

Vilniaus universitetas  
TARPTAUTINIŲ SANTYKIŲ IR POLITIKOS MOKSLŲ  
INSTITUTAS

VIEŠOSIOS POLITIKOS ANALIZĖS PROGRAMA

**VIKTORAS URBIS**  
II kurso studentas

**KAIP PRAĖJO PASIMATYMAS?  
DIZAINO TAIKYMAS LIETUVOS VIEŠOSIOS POLITIKOS FORMAVIME**

**MAGISTRO DARBAS**

Darbo vadovas: prof. dr. V. Nakrošis

Vilnius, 2022

## BIBLIOGRAFINIO APRAŠO LAPAS

***Urbis V. Kaip praėjo pasimatymas? Dizaino taikymas Lietuvos viešosios politikos formavime:***

Viešosios politikos analizės programa, magistro darbas / VU Tarptautinių santykių ir politikos mokslų institutas; darbo vadovas prof. dr. V. Nakrošis. – Vilnius, 2022. – 134 p.

***Reikšminiai žodžiai:*** viešosios politikos formavimas, politikos formuotojai, dizaino požiūris, dalyvaujamas dizainas, naujasis institucionalizmas, tematinė analizė, pusiau struktūruoti interviu, stebėjimas

Greta jau įsitvirtinusių racionalaus ir dalyvaujamojo vis dažniau pradedamas taikyti ir dizaino požiūris viešosios politikos formavimo procese. Lietuvos atveju dizaino metodai ir įrankiai iki šiol buvo pasitelkiami ir analizuojami lokalaus turinio klausimams spręsti, tačiau Vyriausybės strateginės analizės centro *Policy Lab* komanda įgyvendino tarpsektorinį, nacionalinio lygmens politikos formavimo atvejį jaunimo psichikos sveikatos paslaugų teikimo srityje, taikant dalyvaujamojo dizaino metodologiją ir įrankius.

Analizuojant šį atvejį tyrimo metu, naudojant dalyvaujamojo dizaino proceso ir rezultatų vertinimo analizės pagrindą, siekiama apibūdinti proceso metu sukurtas vertes vertybių, išvalgų ir sprendinių bei dalyvių įgalinimo aspektais ir remiantis naujojo institucionalizmo teorinėmis išvalgomis paaiškinti, kaip Lietuvos viešosios politikos formavimo ir paties projekto įgyvendinimo konteksto ypatybės turėjo įtakos apibūdintų verčių pasiekimui. Duomenų rinkimui pasitelkiami pusiau struktūruoti interviu su *Policy Lab* atstovais ir politikos formuotojais duomenys ir dviejų bendros kūrybos dirbtuvių stebėjimo rezultatai, o duomenims analizuoti naudojama tematinė analizė.

Apibendrinant tyrimo duomenis teigiama, kad administracinės kultūros kontekstas ir ankstesnė bendradarbiavimo patirtis neturėjo reikšmingos įtakos siekiant laikytis dizaino požiūrio vertybių bendrakūrybos procese, tačiau pastebima, jog COVID-19 pandemija ir pokyčiai politinėje darbotvarkėje dėl tematinio aktualumo nagrinėjamo projekto objektui – turėjo įtakos išvalgų ir sprendinių vertės atžvilgiu. Galiausiai, paties projekto įgyvendinimo aplinkybės ir tarptautinių partnerių dalyvavimas riboja proceso dalyvių įgalinimo aspektą.

# Turinys

Įvadas .....	4
1. Teorinis pagrindas .....	7
1.1. Politikos dizainas ar dizainas politikai? .....	7
1.2. Dizaino požiūris Lietuvos viešosios politikos kontekste .....	12
1.2.1. Administracinė kultūra.....	12
1.2.2. Politinė darbotvarkė .....	14
1.2.3. Projekto įgyvendinimo kontekstas .....	16
1.3. Analizės pagrindas .....	18
2. Metodologija .....	20
2.1. Kintamieji.....	20
2.2. Duomenų rinkimo ir analizės metodologija .....	21
2.3. Duomenys.....	22
3. Empirinė dalis .....	24
3.1. <i>Policy Lab</i> Lietuvoje .....	24
3.2. Dizaino požiūrio taikymo atvejis Lietuvos viešosios politikos formavime .....	25
3.3. Dizaino požiūrio vertės viešosios politikos formavimo kontekste.....	26
3.3.1. Vertybės.....	26
3.3.2. Įžvalgos, sprendiniai .....	32
3.3.3. Įgalinimas .....	39
3.4. Apibendrinimas .....	44
Išvados ir rekomendacijos.....	49
Literatūros sąrašas.....	53
Priedai .....	57
1 Priedas Klausimynas <i>Policy Lab</i> .....	57
2 Priedas Klausimynas politikos formuotojams.....	58
3 Priedas Dviejų bendrakūrybos dirbtuvių stebėjimo protokolai.....	59
4 Priedas 1 Interviu .....	69
5 Priedas 2 Interviu .....	79
6 Priedas 3 Interviu .....	93
7 Priedas 4 Interviu .....	100
8 Priedas 5 Interviu .....	107
9 Priedas 6 Interviu .....	115
10 Priedas 7 Interviu .....	121
11 Priedas 8 Interviu .....	126
Summary .....	133

## Ivadas

Siekiant kurti kokybiškesnes politikos priemones ir ieškoti geriausių sprendimų įsisenėjusioms ar suktoms (angl. *whicked*) problemoms spręsti, o taip pat siekiant atliepti augančius visuomenės lūkesčius viešajam sektoriui, kuris turi veikti pasaulio aplinkos nepastovumo, neapibrėžtumo, kompleksškumo ir dviprasmiškumo (angl. *volatility, uncertainty, complexity, ambiguity*)<sup>1</sup> sąlygomis, kelis pastaruosius dešimtmečius šalia vyriausybių, ministerijų ar kitų politikos formavimo institucijų steigiamos politikos laboratorijos, kuriose pasitelkiant skirtingų disciplinų žinias ir metodus eksperimentuojama ir ieškoma inovatyvių sprendimų.

Ieškant geriausių sprendimo alternatyvų ar atsakymų, rekomendacijų į visuomenę bei politikos formuotojus kamuojančius klausimus, šalia kitų disciplinų, tokių kaip elgesio mokslai, ateities įžvalgos (angl. *foresight*), politikos laboratorijose dažniausiai taikomi dizaino metodai<sup>2</sup>. Dizaino požiūris prisideda prie politikos formavimo modelio perorientavimo nuo racionalaus link labiau diversifikuoto, įtraukiančio į svarstymą apie vertybes, normas ir naudojančio platų įrodymų šaltinių diapazoną<sup>3</sup>, siekiant performuoti politikos klausimus ir kurti bei išbandyti naujus visuomenės problemų sprendimus<sup>4</sup>.

Neišimtinai inovacijos diegiamos ar kitais metodais tobulinami ir atskiri Lietuvos viešosios politikos proceso etapai<sup>5</sup>, tačiau pastebima, kad teisėkūros procesas vis dar formalus<sup>6</sup>, visuomenės įtraukimas nepakankamas, trūksta viešumo ir skaidrumo<sup>7</sup>. Lietuvos atveju dizaino metodai ir įrankiai iki šiol buvo pasitelkiami ir analizuojami lokalaus turinio klausimams spręsti, tačiau 2019 m. Vyriausybės strateginės analizės centre (STRATA) įkurta politikos laboratorija *Policy Lab* dizaino metodus taikė įgyvendinant projektą apie jaunimo psichikos sveikatos paslaugų teikimo grandinę. Šio projekto metu sukurtos sprendimo alternatyvos buvo įtrauktos į plėtros programos pažangos priemonių planą ir tai

---

<sup>1</sup> Nathan Bennett, James Lemoine, „What VUCA really means for you“ *Harvard business review* 92.1/2 (2014): 311-317.

<sup>2</sup> Jenny M. Lewis, Michael McGann, and Emma Blomkamp, „When design meets power: Design thinking, public sector innovation and the politics of policymaking“, *Policy & Politics* 48.1 (2020): 111-130.

<sup>3</sup> Michael McGann, Emma Blomkamp, Jenny M. Lewis, „The rise of public sector innovation labs: experiments in design thinking for policy.“ *Policy Sciences*, 51, (2018) 249–267.

<sup>4</sup> Lucy Kimbell, „Design in the Time of Policy Problems.“. Kn. *Proceedings of DRS 2016: Design + Research + Society*, P. Lloyd, E. Bohemia (sud.) (Brighton: Design Research Society, 2016).

<sup>5</sup> Projektas „Atviros Vyriausybės iniciatyvos“, e.pilietis, piliečių ministerija ir kt., Lietuvos Respublikos Vyriausybės kanceliarija, žiūrėta 2021 m. spalio 19 d., <https://epilietis.lrv.lt/atvira-vyriausybe-kas-tai>

<sup>6</sup> Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija (OECD), „2018 Regulatory Policy Outlook.“ Paryžius: OECD Publishing, 2018.

<sup>7</sup> Valstybės kontrolė, „Valstybinio audito ataskaita. Teisėkūros procesas.“ (VA-2018-P-40-6-2). Vilnius: Valstybės kontrolė, 2018, 3-8.

leidžia teigti apie dizaino principų taikymo sėkmę kaip įvykusį dizaino ir Lietuvos viešosios politikos formavimo „pasimatymą“ – **tačiau šis faktas nepateikia gilesnių išvadų apie tai, kaip tyrime ir procese dalyvavusių politikos formuotojų įprastinis darbo kontekstas, politikos formavimo ar kitos su projekto įgyvendinimu susijusios aplinkybės turėjo įtakos paties atvejo proceso ir galutinių rezultatų vertėms.**

Akademinėje diskusijoje dizaino kaip požiūrio vieta politikos formavimo procese nagrinėjama iš skirtingų perspektyvų. Viena tyrinėjimų kryptis susijusi su tikslu paaiškinti dizaino vietą viešojo administravimo tradicijoje (A. Van Buuren et al. 2020; M. Hermus et. al, 2020; Lewis et al. 2020). Kita analizės kryptis — politikos laboratorijų (angl. *Policy Lab*), kurios dažniausiai taiko dizaino metodus, įtakos viešosios politikos procesui vertinimas (K. L. Brock, 2020; K. Olejniczak et al 2020; S. Hinrichs-Krapels et al 2020, C. Lee, 2018 ir kt.). Lygiai taip pat reikšminga tyrinėjimų dalis susijusi su dizaino taikymo atskiruose politikos formavimo etapuose problematika (M. Howlett, 2019; E. Blomkamp, 2021 ir kt.) ar bendrais dizaino taikymo privalumais ir trūkumais (L. Kimbell, 2016 ir kt.). Lietuvos akademiniam lauke tyrimų apie dizaino požiūrio įtaką viešosios politikos procese dar nėra, tačiau atsiranda darbų, kuriuose analizuojamas dalyvaujamojo dizaino taikymas viešųjų erdvių formavime<sup>8</sup> (I. Ščervinskaitė, 2019) ar komunikacijos srityje<sup>9</sup> (L. Liebutė, 2021). Kadangi dizaino požiūri paremti viešosios politikos formavimo atvejai tik atsiranda, todėl šis darbas pretenduoja pradėti teorinę diskusiją, kurioje būtų svarstoma dizaino vieta ir vertė Lietuvos viešosios politikos formavimo kontekste.

**Tyrimo objektas** – dizaino požiūrio taikymo atvejis Lietuvos viešosios politikos formavime.

**Tikslas** – apibūdinti dizaino požiūrio taikymo politikos formavimo atvejuje pasiektas vertes ir paaiškinti, ar ir kokią įtaką kuriamoms vertėms darė Lietuvos viešosios politikos ir su atvejo įgyvendinimo kontekstu susijusios ypatybės.

#### **Uždaviniai:**

1. Analizuojant antrinius duomenų šaltinius apibūdinti Lietuvos viešosios politikos kontekstą ir nuspėti skirtingų konteksto ypatybių įtaką dizaino požiūrio kuriamoms vertėms;

---

<sup>8</sup> Ieva Ščervianinaitė, „Dalyvaujamojo dizaino strategijų taikymas viešųjų erdvių projektų kuravime“ (Magistro darbas, Vytauto Didžiojo universitetas 2019).

<sup>9</sup> Lina Liebutė „Kultūrinio Zondavimo Metodas Kaip Dalyvaujamojo Dizaino Priemonė Kuriant Komunikaciją Panikos Priepuolių Tema; Vizualioji Panikos Priepuolių Komunikacija per žaidybinius Elementus“ (Magistro darbas, Vilniaus Dailės Akademija 2021).

2. Atlikti pusiau struktūruotus interviu su politikos formuotojais, dalyvavusiais dizaino požiūriu paremtame politikos formavimo atvejuje;
3. Atlikti dviejų bendrakūrybos dirbtuvių stebėjimą;
4. Išanalizuoti surinktus empirinius duomenis ir apibūdinti dizaino požiūrio taikymo politikos formavimo procese pasiektas vertes;
5. Paaiškinti, ar ir kokią įtaką Lietuvos viešosios politikos ir atvejo konteksto ypatybės darė apibūdintoms vertėms.

Pirmame skyriuje bus analizuojama dizaino požiūrio vieta šalia kitų politikos formavimo požiūrių, vėliau remiantis naujojo institucionalizmo teorinėmis įžvalgomis bus siekiama teoriškai nubrėžti dizaino ir Lietuvos viešosios politikos konteksto ypatybių įtaką bei pristatyti šio tyrimo analizės pagrindą. Antrame skyriuje bus pristatomi pagrindiniai kintamieji, tyrimo duomenų rinkimo ir analizės metodologija, duomenys. Trečiame skyriuje pateikiami analizės rezultatai – išskiriamos dizaino taikymo vertės ir analizuojama kontekstinių ypatybių įtaka, apibendrinime patvirtinamos arba atmetamos iškeltos hipotezės. Išvadose pateikiama šio darbo empirinė ir teorinė reikšmė, teikiamos rekomendacijos ateities tyrimams ir praktiniams dizaino taikymo įgyvendinimo atvejams.

# 1. Teorinis pagrindas

## 1.1. Politikos dizainas ar dizainas politikai?

Siekiant geriau suprasti dizaino kaip požiūrio taikymo kuriamą vertę politikos formavimo procese, reikėtų tiksliau apibrėžti ir atskirti jį nuo kitų politikos formavimo požiūrių. Visų pirma, kalbant apie politikos formavimą, dažnai viešosios politikos ir administravimo mokslinėje diskusijoje greta vartojama politikos dizaino sąvoka (angl. *policy design*), kuri apibūdina tiek politikos instrumentus ir su įgyvendinimu susijusius procesus<sup>10</sup> kaip konkrečius objektus – įrankius, priemones<sup>11</sup>, tiek politikos idėjų ir patarimų poveikį politikos formavimo procesui<sup>12</sup> kaip veiksmui<sup>13</sup>. Kalbant apie politikos dizaino kaip įgyvendinimo instrumentų kūrimo tipologiją, skiriami nuo pilno (angl. *full*) arba kitaip grynojo (angl. *pure*) dizaino iki ne dizaino tipų (angl. *non-design*)<sup>14</sup>, o tarp šių skirtingų polių rikiuojasi apgalvoti (angl. *thoughtful replacement*), užprogramuoti (angl. *programmed replacement*), skolinami (angl. *borrowing*) ir atsitiktiniai (angl. *accidental design*) politikos dizaino tipai<sup>15</sup>. Vis dėlto, kaip pažymi B. G. Peters, apibendrinamas politikos dizaino tyrimų lauką — didžiulis dėmesys teikiamas specifinių programų dizainų analizei, bet nepakankamai dėmesio formavimo procesui kaip veiksmui<sup>16</sup>. Šiame darbe dėmesys bus skiriamas būtent dizaino kaip veiksmo požiūriui arba kitaip dizaino politikai (angl. *design for policy*), kuris nuo politikos dizaino skiriasi tuo, jog atkreipia dėmesį į tai, kaip formuojama politika kartu prisidedamas ir prie politikos turinio bei formos kūrimo.

Skirtingai nei politikos dizaino atveju, dizaino politikai tyrinėjimo aspektu analizuojami ne dizaino tipai, o viešajame administravime egzistuojantys požiūriai<sup>17</sup>, kurie siejami jau su platesne politikos formavimo sąvoka. Pagrindinėse viešosios politikos teorinėse diskusijose, svarstant konceptualinius pranašumus ir trūkumus, dizaino požiūris lyginamas su racionaliojo politikos formavimo ir

---

<sup>10</sup> Peter May, „Policy Design and Implementation“. Kn. *Handbook of Public Administration*, B. Guy Peters ir J. Pierre (Sud.) Beverly Hills: Sage Publications, 2003), 223-233.

<sup>11</sup> Michael Howlett, Ishani Mukherjee, „Policy design and non-design: Towards a spectrum of policy formulation types“, *Politics and Governance* 2.2 (2014): 57- 58.

<sup>12</sup>S. H. Linder, B. G. Peters, „Policy formulation and the challenge of conscious design“, *Evaluation and Program Planning*, 13, 1990: 303-311.

<sup>13</sup> Michael, Mukherjee, 57-58.

<sup>14</sup> Ten pat, 58.

<sup>15</sup> Guy B. Peters, *Policy problems and policy design* (Edward Elgar Publishing, 2018).

<sup>16</sup> Ten pat.

<sup>17</sup> Arwin, van Buuren et al „Improving public policy and administration: exploring the potential of design“, *Policy & Politics* 48.1 (2020): 3-19.

dalyvaujamojo politikos formavimo požiūriais, tačiau plečiantis dizaino principų taikymo laukui politikos formavimo procese, skiriamos ir kelios dizaino požiūrio kryptis, pavyzdžiui, daroma skirtis tarp dizaino mąstymo (angl. *design thinking*) ir dalyvaujamojo dizaino (angl. *participatory design*) požiūrių, teigiant jog pastarasis, apimdamas ir dizaino mąstymo principus, juos papildo dalyvaujamojo aspektu.

### ***Racionalusis požiūris***

Žvelgiant į politikos formavimo procesą iš racionaliojo požiūrio, daroma prielaida, kad procese veikiančios ir politiką formuojančios veikėjos gauna visą reikiamą informaciją ir pagal ją gali įvertinti skirtingas alternatyvas bei pasirinkti tinkamiausią, kuri leis pasiekti išsikeltus tikslus arba patenkins interesus<sup>18</sup>. Šio teorinio požiūrio susiformavimui įtakos turėjo žmogaus ekonominio racionalumo — naudos išskaičiavimo — prielaidos. Remdamasis ekonominio racionalumo aiškinimu, Herbert Simon, pagrindinis racionalumo mokyklos viešosios politikos disciplinoje atstovas, grindė savo teiginius apie „riboto racionalumo“ pasirinkimus teigdamas, kad žmogaus elgesys, net ir nebūdamas grynąja prasme visiškai racionalus, savo intencija yra racionalus ir todėl gali būti atskirtas nuo iracionalaus<sup>19</sup>. Šia prasme, politikos formavimas gali būti traktuojamas kaip optimizavimo procesas<sup>20</sup>: nuosekli ir metodiškai pagrįsta įrodymų sprendimams paieška, padedanti supaprastinti ar net išspręsti problemas. Racionalaus proceso aiškinimo modeliuose politikos galimybių ir priemonių pasirinkimas turi būti empiriškai pagrįstas<sup>21</sup>, o pagrįstumas ir atsakomybė dėl jų patikimo perkeliama ekspertams. Žvelgiant iš racionaliojo požiūrio kritikos pusės, manoma, kad politikos formavimą laikant neutraliu ir objektyviais įrodymais pagrįstu sprendimų priėmimo modeliu kyla rizika, kad su politika susijusių sprendimų sritį kolonizuos politikos ekspertai, teikiantys kiekybines, socialines ir mokslines žinias, kurios yra „šiuolaikinė viešosios politikos valiuta“<sup>22</sup>. Tokiu būdu viešosios politikos procesas, kuris remiasi racionaliojo požiūrio prielaidomis, bus redukuojamas iki administracinio ir

---

<sup>18</sup> Wayne Parsons, „From muddling through to muddling up: evidence based policy making and the modernisation of British government“, *Public Policy and Administration*, 17(3), (2002): 43–60.

<sup>19</sup> Herbert Simon, *The Sciences of the Artificial* (Cambridge, MA: The MIT Press, 1969).

<sup>20</sup> van Buuren, Arwin, 3-19.

<sup>21</sup> Udaya Wagle, „The policy science of democracy: the issues of methodology and citizen participation“, *Policy Sciences*, 33(2), (2000): 207–223.

<sup>22</sup> David Adams, „Usable knowledge in public policy.“, *Australian Journal of Public Administration*, 63(1), (2004): 29–42.



biurokratinio mechanizmo<sup>23</sup>, politinius iššūkius konvertuojant į technines problemas, kurias galima moksliskai išspręsti<sup>24</sup> ir panaikinant erdvę intuicijai bei vertybėms<sup>25</sup> politikos formavimo diskusijose.

### ***Dalyvaujamasis požiūris***

Iš dalies atliepiant racionaliojo politikos formavimo kritiką dėl supaprastinto požiūrio į politikos formavimą kaip techninį problemų sprendimą, dalyvaujamasis požiūris ekspertiškumo galią iš nepriklausomų ekspertų atiduoda suinteresuotiems asmenims ar grupėms, įsitraukusioms į politikos formavimo procesą. Dalyvaujamojo požiūrio procesas grindžiamas demokratiniais principais, siekiant įtraukti skirtingas suinteresuotas puses (piliečius, NVO, viešas ir privačias organizacijas) ir sukurti sąlygas įvairesnei diskusijai, kurios metu būtų ieškoma geriausio sprendimo<sup>26</sup>. Dalyvaujamasis požiūris grindžiamas konsultavimosi, argumentavimo ir bendradarbiavimo logika, kuriai svarbus bendro mokymosi ir konsensuso paieška<sup>27</sup>. Sprendimo patikimumas legitimizuojamas diskusijos formatu, leidžiant visiems dalyviams įsitraukti į problemos apibrėžimo ir sprendimo paiešką. Diskusijoje dėl dalyvaujamųjų politikos formavimo požiūrių būtina atskirti dalyvaujamosios ir svarstomosios (anlg. *participatory and deliberative*) demokratijos tipus. Abu požiūriai panašūs tuo, jog siekia tiesioginio piliečių dalyvavimo politinių sprendimų priėmimo, ne tik per išrinktus atstovus ar sprendimo galią turinčius politikos formuotojus – valstybės tarnautojus. Vis dėlto, jei dalyvaujamosios demokratijos formatu siekiama į politinius procesus įtraukti kuo daugiau žmonių, idealiu atveju – visą visuomenę, kitaip tariant, visus, kuriuos gali paveikti konkretus politikos sprendimas, svarstomosios demokratijos demokratijos atveju į diskusiją įtraukiama santykinai mažesnė, tačiau reprezentatyvi auditorija, nes svarstomas klausimas įprastai būna konkretesnis, todėl siekiama gilesnės dalyvių diskusijos<sup>28</sup>. Stebint praktinius bandymus įtraukti plačią visuomenę ar konkrečias suinteresuotas grupes, pastebima, kad išlieka sprendimo galios santykio su išrinkta valdžia problema ir galimybės pakreipti ir interpretuoti svarstomą klausimą ar diskusiją taip, kaip tinkamiau atrodo galutiniams sprendimų priėmėjams, pavyzdžiui, marginalizuojant arba išskiriant atskiras visuomenės grupes ir jų interesus<sup>29</sup>. Praktinėje šių požiūrių taikymo plotmėje pastebima, kad

---

<sup>23</sup> Sophia Everett, „The Policy Cycle: Democratic Process or Rational Paradigm Revisited?“, *Australian journal of public administration*, 62 (2), (2003).

<sup>24</sup> Jenny M. Lewis, Michael McGann and Emma Blomkamp, „Design thinking and policymaking.“ Pranešimas konferencijoje „The design of policy, governance and public service“, Australija, 2019.

<sup>25</sup> Michael McGann, Emma Blomkamp, Jenny M. Lewis, „The rise of public sector innovation labs: experiments in design thinking for policy.“ *Policy Sciences*, 51, 2018, 249–267.

<sup>26</sup> Emma Blomkamp, „The promise of co-design for public policy“, *Australian Journal of Public Administration* 77.4 (2018): 729-743.

<sup>27</sup> van Buuren, Arwin, et al., 17.

<sup>28</sup> Lyn, Carson, Stephen Elstub, „Comparing participatory and deliberative democracy“, *newDemocracy Research and Development Note*, *newDemocracy Foundation*, 2019, 1-4.

<sup>29</sup> Ten pat, 1-4.

dažniausiai jie pasitelkiami organizuojant dalyvaujamuosius biudžeto svarstymus, viešųjų erdvių formavimą ar kitais, įprastai lokaliu lygmeniu įgyvendinamais politikos formavimo atvejais<sup>30</sup>.

### ***Dizaino požiūris***

Skirtingai nei racionaliajame ar dalyvaujamuosiuose politikos formavimo požiūriuose, dizaino požiūris grindžiamas kūrybiškumo, intuicijos, vaizduotės svarba geriausio sprendimo alternatyvos paieškoje. Šiame procese neretai kūrybiškumas vertinamas labiau už technines kompetencijas, o vaizduotė — labiau už įrodymus ir diskusijas<sup>31</sup>. Šie komponentai svarbūs tiek dizaino mąstymo, tiek dalyvaujamojo dizaino atvejais.

Dizaino mąstymo požiūris pastaraisiais dešimtmečiais sparčiai vystytas skirtingose valstybėse, pagrindinius jo principus perkeliant iš siauros paslaugų, daiktų, objektų kūrimo sferos į platesnes, pavyzdžiui, viešosios politikos ar viešojo sektoriaus inovacijų sritis. Įprastai dizaino mąstymas remiasi įsitvirtinusių Stanfordo dizaino mokyklos išvystytu dvigubo deimanto (angl. *double diamond*) mąstymo modeliu, kuris problemos analizę ir sprendimo paiešką siūlo įgyvendinti atsivėrimo (angl. *divergence*) ir susiaurėjimo (angl. *convergence*) principais<sup>32</sup> arba kitaip – empatiškai įsijaučiant į situaciją, apibrėžiant problemą, kuriant idėjas, prototipuojant, testuojant ir iteruojant šiuos žingsnius. Todėl dizaino mąstymo kaip eksperimentinio požiūrio į viešosios politikos kūrimą galimybė įmanoma darant prielaidą, kad politikos kūrimas yra susijęs su procesų, teikiančių informaciją ir grįžtamąjį ryšį apie politikos intervencijas, o ne įprastu tikslų siekimu ir rezultatų įvertinimu<sup>33</sup>, būdingu racionaliajam požiūriui į politikos formavimą. Arwin Buuren et al. dizaino mąstymą atskiria nuo dalyvaujamojo dizaino požiūrio, teigdami, kad dizaino mąstymu arba pagal juos – tyrinėjimo požiūriu – paremtas politikos formavimo procesas taiko žvalgymo metodus, pasitelkia laboratorijas ir eksperimentinę praktiką kuriant prototipus ir tokiu būdu siekiant spręsti šiuolaikinės politikos problemas ar tobulinant viešąsias paslaugas, tačiau šiame procese nebūtinai skirtingų suinteresuotų šalių įtraukimas ir bendros kūrybos sąlygų sukūrimas – procesą, o įžvalgas gali formuoti ir generuoti nepriklausoma tyrėjų komanda. Vis dėlto, dalyvaujamojo dizaino, skirtingai nei dizaino mąstymo atveju, procesas neatsiejamas ir nuo skirtingų šalių, galutinių vartotojų

---

<sup>30</sup> Ank Michels, Laurens De Graaf, „Examining Citizen Participation: Local Participatory Policy Making and Democracy.“ *Local Government Studies*, 36(4), (2010): 477-491.

<sup>31</sup> McGann, Blomkamp, Lewis, 249–267.

<sup>32</sup> Jan Auernhammer, Bernard Roth „The origin and evolution of Stanford University’s design thinking: From product design to design thinking in innovation management“, *Journal of Product Innovation Management* (2021).

<sup>33</sup> James Origa Otieno, „Practice insights – Experimentation and design thinking in Public policy-making processes.“ EconStor Preprints, Leibniz Information Centre for Economics, 2019.

įtraukimo<sup>34</sup> bei jų ne visada eksplacitiškai išreikštų poreikių supratimo ir inovatyvių politikos sprendimų generavimo<sup>35</sup>. Kitaip nei tradicinio dalyvaujamojo požiūriu atveju, čia daugiau reikšmės teikiama dalyvių vaizduotei, kūrybiškumui, naudojant vaizdines ir taktilines raiškos priemones bei komunikaciją perteikiančias formas (prototipus, koliažus, personas, modelių kūrimą, rolių žaidimus ir kt.), siekiant atskleisti neverbalinį, holistinį, emocinį ir intuityvų žinojimą<sup>36</sup>. Manoma, kad kūrybiškumas per kūrybines ir dizaino priemones palengvina bendradarbiavimą, į politikos procesą įtraukiami įvairūs žmonės, jų žinios, intuicija<sup>37</sup>.

Kadangi dizaino požiūriu paremtus metodus dažniausiai viešosios politikos sprendimų paieškoje taiko viešosios politikos laboratorijos, neretai dizaino požiūris tapatinamas ir su kitu, taip pat politikos laboratorijų naudojamu elgesio architektūros požiūriu (angl. *nugde*). Šio požiūrio pagrindinės prielaidos kyla iš elgesio ekonomikos (angl. *behavioral economics*) ir psichologijos disciplinų – elgesio mokslų. Daroma prielaida, kad žmogaus sprendimai ne visada racionalūs, o dažnai paremti kognityviniais šališkumais (angl. *cognitive bias*) ir euristika.<sup>38</sup> Abu, tiek elgesio architektūros, tiek dizaino požiūriai didelį dėmesį skiria neverbalinės žinojimo, emocijų, gyvenimo patirties pažinimui ir reflektavimui, testuoja naujus sprendimus atsitiktinės atrankos arba prototipavimo metodais, tačiau elgesio architektūra dažniausiai taikoma siekiant nukreipti žmonių pasirinkimus, panaudojant kiekybinius metodus ir ekspertais šiuo atveju tampa politikos formuotojai ir elgesio mokslininkai. Šiuo aspektu elgesio architektūros požiūrį būtų galima gretinti šalia racionalaus politikos formavimo. Dalyvaujamojo dizaino metodai taikomi žmonių įtraukimui, pasitelkiant skirtingus kiekybines ir kokybines išvalgas generuoti leidžiančius metodus ir įrankius, o ekspertais dalyvaujamojo dizaino konstruojamose simuliacijose lieka jame dalyvaujantys žmonės<sup>39</sup> – tiek politiką formuojantys, tiek politikos sprendimus ar priemones patiriančios tikslinės auditorijos – dėmesio centre jų poreikiai, iššūkiai.

Kadangi tyrimui atlikti pasirinkto atvejo kontekste buvo taikoma dalyvaujamojo dizaino metodologija, toliau šiame darbe dizaino požiūris bus tapatinamas su dalyvaujamojo dizainu ir šios sąvokos vartojamos sinonimiškai. Žemiau pateikiamoje lentelėje (žr. 1 Lentelė) apibendrinami

---

<sup>34</sup> Sabine Junginger „Towards Policymaking as Designing: Policymaking Beyond Problem-solving and Decision-making.“ Kn. *Design for policy* (sud. Christian Bason) (Routledge, 2016) 57-65.

<sup>35</sup> Colette Einfeld, Emma Blomkamp „Nudge and co-design: complementary or contradictory approaches to policy innovation?“, *Policy Studies* (2021): 3.

<sup>36</sup> Elizabeth Sanders, „Perspectives on Participation in Design.“ Kn. *Wer gestaltet die Gestaltung?: Praxis, Theorie und Geschichte des partizipatorischen Designs*, (Su. Claudia Mareis, Matthias Held, and Gesche Joost), (Bielefeld, 2014), 61–75.

<sup>37</sup> Blomkamp, 729-743.

<sup>38</sup> Einfeld, Blomkamp, 5-6.

<sup>39</sup> Einfeld, Blomkamp, 7-8.

pagrindiniai racionalaus, dalyvaujamojo ir dizaino požiūrių – dizaino mąstymo ir dalyvaujamojo dizaino bruožai:

1 Lentelė. Politikos formavimo požiūrių palyginimas. Parengta autoriaus pagal A. Buuren et al., J. M. Lewis et al.

	Racionalusis	Dalyvaujamas	Dizaino mąstymas	Dalyvaujamas dizainas
Logika	Aiškumas (angl. <i>soundness</i> )	Įtraukumas	Inovatyvumas	Bendrakūryba
Pagrindas	Techninė ekspertizė	Diskusija	Vaizduotė	Vaizduotė
Rezultatas	Duomenų, faktų pavertimas įrodymais	Suinteresuotų šalių diskusijos pavertimas argumentais	Naujų sprendimų paieška, skatinant kūrybiškumą	Suinteresuotų šalių bendros kūrybos procesas ieškant naujų sprendimų

## 1.2. Dizaino požiūris Lietuvos viešosios politikos kontekste

Siekiant šio darbo tikslo – apibūdinti dizaino požiūriu paremtame politikos formavimo atvejuje pasiektas vertes ir paaiškinti, ar ir kokią įtaką kuriamoms vertėms darė Lietuvos viešosios politikos konteksto ypatybės – šiame skyrelyje bus keliamos tyrimo hipotezės, remiantis naujojo institucionalizmo ir dizaino požiūrio vertėms analizuoti pasirinkto analizės pagrindo išvalgomis bei žiniomis apie Lietuvos viešosios politikos formavimo ir pasirinkto nagrinėti atvejo kontekstą.

### 1.2.1. Administracinė kultūra

Lietuvoje susiformavusi kontinentinė teisės tradicija turi įtakos ir bendram viešojo administravimo kontekstui<sup>40</sup>. Kitaip nei, pavyzdžiui, šiaurės Europos valstybių ar anglosaksiškoje teisės tradicijoje, kontinentinėje viskas sprendžiama teisės viršenybės (vok. *Rechtstaat*) principu, teisės precedentai vaidina tik pagalbinę reikšmę, ombudsmeno institucijos daugiau formalios – į gyventojų pareiškimus ir prašymus reaguojant atsakymu, jog „jie bus nagrinėjami rašytine tvarka“. Šios administravimo

<sup>40</sup> Vitalis Nakrošis, „The Public Administration in the EU 28. Lithuania.“ Pranšimų rinkinys (red. Nick Thijs, Gerhard Hammerschmid), *The Public Administration in the EU 28*. Liuksemburgas: Publications Office of the European Union, 2018, 682-683.

tradicijos susiformavimui Lietuvoje turėjo įtakos dar carinės Rusijos okupacija<sup>41</sup>, vėliau reikšmingai paveikė sovietinė okupacija, kada biurokratinė sistema: „apsiginklavo detalizuotu, nuodugniu ir itin smulkmenišku teisiniu viešojo administravimo veiklų reglamentavimu“<sup>42</sup>. Nors didelę įtaką legalizmo įsitvirtinimui turėjo sovietinė valdymo patirtis, stojant į Europos Sąjungą, kada reikėjo perkelti nemažą dalį ES teisės į nacionalinę sistemą, buvo taip pat stiprinamas rašytinės teisės tradicijos vaidmuo viešajame administravime, nes ES taiko griežtus teisės viršenybės principus<sup>43</sup>. Viena vertus, rašytinė teisės tradicija turėtų užtikrinti procesų ir politikos legitimumą, tačiau legalistinė retorika maskuoja nihilizmą<sup>44</sup> ir kuria formalumais pagrįstą valdymo kultūrą. Tai patvirtina Valstybės kontrolės teisėkūros proceso apžvalga: „formaliai įvertinamos galimos numatomo teisinio reguliavimo pasekmės“ pažymint, jog yra didelis teisėkūros intensyvumas<sup>45</sup> ir dėl to formuojasi teisės aktų infliacijos reiškinys.

Dar vienas su formaliu procedūrų įgyvendinimu susijęs Lietuvos viešojo administravimo tradicijos bruožas – bendradarbiavimo kultūros trūkumas. Nors Lietuvoje veikia pliuralistinės visuomenės santvarkos bruožai, politikos procese dažniausiai dominuoja kelios didžiosios verslo asociacijos<sup>46</sup>, kitų suinteresuotų šalių veikimas fragmentuotas. Lygiai taip pat žemas pilietinės visuomenės dalyvavimas<sup>47</sup>, nepaisant formaliai galiojančių visuomenės įsitraukimą skatinti turinčių priemonių, tokių kaip atvira teisės aktų sistema ar viešųjų konsultacijų platforma e.pilietis. Šie procesai mažina pasitikėjimą politikos procesu, didina atotrūkį tarp žmogaus ir valstybės. Be to, griežta administracinė teisės aplinka viešajame valdyme riboja bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros formavimąsi<sup>48</sup>. Remiantis valstybės tarnybos efektyvumo indekso rezultatais matyti, jog Lietuvos valstybės tarnyba pasižymi atvirumo ir įtraukumo (angl. *openness* ir *inclusiveness*) stygiumi lyginant

---

<sup>41</sup> Giedrius Kazakevičius, „Lojalumo struktūros įtaka Lietuvos viešojo sektoriaus politizacijai.“ *Politologija - Vilniaus Universitetas*, 2 (74) (2014): 161-197.

<sup>42</sup> Saulius Pivoras, „Nuo nomenklatūros iki pseudobiurokratijos. Posovietinės viešosios biurokratijos bruožai Lietuvoje“, *Darbai ir dienos*, 52, 2009, 159–174,

<sup>43</sup> Saulius Pivoras, „Valstybės tarnybos sistemos tobulinimas Lietuvoje: pasirinkimai ir požiūriai“. Kn. *Valstybės Tarnybos Sistemos Tobulinimas Lietuvoje: Pasirinkimai, Požiūriai, Sandėriai: Mokslo Studija*. Pivoras, Saulius, Civinskas, Remigijus, and Buckienė, Ernesta. Kaunas : Vilnius: Vytauto Didžiojo Universiteto Leidykla ; Versus Aureus, 2014, 15-39.

<sup>44</sup> Pivoras, „Nuo nomenklatūros iki pseudobiurokratijos. Posovietinės viešosios biurokratijos bruožai Lietuvoje“, 159–174.

<sup>45</sup> Valstybės kontrolė, 3-8.

<sup>46</sup> Nakrošis, 682-683.

<sup>47</sup> Pilietinės galios indeksas, Pilietinės visuomenės institutas, žiūrėta 2021 m. spalio 7 d. <http://www.civitas.lt/time-line/pilietines-galios-indeksas-2020-m/>

<sup>48</sup> Adomas Vincas Rakšnys, „Bendradarbiavimu Grindžiamos Organizacinės Kultūros Formavimas Viešajame Valdyme“ (Disertacija, Mykolo Romerio Universitetas, 2019)

su geriau vertinamais politikos formavimo ar skaitmeninių paslaugų teikimo aspektais<sup>49</sup> bendrame valstybių palyginime.

Kaip pastebi J. G. March ir J. P. Olsen, teisės viršenybės šalyse, valstybės tarnautojai įprastai vadovaujasi ir jų veiksmus galima paaiškinti naudojantis autorių išplėtotos tinkamumo logikos (angl. *logic of appropriateness*) principais<sup>50</sup>. Pagal šią naujojo institucionalizmo teoriją, veikėjų, šiuo atveju valstybės tarnautojų ir kartu politikos formuotojų, elgesį konkrečiose situacijoje nulemia kolektyviai įsitvirtinusios taisyklės kaip jų profesinės tapatybės ar vaidmens išraiškos. Kadangi tapatybę atspindinčių taisyklių laikymasis turi ir kognityvinių ir normatyvinių elementų, taisyklės suvokiamos kaip natūralios, teisingos ir teisėtos. Taigi iš vienos pusės galima sakyti, kad veikimas pagal tinkamumo logika padeda stiprinti politikos formuotojų tapatybę, prisirišimą prie jos, tačiau iš kitos pusės matyti, jog tai kartu veda į neefektyvų, formalistinį dalyvavimą sistemoje ir tai gali būti sunkiai koreguojama.

Apibendrinant legalistinės teisės tradicijos ir su ja glaudžiai susijusį nebendradarbiavimo kaip administracinės kultūros bruožą, galima manyti, kad šios ypatybės turėtų kontrastuoti su dizaino požiūrio vertybiniais aspektais, nes bent pagal idealiuosius požiūrio bruožus, dalyvaujamojo dizaino proceso metu siekiama skirtingų šalių įtraukimo, procesas iteratyvus, naudojami kūrybiški, kasdieniam politikos formulavimui neįprasti įrankiai, o pagal tinkamumo logikos aiškinimą, vertybių kaita sunkiai įmanoma, nes ją suriša kognityviniai ir normatyviniai elementai, kaip reikėtų elgtis situacijoje, todėl naujo požiūrio vertybės turėtų būti atmetamos. Iš šio samprotavimo kyla pirmoji hipotezė:

*H1: Legalistinė ir nebendradarbiavimu pasižyminti Lietuvos viešosios politikos administracinė kultūra neleidžia dizaino požiūrio vertybėms įsitvirtinti.*

### **1.2.2. Politinė darbotvarkė**

Kitas svarbus aspektas nagrinėjant viešosios politikos formavimo kontekstą – valstybės tarnautojų ir politikų santykis, nes politikos formavimo procese dalyvauja abi pusės. Kaip ir legalistinės tradicijos susiformavimui, taip ir nusistovėjusiam valstybės tarnautojų bei politikų

---

<sup>49</sup> International Civil Service Effectiveness (InCiSE) Index, Blavatnik School of Government, the Institute for Government, žiūrėta 2021 m. lapkričio 8 d., <https://www.bsg.ox.ac.uk/about/partnerships/international-civil-service-effectiveness-index-2019>

<sup>50</sup> James G. March, Johan P. Olsen, „The Logic of Appropriateness.“ 2004, 1-23.

santykių formatui įtakos turėjo sovietmečio patirtis. Sovietmečiu Lietuvoje veikęs nomenklatūrinės biurokratijos modelis pasižymėjo stabilumu, retai vykstančiais pokyčiais<sup>51</sup>, o pirmoji valstybės pertvarka įvyko tik 1995 m., tada iš esmės pasikeitė valstybės tarnautojo samprata – nuo valdininko sąvokos pereinant prie tarnautojo<sup>52</sup>.

Nepaisant egzistuojančio sprendimo galios padalijimo skirties tarp politinį pasitikėjimą turinčių ir karjeros valstybės tarnautojų, pastarieji, dirbantys ministerijose neišvengiamai turi siekti politinės darbotvarkės įgyvendinimo – Vyriausybės programoje ir atitinkami žemesniuose strateginio valdymo dokumentuose nustatytų politinių kryptių. Šį procesą reglamentuoja Strateginio valdymo įstatymas ir todėl politikos formuotojai turi perimti politinėje darbotvarkėje suformuluotas nuostatas bei paversti jas politikos sprendimais ar priemonėmis. Žiūrint į šį aspektą iš pasekmių logikos (angl. *logic of consequentiality*) perspektyvos, pagal kurią politikos formuotojų veikimas situacijoje pagrįstas efektyvumu ir rezultatai jiems svarbiau nei neformaliai susiklostę principai ar procedūros, skatinantys laikytis kolektyvinės tapatybės, veikti neefektyviai, t.y. kurti įvairias sprendimo priemimus ir rezultatus vilkinančias aplinkybes, pavyzdžiui, konkuruojant su politinio pasitikėjimo tarnautojais ir neleidžiant jiems įgyvendinti politinės darbotvarkės, todėl laikydamiesi jiems naudingo racionalumo ir sekdami pasekmių logikia jie stengsis rasti įrodymus reikalingiems sprendimams pagrįsti.

Kaip rodo valstybės tarnautojų vertybių tyrimo rezultatai, vertybiškai jie siekia nesavanaudiškumo, nepiktnaudžiauti valdžia, tarnauti visuomenei, tačiau šiuolaikinėje visuomenėje Lietuvos valstybės tarnautojams taip pat svarbi asmeninė gerovė, pripažinimas, socialinis statusas<sup>53</sup>, todėl pagal pasekmių logiką, nesant institucinių kliūčių, valstybės tarnautojai veikia kaip pavieniai individai (tai patvirtina ir nebendradarbiavimo kultūros bruožas) ir vadovaudamiesi karjeristiniais tikslais turėtų galvoti apie rezultatus, už kuriuos galėtų būti sistemiškai įvertinti.

Pasirinkus tyrime analizuoti projektą, kurio tema – jaunimo psichikos sveikatos paslaugos – ir žinant, jog projekto pradžia kaip ir COVID-19 pandemijos Lietuvoje pradžia buvo 2020 m. pavasarį, kyla klausimas, kaip visuomenėje karantino metu išaugęs dėmesys emocinei savijautai veikė ir politikos formuotojų požiūrį. Be to, 2020 m. rudenį įvyko Lietuvos Seimo rinkimai ir pasikeitė Vyriausybė, o jos programoje atsirado papildomų tikslų, susijusių su psichikos sveikata, skirtingai nei ankstesnės Vyriausybės valdymo laikotarpiu, kada oficialiojoje ir komunikacinėje darbotvarkėje dominavo

---

<sup>51</sup> Pivoras, *Nuo nomenklatūros iki pseudobiurokratijos. Posovietinės viešosios biurokratijos bruožai Lietuvoje*, 159–174.

<sup>52</sup> Pivoras, *Valstybės tarnybos sistemos tobulinimas Lietuvoje: pasirinkimai ir požiūriai*, 15–39.

<sup>53</sup> Jolanta, Palidauskaitė, „Vertybinis valstybės tarnautojo profilis šiuolaikinės Lietuvos politinės kultūros kontekste“, *Politologija* 2 (50), (2008): 23–52.

alkoholio vartojimo problematika. Todėl siekiant suprasti dalyvaujamojo dizaino požiūrio vertes bendrakūrybos proceso metu generuotų įžvalgų ir sprendinių atžvilgiu, vertėtų atkreipti dėmesį į pokyčius politinėje darbotvarkėje šiuo klausimu, manant, jog tai galėjo prisidėti ne tik prie sprendimo sukurtas alternatyvas įtraukti į plėtros programos pažangos priemonių planą, tačiau taip pat veikti politikos formuotojų asmeninį suinteresuotumą dalyvauti ir jų įsitikinimus psichikos sveikatos klausimais.

Mąstant apie COVID- ir politinės darbotvarkės įtaką rezultatams iš pasekmių logikos perspektyvos, galima manyti, jog politikos formuotojų veikimas buvo racionalus ir tikslingai nukreiptas bandant geriau suprasti COVID-19 pandemijos pasekmes psichikos sveikatai ir galiausiai siekti kokybiškų įžvalgų bei rezultatų, kad tai galėtų panaudoti pagrindžiant kuriamos politikos sprendimus, kurių įgyvendinimas prisidėtų prie jų asmeninio įvertinimo. Galvojant apie dizaino požiūrio įžvalgų ir sprendinių vertes politikos formavimo procese ir racionalų politikos formuotojų veikimą pagal pasekmių logiką, kyla antroji šio tyrimo hipotezė:

*H2: Psichikos sveikatos tematikos aktualumas COVID-19 pandemijos kontekste ir Lietuvos politinė darbotvarkė didino dizaino požiūriu paremto politikos atvejo įžvalgų ir sprendinių vertę.*

### **1.2.3. Projekto įgyvendinimo kontekstas**

Nors administracinės kultūros ar politinės darbotvarkės aspektai tiesiogiai atliepia viešosios politikos kontekstą, lygiai taip pat svarbus ir šiame darbe nagrinėjamo atvejo kaip projekto įgyvendinimo fonas. Projekto įgyvendinimo ir tarptautinių partnerių dalyvavimo projekte ypatybių reikšmei suprasti vienos iš dizaino požiūrio verčių – įgalinimo – atžvilgiu bus pasitelkiamos kitos naujojo insitucionalizmo teorinės atšakos, vadinamos instituciniu izomorfizmu, prielaidos. Šią teorinę naujojo insitucionalizmo variaciją išplėtojo P. J. DiMaggio ir W. Powell<sup>54</sup>, pagal institucinio izomorfizmo logiką, organizacijos siekdamos racionaliai pasiekti joms kaip organizacijoms keliamų išorinių lūkesčių iš visuomenės, valdžios ir veikdamos racionaliai bei susidurdamos su neapibrėžtumu, nežinojimu tam tikroje srityje, pradeda atkartoti kitas organizacijas nuo kurių yra priklausomo arba tas, į kurias norėtų būti panašios. Nagrinėjamu atveju galėjo suveikti du institucinį izomorfizmą skatinantys mechanizmai – prievartinis (angl. *coersion*), kada supanšėjimą skatina spaudimas iš kitos organizacijos ar visuomenės lūkesčiai ir mimetinis (angl. *mimetic*), kada mėgdžioti skatina netikrumas, nežinojimas.

---

<sup>54</sup> Paul. J. DiMaggio ir Walter Powell, „The iron cage revisited“ institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields“, *American Sociological Review*, 48 (1983): 147-60.



Dizaino požiūriu paremtą politikos formavimo atvejį įgyvendino *Policy Lab* komanda, veikianti STRATA. Žvelgiant į *Policy Lab* analogus Europoje ar anglosaksiškose valstybėse, galima pastebėti, jog neretai politikos laboratorijos įkuriamos kaip atskiri padaliniai šalia Vyriausybės arba veikia kaip nepriklausomos įstaigos<sup>55</sup>. Šiuo atveju, *Policy Lab* veikimas turėjo būti apribotas STRATA įkūrimo sąlygų, įgyvendinant ES struktūrinio fondo remiamą projektą. Todėl pagrįstai galima manyti, jog *Policy Lab* veikimas ir atitinkamai projekto įgyvendinimo dizainas galėjo būti veikiamas STRATAi kaip įstaigai keliamų formalųjų reikalavimų. Tačiau nepaisant galimų suvaržymų įgyvendinimui, STRATA ir *Policy Lab* kaip naujų organizacijų, kurių tikslai susieti tiek su įrodymų kultūros stiprinimu viešajame valdyme, tiek su valstybės tarnautojų kompetencijų didinimo aspektais, įvaizdis galėjo prisidėti prie politikos formuotojų suinteresuotumo dalyvauti. Vadinasi, *Policy Lab* veikimui ir dizaino požiūriu taikymui įtakos galėjo turėti prievartinis mechanizmas iš STRATA, nes *Policy Lab* nebuvo atskira organizacinis vienetas, o tik viena iš tyrėjų grupių.

Iš kitos pusės, bendradarbiavimas su suinteresuotomis šalimis, konsultacijos ir kitos dalyvaujamojo politikos kūrimo priemonės Lietuvoje retai taikomos, todėl mąstant, kodėl politikos formuotojai įsitraukė į dizaino požiūriu paremtą viešosios politikos formavimo procesą, galima manyti, jog tam įtakos turėjo tarptautinių partnerių ženklas. Pasirinktas analizuoti projektas buvo įgyvendintas bendradarbiaujant su Pasaulio banko biurokratijos laboratorija. Pastebima, jog Lietuvos sprendimų priėmimo procese atsižvelgiama į išorės ekspertų (Europos Komisijos, EBPO, kartais akademinės bendruomenės) išsakomas pozicijas<sup>56</sup> ir tai iš esmės patvirtina objektyvių įrodymų poreikį arba nepriklausomos ekspertizės paklausą. Pagal mimetinio mechanizmo logiką, šią pabrėžtinai tarptautinių organizacijų generuojamų įrodymų paklausą skatina iš vienos pusės tam tikras nežinojimas, todėl tikimasi gauti politikos formavimo reikalingų žinių, iš kitos pusės institucijos remdamosi tarptautinių organizacijų rekomendacijomis gali legitimizuoti savo sprendimus, todėl galima manyti, jog tarptautinių partnerių dalyvavimas įgyvendinant projektą galėjo prisidėti prie dizaino požiūriu taikymo metu pasiektų verčių dalyvių įgalinimo srityje. Atsižvelgiant į šiuos du institucinio izomorfizmo aspektus kyla trečioji hipotezė:

*H3: Projekto įgyvendinimo aplinkybės ir tarptautinių partnerių dalyvavimas įgyvendinant dizaino požiūriu paremtą politikos formavimo atvejį Lietuvoje didino galimybes įgalinti proceso dalyvius.*

---

<sup>55</sup> Karol Olejniczak et al., „Policy labs: the next frontier of policy design and evaluation?“ *Policy & Politics*, 48.1 (2020): 89-110.

<sup>56</sup> Nakrošis, 682-683.

### 1.3. Analizės pagrindas

Nors dizaino požiūrio metodai ir įrankiai vis dažniau taikomi įvairiose sprendimų paieškos srityse, vis dėlto pastebima, kad vis dar sunku empiriškai įvertinti šio metodo teikiamą naudą, ypač palyginti skirtingų projektų metu sukurtas vertes. Pagal C. Bossen, C. Dindler ir O. Iversen atliktą išsamią dalyvaujamojo dizaino tyrimų apžvalgą matyti, jog dažniausiai siekiant įvertinti šio metodo vertę pristatomi taikyti metodai, įrankiai, technikos vertinimui, tačiau kur kas rečiau formuojami modeliai sistemingam įvertinimui<sup>57</sup>. Be to, dažniausiai akademinuose straipsniuose, nagrinėjančiuose dalyvaujamojo dizaino vertę, įprastai didesnis dėmesys skiriamas proceso, o mažesnis galutinių rezultatų vertės matavimui<sup>58</sup>. Susidūrę su problema, jog trūksta vieningo analizės pagrindo analizuoti tiek dalyvaujamojo dizaino sukuriamą proceso vertę ir galutinius rezultatus, A. Drain, A. Shekar ir N. Grigg, atlikę keliasdešimt interviu su projektų įgyvendintojais ir dalyviais, analizuodami lauko užrašus, kitus procese naudojamos artefaktus bei remdamiesi ankstesnių analizės pagrindų principais, suformavo vientisą pagrindą, kuris kaip patys teigia, turėtų leisti įvertinti ir diskutuoti dėl skirtingų dalyvaujamojo dizaino projektų sukuriamų verčių ir ateityje, jas lyginti. Analizės pagrindas siūlo dalyvaujamojo dizaino vertes matuoti orientuojantis tiek į proceso, tiek į galutinių rezultatų vertes. Analizės pagrindą sudaro trys pagrindiniai vertinami komponentai: įžvalgos, sprendiniai (pasiūlymai), dalyvių įgalinimas ir projekto vertybės ar ideologija sąryšyje su rezultatais<sup>59</sup>. Kaip pažymima, dalyvaujamojo dizaino projektai varijuoja atitinkamai pagal konkrečius jų tikslus, dalyvius ir kontekstą, todėl atsižvelgiant į analizuojamo atvejo specifiką ir norint geriau suprasti vertybinį šio metodo taikymo sankirtą su Lietuvos viešosios politikos formavimo kontekstu, vertybės analizės pagrinde išskiriamos kaip atskira vertė, o įžvalgos ir sprendiniai vertinami kaip viena tarpusavyje priklausomų verčių grupė.

Įžvalgomis šiame analizės pagrinde laikomos žinios, idėjos, sugeneruotos proceso metu, tačiau pabrėžiant jų panaudojamą kuriant galutinį rezultatą, o ne tik dalyvių įgytą žinojimą ar gimusias naujas idėjas kaip jų įgalinimo aspektą. Sprendiniais laikomi projekto įgyvendinimo metu sukuriami rezultatai, atsirandantys kuriant konkrečius materialius artefaktus ar darant procesinius pokyčius. Įgalinimas gali būti įvairių formų, kaip pažymima, tai gali reikštis kaip politinis įgalinimas darbo vietoje, kūrybinių gebėjimų stiprinimas, techninis mokymasis ar socialinis žmonių įgalinimas

---

<sup>57</sup> Claus Bossen, Christian Dindler, Ole Sejer Iversen „Evaluation in participatory design: a literature survey“, *Proceedings of the 14th Participatory Design Conference: Full papers, 1*, (2016).

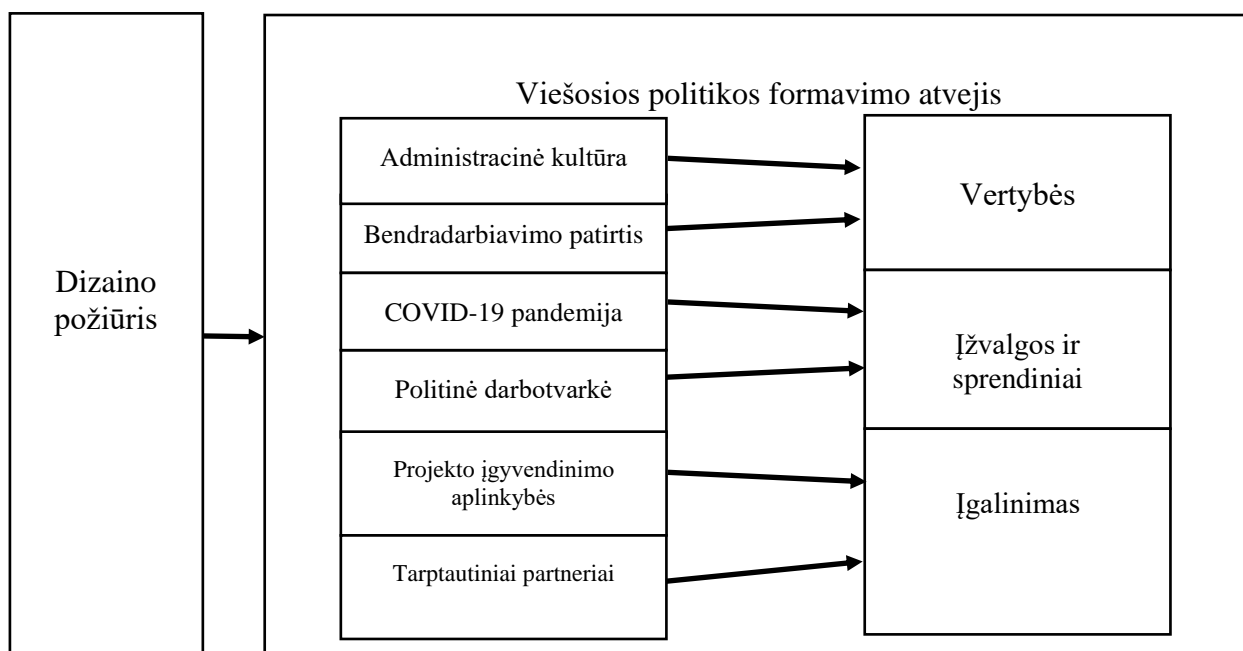
<sup>58</sup> Andrew Drain, Aruna Shekar, Nigel Grigg. „Insights, Solutions and Empowerment: a framework for evaluating participatory design“, *CoDesign* 17.1, (2021): 14.

<sup>59</sup> Drain, Shekar, Grigg, 16.

pilnavertiškai dalyvauti ir veikti. Vertybių vertinimas, analizės pagrindo autorių nuomone, turėtų leisti pamatuoti projekto metu kuriamų rezultatų suderinamumą su projekto tikslais ar ideologija. Kaip pastebima, vertybių laikymasis leidžia užtikrinti atskaitomybę ir įgyvendinimo tikslumą.<sup>60</sup>

Žemiau schematiškai pavaizduotas šiame darbe taikomas analizės pagrindas. Analizuojant viešosios politikos atvejį, kuriame dalyvauja trys ministerijos (Švietimo, mokslo ir sporto, Sveikatos apsaugos, Socialinės apsaugos ir darbo) bus siekiama paaiškinti, ar ir kokią įtaką politikos proceso kontekstas daro įtaką dizaino požiūrio sukuriamoms vertybėms. Analizuojant dizaino požiūrio sukuriamų verčių ir joms aktualių konteksto ypatybių variacijas bus siekiama patvirtinti arba paneigti iškeltas hipotezes.

1 Paveikslas. Analizės pagrindas, sudarytas tyrimo autoriaus, remiantis A. Drain et al. ir Lietuvos viešosios politikos formavimo konteksto analize



<sup>60</sup> Ten pat, 15.

## 2. Metodologija

### 2.1. Kintamieji

Kadangi šis tyrimas, siekiant įgyvendinti jo tikslą, atliekamas derinant indukcinis ir dedukcinis analizės principus, kintamųjų reikšmių apibrėžimas vyks indukciniu būdu taikant tematinės analizės metodą, analizuojant surinktus interviu ir stebėjimo duomenis. Šiuo atveju pateikiamos tik pirminės priklausomo (išskirtos pristatant analizės pagrindą) ir nepriklausomų kintamųjų (išskirtos aptariant Lietuvos viešosios politikos kontekstą ir keliant hipotezes) reikšmės (žr. 2 lentelė).

Priklausomas kintamasis – dizaino požiūrio vertės matuojamos vertinant kiekvieną vertės kategoriją – vertybes, išvalgas ir sprendimus, įgalinimą. Laikoma, jog pasiekta didelė vertė, jei projekto įgyvendintojų išskiriamą vertę reflektuoja ir patvirtina savo argumentais politikos formuotojai, o stebėjimo duomenys leidžia pagrįsti šią vertę bendrakūrybos dirbtuvių metu buvusiu įvykiu, pasisakymu, reakcija ar kita realia išraiška. Sukurta vidutinė vertė, jei tik politikos formuotojų pusė teigia apie tokios vertės susikūrimą, tačiau tai sunku patvirtinti stebėjimo duomenimis arba apie tokios vertės susikūrimą teigia projekto įgyvendintojai ir tai patvirtina stebėjimo duomenys, tačiau apie tokios vertės susikūrimą nereflektuoja patys politikos formuotojai. Galiausiai, sukurta maža vertė, jei apie jos susikūrimą teigia projekto įgyvendintojai, tačiau šios vertės neišskiria politikos formuotojai ir jos negalima patvirtinti stebėjimo rezultatais arba ją reflektuoja politikos formuotojai, tačiau jos neina pagrįsti stebėjimo duomenimis ir taip pat neišskiria projekto įgyvendintojai. Kintamųjų matavimui bus naudojami interviu, stebėjimo duomenys ir projekto įgyvendinimo ataskaita.

2 Lentelė. Priklausomo ir nepriklausomų kintamųjų matavimas

Kintamojo tipas	Kintamojo pavadinimas		Matavimas	Šaltinis
Priklausomas	Vertė	Vertybės	Pasiekta maža / vidutinė / didelė vertė	Interviu, stebėjimo duomenys
		Išvalgos ir sprendimai	Pasiekta maža / vidutinė / didelė vertė	Interviu, stebėjimo duomenys

		Igalinimas	Pasiekta maža / vidutinė / didelė vertė	Interviu, stebėjimo duomenys
Nepriklausomas	Administracinė kultūra		Turėjo / iš dalies/ neturėjo įtakos	Interviu, stebėjimo duomenys
Nepriklausomas	Bendradarbiavimo patirtis		Turėjo / iš dalies/ neturėjo įtakos	Interviu, stebėjimo duomenys
Nepriklausomas	COVID-19 pandemija		Turėjo / iš dalies/ neturėjo įtakos	Interviu, stebėjimo duomenys
Nepriklausomas	Politinė darbotvarkė		Turėjo / iš dalies/ neturėjo įtakos	Interviu duomenys, duomenys
Nepriklausomas	Projekto įgyvendinimo aplinkybės		Turėjo / iš dalies/ neturėjo įtakos	Interviu, stebėjimo duomenys
Nepriklausomas	Tarptautiniai partneriai		Turėjo / iš dalies/ neturėjo įtakos	Interviu duomenys, duomenys

## 2.2. Duomenų rinkimo ir analizės metodologija

Šio tyrimo autorius, pasirinkęs analizuoti dalyvaujamojo dizaino taikymo atvejį Lietuvos viešojoje politikos procese, įsitraukė į pasirinkto nagrinėti atvejo lauką, kad galėtų iš arti stebėti ir suprasti dizaino požiūrio taikymą, o vėliau tirti dizaino požiūrio sukurtamų verčių įtaką viešosios politikos proceso kontekstui. Remiantis dalyvaujamojo veiksmo tyrimo metodologine logika, dalyvavimas tiriamame projekte tyrėjui leido darbo autoriui glaudžiai bendradarbiauti su tiriamo atvejo įgyvendinančios komandos nariais ir tarpininkauti su atvejuje dalyvaujančiais politikos proceso dalyviais bei geriau suprasti dizaino požiūrio taikymo praktiką, panaudoti savo tiesioginio veikimo praktiką generuojant išvalgas<sup>61</sup>, kurios buvo aktualios ne tik siekiant atsakyti į šio tyrimo klausimą ir formuluojant hipotezes, tačiau lygiai taip pat naudingos tolimesniam dizaino požiūrio praktikos plėtojimui, darbo pabaigoje teikiant rekomendacijas dėl dizaino požiūrio plėtojimo Lietuvos viešojoje politikoje. Projektas pradėtas įgyvendinti 2020 m. balandžio mėn. Šio darbo autorius į projektą įsitraukė nuo 2021 m. sausio iki gruodžio mėn. (projekto pabaigos).

<sup>61</sup> Nazilla Khanlou, Elizabeth Peter, „Participatory action research: considerations for ethical review“ *Social science & medicine*, 60.10 (2005): 2333-2340.

Siekiant apibūdinti ir įvertinti priklausomo ir nepriklausomų kintamųjų reikšmes šiame darbe duomenų surinkimui buvo naudojami kokybiniai metodai: atliekami pusiau struktūruoti interviu su *Policy Lab* komandos nariais bei projekte dalyvavusiais politikos formuotojais ir atliekamas dviejų bendrakūrybos dirbtuvių stebėjimas. Iš pradžių atliekant interviu su *Policy Lab* komanda, buvo siekiama plačiau ir giliau suprasti nagrinėjamą atvejį, pagrindinius įgyvendinimo iššūkius ir išsiaiškinti, kokios vertės buvo pasiektos dalyvaujamojo dizaino principais paremtame atvejuje įgyvendintojų požiūriu. Vėliau atliekant interviu su politikos formuotojais buvo siekiama suprasti, kokios vertės buvo sukurtos įgyvendinant dizaino požiūriu paremtą viešosios politikos formavimo atvejį dalyvių požiūriu ir kokios Lietuvos viešosios politikos konteksto ypatybės turėjo įtakos procesui ir verčių sukūrimui, o atlikto stebėjimo įžvalgomis patikslinti – patvirtinti arba paneigti interviu metu surinktus duomenis.

Kaip rodo kokybinių tyrimų metodų taikymo socialiniuose moksluose apibendrinta patirtis, tyrėjo dalyvavimas stebimame reiškinyje gali varijuoti – skirtis įsitraukimo laipsnis. Pavyzdžiui, tyrėjas gali pilnavertis dalyvis, dalyvis kaip stebėtojas, stebėtojas kaip dalyvis arba tik stebėtojas<sup>62</sup>. Šiame darbe tyrėjo dalyvavimas varijavo. Kadangi pirmųjų stebimų dirbtuvių metu darbas vyko grupelėse, siekiant duomenų patikimo pasirinkta stebėti kitų trijų grupelių darbą, kuriame tyrėjas nedalyvavo, tokiu būdu buvo išlaikytas visiško stebėtojo statusas, o antrųjų dirbtuvių metu tyrėjas dalyvavo dirbtuvėse tik kaip stebėtojas.

Bandant patvirtinti arba paneigti tyrimo metu iškeltas hipotezes buvo atliekama surinktų duomenų tematinė analizė. Tematinė analizė orientuota ne į kiekybinį atskirų žodžių ar frazių skaičiavimą, tačiau į implicitiškai ir eksplacitiniškai perteikiamų idėjų duomenyse identifikavimą ir pagrindinių temų išryškirimą bei apibendrinimą<sup>63</sup>. Šio tyrimo apimtyje surinkti interviu ir stebėjimo rezultatai buvo kategorizuojami pagal analizės pagrinde suformuluotas priklausomų ir nepriklausomų kintamųjų reikšmes. Gauti pirminiai duomenys analizuojami tolimesniame šio darbo skyriuje, taip pat panaudojant ir antrinių šaltinių duomenis, o pabaigoje pateikiant apibendrintus analizės rezultatus.

### **2.3. Duomenys**

---

<sup>62</sup> Nicholls Carol McNaughton, Lisa Mills, and Mehul Kotecha „Observation“. Kn *Qualitative Research Practice: A Guide for Social Science Students and Researchers* (London: SAGE, 2014), 243.

<sup>63</sup> Gregory Guest, Kathleen M. MacQueen, Emily E. Namey, „Introduction to applied thematic analysis." *Applied thematic analysis*, 3.20 (2012): 1-21.

Pirmame tyrimo etape buvo atlikti 2 pusiau struktūruoti interviu su *Policy Lab* komandos atstovais. Interviu įgyvendinti pagal iš anksto parengtą klausimyną – 1 Priedas. Vidutinė vieno interviu trukmė – 1 val. 10 min. Antrame tyrimo etape buvo atliekami pusiau struktūruoti interviu su politikos formuotojais, dalyvavusiais dizaino mąstymu paremtame viešosios politikos kūrimo procese. Interviu įgyvendinti pagal iš anksto parengtą ir informantams išsiųstą klausimyną – 2 Priedas. Įgyvendinti 6 pusiau struktūruoti interviu su trijų skirtingų ministerijų ir joms pavaldžių įstaigų darbuotojais. 3 interviu atlikti su Švietimo, mokslo ir sporto ministerijos valstybės tarnautojais, 2 su Sveikatos apsaugos ministerijos valstybės tarnautojais ir 1 su Jaunimo reikalų departamento prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos valstybės tarnautoju. Pagal pareigybes, kalbėtasi su skyrių vedėjais, vyriausiais patarėjais, patarėjais. Taigi iš viso atlikti 8 interviu (cituojant žymima – INT1, INT2 ir t.t.). Visi interviuojamieji dalyvavo analizuojamo projekto bendrakūrybos dirbtuvėse. Vidutinė vieno interviu su politikos formuotoju trukmė – 40 min. Visi interviu buvo transkribuoti naudojantis NVivo programa – interviu išrašai pateikiami 4-11 Prieduose.

Kitas šiame darbe naudojamų pirminių duomenų šaltinis – virtualių bendrakūrybos dirbtuvių stebėjimo duomenys. Iš viso išanalizuota 6 val. įrašytos virtualių bendros kūrybos sesijų medžiagos. Stebėtos dvi 2021 m. rugsėjo – spalio mėnesiais vykusios dirbtuvės. Pirmųjų bendrakūrybos dirbtuvių metu dalyviai dirbo 4 skirtingose grupelėse (cituojant žymima I, II, III gr.) ir vėliau bendrai apibendrino rezultatus. Antrosiosios dirbtuvės vyko visiems dalyviams dalyvaujant vienoje grupėje (cituojant žymima – 2 dirbt.). Kadangi pirmųjų dirbtuvių vienas iš keturių grupelių moderatorius buvo šio darbo autorius, duomenų patikimui užtikrinti šios grupelės darbas nebuvo stebimos. Stebėjimas atliktas pagal iš anksto parengtą stebėjimo protokolą. Sudarant stebėjimo analizės protokolą atsižvelgta į skiriamus skirtingus stebėjimo etapus: aprašomąjį stebėjimą, siekiant suvokti srities sudėtingumą; sutelktą stebėjimą, siekiant siaurinti stebėjimo plotį, atkreipiant dėmesį į tyrimui aktualius aspektus; atrankinį stebėjimą, siekiant identifikuoti papildomus įrodymus ar proceso praktinius pavyzdžius. Atitinkamai stebėjimo protokolo klausimai formuluoti ir įžvalgos generuotos orientuojantis į elgesio, procesų ir įvykių supratimą natūraliame kontekste ir stebint ir įvardijant aspektus, į kuriuos dalyviai atkreipia dėmesį ne tik verbališkai, bet ir kitomis neverbalinės komunikacijos formomis, sąveikomis. Visi stebėjimų užrašai ir kiti su stebėjimu susiję aspektai pristatomi 3 Priede.

Pagrindinės interviu ir stebėjimo metu surinktos įžvalgos ir projekto įgyvendinimo ataskaitos turinys pristatomas ir analizuojamas kitame šio darbo skyriuje.

### 3. Empirinė dalis

#### 3.1. *Policy Lab* Lietuvoje

*Policy Lab* Lietuvoje buvo įkurta STRATA. Politikos laboratorijos veikimo modelis buvo sukurtas 2019 m. „Kurk Lietuvai“ programos inicijuoto projektu su STRATA metu. Kaip paaiškėjo interviu su *Policy Lab* atstove, kuri dalyvavo kuriant modelį, *Policy Lab* atsiradimą STRATA skatino tarptautinių organizacijų rekomendacijos – ieškoti inovatyvių būdų, kaip tobulinti viešąjį valdymą, o pagrindinės šią rekomendaciją sąlygojusios priežastys, kaip teigiama, buvo didelė teisės aktų infliacija, įrodymais grįstų politikos sprendimų stygius, beveik netaikomos nereguliacinės politikos priemonės, taip pat žemas tarpinstitucinis bendradarbiavimas, o atlikus sektoriaus apžvalgą išryškėjo, jog Lietuvos viešajam valdymui stinga strateginio mąstymo, bendradarbiavimo kompetencijų ir „neutralios erdvės, kurioje galima būtų šituos klausimus nagrinėti, susitikti ir bendrauti“ (INT1). Kaip pastebėta, *Policy Lab* STRATA atsiradimui ir tolimesniam palaikymui didelę reikšmę turėjo keli tuo metu STRATA ir Vyriausybės kanceliarijoje dirbę ir inovatyvaus viešojo valdymo viziją turėję asmenys, o kaip veikimo pavyzdys, išanalizavus skirtingų šalių patirtis, pasirinktas Europos Komisijos Jungtinių tyrimų centro *Policy Lab* (INT1).

Oficialiai laboratorijos veikla STRATA prasidėjo 2019 m. pabaigoje, o pirmasis laboratorijos pilotinis projektas, kuris kaip atvejis analizuojamas šiame darbe, buvo inicijuotas 2020 m. pavasarį. Kaip rašoma STRATA internetinėje svetainėje esančiame aprašyme, *Policy* darinį sudaro „tarpdisciplininė komanda, kuri pasitelkia elgesio mokslo, dizaino ir kitų susijusių sričių žinias bei praktikas, siekiant padėti geriau suprasti visuomenės / vartotojų elgesį ir poreikius; skatinti viešojo sektoriaus atstovų ir visuomenės bendradarbiavimą; kartu kurti ir testuoti naujus, tvaresnius viešosios politikos sprendimus“<sup>64</sup>.

Po STRATA valdymo struktūros pertvarkos, 2021 m. *Policy Lab* kaip vienetas sudarė vieną atskirą metodologinį tyrėjų grupės pogrupį, kuriame taikomi dizaino ir elgesio mokslo principai. Kuriant *Policy Lab* veiklos modelį iš pradžių buvo galvojama taikyti ir ateities įžvalgų (angl. *foresight*) principus, tačiau vėliau ši metodologinė kryptis STRATA pradėta vystyti atskirai, todėl buvo apsiribota elgesio mokslo ir dizaino disciplinų taikymu, pažymint, jog elgesio mokslo įžvalgų

---

<sup>64</sup> *Policy Lab*, STRATA, žiūrėta 2021 m. gruodžio 3 d., <https://strata.gov.lt/lt/tyrimai/policy-lab>



taikymui reikalingi didesni finansiniai resursai (norint alikti eksperimentus ir pan.) ir tai lemia ribotą jų panaudojamumą dabartiniame *Policy Lab* veiklos kontekste (INT1). Vis dėlto, dizaino požiūris *Policy Lab* atveju matomas kaip pagrindinis metodologinis pagrindas – struktūra, kuri gali ir turi integruoti kitų disciplinų žinias ar principus (INT2), pavyzdžiui, bendros kūrybos įrankiai matomi kaip itin reikšmingi *Policy Lab* veiklos ir kartu dizaino požiūrio elementai (INT1). Kadangi dar nėra galutinai susiformavęs *Policy Lab* atliekamų tyrimų ar kitų veiklų įgyvendinimo metodologinis šablonas – kiekvienu atveju individualiai ieškoma geriausiai problemą suprasti leidžiančių teorinių įžvalgų ir analizuoti padedančių įrankių, todėl dizaino požiūris iš dalies yra taikomas ir bendrame *Policy Lab* formavime (INT2).

### **3.2. Dizaino požiūrio taikymo atvejis Lietuvos viešosios politikos formavime**

Šioje dalyje bus detaliau pristatomas nagrinėjamas dizaino požiūrio taikymo atvejis Lietuvos viešosios politikos procese ir jo įgyvendinimo iššūkiai. Analizei pasirinktas pirmasis *Policy Lab* komandos projektas „Jaunimo psichikos sveikatos paslaugų teikimo grandinės vertinimas“, kuris buvo įgyvendintas bendradarbiaujant su Sveikatos apsaugos, Švietimo, mokslo ir sporto bei Socialinės apsaugos ir darbo ministerijomis, o projekto partneris buvo Pasaulio banko Biurokratijos laboratorija. *Policy Lab* atstovė prisiminė, kad psichikos sveikatos tema buvo sugeneruota dar kuriant *Policy Lab* veiklos modelį, o partnerystė su Biurokratijos laboratorija užsimezgė, kai ji kreipėsi į LR Vyriausybės kanceliariją, ieškodama partnerių projektui viešojo valdymo srityje įgyvendinti (INT1). Pirmaisiais projekto įgyvendinimo metais pagrindinis užsakovas buvo Vyriausybės kanceliarija, o antraisiais – Sveikatos apsaugos ministerija, kitos ministerijos dalyvavo tik kaip partnerės. Panašiai ir dėl bendradarbiavimo su Biurokratijos laboratorija – pirmaisiais metais jis buvo glaudesnis metodologiniu požiūriu ir kuriant rezultatus, o antraisiais atskirtos veiklos ir rezultatai.

Projekto tikslas buvo išnagrinėti jaunimo psichikos sveikatos paslaugų teikimo grandinės trukdžius ir pasiūlyti naujų sprendimų kryptis paslaugų teikimui gerinti. Tyrimo objektas – psichikos sveikatos prevencinės veiklos ir paslaugos, skirtos 14-19 metų jaunuoliams, besimokantiems 9–12 klasėse (arba 1–4 gimnazijos klasėse). Projektas buvo įgyvendinamas keliomis fazėmis, vadovaujantis dizaino proceso etapais. Kaip pristatoma projekto ataskaitoje<sup>65</sup>, „kiekvienoje iš fazių buvo aktyviai

---

<sup>65</sup> Vyriausybės strateginės analizės centras, Lietuvos jaunimo psichikos sveikatos paslaugų teikimo grandinės vertinimas II etapas: į jaunimo poreikius orientuotos psichikos sveikatos paslaugų sprendimo alternatyvos, (Tyrimo ataskaita, 2021).

bendradarbiaujama su institucijomis ir tiksline grupe – jaunu, siekiant nustatyti aktualias problemas ir ieškoti holistinio šių problemų sprendimo“.

Tyrimo procesas, kaip pristatoma, buvo interaktyvus ir iteratyvus, o įgyvendinimą sudarė penkios dizaino proceso fazės: 1) empatijos; 2) apibūdinimo; 3) idėjų generavimo; 4) prototipų kūrimo; 5) testavimo. Šiame projekte taikyti dalyvaujamojo dizaino principai, leidžiantys įtraukti skirtingus dalyvius ir suinteresuotąsias šalis į bendros kūrybos veiklas – sprendimų kūrimo procesus. Naudoti personų, kūrybinių ateities scenarijų įrankiai. Be to, šiame projekte taip pat taikytas daugiakriterinis sprendimų analizės metodas, nes STRATA pagal projektinius įsipareigojimus turi atlikti poveikio, programų vertinimus arba funkcijų peržiūras, todėl dalyvaujamojo dizaino metodologiją reikėjo derinti su poveikio vertinimo principais. Pirmaisiais projekto įgyvendinimo metais parengta diagnostinė apžvalga, o antraisiais atliktas sukurtų sprendimo alternatyvų (mobilių emocijų laboratorijos ir virtualaus pažinimo įrankio) poveikio vertinimas.

Šis projektas, žiūrint į politikos ciklo etapus, apėmė problemos apibrėžimą, darbotvarkės formavimą, politikos formulavimą ir sprendimų priėmimą, tačiau neižengė į politikos įgyvendinimo ir vertinimo etapus. Vis dėlto, atkreiptas dėmesys, kad dizaino požiūrio taikymas tolimesniuose etapuose taip pat būtų labai svarbus: kuriant turinį, diegiant, testuojant ir vertinant pasiūlytas sprendimo alternatyvas (INT1). Šioje vietoje ryškėja problema – kaip įvertinti ir pamatuoti dizaino mąstymu paremto proceso ir sukurtų rezultatų sėkmę (INT1), neištraukiant *Policy Lab* į tolimesnius įgyvendinimo etapus ir pilnai neišnaudojant ankstesniuose etapuose komandos įgytų žinių ir įžvalgų (INT2).

### **3.3. Dizaino požiūrio vertės viešosios politikos formavimo kontekste**

Šiame skyriuje bus analizuojamos *Policy Lab* analitikų ir politikos formuotojų bei stebėjimo metu surinktos įžvalgos apie dizaino požiūrio sukurtas vertes Lietuvos viešosios politikos procese ir siekiama kritiškai įvertinti viešosios politikos formavimo konteksto ypatybių įtaką. Skyrius skirstomas į poskyrius pagal analizės pagrindę išskirtas dalyvaujamojo dizaino taikymo vertes: vertybės, įžvalgos ir sprendiniai, įgalinimas. Galutiniai vertinimai dėl pasiektų verčių dydžio ir nepriklausomų kintamųjų įtaka pateikiama apibendrinimo poskyryje, kuriame taip pat patvirtinamos arba paneigiamos teorinėje darbo dalyje iškeltos hipotezės.

#### **3.3.1. Vertybės**

*Tikslinės grupės „išvedimas į centrą“*

Kaip vieną iš pagrindinių šio proceso vertybių tiek projekto įgyvendintojai *Policy Lab*, tiek politikos formuotojai išskyrė kitokį santykį su galutine numatomų politikos priemonių tiksline auditorija. Šiuo atveju, visi politikos formuotojai turėjo dirbti su tiksline grupe – psichikos sveikatos paslaugas gaunančiais jaunuoliais, kurie tapo pagrindiniais politikos formuotojais: „*atliepti galutinių dalyvių perspektyvas ir jas išvesti į centrą tyrimo*“ (INT7). Jaunuolių įsitraukimas su savo idėjomis ir patirtimi leido pasikeisti politikos formuotojų ir tikslinės politikos grupės santykiui iki įrodymo lygmens pakeliant jaunimo patirtį, požiūrį ir idėjas, siekiant sukurti į žmogaus veikimą ir jo poreikius orientuotą politiką (angl. *human-centred policy*): „*jeigu dažnai būna kaip papildomas veiksnys arba kaip struktūruoto įvairaus interviu veiksnys, kur tu suteiki tam tikrą struktūrą ir leidi, sakykime, populiacijai atliepti tavo primestą struktūrą, tai čia buvo atvirkščiai – viskas išėjo iš dalyvio perspektyvos.*“ (INT7).

Politikos formuotojai pastebėjo, kad „*va toks tyrimas ir toks įtraukimas tai parodė, iš tikrųjų, tą kontrastą su mūsų šiuo metu dar esama politikos formavimo taktika*“ (INT3), turėdami omenyje darbą su suinteresuotomis šalimis arba kitaip tariant – kuriamos politikos tikslinėmis grupėmis. Pagal galiojančias politikos formulavimo normas, kurdami politikos turinį jos formuotojai turi pagrįsti savo sprendimus tiek duomenimis, gautais atliekant šaltinių analizę, tiek konsultuodamiesi su visuomene. Vis dėlto, kaip patys pastebi, „*galima viską padaryti labai sausai biurokatiškai taip sakant neapsunkinant*“ (INT8). Kitaip tariant, „*tikrai tos viešos konsultacijos, kurios dažniausiai yra daromos, jos yra daugiau dėl to kad yra procesai*“ (INT3), nors jau taip pat pastebimi ir atsirandantys įrodymais grįstos politikos formavimo bruožai: „*Paskutiniu metu ten vis labiau yra bandoma sprendimus pagrįsti ekspertų arba mokslininkų kažkokių tai tyrimų duomenimis*“ (INT3).

Reflektuodami tikslinės grupės įtraukimo į formavimo procesą vertę, valstybės tarnautojai pripažino, kad „*netgi kartais ir gerus pozityvius sprendimus sunku įgyvendinti vien dėl to, kad tu nebuvai įtrauktas, tu nedalyvavai ir tai yra tau kaip primesta*“ (INT3). Vis dėlto, šiuo atveju negalima teigti, jog nusistovėjusi praktika tik formaliai konsultuotis su visuomene ir galutinės politikos tiksline grupe savaime galėjo turėti įtakos siekiant projekto metu dėmesio centre lakyti jaunuolių poreikius ir iššūkius bei siekti suprasti jų siūlymus. Tačiau plačiau žvelgiant į sinergijos su tiksline grupe siekimą kaip vertybę politikos formavimo procese, reikia pastebėti, jog tokio požiūrio formavimuisi ir įsitvirtinimui reikalinga ugdyti kompetencijas ir įgūdžius apie politikos formavimo procesą. Tačiau, kaip pastebi patys politikos formuotojai: „*dalyvaudavome visokiuose turininiuose, konferencijose įvairios ar NVO, kitos ministerijos organizuoja, <...> apie procesus mes kažkada turėjome mokymus projektų valdymo, bet jie nepasakyčiau kad buvo pritaikyti viešajam sektoriui*“ (INT8), „*tie mokymai*

[strateginio valdymo – V.U.], kurie tikrai buvo jau tokie kurie davė naudos ir supratimo apie procesų valdymą ir kitokį požiūrį ir į politikos formavimą“ (INT3). Taigi, galima sakyti, kad stygius į procesus orientuotų ir apskritai, mokymosi nepakankamumas formuoja tiek generuojamo turinio, tiek vertybinio požiūrio į politikos procesą ribotumą („tas mokymų planas sudaromas pagal metinių vertinimų metu užpildytų formas, o jos yra labai ribotos“ (INT4)).

Kaip galima pastebėti iš stebėjimo duomenų, politikos formuotojai ir bendros kūrybos dirbtuvių metu suvokė tikslinės grupės poreikių ir iššūkių reikšmę galvojant apie jiems skirtas politikos priemonės. Nors ministerijoje dirbanti politikos formuotojų prisipažino, kad mokykloje gyvai lankėsi seniai ir tęsė mintį apie bendrojo ugdymo planų formavimą - tai leidžia teigti, kad galutinės tikslinės grupės „išvedimas į centrą“ ir galvojimas iš jų perspektyvos, jų konteksto pažinimas yra neįprasta praktika ministerijų veiklos kontekste, vis dėlto, nusistovėjęs veikimo būdas ir susiformavęs požiūris, kaip turi būti ieškoma sprendimų, netapo ribojančiu veiksmu empatiškai įsijausti į jaunimo psichikos sveikatos paslaugų teikimo problematiką šio kūrybinio proceso metu. Kaip pažymima stebėjimo rezultatuose, klausantis tikslinę auditoriją perteikiančių „personų“ (metodologinis įrankis – V. U.) pasakojimo, dalyvis suprato, jog pagrindinė problema yra psichikos sveikatos raštingumas (I gr.) arba vienas dalyvis, įsijausdamas į jaunuolio perspektyvą, teigė, kad „jaunuoliams geriausia rekomendacija yra gauta iš draugo ir sklaida vyksta nuo draugo draugui“ (II gr.). Tai, jog politikos formuotojai suprato ir pabrėžė tikslinės auditorijos poreikių ir iššūkių supratimo reikšmę, bent Sveikatos ministerijos atstovų atveju, iš dalies nulėmė tai, jog jie patys, suprasdami tikslinės auditorijos nuomonės vertę, rengė fokus grupės interviu su jaunimu („Turėjome fokus grupės interviu su jaunimu ir pastebėjome, kad jaunimas“ (2 dirbt.)).

Galima teigti, jog buvo pasiekta didelė vertybinė vertė – tikslinės jaunimo grupės poreikių ir iššūkių akcentavimas ir „išvedimas į centrą“ viso tyrimo metu – kaip pagrindinę viso proceso vertybę išskyrė *Policy Lab* atstovai ir politikos formuotojai, reflektuodami interviu metu ir tai patvirtina jų pasisakymai bendrakūrybos dirbtuvių metu.

### ***Bendradarbiavimas***

Kita proceso įgyvendintojams ir dalyviams išryškėjusi dalyvaujamojo dizaino proceso vertybė – bendradarbiavimas arba kaip kai kurie įvardijo – „bendradarbystė“ (INT4). Pasak *Policy Lab* atstovų, projekte dalyvavusios ministerijos galėjo stiprinti tarpinstitucinį bendradarbiavimą – megzti ir įtvirtinti ryšius. Kaip teigia valstybės tarnautoja, „tinklo mezgimas tai vis tiek įdomu su kolegomis

*pabendrauti, pagalvoti*“ (INT6), kitu atveju taip pat pastebėta, kad dalyvavimo metu kūrėsi anksčiau sunkiai mezgęsi santykiai su kita ministerija: „*anksčiau švietimo atstovai net nekalbėjo su mumis, <...> nežinau, susipažinti gal labiau, tas tarpdiscipliniškumas atsiranda, tu geriau supranti jų lauką, jie tavo pamato tuos bendrus taškus.*“ (INT8). Be to, kaip pastebi *Policy Lab* atstovės, dalyviai galėjo susipažinti su kitų ministerijų veikla psichikos sveikatos srityje, geriau suprasti skirtingų paslaugų teikimo grandinės veikėjų funkcijas. Šiai minčiai pritaria ir patys dalyviai: „*atrاندame tam tikrų bendrų kampų, kur nebuvo iki tol atradę ir bendrakūrybos sesija buvo platforma tam <...> apie ką diskutuoti; tai ta partnerystė neišsiplėtojo, bet impulsas buvo pakankamai stiprus būtent duotas iš tų veiklų per STRATA projektą.*“ (INT7) Galiausiai, kaip teigiama, dalyvaujamojo dizaino principai ir taikyti metodai leido pažinti organizacijas kitoniškose aplinkybėse ir sutarti dėl bendros krypties, kuri empatijos fazėje dar buvo nepakankamai aiški, tačiau vėliau vykstantis idėjų generavimo procesams, įsitraukus politikos vartotojams, leido pamatyti jungtis ir prieiti prie konkrečios problemos apibrėžimo, aktualios projekto įgyvendinimui, tačiau ir plačiau reflektuoti sutarimo būtinumą – tiek psichikos sveikatos, tiek bendrai tarpsektorinių sričių politikos formavime: „*jaučiu tą argumentuotą pasakymą ir suprantu, kad mes turime kartu kažkokio ieškoti kompromiso.*“ (INT5)

Įsitvirtinusi bendradarbiavimo kaip viso dalyvaujamojo dizaino proceso vertybė šiame projekte dalyviams ypač kontrastavo su nusistovėjusiu politikos formavimo režimu ir ankstesne tarpinstitucinio bendradarbiavimo patirtimi, kuri formaliais formatais būdavo įgyvendinama kuriant tarpinstitucines programas, skirtingiems ministrams pasirašant bendrus teisės aktus ar memorandumus. Pastarieji laikomi aukščiausia bendradarbiavimo sėkmės forma: „*manau, kad laimėjimas tas memorandumas irgi tam yra tam tikras įrankis valdyti.*“ (INT3) Kad būtų pasiekta bet kuri iš įvardytų bendradarbiavimo formų, šiam tikslui įprastai suburiama tarpžinybinė darbo grupė – šis formatas tapo atspirties tašku informantams siekiant palyginti įprastinį ir dalyvaujamojo dizaino atvejuje taikytą sutarimo tarp skirtingų ministerijų ieškojimą tarpdisciplininėje politikos srityje. Vis dėlto, visų politikos formuotojų patirtis bendradarbiaujant su kitomis ministerijomis buvo nepozityvi, atkreipiant dėmesį į vyraujančią tarpusavio konkurenciją („*kaip tas vežimas, kurį traukia kiekvienas į savo pusę ir neaišku kas ko nori ir kokį tikslą ruošiasi pasiekti*“ (INT4)), pasižyminčią savo pozicijos primetinėjimu („*Kultūros ministerija nusprendžia vadovauti švietimo ministerijai kad švietimo ministerija privalo padaryti tai ir tai, kad jų matymu kad taip turėtų būti*“ (INT5)) ar nekvestionuotinu žinojimu („*ministerijos aiškiai žino, kad jos daro teisingai ir jeigu kas nors kokių nors kitų lūkesčių turi, tai yra prasilenkimai, tai čia žinot, man atrodo, kad tiek jaunimo, tiek visai kitais klausimais*“ (INT6)) bei konsensuso paieškos stygiumi („*Jeigu mes norim ieškoti sprendimų, tai nu sėdam ir kalbam kaip lygiaverčiai partneriai*“ (INT4)). Valstybės tarnautojai teigia, kad kai

reikalinga bendradarbiauti su kita ministerija iš pradžių bandomi neformalūs būdai, rečiau formalūs kreipimaisi, tačiau pastebėta, kad „*kai neveikia neformalūs būdai pereinama prie formalių; aišku formalūs nėra sėkmingi*“ (INT6). Kraštutiniais atvejais, kai susikalbėti žemesniame nepolitiniame lygmenyje nepavyksta, pasitelkiami ir politinės vadovybės ryšiai ir galia („*turime patarėją, kuris turi savo nemažą tinklą ir žino kur kreiptis ir kur paspausti, bet jeigu tu nežinai tai taip ir lieka taip, padūsauji, bet ir lieka*“ (INT8)). Be kita ko, dauguma informantų tvirtino, jog ypatingą reikšmę turi ne tik nusistovėję tarpinstitucinio bendravimo įpročiai, tačiau ir asmenybės, pabrėžiant, jog įvykus asmenybių kaitai neretai keičiasi ir rezultatai („*Atrodo kad mes kalbamės, na panašiomis intencijom ir tie mūsų siekiai yra artimi*“ (INT3)).

Galima teigti, jog bendradarbiavimo ankstesnė patirtis turėjo įtakos bendradarbiavimo atmosferai bendrakūrybos dirbtuvių metu, nes kaip pažymėta anksčiau, dalyviai turėjo išankstinę darbo patirtį su dalyvaujančiomis ministerijomis ir kaip patys pastebėjo, po bendrų projektų veiklų, atsirado ne tik geresnis supratimas, tačiau ir klostėsi palankesnis bendravimas. Kaip galima pastebėti iš stebėjimų rezultatų, įtampa tarp skirtingų ministerijų atstovų persikeldavo ir dirbtuvių aplinką, subtiliai retoriškai kreipiantis į kitos ministerijos atstovus „*galbūt X nesutiktų?*“ (I gr.). Susikalbėjimo tarp skirtingų ministerijų stygių išreiškė ir kita dalyvė iš Vyriausybės kanceliarijos sakydama, kad „*turėtų įsitraukti Vyriausybės kanceliarija, nes ji yra apjungianti ir daugiau įtakos turinti* (nusišypso – V.U.)“ (IIIgr.). Nepaisant egzistuojančio susikalbėjimo ir konsensuso stygiaus tarp skirtingų ministerijų, formavosi ir savikritiški pastebėjimai, pavyzdžiui, proceso metu dalyvė pasidalino įžvalga, jog suprato, kad neretai tikimasi įgyvendinimo ir sprendimo iš kitos ministerijos, tačiau nežiūrima į savo atstovaujama ministeriją (II gr.). Galiausiai, stebėjimo rezultatai patvirtina, jog iš tikrųjų mezgėsi bendradarbiavimo ryšiai. Štai vienos ministerijos atstovei užsiminus apie planuotą ir dėl finansinių suvaržymų neįgyvendintą priemonę, tuoj pat įsitraukė kitos ministerijos atstovė ir pasiūlė dėl to susitikti plačiau pakalbėti, nes jie taip pat svarsto panašios priemonės įgyvendinimą (2 dirbt.).

Apibendrinant galima teigti, jog pasiekta didelė vertybinė vertė, nes tiek *Policy Lab*, tiek politikos formuotojai išskyrė bendradarbiavimo vertybę, vyravusią bendrakūrybos sesijų metu ir šį faktą leidžia patvirtinti stebėjimo duomenys.

### ***Lygiavertiškumas***

Sąryšyje su bendradarbiavimo vertybe, proceso dalyviai išskyrė lygiavertiškumo vertybę. Lygiavertiškumas šiuo atveju aiškinamas kaip visų proceso dalyvių galimybės vienodai lygiai

dalyvauti – tiek išsakant savo nuomonę, tiek sprendžiant dėl galutinių rezultatų: „na tiesiog vertinama kiekvieno nuomonė ir kas yra labai svarbu ir tai yra lygiaverčiais pagrindais, tai nėra taip kad kažkas prisiima sprendėjo vaidmenį ir iš karto jau siūlo sprendimą“ (INT3). Informantas taip pat pastebėjo, kad įtraukumas ir lygiavertiškumas buvo užtikrintas skirtingose proceso dalyse: „tiek vertinant situaciją, kurioje mes esame, tiek modeliuojant, tiek tiesiog generuojantis įvairias idėjas“ (INT3).

Lygiavertiškumo vertybė, kuri buvo proceso dalis, vėlgi, išsiskyrė lyginant šį procesą su įprastiniu, kuris ir šiuo aspektu oponuoja įprastiem politikos formavimo procesui ir bendrai ministerijų darbo lauke nusistovėjusiems principams. Kaip teigiama, „paprastai būna lyderiai, kurie pasisako ir surenka kitų nuomonę, o kiti gali patylėti visą laiką, o čia negalėjai tylėti, tai toks buvo sakytum iššūkis <...> buvo pagrindinis skirtumas nuo dalyvavimų ankstesnių“ (INT5). Informantas vaizdžiai įvardijo, jog taikyta proceso metodologija „leido net tylintį ir akmenį prakalbinti“ (INT5). Nors lygiavertiškumas ir „tas jautimasis, kad tu esi dalyvis ir kad tu gali prisidėti prie tų naujienų kūrimo tai kažkaip turbūt irgi turi didelę pridėtinę vertę“ (INT3), ministerijose tebegalioja hierarchinė valdymo struktūra ir galių pusiausvyros nepavyksta išlaikyti net tarp atskirų skyrių: „ten yra galios kovos tarp vadovų: vienas vadovas pasako kad reikia taip, o kitas kitas mano kad tas vadovas nieko vertas ir stabdo visą procesą“ (INT6) ir čia ypač svarbios tampa asmenybių charakterių savybės, lyderystė: „Ir labai priklauso nuo lyderio kuris ateina to vadovo lyderio kuris kuris paduoda toną.“ (INT3) Kita vertus, kaip pastebima, naujo požiūrio ir idėjų siekimas, į ministerijas ateinantis keičiantis valdžioms, keičia bendrą požiūrį „į tai kad ne tik skyriaus vadovas ar departamento direktorius gali turėti gerų idėjų kad kiekvienas specialistas ir kad jo nuomonė yra labai svarbi“ (INT3), tačiau kartu tai kuria naujus klasterinius susiskirstymus ministerijos viduje pagal gebėjimus ir inovatyvumą („Kartais tiesiog ta hierarchija subyra ir tada jie telkia tam tikrus klasteriukus tokių iniciatyvių žmonių su kuriais daugiau bando tartis ir ieškoti kažkokių tai inovatyvių sprendimų“ (INT3)).

Šiuo aspektu stebėjimo įžvalgos leidžia teigti, jog lygiavertis visų valstybės tarnautojų dalyvavimas buvo užtikrinamas skirtingomis moderavimo priemonėmis, pavyzdžiui, išskirstant dalyvius taip, kad kiekvienoje grupėje dirbtų skirtingų institucijų ar sektorių atstovai arba kviečiant iš pradžių rašyti mintis ir idėjas ant lapelių, tik vėliau jas aptarinėjant. Be to, dalyvių pasisakymai buvo organizuojami kviečiant kiekvieną dalyvį išsakyti savo mintis atsitiktine tvarka. O kai diskusija vyko mažiau struktūruotai, moderatorius pakvietė nepasisakiusį dalyvį išreikšti savo pastebėjimus (III gr.). Galima pastebėti, jog antrųjų dirbtuvių metu buvo ryškesnis institucinis pasidalijimas, kitaip nei pirmųjų

stebėtų dirbtuvių metu, kada dalyviai buvo išskirstyti nesudarant sąlygų formuoti hierarchijai nei pareigybine, nei institucine prasme.

Pagal interviu ir stebėjimo duomenis galima sakyti, jog buvo pasiekta didelė vertybinė vertė – lygiavertis visų šalių dalyvavimas procese. Šią proceso vertybę akcentavo patys politikos formuotojai interviu metu, nors *Policy Lab* komanda interviu metu išsireiškė bendriau – įvardijant kaip tarpinstitucinio bendradarbiavimo stiprinimą, tačiau neišskiant lygiavertio politikos formuotojų dalyvavimo kaip atskiros vertybės. Vis dėlto, stebėjimo metu buvo galima identifikuoti, jog buvo kuriamos visų lygiavertį dalyvavimą sukuriančios sąlygos.

### 3.3.2. Įžvalgos, sprendiniai

#### *Gilesnis problemos suvokimas*

Kalbant apie dalyvaujamojo dizaino proceso metu sugeneruotas įžvalgas ir galutinius rezultatus, *Policy Lab* atstovai akcentavo, kad dizaino požiūrio principai konstruojant skirtingas situacijas leido giliau suprasti analizuojamą problemą, be to, pasitelkiant specialius įrankius buvo sukurta galimybė mąstyti apie ateitį per dabartį. Pasak projekto įgyvendintojų, tikslinės grupės įtraukimas ir idėjų sklaida leido ne tik rasti ir sutarti dėl jų tinkamumo, bet ir išgirsti, kaupti idėjas, pasiūlymus ateičiai, giliau suprasti sistemos veikimą ir problemas, kurios iki šiol nebuvo aiškiai identifikuotos ar neišryškėjo. Politikos formuotojai pritarė, kad jautėsi „*labai atviras požiūris į šią situaciją*“ (INT3). Kaip pastebi *Policy Lab* atstovai, dizaino požiūrio praktinio taikymo procese dalyvaujantys politikos formuotojai, tikėtina, pradėjo labiau galvoti apie sprendžiamą problemą, nes turėjo empatiškai įsitraukti į procesą ir suprasti tikslinės grupės poreikius – vadinasi, atsirado gilesnis problemos suvokimas – įvyko priartėjimas prie jaunuolių realybės. Šios vertės pasiekimą leidžia pagrįsti dalyvės refleksija: „*ypatingai sustiprėjo požiūris, kad reikia įtraukti priimant bet kokius sprendimus, mes turime skirti daugiau laiko struktūruotai, labai aiškiai susiplanuoti per visą procesą ir tikrai nepulti vykdyti kažkokių tai politinių, jau išankstinių užsakymų*“ (INT3). Dalyvaujamojo požiūrio metodų taikymas taip pat leido padidinti kuriamų sprendimų sinergiją su tikslinės grupės poreikiais – taikant iteratyvumo principą ir nuolat dirbant su jaunuoliais buvo užtikrinamas kuriamų sprendimų atitikimas tikslinės auditorijos lūkesčiams. Kaip teigė vienas iš politikos formuotojų, „*šiuo atžvilgiu kokybiniai duomenys buvo tikrai unikalūs ir vertingi ir davė tai ko negalėtų duoti jokie kiekybiniai statistiniai analitiniai duomenys*“ (INT7).



Gladaus bendradarbiavimo su tiksline politikos gavėjų auditorija nebuvimas politikos formavimo kontekste iš dalies jau buvo aptartas pristatant vertybę „politikos gavėjų išvedimas į centrą“, tačiau kalbant apie proceso metu generuojamų įžvalgų ir sprendinių gylį verta atkreipti dėmesį, kad įprastai gilinimuisi į problematiką nelieka laiko, nes dažniausiai iš pradžių jau surandamas sprendimas, o tuomet tik bandoma į jį pagrįsti: „Jeigu reikia porą alternatyvų, kurios būtų prastesnės negu mūsų pasirinkta alternatyva, tai kad tikrasis toks alternatyvų paieškos būdas būtų naudojamas nu bent jau man neteko susidurti“ (INT4). O ši problema siejasi su ministerijų darbo priklausomybe nuo Vyriausybės programos: „mes pirmiausia žiūrime kas yra Vyriausybės programos užkodauta ir kokios mums ten yra darbai ar užduotys ir dažniausiai jie yra tikrai tarpsektoriniai“, „mes dirbame vis tik tam tikru laikotarpiu, tam tikras kadencijos planavimas vyksta“ (INT3). Šio projekto atveju, siekiui gilintis į problematiką įtakos turėjo ir prasidėjusi COVID-19 pandemija ir iš to sekęs didesnis dėmesys psichikos sveikatos sričiai politiniame lygmenyje: „Daug veiksmų iš to sakė vėliau ir papildomo finansavimo gavimas ir psichikos sveikatos iškėlimas į pakankamai aukštą politinį lygmenį <...> šiuo metu Seime yra net trys oficialūs dariniai, orientuoti būtent į psichikos sveikatą“ (INT7), „Covidas tikrai turėjo poveikio požiūriui į psichikos sveikatą tiek praeitoje valdžioje, tiek ir tiek ir šitoj manau, nes jam prasidėjus neužilgo pasirengėm planą neigiamoms visuomenės pasekmėms psichikos sveikatai mažinti“ (INT8) ir sprendimų paklausos atsiradimui: „kai covidas atėjo neberekėjo dėti pastangų įrodinėti, kad svarbu ten; jau tada būdavo taip, kad jau skambina ir sako: tai ką jūs ten turite“ (INT6). Pasikeitus Vyriausybei, Psichikos sveikatos tematika tapo viena iš prioritetinių Sveikatos apsaugos ministerijoje, lyginant su ankstesne Vyriausybe: „klausimai sakyčiau gal jiems tikrai buvo mažiau skiriama dėmesio, bet buvo priimta tikrai svarbių sprendimų: buvo priimti svarbūs aprašai“ (INT8), „Šita gal net sakyčiau visas psichikos sveikata aktualizuota, nes tiek ir Vyriausybės programoje <...> pačiam SAM mes turime politinio lygmens atskirą patarėją šiems klausimams, ko mes neturėjom anksčiau <...> tikrai dabar dirbama sakyčiau sistemingiau, nuosekliau ir didesnis politinės vadovybės įsitraukimas į šituos dalykus“ (INT8).

Kita vertus, psichikos sveikatos tematikos aktualumas padidėjo ne tik sveikatos apsaugos valdymo srityje, tačiau ir švietimo politikoje, jau kiek anksčiau prasidėjus diskusijoms dėl įtraukiojo ugdymo: „Matyt turėjo poveikį ir tai irgi kažkiek šildė ir jau mus priartino prie tos minties <...> plius turbūt ir COVID čia atnešė irgi daug ženklų“ (INT3), bendrai suinteresuotų šalių aktyvesnis veikimas šiuo klausimu: „labai daug ką universitetai, labai tapo aktyvūs ir pradėjo tikrai inicijuoti ir va čia“ (INT3). Galiausiai, faktiniai įrodymai ir akivaizdžios sąsajos su ugdymo turiniu turėjo įtakos norui giliau suprasti esamą problematiką: „mes turime įrodymų, jog vaikų psichikos sveikata yra labai prasta“ (INT3), „tai šito amžiaus mokinių tai kiek siejasi su bendrojo ugdymo turiniu“ (INT5),

atkreipiant dėmesį, jog dėmesys psichikos sveikatai nemažėja, net ir šiuo metu vykstant ukrainiečių integracijai: „na ukrainiečių integracija nu tai lygiai taip pat labai tikrai nepamirštama psichikos sveikatos sritis kalbama apie psichikos psichologinę pagalbą jiems“ (INT4).

Didesnis suinteresuotumas gilintis į turinį tik iš dalies atsispindi praktiniame bendros kūrybos dirbtuvių lauke. Nors buvo gilesnį problemos suvokimą liudijančių dalyvių minčių: „kas man atsivėrė — kaip padaryti, kad patys jaunuoliai darytų iniciatyvas apie psichikos sveikatą“ (I gr.), tačiau taip pat neretai diskusijos ir svarstymai nukrypdavo ne galvojimą apie idėjų turinį ir problematiką, o plėtodavosi, pavyzdžiui, apie įgyvendinamumo aspektą (IIIgr.) arba dalyviai tik pasyviai pritardavo kitų pasisakymams, nesistengdami gilintis: „viską, ką norėjau pasakyti, jau pasakė“ (I gr.) Stebėjimo duomenys leidžia teigti, jog bendrai gilesniam jaunimo psichikos sveikatos problemos suvokimui daugiau įtakos turėjo COVID-19 pandemija ir su ja susijusios patirtys, pavyzdžiui, dalyvis galvodamas apie sprendinių įgyvendinimo galimybes prisiminė COVID-19 pandemijos padėtį ir pagreitį, kaip greitai buvo sukurta nemažai virtualaus ugdymo turinio, todėl neabejoja, kad ir psichikos sveikatos srityje panašiai būtų galima sugeneruoti daugiau aktualios medžiagos (III gr.) arba referuoja į jau interviu metu išskirtą įtraukiojo ugdymo pertvarką: dalyvis svarsto įtraukiojo ugdymo tikslus nurodydamas vieno iš nagrinėjamų scenarijaus turinį (III gr.).

Apibendrinant, matyti, jog buvo pasiekta vidutinė vertė išvalgų gilumo aspektu. Nors interviu metu politikos formuotojai ir *Policy Lab* atstovai teigė, kad dalyvaujamojo dizaino procesas formavo palankią aplinką giliau suvokti analizuojamą problemą, vis dėlto, stebėjimo duomenys nevienareikšmiai. Dalis politikos formuotojų demonstravo empatišką įsitraukimą ir naujas išvalgas, tačiau lygiai taip pat buvo ir tik formaliai įsitraukusių ir nelinkusių plėtotis ar aiškintis, kokie tikslinės jaunimo auditorijos poreikiai ir iššūkiai.

### ***Daugiau skirtingų perspektyvų***

Šalia gilesnių išvalgų, dalyvaujamojo dizaino proceso dalyviai ir įgyvendintojai pastebėjo, kad generuojamas turinys ir išvalgos apėmė daugiau perspektyvų, skirtingų požiūrio kampų. Laikantis jau anksčiau minėtos lygiavertiškumo vertybės, dalyviai galėjo ir patys įsijausti į „skirtingus vaidmenis <...> *Save pasistatai į kitų žmonių batus*“ (INT8) ir tokiu būdu suprasti tiek skirtingų ministerijų veikimo krypties specifiką, tiek keistis ar įgyti naujų žinių: „*tame kontekste irgi nebūtume uždari patys savimi, tai pirmas dalykas dėl ko rūpėjo tas dalyvavimas. <...> mums tai irgi svarbu yra šitas žinių apsikeitimas.*“ (INT5), tokiu būdu netgi keičiant ankstesnį žinojimą, įsitikinimus: „*viskas*

*jau atrodė paprasta, užtikrinta pasirodė viena tokių gal sakytum daugiausia vietų yra visoj sistemoj <...> pasižiūrėjau, didžiausias vaidmuo pagalboje yra klasės auklėtoja“ (INT5)*

Nepaisant neretai sudėtingų bendradarbiavimo su kitomis ministerijomis atvejų, politikos formuotojai pastebėjo, kad sėkmingųjų atvejų patirtis rodo, kad „*tose tarpinstitucininėse grupėse pasirodė tą stiprybę, kad dirbant kartu yra geresni rezultatai pasiekiami“ (INT3) ir pavyzdžiui, pasibaigus šiam projektui buvo pasirašytas memorandumas psichikos sveikatos srityje: „tikrai dar greičiau, gal mes jau pagreitį kažkokį įgyjam; tai sveikintina. Gal jūsų vėlgi įtaka buvo, nes čia kaip tik paraleliai viskas vyko.“ (INT3). Tačiau reikėtų pabrėžti, jog jau anksčiau aptartas psichikos sveikatos temos aktualumas, galima sakyti, turėjo reikšmingos įtakos ir siekiui analizuoti situaciją iš skirtingų perspektyvų, nes dažniausiai Lietuvos viešosios politikos formavime susiformuoja tarpsektorinės sritys, į kurias gilintis ir kreipti dėmesio apskritai vengiama: „*Ir tikrai kažkur atsiranda tokios, sakyčiau, pilkos zonos, kur lyg nė viena ministerija neatsakinga.“ (INT4), „Kiekvienas dirba savo darželyje ir laibai sunkiai įsileidžia, ir nemato visumos, tai nežinau, kiek tai sistemiškai susiklostė“ (INT8).**

Nors kaip pastebima, dalyviams pavyko klausimus svarstyti iš skirtingų perspektyvų, vis dėlto, politikos formuotojai jautė, jog „*verdame savo sultyse nes dažniausiai dalyvaudavo ministerijų arba pavaldžių įstaigų atstovai“ (INT8), ir nepaisant dalyje dirbtuvių dalyvavusių ekspertų ir kitų suinteresuotų šalių, jau reflektuojant projekto įgyvendinimo rezultatus siūlyta plėsti dalyvių apimtį: „iš turinio pusės galvoju galbūt visai pastiprinimas jeigu būtų platesnis ratas dalyvių įtrauktas“ (INT8).*

Kaip leidžia teigti stebėjimo rezultatai, pagal institucinį pasiskirstymą dirbtuvėse dalyvavo Sveikatos apsaugos, Švietimo mokslo ir sporto, Socialinės apsaugos ir darbo ministerijų ir LR Vyriausybės kanceliarijos politikos formuotojai (ne politiniai), taip pat joms pavaldžių institucijų — Jaunimo reikalų departamento, Nacionalinės švietimo agentūros valstybės tarnautojai, projekto partnerių Pasaulio banko biurokratijos laboratorijos atstovai (lietuviai), psichologai, nevyriausybinių organizacijų atstovai, savivaldybėje dirbanti jaunimo reikalų koordinatorė, savivaldybėje dirbanti specialistė, savivaldybių asociacijos atstovas, miesto psichologinės-pedagoginės tarybos specialistė, todėl galima teigti apie skirtingų perspektyvų atsiradimą. Be to, jo buvimą dirbtuvių metu pastebėjo ir viena dalyvė: „*buvo atradimas ir pamatymas praktiškai, jog dirbant skirtingo lygmens institucijose skirtingai matomi sprendimo būdai, įgyvendinimo galimybės ir kiti aspektai“ (II gr.)*

Reziumuojant interviu ir stebėjimo duomenis galima sakyti, kad skirtingų perspektyvų atsiradimo aspektu pasiekta didelė vertė – šį rezultatą patvirtina tiek *Policy Lab* komandos, tiek dalyvavusių politikos formuotojų vertinimai ir iš stebėjimo duomenų ateinanti informacija apie bendrakūrybos dirbtuvių struktūrą bei dalyvių pastebėjimai paties proceso metu.

### **Kūrybiškumas**

Kitą proceso metu generuojamas įžvalgas ir kuriamus sprendinius apibūdinančią vertę, pagal *Policy Lab* atstovus ir politikos formuotojus, galima įvardyti kaip kūrybiškumą. Taigi, dalyviai pastebėjo, kad dalyvaujamojo dizaino metu sukurtos sąlygos, naudotos užduotys ir įrankiai leido atsirasti kūrybiškoms įžvalgoms: „išskirčiau tikriausiai inovatyvumą, kūrybiškumą ieškant atsakymų į visiems rūpimus klausimus, kažkokiu kitokiu būdu ėjimą prie to.“ (INT8). Politikos formuotojai taip pat atkreipė dėmesį, kad šiuo atveju kūrybiškumas buvo ne individualiai, o kolektyviai pasireiškęs proceso bruožas: „iš tikrųjų čia buvo tiesiog kūrybiškumas panaudotas įvairių grupių ir tos idėjos buvo tikrai sukonzentruotas ir generuotos ne vieno žmogaus, o čia yra tokia kolektyvinė jau idėja“ (INT3). Procese dalyvavę valstybės tarnautojai stebėjosi, kad iš, jų manymu, ne visada itin gilių minčių ir idėjų, pasitelkus šią metodologiją, pavyko sugeneruoti galutinius produktus: „visas tas išsakytas ir paviršines mintis ir gilumines, ir atrado tikrą grūdą“ (INT5). Kai kurie net ne patys pagrindiniai produktai – sprendimo alternatyvos – sukurti projekto metu ir nugulę į projekto ataskaitą, pasak politikos formuotojų, buvo netikėti jų kasdiniame darbiname lauke: „Man visai patiko tos galutinės ataskaitos turinys ta prasme, kad buvo išskirti kriterijai lentelėse tokiose, kurie buvo pakankamai nestandartiniai mano veiklos kasdiniame lauke“ (INT7). Taip pat buvo pripažįstama, kad kai kurias įžvalgas ar sprendinius galima sugalvoti ir intuityviai, tačiau metodologinis nuoseklumas padidina jų patikimumą ir vertę: „tai aišku galima intuityviai tą kaip ir numanyti, bet apibendrinimas realių apklausų tai yra visai kitas duomenų patikimumas ir tokių duomenų mes neturėjome iki šiol, man patiko.“ (INT7)

Nors dalyviai sutiko dėl idėjų kūrybiškumo ir inovatyvumo, vis dėlto, tokių minčių ir idėjų patikimumą, siekiant jas naudoti tolimesniame politikos formavime ar grindžiant atitinkamus sprendimus, užtikrino *Policy Lab* kaip procesą moderavusios ir duomenis apibendrinusios komandos dalyvavimas: „man atrodo jūs tikrai padarėt nežmonišką darbą tokiam susisteminiui apibendrinimui, pasižiūrėjimui, tai tas tokiam pagrindimui, planavimuisi.“ (INT6). Galima sakyti, kad šiuo atveju *Policy Lab* kaip neutralios komandos įsitraukimas į sprendimų paiešką ne tik leido sujungti tikslinės grupės ir formuotojų mintis, tačiau ir užtikrino kuriamų sprendimo alternatyvų

nepriklausomumą nuo atskiros ministerijos ar kitos suinteresuotos grupės įtakos, nors tai turėjo neigiamos įtakos dalyvių įgalinimo vertės kūrimui (žr. kitame poskyryje).

Nepaisant pozityvios politikos formuotojų refleksijos apie atsiskleidusį įžvalgų kūrybiškumą ir inovatyvumą, *Policy Lab* atstovai pažymėjo, kad iš dalyvių pusės išsiskyrė vyraujantis pernelyg formalistinis požiūris į informaciją, interpretacijos stygius (INT2), kuris turėjo įtakos ir dizaino požiūriu paremtų užduočių atlikime – kūrybiniame procese. Pastebėtas ir pernelyg didelis atsargumas, baimė suklysti ir iš to atsirandantis rezervuotas dalyvavimas procese (INT2), galiausiai išskirtas ir motyvacijos stygius padaryti daugiau nei užduoties sąlygos nurodo, ar skirti daugiau laiko ne kūrybinių dirbtuvių metu, pavyzdžiui, papildomai paanalizuojant pateikiamą medžiagą ir pan. (INT2). Formalistinį požiūrį ir savaime kuriamų politikos produktų kokybę įprastinėmis sąlygomis neretai nulemia įvairūs reikalavimai: „*mes turime panaudoti šių metų biudžetą; pasiruošęs nepriklausomai nuo to, ar mes puikų produktą kuriam, ar dar kitaip tokį apyšilti*“ (INT3) arba finansiniai apribojimai neleidžia rinktis geriausios ar net būtinos alternatyvos: „*aš suprantu kad kartais finansiniai dalykai, kartais ten tikrai sunku*“ (INT6).

Pasak *Policy Lab* atstovų, dizaino požiūrio taikymui politikos laboratorijos kontekste kaip inovatyviam procesui viešojoje politikoje keliami dideli lūkesčiai, tikintis, kad bus sukurti problema greitai išspręsti padėsiantys iki šiol niekam negirdėti produktai, o teikiant rekomendacijas ir pasiūlymus ieškoma geriausiai esamas aplinkybes ir galutinių vartotojų poreikius atitinkančio sprendimo, kuris nebūtinai bus išskirtinai netikėtas (INT1, INT2). Lygiai taip pat ir tarptautinėms organizacijoms, iš kurių tikimasi gauti reikšmingų strateginių patarimų: „*su kuo mes dažniausiai susiduriame, tai aišku tikimasi kažkokių tų strateginių įžvalgų, kurios nešų nu čia aišku*“ (INT4) Neišimtinai ir šiame projekte Pasaulio banko Biurokratijos laboratorijos dalyvavimas stiprina projekto svorį iš vykdomosios valdžios perspektyvos: „*Aš manau kad jis labai sustiprina šitą tikėjimą ir pasitikėjimą, kad tai gali būti tikrai sėkmingas projektas ir kad jisai atneš gerus rezultatus bent jau mūsų ministerijoje tai tikrai turi pakankamai įtakos, pozityvios patirties dirbant tiek su Pasaulio banko projektais*“ (INT3). Tačiau pernelyg aukšti lūkesčiai ir tikslų neišsigryninimas, šiuo atveju neigiamai veikė projekto eigą: „*pradiniai lūkesčiai susiję su Pasaulio banko partnerių dalyvavimu buvo teigiami; tikėjomės, kad įneš tam tikrą tarptautinį kokybės standartą <...> toks jausmas kad iš tikrųjų buvo didelis nusivylimas iš mūsų pusės nes iš esmės buvo labai stiprus vietinio konteksto neišmanymas plius labai papildomi tie tikslai <...> buvo stipriai neatsiliepiama į mūsų atgalinį ryšį, traukinys važiavo, kad ir ką mes pasakėme ir galutiniame rezultate tai šiai dienai Pasaulio banko produktas sukurtas visiškai stalčiuje.*“ (INT7)

Tačiau ypatingą reikšmę Lietuvos viešosios politikos kontekste tiek proceso, tiek galutinių produktų inovatyvumui turi Vyriausybės programos nuostatos: „*čia labai svarbu ką koduoja Vyriausybės programa, kiek jina skatina tuos procesus*“ (INT3) ir politinės vadovybės požiūris, pastebint, kaip jis keičiasi Vyriausybių kaitoje: „*atėjo tikrai naujas požiūris, labai daug kampų į psichikos sveikatą, į kokybės užtikrinimo procesus, kūrybiškumo skatinimo inovacijų diegimo požiūrį į inovacijas ryšius su tarptautiniais partneriais kurie tas inovacijas gali atnešti ir panašiai. <...> [anksčiau – V.U.] nebuvo tokio palaikymo iš vadovybės, tai potencialas liko nerealizuotas bet atėjo ir atėjo paskatinimas iš politinės vadovybės, tai padėjo ir dalykai vykti.*“ (INT7) Kaip pastebi politikos formuotojai, nuo vadovybės požiūrio į rezultatus priklauso tiek sprendimų inovatyvumas, tiek inovatyvios politikos mastas: „*Vieni reikalauja už rezultatus atsakomybės <...> o kiti kai reikalauja atsakomybės už tai, kad viskas turi būti tvarkingai*“ (INT6) ir tais didesnio atsargumo atvejais didesnę galią įgyja mažiau permainingi biurokratai: „*Tai dabartiniu atveju tas yra labai, kad vėl biurokratinis aparatas labai smarkiai jaučia galią ir tada kai kurios inovacijos stringa tik dėl to, kad galimai gali pažeisti lygių galimybių įstatymą ar dar ką nors ir taip užstringi*“ (INT6). Kaip galima pastebėti, vienoje ministerijose atsiranda politinės valdžios ir atskirų skyrių sinergija inovacijų diegimo klausimu, o kitur arba „*vadovybė, naujoji valdžia jina irgi nėra dalyvavusi ir neturi šito požiūriu išsiugdžiusi, tai kartais iš tikrųjų tai irgi trukdo*“ (INT3) arba esamas struktūrinis ministerijų valdymas riboja bent proceso atžvilgiu kurti laisvesnius ir inovatyvesnius procesus ir struktūros viduje sukuria jau minėtus atskirų žmonių klasterius: „*kartais tiesiog ta hierarchija subyra ir tada jie telkia tam tikrus klasteriukus tokių iniciatyvių žmonių, su kuriais daugiau bando tartis ir ieškoti kažkokių tai inovatyvių sprendimų*“ (INT3).

Stebėjimo duomenys leidžia sakyti, kad dalyviams buvo sunku kūrybiškai mąstyti. Pavyzdžiui, valstybės tarnautoja abejojo, ar tinkamai atliko užduotį, tuomet moderatorius nuramino, jog čia kūrybinė užduotis, todėl visi atsakymai teisingi ir tinkami (III gr.). Dalyviams buvo sunku suprasti, jog dirbama su kūrybiniais ateities scenarijais, nuolat buvo svarstomas jų realistiškumas (I gr.), varžant laisvą minčių lietaus formatą (nors moderatoriai netgi naudojo greitą, kūrybinių minčių lietu skatinančias priemones, pavyzdžiui, atgalinį laikmatį) ir pabrėžiant scenarijuose esančių sumanymų atitolimą nuo praktinio, realaus pasaulio: „*skamba kaip kosmoso planas*“ (I gr.). Kita vertus, taip pat bendrai galima pastebėti, jog didesnis dalyvių aktyvumas buvo atliekant minčių lietaus užduotis, kuriose nereikia taikyti aukštesnių analitinių gebėjimų, tokių kaip lyginimas, sintetinis.

Remiantis *Policy Lab* analitikų ir politikos formuotojų nuomonėmis bei stebėjimo rezultatais, įžvalgų ir sprendinių kūrybiškumo aspektu pasiekta maža vertė. Nors politikos formuotojai išskyrė, jog

bendrakūrybos dirbtuvių metu galėjo kūrybiškai veikti ir galvoti, vis dėlto, *Policy lab* atstovai pastebėjo, kad jautėsi kūrybiškumo stygius ir vyravo pernelyg formalistinis požiūris į informaciją, tai leidžia patvirtinti ir pristatyti stebėjimo duomenys.

### 3.3.3. Įgalinimas

#### *Įgūdžių ugdymas*

Žiūrint į dalyvių įgalinimo perspektyvą dalyvaujamojo dizaino procese, kaip pastebi *Policy Lab* analitikai, viena iš įgalinimo sukuriamų verčių – kolektyvinės kūrybos įgūdžių formavimasis – tiek susipažinimas, tiek praktinis naujos kūrybos prieigos išbandymas. Kaip apibendrinami projekto eigą reziumuoja *Policy Lab* atstovės, inovatyvių įrankių naudojimas ir neįprastų sąlygų suformavimas, tikimasi, kūrė kelią inovacijų sklaidai politikos formavimo procese. Politikos formuotojai, dalyvavę bendrakūrybos veiklose atkreipė dėmesį, kad naudotus metodus būtų galima taikyti praktiškai kasdieniame darbe: „*Tą patį metodą galima pabandyti perimti; idėjų generavimo ir <...> moderavimo kompetencijos irgi gali būti naudingos.*“ (INT6). Bendrai pastebėta, kad šio procesu metu buvo galima gilinti kompetencijas metodų srityje: „*tai kompetencijos mokslinių metodų srityje, kokybinių konkrečiai metodų srityje, ten dėl dizaino ir dalyvaujamojo aspekto*“ (INT7). Vadinasi, dalyvaujamojo dizaino procesas buvo ne tik įrankis, tačiau ir platforma ugdymuisi, kurios kaip vertino valstybės tarnautojai, ypatingai stingama darbe, o nesimokymo pasekmės prisideda ir prie nekokybiškos teisėkūros proceso: „*Nėra nėra laiko, nėra gebėjimų, nėra gebėjimų tiek intelektinių iš vidaus, tiek vat tų kažkokių įrankių žinojimo, kaip tai padaryti.*“ (INT4)

Kita vertus, svarbu pažymėti, jog taikant dizaino požiūrį taip pat reikėjo adaptuoti jo principus prie formaliųjų reikalavimų, taikomų STRATA. Pavyzdžiui, galutinis rezultatas turėjo būti sprendimo poveikio vertinimas, programos vertinimas arba funkcijų peržiūra, todėl eksperimentavimo, testavimo stadiją pakeitė daugiakriterinis vertinimas. Dėl finansinių išteklių apribojimų reikėjo supaprastinti prototipavimo procesą ir siūlomas sprendimo alternatyvas tikrinti ne realybėje, pateikti aprašymo formatu, kurį būtų galima įvertinti ekspertams, suinteresuotoms šalims ir galutiniams naudotojams. Kita vertus, kaip pastebi *Policy Lab* analitikė, taikant dizaino požiūrį visada reikia atsižvelgti į kontekstą, kad nebūtų susidurta su dar didesniu pasipriešinimu (INT2). Aprašymo formatas šiame politikos formavimo kontekste yra įprastas politikos formuotojams, todėl tai nesukūrė barjero suprasti idėją, tik neleido patirti kitoniško būdo mąstyti apie politikos turinį .

Kaip atskirą šio projekto įgyvendinimo problemą dizaino požiūriu praktikai įvardijo pilnai neišnaudotą sukurtų įrankių – personų, kūrybinių ateities scenarijų, simuliacijų – potencialą. Jų sukūrimui reikėjo skirti daug laiko, tačiau dalyviai pasinaudojo tik kartą, o įrankiai galėtų būti panaudoti kelis kartus, analizuojant skirtingus aspektus, atsirandančias variacijas (INT2). Šioje vietoje galima pastebėti apie pilnai nesusiformavusią politikos formuotojų paklausą naudoti inovatyvius įrankius ir metodus savo darbe. Politikos formuotojai noriai dalyvavo rengiamose dirbtuvėse, tačiau nerodė iniciatyvos pakartotinai taikyti įrankius ar skirti daugiau laiko gilinimuisi į situaciją: „*jie pas tave ateina, bet ne tu pas juos*“ (INT2). Susidomėjimo procesu ir naudojamais įrankiais stygius gali būti grindžiamas naudotu virtualiu formatu, kuris tapo kliūtimi tiek pilnam įsitraukimui (dėl skirtingų gebėjimų naudotis IKT) ir iš *Policy Lab* pusės – suvaržymas geriau suprasti tiriamą lauką (INT2).

Įgūdžių ugdymo aspektu stebėjimo rezultatai leidžia teigti, jog buvo sukurtos sąlygos bendrakūrybos sesijų metu dalyviams ugdytis ne tik kūrybiško požiūriu, tačiau taip tobulinti analitinius mąstymo įgūdžius. Kaip jau minėta, dalyviai dalijosi ne tik kylančiomis idėjomis, asociacijomis, tačiau buvo prašomi lyginti scenarijus, sprendimo alternatyvas ir nors atliekant šias užduotis dalyviai buvo pasyvesni, tai nepaneigia fakto, kad valstybės tarnautojai ieškojo konceptualinių jungčių, skirtumų, reflektavo scenarijus *in corpore* bandydami juos perpasakoti, interpretuoti (III gr.). Be to, sesijų dalyviai taip pat ugdė ir moderavimo įgūdį, nes dalį sesijos moderatorius prašydavo vesti ir kitus dalyvius įtraukti vieną iš politikos formuotojų ir kai kuriose grupelėse valstybės tarnautojai, pakviesti moderuoti užduoties atlikimą, tai atliko sklandžiai. (II gr.).

Apibendrinant įgūdžių ugdymą kaip dalyvių įgalinimo sudėtinę dalį, galima sakyti, jog buvo pasiekta vidutinė vertė. Stebėjimo rezultatai leidžia patvirtinti, jog dalyviai ugdė skirtingus įgūdžius, pavyzdžiui, moderavimo, analitinio, kūrybinio mąstymo ir interviu metu politikos formuotojai teigė, jog galėjo gilinti įgūdžius kokybinių metodų taikymo srityje, tačiau *Policy Lab* analitikai pastebėjo, kad nesusiformavo dalyvių paklausa panaudoti proceso metu naudotus įrankius ir vėliau savo darbe ar bendrai skirti daugiau dėmesio susipažįstant su taikytais metodais ir įrankiais.

### ***Savininkiškumas***

Dalyvaujamojo dizaino proceso metu, siekiant įtraukaus proceso, kaip teigia *Policy Lab* politikos analitikai, bendros kūrybos veiklos leido politikos formuotojams tapti idėjų savininkais ir antreprenieriais (angl. *entrepreneur* – iniciatyvus smulkusis verslininkas, ieškantis naujų veiklos



formų ir galimybių<sup>66</sup>), kurie rūpinsis jų tolimesniu įgyvendinimu. Nors dalyviai jautėsi pilnai įsitraukę: „*Tas įtraukimas į tas toksai tikrai nepaleidimas kiekvieno nario ir jo vertės visą laiką toks kaip parodymas buvo, man atrodo, labai didelė vertybė*“ (INT3), tačiau kaip *Policy Lab* analitikai pabrėžė, formaliosios projekto įgyvendinimo sąlygos STRATA kontekste nulėmė, jog projekto užsakovas buvo vienas, tačiau sprendžiamas horizontalus iššūkis ir projekte dalyvavo daugiau suinteresuotų institucijų, o sprendimų įgyvendinimas apribotas iki vienos ministerijos valdymo srities ir tai, galima manyti, turėjo įtakos savininkiškumo galutinėms sprendimo alternatyvomis apribojimui. Šį proceso trūkumą reflektavo ir kitoje ministerijoje dirbanti valstybės tarnautoja: „*man taip norėjosi kažkokio didesnio įprasminimo mūsų įstaigai; tai va mes dalyvaujame, tik kas mums svarbu, ką mes norime čia padaryti; mes tikrai atrodo ir protingi žmonės ir darbai įdomūs, bet kaip tą galima sau pasiimti.*“ (INT6)

Galiausiai, kita pilną dalyvių įgalinimą ir savininkiškumo susikūrimą galėjo veikti formalus, nesavanoriškas prisijungimas prie projekto veiklų. Kadangi iš pradžių projekto užsakovas buvo Vyriausybės kanceliarija, o be to, projektas įgyvendinamas su tarptautiniais partneriais, galima pastebėti, jog ministerijos jautė spaudimą dalyvauti, kuris persidavė ir projekte dalyvavusiems ministerijų atstovams: „*tai tiesiog gavau tiesioginio vadovo pavedimą, kad dalyvauti šiame projekte iki pat pabaigos, tai taip ir dalyvavau sąžiningai.*“ (INT5) Šiuo atveju, tik Sveikatos apsaugos ministerijos dalyvavimas buvo labiau savanoriškas, nes ministerija prisidėjo inicijuojant patį projektą dar pirminėje stadijoje: „*atėjo oficialus raštus į ministeriją iš STRATA ir tada kanceliarija sprendė ar įtraukti tai kanceliarija*“ (INT7), „*tokia pozicija buvo, kad mums reikia megzti ryšius, networkinti ir imti visas galimybes iš visų, kas mums siūlo mums pagelbėti ir padėti.*“ (INT8). Kita vertus, kaip pastebi *Policy Lab* atstovai, dizaino požiūriu paremtas politikos kūrimo procesas sukūrė prielaidas sklandesniam sprendimų įgyvendinimui ateityje, mažinant tarpinstitucines įtampas, nes visos suinteresuotos pusės dalyvavo kūrybiniuose procesuose nuo pat pradžių ir išsamiai susipažino su kuriamais sprendimais.

Bendrai reflektuodami proceso trūkumus, *Policy Lab* analitikai pastebėjo, kad politikos formuotojams nepavyko pilnai „*perduoti pasakojimo*“ (INT2) – sukurti savininkiškumą projekto įgyvendinimo metu gimusiems sprendiniams ir kitiems pasiūlymams. Tai galima sieti su dar vienu *Policy Lab* komandos įvardijamu iššūkiu – *Policy Lab* tarpininkavimu tarp galutinio naudotojo – jaunimo – ir politikos formuotojų.

---

<sup>66</sup> Visuotinė lietuvių enciklopedija, žiūrėta 2022 m. balandžio 25 d., <https://www.vle.lt/straipsnis/antrepreneris-1/>

Stebint projekto dalyvių interakcijas bendrakūrybos sesijose, matyti, jog ypač diskutuojant apie analizuotų sprendimo alternatyvų įgyvendinimą dalyviai pabrėžė kaip ir kūrybinių ateities scenarijų nagrinėjimo atveju sprendinių nerealistiškumą, tokiu būdu atmesdami sprendinius kaip neįgyvendinamus ir, pavyzdžiui, akcentuojant nuo jų sprendimų nepriklausančias arba sunkiai modifikuojamas aplinkybes: „Man atrodo tikrai labai nerealu, — teigia dalyvė, — nes yra labai dideli pokyčiai, <...> reikėtų pakeisti žmonių nuostatas, o jos taip greitai nesikeičia.“ (II gr.). Ryškiausiai savininkiškumo stygius atsispindėjo svarstant atsakomybių pasiskirstymą – pavyzdžiui, sesijos dalyvis, komentuodamas atsakomybių aspektą, įvardijo kitą ministeriją ir jai pavaldžias įstaigas, kurios turėtų įsitraukti, tačiau net nesvarstė apie savo atstovaujamos ministerijos įsitraukimą, po šio pasisakymo moderatorė paprašė įvardyti ir atstovaujamos ministerijos galimą indėlį (2 dirbt.), nors buvo ir pozityvių ketinimų įsivaizduoti atstovaujamos ministerijos rolę įgyvendinant sprendimą: „*Perskaičius alternatyvas svarsčiau kaip čia X galėtų prisidėti.*“ (2 dirbt.).

Galima teigti apie pasiektą mažą savininkiškumo vertę įgalinimo srityje. *Policy Lab* atstovai pažymėjo, jog politikos formuotojai netapo kuriamų alternatyvų antrepreneriais, nepavyko jiems „perduoti pasakojimo“, o taip pat didesnio susietumo ir atsakomybės priskyrimo jų atstovaujamai politikos formavimo institucijai pasigedo ir patys politikos formuotojai. Nors stebėjimo rezultatai rodo, jog galvodami apie už įgyvendinimą atsakingas institucija dalyviai mąstė apie savo institucijos vaidmenį, tačiau taip pat pabrėžė sprendinių nerealistiškumą ir taip iš esmės atsisiejo nuo pasirengimo jas įgyvendinti.

### ***Nešališkas sprendimų vertinimas***

Kaip pastebi *Policy Lab* atstovai, anksčiau aptartas tarpininkavimas iš esmės turėjo įtakos informacijos asimetrijai: politikos formuotojai su tiksline grupe kontaktavo per *Policy Lab* pasiūlytus įrankius (INT1). Viena vertus, tai sukūrė sąlygas nešališkai pažvelgti į situaciją, kita vertus, atskyrė politikos formuotojus nuo pirminės informacijos, gaunant tik tą, kurią atrinko *Policy Lab* komanda. Kaip samprotavo vieni proceso dalyviai, sprendimo alternatyva buvo „*pristatoma atsižvelgiant į tai kas buvo surinkta anksčiau.* <...> *Jį buvo galima laisvai analizuoti, kritikuoti, klausti nu tiesiog dirbti tai va toks truputį kitas kampas, ko dažniausiai nu nebūna darbe*“ (INT8), tačiau kitiems nešališkos situacijos sukūrimas pasirodė bevertis, nes „*jūsų projektas eina savu ruožtu, o gyvenimas eina paraleliai* <...> *Tas dvidešimt metų jau yra ir po dar vienos rekomendacijos nepasikeis*“ (INT6), tačiau šių dviejų pozicijų priešprieša leidžia teigti, jog pavyko pasiekti nešališkų sąlygų sukūrimą. Tokioje aplinkybių visumoje, kaip pastebi *Policy Lab* analitikai, nyksta politikos formuotojo kaip

eksperto ir geriausią sprendimą žinoti, suklysti negalinčio veikėjo funkcija ir savęs suvokimas procese – nyksta baimė nežinoti, skatinamas bendradarbiavimas, sprendimo paieška su artimais ar kitose institucijose dirbančiais kolegomis. Kitaip tariant, nyksta netikrumo dėl nepakankamo žinojimo jausmas ir ugdomi gebėjimas veikti komandoje. Be viso to, dizaino požiūrio taikymas leido surasti reikalingą atsakymą ir daryti tai interaktyviai, nenuobodžiai.

Kaip matyti iš atlikto bendrakūrybos dirbutvių stebėjimo, politikos formuotojams buvo galima nešališkai vertinti pristatomas sprendimo alternatyvas, nes kritinio sprendinių vertinimo reikalavo atliekamos užduotys: pavyzdžiui, įvardyti stiprybes, silpnybes, rizikas. Kritišką dalyvių požiūrį į procesą rodo tai, kad dalyviai siūlė kitas rezultato prieigas – kitus būdus, kaip gauti suformuluotą rezultatą: pateiktas pasiūlymas performuluoti užduotį taip, kad būtų galima pradėti nuo didžiausios problemos, kurią šiandien aptarė (I gr.). Be to, suformuotą sąlygų nešalikumą indikuoja ir politikos formuotojų išreikštas kritinis vertinimas, įvardijant tiek teigiamas, tiek neigiamas alternatyvų puses, pavyzdžiui, buvo keliami klausimai ir diskutuojama dėl siūlomų sprendinių poveikio tikslinei auditorijai aprėpties (III gr.) ar siūlomos vienos iš įgyvendinimo formų (mobilios aplikacijos), lyginant su panašų turinį teikiančiais ir jau rinkoje egzistuojančiais produktais (III gr.).

Šiuo atveju, *Policy Lab* tarpininkavimas užtikrino nešališko, nepriklausomo požiūrio į kuriamus sprendinius atsiradimą ir kartu užtikrino jau prie vertybių vertės minėtą metodologinį nuoseklumą, kurį pajautė politikos formuotojai: „*nuosekliai, tiesiog neleido jinai kažkaip nutolti nuo tų tikslų <...> ir tai irgi man tai padarė įspūdį, nes labai dažnai kituose projektuose <...> tas procesų valdymas*“ (INT3), „*buvo aišku toks palydėjimas viso kelio metu, dabar bus tas, dabar bus tas, metodai parinkti, tas viskas taip jautėsi ir pasiruošimas, tada įsitraukimas.*“ (INT6), „*žingsnis po žingsnio gražiai išlukštenote tokias aktualias temas ir sukuriant alternatyvas. Iš pradžių man atrodė, nu bandykite, bet iš tiesų tai paskiau labai atrodė patraukliai ir viena ir kita*“ (INT5). Ir iš kitos pusės, tai kad dalyviams nereikėjo iš anksto papildomai ruoštis, leido užtikrinti jų dalyvavimą, nes kaip patys pastebėjo, trūko laiko darbotvarkėje, nes sesijos įprastai trukdavo 2-3 val.: „*Laikas, kaip to laiko nusipiešti*“ (INT3), „*būdavo pas mus bangomis: kartais būna didelis darbo krūvis ir kartais labai supuldavo, kad turi labai daug darbo, tada dar dalyvauti dirbtuvėlėse, kurios trunka tris valandas; po trijų valandų jau nieko nebenori*“ (INT8), be to, svarstyta, kad gal geriau įsijausti būtų leidęs erdvės pakeitimas (šiuo atveju dėl pandemijos vyko virtualiai): „*išsivežti visus kažkur, kad jau atitrūktum nes jau vienu metu tikrai jau buvo daug, jos buvo labai ilgos, tai šitas truputį vargino ta trukmė*“ (INT8). Apibendrinant, galima pastebėti, kad didesnis proceso dalyvių – politikos formuotojų – įgalinimas iš vienos pusės didintų savininkiškumo jausmą, nes tektų dar labiau įsigilinti

ir tapatintis su kuriamais produktais („tai buvo platesnis procesas gilesnis procesas, kuris atėdavo būtent iš jūsų komandos pusės, mes tai buvome tokie prišokantys dalyviai šalia visų savo kitų darbų dar prišokam ir dar kažką tai ten galvas pasukam“ (INT4)), iš kitos pusės, atliepiant jau anksčiau minėtus laiko, krūvio suvaržymus, politikos formuotojus iteratyvus ir įtraukus procesas atgrasytų, nes šiuo atveju, kaip vertinta: „labai gerai yra struktūra kaip tą padaryti, tai kas yra labai patogu nereikia patiems galvoti“ (INT6), pridedant, jog „kiekvieną sykį paaiškinamas kaip prieita iki šito dabartinio taško nuo kurio mes šiandien turėsime atsispirti.“ (INT4)

Apibendrintai žiūrint į nešališkų sprendimo vertinimo aplinkybių - kaip įgalinimo veiksmo - sukūrimą, galima teigti, jog buvo pasiekta didelė vertė. Tiek politikos formuotojai atkreipė dėmesį į galimybę kritiškai vertinti sprendimo alternatyvas, tiek *Policy Lab* atstovai pabrėžė, jog šiuo atveju jų tarpininkavimas dalyvaujamojo dizaino kūrybos procese leido užtikrinti sąlygas valstybės tarnautojams nešališkai vertinti sprendinių turinį ir formą. Stebėjimo duomenys patvirtina, jog bendrakūrybos procese buvo ne viena užduotis, kurios metu dalyviai galėjo įvairiais pjūviais apsvastyti ir įvertinti siūlomas sprendimo alternatyvas.

### 3.4. Apibendrinimas

3 lentelė. Pasiektos dizaino požiūrio taikymo vertės ir konteksto ypatybių įtaka

Vertės pavadinimas		Pasiektas vertės dydis	Analizuotų konteksto ypatybių įtaka
Vertybės	Tikslinės grupės „išvedimas į centrą“	Didelė	Administracinė kultūra – neturėjo; Bendradarbiavimo patirtis – iš dalies.
	Bendradarbiavimas	Didelė	
	Lygiavertiškumas	Didelė	
Įžvalgos ir sprendiniai	Gilesnis problemos suvokimas	Vidutinė	COVID-19 pandemija – turėjo; Politinė darbotvarkė – turėjo.
	Daugiau perspektyvų	Didelė	
	Kūrybiškumas	Maža	
Įgalinimas	Įgūdžių ugdymas	Vidutinė	Projekto įgyvendinimo aplinkybės – turėjo;

	Savininkiškumas	Maža	Tarptautiniai partneriai – iš dalies.
	Nešališkas vertinimas	Didelė	

### *Vertybės*

Atsižvelgiant į tai, jog visų atskirų vertybinių verčių pasiekimas buvo įvertintas kaip didelis, galima teigti, jog susijusios viešosios politikos konteksto ypatybės nedarė neigiamos įtakos dalyvaujamojo dizaino vertybių siekimui. Todėl galima atmesti pirmąją hipotezę *H1: Legalistinė ir nebendradarbiavimu pasižyminti Lietuvos viešosios politikos administracinė kultūra neleidžia dizaino požiūrio vertybėms įsitvirtinti.*

Legalistinė kultūra ir nebendradarbiavimu pasižyminti administracinė kultūra turi įtakos jų kasdienei veiklai ir galima sakyti, kad tai atitinka veikimą pagal tinkamumo logiką. Tačiau, kaip rodo interviu duomenys, praktinis valstybės tarnautojų veikimas skiriasi nuo jų įsitikinimų ir jie tai patys suvokia, o stebėjimo rezultatai patvirtina, jog bendrakūrybos dirbtuvių metu jiems pavyko empatiškai suprasti ir mąstyti iš tikslinės auditorijos perspektyvos. Nors kiek sunkiau, kaip rodo stebėjimo rezultatai, tačiau lygiai taip pat pavyko įveikti susiklosčiusią ankstesnio nebendradarbiavimo patirtį ir galiausiai pasiekti lygiavertį skirtingų pareigybių valstybės tarnautojų bendradarbiavimo formatą. Vadinas, įvykęs vertybinis posūkis pagal tinkamumo logikos aiškinimą rodo, jog administracinei kultūrai būdingas formalizmas bei nebendradarbiavimas yra daugiau normatyvinės nei kognityvinės vertybės, kurias valstybės tarnautojai gali kontroliuoti ir keičiantis kolektyvinėms vertybėms konkrečioje situacijai (šiuo atveju bendrakūrybos sesijoje), prisitaikyti ir koreguoti.

Kaip interviu metu teigė politikos formuotojai, nors įprastai jie formaliai atlieka konsultavimosi su visuomene ir tikslinėmis grupėmis procesą, tačiau pripažįsta ir supranta šio proceso reikšmę ir prasmę ir kaip galima nuspėti, dėl kitų aplinkybių suvaržymo atlieka tai formaliai, todėl šio projekto vertybė – tikslinės jaunimo grupės „išvedimas į centrą“ arba, kitaip tariant, jų nuomonės pavertimas įrodymu – nebuvo prieštaringa jų įsitikinimams.

Kalbant apie ankstesnę nebendradarbiavimo ir tarpusavio konkurencija bei galios demonstravimu paremtą patirtį, kaip rodo stebėjimo duomenys, tai iš dalies atsispindėjo bendro kūrybinio darbo metu, tačiau bendrakūrybos procesą moderavusi *Policy Lab* komanda (šiuo atveju buvusi kaip tarpininkas)

ir naudoti įrankiai leido atsirasti naujam dialogui ir megztis partnerystėms, kurios, kaip interviu metu pastebėta, vėliau buvo tęsiamos atskirai susitinkant ir netgi pasirašant tarpinstitucinį memorandumą psichikos sveikatai stiprinti.

Galiausiai, dar viena administracinės kultūros ypatybė – hierarchinis ministerijų valdymas – kaip rodo stebėjimo duomenys, buvo suvaldyta formuojant atskiras iš skirtingų ministerijų ir skyrių sudarytas grupes, o moderuojant diskusijas laikytasi tolygios laiko prasme ir atsitiktinės eiliškumo prasme pasisakymų tvarkos, kuri, kaip išsireiškė politikos formuotojai, neįprasta jų darbiniam kontekste, neretai leidžianti žemesnės pareigybės valstybės tarnautojui likti neįsitraukusiam į diskusijas ar sprendimų priėmimo procesus.

### ***Įžvalgos ir sprendiniai***

Apibendrinant įžvalgų ir sprendinių atžvilgiu dalyvaujamojo dizaino proceso metu pasiektą vertę, galima teigti, jog pasiekta vidutinė vertė, nes pagal interviu ir stebėjimo duomenis kūrybiškumo aspektu buvo pasiekta maža vertė, skirtingų perspektyvų – didelė, o gilesnio problemos suvokimo aspektu – vidutinė vertė ir atitinkamai pasiektam verčių lygiui įtakos turėjo viešosios politikos konteksto ypatybės, todėl galima patvirtinti hipotezę *H2: Psichikos sveikatos tematikos aktualumas COVID-19 pandemijos kontekste ir Lietuvos politinėje darbotvarkėje didina dizaino požiūriu paremtos politikos atvejo įžvalgų ir sprendinių vertę.*

Interviu duomenys patvirtino, jog COVID-19 pandemija turėjo įtakos tiek dėmesio psichikos sveikatai išaugimui politinėje darbotvarkėje ir atitinkamai valstybės tarnautojų, formuojančių politiką darbotvarkėse. Taigi iš esmės buvo veikiama pagal pasekmių logiką – padidėjęs dėmesys psichikos sveikatos klausimui politinėje darbotvarkėje ir su projekto įgyvendinimu sutapęs plėtros programos psichikos sveikatai rengimo laikotarpis prisidėjo, o taip pat politinės Sveikatos apsaugos ministerijos vadovybės požiūris į inovatyvių sprendimų reikšmę formavo paklausą projekto metu formuluotoms sprendimo alternatyvoms, o karjeros valstybės tarnautojai – politikos formuotojai buvo racionaliai suinteresuoti siekti kuo geresnių rezultatų. Ir kaip parodė stebėjimo rezultatai, naudoti dizaino įrankiai, taip pat pandemijos kontekstas ir, pavyzdžiui, švietimo lauke jau anksčiau prasidėjusi diskusija bei poreikis ieškoti įrodymų įtraukiojo ugdymo įteisinimui, leido atsirasti gilesnį problemos suvokimą indikuojančioms įžvalgoms.

Kaip ir lygiavertiškumo vertybės, taip pat ir įžvalgų iš skirtingų perspektyvų atsiradimui viešosios politikos formavimo konteksto ypatybės neturėjo, nuomonių įvairovę padėjo užtikrinti dalyvaujamojo dizaino sesijų struktūra ir platesnio ekspertų bei suinteresuotų šalių rato įtraukimas. Galiausiai, kaip matoma po duomenų analizės, bendrakūrybos dirbtuvių metu politikos formuotojams stigo kūrybiškų įžvalgų, dažnu atveju buvo sunku suprasti kūrybinių užduočių tikslus, buvo bandoma juos konvertuoti į formalius klausimus primenančias struktūras, varžant laisvą minčių srauto galimybę, baiminantis suklysti. Vadinasi, kūrybiškumo aspektu administracinės kultūros kontekstas turėjo neigiamos įtakos dalyvių galimybėms atsiskleisti, o prie to prisidėjo ir projekto įgyvendinimo aplinkybės, pavyzdžiui, virtualus formatas, neleidęs valstybės tarnautojams ištrūkti iš įprastinės darbo aplinkos. Nepaisant to, jog dalyviai proceso metu kalbėdami apie scenarijuose aprašomus sprendinius ar sprendimo alternatyvas įvardydavo realistiškumo trūkumą, bendrai galutiniams rezultatams vertinti kėlė inovatyvumo kriterijų, kuris pagal vienų dalyvių vertinimus buvo atlieptas, o pagal kitų – jo pristigo, ir tai leidžia teigti, jog projekto įgyvendinimas per *Policy Lab* formatą kūrė didelius lūkesčius politikos formuotojų pusėje, kaip paaiškėjo, lūkesčius projekto rezultatams iš kai kurių ministerijų pusės taip pat didino tarptautinių partnerių – Pasaulio banko biurokratijos laboratorijos dalyvavimas.

### ***Įgalinimas***

Apjungiant įgalinimo aspektą apibūdinančių komponentų pasiektų verčių lygmenis, galima sakyti, jog bendrai dalyvių įgalinimo srityje projekto metu pasiektas vidutinis lygmuo. Įgūdžių ugdymo komponentas atžvilgiu – pasiekta vidutinė vertė, savininkiškumo – maža, o nešališko sprendinių vertinimo – didelė. Analizuojant duomenis išryškėjo, jog tokiam verčių rezultatui įgalinimo srityje reikšmingos įtakos turėjo projekto įgyvendinimo aplinkybės, o taip pat ir tarptautinių partnerių dalyvavimas, tačiau įgalinimo procesus šios konteksto ypatybės veikė neigiamai, todėl galima atmesti trečiąją šio tyrimo hipotezę: *H3: Projekto įgyvendinimo aplinkybės ir tarptautinių partnerių dalyvavimas įgyvendinant dizaino požiūriu paremtą politikos formavimo atvejį Lietuvoje didino galimybes įgalinti proceso dalyvius.*

Tarptautinių partnerių dalyvavimas sustiprino projekto įvaizdį įgyvendinimo pradžioje ir užtikrino palaikymą ir tęstinumą iš Vyriausybės kanceliarijos ir ministerijų pusės, tačiau, kaip paaiškėjo iš analizės rezultatų, dėl nesusiklosčiusio sklandaus bendradarbiavimo formato projekto partneriams su Sveikatos apsaugos ministerija atliekant savo atskirą tyrimą, formavosi neigiamas ministerijos požiūris į visą projektą ir tai turėjo įtakos siekiant labiau įgalinti dalyvius – didinti savininkiškumą

projekto rezultatais ir apskritai aktyviau įsitraukti. Kita svarbi projekto įgyvendinimo aplinkybė – *Policy Lab* komandos dalyvavimas kaip tarpininko tarp politikos formuotojų ir tikslinė auditorijos – ribojo dalyvių įgalinimą – savininkiškumo vertės siekimą, tačiau tai leido sukurti nešališkas sąlygas kritiškai vertinti kuriamas sprendimo alternatyvas. Savininkiškumo vertės siekimui reikšmingą įtaką turėjo ir tai, jog tik viena ministerija buvo projekto užsakovė, o kitos dalyvavo kaip partnerės, nors iš pradžių visos trys ministerijos buvo lygiavertiškos partnerės ir valstybės tarnautojų įsitraukimas, kaip išryškėjo iš tyrimo duomenų, kilo ne iš asmeninio poreikio, o ministerijos pasirašyto įsipareigojimo dalyvauti. Reikia pažymėti, jog kitos projekto įgyvendinimo aplinkybės: virtualus formatas, fizinio prototipavimo atsisakymas, testavimo pakeitimas daugiakriteriniu vertinimu – taip pat mažino dalyvių suinteresuotumą procesu ir jo rezultatais bei ribojo galimybes ugdytis: labiau gilintis į metodologiją, panaudoti įrankius dar kart savo darbinėje aplinkoje.

Nors iškelta hipotezė buvo atmesta, tačiau naudotos institucinio izomorfizmo įžvalgos padėjo išskleisti projekto įgyvendinimo ir tarptautinių partnerių dalyvavimo kontekstines ypatybes ir suprasti, jog prievartinis mechanizmas *Policy Lab* atžvilgiu iš STRATA kaip pagrindinės organizacijos ir jai keliamų reikalavimų turėjo neigiamos įtakos paties projekto dizainui ir atitinkamai dalyvių įgalinimui, nors šalia to reikšmingos įtakos turėjo ir kitos jau minėtos aplinkybės. Iš teorinio institucinio izomorfizmo ir mimetinio mechanizmo perspektyvos labiausiai netikėtai šio projekto įgyvendinimu metu įvykęs tarptautinių partnerių ir tyrimo užsakovų nesusikalbėjimas, turėjęs įtakos viso projekto įvaizdžio kritimui, atitinkamai ir dalyvių įgalinimo vertei.



## Išvados ir rekomendacijos

Summa summarum, galima teigti, jog pavyko pasiekti tyrimo pradžioje suformuluotą tikslą – apibūdinti dizaino požiūrio taikymo politikos formavimo atvejuje pasiektas vertes ir paaiškinti, ar ir kokią įtaką kuriamoms vertėms darė Lietuvos viešosios politikos ir su atvejo įgyvendinimo kontekstu susijusios ypatybės. Kaip paaiškėjo po empirinių duomenų analizės, administracinės kultūros kontekstas ir ankstesnė bendradarbiavimo patirtis neturėjo reikšmingos įtakos siekiant laikytis dizaino požiūrio vertybių bendrakūrybos procese, tačiau pastebėta, jog COVID-19 pandemija ir pokyčiai politinėje darbotvarkėje dėl tematinio aktualumo nagrinėjamo atvejo objektui – jaunimo psichikos sveikatos paslaugų teikimo grandinei – turėjo įtakos įžvalgų ir sprendinių vertės atžvilgiu. Galiausiai, išryškėjo, jog paties projekto įgyvendinimo aplinkybės ir tarptautinių partnerių dalyvavimas ribojo proceso dalyvių įgalinimo aspektą, todėl buvo patvirtinta tik viena iš trijų teorinėje dalyje suformuluotų hipotezių.

Šiame tyrime taikytas analizės pagrindas buvo išskirtinis, nes siekiant įgyvendinti tyrimo tikslą turėjo derinti deduktyvinės ir induktyvinės analizės principus. Priklausomas kintamasis – dizaino požiūrio vertės (vertybės, įžvalgos ir sprendiniai bei įgalinimas) buvo apibrėžtas naudojantis dalyvaujamojo dizaino procesui ir rezultatams vertinti suformuotu analizės pagrindu, tačiau operacionalizacija – verčių apibūdinimas – vyko jau empirinių rezultatų analizės dalyje. Panašiai ir nepriklausomų kintamųjų atveju – kaip Lietuvos viešosios politikos konteksto ypatybės jie buvo išskirti teorinėje dalyje formuluojant tyrimo hipotezes ir apibūdinant Lietuvos, tačiau konkretus jų turinys išryškėjo tik atlikus interviu duomenų analizę. Dedukcinis pirminių nepriklausomų kintamųjų reikšmių identifikavimas ir tolimesnis jų operacionalizavimas indukciniu būdu parodė ir leido pilna apimtimi panaudoti kokybinių duomenų plotį ir gylį bei tvirtinti apie tokios logikos taikymo prasingumą. Kaip jau buvo minėta, akademiniam lauke pastebimas trūkumas išplėtotų ir praktiškai pritaikomų teorinių analizės pagrindų dizaino požiūrio vertėms analizuoti, todėl šio tyrimo praktika galės būti naudojama ateityje siekiant įvertinti dizaino požiūrio vertę ir vietą Lietuvos ar net kitos šalies politikos formavimo kontekste.

Galima sakyti, kad sukonstruotas analizės pagrindas atitiko tyrimo poreikius ir padėjo pasiekti tyrimo tikslo, o apibendrinant naujojo institucionalizmo teorines įžvalgas, kurių pagrindu ir buvo suformuoti priežastiniai ryšiai tarp atskirų priklausomo ir nepriklausomų kintamųjų reikšmių, galima pastebėti, jog žvelgimas į dizaino požiūrio vertes per proceso dalyvių – projekto įgyvendintojų ir politikos formuotojų – perspektyvą ne tik leido geriau suprasti dizaino požiūrio verčių ir konteksto ypatumų

santykį, tačiau ir išryškino kelias pastabas apie patį Lietuvos viešosios politikos kontekstą. Pasekmių logikos aiškinimas parodė, kad Lietuvos viešosios politikos formavime veikia racionali politikos formuotojų orientacija į rezultatus. Tuo tarpu tinkamumo logikos aiškinimas leidžia teigti, jog politikos formavime dominuoja labiau normatyvinis nei kognityvinis neformaliųjų taisyklių, vertybių laikymasis. Galiausiai, institucinio izomorfizmo prielaidos padėjo atskleisti, kad nepaisant teigiamo institucijų požiūrio į tarptautines organizacijas, neretai mimetiškai kopijuojant ar gautomis rekomendacijomis grindžiant sprendimus, pradeda formotis kritinis pateikiamų rekomendacijų vertinimas siekiant atliepti realius savo institucijos poreikius. Nepaisant to, kad tinkamumo logikos pagrindu formuluota hipotezė nebuvo patvirtinta, lyginant šį ir kitų naujojo institucionalizmo įžvalgų paaškinamąją galią, reikia pasakyti, kad bendrai nagrinėto atvejo kontekste dominavo tinkamumo logika. Politikos formuotojai buvo linkę prisitaikyti prie naujų aplinkybių ir jų veikimas buvo ne tiek racionalus ar apgalvotas – ką leistų tvirtinti pasekmių logika, kiek nulemtas bendro viešosios politikos konteksto. Tuo tarpu institucinio izomorfizmo prielaidos praplėtė supratimą apie organizacijų veikimą, tačiau nebuvo pakankamos aiškinantis organizacijų logiką įrodymų generavimo ar vertinimo aspektais.

Viena vertus, apibūdintos dizaino požiūrio vertės siejasi su idealiosiomis dizaino požiūrio vertėmis ir šio tyrimo metu buvo siekiama paašškinti joms daromą konteksto ypatybių įtaką, kita vertus, induktyvinės tematinės analizės būdu išryškėjusios verčių kategorijos žymi svarbiausius Lietuvos viešosios politikos formavimo bruožus, nes projekto įgyvendintojai ir politikos formuotojai vertes reflektavo kaip išskirtinumus lyginant su jų įprastiniu darbo kontekstu, todėl galima manyti, jog atvirkštinės apibūdintų verčių kategorijos būtų dabartinį viešosios politikos konteksto *status quo* apibūdinančios charakteristikos.

Metodologiniu šio tyrimo pranašumu galima laikyti galimybę derinti du kokybinius duomenų rinkimo metodus, kurie leido ne tik deskriptyviai apibūdinti dizaino požiūrio sukuriamas vertes, pavyzdžiui, analizuojant proceso dalyvių įsitikinimus, tačiau ir įvertinti jų dydžius, interviu duomenis papildant stebėjimo rezultatais. Kaip šio tyrimo metodologinį ribotumą galima išskirti tai, jog nebuvo galimybės su *Policy Lab* atstovais nustatyti ir užfiksuoti projekto įgyvendinimo metu siekiamų verčių iki prasidedant bendrakūrybos sesijoms ir tai reikėjo daryti jau retrospektyviu būdu. Be to, nesant tarpusavyje palyginamų įgyvendintų projektų, buvo nagrinėtas tik vienas viešosios politikos formavimo atvejis. Kitas su pasirinktu analizuoti atveju susijęs metodologinis trūkumas – nedidelis atvejyje dalyvavusių politikos formuotojų skaičius, neleidęs kiekybiškai pamatuoti dizaino požiūrio verčių ir nustatyti priežastinių ryšių su konteksto ypatybėmis modeliuojant regresijas. Tačiau

nepaisant ribotos respondentų imties, jų atstovaujama politikos sričių (bendrojo ugdymo, jaunimo politikos, psichikos sveikatos) ir pareigybių (nuo vyriausiųjų specialistų iki patarėjų ir skyriaus vedėjų) įvairovė leido užtikrinti tyrimo rezultatų patikimumą. Be to, lyginant su kitais dizaino požiūrio vertę analizavusiais tyrimais<sup>67</sup>, kuriuose kaip ir šio tyrimo metu autoriai buvo įsitraukę į įgyvendinimo procesą, galimybė atlikti virtualių benrakūrybos sesijų stebėjimą dalyvaujant kaip stebėtojai, padėjo sumažinti šališkumo kriterijų ir padidinti duomenų patikimumą.

Grįžtant prie šio darbo pavadinimas suformuluoto klausimo „kaip praėjo pasimatymas?“, reziumuojant norisi užbaigti skirtingų pasimatyme dalyvavusių pusių išvalgomis. *Policy Lab* atstovas teigė, jog „*sėkmę būtų galima įvertinti po kelių metų*“ (INT2), o politikos formuotojas apibendrina: „*aš manau, kad yra labai sėkmingas ir geras pavyzdys tos partnerystės, kai analizė iš tikrųjų veda į konkretų rezultatą.*“ (INT7). Taigi jei pirmasis vertinimas implikuoja ilgesnio laikotarpio poreikį siekiant suprasti rezultatų vertę, antrasis – politikos formavimo ciklo poreikį ne tik įrodymams, bet ir konkretiems produktams, o tai reiškia, jog „pasimatyme“ dalyvavusiųjų projekto įgyvendintojų ir politikos formuotojų interesai taikyti dizaino požiūrį viešosios politikos formavime skyrėsi. Vis dėlto, šio tyrimo rezultatai iš dalies gali atliepti abiejų pusių poreikius – tiek iš trumpalaikės perspektyvos įvertinti požiūrio taikymo naudą, žvelgiant į išvalgų ir sprendinių bei įgalinimo vertes, tiek iš ilgalaikės perspektyvos – žiūrint į vertybių vertes, kaip galimybę svarstyti apie platesnį šio požiūrio taikymą politikos procese.

Kaip jau minėta darbo įvade aptariant šio darbo aktualumą ir teorinę nišą, dizaino požiūrio ir jo kryptių taikymo politikos formavimo procesuose analizė Lietuvos kontekste – tik pirmasis užuomazgas nerianti diskusija akademiniam politikos mokslų lauke. Todėl galima tikėtis, jog ateityje daugės dizaino požiūrį – jo vertę, konteksto, kuriame jis taikomas, įtaką analizuojančių darbų. Ateities tyrimuose vertėtų 1) lyginti lokalių ir nacionalinio lygmens politikos formavimo atvejų panašumus ir skirtumus bei iš to kylančias teorines ir praktines implikacijas, o taip pat 2) tyrinėti šio požiūrio taikymo kituose politikos proceso etapuose kuriamas naudas, atsirandančius apribojimus ir 3) teoriniame lauke plėtoti dizaino požiūrio analizės modelius, kurie leistų lyginti skirtingų viešosios politikos formavimo požiūrius ir jų praktinius taikymo atvejus nepaisant skirtingų įgyvendinimo sąlygų.

---

<sup>67</sup> Jeffrey Allen, „Embedding user-centred design in policymaking at the UK Ministry of Justice“ (Magistro darbas, Laurea University of Applied Sciences, 2020).

## ***Rekomendacijos***

Iš praktinės pusės, norint plėtoti dizaino požiūriu paremtus viešosios politikos formavimo atvejus, reikėtų atkreipti dėmesį į dalyvių įgalinimo vertę – siekti, jog proceso metu dalyviai galėtų ne tik kurti, tačiau ir analizuoti, testuoti bei įgyvendinti, todėl vertėtų atkreipti dėmesį į paties projekto dizainą ir jam įtakos turinčias aplinkybes.

Šiuo atveju dizaino požiūrio metodai buvo naudoti tik problemos apibrėžimo, darbotvarkės formavimo ir politikos formulavimo ir sprendimų priėmimo etapams, tačiau netaikyti politikos įgyvendinimo ir vertinimo etapuose – ateityje būtų prasminga plėsti metodo taikymo erdvę kituose politikos formavimo etapuose ir atitinkamai matuoti sukuriamas vertes. Nors akademinėje literatūroje pastebima tendencija, jog dizaino požiūris dažniausiai taikomas iki politikos įgyvendinimo etapo, analizuoto projekto įgyvendintojai atkreipė dėmesį į dizaino požiūrio lankstumą, suderinamumą su kitomis disciplinomis, todėl matoma dizaino požiūrio platesnio taikymo galimybė.

Siekiant plačiau taikyti naujus politikos formavimo požiūrius – jų principus, metodus ir įrankius, reikėtų ugdyti politikos formuotojų kompetencijas ir įgūdžius, kurie skatintų kūrybiškumą ir formuotų atvirą požiūrį, padedant lengviau suprasti ir prisitaikyti prie naujai diegiamų proceso inovacijų. Analizuotas atvejis atskleidė politikos formuotojų ribotumą mąstyti kūrybiškai, tačiau iš kitos pusės parodė, jog esama suinteresuotumo išbandyti naujus metodus ir įrankius, todėl kūrybiškumo skatinimas ir ugdymasis būtų prasminga valstybės tarnautojų tobulinimo kryptis.

## Literatūros sąrašas

1. Allen, Jeffrey, „Embedding user-centred design in policymaking at the UK Ministry of Justice“ (Magistro darbas, Laurea University of Applied Sciences, 2020).
2. Auernhammer, Jan, Bernard Roth „The origin and evolution of Stanford University’s design thinking: From product design to design thinking in innovation management“, *Journal of Product Innovation Management* (2021).
3. Bennett, Nathan, James Lemoine, „What VUCA really means for you“ *Harvard business review* 92.1/2 (2014).
4. Blomkamp, Emma „The promise of co-design for public policy“, *Australian Journal of Public Administration* 77.4 (2018).
5. Bossen, Claus, Christian Dindler, Ole Sejer Iversen „Evaluation in participatory design: a literature survey“, *Proceedings of the 14th Participatory Design Conference: Full papers, 1*, (2016).
6. Carson, Lyn, and Stephen Elstub, „Comparing participatory and deliberative democracy“, *newDemocracy Research and Development Note, newDemocracy Foundation*, 2019.
7. David Adams, „Usable knowledge in public policy.“, *Australian Journal of Public Administration*, 63(1), (2004): 29–42.
8. DiMaggio, Paul. J. ir Walter Powell, „The iron cage revisited“ institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields“, *American Sociological Review*, 48 (1983).
9. Drain, Andrew, Aruna Shekar, Nigel Grigg. „Insights, Solutions and Empowerment: a framework for evaluating participatory design“, *CoDesign* 17.1, (2021).
10. Einfeld, Colette, Emma Blomkamp „Nudge and co-design: complementary or contradictory approaches to policy innovation?“, *Policy Studies* (2021).
11. Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija (OECD), „2018 Regulatory Policy Outlook.“ Paryžius: OECD Publishing, 2018.
12. Everett, Sophia, „The Policy Cycle: Democratic Process or Rational Paradigm Revisited?“, *Australian journal of public administration*, 62 (2), (2003).
13. Guest, Gregory, Kathleen M. MacQueen, Emily E. Namey, „Introduction to applied thematic analysis.“ *Applied thematic analysis*, 3.20 (2012).
14. Howlett, Michael, ir Ishani Mukherjee, „Policy design and non-design: Towards a spectrum of policy formulation types“, *Politics and Governance* 2.2 (2014).

15. International Civil Service Effectiveness (InCiSE) Index, Blavatnik School of Government, the Institute for Government, žiūrėta 2021 m. lapkričio 8 d., <https://www.bsg.ox.ac.uk/about/partnerships/international-civil-service-effectiveness-index-2019>
16. Junginger, Sabine „Towards Policymaking as Designing: Policymaking Beyond Problem-solving and Decision-making.“ Kn. *Design for policy* (sud. Christian Bason) (Routledge, 2016).
17. Kazakevičius, Giedrius, „Lojalumo struktūros įtaka Lietuvos viešojo sektoriaus politizacijai.“ *Politologija - Vilniaus Universitetas*, 2 (74) (2014).
18. Khanlou, Nazilla, Elizabeth Peter, „Participatory action research: considerations for ethical review“ *Social science & medicine*, 60.10 (2005).
19. Kimbell, Lucy, „Design in the Time of Policy Problems.“. Kn. *Proceedings of DRS 2016: Design + Research + Society*, P. Lloyd, E. Bohemia (sud.) (Brighton: Design Research Society, 2016).
20. Lewis, Jenny M., Michael McGann, and Emma Blomkamp, „When design meets power: Design thinking, public sector innovation and the politics of policymaking“, *Policy & Politics* 48.1 (2020).
21. Lewis, Jenny M., Michael McGann, Emma Blomkamp, „Design thinking and policymaking.“ Pranešimas konferencijoje „The design of policy, governance and public service“, Australija, 2019.
22. Liebutė, Lina. *Kultūrinio Zondavimo Metodas Kaip Dalyvaujamojo Dizaino Priemonė Kuriant Komunikaciją Panikos Priepuolių Tema; Vizualioji Panikos Priepuolių Komunikacija per žaidybinius Elementus.* (Magistro darbas, Vilniaus Dailės Akademija 2021).
23. Linder, S. H., & Peters, B. G. „Policy formulation and the challenge of conscious design“, *Evaluation and Program Planning*, 13, 1990.
24. May, Peter, „Policy Design and Implementation“. Kn. *Handbook of Public Administration*, B. Guy Peters ir J. Pierre (Sud.) Beverly Hills: Sage Publications, 2003).
25. March, James G., Johan P. Olsen, „The Logic of Appropriateness.“ 2004.
26. McGann, Michael, Emma Blomkamp, Jenny M. Lewis, „The rise of public sector innovation labs: experiments in design thinking for policy.“ *Policy Sciences*, 51, (2018).
27. McNaughton Nicholls, Carol, Lisa Mills, and Mehul Kotecha „Observation“. Kn. *Qualitative Research Practice: A Guide for Social Science Students and Researchers* (London: SAGE, 2014).

28. Michael McGann, Emma Blomkamp, Jenny M. Lewis, „The rise of public sector innovation labs: experiments in design thinking for policy.“ *Policy Sciences*, 51, 2018.
29. Michels, Ank, Laurens De Graaf, „Examining Citizen Participation: Local Participatory Policy Making and Democracy.“ *Local Government Studies*, 36(4), (2010).
30. Nakrošis, Vitalis, „The Public Administration in the EU 28. Lithuania.“ Pranšimų rinkinys (red. Nick Thijs, Gerhard Hammerschmid), *The Public Administration in the EU 28*. Liuksemburgas: Publications Office of the European Union, 2018.
31. Olejniczak, Karol, et al. „Policy labs: the next frontier of policy design and evaluation?“ *Policy & Politics*, 48.1 (2020): 89-110.
32. Otieno, James Origa, „Practice insights – Experimentation and design thinking in Public policy-making processes.“ EconStor Preprints, Leibniz Information Centre for Economics, 2019.
33. Palidauskaitė, Jolanta, „Vertybinių valstybės tarnautojo profilis šiuolaikinės Lietuvos politinės kultūros kontekste“, *Politologija* 2 (50), (2008).
34. Parsons, Wayne „From muddling through to muddling up: evidence based policy making and the modernisation of British government“, *Public Policy and Administration*, 17(3), (2002).
35. Peters, B. Guy, *Policy problems and policy design* (Edward Elgar Publishing, 2018).
36. Pilietinės galios indeksas, Pilietinės visuomenės institutas, žiūrėta 2021 m. spalio 7 d. <http://www.civitas.lt/time-line/pilietines-galios-indeksas-2020-m/>
37. Pivoras, Saulius, „Nuo nomenklatūros iki pseudobiurokratijos. Posovietinės viešosios biurokratijos bruožai Lietuvoje“, *Darbai ir dienos*, 52, 2009.
38. Pivoras, Saulius, „Valstybės tarnybos sistemos tobulinimas Lietuvoje: pasirinkimai ir požūriai“. Kn. *Valstybės Tarnybos Sistemos Tobulinimas Lietuvoje: Pasirinkimai, Požūriai, Sandėriai: Mokslo Studija*. Pivoras, Saulius, Civinskas, Remigijus, and Buckienė, Ernesta. Kaunas : Vilnius: Vytauto Didžiojo Universiteto Leidykla ; Versus Aureus, 2014, 15-39.
39. Policy Lab, STRATA, žiūrėta 2021 m. gruodžio 3 d., <https://strata.gov.lt/lt/tyrimai/policy-lab>
40. Projektas „Atviros Vyriausybės iniciatyvos“, e.pilietis, piliečių ministerija ir kt., Lietuvos Respublikos Vyriausybės kanceliarija, žiūrėta 2021 m. spalio 19 d., <https://epilietis.lrv.lt/atvira-vyriausybe-kas-tai>
41. Rakšnys, Adomas Vincas „Bendradarbiavimu Grindžiamos Organizacinės Kultūros Formavimas Viešajame Valdyme“ (Disertacija, Mykolo Romerio Universitetas, 2019)

42. Sanders, Elizabeth, „Perspectives on Participation in Design.“ Kn. *Wer gestaltet die Gestaltung?: Praxis, Theorie und Geschichte des partizipatorischen Designs*, (Su. Claudia Mareis, Matthias Held, and Gesche Joost), (Bielefeld, 2014).
43. Simon, Herbert, *The Sciences of the Artificial* (Cambridge, MA: The MIT Press, 1969).
44. Ščervianinaitė, Ieva. *Dalyvaujamojo dizaino strategijų taikymas viešųjų erdvių projektų kuravime* (Magistro darbas, Vytauto Didžiojo universitetas 2019).
45. Valstybės kontrolė, „Valstybinio audito ataskaita. Teisėkūros procesas.“ (VA-2018-P-40-6-2). Vilnius: Valstybės kontrolė, 2018, 3-8.
46. Van Buuren, Arwin, et al. „Improving public policy and administration: exploring the potential of design“, *Policy & Politics* 48.1 (2020).
47. Vyriausybės strateginės analizės centras, Lietuvos jaunimo psichikos sveikatos paslaugų teikimo grandinės vertinimas II etapas: į jaunimo poreikius orientuotos psichikos sveikatos paslaugų sprendimo alternatyvos, (Tyrimo ataskaita, 2021).
48. Visuotinė lietuvių enciklopedija, žiūrėta 2022 m. balandžio 25 d., <https://www.vle.lt/straipsnis/antrepreneris-1/>
49. Wagle, Udaya „The policy science of democracy: the issues of methodology and citizen participation“, *Policy Sciences*, 33(2), (2000).



# Priedai

## 1 Priedas Klausimynas *Policy Lab*

### *Dizaino požiūris ir Policy Lab*

Kaip formavosi *Policy Lab* STRATA? Kokie veikėjai, aplinkybės turėjo įtakos *Policy Lab* atsiradimui?

Kuo *Policy Lab* panašus ir kuo skiriasi nuo kitose valstybėse esančių politikos laboratorijų?

Kuo *Policy Lab* skiriasi nuo kitų viešosios politikos inovacijų iniciatyvų Lietuvoje (pvz., GovTech)?

Kokia išorės veikėjų (asmenų, institucijų) įtaka *Policy Lab* veikimui?

Kaip dizaino požiūrio principai atsirado STRATA *Policy Lab* metodiniame lauke? Kas nulėmė tokį pasirinkimą? Kokios alternatyvos?

Koks dizaino požiūrio ir bendros kūrybos veiklų santykis *Policy Lab* kontekste?

### *Dizaino požiūrio taikymas projekte „Jaunimo psichikos sveikatos paslaugų teikimo grandinės vertinimas“*

Kuo ypatingas buvo projekto įgyvendinimas? Kokie pagrindiniai įgyvendinimo iššūkiai?

Kaip sekėsi taikyti dizaino požiūrio principus projekto metu? Kokie praktiniai ir teoriniai iššūkiai?

Kokie įrankiai buvo taikyti? Kaip su jais sekėsi dirbti praktikams ir naudotojams?

Kaip atrodė politikos formuotojų ir galutinių vartotojų susitikimas?

Prisimenant atskirus dizaino požiūrio taikymo proceso etapus (empatijos, apibūdinimo, idėjų generavimo, dizaino, testavimo) kokias dizaino požiūrio taikymo sukurtas vertes (sisteminame, organizaciniame ir individualiame lygmenyse) galėtumėte išskirti?

Kaip manytumėte, koks bus tolimesnis projekto rezultatų likimas?

Koks projekto partnerio PB biurokratijos laboratorijos vaidmuo įgyvendinant projektą ir taikant dizaino požiūrio principus?

### *Dizaino požiūris ir viešosios politikos procesas*

Kaip apibūdintumėte viešosios politikos kontekstą (pagrindiniai bruožai), kuriame buvo taikyti dizaino požiūrio principai?

Kokius pagrindinius barjerus, trukdančius sklandžiau taikyti dizaino požiūrio principus viešojoje politikoje, išskirtumėte?

Kokią įtaką dizaino požiūris turėjo valstybės tarnautojų gebėjimams?

Kaip dizaino požiūrio principų taikymas veikia organizacijas, jų tarpusavio sąveiką?

Kaip dizaino požiūris prisideda prie kultūrinio viešosios politikos pokyčio (ar apskritai turi įtakos)?

## 2 Priedas Klausimynas politikos formuotojams

Kokias diegiamas vertybes išskirtumėte kaip pagrindines šiame projekte, lyginant su įprastais sprendimų paieškos būdais politikos formavime?

Kuo įžvalgų generavimo ir sprendimų paieškos aspektais šis procesas buvo kitoniškas ir vertingas? Ką naujo atradote, pastebėjote (iš proceso ir galbūt turinio pusės)?

Kokie dalyvių įgūdžiai, kompetencijos, žinios buvo stiprinamos, gilinamos šio projekto metu?

Kaip apibūdintumėte Lietuvos viešosios politikos formavimą? Kaip įprastai formuojant politiką ieškoma geriausios sprendimo alternatyvos? Kokie įrodymai (jų šaltiniai) dažniausiai pasitelkiami pagrįsti pasirinktas sprendimo alternatyvas? Ką įvardytumėte kaip labiausiai įrodymų naudojimą ir jų paiešką ribojančius veiksnius politikos formavimo procese?

Kokios tematikos mokymuose dažniausiai tenka dalyvauti? Kaip dažnai organizuojami mokymai apie politikos formavimo metodus (labiau procesinius, ne turinio aspektus)?

Kokiais atvejais bendradarbiaujama su kitomis ministerijomis formuojant politiką? Kokiais formatais įprastai bendradarbiaujama? Kaip vertintumėte ankstesnę bendradarbiavimo patirtį ir konkrečiai šio projekto įgyvendinimo metu? Ar pastebite skirtumų?

Kaip keitėsi požiūris į psichikos sveikatos klausimą COVID-19 pandemijos kontekste Jūsų koordinuojame politikos lauke? Galbūt pastebėjote ir galėtumėte įvardyti konkrečius požiūrio pokyčio atvejus (signalus) iš politinio lygmens? Ar COVID-19 pandemija turėjo įtakos šio projekto aktualumui politikos formavimo kontekste?

Kiek Jūsų politikos formavimo lauke jaučiamas inovatyvių sprendimų paieškos būdų poreikis? Ar pastebite politinio lygmens nuostatų kaitą politikos formavimo požiūrių aspektu? Ar šios Vyriausybės programa šiuo klausimu išsiskiria, ar didelių skirtumų nuo ankstesnių Vyriausybių programų nėra?

Koks buvo ministerijos ir Jūsų požiūris dėl aktualumo įsitraukti į šio projekto veiklas, kas jam labiausiai turėjo įtakos? Kokie buvo pagrindiniai trukdžiai ir demotyvuojantys veiksniai, riboję galimybes dalyvauti projekto veiklose? Ir atvirkščiai – kas labiausiai domino projekto įgyvendinimo eigoje?

Kaip vertintumėte ministerijos patirtį bendradarbiaujant su tarptautinėmis organizacijomis? Ko labiausiai iš jų tikimasi ir kokie keliama lūkesčiai nepateisinami? Kaip tarptautinių partnerių

(Pasaulio banko Biurokratijos laboratorijos) dalyvavimas, iš ministerijos darbo perspektyvos, turėjo įtakos šio projekto įgyvendinimui?

Gal turite papildomų pastebėjimų dėl projekto sukurtų verčių ar Lietuvos viešosios politikos formavimo konteksto?

### **3 Priedas Dviejų bendrakūrybos dirbtuvių stebėjimo protokolai**

#### **Aprašomojo stebėjimo rezultatai**

##### Bendrakūrybos dirbtuvių pavadinimas, tikslas

Jaunimo psichikos sveikatos tyrimo bendros kūrybos sesija.

Tikslas, kaip įvardijama kvietime dalyviams: kurti švietimo bendruomenės raštingumo psichikos sveikatos srityje didinimo scenarijus ir nagrinėti siūlomus sprendinius.

##### Igyvendinimo data, laikas, trukmė, kitos aplinkybės

2021 09 02. Pradžia — 13:00 val., pabaiga — 15:30 val. Dirbtuvės vyko nuotoliniu būdu, naudojant MS Teams ir Mural darbo platformą.

##### Dalyvių skaičius, institucinis, lyčių pasiskirstymas

Iš viso dirbtuvėse dalyvavo — 21 dalyviai (įskaitant ir dirbtuvių moderatorius, kurių buvo 4). I gr. - 6; II gr. — 5; III gr. — 5; IV gr. — 5;

Pagal institucinį pasiskirstymą dirbtuvėse dalyvavo Sveikatos apsaugos, Švietimo mokslo ir sporto, Socialinės apsaugos ir darbo ministerijų ir LR Vyriausybės kanceliarijos politikos formuotojai (ne politiniai), taip pat joms pavaldžių institucijų — Jaunimo reikalų departamento, Nacionalinės švietimo agentūros valstybės tarnautojai, projekto partnerių Pasaulio banko biurokratijos laboratorijos atstovai (lietuviai), psichologai, nevyriausybių organizacijų atstovai, savivaldybėje dirbanti jaunimo reikalų koordinatore, savivaldybėje dirbanti specialistė, savivaldybių asociacijos atstovas, miesto psichologinės-pedagoginės tarybos specialistė.

Pagal lyčių pasiskirstymą dirbtuvėse dalyvavo 4 vyrai ir 17 moterų

Iš viso buvo sudarytos 4 skirtingos grupės, išskirstant dalyvius taip, kad kiekvienoje grupėje dirbtų skirtingų institucijų ar sektorių atstovai.

##### Kokios užduotys buvo atliekamos?

Iš pradžių buvo dirbama su kūrybiniais scenarijais, kuriuose pristatomi bendrakūrybos dirbtuvių su jaunimu metu generuoti sprendiniai, išvalgos. Kiekviena grupelė dirbo su dviem scenarijais. Iš viso buvo 4 skirtingi scenarijai. Scenarijai turėjo pavadinimus, išskirtus raktinius žodžius. Grupės moderatorius iš pradžių pristatė scenarijus, juos perskaitė, dalyviai klausėsi, vėliau buvo skirta 10 min. Užrašyti visas mintis, komentarus, kurie kylo išklausių scenarijus.

Antrosios užduoties metu buvo siekiama palyginti scenarijus — kuo jie panašūs, kokios stiprybės, rizikos ir kokie galėtų būti jų įgyvendinimo laikotarpiai.

Trečios užduoties metu dalyviai buvo kviečiami išgryninti sprendinių sistemą ir apibrėžti, kokio bendro tikslo būtų siekiama, grupuojant sprendinius pagal informavimo, įgalinimo ir stiprinimo funkcijas.

Ketvirtoji užduotis — veiksmų plano kūrimas, ieškant sąsajų su esamais procesais, atsakomybių, rezultatų, rizikos ir sėkmės faktorių įvardijimas.

Kai kuriose grupėse dar buvo atliekamos papildomos užduotys su „personomis“ — galvojama, koks naujų sprendinių poveikis būtų atskiroms personoms individualiai ir taip pat kuriamos portalų antraštės, kurios leistų apibūdinti gautą rezultatą — poveikį įgyvendinus sprendimus.

## **Sutelkto stebėjimo rezultatai**

### Kokie klausimai kilo dalyviams prieš atliekant užduotis?

Dalyvė po scenarijaus pristatymo klausė, kaip suprasti šiuos scenarijus ir juos interpretuoti? Klausė, koks realistinis scenarijų įgyvendinimas? Kokiais etapais galima prieiti? Ar visos sudedamosios dalys turi vykti kartu? I gr.

Dalyvis svarsto, ar scenarijuose esančios „utopinės idėjos“ realiai galėtų būti realiai įgyvendinamos? Pastebi, kad nemažai scenarijuose esančių aspektų jau vyksta dabar ir svarsto, ar tai yra ateities modelis ar dabarties? I gr.

Dalyvė suabejojo, ar tinkamai atliko užduotį, tuomet moderatorius nuramino, jog čia kūrybinė užduotis, todėl visi atsakymai teisingi ir tinkami. III gr.

Bandydamas suprasti užduotį dalyvis referuoja konkrečiai į anksčiau aptartus scenarijus, siūlo galimas užduoties atlikimo kryptis, galvojant apie bendrą tikslą. III gr.

### Kaip dalyviams sekėsi atlikti užduotis?

Dalyviui ne iki galo suprantama scenarijų funkcija — kaip juos naudoti. I gr.

Vienai dalyvei nepavyko įsijungti mikrofono, todėl tik užrašinėjo mintis Mural lentoje, kitai dalyvei taip pat nepavyko iš pradžių to padaryti, tačiau kaip vėliau pristatė — reikėjo pakeisti mikrofono nustatymus — tai patarė padaryti ir kolegei. I gr.

Po trečios užduoties pristatymo dalyvė pasakė, kad nelabai supranta užduoties, moderatorei darsyk pristačius užduotį, užklaususi dalyvė įdėmiai klausėsi ir vėliau teigė, jog dabar aiškiau. I gr.

Viena dalyvė teigia, kad jai reikėtų darsyk perskaityti, prisiminti, tačiau geba išskirti pagrindinius, ryškiausius aspektus. II gr.

Dalyviai geba suprasti scenarijus *in corpore*, reflektuoja apie galimybes konceptualiai juos jungti, randa skirtumus. II gr.

Pavyzdžiui, moderavimą ir užduoties atlikimą perėmus vienai iš dalyvių, ji aktyviai atliko užduotį, nedvejodama savo darbu. II gr.

Viena dalyvė šypsodamasi sako, kad neatliks vienos užduoties, nes tik neigiamus aspektus nori išskelti. II gr.

Reflektuodami bendro pristatymo metu dalyviai pastebėjo, kad dažniausiai nei viena idėja neišsivystė iki galutinio sprendimo sustodavo diskusija ties įgyvendinimo klausimu — kas darys, nes svarbu ilgalaikiškumas, lyderystė ir palaikymas, apie įgyvendinimą. III gr.

#### Kokios pastebimos interakcijos tarp dalyvių?

Vienas dalyvis dažniausiai pradėdamas pasisakymą pasakydavo, kad pritaria ankstesnių dalyvių komentarams. „Viską, ką norėjau pasakyti, jau pasakė...“, „Visi jau viską pasakė, neturiu ką pridėti“ I gr.

Viena dalyvė savo pasisakymo metu pagyrė kitą dalyvę pasakojimo kontekste: „reikėtų tokių stiprių specialistų kaip X“ I gr.

Po vienos grupelės pristatymo aptarimo metu dalyvė pastebėjo, jog susiklostė tradicija, kad pristato moderatorius, o vėliau kiti dalyviai tik papildo, todėl šypsodamasi atsisakė pristatyti. I gr.

Dalyvė referuodama į kitos dalyvės pasisakymą kreipėsi „kaip gerbiama X pristatė“ — išlaikomas formalus bendravimo stilius. II gr.

Dalyviai kartu kuria formuluodami bendrą tikslą, įterpdami raktažodžius, papildomus žodžius.

„Aš į tą pačią temą, tačiau“ — dalyvė papildo ir subtiliai bando oponuoti vyraujančiam grupėje susiformavusiam vertinimui, kad individualūs poreikiai vėl grupuojami. Kita dalyvė bando oponuoti, kad galbūt čia reikėtų bendrų sąvokų ir dėl to nesusikalbama. Tačiau kita dalyvė pabrėžia, kad būtent čia ir problema, kad individualius poreikius bandoma suniveliuoti iki bendresnių, tinkančių didesnei grupei. II gr.

Kalbant apie atsakomybių pasidalinimą ir įgyvendinimą, viena dalyvė pripažino, kad viskas priklauso nuo valstybės tarnautojo, kuris turi įrodyti politikos formuotojams tvirtinantiems biudžetą. II gr.

Grupelės darbo pabaigoje dalyvė prisipažino, kad jai buvo atradimas ir pamatymas praktiškai, jog dirbant skirtingo lygmens insitucijose skirtingai matomi sprendimo būdai, įgyvendinimo galimybės ir kiti aspektai. II gr.

Dalyvė pasidalino įžvalga, jog suprato, kad neretai tikimasi įgyvendinimo, sprendimo iš kitos ministerijos, tačiau nežiūrima į savo ir šiuo atveju netgi savikritiškai vertinant atstovaujamą ministeriją. II gr.

„Perduodu žodį X“ besišypsant — dalyviai tarpusavyje bendravo laisvai, neformaliai. Tik iš pradžių kreipėsi su priežodžiais „ponas“, vėliau referuojant į kitų dalyvių pasisakymus buvo kreipiamasi tik vardais.

„mane užkabino X mintis“ — referuojant į kitos dalyvės pasisakymą. III gr.

Pristatymo metu dalyvė pradėjo pasisakymą: „taip, pritariu kolegei X, kas man atsivėrė...“ III gr.

Vieną dieną dalyvė pastebėjo, kad viena plėtoja mintis, „brainstormina“ ir negirdi kitų dalyvių reakcijų, todėl šypsodamasi sako „jaučiu, kad aš čia viena kuriu scenarijų“ ir po iškart suaktyvėjo ir įsitraukė kiti dalyviai. III gr.

#### Kaip reaguojama / komentuojami kitų dalyvių pasisakymai?

Reaguodama kita dalyvė į vienos dalyvės pasisakymą apie kitų insitucijų įtraukimą, pabrėžė, jog dažnai visos funkcijos „užkraunamos“ Švietimo, mokslo ir sporto ministerijai, todėl siūlytų išskirstyti, tačiau kartu kreipėsi vardu į kitą grupės darbe dalyvaujančią dalyvę iš Švietimo ministerijos, retoriškai klausė — galbūt X nesutiktų. I gr.

Dalyviai pritaria vieni kitų pasisakymams, vystomas vientisas pasakojimas, nekuriama tarpusavio įtampa. II gr.

Moderatorė pamato įrašytą riziką „mokyklų veikimas „valdiškai“. Viena dalyvė sureagoja, kad „valdiškas“ veikimas visada įmanomas, kita dalyvė papildo, kad „valdiškas“ veikimas reiškia ir tai, jog jaunuolio patirtis naudojantis virtualiu įrankiu gali būti sugadinta susitikus su konkrečiu „valdišku“ specialistu. Toliau kita dalyvė tęsia diskusiją, kad „valdiškas“ veikimas atsiranda dėl per didelio krūvio ir kitų suvaržymų. II gr.

Pavyzdžiui, viena dalyvė po kito dalyvio pasisakymo, įsiterpė norėdama pritarti ir pritarimą idėjai įgarsinti. III gr.

#### Ar visi dalyviai tolygiai pasisako?

Moderatorius kviečia visus pasisakyti — vieną po kito. Iš pradžių visos dalyvės pasisakydavo viena po kitos, vėliau dviejų dalyvių pasisakymai tapo ilgesni nei kitų trijų. I gr.

Dalyviai reaguoja į moderatoriaus prašymą pakomentuoti mintis užrašytas lapeliuose. II gr.

Moderatorius pakvietė vieną iš dalyvių perimti moderavimą siekiant daryti įtraukesnį dirbtuvių formatą. Pakviesta dalyvė noriai sutiko ir perėmė moderavimą, toliau tik įsiterpiant pagrindiniam moderatoriui. II gr.

Diskusija vyko nestruktūruotai, tačiau visi dalyviai dalyvavo tolygiai aktyviai, o kai vienas dalyvis organiškai neįsitraukė, moderatorius jį pakalbino. III gr.

#### Kurias užduotis atliekant dalyviai buvo aktyviausi (daugiausiai rašė / komentavo)? Ir atvirkščiai – kurias užduotis atliekant dalyviai buvo pasyviausi?

Galima pastebėti, jog dalyviai aktyvesni ten, kur galima „brainstorminti“, nereikia ieškoti sąsajų su kasdiene veikla, darbu, kitaip tariant, dabartimi. III gr.

#### Kokie dalyvių įgūdžiai ir kompetencijos atsiskleidė?

Gebėjimas kritiškai vertinti užduotį, sprendinius, pavyzdžiui, viena dalyvė pasiūlė, kaip performuluoti užduotį ir siūlo formuluoti ne tikslą, o pradėti nuo didžiausios problemos, kurią šiandien pavyzdžiui aptarė. I gr.

Galvojant apie įgyvendinimą ir su tuo susijusias institucijas dalyvė įvardijo, kad turėtų įsitraukti Vyriausybės kanceliarija, nes ji yra, kaip sako, „apjungianti ir daugiau įtakos turinti“ (ir nusišypso), taip pat įtraukti Kultūros ministeriją dėl kultūrinių, informavimo aspektų. III gr.

#### Ar ir kokias ankstesnes darbo patirtis reflektuoja / pristato dalyviai?

Pristato patirtis psichologų sąjungos valdyboje ir referuoja į parengtas rekomendacijas ir vėliau daro išvadą, kad siekiant sprendimo reikia ieškoti konsensuso, kad visoms suinteresuotoms šalims reikia bendradarbiauti ir „daiktus vadinti tikraisiais vardais“, „sėsti visiems prie bendro stalo“ ir tik susitarus galima „vieningai kalbėtis su vaikais ir šeimomis“ I gr.

„Kai kurias savivaldybes reikia privertinėti tai daryti“, - praplėsdama mintį, jog įgyvendinimui dažniausiai stinga finansavimo, todėl galvojant, kaip įgyvendinti sprendinius iš scenarijų, dalyvė siūlytų juos įtraukti į plėtros programas — tai kaip privalomo mechanizmo, užtikrinančio įgyvendinimą pavyzdys ir pateikė iliustraciją, kad anksčiau „nebuvo mados praleisti žmones prie pėsčiųjų perėjos, tai įprotį keisti paskatino tik didelės baudos“ I gr.

Dalyvė iš savo darbo patirties referuoja į bendrojo ugdymo planą ir programų įgyvendinimą, kaip aptariamais sprendiniais galėtų būti įgyvendinami. II gr.

Politikos formuotoja prisimena „Patyčių dėžutės“ pavyzdį kaip veikiančią, pristatydama kaip svarbų įgyvendinimo aspektas. II gr.

Kalbant apie bendradarbiavimo svarbą siekiant įgyvendinti sprendinius, dalyvė sako, kad sprendinius įgyvendinti nėra sudėtinga, kai reikia tik atliepti jaunimo poreikius, iššūkiai kyla kai reikia pasidalinti darbus tarp institucijų. II gr.

Pavyzdžiui, dalyvis svarsto įtraukiojo ugdymo tikslus, kiek jie atitinka šiuolaikinio pasaulio, kitaip tariant, pasaulio, kuriame technologijos turi didelę reikšmę, prasmę, referuodamas į vieno iš nagrinėjamų scenarijaus turinį. III gr.

#### Kokias ir kaip dalyviai pristato ne savo patirtis?

„Neretai psichikos sveikatos raštingumas vyksta epizodiškai“ — teigia dalyvė referuodama į kai kurias savivaldybes ir pabrėždama, jog ne visose taip vyksta ir iškelia tikslą, kad būtų siekiama nuoseklaus, nuolatinio, nenutrūkstamo psichikos sveikatos vystymo tiek organizacijos, tiek savivaldos, tiek sisteminiame lygmenyje. I gr.

Dalyvė apibendrintai bando pasakyti, kad jau yra pastebėjusi mokyklų darbą su atvykstančiais mokslininkais, kad mokyklos nenoriai įsileidžia, pastebi, jog mokyklos turėtų plėsti savo darbo kultūrą. II gr.

Bendradarbiavimo kultūra pas mus opi mokyklose. II gr.

Pateikiami bendri pavyzdžiai: „kiek vaikų kreipiasi į jaunimo liniją, į vaikų liniją“; II gr.

Dalyvė pristato jaunimo centro veiklą kaip sėkmės atvejį — sukurta priemonė / formatas, kuriame psichologas internetu pristatė savo veiklą ir po to „pasipylė“ registracijų skaičius. II gr.

„Apskritai yra labai dažnai žmogui sunku suprasti, kad jis jaustųsi geriau, yra daug pavyzdžių, kai žmogus pasineria į išorinį pasaulį, veiktas, ir tik vėliau supranta, kad jis geriau jaučiasi būdamas su

žmogumi, nespėdamas globalių problemų, tai čia žinote...“, — komentuoja dalyvis abejodamas dėl didelės bendruomenės dalies savijautos gerėjimo. III gr.

Dalyvis galvodamas apie sprendinių įgyvendinimo galimybes prisiminė COVID-19 pandemijos padėtį ir pagreitį, kaip greitai buvo sukurta nemažai virtualaus ugdymo turinio, todėl neabejoja, kad ir psichikos sveikatos srityje panašiai būtų galima sugeneruoti daugiau aktualios medžiagos. III gr.

#### Ką ir kaip dalyviai pasisako apie galutinius politikos gavėjus?

Pastebi, kad jaunuoliai ne visada tai, ko jie nori, tai yra to, ko jiems reikia (pavyzdžiui, dėl jei vaikas nori konsultacijos aplikacijos būdu — tai nebūtinai jam padėtų). I gr.

Reaguodama į užduotį – įsivaizduoti skirtingų rolių iššūkius – juokaudama dalyvė prisiminė bendrą mokinių poziciją: „kaip gerai būsi Seimo nariu, sėdi, nieko neveiki ir algą gauni“, norėdama pasakyti, jog dažniausiai kitų vaidmuo ar darbas nematomas arba atrodo neprasmingas, nerezultatyvus. Kita dalyvė pritarė: pateikdama ironišką citatą „arba vadovai nieko neveikia“. I gr.

„kas man atsivėrė — kaip padaryti, kad patys jaunuoliai darytų iniciatyvas apie psichikos sveikatą“, įvardijant nuskambėjusias problemas apie jaunuolių patiriamus iššūkius ir poreikius, kodėl nesilankoma pas psichologą. I gr.

Dalyvė reflektuodama įgyvendinimo galimybes pripažino, kad galvojant apie sprendinių įgyvendinimą reikėtų suprasti, kad juos turės įgyvendinti žmogus, ne kažkokie abstraktūs objektai, institucijos. I gr.

Politikos formuotoja pripažįsta, kad seniai praktiškai buvo mokykloje, bet toliau plėtoja mintį, kad teoriškai yra bendrojo ugdymo planai, į kuriuos galima įtraukti. I gr.

Man atrodo, kad tos idėjos turėtų būti „skanios“ jaunimui — reflektuoja dalyvė — inovatyvios, patrauklios. II gr.

Pritariu apie patrauklumą jaunimui — teigia kita dalyvė. II gr.

Neatliepti jaunimo poreikiai gali sugadinti viso projekto įgyvendinimą (sėkmę). II gr.

Atkreipia dėmesį, kad jaunuoliams geriausia rekomendacija — draugo rekomendacija ir sklaida vyksta nuo draugo draugui. II gr.

Dalyvis išskiria ir lygina „smart“, elitinius ir mažiau iniciatyvius jaunuolius; „pasirinkimo laisvė, kai nežinau, ko noriu turi būti ne tai, kad reguliuojama, bet reikia ne tai vadovo, bet įkvėpėjo, kad suprastum, ko tikrai noriu ir skatintų motyvaciją gilintis“ — įvardyta kaip viena silpnybė. III gr.

Dalyvis pastebi, kad yra ryški skirtis tarp įsitraukusių ir šešėlyje liekančių jaunuolių. III gr.

#### Ką ir kaip dalyviai kalba apie nagrinėjamą problemą?

Dalyvis pabrėžia, kad klausantis politikos gavėjus perteikiančių personų suprato, jog pagrindinė problema yra psichikos sveikatos raštingumas. I gr.



Dalyviai reaguoja į prieš tai pristatyto įrankio „personų“ aspektus — interpretuoja, kas slypi už „personose“ pristatytų jaunuolių pasisakymų. I gr.

#### Kokie pastebėjimai turinio klausimu?

Išskiriama, kad scenarijuose trūksta skirtumų dėl miesto ir kaimo skirties. I gr.

Atkreipiamas dėmesys, kad kai kuriems scenarijams reikėtų didelių žmogiškųjų ir laiko išteklių siekiant juos palaikyti (pavyzdžiui, analizuojant informaciją). I gr.

Pastebi, kad scenarijų sprendiniai taikomi plačiajai visuomenei, reikėtų kai kuriuos labiau pritaikyti prie specifinių jaunuolių poreikių. I gr.

Dalyvis reaguodamas į pristatymą, komentavo aplikacijų kaip formos tinkamumą, nes pastebi, kad neretai programėlės praranda aktualumą, ilgainiui viena keičia kitą (kita dalyviai pritariančiai linksėjo). II gr.

Kitas iškeltas klausimas — ar sistema bus pasirengusi reaguoti į padidėjusį poreikį, ar bus atlieptas suformuotas lūkestis, pavyzdžiui, jei jaunimas bus nukreipiamas kreiptis dėl pagalbos. II gr.

Kritikuoti scenarijuose esantys sprendiniai dėl formuojamo rezultato auditorijos aprėpties, lyginant su dabartimi, kada iniciatyvūs, veiklūs tėvai ar kiti bendruomenės nariai įsitraukia ir dalyvauja, o kiti lieka užribyje. III gr.

#### Kaip dalyviai vertino į pristatytas alternatyvas?

Nors teigia, kad scenarijai skamba puikiai, tačiau pripažįsta, kad dėl visų egzistuojančių problemų ir psichikos sveikatos konteksto aplinkybių būtų sunkiai įgyvendinami (nerealistiški). I gr.

Dalyvis vadina tai „scenarijų grupe“ ir teigia, jog mato ten esančius skirtingus sprendinius, jų scenarijus. I gr.

Dalyvis pabrėžia realistiško įgyvendinimo stygių. I gr.

„Skamba kaip kosmoso planas“, tačiau tam reikalingi „vedliai“ ir nuoseklumas. Dalyvė pateikia Sveikatos apsaugos įgyvendinamą programą ir referuodama į ją teigia, jog tai rodo, kad tai įmanoma. I gr.

„Mokytojams būtų sunku priimti visas šias naujoves“, — tai įvardyta kaip viena iš rizikų, apmąstant nuotolinio mokymosi formatą ir sunkumus. II gr.

„Man atrodo tikrai labai nerealu, — teigia dalyvė, — nes yra labai dideli pokyčiai, o jie lengvai neateina ir neatsiranda. Tam kad įgyvendinti tai, kas yra scenarijuose, reikėtų pakeisti žmonių nuostatas, o jos taip greitai nesikeičia.“ II gr.

Dalyvė sako: „Aš pati matau, kad kai kurie procesai jau dabar vyksta — nors dar nėra statistikos, tačiau matau, kad Covidas padidino prieinamumą, tai aš optimistiškai žiūriu, jeigu nauduosime technologijas“. II gr.

Dalyvis teigia, kad scenarijai parengti elitui, tačiau reikėtų nepamiršti, kurie yra apatiški, neinicijatyvūs, atsiveriant mokyklai — įtraukiant kitas organizacijas, neliekant savo burbule. III gr.

## **Aprašomojo stebėjimo rezultatai**

### Bendrakūrybos dirbtuvių pavadinimas

Jaunimo psichikos sveikatos tyrimo bendros kūrybos sesija.

Kaip pristatoma kvietime dalyviams, dirbtuvių tikslas – įvertinti sprendimo alternatyvas ir nustatyti pagrindinius sprendimo alternatyvų poveikio vertinimo kriterijus. (2 dirbt.)

### Igyvendinimo data, laikas, trukmė

2021 10 05. Pradžia: 15:00, pabaiga 17:00

### Dalyvių skaičius, institucinis, lyčių pasiskirstymas

Iš viso 11 dalyvių. Dalyvavo politikos formuotojai iš skirtingų ministerijų, viena projekto partnerių atstovė. (2 dirbt.)

### Kokios užduotys buvo atliekamos?

Iš pradžių buvo analizuojamos dvi skirtingos alternatyvos, rašomi komentarai, pastebėjimai. Dalyviai mintis rašė ant skirtingų spalvų lapelių, suskirsčius pagal ministerijas. Po komentarų rašymo dalyviai buvo pakviesti pristatyti, kaip suprato alternatyvas, jų aprašymus. (2 dirbt.)

Antros užduoties metu buvo analizuojama, kokį poveikį alternatyvos gali turėti jaunimo tikslinei grupei, psichikos sveikatos paslaugų teikimo sistemai, bendruomenei ir mokytojams. Dalyviai buvo suskirstyti dirbti grupėse, tačiau išliekant tame pačiame MS Teams kambaryje. (2 dirbt.)

Trečios užduoties metu dalyviai turėjo įrašyti vertinimo kriterijus, kaip būtų galima išmatuoti ankstesnėje užduotyje apibūdintą poveikį, įvertinti atstovaujamos institucijos vaidmenį įgyvendinant alternatyvas. (2 dirbt.)

## **Sutelkto stebėjimo rezultatai**

### Kokios pastebimos interakcijos tarp dalyvių?

Dalyviai dažnai papildė vieni kitų pasisakymus, pritardami anksčiau išsakytiems komentarams: „Viskas tinka, dabar komentarų neturiu“, „Matosi, kad su X mes dirbame toje pačioje sistemoje, nes aš parašiau tą patį, ką dabar pasakė“, „Tas pats klausimas, tas pats atsakymas“, „Pritarčiau kolegei X“, „Galėčiau paantrinti X“, „Norėčiau antrinti X, tretinti X, o dabar jau ir ketvirtinti“. (2 dirbt.)

### Kaip reaguojama / komentuojami kitų dalyvių pasisakymai?

Pavyzdžiui, vienos ministerijos atstovė pabrėžė, kad „aš supratau kitaip negu X ir siūlo įsitraukimą dar kitai ministerijai pavaldžių darbuotojų siekiant įgyvendinti alternatyvas“. Moderatorė po dalyvės pasisakymo paprašė įvardyti ir atstovaujamos ministerijos galimas atsakomybes įgyvendinant. (2 dirbt.)

Ar visi dalyviai tolygiai pasisako? Kokia eilės tvarka vyksta pasisakymai? Ar yra dominuojančių dalyvių?

Moderatorius kviečia pasisakyti visus dalyvius vieną po kito. (2 dirbt.)

Ar ir kokias ankstesnes darbo patirtis reflektuoja / pristato dalyviai?

Dalyvė prisiminė dabar egzistuojančias mobilias komandas ir jų veikimo modelį. Lygindama su juo siūlo, kad galėtų būtų panašus veikimo modelis, tik daugiau psichikos sveikatos turinio. (2 dirbt.)

Dalyvis pastebi, kad jau egzistuoja panašios aplikacijos, tačiau prisimena, jog ten yra tik ribotas nemokamų paslaugų kiekis. (2 dirbt.)

„Turėjome fokus grupės interviu su jaunimu ir pastebėjome, kad jaunimas ieško informacijos internete, todėl tai būtų aktualu“, - dalyvė pristato ministerijos sukurtą sistemą ir numatomą jos plėtrą, kuri turėtų atliepti kai kuriuos alternatyvų bruožus. Taip pat pažymėjo, jog skaitė apie panašų užsienio pavyzdį. (2 dirbt.)

„Kiek teko išbandyti tokių programėlių, tai jos yra gana ribotos, todėl reikėtų išdirbti. Reikėtų daug investicijų, kad išlaikytų dėmesį ilgam, nes kol kas esu pastebėjusi, kad programėlės išlaiko dėmesį savaitę.“ (2 dirbt.)

„Mes dabar matuojame pagal teritorijų apimtį ir gavėjų skaičių, tai čia galėtų būti panašiai matuojama.“ (2 dirbt.)

„Buvo pavyzdžiui virtualus odontologas, tai panašiai vertino.“ (2 dirbt.)

Kiti metai jaunimo metai, mes galvojome apie psichikos sveikatos ambasadorius, bet tam nėra lėšų. Įsiterpė kita dalyvė ir paprašė susitikti pasikalbėti šiuo klausimu, nes plėtros programos priemonėse yra numatyta ši veikla. (2 dirbt.)

Kokias ir kaip dalyviai pristato ne savo patirtis?

Dalyvė pabrėžė reguliarumo ir tęstinumo svarbą, nes kaip pastebi, dažnai vaikai „užnorinami“ ir išvažiuojama. Taip pat pastebėjo, kad naudinga būtų pagalbą gauti ne tik mokiniams, bet ir personalui, kuris daugiausiai laiko praleidžia su vaikais. (2 dirbt.)

„Kuo daugiau informacijos, naudojant kitus informacijos šaltinius, tuo alternatyvos būtų labiau pažįstamos ir sėkmingiau įgyvendinamos“, - sako dalyvė ir kaip ir informacijos šaltinius sklaidos formas dalyvė įvardijo bukletus, periodiniais pranešimais. (2 dirbt.)

„Darbas su jaunimu vyksta ten, kur mažesnis prieinamumas. Tai manau, kad būtų galima tą mobilių darbą su jaunimu plėsti ir paprastinti.“ (2 dirbt.)

Ką ir kaip dalyviai pasisako apie politikos tikslinę grupę?

„Jaunimas gyvena virtualiame pasaulyje, todėl tai būtų patrauklu jaunimui. Manau, kad tai veikla, kuri duotų naudos, nes jaunimas šitą mėgsta labai (virtualumą — V.U.).“ (2 dirbt.)

„Kas būtų aktualu jaunimui, tai individualus parinkimas.“ (2 dirbt.)

Pristatant vertinimo įrašytus kriterijus dalyvė svarstė, kad galutinis poveikis priklauso nuo laikotarpio, kiek laiko bus diegiamas įrankis ir vėliau, kada jis vertinamas. (2 dirbt.)

Ką ir kaip dalyviai kalba apie nagrinėjamą problemą?

„Būtų idealu, kad patyčių skaičius mažėtų, bet jis nemažės nuo to. Kuo daugiau vartotojų ateis į psichologo konsultacijas, tuo bus geriau.“ (2 dirbt.)

„Nereikia apmokyti kiekvieno kalbėti apie tai, nes tai yra sudėtinga, kalbėti turėtų specialistai.“ (2 dirbt.)

Kaip dalyviai vertino į pristatytas alternatyvas?

„Gražiai sukurta, tačiau kyla klausimų dėl mobilumo — koku būdu būtų vykstama, kas kviestų.“ (2 dirbt.)

„Kuo alternatyvoje pristatomi specialistai skirtųsi nuo dirbančių vietoje. Reikėtų autoritetingu specialistų.“ (2 dirbt.)

„Turėtumėte įsivertinti, ar produkto ar jau galutinio rezultato poveikį norėtumėte įsivertinti.“ (2 dirbt.)

„Svarbiausia yra ilgalaikis poveikis, tačiau jei apie trumpalaikį tai gali būti naudotojų skaičius ir panašiai.“ (2 dirbt.)

„Perskaičius alternatyvas svarsčiau kaip čia SADM galėtų prisidėti.“ (2 dirbt.)

„Negaliu prisižadėti už visą SAM, bet...“ (2 dirbt.)

## **Atrankinio stebėjimo rezultatai**

Stebėtojo pastebėjimai dėl dirbtuvių įgyvendinimo, aplinkos, dalyvių elgesnos

Antrų dirbtuvių metu buvo ryškesnis institucinis suskirstymas. Pirmų dirbtuvių metu politikos formuotojai ir specialistai atstovavo savo sritis, tačiau tai buvo mažiau pabrėžiama.

Dalyviai reaguoja į techninius iššūkius — juos įvardija, bando spręsti (pavyzdžiui, pradingo lapelis, bandyta jį surasti).

Moderatoriai naudoja atgalinio laikrodžio įrankį, kuris skatina greitai mąstyti ir formuluoti mintis ant lapelių, kaip moderatorė įvardija „tai šioks toks spaudimas“

Vieniems dalyviams lengviau kalbėti, o kitiems rašyti — matyti, kad skirtingose grupelėse pagal žmonių gebėjimus įsitvirtino skirtinga darbo praktika.

Skirtingos dalyvių konsteliacijos ir moderatorių fasilitavimo strategijos kūrė iš dalies skirtingus mikro klimatus grupelėse. Be to, dalyviams tikslinantis užduotis moderatoriai kiek skirtingai interpretavo užduotis, naudojo skirtingus akcentus.

Ne visi dalyviai dalyvavo įsijungę vaizdo kameras — arba įsijundavo, išjungdavo (galima nuspėti, jog dirbtuvių metu dar atsitraukdavo atlikti kitus trumpus darbus („buvau truputį atsijungusi prie kito darbo“, reaguodavo į gaunamas užklausas ar skambučius (pavyzdžiui, atsiliepdavo ir įsijungusi vaizdo kamerą, tik išjungusi mikrofoną). Pavyzdžiui, antroje grupėje visi buvo aktyvūs, naudojo vaizdo kameras, kaip matyti buvo pilnai įsitraukę, skirtingai nei pirmoje grupėje.

Sesijos pradžioje dalyviai aktyvesni, vėliau vis pasyvesni.

Kai dalyviams, pavyzdžiui, III gr. neberekėjo vėliau patiems rašyti minčių ant lapelių, o tai darė moderatorius, dėmesys sumažėjo, nors dalyviai buvo labai kalbūs, todėl pakviesti kalbėti plėtojo daug minčių.

Antrųjų dirbtuvių metu dalyviai dirbo beveik išsijungę kameras, vaizdą ir garsą išjungdavo tik ruošdamiesi pasisakyti.

## 4 Priedas 1 Interviu

- V 00:15 Pirmiausiai, X ačiū už dalyvavimą interviu. Tai iš pradžių norėtusi pristatyti, kad mano pagrindinis tyrimo fokusas yra apie dizaino mąstymą viešojoje politikoje Lietuvos viešosios politikos kontekste, kai norisi geriau suprasti kaip pavyko dizaino mąstymą taikyti policy lab'ui ir ir plačiau kažkiek pakalbėti kaip dizaino mąstymas galų gale atsirado policy lab'e ir kaip šitam projekte sekėsi taikyti ir gal turit platesnį matymą kaip jis viešosios politikos kontekste atsirado. Tai va aš pirmą klausimą susiformulavęs - kaip policy lab formavosi STRATOJE. Kokios vertybės, veikėjai ar aplinkybės tą nulėmė? Kokia to seka? Gal galėtum prisiminti?
- INT1 01:34 Taip, tai pradžia, buvo, kai policy lab'as pradėjo formuotis Kurk Lietuvai projekto metu, buvo STRATOS užklausa būtent kurti politikos laboratorijai ir kad prisijungtų Kurk Lietuvai dalyviai tam kad padėtų sukurti policy lab'o darbo veiklos modelį. Tai su X prisijungėme 2018 metais ir pagrindinė idėja buvo būtent paskatinti inovatyvių praktikų diegimą viešojoje politikoje ir tokios sąlygos kurios lėmė apskritai pradėti galvoti apie tas inovatyvias praktikas buvo tai, kad Lietuvoje Lietuva buvo kritikuojama galbūt per dideliu teisės aktų skaičiumi, taip pat kad teisės aktai yra leidžiami ir koreguojami per mažai tyrimų daromų kurti įrodymais grįstą politiką nagrinėti tų teisės aktų reikalingumą taip pat neišnaudojamą potencialą nereguliacinių priemonių diegimui. Bendradarbiavimas to kai aiškiai per mažai bendradarbiaujama ne tik su mokslinėmis institucijomis dėl tam tikrų tyrimų bet ir bet ir tarpusavyje tarp institucijų ir tai parodė tuo metu atlikti tyrimai tiek Lietuvos tyrimai būtent teisės aktų srityje ir ESGI ir EBPO tyrimai kurie rekomendavo Lietuvoje diegti daugiau inovatyvių praktikų. Gavę užklausą iš esmės mes nagrinėjame tiek užsienio politikos laboratorijų veiklą tiek ir Lietuvos kontekstą siekiant atrasti Lietuvai tinkamą sprendimą ir siekiant išnagrinėti kokios tos esminės Lietuvos problemos. Tai tiesiog susitikome su ministerijomis ministerijos atstovais taip pat Vyriausybės atstovais ir įgyvendinome pusiau struktūruotą interviu ir iš tikrųjų su politologais Lietuvos. Taigi

įgyvendome pusiau struktūruotą interviu kuriame nagrinėjama kokie yra pagrindiniai iššūkiai ir ko iš tikrųjų reikėtų Lietuvai ir išsigrūnino, kad labiausiai Lietuvai trūksta strateginio mąstymo, tai požiūrio į ateitį. Taip pat Lietuvai trūksta bendradarbiavimo tarp institucijų nes yra daug klausimų kurie yra sprendžiami kiekvienoje institucijoje atskirai, bet ne bendradarbiaujant institucijai ar ieškant bendrų kryptių bendrų sprendimų. Ir kad reikalinga neutrali erdvė. Kurioje galima būtų šiuos klausimus nagrinėti susitikti ir bendrauti. Tai yra tokia kuri neturėtų iš esmės išankstinės nuomonės ar kažkokio priklausymo kažkurią pusei. Ir išsigrūninę visą šitą aspektą Lietuvoje ieškojome koks būtų tinkamiausias Lietuvai modelis. Tai irgi atlikome užsienio šalių analizę. Dabar nepamenu, gal devynių šalių analizė gal 8 ir žiūrėjome, kokio tipo laboratorijos veikia, kurios padeda skatinti tas inovatyvias praktikas. Tai jas suskirstė į laboratorijas kurios naudoja elgesio mokslo žinias. Į dizaino laboratorijas ir taip pat buvo laboratorijos kurios apjungia įvairius metodus. Tada žiūrėjome kokioje struktūroje labiausiai tiktų tas policy lab'as. Iš pradžių žiūrėjome, kokia policy lab'o struktūra pirmiausiai tiktų STRATAI, kas buvo arčiausiai Europos Komisijos tyrimų centro ir jų policy lab'o, nes jie turi įvairias tyrimų temas ir tada jų laboratorija bendradarbiauja su įvairiais departamentais pačioje Europos Komisijoje kad galėtų kurti kažkokius sprendimus.

V 07:08 Labai gerai, man atrodo jau ir kitus klausimus šiek tiek palietei. Tai dar noriu pasitikslinti ir užsitvirtinti, taigi STRATA matydama rekomendacijas užsienio ekspertų, tarptautinių organizacijų siekia įsteigti politikos laboratoriją, STRATA nusprendė čia viduje ją įkurti ir tik tada kreipėsi į Kurk Lietuvai programą, ar ne? Tačiau norisi suprasti iš kur ateina tas poreikis kurti politikos laboratorijas? Kaip matytu, ar kažkaip konkretūs asmenys buvo šioke tokie pionieriai ar visgi tai buvo toks tikrai sistemos poreikis?

INT1 08:03 Čia labai kompleksiškai galima apibūdinti, todėl kad poreikis galima sakyti atėjo per X, tuo metu buvo einantis MOSTA direktoriaus pareigas. Jis sukūrė tokią iniciatyvą kaip bandymą išnagrinėti ar tokia iniciatyva būtų tinkama tuo metu MOSTAI vėliau STRATAI ir kokios būtų galimybės. Ir tuo metu mes atėjome į transformacijos laikotarpį MOSTA transformavosi į STRATA. Ir būtent pagrindinė misija tapo įrodymais grįsta politika ir realiai tuo metu mums reikėjo ne tik pateikti veiklos modelį bet ir įrodyti kad tai būtų tinkamas STRATAI. Ne tik organizacijos viduje bet ir Vyriausybėje. Iš esmės todėl kad Vyriausybė sprendė tą būsimą modelį. Todėl tai atėjo kaip tam tikrų asmenų idėja. Na su tuometiniu palaikymu bet vėliau pasikeitė ir direktorius pasikeitė ir vadovai ir reikėjo na toje transformacijoje iš naujo parodyti naudą. Atsakyti į klausimus ar tai tikrai būtų naudinga STRATAI, ar tai tikrai turėtų būti STRATAI ar tai turėtų būti Vyriausybėje kuriama iniciatyva. Tuo metu X irgi buvo vienas tų sakyčiau lyderių kuris tikėjo šita idėja matė potencialą ir vėliau irgi, kai STRATA turėjo transformuotis. Tiesiog tada tą potencialą pamatė ir patikėjo ir vadovai ir buvo stengiamasi atrasti vietą tam pilotavimui laboratorijos vėlesniam jau. Bet tas poreikis atsirado išnagrinėjus sistemą. Na reikėjo įrodyti kad yra tas poreikis ir kad to reikia ne STRATAI iš esmės, to reikia sistemai Lietuvos. Todėl kad esmė laboratorijose buvo paskatinti viešojo valdymo iš esmės naujas praktikas viešajame valdyme, kurti žmogų

- labiau orientuotą viešąją politiką. Tai ne tai kad STRATAI kaip metodo kažkokio, bet tai kad STRATA atstovaudama įrodymais grįstos politikos ir jau turi tokį platesnį požiūrį ir reikėjo pirma parodyti STRATAI ir kanceliarijai reikėjo įrodyti kad tai tinkamas įrankis ir kad tai yra naudinga. Tai tokia istorija
- V 11:16 Dabar, kadangi vyko tyrimas lyginant skirtingas iniciatyvas policy lab, GAVTEK'as, Kurk Lietuvai, kokios jums išvados liko, kaip atėjo tam tikri supratimai kuo čia skiriasi tos iniciatyvos ir ar tas jų veikimas tinkamas atskirose organizacijose bei ar nereikia jų jungti? Aš
- INT1 11:39 tai žiūrėčiau gal į tai nuo tokio klausimo formulavimo - koks tikslas tų iniciatyvų. Jeigu žiūrėtume į visas iniciatyvas kaip į iniciatyvas kurios padeda skatinti viešojo valdymo inovacijas per įvairias perspektyvas pavyzdžiui policy lab'as per bendrą kūrybą ten tyrimų kažkokių atlikimo ir įgyvendinimo kažkokių iniciatyvų. GOVTECH'as per į apskritai tą ką daugiau į skaitmeninimo iniciatyvas nukreiptą veiklą mokymus kultūros pokyčius ir panašiai. O Kurk Lietuvai per naujų idėjų atnešimą į viešąjį valdymą nes ten atvažiuoja žmonės kurie ten gyvena kitose šalyse atveža kažkokių naujų idėjų iniciatyvų. Tai man tuo atveju jos visos atrodytų siekiančios vieno tikslo kurios galėtų eiti po kažkokiu bendru inovacijų hub'u ir mums bendradarbiauti dirbant kartu. Tai aš tuo atveju jų neatskirčiau. Jeigu į jas žiūri žiūrime per kitą perspektyvą. Atskiriant konkrečiai jų funkcijas pavyzdžiui Kurk Lietuvai ne kaip į inovacijų atnešimą bet į pritraukimą žmonių į Lietuvą. Ten Govtech'ą per tas skaitmenines inovacijas ir apskritai net ne kaip inovacijų bet pačios ekosistemos užkūrimą, o policy lab kaip dizaino bendros kūrybos metodų panaudojimą kad geriau suprasti žmones kaip metodika tai tada mano nuomone jas atskirti. Tai čia labai priklauso iš kurios perspektyvos žiūrima, jeigu aukštesnės sakykime kad jeigu skatinamas viešo valdymo inovacijos, tai tada man atrodo jos gali būti ir atskirai bet tuo pačiu panašiai, siekti to vieno tikslo, bet jei kaip įrankiai kažkokie tai tada aš kitaip matyčiau.
- V 14:24 Labai gerai, tiesiog daugiau norėjosi tą skirtumą, kironiškumą užčiuopti. taigi jau kaip iš daliesužsiminei, kad kuriant tą modelį pirminį tai ir buvo žiūrima į tuos užsienio pavyzdžius ir svarstoma ar dizaino mąstymo paremta policy lab ar ar tik elgesio išvalgomis paremtą ar mix'ą kurti. Taigi kodėl visgi nebuvo apsiribota ties elgesio išvalgomis? Ar kažkokie konkretūs konkrečių valstybių pavyzdžiai inspiravo tokį pasirinkimą. Ar kažkoks Lietuvos konteksto matymas, kad vis tik reikėtų dar dizaino mąstymo įnešimo nulėmė tokį pasirinkimą, kad reikia fiksuoti šiuos du metodus tokio tipo laboratorijoms?
- INT1 15:16 Taip, trys metodai buvo pradžioj ir inspiracija buvo jų policy lab'as, nes jis labiausiai atitiko Stratos sistemą. Beje kodėl dar Strata. Aš minėjau, kad nepriklausoma organizacija, tai reiškia, kad labai svarbu buvo ta neutrali erdvė, nes jų policy lab'as net vadina save - mes esame neutrali erdvė. Nepriklausomi niekam. Ir kai darėme analizę bandėme suvokti kokie yra pagrindiniai poreikiai. Vienas tokių pagrindinių poreikių Lietuvoje buvo tas tarp institucijų bendradarbiavimas dialogas ir panašiai. Ir čia natūraliai atsirado dizainas ir bendra kūryba. Mes bendrą kūrybą įdėjome į dizainą, į dizaino mąstymą kaip bendra kūryba kaip dalis dizaino mąstymo. Tada kita labai stipri kryptis buvo strateginė, gebėjimas pažiūrėti į priekį kurti ne tik šiandienai bet kurti į ateitį. Ir

taip irgi mažinti teisės aktus ar net pasižiūrėti jau šiandien kas gali būti ateityje ir priimti įrodymais grįstus sprendimus. čia atsirado ateities įžvalgos kurios irgi buvo labai svarbios. Tada elgesio mokslas tai irgi gal kaip alternatyva tiems kad per daug tų teisės aktų ir daug sprendimų galėtų būti priemonė reguliacinėms priemonėms ar taip spręsti teisės aktų problemą. Tai dėl to mes manėme kad visi trys metodai yra labai reikalingi. Praktikoje pradėjus dirbti su įvairiomis temomis. Taip atsitiko kad vis tik populiariausia tapo dizaino metodika. Vėliau ateities įžvalgos irgi išsiplėtė kaip atskira kryptis, nebe prie policy lab'o. O elgesio mokslui sunkiai randama vieta, reikia labai konkrečių klausimų ir manau kad reikia finansinių resursų intervencijos ir neišeina niekam ateiti iki to lygmens kad būtų papildomų pinigų pavyzdžiui intervencijoms ar ten kažkokiems eksperimentams ar kažkokiems bandymams. Dizaino metodika veikia geriausiai, mano nuomone šiuo momentu puikiai fesilituoja tą dialogą bendravimą tarpusavyje. Jo, ir geriausiai prigijo.

- V 18:17 Mhm. Tai kaip suprantu iš pradžių buvo trys teoriniai modeliai, bet paskui kaip praktiškai žiūrima į atvejus ar į konkrečius tyrimus ir klausimus, tai buvo suprasta, kad reikia vystyti dizaino kryptį. Taigi einant konkrečiau jau prie projekto, norisi išryškinti dizaino mąstymo ir bendros kūrybos veiklų santykį policy lab'e. Ar šiuo atveju jas dar galime kažkiek atskirti ar visgi jau čia Lietuvos policy lab atveju jos yra visiškai neatsiejamos -bendra kūryba ir dizaino mąstymas. Kaip tavo nuomone ateityje, ar gali dizaino mąstymas veikti be bendros kūrybos?
- INT1 19:40 Įdomus klausimas. šiaip teoriškai tai gali veikti be bendros kūrybos. Teoriškai tam nereikia cocreate. Bendra kūryba yra cocreation. O dizaineris dizaino mąstyseną gali naudoti tiesiog kurdamas produktus bendraudamas su žmonėmis bet nebūtinai kurdamas kartu su žmonėmis. Tai reiškia surinkdamas įžvalgos iš žmonių panaudojant dizaino mąstyseną. Tai nes dizaino mąstysena yra tiesiog problemos sprendimo procesas. Tai ten pradžioj tu eini, nagrinėji problemą, atsiveri. Vėliau tikslini problemą. Tada randi sprendinius juos testuoji ir grįžti atgal. Tada bendra kūryba jau yra aš bent taip matyčiau kaip įrankis toj dizaino mąstysenoje. Kaip tu pasiimti bendrą kūrybą ir į ją integruoja siekiant geriau suprasti žmones bet ir kurti kartu su žmonėmis. Tiesiog pavyzdys versle pavyzdžiui kuriant vartotojo patirti gali tiesiog naudoti interviu arba Focus grupę, o gali naudoti ir bendrą kūrybą tam kad geriau suprasti problemą ir kurti kartu. Tai aš sakyčiau kad čia galėtų atsisieti policy lab'o atveju. Ta bendra kūryba yra šiaip labai svarbus elementas. Tai vienas svarbiausių.
- V 22:11 Dabar tada einam gal dar labiau prie paties jaunimo projekto, jo įgyvendinimo, kaip sekėsi, kokie įdomumai, iššūkiai ir visa kita. Taigi pradėdant dar nuo pat projekto pradžios. Iš tikrųjų tai formaliai žinomi visos dalyvavusios šalys, partneriai, bet vis dar toks lieka man klausimas, kada o tas temos problemos suformulavimas įvyko ir tas dizaino matymas atsirado. Formuluojuant problemą jau kažkaip tai buvo numatyta, kad tokiu dizaino mąstymu bus metodologiškai paremtas projektas ar visgi tik suformavus temą, problemą? Taigi kaip ta tema, kokie partneriai galiausiai susijungė, įdomu kaip tas cosmos susidarė dar prieš sprogimą?



- INT1 23:27 Tai jaunimo projektas buvo pilotinis galima sakyti policy lab projektas ir tuo atveju tinkamiausias metodas nuo pat pradžių buvo bendra kūryba dizaino mąstysena. Eigoje buvo galvojama kaip galbūt galima būtų ir elgesio mokslą integruoti ir gal ateities kažkokias simuliacijas tokiu kūrybiniu principu viskas vyko bet tai kad tai nebus tradiciškai įgyvendintas projektas buvo žinoma nuo pat pradžių. Jo tikslas buvo įgyvendinti projektą atsisukant į žmogų pastatant moksleivius į pagrindinę vietą ir taip natūraliai tai tapo jo iš esmės tapo į vartotoją nukreiptas dizainas kaip kryptis. Ir pats procesas buvo toks kad nuo pat pradžių ieškoma problemos. Nors dabar atsiminiau. Problema buvo jau suformuluota Kurk Lietuvai projekto metu nes mes kai kalbėjome su ministerijomis mes ieškojome bendrų kryptių kur visom ministerijoms kažkokie dalykai rūpėtų ir tada ką galima būtų siūlyti. Tai šiuo atveju buvo jaunimo psichikos sveikata tai būtent ta problematika kuri rūpėjo švietimo ir mokslo, sporto ministerijai ir SAM ir SOC ministerijai tada jau pradėjus projektą buvo formuojama tikslinė grupė būtent bendraujant su ta ministerija ir ieškant tikslines grupes svarbos, atsisukant į tą tikslinį user'į nuo pat pradžių. Tai nustatant tikslinę grupę, tikslinį klausimą ir tada jau galvojant apie grynai konkrečius metodus bet iš esmės metodika pati buvo taikoma nuo pat pradžių.
- V 25:48 Tada dar apie Pasaulio banko laboratorijos įsigijimą. Koks tas vaidmuo ir ar pasaulio biurokratija turėjo įtakos, konsultuojantis ar renkantis tam tikrus metodologinius principus dizaino mąstymo. Kaip galima apibėžti jų įtaką projekte ir apskritai įtaką inovacijų diegimui? Gal gali apibrėžti kokiu principu ji atėjo į šį projektą?
- INT1 26:47 Dabar aš žinok to tiksliai nepasakysiu. Kaip tiksliai pavadinimai bet net neatsimena tų tikslų pavadinimų. Bet esmė tokia kad biurokratijos laboratorija kreipėsi į Vyriausybę ar STRATA dėl bendradarbiavimo dėl konkretaus projekto ir ieškojo patys.
- V 27:10 Dar noriu pasitikslinti, ar konkrečiai dėl psichikos sveikatos temos ar ne?
- INT1 27:20 Ne. Tai buvo susijusi su viešojo valdymo reforma, apskritai su viešuoju valdymu su viešojo valdymo efektyvumu. Ir jie atliko tyrimą įvairiose valstybėse bet fokusuojantis į skirtingą ir sritį ir jie ieškojo partnerių kurie galėtų bendradarbiauti renkant konkrečią problematiką kuri gali turėti įtakos viešojo valdymo efektyvumui ir panašiai. Ir kodėl biurokratijos laboratorija? Tai ji būtent ir siekia daryti, na tokį viešojo valdymo kūrimą. Tai yra ieškoti jie naudoja eksperimentus, intervencijas ir panašiai. Na ji kaip ir yra eksperimentinė laboratorija. Ir taip gavosi kad STRAT sutiko bendradarbiauti. Ir kadangi mes buvome pilotinis projektas ir jie ieškojo projekto kuris galėtų būti kuriamas kaip ir kartu formuojamas kartu. Tai buvo labai gera galimybė mums bendradarbiauti ir mes atėjome jau į projektą su savo tikslu tai išbandyti policy lab'ą. Jie irgi atėjo su savo tikslu išnagrinėti viešojo valdymo trukdžius ir radome bendrą temą jaunimo psichikos sveikata ir tada ieškojome kaip mes galime šitą projektą padaryti platesnio pobūdžio didesnio poveikio ir kurti iš tikrųjų vertę tokią didesnę vertę nei atimti kažkokią siaurą problematiką išplėsti klausimai į didelį ir rimtą projektą. Ir tada mes jau kartu bendradarbiaujant ieškojome sąlyčio taškų, kūrėm bendrą metodologiją. Pirmus metus labai labai artimai bendradarbiavom, nes ten kartu ir klausimynas kartu ir bendra kūryba,

- kūrėm metodus. Tai iš esmės jau kartu kaip kaip partneriai kurie vienu turi stiprų klausimą ir intervencijų aspektą ir mes kurie turime stiprų dizaino aspektą ir bendros rinkos aspektą. Ir tada bendradarbiauome kartu.
- V 30:07 Tą ir norėjosi išgirsti apie projekto pradžią ir tą sąveiką projekto metu. Tai dabar jau labai norėtusi išgirsti tavo pirmines vertes pasibaigus projektui, pateikus ataskaitą. Kuo buvo ypatingas projekto įgyvendinimas. Kokios pirmiausiai mintys kyla, kokie iššūkiai, didžiausios sėkmės?
- INT1 30:46 Jaunimo projektas. Pačioje pradžioje vienas didžiausių iššūkių buvo tas tarpinstitucinis bendradarbiavimas kuriame pradėdama dirbti kartu iš tikrųjų dirbti kartu kvėpuoti sukurti pasitikėjimo įtraukti kad tikrai tiems dalyviams rūpėtų tema ir be galo. Čia iš tikrųjų buvo nuostabus įrankis ta bendra kūryba nes būtent pradėjus kartu kurti atsirado labai lengvas bendradarbiavimas buvo be galo lengva bendrauti susisiekti kada reikia ir panašiai. Ir institucijos pradėjo dirbti kartu t.y. kartu kurti kartu nagrinėti. Kai čia tokia kad man atrodo didelė sėkmė šito projekto, kad tie įrankiai padėjo kartu kalbėti kartu bendrauti ir panašiai. Tada didelė sėkmė buvo dirbti su moksleiviais ir pažvelkti į moksleivių patirtis. Tai buvo naujovė ir tai irgi paskatino institucijas matyti kitaip vaikus galvoti iš vaikų perspektyvos ir man atrodo čia tokia irgi didelė sėkmė tai padeda iš esmės taip kurti viešąją politiką stengiantis nebe įvykdyti nurodymus kažkokius tikslų o kurti iš apačios į viršų ir ieškoti jo suprasti ko iš tikrųjų reikia. Apskritai projekte sudėtinga buvo derinti skirtingus metodus. Pavyzdžiui tai. Parodyti tų skirtingų metodų suderinamumą naudą pavyzdžiui dizaino ir kartu apklausų kuriuo darė Pasaulio bankas bet parodyti kad užtenka to ar užtenka nors neskaičiavo. Parodyti tą naudą tada apskritai. Tada tematika buvo iššūkis. Pati tema nebuvo tokia svarbi iki Koronos ir buvo labai labai sunku su ja ji net neegzistavo egzistavo tik institucijų kažkokiam rate bet neatrodė itin svarbi. Iki kol neišryškėjo ta psichikos sveikatos problematika. Nežinau, tai iššūkis buvo iš tikrųjų išbandyti tuos dalykus ir tikėti kad viskas pavyks. Pasitikėti procesais ir metodais nes tai buvo nauja ir naujoje plotmėje.
- V 34:19 Aš dabar iškart noriu klausti, Gal nebus lengva atsakyti prisiminti greitai bet gal visgi. Gal atsimeni tokių atvejų kai va taip teoriškai dizaino principai atrodė bus galima juos įgyvendinti naudoti, bet praktikoje buvo pamatyta kad kažkaip neveikia arba pabandę ne taip veikia arba gauname ne tie rezultatai, atsakymai kurių tikėtasi. Ar galėtum išskirti šiokių tokių teorijos ir praktikos susikirtimų?
- INT1 35:15 Gal sunkiausia būdavo komunikuoti, iššūkis būdavo iškomunikuoti ką iš tikrųjų mes darysime, ką mes kuriame. Tai teoriškai atrodo viskas gražu o praktiškai tiesiog kitaip gaunasi arba teoriškai atrodo numatyti keturi punktai tai padarysime pirmą antrą trečią ketvirtą o praktiškai pavyzdžiui visą dizaino su ta stadija kai reikia suvokti kontekstą užima metus. Ir tu turi paaiškinti ką tu turėjai praeiti šitą stadiją ir išsiplėsti tam kad ateiti iki siauresnių atsakymų arba kada atėjęs prie kažkokių sprendimų jie tampa kažkokie konkretesni sprendimai. O galbūt tikėtasi buvo kažko kito nes nelabai aišku ko buvo tikėtasi nes buvo sunku iškomunikuoti kas bus. tai šitie kažkokie iššūkiai man atrodo kur ta praktika ir teorija skiriasi. teoriškai atrodo padarysime eksperimentą

- praktikoje eksperimentai įgyvendinti reikia dar vienų metų ir užsitęsė visas laikas. Tai turbūt tokie.
- V 36:37 Tai viena vertus laiko skirtingas teorinis ir praktinis matymas ir kita vertus lūkesčiai inovacijoms, galutiniams rezultatams, produktams, kurie praktiškai nebūtinai virsta tuo ko buvo tikėtasi iš pradžių.
- INT1 36:58 Taip kadangi naujas metodas galbūt įsivaizduojama kad tai bus proveržio atsakymas kuris pakeis viską. Bet realybė yra tokia kad tai yra tiesiog nauji sprendimai kurie yra artimesni žmogui. Bet tai nėra galbūt radikali inovacija kažkokia arba kažkas kažkoks pokytis visuose lygmenyse. Tai turbūt Vat šitoj vietoj jo ar tą suvokimo suvokimo kad t. y. nuo procesas iš esmės dizaino procesas visai ne kažkoks stebuklingas metodas, kuris paimi ir pritaikai ir viskas. Nieko daugiau nebereikia daryti.
- V 37:50 Tai gal galėtum įvardyti pagrindinius dizaino įrankius, metodus kurie buvo naudoti projekto metu ir kuriuos įvardytum iš savo matymo kaip gal sėkmingiausi, geriausių pasisekė iš naudotojų pusės ir buvo matyti kad juos lengvai supranta, jie atneša kažkokias įdomias išvalgas svarbias aktualias arba kaip tik atvirkščiai praktiškai pamatyta, kad jų vertė ne tokia ir didelė, kokia manyta teoriškai?
- INT1 38:38 Man atrodo vieni vertingiausių buvo personos ir ateities scenarijai, simuliacijos kurios padėjo įeiti į tos ateities iššūkius vizijas padėti tikrai fasilituoti kūrybą. Personos pamatyti tą žmogų kuriamą. Taip pat tai čia aš nežinau. Mural'as tai turbūt nėra tik dizaino metodas. Tai tiesiog erdvėje erdvė daryti tas dirbtuves ar panašiai, bet X sukurti, atsinešti įrankiai sakykim kur klausti klausimų kitaip per kažkokias užduotis per kažką netiesiogiai kaip apklausoje, bet iš kitos perspektyvos. Tai tas irgi padėjo arba netgi tos bendros kūrybos užduotys sukurti laišką draugui pavyzdžiui kur kuriama kartu ir per asociacijas sukuriama sprendimai. Tai labai šitie veiksmingi buvo. Tos Canvos visos kur buvo klausimai susiję su kažkokia užduotimi kur kartu turi įgyvendinti. Tokios grupės grupines užduotis o kas nelabai. Aš nežinau. Man atrodo kad ką taikėm, viskas gerai pavyko. Aš nežinau ar tai tik pradžia, bet ateičiai aš pati galvojau dar galima būtų galbūt pridėti vartotojo kelionę pavyzdžiui išsibraižyti taškus kelionės ir bandyti trukdžius identifikuoti per tuos taškus. Nuo kažkokių galbūt įrankių galima būtų ir toliau pildyti. Gal būt dar pasakysiu kas iš tikrųjų nepavyko tai nepavyko prototipų pagaminti. Vizijoje policy lab'o prototipų stadija buvo bet prototipo stadijoje reikalinga visa komanda grafikos dizainerio galbūt programer'io ir panašiai. Kas galėtų sukurti tą prototipą ir tokio gryo prototipo testavimo nepavyko ateiti. Nors palauk dabar aš galvoju gal tie alternatyvų aprašymai kaip ir prototipai. Bet jie ne vis tiek kitokio pobūdžio prototipai.
- V 41:56 mhm, bet mes dar vėliau aptarsime kiekvieną etapč ir gal bandysime išskirti kažkokias vertes. Prieš tai dar norisi paklausti apie politikos formuotojų ir galutinių vartotojų susitikimą, Kaip jis tau, jis tavo nuomone įvyko, buvo pakankamas ar dar buvo galima kažkaip kitaip. Turiu omenyje ar tie žmonės iš ministerijų pamatė tą galutinį vartotoją, šiuo atveju moksleivius ar vis tik kažko trūko?
- INT1 43:00 Mano manymu jie pamatė bet būtų galbūt įdomu ir dar naudingiau jeigu dirbtuvėse dalyvautų abi pusės. Nes mes neišbandėme tokios formos kurioje būtų ir jaunuoliai ir kūrėjai, vienoje vietoje. Ir man atrodo kad

- čia būtų labai įdomu nes čia būtų jog tiesiog jaunuoliai kalbėtų, kurtų jau su formuotojais.
- V 43:37 O dabar aš vis tiek norėčiau dar praeiti pro tuos etapus. Na, kaip yra projektai skiriami - empatijos fazė, apibūdinimo fazė, generavimo papildomų pajamų fazę ir pagalvoti kokios pridėtinės vertės kiekviename etape buvo sukuriamos tiek iš politikos formuotojų pusės ir galbūt iš vartotojų pusės? Apskritai išskiriant visus lygmenis. Kokią naudą atneša sistemai, vis tiek kiekviename etape kažkokie susitikimai kažkokios veiklos užduotys organizaciniam, tarporganizaciniam lygmenyje. pajamų ar administraciniame lygmenyje ir ir konkrečiai individualiame lygmenyje paties politikos formuotojo lygmenyje pavyzdžiui. Vis tiek visas procesas skirtas politikos kūrimui ar ne, tai gal pradėkime nuo tos empatijos fazės.
- INT1 44:59 Tai empatijos fazėje. Vertė yra kad žiūrima į kažkokią problematiką holistiškai. Reiškia ne tik iš šių institucijų ne tik iš vartotojų ne tik iš dalyvaujančių, įgyvendinančių institucijų pusės iš visų perspektyvų. Ir tada ta perspektyva parodoma vieni kitiems. Tad perspektyva ir tada vartotojas pats vartotojas vietoj to kad viskas prasidėtų nuo užklauso pradama nuo to kam yra kuriama. Ir čia vertė yra tokia kad galima pažvelgti holistiškai. Tada nei vienam versle nėra kuriami produktai. Jeigu nėra aiški aiškus poreikis to produkto. Tai man čia labai stiprus dalykas kad mes pamatome to galutinio vartotojo poreikį ir tik tada galima pradėti galvoti apie tai kaip geriausiai patenkinti tą poreikį ir pačios ministerijos įsijaučia į to žmogaus batus kuriam jos kūrė tą sprendimą. Tai reiškia sumažinamas visos subjektyvios bazės, nuostatos pašamoninės baigėsi visos įtakos ir atsiranda kažkoks tai objektas.
- V 46:54 Tai geresnis poreikio supratimas.
- INT1 47:02 Man atrodo didžiausia vertė yra tai kad jeigu mes kuriame viduryje pasistatę pavyzdžiui poreikį ar tai ko reikia tam žmogui ar ten žmonių grupei reiškia didesnę tikimybę kad tie žmonės vėliau tuo produkta ar paslauga ar kažkokiu pasiūlymu naudosis. Nes jeigu rinkoje nėra poreikio tai vartotojai neperka. Tai tas pats įstatymų kūrimu ar sprendimų kūrimu kur jeigu jie skirti visuomenei paveikti reiškia svarbu pradėti nuo to koks yra poreikis ir tada kurti tą dizainą sprendimo pagal tą poreikį tam kad vėliau tas sprendimas iš tikrųjų galėtų būti įgyvendintas ir kurti visuomeninę naudą.
- V 47:52 Dabar toje apibūdinimo fazėje. Kokios čia naudos, vertės ir kam, kas galiausiai iš šito proceso daugiausiai išsinešė? Ar vartotojai ar galutiniai sprendimo priėmėjai ar praktikai?
- INT1 48:16 apibūdinimo fazėje yra tarpinstitucinis susitarimas. Tai iš esmės čia atsiranda tas vienas matymas reiškia susitinka visos grupės ir diskutuoja suvokia visą problematiką ir tada randa bendrą kryptį. Nebedubliuodamos savęs, o efektyviau, nežinau strategiškai įdomūs viena kryptim.
- V 48:54 Tai bendros krypties išsigrynimas, kiekvienas ne tik bendradarbiavime patys šnekame ir kažką lemiamė, bet nutariame, kad šitame momente mes visi kartu dabar eisime šia kryptimi.
- V 49:26 Tai ne tik kaip procesas, bet ir galutinio turinio sugeneravimas vyksta. Tada idėjų generavimo fazė. O kiek čia vėlgi buvo įsitraukusi ir kiek naudos politikos formuotojams?

INT1	49:49	Tai čia naudos buvo tiek vartotojams man atrodo tiek mums tyrėjams ir tiek ministerijoms nes šitoj vietoj patys jaunuoliai pradėjo generuoti idėjas. Reiškia jie turėjo jie buvo įtraukti į politikos formavimą vėliau su tam idėjomis dirbo ir institucijos pridėjo savo idėjas reiškę atsirado įgyvendinimo faktorius koks nes jos ir pateikia kokia yra situacija ir kaip čia kas čia turi potencialą. Tada. Jo. žodžiu gimė idėjos kurios. Ir atliepia jaunuolių idėjas ir kartu atliepia esamą infrastruktūrą ir galimybes infrastruktūrai. Tai kas natūraliai ta sinergija, įgyvendinimo potencialas kažkoks atsiranda
V	51:13	Dabar dizaino fazėje kaip čia ir galų gale sekėsi teoriškai įgyvendinti išsikeltus tikslus ir kaip jie praktiškai buvo įgyvendinami, adaptuojami į skirtingus etapus kad pavyktų kažkaip bent iš dalies pasiekti rezultata. Kokios vertės kuriamos šioje fazėje? Ir ar teko kažko atsakyti, nutolti nuo pirminio plano?
INT1	52:06	Tai dizaino stadijoje vertė kuriama taip kad sprendimai jau buvo kuriami nepriklausomų žmonių tai mūsų tyrėjų reiškia neturėjo įtakos jų tuomet nei jaunimas nei institucijos. Mes kaip nepriklausomi tai stebėjome kaip čia sujungti visa tai ir dizaino principu. X mūsų dizainere integravo mintis ir pažiūrėjo iš dizainerio perspektyvos o ne iš politikos formuotojo ar jaunuolio. Taip tai ir dizaino perspektyvoje. Kiekviena detalė yra svarbi. Tai reiškia kad ne tik kažkokie faktai ar ne tik matomi sprendimai bet ir kažkokie tai dalykai kurie yra paslėpti, nes dizaine reikalinga empatija suvokimas ir formos ir estetikos ir poreikių tenkinimo ir panašiai. Vėlgi ta holistinė perspektyva..
V	54:07	Tai kokia vertė politikos formuotojui? Nes šiuo atveju jie gaudavo pasiūlymus, nes iki tol jie patys kurdavo, galvodavo. O dabar jie gauna pasiūlymą. šiuo atveju Sveikatos ministerija.
INT1	54:17	Taip tai iš esmės jie gauna pasiūlymų seriją tuomet gali vėliau žiūrėti pagal tą įgyvendinimą. Jiems irgi vertė. Jie realiai gauna tą nepriklausomą požiūrį į tuos pasiūlymus kurie galėtų potencialiai atliepti jų poreikį ir jaunuolių poreikį.
V	54:46	Apie testavimo fazę. Kokie čia buvo pirminiai užmanymai, kaip buvo tikimasi testuoti, o kaip galiausiai reikėjo? Prie kokių inversijų buvo prieita?
INT1	55:04	Na pirminiai bandymai buvo iš tikrųjų ateiti iki tam tikrų prototipų ir planavome kad galbūt tai galėtų būti kažkokie skaitmeniniai prototipai ir panašiai. Tačiau tam buvo reikalingi tam tikri resursai kurių mes negalėjome pasiekti ir taip pat ieškojome esamose galimybėse geriausių būdų testuoti. Tai dėl to vyko alternatyvų poveikio vertinimas EXANTE kuris irgi galėtų prilygti testavimui. Tik galbūt visai ne toks interaktyvus testavimas kaip būtų buvę pavyzdžiui turint prototipą kuriame tu parodai ir galbūt klausai apie kažkokius aspektus. Tai. Taip man atrodo kad čia ši didelė vertė buvo sukurta šitų testavimų nes mes pažvelgėme iš trijų perspektyvų tų pačių ministerijų, ekspertų nepriklausomų ir jaunimo ir galima buvo pamatyti kad yra trys skirtingos nuomonės ir taip pat tam tikros tendencijos tose nuomonėse. Ir kas realiai gali padėti padidinti alternatyvų įgyvendinimo tikimybę.
V	56:34	Ir va dabar iš tikrųjų yra įdomu. Va kaip tik matytumei rezultatų likimą? Žinau kad dabar dar laukiama, yra dar neaiškumų, tarsi įtraukti į planą Sveikatos apsaugos ministerijos, bet kokia nuojauta, refleksija ar bus tie

- rezultatai naudojami ? Iš to ką pavyko girdėti iš politikos formuotojų, kaip jie reaguoja į tuos pasiūlymus.
- INT1 57:35 Tai man atrodo kad kokio vertė šito viso proceso buvo kad tie sprendimai buvo vis tik pasiūlyti ir yra galvojama jau būti įtraukti kaip rimti pasiūlymai kurie būtų toliau įgyvendinami. Nes dažnai yra tokios situacijos kad ir ataskaita tačiau tos ataskaitos niekas neskaito nesupranta. Ir taip toliau. Mūsų atveju viso proceso metu visos institucijos viską skaitė. Visur buvo visur dalyvavo joms nebereikia skaityti ataskaitos iš esmės nes realiai jos jau dalyvavo visame procese. Tai čia dar nuo mūsų renginys bus labai reikalingas puiki proga. O jau tos idėjos yra pasodintos jų galvose jau yra mintys ir jau tos mintys. Galbūt kuriant kažkokius naujus sprendimus atsiras vis tiek, tai čia jau didelis dalykas. Tada. Jau dabar yra pozityviai priimti sprendimai jie dėl to ir buvo bendraujama komunikuoja diskutuojama kad jie būtų tinkami ir ministerijoms ir todėl manau kad yra tikimybė kad jie bus įgyvendinti. Bet manau kad tokiu formatu kokiu yra įgyvendinti bus labai sudėtinga. Nesant priežiūrai kažkokiai tai jeigu toliau pavyzdžiui tęstųsi projektas ir mes turėtumėme galimybę kažkiek ja tą įgyvendinimą pakuruoti tai būtų paprasčiau nes vis tiek alternatyvos yra kai keičiančios sistemą. Tam reikalingi tam tikri dalykai tai problema gali būti paprasčiausia tokia kad galbūt neatsiras žmogaus kuris galės skirti tam laiko ir prižiūrėti projektą kaip pilną projektą gal pilnas projektas ir tada kažkaip bus įgyvendinama kitaip nei pateikta. Iš kitos pusės jeigu jau ir pasiims tam tikrus aspektus į šitą sprendimo kurie buvo irgi įvertinti kaip potencialiai geri faktai ir naudingi. Tai jau irgi yra žingsnis į priekį nes realiai. Tam tikri dalykai ten bus įgyvendinti. Judės toliau.
- V 01:00:24 Tai ką girdžiu jau einant į pabaigą prie įgyvendinimo stadijos terminų. Čia kaip ir sustojama, bet kita vertus vis tiek ar matytum dizaino mąstymo galimybes įgyvendinant, stebint ir galų gale vertinant?
- INT1 01:00:55 Taip nes man atrodo kad galėtų toliau eiti atskiras projektas ir vėl kuriama kartu. Kai tai dabar bus įgyvendinta dalijantis atsakomybėmis sakykim ieškant, kuriant turinį kartu. labai svarbu čia irgi būtų. Turinyje turėtų dalyvauti ir ekspertai ir galbūt jaunuoliai patys pavyzdžiui. Ir diegiant, pilotuojant iniciatyvas pasižiūrint vėl iš jaunuolio perspektyvos. Taip tai čia būtų labai svarbus tas dizaino mąstymas. Ir viską iki galo viską daryti kas yra sukurta tai bendros kūrybos principais įtraukties principais ir panašiai. Bendradarbiavimo tiek idėjų įgyvendinimas skatinant bendradarbiavimą. Tai vėl gaunasi kad kažkas turi kuruoti bendradarbiavimą ir policy lab šiuo atveju galėtų padėti.
- V 01:02:15 Tai norėtusi apibendrinti jungiant viešosios politikos kontekstą, kurį tu pradžioje paminėjai ir apibūdinau, kodėl policy lab kūrėsi, kodėl dizaino mąstymas atėjo. Taigi turint projekto kontekstą, kokie pokyčiai įvyko? Dizaino mąstymą įsivaizduojant kaip intervenciją viešosios politikos pasaulyje, ministerijose, koks čia esminis slinkis, naujo požiūrio atsiradimas iš jų puės atsirado per dizaino patirtį, per dizaino mąstymo procesus?
- INT1 01:03:11 Tai tos pačios ministerijos pavyzdžiui labiau bendradarbiautų su galutiniais vartotojais ir kuriant ir kitus sprendimus irgi suinspiruotos. Viena iš ministerijų suinspiruota irgi darė focus grupes bendravo su jaunuoliais vyresniais žmonėmis pasiėmė tą požiūrį kad reikia įtraukti žmones į sprendimus. Atsirado irgi bendradarbiavimo tarp institucijų

kitais klausimais kurie nesusiję. Sprendžiant naujus klausimus buvo kreiptasi padėti. Padėti konstruktyviai spręsti problemas nes irgi klausimai kurie yra jautrūs jeigu jie sprendžiami tiesiog diskusijų formatu dažnai baigiasi kaltinimų pavyzdžiu ar ne bet ne problemų sprendimu. Ten nuoskaudų liejimu o šiuo atveju bendra kūryba galima konstruktyviai žiūrėti, nes tu konstruoji iš esmės jau iš karto duodama ką tu turi koncentruoti, spręsti problemą o ne kalbėti apie ją. Tai irgi perėmė sakykim tos praktikos kitų klausimų sprendimuose. Ir kas natūraliai tada jau yra viešosios politikos formavimo kultūros pokyčiai. Nes tai tiesiog integruoja praktikas į savo. Ir atsivėrimas inovacijoms nes kuo daugiau naujų dalykų bandai tuo yra tikimybė kad ir kitokius naujus dalykus bandysi eksperimentuoti ir panašiai. Gali paskatinti dar daugiau inovacijų kurti.

- V 01:05:17 Ir grįžtant prie individualaus lygmenis, konkrečiai ministerijos . Galbūt net įsivaizduotum konkretų dalyvį. Tavo nuomone, ką jis gauna iš šito proceso, kaip jis pats keičiasi, galų gale kokie jo gebėjimai susiformuoja naujai, įgyjami?
- INT1 01:05:41 Aš manau kad kai pirmą tai pradeda atkreipti dėmesį į poreikius galutinių tų tikslinių grupių naudotojų. Vadinasi jau natūraliai paradigmos pokytis pradedame ne nuo tikslo ne nuo sprendimo, o nuo poreikio, nuo poreikio ir apskritai suvokimo. Taip pat pasižiūrėjimas į problemą giliau ieškant šaknų kažkokių problemų ir
- INT1 01:06:14 netgi dizaino mąstysena mes pradedame nuo problemos bet einame gilyn ir išsiaiškiname galbūt visai kita problema yra visai kiti tikslai turi būti. O tradiciškai tu pasiėmi problemą ir jos nebekvestionuoji, tiesiog ją sprendi. Tai čia tas pokytis tada. Tai va kaip minėjau įtraukteis, apskritai mąstyti apie tai kad reikia įtraukti kitus. Ir šiaip nežinau. Mano įspūdis kad žmonėms kurie dirbo su šitais metodais buvo smagu. Ir kai tau smagu daryti kažką realiai kurti sprendimus, kai yra gera nuotaika tai man ir tas sprendimų priėmimas tampa faina. Tokiu ir prasmingu o ne tik sudėtingu, kur tu turi išspręsti problemą ir man atrodo, kad ministerijoms patiko visas procesas kuris davė ir naujo požiūrio ir naujosios kultūros ir kartu dar ir smagu buvo.
- V 01:07:42 Stabdau šioje vietoje savo įrašą. Ačiū labai.

## 5 Priedas 2 Interviu

- V 00:39 Koks buvo pirminis Policy Lab prisijungus prie STRATA?
- INT2 01:15 Gerai tai gal aš pabandyčiau per kelis tokius pasakojimus. Tai pirmas tas atėjimas. Pirma tas atėjimo procesas mano pačios įdarbinimo procesas buvo labai praktinis aš įsidarbinau birželio mėnesį bet nuo sakykim gruodžio mėnesio turėjau kontaktą dar tai tiek dėl ką daryti tai kaip kaip galėtų būti. Kokią temą rinktis. Taip kaip sakyta. Gal toks ilgokas tas procesas tai man leido man aišku sudaryti tam tikrą vaizdą kurio aš ateinu kad ateinu į tokią visiškai naują neparuošta teritorija iš dalies. Man susidarė įspūdis kad reiškiasi nėra nusistovėjusi kažkokių procesų. Vyksta paraleliai vyksta paraleliai ir kūrimas paties Lab'o ir darymas projektas tai man tas atrodo labai priimtina kad tai yra iš karto praktikoje bandoma taikyti. Man atrodo tai yra geras sprendimas. Tai aš manau kad tai buvo neišvengiama bet ir kartu tai manau yra tinkamas

būdas bandant daryti žiūrėti kas veikia kas ne bet kas kartą čia galima tokį jau naudoja ir pasigedo ir saugumą. Aš manau kad darant naujus dalykus tada turi labai turėti aiškią reflektavimo tą būdą kas tau sekasi kas nesiseka ir turėti tą sakyti nuolatinį tokį savęs vertinimą. Tai šita. Manau kad tai nepavyko pasiekti iki dabar nuolatinio šio vertinimo proceso. Nu tai nėra vertinama net ir komandoje kaip kaip naujo dalyko kūrimas į kurį reikėtų žiūrėti kaip ne kaip projekto darymą bet kartu ir Policy labo gimimą. Tai galbūt man šitas bet aš manau kad čia nėra šiaip bent kažkokia kritika bet tai sako ir tas numatytas laiko planavimas turbūt yra organizacija nėra suprantama ką reiškia padaryti naują. Dalyką tarsi kurti net neįaučia štai tokio stebėjimo iš išorės. Kad būtų įdomu kaip sekasi kad būtų nuolatiniai tokie kaip ir stebėseną tokie patarimai aptarimui. Kur mes po ketvirčio po metų kas įvyko kas pakito labai dinamiškai turėtų būti. Man atrodo vykdoma iš toli būtų gerinti čia vienas dalykas. Taip pat jau ir man atrodo kadangi čia toks klausimas buvo įdomu kaip formavosi. Aš manau kad jis vis dar formuojasi kai tiesiog nėra nėra kažkoks suformuotas. Vieną kartą dalykas kuris dabar bus testuojamas nes visi projektai kuriuose aš dalyvavau žinau, kad tu klausi apie vieną projektą bet iš principo visi jie buvo iš dalies skirtingi. Bet neatsirado toks bendras kažkoks. Kaip ir procesas sakytume kad jau čia yra tokios dalys. Gal dėl užsakymų tokio tipo kažkokiu kaip jie ateina. Tai va tada kaip tas dizainas čia tai atėjo. Gerai sakykim tie per mano tą praktiką tai aš galiu papasakoti gal ta pirma savaitė man tokia įsimintina. Aš atėjau ir pradėjau galvoti. Bet aš nežinau kiek tai yra kaip dizainerė nes gal aš juk nesu geras toks grynojo dizainerio pavyzdys tokia bet bet aš pati pradėjau daryti planą ką mes matome. Jeigu tema tokia yra tai kas bus. Kiek kartų kad dar susitikime. Dabar planą savaitėmis. Kas bus kaip jis ir taip toliau. Pati pradėjau dėlioti etapą kokie rough dalyką kad galėtume pajudėti nes aš atėjau. Tai buvo tik supažindinta dar tai kad bus tokia tema ir kad tai yra tokia laboratorija. Nebuvo tokio įdirbo. Tai yra kitaip ko nežinau ar čia atsako į klausimą bet formuoja. Tiesiog noriu pasakyti kad jis formuojasi.

- V 05:38 Gerai Gerai tai man atrodo pakankamai gerai atsakymai kurie užduoda uždavinį kitus kitus klausimus nes tuo pačiu vis tik norisi. Tai dar dar šiek tiek ir pagilinti kiek. Kiek prieš ateinant teko nuolat matyti aš žinojau kad teks ir viešosios politikos santykį matyti Lietuvos kontekste ir galbūt atėjus ar kažkaip žvalgytasi į kitus pavyzdžius nes kaip ir sakiau tai formavimas vyko ir vyksta ir vyko nuo pat pradžių. Ir ar. Jo ar ar ar buvo buvo ar buvo siekiama kad kažkoks idealas išsikelas ar galvota kad po praktinių patirčių jis ateis į tam tikras atsakymas.
- INT2 06:36 Jo tai aš galbūt gal taip sakyčiau kad štai tokio idealo labai gal tikrai nekūriau nes buvo sunku. Nu kaip sakyti nekūriau dėl to kad gal ir turiu tos praktikos su tuo viešuoju sektoriumi sutikimo vienokias ar kitokias tai aš manau kad. Nu tas bet Polcy Labas kadangi jis dirba tokiam human levelyje ta prasme žmogiškame levelyje. Tai nėra darbas su kažkokia statistinė duomenimis su kažkokiais teisės aktais tai kas iš karto tas tas darbas tai nusileidžia į tokį žmonių interaction lygį. Nu ir ten labai idealių variantų labai sunku tikėtis nes ta prasme kiek skirtingų žmonių tiek galimybių yra. Nu tai tu turi kažkokį planą. Tokį grubų gali turėti ir turi bet tai nėra idealus kažkoks variantas, turi planą kaip nu kas kaip sakant nuo ko pradėti diskusijas tai žmonėms dėl kuo



galėtų įsitraukti į tokį aiškinimą daugiau tokių pastangų kaip galėtų būti bet ne kad taip turėtų vykti. Nes jeigu tu darysi ką tu pradėsi aiškinti kad tai turėtų vykti iškart tą darysiu su priešininku tokį gauti. Kodėl taip turėtų vykti paskęsi aiškinime. Tai daugiau man atrodo ir nu čia toks gal gavosi ir gaunasi toks daugiau. On the go to kalbi apie tas galimybes kad galėtume daryti kitaip. Daugiau kaip sakant tai man atrodo čia bet kuo dar ilgiau kaip gal iš Policy Lab perspektyvoje trūksta tų galimybių atskleidimo nes jeigu darytume tai būtų taip jeigu darome tai bus taip o jeigu taip tai nu tai ta prasme to tokio daugiau. Turiu omeny tiek procesus tiek sprendimus nu ta prasme kad visuose lygmenyse tų galimybių atidarymas nes dizainas yra galimybių kūrimas tai nebūtinai gerų galimybių bet galimybių tiesiog alternatyvų. Tai čia gal man šiek tiek ir pačiai nepavyksta pasiekti. Bet apie tai nelabai žinome apie šv. Aš nemanau kad ir man teko ir užsienyje kaip sakant tiek ir studijuoti tiek ir daryti kažkokius projektus su užsienio partneriais arba dalyvauti tarptautinėje sakykime programoje. Aš nemanau kad tai yra vienas variantas kuris tiktų čia aš net netikiu tokio varianto. Galbūt tai ir yra viena iš problemų dėl ko aš nesiekia vieno idealaus varianto Man atrodo kad turi būti labai aiškus susitarimas. Pradžioje čia pradėjome matyti tą progresą nuo ko pradėjome o ne kad pasiekėme savo idealų variantą. Įsivaizduojama ta prasme nes kadangi dėl to daugiau apie tai kas veiks o ne kaip turėtų būti tiek sprendimai tas pats veikimas yra apie tai kas veiks ateityje o ne baigėme teorinių patarimų. Tai reiškia. Nu tai va tas toksai back in forward judėjimas ne tai ką tu sieki kaip save parodyti dailiai bet kartu ir susitapatinti su problematika sistema su kuria tu dirbi ir iš to kaip sakant gauni geriausią sprendimą. Tai nebūtų bevėrtė tokiam laikymasis kažkokią tai. Man atrodo kad virš viso pavargti.

V  
INT2

09:56  
11:00

Kiek jautėsi lūkesčiai Policy Labui iš išorės?  
jog tai čia geras klausimas. Man atrodo kad buvo labai organizacija buvo lūkesčių. Tai tikrai jautėsi. Dažnai buvo nu aš asmeniškai galiu pasakyti kad aš. Negavau tiesioginio indikacijų kad buvo nepasiekti lūkesčiai. Ta prasme negalėjo būti. Bet aš kiek žinau kad sakykime iš X perduodamų tai buvo tas posakis kad galbūt dar yra nepatenkinti lūkesčiai. Tiek viduje ir išorėje. Nemanau kad buvo toks neįgalus supratimas. Pirma aš ne tam kad čia būtų kažkaip pasireklamuoti ar išorėje. Neteko man pajusti kad čia dabar kažkaip buvo rodomi kitam į mus žvilgsniu daug nukreipto. Nemanau kad taip yra metams vidinis dialektas kuris kažkaip čia turi dar daugiau komunikuoti viduje tą savo tą kol kas. Deja tai buvo lūkesčių buvo lūkesčių gausa lūkesčiai yra susiję. Pirma aš manau kad iš karto man tai kėlė abejonių. Visada tas girdimas greitis greitis nes reiškia aš kaip įsivaizduoju. Jeigu mes kalbame apie pokyčius ir dar praktiškai veikiančius įgyvendintus pokyčius tai aš nesuprantu kaip ateina greitis jeigu tu pavyzdžiui turi nors vieną dizainerį organizacija tai jog jis turi būti iš naujo turi būti gigantas kuris neįsivaizduoja nė neįsivaizduoja to žmogaus galios. Tai man atrodo kad pačiam buvo neatitikimas apie greitį jeigu kalbama apie tai kad nuo nulio kalbame kad kitaip dirbsime. Bus pokyčiai kažkokia reikalingiems atrasime geriausią sprendimą kartu. Ir greitai nuteka kurį reikia išimti elementą. Iš šitų. Man ta prasme kad greitai pasidarys. Bet kitas dalykas ką noriu pasakyti kad pažeminimo procesas yra ilgas ir ilgas bet jis nėra nuosekliai kiekvieną dieną dirbta irgi reikia suprasti

- kad na sakykime čia dabar turime pusantrų metų darbo bet realiai darbo turbūt turime gal tik pusę metų. Gal turiu omeny kad tai buvo darbai kada žmonės darė kitas užduotis tik gausite greitis. čia jį reikėtų dar irgi patikslinti kiek čia laiko vis tiek užtruko. Bet nieks nežino. Tai gali pakankamai greitai vis tiktai.
- V 13:50 Kiek svarbus dizaino požiūrio jungimasis su kitomis disciplinomis? Kiek jis praktiškai taikytas?
- INT2 14:46 TMan atrodo ta prasme būtina jungtis su kitomis blyną. Aš tiesiog net neįsivaizduoju. Tai vėl gaunasi dėl to kaip keli atsakymo aspektai. Vieną asmeniškai man aš jau pati galbūt turiu du kitų disciplinų žinių pakankamai daug. Jeigu čia būtų kitas žmogus toje pozicijoje pradedantis sakykime dizainerio karjerą galbūt jam tai kažkokia būtų kitoks atsakymas bet nuo čia dabar vis tiek kalbame tik apie tai ką aš galiu pasakyti. Atėjęs jau gerokai savo dizaino praktiką tai būtina jungtis. šiaip aš matau kad mes įdedame labai labai prasme bet čia ne tai kad dizainas jungiasi su kitom disciplinos. Galbūt net ne ta prasme dizaineriai iškastas ornamentas tarp dizaino netikėtumo to proceso matymo jungimo keistų jungčių. Jis yra kaip pagrindas bet ne kaip pagrindas turiu omeny kaip esmines. Bet jis yra tai į ką tai nustebins kaip struktūrą. Kitaip tariant į kurią kažkokiais bangoms gali stovėti daug kitokių. Tai gali siūlyti dizainas tokią struktūrą dizainą pats mąstymas sakykime gali tapti ta struktūra kuri talpina talpina kitas kitas tas žinias. Tiesiog dabar tų žinių. Tada klausimas koku būdu jos ateina į tą procesą. Nes tiek pats dizaineris šiaip nemažai geba pats padaryti. Na sakykim tenka analizuoti duomenis arba nes šiaip gali tą daryti. Dabar daug kitų disciplinų kopijų. Koks tas atėjimo. Kaip tos žinios turi būti pateikiamos kaip jos turi atsirasti tą procesą. Klausimas. Nežinau Man atrodo kad čia gal sunkūs man pamąstymai atsakyta tame matau ypatingai didelę prasmę. Manau kad dizainas gali būti kaip struktūra kaip kažkokia nežinau kuri įsikūrė prisipildo dalykų ir priklausomai nuo to kiek prisipildo tos medžiagos į tą portalą geresnis tas sprendimas tas ar dėl ko tai kuo daugiau prisipildo žinių tuo sunkiau greičiau pasiekti sprendimą nes reiškiasi turės būti keletas sujungimų kažkokių tai sesijų vienaip jungti kitas žinias imti jungti jungti žinią. Bet bet iš principo irgi susitaikyti su tuo kad daug žinių liekana gali likti nepanaudota ta prasme tas sprendimas gali apimti žinių gali būti daug o sprendimas gali remtis labai aiškiai į keletą aspektų. Ir veikti. Gerai. Nes atsiranda netikėtų ar tas tas tos nežinomybės dizainas dirba su tuo ką netinka. žinoma bet tai kad yra bijoma žinojimo yra ateitis. Tai ta prasme supraskime kad žinių reikia santykinai mažai nes apie ateitį žinių nėra jos nėra tas metas tai va čia Atsako na regata keičia tą savaitę. Tai man irgi labai man atrodo. Jeigu būtų jeigu būtų ateities išvalgų kažkokie ekspertai turiu omenyje. Nu mes patys bandėme taptume faina patys gali bandyti tuos pratimus. čia turbūt nėra panašu kad net ir ten sakykim organizacija geresnių ekspertų. Bet bet čia būtų faina faina tokiuose procesuose kur kur jau važiuoja dideli duomenys kaina kurią jau kaip labai ir tos ateities numatytos tiktai įvairiapusis sfera. Tai va citata būtų faina kad ir be procesų. Nežinau bet dabar mes buvo ketinta padaryti tai ką patys įžengėme į tą teritoriją.
- V 19:04 Koks pasibaigusio projekto vertinimas apie jaunimo psichikos sveikatą?

- INT2 20:01 Aš nesakyčiau kad pasibaigęs man projektas o prasme man jis dar visai nepasibaigė nėra nauja ta prasme kad taip keistai skamba mano ataskaita. Tai nėra pabaiga tai yra kažkoks tarpinis tiesiog atsiskaitymas kurio reikia kažkam. Bet bet kad projektas pasibaigtų tai turėjo tiesiog sprendimai būti įgyvendinti. Turime matyti jų prasmę tai tada bus galima kalbėti apie baigtą projektą. Tai čia toks būtų ilgesniam laikotarpiui jisai pasibaigs. Aš pavyzdžiui matyčiau labai didelę pridėtinę vertę jeigu konsultantas gebėtų toliau išlikti ta varomąja jėga jeigu kažkas pavargsta tai tai žodžiai man atrodo čia pat ir reikėtų atsako. Kokie tie darbuotojai turi būti tokie. Maratonininkė ta prasme buvo labai gerai ir prizininė ir maratonininkė nes nuo tų bandysim vieną sprendimą galės ne nuo apačios tai ir mūsų atveju tai man atrodo dabar tas maratonas kada tu nori pamatyti tą sėkmę nes man atrodo va čia galbūt ir yra. Tai sėkmė tai būtų tie vaikai kurie turi mažiau psichikos sveikatos apraiškų mokyklose. Tai va dabar neišivaizduojama kaip pagalvoji ką žinai jei tai po kažkokio 5 metų norėta atsisakyti uždare šitą projektinę fazę. Įvyko pokytis buvo dar kažkokių pasikeitimų. Kiti prisijungė ne vien tik kad tu darai kažką bet ir tų dalykų vietoje jie padarė tą pokytį taip pat. Kitas dalykas čia galvoti ir jauni. Grįžtant prie to kad nežinau ar sukūrėme tą norą tos sėkmės. Tam viešajam sektoriui. Nesu tikra niekam ne užduodami tą ataką kai saugumo klausimai nebuvo tapę aptarimo žmogiškumo lygmenyje kad atsakyti. O aš dabar galiu uždaryti duris. Man nesibaigė projektas bet aš žinau kad jis darys toliau. Deja nuo nes tik tokiu atveju kaip ir galėtų tą daryti. Kai tu matai kad kitas paėmė iš tavęs tą portfelį ir nešasi. Kitaip tariant tai neturi to jausmo. Tai man atrodo čia yra toksai. Kas kas toks nerimą keliantis signalas.
- V 22:26 Ar ir kaip jautėsi poreikis ir įsitraukimas iš politikos formuotojų pusės?  
INT2 23:17 tas įsitraukimas visai buvo jis negali sakyti kad jo nebuvo. Aš nemanau kad galbūt jis buvo pakankamas tam kad įgalinti žmones toliau judėti pavyzdžiui arba arba. Na man atrodo kad irgi turime čia paminėti pridėdame ataskaitą. Manau mes perdavėme ataskaitą bet nepritariame pasakojimo. Mes nei dėjome pastangų kad kitų išsitraukė iš ataskaitos sprendimą. Paskui taip pat visi jo nori numestą prasmę čia turi būti dar tik kažkoks aprašymas super sankcija. Kas yra ta mobili laboratorija kur visi nori joje būti jau važiuoja praktiškai tikrai reikia kad išvažiuotų. Bet jau mintyse ji jau yra tai kaip aš šitą. Man atrodo dar trūksta ir ir mes. Nes kaip kitaip žmonės kalba apie dalykus kuriuos nori daryti. Nuo tada sakyčiau kad įvyktų tas kultūrinis pokytis jeigu tie biurokratai kurios tik tuomet kalbėtų visai kitaip. Jie sakyti o ne įtraukiama į planą bandysime ten patvirtinti. Mes padarysime viską kad kad šitas ir kiti sprendimai netaps mes žinome ką daryti. Nes mes žengsime ir savo teritorijas į kitus vandenį mes paimsime premjero komandą kuri prastumti šitą dalyką nes tai yra labai svarbu. Kai šito nėra. Yra kiti silpnesni signalai kurie rodo pozityvų pokytį ta prasme tikrai yra tas pokytis manau ir stengtis kitiems tie pokalbiai atskleidžia kad žmonės nori bendradarbiauti ir norėtų. Jie tikrai įvardina susitikimuose sakykim ta kad tai pažiūrėjo į problemą. Dabar ta vertė yra bet norisi. Tada tokie bus. Tai tai dar to aš nežinau.
- V 25:19 Kaip matytum Lietuvos viešosios politiks kontekstą? Koks jis?

- INT2 26:03 Leidžia įeiti, bet neleidžia padaryti norimo pokyčio ta prasme jei tai leidžia tai čia kaip cirkininkus visur įsileidžia nes tai yra įdomu. Ta prasme kai tu nori tai įdomu tau iš principo kaip žmogui bet bet bet nebūtinai kad tu prisiėmė atsakomybę kad vėliau tu irgi taip elgsis. Tai be žodžių. Kur tie barjerai barjerai. Man atrodo taip kaip skaitoma viskas. Jutos reglamentai ir visa kita nes reglamentai kol tai nėra nusikalstama veikla tai yra tiesiog interpretacija. Nu ta prasme bet tos interpretacijos yra tokios. Ta prasme nevyksta yra raidžių skaitymas kažkokių tai taps. Kai skaitoma tai yra suprantama. Kažkaip neleidžiama kažko daryti nuolat. Man toks jausmas kad jis skaito bet kokius savo veiksmus tam kaip darys tai kad kitaip negalima daryti. Ateina metas kai pribloškia kiekvieną kartą aš einu ten. Man trūksta to interpretacijos tokia senokai bet. Bet jeigu reikėjo tai ko reikia kad būtų kitaip arba dar kažkaip. Ir tai neprieštaruoja įstatymams kuriuose nėra nelegalūs veiksmai. Tai kodėl jūs ne pabandyti. Tai čia pat kažkas yra turbūt vis tiek tai nežinau aš nežinau čia reikia tirti. Taip yra bet aš jaučiu tą skaitymą to reglamentuotų savo veikimo principu kaip tokį arba kaip tik tiesioginis priimamos tiesiogiai o kaip medžiagą kuri sakytų mokėk. čia yra pasiūlymas taip galvoti bet šitas momentas neveikia ir aš galiu prisiimti atsakomybę sako įstatymų rėmuose. Aš nekenčiu kažką ten norite nežinau nelegalių veiklų bet nutarus jeigu tai galima daryti kitaip. Kodėl nepabandžius padaryti kitaip. Bet čia turi turbūt ateitį. Gal aš būsiu nuožmi ir iš to kad tave vertina kažkur. Pagal tai kiek kartų tu. Nu pasiekti daugiau negu kad iš tavęs reikalaujama. Kai noras pasiekti daugiau negu buvo reikalauta į rankas kai kuriuos žmones tas labai maloniai nustebina bet negaliu pasakyti kad tas bilietas. Bet mes matome prasme jeigu tu dirbi tokiam sektoriuje kur tu dirbi nuo sakykime tave ten tu dirbi su moksleivių švietimu ten kokiame nors sektoriuje. Na tai aš nežinau ta prasme jeigu tu kaip žmogus nesi motyvuojant kad visus moksleivius turi. Pasiekti pašoka geriausi mokytojai ir nežinau kaip toliau jie būtų viduje to neimti tik kompetencija ta prasme. Tai yra paprastesni darbai nes čia man atrodo kad yra duper didelis tai būtų nejauti viduje tos motyvacijos taip ir užėmė vietą. man tikrai dar tik prideda nes jo grupėje su sukuriama sąlygos bet tam reikia tam reikia puoselėti tuos žmones reikia kaip nors šalinti. Na net nežinau kaip puoselėti iš tiesų juos reikia. Taip atrodo kaip atrodo lengva pasakyti pavyzdžiui kad reglamentą turi skaityti kaip galimybę ir išvelgti galimybes kurios yra užėjo bet be tavęs čia tas yra kaip pratimas totoriai. Jiems sudaryti sąlygas kuriose jie saugiai pasijustų galvodami kitai atvirai pagrįsti kad jis gali kalbėti dalykus kurie nuo pat nėra taip pat atkartoja tenai nuolat kartoja tą kalbą kur ten kažkur parašyta tai sakinyš tai
- V 30:09 Ar pavyko projekto metu sukurti tas atviras sąlygas dalyvavimui?
- INT2 30:42 Jo, kiek workshopai leidžia tai atsirado ir mano kaip keletas tokių buvo tokių labai gal net gerai po vykusios sakykim kiti gal mažiau pavyko nuo čia vėl priklauso kokiame etape kokiu tikslu parengta. Tikrai tokios analizės irgi neturėjau. Negalėčiau čia komentuoti bet bet nuo tai jeigu pats esi nedrąsus dainuoji iš kitų irgi labai sunku reikalauti tos drąsos tai manau kad šokis yra vienas iš būdų bendros kūrybos bet įdėti į tą sistemą nueiti į ministeriją įsikurti savo darbo vietą būti su jais non stop. Ta prasme tai ką mes darėme pavyzdžiui ne ta prasme tu turi skirti

laiko. čia tas laikas tai yra tas tas atvirumas atsiranda net ir tai kad jis atėjo ir šoko ir išėjo uždare duris ir grįžo į savo pasaulį. Jam tai yra per trumpas laikas kad įvyktų pokytis bet jeigu tu tame pasaulyje nes dabar tai tokia sąlyga kad jie ateina jie ateina ir kviečiami. Bet jie net sugalvojo ne vienas pasikviesti tame. Na tai kaip čia mano mainams tai ta prasme faina ateiti pas tave kažką padaryti bet aš norėčiau kad tu pas mane ateitų. Padaryti kai šito nebuvo tai tik gal kažkam norėtusi taip kad taip vyktų tokie abipusiai kad ateikite savaitei pas mus o nuo būkime kas taps ilgos sporto šakos taip sakant tas darbas kartu. šiandien. Tai yra labai labai trumpas labai specifinis įvykis. Bet norisi tokio kad tai kaip darbo perduoti tą kitokį mąstymą kai jam reikia to ko nepakaks. Tai be to kad į svečius pasikviesti žmonės atsakytų. Tai man labai patiko. Visa šita tai ši įrašą šalis bet parsinešė namo. Versija tarsi siaubas. Nors aš buvau prieš tai daug kartų mokykla pati kitais reikalais tai aš dar kažkaip sau pateisinimo randu bet nieko negaliu rasti Kito pateisinimo. Nu tai tiesa tai yra baisu. Tai va taip bet taip norėtusi būti Tavo mokykloj pavyzdžiui ilgai savaitės moksleivis. Neformaliai formaliai kalbėtis. Nežinau ar čia yra atsakymas bet tai patvirtinęs etapas kaip vyko

- |      |       |  |
|------|-------|--|
| V    | 33:43 | Kiek projekto įgyvendinimo aplinkybės keitė projekto eigą, koregavo dizaino požiūrio taikymą?  |
| INT2 | 35:00 | Nebuvo buvo nepakankamai. Nepakankamai buvo. Tai irgi sakyčiau toks faktas yra padarytas toks be minimumo. Nu ta prasme. Yra padarytas visas procesas aš taip matyčiau. Buvo kažkoks atidarymas kur susidarymas ir loopų gal buvo mano pačios galvoje. Tai tikrai ne vienas tapsime grįžta į kažkurį tapo peržiūri tik pirminiai įrašai. Įdomu nutars mečete. Bet yra toks minimalus kiek galėtume sakyti kad tai vis dar yra kažkoks ten dizaino mąstymo matas. Galbūt procesas kas dabar daroma. Įvykęs ir tas daugiau teorinis įvertinimas man atrodo kaip žiūrint į tas sąlygas. Nu tai čia čia iš viso kaip sakyti dizaino praktikuoti yra super didelė pridėtinė vertė nes dažnai dizaineriai neturi šitų etapų vertinimo turiu omenyje du tokio rimto tyrimo prieš nuplovė ta prasme. čia yra toks Super didelis plusas tai praktikai. Klausimas kuo tas produktas yra Bordo pateiktas. Mano nuomone turėtų būti aš nežinau kas turėtų būt planšetes tai turėtų būti tipiški projektai ta prasme čia mes ką duodame vertinti ir žmonėms labai sunku kaip dizaino produktą net būtų įvardinti nes nuo kaip jis net nėra dizaino produktas yra Bordo of jame parašyta kažkoks sprendimas bet ne kaip dizaino produktas. Tai tie žodžiai tai kažkaip to trūksta to prototipų tų tavo tos galios bet čia jau tada prasidėjo taip blogai jog toks minimumas sakyčiau padarytas. Gal kai kurių dalių bet iš viso tai dabar pagalvoju gal ir nėra. Bet va čia man atrodo Apuolės įlankoje patirtas pagrindinis trūkumas niekaip nepasitenkinimą nes nu tiek kiek yra žmonių tiek kiek žmonės gali skirti laiko. Tai va tiek ir skiria tai čia ir yra tas maksimumas. Nes jeigu. Jeigu pavyzdžiui dabar ir pas mus čia kalbu kadangi dizaineris dar turi ir būti puolė mesti analizuoti duomenis tai kad jis gali dar ir kurti. Nutarus nutikti kiek jis turi daryti kuo tai bet čia galėtų gal ateiti į pagalbą kažkokie aukštosios mokyklos kažkokia gyvūnija. Ta prasme tai turi būti žymiai lankstesnis objektas tas pats ką darai ateina tas rankas paima. |

- V 37:47 Gerai Gerai tai dabar padarysite keletą po konkrečių mums naudotų įrankių. O nieko ir personažų tiek pat pardavėjų buvo nupirkta vargšų buvo Paupio O. Jo atveju gal gal ir. šokio metu naudotis tą ir. Laiškai statybų magnatas į Smolensko katastrofos kai. Kaip jis. Kaip sekėsi taip pat nuolat kaip tik matėsi ir dalyviams. Po šito proceso naudotis jais kas tai buvo suprantama ar ne kiek tie įrankiai. Kepti įrankiai jiems kažką vertė sukūrė o aš negalėjau išsinešti išmokti galų gale patirti ir. Ir kiek jie mums moka davė įžvalgų o. Po atskirą.
- INT2 38:54 Na čia labai sunkus klausimas kaip jį vertinti.
- V 38:58 Man tiesiog jausmas jausmas jau miškai tiesiog norisi vistiek matyti. Kažkas buvo skirtas nuo šiaip prisiminta tas būna pirmas toks lūkestis kitą vaizdą išivaizduojate įrankį valtį ir paskui ją. Galų gale kai matai kaip ji pataiko ir. Kodėl kodėl nepavyko ar pavyko taškais atskirti pagal su kuriais labiau pavyko o kas čia per tačiau mygtukas kad čia.
- INT2 39:27 Ne visai žmones mes nebeturime ten buvo taikyta. Labai gerai kai tai ne taip labai konkrečiai. Dabar visko
- V 39:34 gali būti. Kitos tos darbo personos pavyzdžiui pavardės. Iš tikrųjų pagal tos tos palyginti iš tikrųjų tokius popso papročius ir puslapių.
- INT2 39:44 Prisimenu jog man atrodo visur visų naudojame yra problema ką laiko mažo trumpalaikio skyrimas nuo kada tai tikrai nu prasme yra ta pati. Tiek daug laiko reikia skirti pasiruošimui pačiam pasiruošti tuos įrankius kad ir sąnarius ir viską ten turi kažkaip tau ten nusivesti duomenyse dar kažkas prisišaukti. Tas geras sutikimo pavyzdys ko žmonės ateina tik susipažįsta tuo momentu ir nėra to antrinio bloko pavyzdžiui kad jie pažįsta. Peršama scenarijus dar kartą darant interviu yra tokie. Pirmi pirmi tokie bandymai. Tai kitos aplinkybės jos kažkaip nepakito. Kai tai daro sunkumų nes žmogus tik vieną kartą susipažįsta su ta informacija kokia bebūtų stalo įrankių vieną kartą. Ir jo nėra prašoma pavyzdžiui A ar B tas įrankis nėra toksai kad jis galėtų o galbūt ir yra bet ne neateina mintis panaudoti bet sakykim tuos scenarijus. Faktas kad gavo dar galima ten Tūkstantmečio mokyklose panaudoti projekte arba ta pačia suma su kitais pavyzdžiais ne. Arba gal jos darbas dar pats darykime porą vargšą patyrinėti kas tuose scenarijuje yra ir reiškiasi tas koks bebūtų turtingas sakykime turinys arba personos Return to. Tai yra labai toks fondas slaptas turtingas turinys jam skiriama labai mažai laiko ko. Nulems kiek žmogus gali suprasti tuo momentu kai ateina tai jis jaučia turi nors suprasti ir įvertinti nupjovė jam to daug turi procesui įvykti. Ir jis dar turi sudalyvauti turi kažkaip konfliktuoti. Tai daug tų procesų įvykti turi tai aš nežinau galbūt tai sukelia kažkokių tam tikrų sunkumų. Kartais būna toks jausmas kad jie ne viską suvokia ką pats nori padaryti. Galbūt ir tu turi tą vieną šūvį ir tai man atrodo buvo tas mane tiesiog pajuto savo kailiu ar sako kokią tu vieną šūvį tu tai tokiu būdu tu bandai komunikuoti ką tu matai kai nė vienas tai negali būti vienas šonas. Po metų turėtų grįžti grįžti kalbėtis ir formaliai ir neformaliai dar sunku naudotis takas kurį notaras dar labiau gaila palikti Egipte finaliniam kitam kažkokiam projektą kuris irgi labai įdomi medžiaga bet ji dabar yra tapusi slopino čia kažko. Tai šita pastangų kad paskui. jo paties galėtų pasiimti sakytu palaukit jis turi dabar keturios personos jaunimo. Bet gal galima mes aštuonias kažkaip išsiskirstyti. Tai mums padėtų darant kitus darbus sprendžiant kitus klausimus. Aš matau kad kolegos yra užstrigę ten sudarydami ten

- kažkokius dar planus gal jiems padėtų tai kad jie įsivaizduoti koks tas jaunimas yra. Nu tai va šito nėra tai reiškiasi jie ne įmonėje tuo momentu pasinaudoja. Kiek aš vis dėlto mano protą metaforą kad jie pas tave ateina bet tu pas juos ne eini. Tai visom prasmėmis veikia kad tavo asmenyje tave pasiima daiktus pavagia kam nori. Nu tai nevyksta toks judėjimas jie pas tave veiksmas buvo na tu tose sąlygose sugebi įtraukti. Jie kalba dalyvauja. Nebent nevyktų tas kitas na man. Bet pavyzdį kaip kaip ir su vaikais sakykim nutyli. Nu iš viso tokia forma kada tu juos pasikvietė į virtualios sienų. Kiek gi tas tenai kai jie tame iš dalies net. Aš ne. Man sunku kartais suvokti ar jie iš viso dar iš viso dalyvauja. Nu nėra tokia kad praeis kalbėjęsis ir paskui kai suprato gal galėtų būti kitas tas laiškas rašomas nutarus dėl bendros kūrybos apie tikrąją prasmę kada tu palieki laisvus tarpus ir jie cia užsipildo palaipsniui nes tu dirbi su tais žmonėmis.
- INT2 44:34 yra tas metas sako dėl to atsakomybės našta nepamiršiu kaip tokia dabar tampa baimė kad taip nutiks. Tai galbūt ir yra tas skirtumas ko čia klausia apie tą idealią idealų ir ne idealų. Tai va šitą smurto vaizdavimas kažkuria prasme man tai to toli nuo tos natos. Tą jausmą kaip tarsi norėtusi įveikti.
- V 44:58 Tai ir vistiek ar ne. Nors projektą kaip ir visas tas pat paliktas galutinis vartotojas yra ir dar nėra žinomas tik tiek politikos formuotojai ar ne kurie tarsi ieškos sprendimo kaip čia čia pakeisti kaip pagerinti rasti geriausią sprendimo pasiūlymą ar maistą tobulinti taip kaip visgi kreiptis į tavo mąstymo įvyko tas susitikimas. Politikos formuotojai galutinių vartotojų ar jis įvyko ar nuo. O ar įvyko ir RTR Planeta nuo Anties pasiekimo. Ar ją ištaisė ar vis jau po karo vokiečiai įvertins faktus į purvą iš to kaip Lietuvoje ir ES reikalams teka per gerą atmintį. O juk.
- INT2 45:50 Naujo neįvyko nes net nebuvo susitikimų. Sakyčiau apie save. Jeigu mano atmintis manęs neparodo dabar tai. Tai jis neįvyko ar buvo toks buvo. Į o jo tai tiesioginiame buvo tai kad tiesioginio nėra. Visa kita yra interpretacijoms šiauliai ta prasme kai mums pavyko perduoti vien mintis kitiems ir tada man plotai čia būčiau akistatoje kai mes nematėme tos akistatos. Na tai nėra tai nieks neatsakys į šitą koks aš nesu pajėgi atsakyti į šitą klausimą kiek pavyksta perduoti bet kaip kiekvienas perdavimas tai mažina informacijos kiek tai kokybę ir ją keičia. Taip pat tiek ir galiu pasakyti kad kadangi nevyksta tiesiogiai tai jau yra kažkoks tai su kažkokiais intarpais.
- V 46:51 švedų seminarus pasidavė ir paklausti ar įtampa. Nuo politikos formuotojai ministerijos teisės aktų rengėjo Apple Watch į žmogų kuris prisidėti prie sprendimų priėmimo pamatytum jį kaip dizainerį kuris kuris galėtų eiti į tiesioginį susitikimą su savo galutinį vartotoją ar visgi nuolat reikėtų tarpininkų tokių kaip kuris tarpininkauti šiuo atveju dar neįvyko. Mes kaip tarpininkai papildomų per valandą po abiejų pusių ir ją kontroliavome.
- INT2 47:26 Tai nėra jokia mūsų dabar ta kelionė bet tai nereiškia kad neturi vykti kiti susitikimai o iš viso to kontroliuojama tiktai bombarduoja šitą žodį. Tu turi kontroliuoti tiek kiek tu kontroliuoja bet iš principo tu turi kur galimybes kad įvyktų susitikimai be tavęs nes tik tada kaip ir geras dizainas. Taigi dizaineris nestovi prie produktą kad produktas veiktų. Tai jeigu tavo produktas yra santykiei pasikeitė santykiei politikos

formuotojai ir vartotojo tai tavo produktas yra pasikeitę santykius kai tavęs nėra. Tai kas tu sukūrei įgyja tavo tavo intervencija nugarą galima sakyti kad mes galime organizuoti tuos pradinius susitikimus dar kažką bet ir kurti toliau

SPEAKER3 48:15 taip kalbėti

INT2 48:16 ir kurti kad jie patys norėtų susitikti. Nors aš sakau man atrodo kad čia yra tas tvarumas tavo veiksmų sėkmė tai būtų kokybė matuojama jėgų. Jeigu sakytų kad Samas nusprendė nuvykti į regionus. Nori pasikalbėti tose mokyklose su specialistais. Tai va būtų toks žingsnis vienyti. Tipo o kodėl jie negalėtų vykti kas arčiau prie šio taško. Nu tai va sakykim tai mes parodėme kad vaikai taip įsivaizduoja mes nemažai padarėme per simuliaciją tam sakykim kur kalbėjo vaikai. Atrodo labai tokie paveikus dalykai tačiau daromi tokie sprendimai kad tu kuri tą patirtį priartinti visiškai žmogų. Bet tiesioginis kontaktas yra tiesioginis tačiau ten gali viskas įvykti galima ir tavo mašiniai. Kam ratas numušti dėl to kad tu važiuoji tokiu keliu kaip tas žmogus kaip vieną dieną. Du šios patirties veikėjai nuo nieko bendra su policija. Nuo tada kai mes važiuome kažkokį susitikimą galvojome dabarčiai kitur su piliečiais. Kai tu nuvažiuoji į Jurbarką ir tu supranti ką reiškia Jurbarką į Vilnių atvažiuoti tu turi visiškai suprasti atstumą tą esmę. Tai nulinis žemėlapis jis tau leidžia tik įsivaizduoti kad viskas nuo tada bet tu turi pravažiuoti. Kažkada pats. Tada suprasi kažką galėsi atsakydavo.

V 49:52 Gerai ir dabar kada dar sakai retas artėjant į pabaigą atėjo. Ar dabar apie tuos konkrečius etapus vis tiek kurie skirti mūsų patinka ar ne. Poreikių nustatymo viso apibūdinimo. Dėl tokių poreikių paminėjo ir idėjų. Galų gale generavimo paskui po filmo kūrimo visas į pastatą statybas ir galų gale jau patys testavimo. Tai va taip. Kas čia buvo tie patys vaizduotas įsivaizduoja kad Asta ką galėtų išsinešti kaip vieną sako O. Dalyvis politikos proceso ir išvysti kaip atrodo savitai atitinkančiu pavyzdžiui neva šiam patys poreikių nustatymo faktas po vieną. O kokie turėtų būti jei šis dizaino matavimo prietaisas turėjo pasiimti

INT2 50:56 naujajam įtariamam droną priartėti ta ramybė ramybė. Turiu omenyje ne apibendrintą bet kiek daug yra savybių. Jis turėjo suprasti kad keistai siūlo man atrodo mažoka. Galbūt kažkuria prasme tai ir pavyko ten iš kažkokio bet dabar buvo iš kažkokio aptarimo man buvo tokių kažkokių mintyse refleksijos kad galbūt tą pavyko pasiekti nes jam nesuprantama kokia yra įvairovė ir kaip tas pats sprendimas kuris vienas šiais sprendimais. Nutarime sprendimas visoms problemoms visoms savybėms pagerinti bus vienas galų gale siūlomas nuo. Mūsų atveju metams. Mokyklose. Ten tas pasidarys. Tai man rodo ką jie galėjo įsinešti į tą daugybę turi pinigų į tai kaip suprasti. Pavyzdžiui kas labai man yra labai didelis pasiekimas. Nu ir tu specialistų ta problematika kad nunešė ją kažkokie blogi žmonės. Tai faktai kaip jie yra priversti dirbti iš dalies darant neįmanomo. Pasiekti tuos rezultatus kurie nori kad jie atneštų. Nes jeigu tu pavyzdžiui turi ten nuolat man tai labai tas daro. Tad jei prisiminsime kad jie būtų pastoviai apdovanojami pastoviai sprendė klausimus kurie tau krenta krenta ir krenta ir krenta tai kokia kalba apie tavo planuojamą veiklą. Tai kas turėjo nu kaip tu nesi pajėgus statytinis arba tu išsprendė ta kaip nu vienos dienos laiko. Laikas tai vienas bet niekaip jo nei nepadaugėjo nei mažėja tai reiškia todėl atidėjo kažkokį planuotą veiksmą dar kartą. Tada jis pasidarė nepatogus.



- Galbūt. Net iš viso tas planuotas planavimas numatė kad iš viso to nereikia nors žento to jau mėnesį nedarė susitikimų. Ten jis turbūt ateitų mintis kad galbūt jų net ir nereikia nes nesu nuo to tiek laiko jų neturi. Tai kaip tauta gali įsinešti tą supratimą kaip veikia ramybė kaip kaip tu vienaip nori o kitaip yra Open.
- V 53:18 Antroji dabar tai fazė apibūdinimo kaip mes pasisakome kad susitarimas dėl patirties sprendimo alternatyvos mokyklos kontekste buvo išspręstas aptartas įsteigti ir kitas naudojant įrankį sapną o tai jie. Kad ir etapas kuris etapas
- V 53:38 apibūdinimo susitarimas dėl pagrindinės krypties įvyko tai vis tiek ir per įrankius pasitelkiant. Ir kas kad vėl meta Koraną pamažu amžiams. Komisariate buvo sukuriama scena tam individualiam lygmenys tam organizacinė ir estafečių. Ten ir taip šoka bet vis atsiranda. O gal visas iš tikro vadinamasis ar pateisinimo aspektas statistiškai žiūrint tas.
- INT2 54:06 Man atrodo jeigu pavyksta empatijos fazė gerai kai visa kita jau yra pusė darbo padaryta. Nors ten sakykim kažkur vaizduojama kaip kaip ten identiškai viską masiškai kaip gražus taps deimantu deimantas bet empatijos fazė kažkuria prasme yra mūsų esminė sąlyga tu nusileidę į tą lygį kaip sukurtas vertybes ir tada tu kitaip galvoji apie tai ką tau reikia daryti. Tai tada tas kokie kiti etapai jie plaukiantys yra labai svarbu tai empatijos forma pastebi pasikartotų. Tai man atrodo pas mus. Mes stengiamės kad visi išliktų tos nutolusiame išsilavinimas ir vaidmuo kad ta medžiaga būtų ir jaunimo ir dar kažko. Namai tokie kaip sujungta toks mišinys kad tu nepaleis tam kažkurios perspektyvos ir šildomos. Kokiame lygmenyje tai man atrodo didžiausias lygmuo yra didžiausias poveikis daromas individualiame mėginyje. Bet jeigu ten pavyksta padaryti tai tikėtina kad įvyks pokytis ir kituose lygmenyse. Bet jeigu bus padarytas pokytis tik kažkoks pavyzdžiui atsiras naujas departamentas sisteminis lygmenyje tad nebus įvykdęs individualiame lygmenyje niekam o kitas tai nuo 0 sveikų.
- V 55:30 Jo darbuose kaip priminti apie tas vertes kurias išsineša iš proceso paties rankų. Kita vertus aišku ir turiniui paprašytas pasvarstyti kas gale atsiranda. Na bet dabar čia požiūrio taškų kiekio būdas ir gebėjimai galų gale veikti kažkaip kitaip. Kitas etapas per buvimą kokiam procesas
- INT2 55:53 mums atrodo veiktų jei ne tai kad vyktų kitaip nes čia toks būtų labai. Tai būtų labai geras pasiekimas bet galvoti kitaip apie problemą panašiai ir galvoti kad problema jeigu aš nuovoka yra tame gali būti kad tai yra kitame. Atrasti tą tikrą problemą kai vertėjai yra. Jeigu aš suprantu kur yra numatė kur yra tas mygtukas kurį aš daug paspaudęs galėčiau didesnę tą poveikį padaryti. Nu nes galima sakyti viską labai abstrakčiai kažkaip. Bet čia galbūt atsiranda tas toksai tikrai supratimas giluminių kad problema gali būti kažkur nunešti ir kitur. Tai va čia ta vertėja ką tu žiūri į tą problemą iš įvairių tų gaus iš tų perspektyvų ir tu gali galbūt sakyti kad. Aš galvojau vienaip o kitur ir man atrodo tai kad mes pasirinkome švietimo bendruomenes. Sakykime tam kad toks kaip atrodo lyg ir platus bet iš kitos pusės jis toks labai gražiai lokalizuotas. Ta švietimo bendruomenė kai pagalvoji jeigu iš mokyklos lygmens tai kas yra specialistai yra davę vardą ten buvo dar gal kažkas nu nėra tai į bendruomenę milijonus. Minėtiems asmenims tas sprendimas kažkaip visą laiką bus nu bet sakykim ten kažkaip visai veiks kažkokiai tai

- mažesnei bendruomenei o ne milijono žmonių. Nežinau kaip ką apie šią sunkumą paaiškinimą čia. Man būtinos bet
- V 57:25 didesnio nes ūkinis teka išrastas apibūdinimo paprašė koncertas. Sistemoje organizacijoms. Incidentas kilo kad po susitarimo. Tuo metu.
- INT2 57:43 Na Ieva Man atrodo čia tas svarbu kad galime tą pasiekti susitarimą kažkokia kad tu jauti jog juos atvedė. Nutars tos aplinkybės ir tu taip bandai sudėlioti kad jau galima priimti sprendimą nes jeigu pavyzdžiui to paties pasakė neįmanoma priimti sprendimo nes viskas yra svarbu tada tu tada nuolat tu sakai nuo tiesos. Viskas yra žiauriai svarbu. Aš net nežinau nuo ko pradėti bet tu tada suvokė kad labai greitai gali sakyti o matymo matai kaip sunku priimti sprendimą. O ten jau tu jau sukuria galimybes kad žmonės jau geba skirti prioritetą. Tai priimti tam tikrus sprendimus ir tau priimti sprendimus nes tikėtina kad tu kaip pavyzdžiui Bronislavas Labas darbo abejoju. Nuo ir perteikia tą tavo pasakytą nes tu galėtumėte galėtumėte galėtumėte visomis kryptimis darbo kas nugalėti. Todėl tas klausimas o čia ateina toks momentas kada kai šitoj vietoj
- V 58:46 gerai idėjų generavimo fazės stepių irgi. O net šiaip įtraukė ir galutiniai vartotojai jei pats procesas kibimo ir pan.. O kas nekuria o laukti to rezultato. Tai ką jis išsineša ir iš to. O ką daryti. Aš čia daugiausiai gauni Aišku viso
- INT2 59:07 to kas jau man dabar kol kas labai baisu. Kaip Jums galvojant paaiškindamas kad dėl ko tas jaunimas mažai ką jis gauna tokiai tvarkai ypatingai kuriant kur dabar nuėjo tas pertvarkymo atašė. Manau kad šiuo atveju reikėtų būtinai sudarytos tokius pranešimus kuriuos galėtume išsiųsti į mokyklas. O kaip vaikų lygmens supratimui. Ką mes padarėme tą grįžtamąjį ryšį pateikti. Tai čia gal daugiausiai idėjų. Tuomet gana ramiai na vis tiek tie sprendimai priėmėte tai tie kam tu darai tas užsakovas pradėjo lošti. Tokį terminą svarbu vaidinti tiksliau vaidmenį. čia jau svarbu bet man dabar prisimenate tą patį. Įdomu buvo nes buvome grupė kai jaunuoliai tarsi tokius ėmė kažkokius įrenginius ten kažką galvoti šoke. Bet aš žinau kad kai grįžai iš savo grupės jie visi tą virtualią mokyklą kažkaip nukirstas buvo tokio kur. Tada supranti kad kad ta įvairovė vis tiek nustebtų sprendimams kaip skirtas idėjų generavimo. Jis nėra siauras. Jis sako tikslina tau tikslina kitas jungtis padaro tai jau seniai dalykuose kurių tu galbūt nematai. O tai čia tau irgi nauda nes nu kaip. Galų gale tu turi pateikti tavo kaip atsakymą kurį paskui vėl galbūt tekstuose bet nu bl. Tą didįjį susirinkimą. Nu šiuo atveju mes padarėm tokį pavedimą galutiniai keletą sprendimų. Tai man atrodo šiek tiek. Aš nežinau. Man atrodo kad čia tas. Užsakovui jau čia pat pasidaro galbūt įdomu pažiūrėti kaip galėtų. Tam jis davė tam dar ir galbūt tapti nežinomais nors jaučia tiesiogiai tą naudą nuo jis jaučia kuria tai ką jis norėtų naudotis kad nuo šio atvejo aš nesu tikras dėl to kaip tamsta jaunimo pavyko
- V 01:01:17 ne bet aš matau užsakovas labiau vistiek dominantį susitarimo puses kaip koks ten tas pokytis atsiranda o kontekstas tai daina. Galų gale dabar šiuo atveju tą fazę kitas operatyvios pamokas. Po. Kas čia kažkas kita ant kolegų lenkų prieš tai draugams kurie paprastai mandagūs štai būtinai tradiciniam kokiam Office sprendimo priėmimo paieškos formavime. O kai kas sukuriama per naktį pajūrį ir sanatorijoje. Bendros kūrybos procesą.

- INT2 01:02:01 Nukreipti galbūt atsirado nežinau man atrodo kad šiame poste gaunamos ES labai buvo periodas nes kažkoku momentu tu turėjo suktis kaip sakytume o čia prasideda bankroto. čia kaip ir sakiau kad iš principo dizaineris man atrodo keistai. Jis visada yra tame debesyje. Mat tie kurie apsisprendė bet tas pats kas pasiėmė tą kamuolį tas polius pilamas visada yra tame debesyje. Nu jam ten kažkas pjausto kažkokias kryptis bet jis nueis viską turi turėti ir dizaino fazėje. Dizaino fazėje. Tada tu supranti kad kadangi toks kompleksinis yra tas klausimas kuris tau užduotas tai dabar tas tavo sprendimas turi būti vien. Kaip sakyti per jau dantis tokie kaip pusšimtis botanikos atsivers daugybė dalykų. Kas tai turi būti kaip tokie kaip talpos nežinau kaip ašis ant koto galėsi statyti. čia kaip pasakojama kažkokia nežinau. Pagrindinis personažas nu tu turi atrasti kas laikys kas tą sprendimą yra pagyrė. Visa kita yra detalės jos ten svarbios vienaip ar kitaip tai raštas kai ta pati tokia ypatinga tuo kad aktorė kaip tik ir buvo tu turi nuostatos ašis tai viena tų sakykime kai šiandienis variantas toks ne nepaleis tavo vartotojai niekada to sprendimas o kitas toks pats kaip cirkas nu panašiai. Nu ta prasme kad kažkas kas labai tave traukia tu nori tame. Nei dabar nei pagalvoti ten įvairių iš įvairių dalykų suėjo tie dalykai išties kažkoks išėjo į šventę ar buvo ten dar kažkuris iš daugybės tautų visokių gabaliukų iššovė iš kažkokio nustatytų kryptių į šono. Bet kas čia gauna vertę tai. Nežinau būčiau čia viskas. šis sprendimas jau gauna vertę visi kurie ją turi gauti. Taip mačiau Kauną vertė. į šitą tapo našta kaip ir kaip atsakymas yra šitas faktas yra čia ateina atsakymas. Tyčia ne tik išskyrus kad. Kaip ir minėjau trūksta įgyvendinimo. Dar neaišku ar tai yra geras atsakymas.
- V 01:04:24 Aš jaučiu bet norėtusi pagilinti įgyvendinimu bet jaučiu nerimą tada matoma ar ne tam tikras potencialas. Nuolat tarp dizaino su dizaino mąstymo principais darniai įgyvendinimo etapus nes dabar vis tiek visi tie etapai buvo iki problemos o balsavimas atmesta kitiems o. Atradimas. Net formavimo sprendimo ir sakykime kažkokiam sprendimo priėmime galų gale susitarimai ar neįvyksta bet bet paskui dar bet bet matyt bet matyt metas bus matomi ir įgyvendinimą ir galų gale stebėseną įvertins BNS.
- INT2 01:05:04 Vincentas nuėjome su žmona kadangi viskas paskui minimizuoti tiek teko tiek ataskaita yra toks visur yra minimumas ką pateikė galų gale mano kad žmogus galėtų suprasti. Bet tu žinai žymiai daugiau nors tai ką tu žinai tai yra žymiai daugiau tai tas tavo dalyvavimas leistų. Galbūt nuo jai pažįstamų tai kažkoks kliuvinys. Tu galėtum galbūt labai greitai rasti sprendimą. Aš turėjau kitų alternatyvų kurios buvo pas tave sąrašė bet jos niekur nepakliuvo arba kažkokių kitų dalykų kurie liko. Nuolat man atrodo kad liko kažkokie dalykai nepanaudoti. Galbūt jos galėtų įsitraukti.
- V 01:05:48 Jos tarpsta testavimo fazėje septintas po savaitės po ateina eksportuotojams. Jie čia sužino ir tačiau galų gale.
- INT2 01:06:01 Nukenčia tokia netikra tokia testavimo fazė kas įvyko tas daug kriterijų jeigu vertinimas yra testavimas pas mus tai žodžiai nelabai vertinga bet tai nėra veikiančio dalyko. Mes vertiname vieną įsivaizdavimą vertiname kitą įsigytą tarkime kiek tai nėra veikiančia tarnyba mes neturime ko mes nežinome kaip iš tiesų atėjus į tą sakykime virtualią platformą žmogus jausis nes ten yra daugybė sprendimų dizaino bus padaryta kaip jisai jausis arba atvažiuavęs operatoriai pavyzdžiui ne čia

- gali būti labai gerai padaryti. Labai blogai padaryta tas failas paleistas tai dėl žodžių. Tyčia toks labai kaloringas liko. Teoriškai labai vertinga kad žmonės iš šalies pasikeitė. Jie dar pasidalina bet čia daugiau net tokia kaip vos ne netektis tam kad vėl bendra kūryba. Nu ta prasme yra dar toks dar toks koncepto konceptualiai lygmenį bet esamas. Jeigu ši realybe tai turėtų būti realybe. Atvažiuoja ir neatėjo nė vienas vaikas taip tai tau yra testamentas.
- V 01:07:15 Gerai ir dabar kūną atsisėda Pabaigai paskutinis tas pats aspektas toks vis tiek man įdomu kaip sekasi sisteminis lygmuo ir organizacinis organizacijų tarp organizacinis ir laiko individualus tai. Man tai matyt vistiek vartė tekstus su kontekstu darbdavių pokštus. Ten dabar vyrauja ne pats pamatėme bet tas pats ir su ta patirtimi kas matyta kaip sekėsi nesisekė žmonėms o įsitraukti į tas mums nuolatos siūlomus įrankius. O ką čia į pagalbą pirmoji sistema. O dabar štai visa projekto Facebook gavo tavo sistemoje. Tikiu kad čia kažkas bus. Taip pat populiarios sistemos.
- INT2 01:08:12 Teismų sistema gavo bankrotą bet galimybė būtent kartu paėjėti keletą žingsnelių pirmyn atgal generuoti ir susitikti kitoms aplinkybėms neprašo komisijai formate ne kažkokiam tam tarybos formate ne kažkokios ten nežinomos. Tai raštas buvo toks visiškai kitokio tipo susitikimas. Ko matymas vienas kitą nežinome vienas apie kitą. Ten galų gale pakeitė nuomonę. Bet bent pamatę vienas kitą kitos aplinkybės ir iš to ką sakė sakykim tie dalyviai tai vis tiek jie nu kaip dabar kokie darbiečiai. Bet dar viena problema užsakovas vienas mes turime atsisakyti atsiskaityti kažkodėl viena iš principo tas vienas užsakovas turės įgyvendinti sprendimą kito užsakovo teritorija. Nu tai čia jau aš matau iš karto duobutę minimum galima pasakyti kai tai žodžio. Bet tai gali sumažinti įtampą nes tie žmonės matėsi jie kalbėjosi jie buvo įsitraukę buvo gana maloni patirtis. Tik galbūt tikėtina kad būtų faina jeigu jie tą panaudotų įgyvendinsime tokį patį principą vietoj to kad vienas kitam kaltinti arba siuntinėti laiškus arba nesikalbėjo tai dar blogiau o tai nuties sutikti vėl pasidaryti tokias sąlygas ir bandyti judėti pirmyn. Kai sistema gavo galimybę kitaip dirbti.
- V 01:09:55 Nėra dabar leidžiantis žemyn galva konkrečias organizacijas ministerijas ar šiuo atveju vis tiek o joms kaip puikų veikimą įprastame ateina pats projektas ir. Ir kas po to pasakojama. čia liko pesimizmo. Tavo manymu Steponas turėjo likti neišsvengiamai likti. O.
- INT2 01:10:23 Dvariškių buvo gal jiems mažoka. Jie turi tą sprendimą kažkokiam stalą. Jie džiaugėsi kad jiems patiems nereikia visko sugalvoti. Bet kitas dalykas tai nuo jiems turėjo vykti daugybė kažkokių kitokių smulkesnių sprendimų kažkokių idėjų kažkokių apmąstymų kurie kaip nauji jų iš karto negali panaudoti. Bet aš tikiu kad. Norėčiau taip tikėti nežinau nes čia vėl reikia jų klausti. Bet kad kad jie jiems liko tos galimybės ir galbūt liko tas noras atsakovo tai žiūrėti šiek tiek vis per tą galutinę vartotojo. Perspektyva neatsižvelgta. Ministerija paviršių. Kad yra dar kažkas bijo ant kabinetų.
- V 01:11:18 Ir Vat ir Tamsta taktą. Gal lenk medį kaip ir ACME. O valstybės tarnautojui moka žaisti jis nebuvo panaudota. Tad čia ryžto naudoti savo praktikoje. Faktai apie tai sužadino turėjo sužadinti galų gale ne. Kokius nenaudojamus savo gebėjimus arba patirtį po kurios pastebi.

- INT2 01:11:51 Man atrodo gana džiaugčiausi jeigu taip įvyko. Gal tas bendradarbiavimas sustiprėja tarp jų noras bendradarbiauti didėja ir remiantis tuo kad kažko gali nežinoti kažkas gali būti geresnis už mane kažkur. Nu kad taip. Net ir labai realu kad taip yra. Taigi turiu omeny ne tiek ne tik tarp ministerijų bet galbūt yra nežinau mokytojas su kuriuo galiu pakalbėti arba nenori į kurią galiu kreiptis kad nuo nežinojimo lygis padidino. Notaras nenorą bendradarbiauti viena vertus ir taip tą atsiradusį nesusipratimą sprendimu kompensuoti tai reiškia numatytos bendros kūrybos procesą šiek tiek bendradarbiavimo bendros pareigos kažkokia. Taip tikiuosi kad tarp tavęs ir tad tokį netikrumą. Galbūt tokį netikrumą kad tai ne aš nepakankamai žinau kas leidžia toliau ieškoti kažkokių tai nuo kitų žmonių sakykim. Numatė tas supratimas kad ne viskas man žinoma. Nežinau man kas atrodo gal jiems ligoninėse taip. Manau kad ir apie vienas kito kažkaip lauką.
- V 01:13:20 Ačiū už pokalbį.

## 6 Priedas 3 Interviu

- INT3 00:02 Paprastai tarnautojas negaliu nieko slėpti ypač darbe kalbėdama. Viskas yra fiksuojama taip kad čia man nenaujiena.
- V 00:14 džiugu, tai tai va tai dabar kviesiu sugrįžti mintimis į jau kiek ankstesnį laikotarpį bet ir prisimenant retrospektyviai tai ir noriu pradėti nuo to kaip jums atrodo kokios nu kokios vertybės buvo diegiamos šitame procese ir galbūt jau turint omeny tuos kitus įprastinius kelius kaip ieškoma sprendimų pagal išmokas galų gale generuojamos tai bus kalba apie patį procesą kas kas atrodė svarbu nuolat kad kas buvo projekto metu bandoma įtvirtinti remtis priėmus
- INT3 00:59 aš tiesiog naudosiuos savo asmenine patirtimi
- INT3 01:08 ir tiesiog kaip dabar tai iš tikrųjų šitame projekte. Mano supratimu tai buvo labai svarbu kad būtų įtraukiama dalyvauti ir tiesiog toks įtraukiamasis dalyvavimas tiek vertinant situaciją kurioje mes esame tiek modeliuojant tiek tiesiog generuojantis įvairias idėjas visur įtraukti ir na tiesiog vertinama kiekvieno nuomonė ir kas yra labai svarbu ir tai yra lygiaverčiais pagrindais. Tai nėra taip kad kažkas prisiima sprendėjo vaidmenį ir iš karto jau siūlo sprendimą. O čia yra tiesiog atvirai labai atviras požiūris į situaciją ir galimybes iš visų pusių iš įvairių perspektyvų pasižiūrėti į tą pačią situaciją ir tuos pačius veiksnius kliūtis arba kažkokias priežastis. Man atrodo kaip tik čia yra ta didžioji artėja ta vertybė dėl kurios šitas projektas yra kitoks ir labai labai. Na kaip darantis tikrai tokį gilų įspūdį dėl to kad visi dalyvavusieji mes jį prisimename nes man taip atrodo kad aš ir dabar bet kai pasakėme kad reikės kalbėti aš taip pagalvojau ką atsimenu ir taip sąžiningai neskaičiau galėsiu atsiminti ir galvoju ką prisimenu ištikrųjų tai, kad įvairios grupės. Įvairių grupių atstovai - jie visi lygiaverčiai mes esam ir tai jam labai svarbu.
- V 03:00 Ir dabar. Kalbant apie pačius išvalgų ir galų gale galutinio sprendimo paieškas. Net nežinau kiek spėjote peržvelgti galutinę ataskaitą gal vat iš naujų išvalgų kokybės pusės sprendimų kokybės nuo tų galutinių prie ko prieita. Galbūt iš tos pusės galite pakomentuoti ir. Galų gale gal

- INT3 03:46 pačiai buvo iš turinio paties pusės, ką pati pastebėjote, pajutote, vis tiek toje srityje veikiate dirbate. kas buvo netikėta nauja ir stebino tai ta pati metodologija kuri buvo taikoma iš tikrųjų buvo. Ji buvo labai struktūruota, labai aiškiai labai gražiai etapais sudėliota ir labai nuosekli tiesiog kaina neleido jina kažkaip nutolti nuo tų tikslų kurių buvo siekiama projekte. Ir tai irgi man tai buvo padarė įspūdį nes labai dažnai kituose projektuose. Galbūt tikslai yra panašūs bet be pačių procedūrų valdymas, tas procesų valdymas. Tas įtraukimas į tas toksai tikrai nepaleidimas kiekvieno nario ir jo vertės visą laiką toks kaip parodymas buvo man atrodo labai didelė vertybė. Dėl to tie sukurti produktai jie irgi jie. Viena vertus labai novatoriški dėl to kad iš tikrųjų čia buvo tiesiog kūrybiškumas panaudotas įvairių grupių ir tos idėjos buvo tikrai sukonzentruotas į generuotų vos ne vieno žmogaus. O čia yra tokia kolektyvinė jau idėja. Ir dėl to manau kad jie tikrai turi vertę didelę dėl to kad juos tikrai reikėtų diegti ir taikyti jau mūsų dabartinėj praktikoje tai jie realistiškai ir pakankamai inovatyvūs tie produktai sukurti projekte. Mano galva tai va čia irgi yra labai didelė šito projekto vertė, kad tai yra kūrybinis procesas vyko ir sukurtas produktas yra sugeneruotas iš daugelio idėjų, minčių.
- V 05:41 Ir dabar dar prieš pereinant prie tokios viešos politikos konteksto analizės, požiūriai į jį tai dar paskaitinis klausimas apie tą patį procesą. Tai kaip iš valstybės tarnautojo perspektyvos. Ar galėtumėte įvardinti kad kažkokie galbūt ugdėsi sustiprino įgūdžiai kompetencijos galbūt žinios. Kažkuriuo klausimu ar būtų galima įvardyti ir gal gal kažką kol konkrečiai.
- INT3 06:16 Na turbūt ypatingai sustiprėjo požiūris į tai kad reikia įtraukti priimant bet kokius sprendimus. Mes turime skirti daugiau laiko struktūruotai, labai aiškiai susiplanuoti per visą procesą ir tikrai nepulti vykdyti kažkokių tai politinių jau išankstinių užsakymų o turime ieškoti vis tiktai sutarimo su įvairiomis interesų grupėmis ir jas būtina įtraukti į tuo kiek galima anksčiau įtraukti į procesus. Tai yra tas manau kad tai sunkiai yra pasiekama valstybės tarnyboje nes mes visą laiką turime užduotis reikėjo vakar. Ir tada viskas daroma galvostūkščiais. Ir tikrai tie derybų procesai kurie yra tai jie yra tokie imitaciniai daugiau tai nėra tikrai nuoširdūs. Ir tikrai tos viešos konsultacijos kurios dažniausiai yra daromos jos yra daugiau dėl to kad yra procesai Tiesiog tokie yra kad jie tikrai nepasiekia tų dalyvių. Arba neįmanoma atsižvelgti į dalyvių nuomones jas integruoti taip kaip kad buvo galimybė sukurtos čia projekte. Ir tikrai tada rezultatai yra ženkliai prastesni. Tai valstybės tarnyboje, aš manyčiau kad labai svarbu yra bandyti bent jau planuoti į tą laiką ir planuoti turbūt etapus ir labai bandyti atstovėti kalbant su politine valdžia kad tie dalykai yra labai svarbūs nes sakau, kad politikams atrodo kad reikėjo vakar ir jau čia vėluojame penkmečio ir tiesiog vejamės kažką, bet kartais tiesiog. įrodžius ir parodžius pavyzdžius tokius pat kaip čia mes galime turbūt pasiekti. Na aiškesnių ir tokio labiau įtraukiančio sprendimų priėmimo proceso.
- V 08:41 ir dabar jau pereiname prie kažkiek ir kažkiek jau palietėt reflektuotada esamą politikos procesą. Aš vis tiek norėčiau tokio jūs tokio gal net išgirsti tokį bendrą matymą. Kaip jūs apibūdintumėte tą Lietuvos viešosios politikos kontekstą. Nežinau gal net kažkokiais epitetais metafora, ar ar šiaip, koks tas vaizdinys kaip.

- INT3 09:27 Tai bent aš pastebiu tokią tendenciją. Paskutiniu metu ten vis labiau yra bandoma sprendimus pagrįsti ekspertų arba mokslininkų kažkokių tai tyrimų duomenimis. Tai manyčiau kad tai yra tam tikra pažanga nes anksčiau mes kaip sakome jausmu arba politiniai tam tikri įsipareigojimai tai dabar jau bandoma vis tiktai ieškoti pagrįstų tų sprendimų tačiau jie yra dažniausiai vis tiek nepaisant to kad jie galbūt atlikti yra tikrai atlikti na iškilių asmenybių tie tyrimai yra atradimai bet tai nėra visuomenės nuosavybė tai yra dažnai visuomenei svetima o mūsų daromi vis tik politiniai sprendimai paliečia daugelį visuomenės grupių. Ir dažnai visuomenei sunku suprasti ir priimti kartais netgi kartais ir gerus pozityvius sprendimus kartais sunku juos įgyvendinti vien dėl to kad tu nebuvai įtrauktas tu ne dalyvavai ir tai yra tau kaip primesta tai vat. Aš manau kad tos viešos konsultacijos kurios irgi dabar vis labiau jau yra vykdomos jos turėtų dar labiau truputį na giliau įtraukti ir tikrai jos turėtų būti organizuojamos ne tik tai kad jau yra priimtas sprendimas ir kai jau informavimas tai nėra įtraukimas tai yra tik informavimas. Taip vat manau kad kol kas mes dar turime tą bėdą kad mes turime daugiau informavimo, o ne įtraukimo į pilnavertį dalyvavimą lygiavertį dalyvavimą. Turbūt šitas veiksmo va toks tyrimas ir toks įtraukimas tai parodė iš tikrųjų kad tą kontrastą su mūsų šiuo metu dar esama politikos formavimo taktika.
- V 11:49 Aš dar norėčiau pasitikslinti pagilinti aspektą na kad minėjote, kaip ir jau yra koks jau kaip ir noras bet dar kažkoks jaučiasi formalumas. Kur čia tos giluminės priežastys, čia kažkokių sąlygų trūksta, ar čia kažkas užprogramuota, ko negali negalima jau kitaip pertvarkyti? Valstybės tarnautojui susikuria tokios aplinkybės, kad jis negali kitaip elgtis?
- INT3 12:24 Turtūt demokratija turbūt turi savų plusų ir minusų ir aš manau kad čia yra galbūt vienas iš tų demokratijos paradoksų kai mes turėdami taikius rinkimus taikią valdžių kaitą. Mes vis tiktai dar neturime tradicijos perimti arba tęsti tų tokių labai svarbių strateginių kryptių. Mes labai dažnai bando paneigti arba sukurti visiškai naują politinę kryptį. Pasikeitus rinkimams ir kadangi mes dirbame vis tik tam tikru laikotarpiu tam tikrais kadencijos planavimas vyksta. Jis labai sutrikdo tuos procesus kol nusistovi kol susitaiko. Tai sugaištama daug laiko. Tada žiūrima kad jau liko nelabai daug laiko iki kadencijos pabaigos. Ir viskas forsuojama ir aišku kad tie dalykai yra turbūt verčiantys procesus nenatūraliai rutuliotis ir dar vienas dalykas tai yra ir mūsų finansavimo sistema kuri taip pat įtakoja šituos dalykus nes biudžetas yra planuojamas metams su kalendoriniais metais jis pasibaigia ir tada jau mes turime panaudoti šių metų biudžetą pasiruošęs nepriklausomai nuo to ar mes puikų produktą kuriam ar dar kitaip tokį apyšiltį Tai va čia yra turbūt daug tokių užkoduotų. Manau kad ir finansinėj sistemoj ir kadencijose, politinės sąrangos visuose dalykuose ir galbūt tiesiog mūsų kultūra matyt vėlgi norime oponuoti daugiau negu kad ieškoti bendrumo ir tšos, tvarumo kažkokio, tai čia matyt mes dar jauni esame kaip paaugliai elgiamės.
- V 14:50 Įdomus palyginimas. Dabar grįžtame prie jau čia tik klausimo apie įgūdžius. Taip pat norėtusi dar geriau suprasti kokia ta jūsų jūsų ministerijoje švietimo ministerijoje. Pavyzdžiui kaip kaip su mokymais. Kokios tematikos dažniausiai gauti kvietimus. Galbūt kaip tik dažnai jie

- vyksta ir kiek turit tematinių ir kiek susijusi apie procesų tobulinimą ir panašiai, koks tas santykis.
- INT3 15:27 Tai čia turime pripažinti kad mūsų ministerija būdama švietimo mokslo ir sporto ministerija nešviečia (juokiasi). Darbuotojai labai minimaliai gauna mokymų. Lyginant netgi su kitom tokiam ūkinėm ministerijom tikrai čia mes turime labai mažai ir mes dažniausiai patys turime susirasti tai kas atrodo mums yra labai svarbu kompetencijai ir ko mes patys stokojame bet tai tikrai tokių proceso valdymo mokymų galbūt Vyriausybės kanceliarijos organizuotų dėl strateginio strateginės strateginio valdymo metodikos pakeitimų buvo organizuota dėl projekte valdymo, tai tie mokymai, kurie kurie tikrai buvo jau tokie kurie davė naudos ir supratimo apie apie procesų valdymą ir kitokį požiūrį ir į politikos formavimą. Bet bet iš tiesų tai labai nedaug žmonių gali dalyvauti tokiuose mokymuose ir todėl na iš tikrųjų ta kritinė masė nėra susidariusi ir dėl to yra kartais sudėtinga. Ir tuos procesus įveikinti plus pasikeitus vėlgi vadovybei naujoji valdžia jinai irgi nėra dalyvavusi ir neturi šito požiūriu išsiugdžiusi, tai kartais iš tikrųjų tai irgi trukdo. Kad nėra to tokio nėra aiškios personalo politikos to mūsų kompetencijų tobulinimo strategijos aiškios ir dėl to mes irgi matyt esame ne ne tiek galintys kiek norėtume. Ir šiam klausimui iki šiol kine buvo tikrai pakankamai skiriamas dėmesys dabar mes į šitą susakėme jau mūsų naujai vadovybei ir tikimės kad artimiausiu metu šitie reikalai keisis nes čia yra viena iš mūsų silpnųjų vietų. Man pačiai kadangi visi labai seniai tai čia teko galbūt didesnė nelaimė. Bet aš pati aktyviai ieškau ir man Atviros Lietuvos fondo užtaisas duotas tam kad aš ieškočiau ir tarptautinių renginių ir visko. Bet visi kiti tai tiktai jeigu galvoti vien tik apie instituciją tai mes turime labai mažai šansų.
- V 18:13 šitie peršoksiu prie kito klausimo bet taip susijęs kiek keičiantis galų gale vyriausybėms. O kiek kiek ši Vyriausybė gal gal kiek atneša tokio postūmio dėl inovatyvumo ir jo inovatyvumo procesuose kiek jaučiate kad iš ministerijos. Ar sakote kad jau labiau iš apačios net kyla labiau prašymas į viršų negu kad girdit iš viršaus ar ne -- ieškoti naujų sprendimų, tobulinti?
- INT3 18:48 Tai va čia galbūt yra ir šitos Vyriausybės yra turbūt viena iš tokių sveikintinas iniciatyvų. Tai kad kad vadovybė mato kiekviename žmoguje potencialą ir jinai tiesiog netgi skirdama užduotis ji kartais. Nežinau vėlgi čia gal yra ir plusų ir minusų nes tokia organizacija kaip ministerija yra vistiek kadangi yra funkcinis tų struktūrinių struktūrinių padalinių suskirstymas tai tai tam tikra hierarchija yra tai tai šita valdžia jinai bando jį šiek tiek griauti už tą struktūrą ir hierarchiją ir ji bando tempti ieškoti tų tokių iniciatyvų ir net tokių nebijančių drąsiau priimti iššūkius žmonių. Kartais tiesiog ta hierarchija subyra ir tada jie telkia tam tikrus klasteriukus tokių iniciatyvių žmonių su kuriais daugiau bando tartis ir ieškoti kažkokių tai inovatyvių sprendimų. Bet dalis žmonių tada atsiduria užribyje ir va čia tada yra tas toksai kaip ir Na galbūt natūralu kad tik kad ne visi mes vienodai pajėgūs bet tas įtraukimas ir tas jautimasis, kad tu esi dalyvis ir kad tu gali prisidėti prie tų naujienų kūrimo tai kažkaip turbūt irgi turi didelę pridėtinę vertę nes didelė darbuotojų kaita ir kiti dalykai kurie dabar atsiranda tai jam manau kad jie yra minusas bet tikiu bet tai kad atsiranda tam tikras vėlgi požiūris į tai kad ne tik skyriaus vadovas ar departamento direktorius



gali turėti gerų idėjų kad kiekvienas specialistas ir kad jo nuomonė yra labai svarbi. Kitas bet po truputėlį jisai jau veriasi nes iki šiol kai tie dalykai mažiau buvo pastebimi tai aš čia matyčiau kaip vieną iš tokių naujienų kurios atsiranda. Bet vėlgi turėtų tada arba mes turėtume pereiti prie kažkokios matricinės ar kažkokios kitos struktūros nes dabar tie funkciniai ir tas toks padalinimas į departamentus į skyrėsi. Ir tas bandymas tada klasteriuotis. Na toks dvigubas nesuderintas valdymas visgi turi ir plusų ir minusų. Sprendimų priėmimas tad kartais iš tikrųjų labai būna komplikuotas.

V 21:43 Jo ir dabar visada įdomu ištikrųjų klausimas koks buvo ministerijos ir Jūsų požiūris dėl įtraukimo į šį projektą. Tas aktualumas, ar čia labiau iš tematinės pusės ir apskritai, kaip žiūrėta, gavus užklausą nežinau kaip čia ir kodėl bus nuspręsta galų gale dalyvauti?

INT3 22:15 gal tiesiog daug kitų tų buvo veiksmų kurie kurie galėjo aš tikrai negalėčiau įvardinti pagrindiniu kodėl čia buvo apsispręsta. Gal dėl to kad kad mes turime įrodymų jog vaikų psichikos sveikata yra labai prasta. Kad mes turime tikrai daug. Įrodymų jau ir HBC tyrimas ir mūsų ESPADO tyrimai ir kiti tyrimai tarptautiniai kuriuose sudalyvaujam jie rodo iš tikrųjų, kad situacija nėra gera ir galbūt dėl to kad vis tik. Mes keitėm švietimo įstatymą ir mes nelabai daug turėjome. Dvejus su puse metų turėjome diskusijas labai ilgas labai sudėtingas dėl to švietimo įstatymo keitimo dėl įtraukties kalbėjome apie kiekvieno žmogaus vertę. Kalbėjome apie tai kad mes turime kurti sąlygas šalinti kliūtis visiems ir mes turime tikrai sutarti kad mes visi dėsime pastangas kad kiekvienas žmogus turėtų jaustis gerai pirmiausia kad jisai turėtų galimybę sugrįžti. Tai galbūt visas šitas irgi procesas. Matyt poveikį ir matyti tai irgi kažkiek šildė ir kažkiek jau mus priartino prie tos minties kad nėra svarbu vien akademiniai pasiekimai kad svarbu ir mūsų emocinei dvasinei būsenai, plus turbūti ir covid čia atnešė irgi daug ženklų ir mes visi matyt kitaip pradėjom reaguoti į kai kuriuos dalykus. Vėlgi valdžios pokytis ir kiti dalykai. aš manau, kad daug veiksmų kurie kurie vis tik leido na kažkiek. Kitaip, plus mes vis tiek matyti Sveikatos apsaugos ministerijoje atsiradęs tas skyrius ir X vaidmuo tenai. Manau kad tai taip pat labai. Ir kaip mes. Atrodo kad mes kalbamės. Na panašiomis intencijom ir tie mūsų siekiai yra artimi. Tai čia aš manau kad netgi tie tokie kaip asmeniniai ryšiai jie irgi duoda tam tikrą patikimumą ir tą pasitikėjimą vieni kitais ir norą daryti bendrus darbus. Be to šitos Vyriausybės irgi kadencijos yra. Ankstesnės buvo visai kitas bandymas ieškoti tų bendradarbiavimo tarp atskirų sričių tarp institucijų nes tas bendradarbiavimas yra labai svarbus ir mūsų siekis yra taip pat. Na net ne atsidalinti, ne atsiskirti o ieškoti bendrų sprendimų su kitomis ministerijomis ir kitais socialiniais partneriais tai tai matyt sakau daug kas matyt įtakojo šitą procesą kad vystyti ir mes turėjome praktiką galbūt ir kitose darbo grupėse dirbant prie bendrų projektų prie tokių kaip autizmo spektro sutrikimų turinčių vaikų pagalbos teikimo planas ir kiti. Tai tiesiog jie jie matyti irgi labiau dirbant tuose tarpinstituciniuose grupėse jie labiau parodė tą stiprybę kad dirbant kartu yra geresni rezultatai pasiekiami.

V 26:10 Jo ir kaip tik prie to bendradarbiavimo aspekto kurį dar noriu labiau pasitikslinti, gal net labiau dabar jau nemažai įvardijote. Bendrai kalbant, ne šito projekto kontekste. Kokiais atvejais bendradarbiaujama

su kitomis ministerijomis o konkrečiai formuojant politiką. Kokie tie formatai įprasti?

Tai be abejo kad mes pirmiausia žiūrime kas yra Vyriausybės programos užkoduota ir kokios mums ten yra darbai ar užduotys ir dažniausiai jie yra tikrai tarp sektoriniai, jie nėra tokie kad kad juos būtų galima vienai kažkuriai atskirai institucijai įgyvendinti nes viešasis sektorius jisai yra viešasis. Viešajame sektoriuje veikdami mes turime neišvengiamai sąlyčio taškus su daugeliu įvairių interesų grupių ir tam kad tikrai geriausiai tuos poreikius tenkinti mes turime bendradarbiauti tarp atskirų sektorių. Tas formatas anksčiau jisai būdavo rengiamos bendros tarpinstitucinės programos bet jos dažniausiai eina. Mes tik tiek kad į vieną formatą surašomi priemonės bet jos yra kiekviena ministerija ir dirba su savo priemonėmis po to ten nustatytu laikotarpiu atsiskaito ir viskas pasibaigia. tada mes turime kitą formatą kai kelių ministrų pasirašomi teisės aktai kai priimamas sprendimas mes tada po ilgų diskusijų dažniausiai formatas sukurti tokį teisės aktą būna sukuriamas tarpinstitucinė darbo grupė ir yra kviečiami ekspertai kurie galbūt iš šalies irgi gali padėti formuluoti, tai Tokiu būdu yra tarsi bendras sutarimas, išipareigojimas kad mes visi iš visų sričių sutelkę savo pajėgas mes tą procesą valdysim. Kaip pavyzdys tarkim gali būti sakykim buvo dėl pagalbos vaikui ir šeimai kurie turi galbūt ne visai palankias gyvenimo ugdymosi sąlygas. Tai atsirado koordinuotai teikiamos paslaugos savivaldybės lygmeniu ir atsirado koordinatorius kuris yra atsakingas ir tirtų sričių paslaugų. Na tą valdymą kad jis žinotų kokia yra koks yra realus poreikis tų paslaugų kokia yra pasiūla kad jisai galėtų inicijuoti plėtrą tų paslaugų savivaldybės lygmeniu ir rūpintis tikrai ta šeimų gerove. Tai va čia buvo trijų ministerijų sutelktinis darbas. Ir būtent to dėka atsiranda žmonės kurie yra paslaugos kuriamos kad būtų kuriama ta gerovė. Ji iš kelių sričių susideda. Tai vėlgi panašūs darbai buvo daromi dėl ankstyvojo ugdymo plėtros irgi kai reikia. Na turbūt tam kad mažametis vaikas iš nepalankios aplinkos galėtų patekti į švietimo įstaigą. Tai vėlgi reikalinga kelių institucijų sutelktumas ir čia vėlgi vaiko teisių apsaugos tarnybos vaidmuo ir policijos daugelio kitų. Tiesiog tai yra tas bandymas sukonsoliduoti sutelkti į vieną vietą į įvairias paslaugas nes tai dažniausiai dėl kitų teisės aktų yra tarp darbo sukurtus teisės aktus yra fiksuojamas. Dar kitas formatas yra memorandumai, kurie irgi paskutiniu metu buvo čia keletas jų tai vienas dėl dėl neįgaliųjų teisių konvencijos įgyvendinimo. Kitas dėl vėlgi pasirašytas memorandumas dėl psichikos sveikatos stiprinimo tai čia yra didžiulis. Manau kad laimėjimas tas memorandumas irgi tam yra tam tikras įrankis valdyti. Na jau procesus nes iki šiol mes tokio dalyko kaip Memorandumas psichikos sveikatos srityje mes neturėjome tai čia aš manau kad yra didelis pasiekimas. Na o šiaip tai turbūt. Formatai gali būti konferencijos bendros, bet kažkokių valdymo didesnių instrumentų mes neturime. Ir čia labai svarbu ką koduoja Vyriausybės programa kiek jina skatina tuos procesus tai mes esam turbūt globaliame pasaulyje mes matome kas vyksta šalia ir turbūt neišvengiamai užsikrečiame arba bent jau bandom imituoti tuos procesus kurie yra šalia mūsų kitose šalyse. Tai mes dabar tikrai stiprybė kad mes bendradarbiaujame neskuba bendrauti ir dabar.

- V 31:50 Pavyzdžiui ar išeitų palyginti kur minėjote tiek memorandumą, tiek tarpinstitucinį bendradarbiavimą, tos darbo grupės nežinau, iš jūsų patirties, kurie sėkmingiausi? Kur čia kaip čia dėliojasi ir paskui?
- INT3 32:22 Na taip turbūt valstybės institucijose dar svarbų vaidmenį vaidina ir hierarchinė struktūra. Nors mes bandome jos daryti šiek tiek pokyčius bet bet ji dar labai jau juntama. Ir labai priklauso nuo lyderio kuris ateina to vadovo lyderio kuris kuris paduoda toną. Taip nuo to turbūt labai priklauso sėkmė ir kiek jis yra stiprus kiek jis tai yra lyderis ir kiek jis tai uždega ir įtraukia kitus kitus narius kiek jisai pats tiki ta idėja kiek tai užtega kitus. Ir tai labai svarbu yra ta sėkmė. Nes vienas kaip iš nesėkmingų pavyzdžių tai tarp institucijų bendradarbiavimui. Institucijos įkūrimas ir tas teisės aktų priėmimas truko nei daug nei mažai ilgiau nei septynis metus. Tai pasikeitė trys kadencijos ir kol atėjo pagaliau tas kuris suprato (juokiasi), nes jis buvo parengta viskas bet jis tiesiog nebuvo priimtas todėl kad atrodė kad tai yra menkavertis, nesvarbus. Kadangi reikia patvirtinti jau parašais. Tai tam yra tikrai labai svarbu lyderystė į tokią kas neša tą vėliavą ir tikėjimas, tai čia apačioje gali tikėti kiek nori daryti ką nori bet kartais ne viskas pasiekama taip greitai. Psichikos sveikatos memorandumo pavyzdžiui dėl memorandumas dėl neįgaliųjų pritaikyti įstaigų pritaikymo jo turbūt šita idėja buvo aptarinėjama gal dvejus metus dar truputėlį daugiau. Tai vėlgi tas sprendimų priėmimas. Tokių kur reikia sutelkti kelių sričių pajėgas, jis nėra lengvai pasiekiamas bet aš manau kad tai yra didelė vertė kad mes galime tokius susitarimus pagaliau daryti ir kad jie atsiranda. Tai yra jau mūsų brandos šio tokios pažymis, valstybės. Na kai tai psichikos sveikatai buvo mažiau laiko ir tikrai dar greičiau gal mes jau pagreitį kažkokį įgyjam tai sveikintina. Gal jūsų vėlgi įtaka buvo, nes čia kaip tik paraleliai viskas vyko.
- V 35:05 Jo kaip tik dar prieš tai jau užsiminėte apie covidą, jau kaip ir minėjote. Kaip covidu metu, jo įtaka? Gal iš politinio lygmens daugiau signalų jautėsi. Ar buvo keliami kad atkreipti dėmesį ir galbūt tai kažkiek ir tą aktualumą. Nežinau didino ar kaip tik ne visai neturėjo įtakos kaip iš jūsų matymo perspektyvos kiek tai turėjo įtakos covidas?
- INT3 35:47 Manau kad tai sustiprino tą turbūt dėmesio atkreipimą į šitą problemą nes paraleliai dar vyko ir turbūt labai daug ką universitetai labai tapo aktyvūs ir pradėjo tikrai inicijuoti ir va čia. Lietuvos mokslo taryba pradėjo finansuoti tyrimus kurie bandė iš tikrųjų parodyti kaip gali neigiamai paveikti nuotolinis mokymas arba neturėjimas kontaktų paaugliams ir panašiai. Kiti kiti dalykai jie tiesiog pristatydami, įtraukdami mūsų politinę valdžią į tyrimų pristatymus jie bandė atkreipti dėmesį į ir kalbėti apie tai kad tas psichikos raštingumas jis labai svarbus ir kad mes turime tapti jau raštingi ir suprasti kur kas labiau ko trūksta vaikui ir kad jis galėtų sėkmingai ugdytis ir kad ne vien tik atėjimas į mokyklą ir buvimas klasėje. Bet labai svarbu yra tas komunikavimas, bendravimas su bendraamžiais ir kiti dalykai labai svarbūs. tas jautrumas padidėjo iš tikrųjų visų mūsų. Bet kiek tai galėjo įtakoti tą požiūrį, tai galbūt nežinau reikėtų daryti pjiūnius prieš ir po to galėtum pasakyti plius sakau tas valdžios keitimas jis irgi matyti labai sunkiai dabar pamatuojama nes vieni pradėjo kiti dabar tęsė arba išėjo jau bet bet manau kad jis prisidėjo požiūrio sustiprinimo. Nes tikrai buvo iššūkis kurį reikėjo patirti patys savo kailiu patyrėme ir tos turbūt

- artimųjų netektys ir kiti dalykai jie tikrai labai stipriai paveikė ir jų buvo daug ypač pačioje pradžioje, tai aš manau kad tai tikrai buvo laikas kai keli žmonės pajautė.
- V 38:15 Ir jau visai prie pabaigos toks klausimas apie tarptautinių organizacijų patirtį su tarptautinėmis organizacijomis. šiame projekte paraleliai dar dirbo pasaulio dar tebedirba baiginėja ataskaitą, turėtų pasirodyti rezultatai ne už kalnų. Bet bet bendrai žiūrint kaip. Iš iš patirties savo, galų gale kolegų patirties bendro įspūdžio, lūkesčių ministerijoje besiformuojančio tarptautinėms organizacijoms? Pagal tai kaip buvo žiūrėta ir ir kaip jūsų manymu kiek prisidėjo prie prie prie projekto galų gale tokio svorio nežinau, ar kaip tik niekaip neturėjo įtakos arba galbūt net. Bet kaip tik mažino, jei patirtis pavyzdžiui neigiama.
- INT3 39:25 Iš tikrųjų aš manau kad ypatingai Pasaulio banko finansavimas ir dalyvavimas ir tas Policy ab. Aš manau kad jis labai labai sustiprino šitą tikėjimą ir pasitikėjimą kad tai gali būti tikrai sėkmingas projektas ir kad jisai atneš gerus rezultatus bent jau mūsų ministerijoje tai tikrai turi pakankamai įtakos pozityvios patirties dirbant tiek su Pasaulio banko projektais. čia buvo tokie Mokyklų tobulinimo programa kuri buvo finansuojama Pasaulio banko ir buvo ekspertai iš iš Jungtinių Valstijų, iš Anglijos iš kitų šalių tai iš tikrųjų tai yra ta patirtis mūsų buvo labai pozityvi ir labai labai tokia sakyčiau didelį pasitikėjimą kelianti. Tai aš manau kad tai kad tai irgi bent jau mano supratimu tai padarė teigiamą. Na suvaidino teigiamą vaidmenį ir tikrai manau kad kad mes turėtume ne užsisklęsti, turėtume galvoti apie vat būtent tokių labiau įtraukiančių ir labiau atveriančių projektų darymą su kitomis organizacijomis tam kad mes nes mes patys turbūt tikrai neturime nei išteklių nei turbūt. Ir man rodos tik pati metodika metodologija jinai yra labai prisiderinti prie naujų galimybių kūrimo ir naujų sprendimų priėmimo.
- V 41:18 ir baigiant, nemažai pozityvių dalykų išsakėte, bet dar norėtusi kažkokius galbūt nebūtinai teigiamus aspektus išgirsti apie patirtį dalyvaujant, galbūt kažkokie trukdžiai arba kas dmotyvuodavo, kažkaip neskatinavo dalyvauti dirbtuvėse galų gale.
- INT3 41:39 Laikas, kaip to laiko nusipiešti. Laikas dirbant mūsų valstybės tarnyboje. Jisai su covidu turbūt trigubai paspartino mūsų tempą. Ir laiko stoka kad tai čia yra ne jums minusas nes ne jūs laiką valdote, laikas valdo mus bet ne mes jį. Tai tiesiog. čia galiu tik savo minusus įvardinti dėl to kad kiti negalėjo dalyvauti tikrai taip intensyviai ir aktyviai. Bet stengdavausi vyti. O šiaip aš manau kad. Kad kažkokių tikrai labai didelių trukdžių ar kažkokių ten nepatogumų ar kažko tikrai ne lyg ir nebuvo. Ir bent jau man dabar šią akimirką neiškyla tai tikrai nenorėčiau čia manipuliuoti ir ieškoti to, ko nerandu.
- V 42:48 Tai Ačiū labai, iki.

## 7 Priedas 4 Interviu

- V 00:19 Gal nieko nelaukiant norėčiau pradėti nuo tokio bendresnio klausimo, kaip jūs prisimenat, kodėl prisijungėt prie šio projekto -- jaunimo psichikos sveikatos paslaugų teikimo grandinės vertinimo?
- INT4 00:44 Iš tikrųjų aš dabar net neatsimenu kaip kaip tą informacija iki mūsų atėjo kanceliarijos bet šiaip įsijungiau grynai iš Jūsų asmeninio ir

asmeninio intereso nes psichikos sveikata man yra svarbus aspektas. Aš pati esu psichologiją baigus pagal išsilavinimą mano čia yra pirminė sritis. Būtent covido kontekste labai aiškiai matėsi iš karto buvo aišku kad čia bus didelių problemų ir dėl to kažkaip buvo įdomu pasižiūrėti kas Kas per projektas kaip jis vyksta kaip jis tai daro. Galų gale pagalvojau na kad ir vėl gi. Pamenu kai mačiau kad yra kviečiamos pagrinde ministerijų lygmens institucijos labai aiškiai matėsi kad ko gero to vidurinio lygmens institucijų trūks patirties o kadangi irgi turiu tos patirties savivaldos lygmenyje tai pagalvojau kad irgi bus naudinga. Tai grynai tokie du du dalykai.

- V 01:47 Supratau atsimenate, keliose dirbtuvėse dalyvavote?
- INT4 02:03 Kokie penki ar šeši.
- V 02:25 O ką jūs pastebėjote iš savo dalyvavimo, galėtumėte išskirti tas vertybes kurios kurios jūsų manymu vyravo tame procese ar jos buvo palaikomos?
- INT4 02:49 Atrodo vienas pagrindinių tai buvo tas bendradarbiavimo bendradarbystės galbūt tai pasakyčiau. Daugiau kažko kažko tokio išskirtinio ko gero nelabai pastebėjau. Ne identifikavau.
- V 03:05 Supratau. O kaip tą bendradarbiavimą bendradarbystę galėtumėte pagilinti? Ar tai kad skirtingos ministerijos susijungė bendram darbui ar čia iš proceso pusės dar kažkas paliko įspūdį?
- INT4 03:24 Aš sakyčiau gal iš proceso tai kad skirtingos institucijos tai čia nežinau net ko gero ne apie tai bet kas man iš tikro ganėtinai patiko kad proceso metu buvo pristatoma ne nu ne tik rezultatas kurį jau Stratos komanda sugeneravo iš tų ankstesnių sesijų bet ir kaip generavo kodėl būtent taip nuolat tas procesas būdavo tikrai kiekvieną sykį paaiškinamas kaip prieita iki šito dabartinio taško nuo kurio mes šiandien turėsime atsispirti. Tai va šitas toksai man atrodo labai geras geras gera prieiga. Ir ji tikrai padėjo jaustis pačio proceso dalimi. Ne tik priešokant kažkokiais ekspertais bet ir proceso dalimi leido būti.
- V 04:18 Įdomu dabar tiek kalbant apie tas įžvalgas ir sprendimus. Nežinau gal turėjęt dar turės galimybę pačią ataskaitą pavartyti. Kas buvo įdomaus čia iš sprendimų įžvalgų generavimo proceso?
- INT4 04:54 Nežinau. Kažkaip nepasakyčiau. Ko gero kad kažką. Taip būčiau. Kad būčiau atradusi kažką netikėto ar ar ar procesinio ar netgi to pačio rezultato prasme. Gal dėl to kad mano ankstesnė patirtis irgi. Leido dalyvauti įvairiuose tokiuose bendradarbystės kūrimo aplinkose nuo sakykim man ankstesnė patirtis rodė kas tai yra ir kaip yra kažkokių naujų dalykų nebuvo.
- V 05:37 Jei teisingai suprantu kad kad šitas formatas jums toks bendradarbiavimo bendrakūrybos kartu su kitais amžiais nebuvo jums svetimas buvo gana pažįstamas iš ankstesnių veiklų todėl taip natūraliai viskas organiškai.
- INT4 05:59 Tai jau iš tikrųjų tikrai tai. Kita vertus jeigu sakykime neturėčiau tos ankstesnės patirties kuri buvo dar prieš visą visą valstybės tarnautojo karjerą jeigu taip galima sakyti tai ko gero tai būtų man nauja nes matau kad valstybės tarnyboje tai tikrai yra ne tai kad nepriimtina bet tai yra nei įprasta. Tai yra tikrai nauja tam tam netgi kai kada yra priešinamasi. Ir šia prasme tai tikrai manau procesas buvo naujoviškas. Jeigu imtume grynai valstybės tarnybos kontekste

- V 06:52 Jo dabar ir galiausiai dabar prie įgūdžių kompetencijų žinių galų gale. Kaip manytumėte, kurie įgūdžiai kompetencijos galų gale buvo iš valstybės tarnautojo perspektyvos ugdomi, stiprinami?
- INT4 07:28 Labai sudėtingas klausimas. Turėčiau pasakyti nes jeigu aš suprantu šito proceso tam tikrą dualumą nes tai kas vyko Stratos komandos viduje tai buvo manyčiau šiek tiek didesnis procesas kurio mes tikrai nematėme. Mes matėme ataskaitą kas padaryta ir kaip vyko daugiau mažiau. Na jeigu tai aš suprantu kad ten tikrai procesas buvo kitoniškas ir greičiausiai tame yra tikrai inovacijų kurias galima būtų perkelti į kitas aplinkas į tą platesnę valstybės tarnybą. Jeigu kalbėtume apie tai kas nuo vat Kokias kompetencijas kokias žinias įgijo tokie žmonės kaip pats kūrė tose sesijose dalyvaudavo. Net nežinau iš tikrųjų nežinau negaliu pasakyti Ne negaliu pasakyti kažko tokio labai naujo.
- V 08:34 Jo tai irgi man labai gera pastaba ir įdomi kad jautėsi iš Jūsų matymo kad tas produktas kuris buvo atnešamas, buvo aišku aišku kaip jis atėjo ir kodėl jis čia, su kurio bus dirbama.
- INT4 09:04 tai nebuvo nuo kažkokio ten nežinau. Informacijos kompiliacija vat ir sudėjimas tai buvo dar ir jos pertvarkymas jos permąstymas skirtingose skirtingose grupėse persvarstymas. Toks vat jautėsi kad tai buvo daug gilesnis procesas. Jautėsi ir matėsi ir girdėjosi. Galbūt taip galima sakyti kad tai buvo platesnis procesas gilesnis procesas kuris ateidavo būtent iš jūsų komandos pusės. Mes tai buvome tokie prišokantys dalyviai šalia visų savo kitų darbų dar prišokam ir dar kažką tai ten galvas pasukam. O jų jau ten sukat jas savo.
- V 09:51 Jo, įdomu, kaip matėsi, kaip jautiesi labai ačiū. Dabar dėl nu va dabar pereinant apie patį politikos formavimo procesą ir bendrai žiūrint dabar jau iš darbinės patirties tiek kanceliarijoje tiek ministerijoje, kaip apibūdintumėte nežinau kaip jis matosi trumpai tariant jeigu reikėtų apibūdinti koks tas Lietuvos viešosios politikos formavimas? Kokiais epitetais. Nežinau ar metaforiškai išreikšti?
- INT4 10:39 Pirmas pirmas žodis kuris šovė į galvą tai buvo sunkus bet dabar kažkaip galvoju kad tam tikrais atvejais tai toksai kaip nu nežinau. Esate jaunas ko gero nežinot pasakyčios Skrylovo apie apie kaip vėžys gulbė ir ten dar kažkas traukia vežimą, kurį kiekvienas į savo pusę taip pat kaip tas vežimas kurį traukia kiekvienas į savo pusę ir neaišku kas ko nori ir kokį tikslą ruošiasi pasiekti.
- V 11:11 Tai toks nepasidalinimo ar ne viena vertus bandau konvertuoti į operacionalizuoti pasidalinimas kažkoks toks konkurencija?
- INT4 11:21 Galima sakyti kad kažkokia tokia konkurencija nepasidalina nepasidalinimas įtakos sferų. Galbūt kažkas tokio kartais jaučiasi
- V 11:32 Nu pavyzdžiui nežinau, ar čia ministerijoje vienoje jaučiasi ar tarp pavyzdžiui tarp ministerijų nuo vyriausybės visame centre?
- INT4 11:42 Gal aš gal įvardinčiau čia apskritai valstybės lygmeniu ta prasme sakykim Vyriausybė Seimas dar kartais ir prezidentas įsiterpia į šitą procesą. Na galbūt tai yra natūralu. Nežinau ministerijos ministerijos viduje tikrai bent jau švietimo mokslo ir sporto ministerijos viduje tai tikrai procesai. Na tikrai yra labai gilus bendradarbiavimas ir kažkokio tampimo pirmyn atgal tikrai nejaučiu. Kas matėsi iš Vyriausybės kanceliarijos. Galų gale ir iš tos pačios ministerijos ir dar prieš tai kai kai dirbau savivaldybėje. Tai toks tarp ministerijų susikalbėjimo tikrai nėra. Ir tikrai kažkur atsiranda tokių sakyčiau pilkos zonos kur lyg nėra

viena ministerija neatsakinga. Kita vertus atsiranda tokios. Net nežinau kaip tas zonas pavadinti kur viena ministerija nors jos tai nėra atsakomybė bando įsiterpti kitos ministerijos atsakomybių lauką ir labai aktyviai bando įsiterpti su labai aiškiais pasakymais kad jūs privalote tai padaryti. Tai nežinau galbūt galbūt tarp tų kietųjų ar kaip pasakyt ministerijų ten energetika žemės ūkis finansai galbūt to taip smarkiai nesijaučia bet tarp minkštųjų ministerijų tai tikrai to yra. Galbūt švietimo ministerija turi tam tikrą savo specifiką kad į jos laukus stengiasi įsiterpti visi nes tik iškyla kažkoks iššūkis tai visi sako kad reikia į mokymo programas įtraukti ir į pedagogų kvalifikacijos tobulinimą. Šitas temas reikia įtraukti. Kas tai bebūtų prekyba žmonėmis ar vat kažkokie pilietiniai klausimai rezistencija ar dar tabako vartojimas ir ar krašto gynyba nu bet kas kas bebūtų tai turi būti padaryta.

- V 13:52 Gerai ir dabar noriu patikslinti, kaip įprastai formuojant politiką ieškoma geriausio sprendimo alternatyvos?
- INT4 14:17 Į šitą klausimą man ko gero gana sunku atsakyti nes vėl pačioje ministerijoje tik pusę metų dirbu ką matau iš patirties tai aišku labai daug dažnai yra perkamos kažkokios paslaugos. Dažnai bet dažniausiai tai nėra kažkokios analitinės kaip tokios paslaugos t.y. perkamos paslaugos iš mokslininkų dalykininkų. Kad jie suformuotų atsakymą tai netgi. Netgi nesakyčiau kad tai alternatyvių formavimas o atsakymo paieška. Tai aišku labai smarkiai įtaką daro ta pati Vyriausybės programa jeigu ji nes kai kurie dalykai yra labai aiškiai įvardinti ir užfiksuoti būtent tas ir ne kažkas kitas turi būti. Tai Vyriausybės programa daro tam įtaką. Alternatyvų paieškai nu aš net nežinau. Tiesą sakant taip man mes dažnai kalbama apie tai bet turime pripažinti kad mes labiau tai kaip pasakyti mes simuliuojame Kad mes ieškome alternatyvų mes iš tikro žinome savo sprendimą ir surandame ten porą. Jeigu reikia porą alternatyvų kurios kurios būtų prastesnės negu mūsų pasirinkta alternatyva. Tai kad tikrasis toks alternatyvų paieškos būdas būtų naudojamas nu bent jau man neteko susidurti.
- V 15:46 Bet įdomu čia iš šitos praktinės pusės nes žmogus racionaliai elgiasi sako žinai jis turi tą savo alternatyvą kažkokios sąlygos Taip susidaro sąlygos. Kas nulemia kad nu bet nebėra tokio net noro ieškoti geriausios alternatyvos?
- INT4 16:28 Aš manau kad čia yra daug priežasčių. Tai laiko trūkumas tikrai yra vienas. Nu nežinau kaip kitur. Bent jau pas mus tikrai žmonės yra užsikrovę iki iki negaliu. Tai dar papildomai skirti laiko kažkokiam tam mąstymo procesui. Tokiam giliam kuriam tikrai reikia ir analizuoti ir paieškoti informacijos paprasčiausiai tikrai didelis. Daugeliui nėra. Kita vertus manyčiau kad ir ir gebėjimų tam nėra. žmonėms galbūt žinojimo lygyje jie žino kad tai reikėtų daryti ir kad tai turi padaryti bet gebėjimų tam tikrai nėra. Ministerijose tikrai ten tam gebėjimų trūksta. Taip čia buvo ir pernai. Man atrodo kad būtent Stratos inicijuoti galbūt kanceliarijos inicijuoti. Bet Stratos vykdomi mokymai jie tikrai buvo naudingi ir prasmingi bet kiek žmonės iš tikro turės galimybių tam. Kiek žmonės galų gale būtent tų intelektinių gebėjimų turės nes turime pripažinti kad mūsų valstybės tarnyboje yra ganėtinai. Kaip čia pasakyt nukraujavus ir nežinau. Nėra nėra laiko nėra gebėjimų nėra gebėjimų tiek intelektinių yra iš vidaus tiek vat tų kažkokių įrankių žinojimo kaip tai padaryti. Galbūt kažkas ir norėtų tai daryti galbūt net ir surastų laiko

- faktiškai savo asmeninio laiko sąskaita. Bet kaip tai daryti tai yra neaišku.
- V 18:28 Tai va čia ir tas kitas klausimas apie mokymąsi, kiek kiek yra siūloma valstybės tarnautojui, kiek jų ir siūloma galų gale kiek jų vyksta? Privalomai neprivaloma?
- INT4 19:02 jeigu jeigu kalbėtume apie tuos pačius ką minėjau organizuotus net neatsimenu kaip jie vadinosi poveikio vertinimo poveikio vertinimo. Teisingai apie šiuos mokymus jie buvo labai riboti. Buvo ta prasme kad buvo kviečiama ten į 1 srautą berods labai ribotas žmonių skaičius iš kiekvienos ministerijos tai nu bet tai yra natūralu ir ir ir ir netgi sakyčiau ir patys tie mokymai buvo per trumpi tam kad tu tikrai galėtum įsigilinti kaip tą procesą kaip tą procesą vykdyti. Tai žmonės kurie kažkuo kažką galbūt tuo momentu kažkokius naujus įstatymus turėjo parašyti arba kažkokias dideles didelius pokyčius padaryti jiems ko gero tos naudos buvo kiti du galbūt atėjo tik iš smalsumo ir tada to to praktinio kažkokio panaudojimo jie iš karto nematė ir tada automatiškai žinios paseno ir greičiausiai jau jos nebebus panaudotos. O daugiau tokių buvo grynai poveikio vertinimo ir panašių mokymų aš net nesu girdėjęs. Taip yra ten kažkokie projektų valdymo. Bet čia irgi tik kai kuriems iš viso kadangi valstybės tarnyboje tas mokymų planas sudaromas pagal metinių vertinimų metu užpildytų formas, o jos yra labai ribotos. Yra visiškai visiškai apribotas ir apribota pasirinkimo galimybė. Aš labai labai tikiu kad didžioji dauguma vadovų taip ir nori daugiau mažiau ten rašo a lia kažką tai o ne parašo kuo nors plačiau negu pačioje formoje nes pavyzdžiui ten sakykim yra. Yra dalykas bendravimo bendradarbiavimo kompetencijos. Na ir jei jai trūksta trūksta kompetencijų tobulinimo ar ne, a la bendradarbiavimo mokymai tai. Bet pavyzdžiui jeigu mano darbuotojai reikia nu kaip pavyzdys kažkokių anglų kalbos žinių tai anglų kalbos žinios aš jam ten niekaip negaliu įrašyti. Arba arba jau tada turi ten išsivartyti kad bendravimas anglų kalba ten turi rašyti didžiausią rašinį kas jį skaitys nežinau, gal perskaitys Personalo skyrius o gal ne. Tokių mes patys valstybėj esame susidėjo labai daug apribojimų ir paskui verkiam kad valstybės tarnyba yra nepatraukli valstybės tarnyba ne valstybės tarnyboje žmonės neugdo kompetencijų kurių reikia. Bet kaip sistema veikia.
- V 22:05 dabar grįžtant prie to bendradarbiavimo jau irgi buvo paliestas klausimas bet kokiais tais atvejais kaip pastebi jis vyksta? Neaišku kaip kada ir kaip jis nutinka ir kaip jis paskui toliau klostosi galų gale kokiais formatais ir kaip įprasta?
- INT4 22:36 Na galiu paminėti galbūt keletą keletą pavyzdžių ir kaip man atrodo iš tų pavyzdžių bus labai aišku pavyzdžiui kad ne per seniausią į mūsų ministeriją kreipėsi į Kultūros ministerija nes ją nuo vėlgi Vyriausybės programoje turi tam kultūros darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo sistemos sukūrimą ir nu jiems visiškai aišku aišku švietimo ministerijos tai pedagogų kvalifikacijos tobulinimas tai ten yra tokia sistema sukalta kad kad jau kad kad maža nepasirodys. jie kreipėsi į mus ir prašo papasakokite kaip yra, kaip kaip iš viso čia viskas vyksta. Taip pat viena vertus vyksta toks bendradarbiavimas kad kreipiamės kažkokios pagalbos žinodami kad kitoje sistemoje yra kažkas padaryta. Kita vertus pavyzdžiui turime ir tokių variantų kai šiuo atveju bus socialinės apsaugos ir darbo ministerija. Tiksliau Neįgaliųjų reikalų departamentas



- kreipėsi nu žodžiu pakalbėkime apie nematomą negalią vaikų. Ir visas tas kalbėjimas gavosi tuo kad mokytojai nemoka teikti pirmosios pagalbos mokytojai nemoka identifikuoti epilepsijos mokytojai nemoka identifikuoti cukrinio diabeto kurie yra dviejų rūšių ir kiekvienam gali pasireikšti visiškai skirtingai. Ir kodėl mokytojai šito nemoka nemoka jie privalo tai daryti ir visada turi žinoti kaip elgtis ir nu toksai gavosi netgi važiavimas ant švietimo ministerijos kad jūs čia nedarot, jūs privalot tai daryti. Nu tai toks nu nu kaip čia pasakius ar tai yra bendradarbiavimas aš sakyčiau ne. Jeigu mes norim ieškoti sprendimų tai nu sėdam ir kalbam kaip lygiaverčiai partneriai tai vat nuo dviejų lygių tas tai bendravimas bendradarbiavimas tarp ministerijų
- V 24:28 įdomu iš to tokio praktinio lygmens kaip vyko nu čia kažkaip buvo bendri susitikimai organizuojami? kaip viskas galų gale prasideda? ar nuo rašto užklaustos ar neformaliai paskambinate?
- INT4 24:42 va čia čia ir yra įdomus dalykas nes iš Kultūros ministerijos šiuo atveju atėjo oficialus raštas užklausa - papasakokite kaip ten tam tikra institucija vykdo kvalifikacijos tobulinimą kuris buvo iš visiškai visiškai neteisingas nes ne ta institucija vykdo kvalifikacijos tobulinimą ir nu žodžiu pati prielaida jau buvo neteisinga kurios pagrindu buvo parašytas raštas. Man atrodo kad jie čia turėjo grynai asmeniniais kontaktais kažkokiais nuo el. paštu parašyti kad nu mums yra įdomu ir gal galime pasišnekėti. Taip tada iš mūsų pusės Nu buvo tas kaip buvo su skambinome ir sakome tai gal mes pasišnekame nes čia truputį ne apie tai. Tai tada tikrai organizavome pasitarimą ir kalbėjomės. O iš Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos kaip tik atėjo labai draugiškas laiškėlis va norime pakalbėti apie tai tai aišku mūsų ministerija ten suorganizavo komandą kuri daugiau mažiau ten toje temoje turi kažkokį interesą ir galią gali turėti. Bet gavosi taip kaip gavosi buvo dar kviesta dauguma nevyriausybių organizacijų kurios ten aišku verkė ir sako kaip čia švietimiečiai jie čia nieko nedarot ir kaip ne iš viso niekam tikėt ir taip toliau ir panašiai. Nu tai toksai dvilypis dalykas. Kita vertus ką aš galiu pasakyti ir iš kanceliarijos pusės tai va ten irgi labai jautėsi tam tikras nenoras ministerijų skirtingų kalbėtis kur atrodo nu lyg lyg nu tu ir dirbam atrodo visi dėl to paties dėl dėl tų pačių Lietuvos žmonių dėl tų pačių kažkokių Nu kad kaip tie kurie pas mus gyvena būtų geriau sakykim taip labai paprastai ne bet kai susiduria dviejų institucijų net nesakyčiau kad interesų laukai bet reglamentavimo sritys nu ir va ten kažkodėl mums yra labai sunku peržengti per save nors nors iš esmės ar mes vienaip prašysime ir kitaip nesikeis Labai smarkiai mūsų reglamentavimo srityje bet žmonėms gali būti geriau. Ir kodėl taip. Bet ar dėl to kad mes nenorime pagaltoti kad galime kažką padaryti. Ar dėl to kad nuo paprasčiausiai tingim. Ir galvojam kad mes esam Nu kad kažkuri iš ministerijų yra stipresnė ir galima ant kitos užvaldyti. Na taip jau labai labai grubiai.
- V 27:19 Tokia galių kova. Aha gerai tai čia buvo labai įdomu. Bet dabar noriu keliauti dar aspektai dėl to paties covido ir jo įtakos. Nežinau koks pokytis dėmesio pokyčiai psichikos sveikatos tematikai? Ar jautiesi kažkoks didesnis susidomėjimas, nes kaip tik tas projektas prasidėjo nors prasidėjo anksčiau bet bet paskui prasidėjo covidas tai dėl to norisi suprasti kiek gal kanceliarijoje buvo didesnio susidomėjimo, o gal gal atvirkščiai?

- INT4 28:22 Aš dabar galvoju grynai covido pradžioje tai tikrai. Na aš nesakyčiau galbūt kad valstybės. Kaip čia pasakius valstybės institucijų lygmeniu labai smarkiai pasikeitė tas požiūris į psichikos sveikatą. Covido pradžioj tai buvo gana nemažai iniciatyvų ir iš pačių psichologų, kad nesiorientuoti grynai vien tiktai į fizinę sveikatą nes šitie visi apribojimai labai greitai kirs psichikos sveikatai. Bet pradžioj tikrai aš negaliu pasakyti ar ar buvo į tai kreipiama dėmesio dėmesio. Manychiau kad ne. Dabar galvoju netgi šitoj Vyriausybės ekspertų taryboje. Aš neatsimenu nuo kada ir ar nuo pat pradžių ten dalyvavo Paulius Skruibis. Tai tiesą sakant nuo kiek man ten tekdavo įsijungti paklausti. Karts nuo karto aišku ne visada tai į Pauliaus žodžius ilgą laiką tikrai būdavo nekreipiamas dėmesys. Galiu tai pripažinti nors tai tikrai. Kiek aš girdėdavau tai visada rėkė kad klausykit ir žiūrėkite kas vyksta. Ir jeigu kalbėtume grynai apie tą mokyklą apie vaikų psichikos sveikatą tai sakydavo Nu darykime ką tik norime atidarykime mokyklas ir nelaikykim jų uždarytų. Deja deja deja mokyklas mes laikėm uždarytas. Ko gero vieni ilgiausiai visoje Europoje. Paskui kažkaip galbūt su vyriausybių kaita nors nors dabar dabar sunku man identifikuoti ar tikrai taip. Bet nu bet kuriuo atveju šitos Vyriausybės programoje yra labai atsiradusios aiškios nuostatos dėl covido ir dėl psichinės sveikatos taip pat šitame kontekste šito negali paneigti. Ir tas dėmesys psichikos sveikatai tikrai atsirado bet tai galėjo daryti įtaką ir ir dėl to kad jau atėjo tas laikas kai jau tikrai pribrendo ir jie buvo padaryti tyrimai apie psichikos sveikatą ypač vaikų. Kas kas vyksta ir kaip vaikai negali atsistatyti. Kaip jie yra visiškai ribinėj būsenoje ir kaip tada buvo pradėtas dėmesį labiau kreipti kiek jisai dabar kreipiamas aš nežinau kadangi ten nebe dalyvauju bet vėl gi dabar turime kitus iššūkius. Kita vertus nuolat klausydama kas vyksta su na ukrainiečių integracija nu tai lygiai taip pat labai Tikrai nepamirštama psichikos sveikatos sritis kalbama apie psichikos psichologinę pagalbą jiems, tai aš manau valstybė kai kaip tokia šitas pamokos ko gero išmokome kad jinai neturi kaip ji neturi pajėgumų suteikti psichologinės pagalbos tiek kiek reikia tai yra taip. Psichologų mums trūksta bet kad tai yra labai svarbi tema tai atrodo jau išmokome. Galų gale.
- V 32:03 Jeigu ir va dar grįžtant prie Vyriausybės programos buvo vienas aspektas psichikos sveikata bet. Kitas tas toks inovatyvumo kažkoks siekis. Ir galų gale jau šitiek pakalbėjome apie tai kad gal kitos aplinkybės nulėmė kodėl. Kodėl tų sprendimų paieškoje naudojami kiti metodai. Ar ar ne bandoma ieškoti bet vat kaip jaučiasi iš politinio to lygmens. ar jaučiasi ministerijoms kažkokie signalai, skatinimai inovatyviau, inovatyvumo savo procese daugiau diegti?
- INT4 33:05 Man labai sunku pasakyti kadangi kai kokie signalai yra politiniame lygmenyje nu aš tikrai nežinau. Nu ir kaip pasakyt vėlgi kažkokio to paties politinio politinio lygmens supratimo kad tie kad tie procesai turėtų vykti kitaip tai tikrai yra nu galų gale ir stebint ir Seimo darbą. To paties ateities komiteto darbą ten tikrai yra labai dažnai. Dažnai keliamas klausimas apie valstybės tarnybos gebėjimų gebėjimus kaipo tokius ir tų įžvalgų įžvalgų generavimo gebėjimus kas man kas būtent apie tai yra. Tiek kiek tai nueina į tokią operatyvinę darbotvarkę tai klausimas bet vėl gi nu tai yra ne tokie paprasti procesai ne tokie greitai padaromi. Aš manyčiau kad kažkoks didesnis proveržis jeigu jisai. Na

- jeigu ne tai kad politinė valia. Bet jeigu pats fokusas nepasikeis Nu nesvarbu kokia ten politinė galia ateis į valdžią jeigu fokusas nepasikeis. Na kažkokius pokyčius valstybės tarnyboje mes matysime greičiausiai geriausiu atveju kokiais 25-26-ais metais.
- V 34:44 ir dabar baigiant va čia vieną aspektą dėl ministerijos požiūrio ir aktualumo, tai gal aš jį praleisiu. Bet nežinau, dėl tarptautinių organizacijų įdomu bendrai matymas, Vėlgi, kokia patirtis, Koks požiūris vyrauja tarp valstybės tarnautojų? Koks tas požiūris? Ko tikimasi iš jų ir kodėl paskui galbūt nenorima bendradarbiauti?
- INT4 35:24 Tai su kuo mes dažniausiai susiduriame tai aišku tikimasi kažkokių tų strateginių išvalgų kurios nešų nu čia aišku. Aišku didžiausias bendradarbiavimas yra su EBPO nu tai vis tiek nori nenori to nepaneigsi tai būtų kažkokių strateginių išvalgų kiek jomis paskui vadovaujamas. Nu iš tikrųjų vadovaujamas galbūt ne ne visiškai šimtu procentu kas kas visiškai natūralu bet tikrai tai kreipiamas dėmesys kreipiamas dėmesys. Kitas dalykas kam kam pasitelkiama nu bet čia jau tada toks kaip mūsų dalyvavimas kažkur kažkokuose tarptautiniuose tyrimuose projektuose kaip grynai tam kad turėtume kažkokius duomenis kuriuos galėtume palyginti su kitų šalių duomenimis aš aš matau tokias dvi sritis dėl kurių mes einame į bendradarbiavimą su tarptautinėmis organizacijomis ir ko iš jų mes tikimės.
- V 36:34 O kaip paskui yra kažkas nu jau susiklostęs požiūris kad kad galbūt ne visai tai gaunama ar kaip tik visada su entuziazmu kvietimas dalyvauti žiūrimas ir matomas ir einama ar visgi abejojama, gilinamasi, ar tikslinga, netikslinga?
- INT4 37:00 Visai būna. Nu tai mes galime prisiminti tą patį tą pačią įgūdžių strategiją kuri daryta Stratos ir tas pirmas etapas. Mano akimis žiūrint man atrodo išvalgų buvo labai labai teisingų ir gerų. Nu bet į antrą etapą kažkodėl buvo nuspręsta neiti. Tai kodėl taip buvo nuspręsta aš nežinau nu nežinau nes ne aš priimu sprendimus ir netgi ne aš formuoja tiems kurie priima. Ar tai yra nesupratimas ar tai nėra nenoras galų gale gal aišku ir finansiniai dalykai savo savo daro. Kitais atvejais tai tikrai yra naudojamas tomis išvalgomis. Tai sakau čia čia ko gero nuo kiekvieno nuo kiekvieno ne tai kad projekto vadovo bet kas už to projekto vadovo aukščiau stovi priklauso.
- V 37:58 ir trumpai, nežinau, ar pastebėjot, kiek jums buvo aišku kad šitame projekte dar yra Pasaulio banko laboratorija iš rezultatų pristatymo, kiek kiek buvo aišku kiek tai nežinau vat, kaip jūsų manymu tai suteikė pridėtinės vertės ar kai tik nieko neturėjo įtakos? Kaip jautėte?
- INT4 38:26 kad jie dalyvavo aš žinojau, bet koks konkrečiai jų indėlis buvo tikrai nelabai nelabai mačiau ir su tuo kad indėlis buvo nu kaip ir viskas aišku jeigu dalyvauja natūralu kad indėlis buvo bet kas konkrečiai buvo jų indėlis tai man buvo ta prasme esu aš nežinau. Lyg nu kažkaip va dabar pradėjau kalbėti ir lyg galvoju kad nu lyg ir buvo pristatymas kad ar jų metodologiją jūs naudojate kažkas tokio. Bet tik tiek.
- V 39:01 Tada ačiū labai už pagalbą.

## 8 Priedas 5 Interviu

- V 00:02 Tvarkyti juos, jo, tai prabėgo laiko nuo to laiko, nežinau, ar turėjot galimybę apsiversti ataskaitą dirstelt akimis kaip ten viskas sugulė, bet aš daugiau mažiau seksiu tuos klausimus kurios kurios kurios atsiunčiau. Gal kartais kas nors norėsiu pasitikslinti arba arba sukeisti vietomis ir matys kaip čia kaip čia dėlėjasi mūsų pokalbis. Priklauso nuo to kaip, bet pradėti norėčiau nuo vertybių ar ar kažkaip nežinau kaip Jūs Jūsų iš jūsų patirties nes viskas nuo mane domina tik jūsų paties dalyvavimas jūsų matymas. Tai ką pastebėjot. Nežinau gal kažkas apibendrintai įsiminė, kokių vertybių buvo laikomas viso proceso meu.
- INT5 01:00 Kokių vertybių nežinau. Pagarba vieni kitiems tokio bendravimo, tai sakyčiau kad tikrai buvo labai gerai pasirengę visada būdavo apie tuos susitikimuse. Taip sakyčiau patekau atsitiktinai vidun. Mano kolegė kuri kuruoja šią sritį serga šiuo metu, aš už ją šiuo metu, tai man tai buvo visiškai nauji dalykai. Kalbant apie jaunimo tai tik man teko išmolti žodį stigma, netgi sakytum lyg paprasta būtų bet iš tiesų, tą ir atskleidė, kas užstrigo, kad jaunimui kas yra svarbu konfidencialumas ir viskas jau atrodė paprasta, užtikrinta pasirodė viena tokių gal sakytum daugiausia vietų yra visoj sistemoj.
- V 02:05 Kitas klausimas būtų buvęs tik apie tuos dalykus kurie jums buvo atradimai iš tikrųjų. O kaip atradimai iš turinio ir iš paties proceso pusės. Turiu omeny kaip kai buvo generuojamos įžvalgos ir galų gale prieita prie sprendinių. Tai gal kažkokių turite pastebėjimų. Nežinau. Kaip workshopai, sesijos vyko? Kad ir kas iš tos pusės jums buvo gal netikėta ir ir tuo pačiu teigiamai ar neigiamai nustebino kalbant
- INT5 02:47 neigiamai nebuvo teigiamai tas tai pasikartosiu jūsų pasirengimas jūsų grupės. Pasirod kad ir pasaulio tinklas įtraukiamas į tokių problemų sprendimą. Tai va toksai buvo netikėta nes galvojau nu Lietuvos lygiu kažkur mes čia keliu mes kažkur tai viskas žiūrint į tą tyrimą darant labai profesionaliai. Sakyčiau žingsnis po žingsnio gražiai išlukštenote tokias aktualias temas ir sukuriat alternatyvas. Iš pradžių man atrodė nu bandykite bet iš tiesų tai paskiau labai atrodė patraukliai ir viena ir kita, tai žiūrint į tą visą rezultatą bendrą tai nežinau iki šiol dar nesu taip gerai įsigilinus į tą kitą temą tik nuolat šalia kažkur gi buvo panaudotos ir tos technologijos Mural sistema kuri leido net tylinčių ir akmenį prakalbintų. Sakyčiau bet labai dėkingai paskui labai gražiai susistemina visą tą išsakytas ir paviršines mintis ir gilumines ir atrado tikrą grūdą tokį va tai nedaug teko susidurti su tuo kad naudotų būtent Mural. Sakyčiau labai vertingas dalykas. ypač skirtingas grupes jungiant.
- V 04:15 Minėjote, iš patirties gal kituose formatuose esate kažką kitą, ne Mural naudoję? Kad kas kas kad nu va jeigu taip lyginant ar čia ir gal kažkaip. Kai ateini jau iš karto lygini su kažkokiais formatais kur kas kur buvai. Su kuo norėjosi lyginti galbūt tai va gal gal dar šį pastebėjimų turit?
- INT5 04:45 Lyginant su dalyvavimu kitose programose projektuose
- V 04:50 jo arba politikos formavimo kažkokiuose procesuose kai ieškoma sprendimų nes sakėt Mural buvo tai kitaip bet gal kažkokį kitą esat naudoję virtualaus ir nevirtualaus?
- INT5 05:07 tradiciškai yra kuriamos programavimo tarpinstitucinės kuriami veiksmų planai tarpinstituciniai, visokiais įsipareigojimais per daugelį diskusijų įsitraukė į įvairių lygmeniu tiek specialistų tiek vadovų tai toks kelias eina kad jisai pasirašo kokią nors strategiją. Tas tradicinis kelias yra politikos formavimo kad yra tarkim pradėdant nuo Vyriausybės

programos aš kada žiūrėjau kaip mes galime tą atitikti kur mes susitinkame susiduriame susiduriame ta bendra tema ir tada einame dabar švietimo. Dabar nacionaliniės plėtros programos yra rengiamos 23-27 metams ir čia yra numatomi atinkami žingsniai ką galės toliau daryti tai paprastai nėra tokio programavimo kaip pas jus numatytas Tai labai konstruktyviai sakytum, bet iš karto karto nugala į dokumentą ir aišku, kas tai įpareigoja. Tai vietoj to, kad veiksmų planas būtų parašytas tai matau, kad SAMAS turi parengti tą viskas atrodo aišku. Bet suprantu jūsų daugiau tokio tyrimo pobūdžio buvo visas tas darbas.

- V 06:37 Nemaža dalis to tyrimo. Bet kita vertus ir rezultatais kaip ir siekiama prieiti prie sprendimo alternatyvų ir dar norėčiau grįžti prie sprendimo alternatyvų. Gal galėtumėte dar praplėsti tą mintį, kad iš pradžių atrodė neaišku, o vėliau nustebino?
- INT5 07:20 Kadangi ji iš bendrojo ugdymo srities ateinu, tai aš matau per ugdymo turinį per programas bendrąsias ką mokosi mokiniai mokyklose ir šalia tų programų kai per programas dalykus mokosi, ugdomi kompetencijas ir tarkim per kompetencijų taip pat ir socialinė emocinė kompetencija. Ne taip seniai pas mus įvardinta garsiai, kad tai yra ugdymo turinio dalis. Lyg ir viskas aišku bet tai ta švietimo pagalbos sritis mūsų kaip yra jinai yra labai palaikoma ir labai daug dėmesio. Bet kad va taip kaip ir bendrojoje programoje tai kažkaip tai pas mus ne tapatinama ir kurioj vietoj čia dabar įsiterpti kaip čia dabar kurioj vietoj mes esame naudingi tai susirasti savo lauką. Kad būtumėme mes atliepiantys ir ne kažkokį kuriantys papildomo balastą, kad atitiktume temą. Taigi turėjau to stengiausi ieškoti, stengiausi laikytis to viduriuko. Bet šiaip gerokai ir programų kūrimas pažengė į priekį ir mes dabar bet čia gal kiek ir nežinom, gal ir tiks. Mes mes turime gyvenimo įgūdžių programą parengtą kuri ateina su atnaujintų ugdymo turiniu kuriame ateina ir visos bendravimo ir visos integruojamosios programos kurios buvo anksčiau žmogaus saugos, buvo tokių buvo programų kurios kaip ir padedančios mokiniams ir tarpusavio gerovei savijautai bet ji sujungta į vieną ir jie ateina kaip privaloma pamoka jau su atnaujintu ugdymo turiniu nuo 23-ųjų metų turės kaip vieną papildomą pamoką. Šalia to pagalbos kurią jaunimui reikalinga atskiriems jaunuoliams kaip tokia kurią teiktų specialistai ir specialistai bet tas tyrimas parodė vėlgi tai dar kartą atsivertus pasižiūrėjau, didžiausias vaidmuo pagalboje yra klasės auklėtoja. Tai irgi kur tie specialistai kurie turėtų padėti jie yra kažkurioje penktoje ir šeštoje vietoje taip nematantys tai vėlgi verčia pamąstyti, kokie akcentai turėtų būti ir bendrajame ugdyme dedame, tai aš iš savo srities žiūriu.
- V 09:56 Supratau, tai ateidama iš srities vis tiek radote, kas ir ne visai tiesiogiai lietė Jūsų kuruojamas sritis bet vis tiek radote išvalgų pastabų, kažkaip surezonavo. kaip ir kas būtų aspektas. Iš valstybės tarnautojo perspektyvos žiūrint į procesas, ar galėtume sakyti, kad buvo stiprinamos kažkokios jūsų jūsų darbinės kompetencijos įgūdžiai?
- INT5 11:01 Kiekvienas atvejis yra naujas ir unikalus. Savotiškai tai nežinau, to bendravimo kultūros. Galbūt pirmas dalykas kyla kad tai kaip minėjau tuos tradicinius mūsų politikos formavimo kelius, tai paprastai būna lyderiai kurie pasisako ir surenka kitų nuomonę, o kiti gali patylėti visą laiką, o čia negalėjai tylėti, tai toks buvo sakytum iššūkis, bet ką ten

- nieko nesiruošdavai, ateidavai kaip supranti, nieko nesiruošdavai, tai tas įtraukimas buvo pagrindinis skirtumas nuo dalyvavimų ankstesnių.
- V 12:08 Dabar pereisiu prie politikos formavimo aspektų ir tam tikrų aplinkybių, apie kurias jau užsiminėte apie tradicinius formavimo būdus. Gal galima ir bendrai apibūdinti politikos formavimo lauką, kaip jį apibūdintumėte? Plačiau žiūrint visą Lietuvos viešosios politikos formavimo kontesktą iš jūsų patirties ministerijų ar net kolegų kolegų darbų, bendradarbiavimo su kitom ministerijom. Kaip visą šitą procesą? Koks tas viešosios politikos formavimas Lietuvoje?
- INT5 13:02 Viešosios politikos formavimas - kreipimosi į kai mes paprastai į tai kreipiamės į nacionalinio lygmens bendruomenes, švietimo asociacijos bei nevyriausybinėms organizacijos, mums skirtos giminiškos ministerijos departamentai tokiu lygmeniu. Paprastai tai yra diskusijos, susitikimai. Tai susitarimai tarpusavyje tokie būtų toks pagrindinis toks formavimo būdas. Iš to kyla planai, susitarimai ir to laikomasi kažkokį laiką -trejiems metams penkiems metams, įvairiai pagal tematiką.
- V 14:11 Kokie įrodymai jų šaltiniai dažniausiai pasitelkiami pagrįsti sprendimus?
- INT5 14:33 Tarptautiniai tyrimais tai mūsų bendrojo ugdymo tai kol kas savo srity gyvenu. 11 mečių, penkiolikmečių tyrimai tai yra pirmas mūsų šaltinis toksai išorinis iš tarptautinio lygmens o mūsų tai mes turime švietimo duomenis ŠVIS turime AIKOS sistemą kurioje matome registrą visų įstaigų mes matome nacionalinio mokinių pasiekimų patikrinimo rezultatus kuriais remiamasi remiantis mes galime formuoti vieno ar kito kažkokią tai išvadas ir pagal tai tada imtis tarkim mokinių žemi pasiekimai atotrūkį tarp miesto ir kaimo kaip mes čia turime ir savo nacionalinius aiškius įrodymus turime ir tarptautinių tyrimų įrodymus tai ir įvairus būna tematiniai tyrimai. Tarkim PISA daugiausia apie jį kalbame tai įvairiomis temomis tarkim kūrybiškumo pavyzdžiui koks yra mokinių kūrybiškumo lygmuo nustatyti tai va tokius dalykus mes turime būtent remiantis tyrimų rezultatais formuojame tada atskirus kažkokius sprendimus. Tarkim dabar žiūrime kad kiekvieno vaiką pasiektų kiekvienam vaikui sudaryti lygias galimybes. Kalbame apie atskirtį tautinių mažumų mokyklų kuriose tyrimai rezultatai parodo kad ten yra iš tiesų kur mokymo kokybė yra gana prastai nes mokinių yra nedidelėse atokiose vietovėse dažnai gyvena uždaromis bendruomenėmis ir nėra tarp tokių vidinių vidinės konkurencijos kuri neduoda mokiniams neduoda lavėti, mokytojams neduoda tobulinti savo mokymo didaktikos atnaujinti kompetencijas mokymo. Vėlgi, jei yra švietimo problemų analizė arba nevyriausybinių organizacijų atlikti kažkokie tyrimai ar kitokie tokie nepriklausomi, bet jie jau yra smulkesni.
- V 16:59 Kokio tipo dažniausiai dominuoja na kokias užklausas dažniausiai gauna valstybės tarnautojas kvietimų į mokymus ar labiau tematiniai ar apie kažkokių procesų valdymą ir koks tarpusavio jų santykis?
- INT5 17:22 Mes paprastai ieškome vadybine tematika kitas yra mums labai svarbus yra dalykas tai užsienio kalba nes vyresnės kartos tokie kaip aš tai vieną užsienio kalbą esame labai gerai įvaldę, kitą užsienio kalbą kuri dabar yra svarbi tai mes mokėmės skaityk ir versk. Tai kaip juokiamės, klausydama beveik suprantu, skaityti nesunkiai, kaip protingas šuo paklausau ir pasakyt negaliu, taip nėra, bet mes savo laiku kadangi

gavome nemažai tų kursų tai vis dėlto padėjo jie. Bet to nepakanka nes trūksta to kasdienio tokio vartojimo tai užsimiršta. bet šiaip tai to daugiau vadybinės ten laiko planavimo programų paskutiniai buvo tai buvo Vyriausybės priemonių planas, ten ankstesnės vyriausybės. Dabar galvoju, nes ugdymas ateičiai dalį turėjome tai buvo būtent perėjimų to planavimo mokymai tai tokių kelių dienų turėjome tai klausėmės paskaitos seminarai kaip tai viena ir kita. Bet šiaip tai mūsų labai nelepina. Stengiamės kad būtų kiek galima daugiau tokių artimesnių kaip to planavimu tokių vadybinių tokių kitų dėliojimosi būtų tokių mokymų, nes su kuo susiduriame - strateginių planų rengimo ten, komunikavimo. Bet kas yra svarbu bet irgi apie tai nes užsiimate ne visur kur tik susiduriame. Labai trūksta to komunikacijos išnešimo į visuomenę. Dažnai darome bet nežino arba lyg sakome kad tikrai žino bet pasirodo nepasiekia. Tai kaip skamba juokelis sako norint mokytis kad kiekvienas vaikas gautų lygų startą. Jeigu patys nesugebame tai va iššūkiai tokie.

- V 19:36 O kitas aspektas, kuris mane domina yra dar dar pagilinti šiek tiek užsiminėte apie bendradarbiavimo formatus su kitomis ministerijomis. šiuo atveju projekte irgi trys ministerijos kartu dalyvavo viešosios politikos sričių ir kokiais atvejais įprastai reikia bendradarbiauti su kitomis ministerijomis, kada tas poreikis kyla ir kaip sekasi, kokia ta patirtis?
- INT5 20:26 Sakyčiau nėra sudėtinga kreiptis į bet kurią ministeriją vieną ar kitą tema, kurios yra bendros ir kiekviena turi savo matymą. Jei tarkime su SAM mes turime ir kitų temų su kuriomis taip paprastai mes bendradarbiaujam per bendras temas tai be kažkokių tai ten jokių papildomų ten reglamentų jeigu reikia. Aišku yra tas, kad kreipimės į vadovus, vadovai tada nukreipia tai čia ir ministerijos viduje mes turime tą tvarką ir kiekviena įstaiga tokia ir viešoji turi savo tvarką. Bet šiaip tai kad būtų kažkokios įtampos bendrauti su ministerijomis tai ne man būnant tarkim Kultūros ministerija nusprendžia vadovauti švietimo ministerijai kad švietimo ministerija privalo padaryti tai ir tai, kad jų matymu kad taip turėtų būti. Ir tada reikia irgi nemažai laiko ir kantrybės. Tokio draugiško to tono, kad galų gale susitariame kad nepriklauso mums šitie dalykai ir panašiai. Bet čia tokie žmogiški tokie pasikalbėjimai. Nepasakyčiau kad reikia tam ruošti iš anksto kad būtina turėti kažkokį tai teisės aktų registrą keisti ir prašysime Teisingumo ministerijos kad į jį įsitrauktų tai tiesiog parašom raštą, kad turim tokį klausimą, jie iš karto skiria su kažkuo bendrauti. Ir tada mes darom bendrus susitikimus ir tada rengiam teisės aktus. Kaip ir šį kartą. Pernai metais turėjome labai greitai ten buvo kita tema covido peršokant buvo tas reagavimas. Buvo sukurtas visas priemonių planas. Tai kartu su SADM jie turėjo patirties prijungiant savanorius į veiklas tai kaip į mokyklas ateitų savanoriai jie padėjo tą greitai kelią sukurti. Toks sakytum buvo pusiau formalus pagal rezultata, bet mes bendravome kolegiskai kaip dabar su jumis.
- V 23:03 Dar norėčiau pasitikslinti tą formatą kaip ir sakot, pradžioj būna tas kreipimasis su raštu ar ne tikriausiai ar aš nežinau ar iškart skambučiu jei žinot? Paskui jau bendras susitikimas kurio metu jau susidėlioja tvarka tolimesnių susitikimų ar tolimesnių bendradarbiavimo formatų?

- INT5 23:43 Susitikimai būna žodžiu ir būna raštu, kada mes tarkim deriname planą tai nebūtinai galime susitikti, mes siuntinėjame planą su pasiūlymais ir gryninamės jį, dažnai būna su lydraščiu jis, kad matytųsi eiga visa fiksuota tai tarkim Kultūros ministerijai. Kadangi aš čia kalbu iš savo varpinės, nes su jais turiu reikalų tai būna tarkim kažkoks priemonių planas tam priemonių įgyvendinimui tai jie atsiunčia savo pasiūlymus mes tai juos pakoreguojam, pataisom ir siunčiame jiems atgal. Po kiek laiko jie vėl atsiunčia savo pasiūlymus ir tai ką nori taip išbraukė mūsų tai ką mes pasiūlėme dar kartą. Dar kartą mes parašo su argumentais kad tikrai negalime šitų dalykų arba siūlome šituos dalykus. Arba jie gali tą dalyką ten įgyvendinti per savo. Tarkim bet vietos kultūros įstaigas ir tada pagalvoja, priima šitą pasiūlymą ir taip maždaug tas derinimas vyksta. kada reikia kažką daugiau diskutuoti išsiaiškinti rengiame tada tuos susitikimus, posėdžius, kurių metu irgi fiksuojamos tos visos mintis ir tai nugula į mūsų dokumentus. Nes mūsų pagrindinis dalykas yra parengti teisės aktus tinkamus ir reikalingus vieniems ar kitiems veiksmam.
- V 25:20 Tai suksiu dar šiek tiek prie covido, apie kurį jau užsiminėte. Tai kaip iš jūsų matymo keitėsi galbūt net nuostatos nežinau politiniame lygmenyje konkrečiai psichikos sveikatos tematika? Ir kiek gal turėjome nuo to nuo to kiek prisidėjo prie to kad pačioj ministerijoje konkrečiai šitas projektas buvo labiau aktualizuojamas nežinau ar tai visiškai neturėjo įtakos?
- INT5 26:07 Buvo labai didelė įtaka keisti ir pirmiausia tai mokymo stilių. Pereiti prie nuotolinio, tai čia į detales žiūrint. Visgi pastebėjome kad ne visi gali nuotolinį pasiekti kad trūksta įrangos namuose ir trūksta žinių. Galų gale peržengti per save mokytojams buvo didelis iššūkis tai atitinkamai ir mokiniai kentėjo ir kultūros bendravimo tos pačios kai ekranai išjungti. Arba mokytojai moko ekranas išjungtas, o klasė prisijungusi. Nu pradedant nuo tokių smulkmenų tokių detalių bet praeitais metais mes turėjome visą planą ir covido padariniams įveikti. Tai yra jau padariniams. Tai kada buvo daugiau dėmesio skiriama ne tik skirtai įrangai bet kurią paminėjau bet ir pačiai savijautai mokinių, tai pirmiausia padėti tiems kurie taip ir nutolo per šitą nuotolinio mokymosi tai įtraukti, sugrąžinti į mokyklas, tai kviečiant savanorius iš nevyriausybinių organizacijų kurie būtų tokie kaip tarpininkai mokytojai pagalbininkai bet jie kaip ir minkštesnė būtų ta pagalba, taip pat buvo organizuojamos individualios konsultacijos mokiniams visa tai buvo parengtame plane. Visi tie dalykai fiksuoti ir tiesiog daugiau dėmesio kiekvienam mokiniui kad žiūrėti į jo savijautą. Ir jeigu mato iš kur tai nutolusį tai pastebėti tą, ypatingai. Tas, kuris nedalyvauja procese ir jį ištraukti atgal grąžinti į mokyklą buvo pagrindinis tikslas buvo įvairios priemonės ir asociacijas pakvietėme organizuoti konsultacijas abiturientams. Taip pat buvo organizuotos konsultacijos ir įvairių dalykų besimokantiems sunkiau kuriems sekasi atskirų dalykų tai konkrečiai į tą dalyką orientuotis. Taip pat buvo organizuotos vasaros stovyklos kur būtent buvo kviečiami mokiniai kurie kaip tie kuriuos buvo sunku į mokyklas susigrąžinti tai covido paveiktiems vadinamiems Vasaros stovyklos visai pasiteisino, kad įgijo ir bendravimo įgūdžių ir pradėjo tai daryti nebijoti savęs ir nebijoti ten kažkokių tai savo kažkokių negebėjimų nes visa tai išlindo labai stipriai ir suaugusiems



- taip mokiniams tuo labiau jautriai. čia apimant visą mokyklinį amžių, buvo daugiau dėmesį buvo skiririama į mokinių savijautą ugdymo proceso metu. Mes turėjome visą tą planą ir šiomet to mums nebereikia tęsinio kaip ir bet vasaros stovyklos liko tik jau daugiau įtraukiant platesnį tokį nutrauktą mokinių. Bet pernai buvo būtent jis fokusuotas tam kam kuriems reikia tokios pagalbos.
- V 29:12 Bet tas planas kaip kilo jam poreikis? Ar čia jau buvo iš Vyriausybės jau pačios iš centro atėjo tas? Nežinau ar taip iš apačios jau kažkaip iš kur tie signalai?
- INT5 29:55 Tiesiog buvo vyriausybinu lygmeniu buvo numatyta kad reikalinga tokia priemonė ir ministerija pasiūlė tokią priemonę tokį planą reikėtų įgyvendinti ir neatidėliojant per metus. Tai buvo rasta daug papildomų lėšų ir buvo suderinta, kad nuo sausio mėnesio, per sausio mėnesį labai greitai parengėme šitą planą ir padėjo rengti mums SADM. Kažkiek SAM galbūt reikėjo patarimų, tai buvo su jais jų pagalba didelis SADM kaip nevyriausybinės įtraukti jau kartojuosi kai buvo jų jau kitos priemonės jau naudotos. Tai ir tokių patarimų. Klausantis mums buvo daug lengviau formuoti nes mums tai buvo labai daug naujų dalykų. Savanoriai tarkim mokykloje nėra jie reglamentuoti netgi tai teko labai greituoju būdu tą dalyką daryti ir buvo mums šiek tiek, įdomu. Nevyriausybinių organizacijų, skautai ir šauliai visais kitais ir pamatyti kad jiems irgi tas įdomu tai toms pačioms mokykloms ir tą sušildė. Tai. Tai ką mūsų tai daro mus visada ieškome rengiant planą mes turime kažkokį pagrindinį nuo Vyriausybės programos. Čia skubiuoju būdu, operatyviai. Kitąsyk vyksta derybos pusę metų ir metus kol parengia planą, o čia per mėnesį laiko visas suorganizuota.
- V 32:04 O kitas prie tų pokyčių tai klausimas, aspektas apie inovacijas, siekiant inovacijų profesiniam tokiam procesų deginimo, naujų paieškos būdų skatinimo darbe kaip inovatyvumo? Ar jaučiasi iš dabartinės, kiek iš ankstesnės Vyriausybės, stebint vyriausybių kaitą, tas politines darbotvarkės, ar jaučiasi kažkokie tokie iš viršaus ateinantys postūmiai, kad žiūrėkit čia mes jau kažkaip kitaip įrodymų ieškokime, čia kažkaip tą procesą tobulinkime ar ne?
- INT5 33:02 Vyksta nuolatinis nuolatinis atsinaujinimo procesas kad sakytum kad va dabar taip pat iki šiol nebuvo. Nu nėra turim tą EdTech tarkim, jeigu inovacijos iš karto siejasi, tai jo atėjimo tos idėjos švietimo platformos sukurti. Bet tai nėra naujas dalykas mes turime e-mokyklą tarkim jau seniai gyvuojančią gal 10 metų ir daugiau tik yra čia jau daugiau tokia šiuolaikiška forma tokio startuolių pritraukimui toks platesnis yra.
- V 33:47 Nu jo. O gal akcentų jaučiat dėl politikos kokybės? Ten dėl teisės aktų derinimo kažkokio? ar yra kažkokių tokių pastabų nežinau? Ar to nesijaučia? Lyginant tarp vyriausybių dar kažkokie yra čia? Nepastebit?
- INT5 34:09 Pamažu perėjome skaitemnos. Iš pradžios atrodė, kaip viskas taip kaip čia dabar taip bus dabar tik skaitmenoj gyvenant tik elektroninis parašais. Tik vat sprendimai visokie priimami irgi vat kaip pasakyt tokiu techniniu būdu tai technologijų būdų tai visiškai tai net ir nežinau.
- V 34:32 Tai pagrindinis skirtumas skaitmeninis, bet daugiau tokių kad supratau tai kad viskas gerai. Tiesiog dar bandau visus įmanomus aspektus bent kiek įmanoma paliesti pajudinti. O dabar grįžtant prie paties projekto prie pradžios iš tikrųjų kaip ir sakėte turėjote prisijungti pavaduodama kolegę. Nežinau ar čia kolegė jau perdavė kažkokias tik

- informaciją kad čia reikės sudalyvauti projekte. Ar jūs jau pavaduojant sužinojot, gavot tą kvietimą kad reikės dalyvauti nežinau. Kaip iš ministerijos požiūris buvo šį projektą. Labai įdomu, kodėl nuspręsta prisijungti ir nuo pradžių?
- INT5 35:41 Mūsų valdovai gavo kvietimą dalyvauti šiame projekte. Tai atitinkamai specialistai kurie šios srities yra skyrius jie dalyvauja bet mūsų departamentas yra turinys ir švietimo pagalba ir dabar jau naujajai struktūrą keičia tai dar bus ir mokytojų skyrius. Tai kiek siejasi pagal šią temą, tiek ir dalyvauja tos dalys. Kadangi ėjo kalba apie keturiolikos-devyniolikos metų mokyklų mokinius jų jaunimą tai atitinkamai mūsų skyrius yra pagrindinio ir vidurinio ugdymo turinio tai šito amžiaus mokinių tai kiek siejasi su bendrojo ugdymo turiniu vis tiek yra kažkokių sietinų dalykų ir temų ir turinyje ir bendravime kartu tai atitinkamai kaip yra ne pagrindiniai bet tokie kaip pagalbininkai švietimo pagalbos skyriui. Mūsų skyrius turėjo atstovauti irgi tai tiesiog gavau tiesioginio vadovo pavedimą kad dalyvauti šiame projekte iki pat pabaigos, tai taip ir dalyvavau sąžiningai.
- V 36:56 Bet ar buvo kažkokių svarstymų, kad ar mums apskritai prasminga dalyvauti? Tai yra kaip kaip kai pasirenkama ir kaip nusprendžiama kad čia reikia ar nereikia dalyvauti projekte apskritai?
- INT5 37:27 Dalyvaujam visur kur yra siejama kažkiek tai su ugdymo turiniu tai ir patiems sklaidai yra svarbu pasakyti tarkim jus jau išmokiau, kad atnaujinamas ugdymo turinys. Kaip ten ateina mūsų tokios naujovės ten kažkiek bendrais bruožais. Bet tai yra svarbu kad mes tame kontekste irgi nebūtume uždari patys savimi, tai pirmas dalykas dėl ko rūpėjo tas dalyvavimas. Todėl ir dalyvavau. Kitas dalykas kad ir patiems svarbu žinoti tą lauką kaip pasakyti. Tai nesusiję su mūsų darbu tiesioginiu. Bet pažinti jį tai tyrimo metu aš labai daug pažinau dalykų kuriuos vėliau galiu kitiems kalbantis va ten strateguojantis atskirus dalykus jau galiu jau sakyti kad šioje vietoje yra čia yra taip. mums tai irgi svarbu yra šitas žinių apsikeitimas.
- V 38:32 O kas iš neigiamos pusės kas demotyvuodavo pavyzdžiui kodėl kartais nežinau?
- INT5 39:00 Jeigu asmeniniu tai vieną tokia bėda turiu kad neturiu žodžio ne. Ir tai jei labai paieškoti kad būtų neigiamo, nu nežinau. Galbūt kada būdavo tie tarptautiniai tai tas kalbos barjeras tai iš karto ausys, akys ištempti ištempti kaip lokatoriai, kad nepasiduoti, kad suprastum. Yra reikalas tai yra, neturiu tokio kritinio.
- V 39:46 Pareigingai visada.
- INT5 39:53 Atsakingai, pareigingai. Jeigu jūs tai kalbat ir matai tau būtent problema tai tiesiog esi įklausiant reiškia tai yra ne nuneigti kad jos nėra ir nesakyčiau kad ten būtų na tarkim tematine prasme kažkur perspausta ar kažkur nereikalinga. Tiesiog pati tai jaučiu tą argumentuotą pasakymą ir suprantu kad mes turime kartu kažkokio ieškoti kompromiso. To nebuvo to tokio neigiamo laiko atžvilgiu nebent kitąsyk.
- V 40:36 Ir kaip paskutinis aspektas yra dėl tų tarptautinių partnerių kaip ir užsiminėte šiek tiek jau. Kokia ta patirtis ir kaip čia žiūrėta, vis tiek matyta, kad ir Pasaulio bankas kartu dalyvauja nors ne visai tiesiogiai. Kaip tą projekto vaizdą stiprino dėl tarptautinių partnerių?

- INT5 42:10 tai tas lūkestis yra kad kai dalyvauja tarptautiniai partneriai jie visą laiką ten jie kažkokie tai jau svečiai ir tada rūpi, kiek tiems svečiams rūpi tavo problema, kiek jie įsitraukę - jie aktyvūs dalyviai ar pasyvūs stebėtojai. Šiuo metu mačiau daugiau tokio tarp pasyvumo aktyvumo taip jie kaip ir iš šalies. Kaip pati stebėjau ir nepamačiau dėl tokio įsitraukimo bet kartu mačiau kad įtaką jie turi tam. Taip iki galo ir nesupratau ko jie dalyvauja na ar jie kaip fundatoriai ar jie kaip minties tokios tai nešėjai.
- V 42:57 o bendrai imant iš ministerijos kaip kai politinė ar vadovybė pamačiusi tarptautinius partnerius ar tai kažkiek turi įtakos apsisprendimui?
- INT5 43:21 Kaip įprasta pagal kokią programą. Kokia būtent tema, nes tarkim tarptautiniai tyrimai ten vykdomi OECD, tai jie yra svarbus tarptautiniu lygmeniu mus matyti ir kiek įtraukia ir kaip mes matome save išsifiltravę ir vidiniame kontekste. Tai tiesiog iš praktinės pusės kiek yra naudinga bei naudinga abipusiai ir ypatingai naudinga Lietuvai yra svarbu.
- V 44:09 Baigėsi visi klausimai, aspektai. Ačiū labai už išsamius atsakymus, įžvalgas, pastebėjimus visus.

## 9 Priedas 6 Interviu

- INT6 00:03
- V 00:11 Gerai, labai gerai jo tai nežinau gal tada galime pradėti ir mano pats toks pirminis dar klausimėlis, kaip čia iki jūsų atėjo žinia apie šitą projektą ar iš ministerijos tada buvo pakvietimas ar tada kolegos dar kreipėsi iš mūsų pusės?
- INT6 00:46 Jūsų kolegos kažkaip suprato kad nepakvietė vieno pagrindinio veikėjo mūsų. Tai va ten mes išokome į važiuojantį traukinį. Sako supratom kad Jaunimo reikalų departamentas yra, čia apie jaunimą kalbama. kažkaip jūsų kolegos mūs atrado.
- V 01:11 O ir kaip jums ta prasme bendrai tam kontekste nežinau kiek paraleliai dar vyksta projektų kur reikia įsitraukti ir kai ateina tokia užklausa. Manau bendrai atėjo į Jaunimo reikalų departamentą užklausa apie tai kaip nuspręsta, ar čia verta, ar neverta prasminga neprasminga dalyvauti?
- Speaker 01:43
- INT6 01:44 O man atrodo nu pas mus turbūt greičiausiai atėjo į bendrą arba jeigu į bendrą neaišku kam ten direktoriui, o direktorius jis pas mus toks kad persiunčia žmogui ir sako nu sureaguos ir pasakyti ne būna labai sudėtinga nes tada reikia turėti rimtų argumentų priešasčių kodėl nedalyvauti tai tada taip ir sutikome dalyvauti.
- V 02:16 Man kas mane domina taip pat konkrečiai jūsų kaip asmeninė patirtis dalyvaujant visas matymas toks požiūris kaip o ką jūs pastebėjote ką pajutot. Ar pajutote, kad šiame procese yra vertybes kurių laikomasi? net lyginant su kažkokiais kitais projektais pavyzdžiui.
- INT6 03:13 Kad labai kitoniško aš nepajutau. Man atrodo tikrai buvo didelis noras jaučiamas įsigilinti suprasti ir suteikti erdvę bendradarbiauti ten kur iš tikrųjų yra svarbu. Man tas labai jautėsi. Labai buvo patogu ir buvo dėkingumas kad buvo aišku toks palyėjimas viso kelio metu dabar bus tas, dabar bus tas, metodai parinkti tas viskas taip jautėsi ir pasirošimas tada įsitraukimas. Tik tiek kad man buvo toks įspūdis kad vis tiek nuolat jūsų projektas eina savu ruožtu o gyvenimas eina paraleliai savo ruožtu

- ir tai kad susitikti nuolat kartu kad būtų tam tikra nauda tai tas. Nežinau kokios pastangos reiktų dėti..
- V 04:14 Gal dar galėtumėte pagilinti praplėsti mintį?
- INT6 04:45 Nes daug dalykų apie kuriuos kalbėjome tai nu mes taip ir darom. Nu tai gerai kad jie yra užfiksuoti bet jie taip jau vyksta. Tas kaip ir tvarkoj. Jeigu ten pavyzdžiui būdavo pastabos arba reakcijos dėl vienos iš ministerijų per menko išitraukimo. Tas dvidešimt metų jau yra ir po dar vienos rekomendacijos nepasikeis. Tai va tai tas ir buvo toks kad toks jausmas kad paraleliai eina.
- V 05:22 Supratau kad kai kuriais atvejais jaučiasi kad būtent man toks jau jau viskas taip kaip ir jau seniai aišku bet vis tiek nieks nesikeičia. O ar jūs pajutote, kad kažkuo kažkuo šitas šitas metodas leidžia geriau ar blogiau kažkaip kažkam kažką pastebėti. Nežinau gal turite pastebėjimų iš tos idėjų generavimo pusės?
- INT6 06:28 Tai iš tos idėjų generavimo pusės kaip ir sakau labai gerai yra struktūra kaip tą padaryti. Tai kas yra labai patogu nereikia patiems galvoti. Ten buvo taip sakant geriau ar blogiau. Nu tai tada reiktų lyginti su analogiškais patirtimis tarp tokių patirčių. Bent jau aš per tą savo trumpą laiką departamente neturėjau. žinot aš galiu lyginti tik su tuo kad ateina ministerija sako Turim idėją arba turime problemų. Gal pasitarkite su jūsų atnešta metodika tai yra skirtingi palyginti.
- V 07:10 Ir vis tik gal pabandykime kažkiek praskleisti tą. Kaip viskas įprastai vyksta? Vis tiek vyksta galvojimo procesas, kad galutiniams politikos gavėjams būtų geriau, naudinga, tai kaip įprastai vykdavo iš Jūsų patirties?
- INT6 07:56 Aš galvoju gal nu jeigu taip per panašumus ir skirtumus tai tas skirtumas būdavo toks kad mes galvodavom apie realumą kiek tas yra realu ir kiek tas yra tikrai kol kas nedaroma ir kad nedubliuotų kokių nors. yra problema o su covidu ir kt. daug problemų. Tada mes aptarėme kad yra problema ką galvojom ką daryti. Tai man atrodo dirbom panašiai kad nuo pradžių susirenkame idėjas kas ką galvoja. Nu tai gerai tada pasiėmėme namų darbų kas mokslinį pagrindimą pasižiūrėti kas ten pasižiūrėti per kitas institucijas kokios patirtys yra. Tada ir įtraukti ir tada buvo toliau taip ir gerneruojam idėjas. Tik jūsų atveju ten būdavo taip kad mums tas idėjas generuoti bet nenešam atsakomybės už tai. Bus fainos idėjos ir gerai. Kažkas kitas galbūt padarys. Galbūt tikrai svarbu, mūsų atveju tai vis tiek kažkaip pasiplanuojam kas kokį žingsniai. Arba jeigu jau nedarome tai tada kokios kliūtys yra įmanoma ir jei būtent ta idėja jau marinam nu tikrai tada suprantam dėl kokių priežasčių marinam ar finansavimas per didelis Gal kažkas kitas daro ir ten tada geriau su ta institucija geriau bendradarbiauti ir bandyti ją įgalinti tą instituciją o ne bandyti dubliuoti veiklą. Tai va tas taip labiau.
- V 10:19 O dabar iš tų įgūdžių kompetencijų pusės. Ar galima sakyti kad jeigu tai kartotūsi dar dažniau įsivaizduojant tokie tokie susitikimai tokie metodai kokius šitas kompetencijos ugdomos iš valstybės tarnautojo perspektyvos?
- INT6 10:50 Ką aš galvoju. Tą patį metodą galima pabandyti perimti idėjų generavimo ir ten ypač jeigu dirbti su jaunimu ar su jaunimo darbuotojais kokius galima nusikopijuoti ir bandyti daryti irgi. Savo veikloje taikyti. Tas manau tikrai stipru. Aš galvoju kad dar galbūt nuo

- diskusijų dalyvavimo diskusijose. Derybų moderavimo kompetencijos irgi gali būti naudingos.
- V 11:27 Kaip apibūdintumėte Lietuvos viešąją politiką?  
INT6 12:15 Jaunimo politika yra labai tarpžinybinė sritis turi bendradarbiauti su visomis ministerijomis tai aš manau, kad čia irgi yra išskirtinumas toks kad svarbu gebėti bendradarbiauti su įvairiomis ministerijomis ir bandyti juos įtikinti. Dabar tiek kad ten iš tikrųjų kartais yra bėdų su tuo kad kai kurios ministerijos aiškina kad jos daro teisingai ir jeigu kas nors kokių nors kitų lūkesčių turiu tai. Yra prasilenkimai tai čia žinot man atrodo kad tiek jaunimo, tiek kitais klausimais. Atrodo kai kurių ministerijų noras būti savarankiškomis ir ten tikrai aiškiai žinoti kad jos pačios tą daro ir su kitais nelabai turi poreikio bendrauti. Jas labai izoliuoja bent jau mums ne visada padeda. Mes kaip tarpžinybinė institucija tai turime bendradarbiauti.
- V 13:24 O iš praktinės pusės, koks tas procesas, ar daugiau neformaliai ar formaliai vyksta bendradarbiavimas? Nežinau, kokie sėkmingesni atvejai gal turite pastebėjimų?
- INT6 14:04 Aš labiau sakyčiau kad kai neveikia neformalūs būdai pereinama prie formalių o tai aišku formalūs nėra sėkmingi. Bet kartais kai bandai susitarti kalbėtis neformaliai supranti kad neveikia. Nu tada prasideda galios principai tada jau nebe eilinio specialisto iš departamento raštas o iš ministerijos raštas ministrės parašu. Realiai kanclerės ministrės ir tada ministrė ministrui. Tai čia žino bet tada yra galios žaidimai ir tas neduoda rezultatų bendradarbiavimui. Aš esu turėjęs kelis tokius procesus kur ir vienaip ar kitaip ir trečiaip bandėme ir vistiek procesas marinamas nuo 15 metų. Ir man atrodo ir gyvybiškai svarbus savižudybių mažinimas ir gyvybės bet nu vat yra vienoje įstaigoje kažkokie interesai ne bendradarbiauti ir viskas
- V 15:10 Kaip sakot tie interesai tikriausiai ne komerciniai ar piniginės naudos. Bet bet tai kas kaltas kas už to slypi?
- INT6 15:36 Nu tai aš manau kad tai gali būti įvairios priežastys. Ten tikrai man atrodo kaip tik sritis taip gali būti skirtingos tai su viena ministerija tai tikrai buvo labai aiški patirtis kad jie viską daro patys. Jeigu reikia ko nors apie jaunimo psichinę sveikatą. Taigi mes turime parengtas programas bei gerai tik kokią programą dar reikia parengti. Nereikia programos parengti išleiskit mūsų jaunimo darbuotojus, ne, tai mes turime savus nu neturite jūs savų neturite niekas neina pas jus dirbti. Nu bet tai čia kita problema bet nu tada bėdar yra, moksleiviai negauna prieinamų psichikos sveikatos paslaugų bet jiems atrodo kad yra programa parengta. Bet mes tai atpažinome kad jie labai nori turėti viską pas save. Ten čia sunku nekalbėti asmeniškai bet tas pasižiūrdavau, kai šmsm dar kokią nors funkciją mokytojams priskiria, kad jau ten mokytojai už viską turės būti atsakingi. Užuojauta mokytojams. Bet aš suprantu kad tai yra nerealu. Neįmanoma bet jie va taip bando izoliuotis nes nu ką įleisim žmones iš gatvės į mokyklas? Galima sakyti kad jaunimo darbuotojai yra žmonės iš gatvės, taip jie daug dažniau dirba gatvėse turbūt negu pastatuose kartais bet vis tiek turi. Kitais atvejais aš suprantu kad kartais finansiniai dalykai, kartais ten tikrai sunku. Yra aiškus supratimas kad reikia dėti daugiau pastangų ir nelabai mato prasmės. Ten jeigu ten tokių skambučių nukreipimai ir kokie 15 skambučių per mėnesį nukreipiama nu tai labai mažai. Pagal

- BPC skambučius, pagal jų visas imtis tai čia yra juokingi skaičiai juokingi. Bet mums 15 besižudančių yra svarbūs. Bet čia yra fantazijos nes tikrai sunku suprasti kodėl viskas ten kaip nepajuda.
- INT6 17:58 Ten jo iš ten mes ten net savo žmogų turėjom dirbantį tai ten irgi labai aiškiai sakė kad ten yra galios kovos tarp vadovų vienas vadovas pasako kad reikia taip, o kitas kitas mano kad tas vadovas nieko vertas ir stabdo visą procesą. Tada eini net per ministrę, kad su ministru bendrautų. Tada vistiek nuleidžia žemyn ir tada vistiek tas. Taip būna ir kartais ir dėl tokių dalykų projektai užstringa. Iš kitos pusės aš irgi atsimenu kaip pas mus kreipėsi iš policijos ir jie turėjo lūkestį, kad mes būsime pasiekiami dvidešimt keturias valandas per parą ir kad tikrai galėsime suteikti informaciją. Kol kas neturime tiek resursų. VisA emocinė parama pastatyta visai kitu principu nu tada mes jiems sakom taip nebus. Nu bet tada reikia sugalvoti kitą būdą. Tai yra svarbu. Reikia sugalvoti bet mes negalim padėti sugalvoti būdo. Tai va taip kartais ir iš mūsų pusės būdavo kad suprantame interesą Suprantame poreikį ir tikrai manome kad labai svarbu bet ne emocinė parama yra anoniminė, o po to kad tas savanoris būtų pasiekiamas 24 valandas per parą. Savanoris turi ir kitų savo įsipareigojimų. Nu tada departamentas turėtų paskirti žmones turėtų paskirti žmones nes tada finansai yra visiškai neadekvatūs.
- V 19:49 Čia labai įdomūs aspektai dėl bendradarbiavimo supratimo iš skirtingų pusių. Dabar norėčiau paklausti dėl mokymų, kokie vyksta - teminiai ar apie procesus? Turiu omeny valstybės tarnautojams. Koks jų dažnumas, santykis?
- INT6 20:41 Jo tai yra dalis mokymų kuriuos formaliai turi praeiti visi kiekvienais metais. Tai ten darbų sauga priešgaisrinė apsauga viešųjų ir privačių interesų pagal antikorupcijos planus. Tai tą suprantai kad reikia padaryti ne dėl to kad yra kokia nors rizika dėl viešų ir privačių interesų bet dėl to kad taip yra numatyta. Po to dar Valstybės tarnybos departamentas numato prioritetus valstybės tarnautojams bet tada jau čia kaip vienos įstaigos kaip sakoma sąmoningumas ir atsakomybė ir sprendimas ką jie ima ir ką jie daro. Kokius mokymus organizuoja dar. čia tik apie departamentą galiu pasakyti kokių turėjom. Ten tie visi tokie privalumi mokymai po to, mes ten turėdavom tokių procedūrinių mokymų. Kadangi viešieji pirkimai būdavo silpna vieta tai kiekvienais metais viešuosius pirkimus ir mokomės ir po to dar irgi turėjom kad kadangi daug dirbame su jaunimo darbuotojais iš jaunimo tai galvojom, kokios temos yra aktualios tame kontekste. Ir tada tiems žmonėms kurie dirba su jaunimu, pernai buvo diskriminaciniai mokymai, diskriminacijos tema kaip ji svarbi, kaip veikia. Tai va tokių procesinių softinių nebūna. Gali būti jeigu atsirastų poreikis, bet jis turi būti kažkuo pagrįstas.
- V 22:26 Kitas mane dominantis aspektas - covido poveikis psichikos sveikatos klausimai. Kiek šiuo atveju domėjimasis jaunimo psichikos sveikata iš politinio lygmens, kiek reikėjo įrodinėti, kad tai svarbu ir pan.
- INT6 23:30 Nežinau ar buvo nuo šiaip iki covido tai mes su savo jaunimo psichikos sveikata tokie našlaičiai buvom vis einam ir kalbam kad svarbu tas kad reikia. Ten irgi emocinės paramos linijos. Nu tai jos yra ir yra. Būdavo taip kad mes turime įrodyti kad tas yra svarbu. Ir tas buvo nelabai kam svarbu tai kai covidas atėjo neberekėjo dėti pastangų įrodinėti kad svarbu ten jau tada būdavo taip kad jau skambina ir sako tai ką jūs ten

- turite. Gal gal galime susitikti. Gal gali papasakoti ką jūs darote. Tai tas šiek tiek tokios na neberekėjo dėti pastangų įrodyti kad tai yra svarbu.
- INT6 28:21 Kaip ir sakiau kad tada tikrai atsirado ir lengviau kalbėti. Pradžioje pradėjo domėtis tai ką daro. Po to gal dar kokių idėjų turite. Jau tada ir visos idėjos. Gal ko nors reikia, gal pinigų reikia. Buvo jau tada buvo galima susikaupti ties idėjų generavimu, o ne ties įrodinėjimu, kad tikrai žmogus turi dar ir psichiką. Ne tik kūną ir ne tik galvą.
- V 28:52 O čia tas poreikis iš privačių, viešų organizacijų? Ar čia politiniame lygmenyje tos užklauskos?
- INT6 29:17 Politiniame lygmeny. Galvoju iš institucijų gal net nelabai buvo, iš institucijų institucijų iš tų, kur mes tik bendradarbiaujame. Tai gal net daugiau nerimo šiek tiek atsirado. Tai ką mums dabar daryti. Kaip čia dabar dirbti kaip čia ką ten irgi nemažai mokymų reikėjo organizuoti apie tai kas yra svarbu ir ne tik per covidą be ir šiaip. Individualus pokalbis su jaunuoliais, daug tokių jau atsirado kad. Bet politiniame lygmenyje atsirado tikrai daugiau galimybių galimybių. Tarpžinybinis bendradarbiavimas plačiau atsirado. Kai kurie dalykai tai net ir mūsų ministerijoj tada pradėjo sistemingiau judėti. Bet atsimenu pačioje covido pradžioje kai kolegė iš ministerijos kuri pradėjo pagalbos sau puslapį ir viską ten kol aš iki jūsų darsikasuaiu, kol aš atradau kas už tai atsakingi. Taip mes jau eilę metų dirbam apie tai. Bet ten ministerijoje dar užtruko bet jau tada tikrai buvo labai aišku kad reikia dirbti. Tadau jau lengviau buvo.
- V 30:26 O kalbant apie inovavumą. Kiek pastebėjote pokyčių iš politinio lygmens dėl inovatyvesnių sprendimų paieškos ir panašiai? Ar čia rezonuoja kažkas?
- INT6 31:15 nu inovacijos dar labai priklauso nuo politinės valios. Kadangi čia irgi buvo taip kad porą ministrų išgyventa su vienu šiek tiek su kita šiek tiek. Kai vienam ministrui sakai kad tai yra svarbu ir nu tai gerai darom. Tai dabartiniu atveju tas yra labai kad vėl biurokratinis aparatas labai smarkiai jaučia galią. Ir tada kai kurios inovacijos stringa tik dėl to kad galimai gali pažeisti lygių galimybių įstatymą ar dar ką nors ir taip užstringi ir supranti kad gerai o tai kaip padėti jaunos moterims ir nepažeisti galimybių įstatymo ten tada iš ministerijos negauni pagalbos o gauni tokį kad jei darysit tai kas iš tikrųjų yra svarbu tai bus problemų. Tada jau sėkmytės jums. Gerai, nu darysime rizikuosim. Tada suprantame kad taip rizikuojame ir čia man atrodo kad net ne paties ministro laikysena dėl šitų problemų nes problemos man atrodo ir vienam ir kitam tikrai aktualios ir svarbios bet santykis su ministerijos darbuotojais ir tas labai jaučiasi. Tas iš tikrųjų labai pasijautė nors mes ten kartais ir dėl kai kurių dalykų labai aiškiai jautėme, kad vienas teisininkas prie vieno ministro sako viena atėjus kitam ministrui apie tą patį dalyką sako priešingus dalykus. Ir kas pasikeitė tai pasikeitė tik ministras. Nes nu tas pats žmogus.
- V 33:04 Kaip aiškintumėte tą biurokratų požiūrio kaitą?
- INT6 33:35 Tai dėl krūvio tai aš nežinau bet aš taip labiau jausdavau kad. Skirtingi reikalavimai atsakomybės. Vieni reikalauja už rezultatus atskaitomybės kad turi padaryti rezultatai ir žiūrėk kaip padaryt tuos rezultatus. O kiti kai reikalauja atskaitomybės už tai kad viskas turi būti tvarkingai va tai nu tikrai tarp įstatymų galima rasti visokių spragų. Ir tada tas tvarkingai nebūtinai duos rezultatai ir tada kai yra skirtingi akcentai. Nu vat ir

- stringi. Ir tada tikrai paradoksalu kaip skamba kaip tas pats žmogus sakė kad galima. Jis pats pasiūlė prieš metus tai padaryti, nu vat, o dabar kita struktūra, dabar teisininkai jau nebe atskiras skyrius, o pavaldūs viceministrams. Tai va tas pasikeitė.
- V 34:38 Dabar norėčiau paklausti, kokie buvo veiksniai, kurie trukdė dalyvauti sesijose, demotyvuodavo? Minėjote dėl to nerealumo, gal dar turėtumėte papildyti?
- INT6 35:40 Aš jaučiu kad kartais ateidavo kvietimai likus savaitei. Tai žinot tai tada arba persidėlioti laikus. Kadangi tai yra gan ilga trukmė būdavo nu pavyzdžiui pusę dienos ir po savaitės, tai tas jau tada būdavo gaila skauda arba kažko atsisakyti arba perkelti. Kitas aš nežinau nu kadangi mes išokom į traukinį jau važiuojantį tai man taip sunku pasakyti bet man taip norėjosi kažkokio didesnio įprasminimo nuo mūsų įstaigai. Tai va mes dalyvaujame tik kas mums svarbu ką mes norime čia padaryti. Mes tikrai atrodo ir protingi žmonės ir darbai įdomūs. Bet kaip tą galima sau pasiimti.
- V 36:40 Gal galėtumėte pagilinti tą aspektą dėl rezultatų įprasminimo?
- INT6 37:05 Galvoju kad jeigu įtraukti institucijas tai institucijos turi kažkokių interesų ir tada žiūrėti kaip tuos interesus galima būtų atliepti. Nes dabar aš taip suprantu kad mes dalyvavome projekte. Nu jūs turit aiškų įsivaizdavimą, turit supratimą kaip tas gali atrodyti ir mes ateiname į tai ir tada mūsų turimi interesai jie arba jie pasisdengs arba nepasidengs.
- V 37:37 O atvirkščiai klausiant, kas tuomet domino dalyvauti?
- INT6 38:18 Nu tas tinklo mezgimas tai vistiek įdomu su kolegomis pabendrauti pagalvoti ten net ir būdavo taip kelis kartus kad mes ten kalbam kalbam ir ten su SAM atstovais tikrai nepamirškime šito, taip kalbėjom bet tada pakalbėjome apie kitą idėją čia dabar vėl išlindo. Kitą savaitę susirašom nes pametam šitą idėją. Tai va tokio tinklo prasmė. Man atrodo jūs tikrai padarė nežmonišką darbą tokiam susisteminimui apibendrinimui, pasižiūrėjimui tai tas tokiam pagrindimui, planavimuisi. Tai tas yra labai svarbi medžiaga. Tai tas tai taip žinot pagarba Jūsų tokiam tyrimų darbui tai. čia tik tiek kad tikrai svarbu gebėti tuo pasinaudoti.
- V 39:20 Na ir paskutinis klausimas apie tarptautines organizacija, kokias patirtis, susidūrimas?
- INT6 40:14 Man atrodo tos organizacijos yra labai skirtingos nu kadangi departamentas įgyvendina Europos Sąjungos programą. Nu tokių susidūrimų su tarptautiškumu yra labai daug. Tai žinot tai kas yra susiję su Europos solidarumo korpusu arba Erasmus+ , tai tas nuolatinis darbas kartu. čia žinau kaip sunku. Sunku įvardinti kaip bendradarbiavimą nes tai yra dirbame kartu, va o kitos organizacijos tai labai priklausomai nuo poreikių ir nuo to, ko organizacijoms reikia. Kreipėsi UNICEF jie ten irgi dažnai finansavimo ieško, išskirtinumo bet jie irgi ateina su savo tokiomis labai aiškiomis formomis. Labai skirtingos organizacijos tai taip labiau sakyčiau atsakant į tą klausimą žiūrime pagal poreikį nes tas bendradarbiavimas tarptautinis yra nuolatinis dalykas tik tada kas mums yra svarbu ir tada patys ieškome arba tada kai organizacijos ateina ir tada žiūrim, kas jiems.
- V 41:26 Tai ačiū labai už visas įžvalgas.



## 10 Priedas 7 Interviu

- V 00:03 Jo yra taip pat norės pasikalbėti apie projekto įgyvendinimą ir paliesti kiek platesnį kontekstą. Kaip matote situaciją kokios išvalgos kyla. Norėčiau pradėti nuo projekto pradžios. Kaip atsimenate, kaip apskritai atėjo galbūt į, kaip ta užklausa į ministeriją, nežinau koks aktualumas buvo?
- INT7 00:49 Mes dabar kalbame apie būtent Pasaulio banko dalinį ar ir apie Strata, nes pradžioj jie buvo sujungti?
- V 00:58 Tai gal galima dabar bendrai jo pakalbėti nes jo tas svarbu, vis tiek pradžia, vėliau tas sujungimas.
- INT7 01:10 tai aš gerai atsimenu mes su X susitikime pasikalbėti ir tada ji pasakė kad norėtų kažką daryti psichikos sveikatos srityje ir paskui kažkokiū būdu atsirado Pasaulio bankas šalia. Nežinau nes matyt ten Strata bendradarbiauja ir tiesiog pasiūlė tą partnerystę. Kaip mes su X susitikome tai tiesiog kadangi palaikėme ryšį. Kadangi abu domimės elgsenos mokslais abu iš Kurk Lietuvai programos, tai palaikėme ryšį ir tiesiog susitikime kažkuriuo momentu.
- V 01:40 O paskui jau iš esmės jau pasiūlymas nežinau per kanceliariją labiau ar ne ar ar nu kaip į ministeriją atėjo?
- INT7 01:54 oficialus pasiūlymus atrodo X susisiekė su savo vadovybe ir tada tiesiog atėjo oficialus raštus į ministeriją iš Stratos. Ir tada kanceliarija sprendė ar įtraukti tai kanceliarija visada sprendžia ar įtraukti Strata projektus į sąrašus tada nusprendė įtraukti ir tada taip ir prasidėjo darbas.
- V 02:17 o pradžioj dėl to sprendimo įtraukti neįtraukti kaip čia nulemė, kas čia galėjo, ar čia reikėjo kažkaip prisidėti įtikinėti kanceliariją?
- INT7 02:28 Ne čia buvo Strata ir kanceliarijos santykio tarpusavio santykių klausimas. Mes prisidėjome prie tos paraiškos pildymo dėl projekto aktualumo ten temų, metodologijos ir visa kita. Turbūt tie duomenys buvo naudojami ir priimant sprendimus bet tiesiogiai tai nebendravom su kanceliarija.
- V 02:48 Kokie buvo trukdžiai galbūt ar demotyvuojantys veiksniai dalyvauti tame projekte ir atvirkščiai galbūt bet paskui labiau skatino labiau įsitraukti, skatino kolegas paskatinti?
- INT7 03:21 Trukdžiai kame? Dalyvavime ar sprendimų priėmime čia?
- V 03:25 Jo galbūt labiau pačiam dalyvavime pavyzdžiui, žiūrint į patį procesą iš valstybės tarnautojo perspektyvos kas viskas kas riboja tokio tipo projektuose dalyvauti?
- INT7 03:44 Vienas dalykas yra kad valstybės tarnyboje ministerijose žmonės turi labai plačias veiklos sritis ir dažnai pritrūksta laiko ir tų dėmesio tokiems projektams, kur reikia intensyvesnio dalyvavimo ir įsitraukimo. Tai šiuo atveju buvo tas pats Laurą kaip pagrindinį koordinatorių iš mano skyriaus. jo buvo pagrindinių iššūkių, kad reikėjo daug to įsitraukimo laiko prasme produktų peržiūros, kokybės ir bendravimo nuolatinio ryšio palaikymo bet taip pat svarbu aš manau kad galutinio produkto kokybės užtikrinimui tai čia gali dvejopai gali skirti labai mažai dėmesio ir paskui gauti vidutinės kokybės produktą ta prasme, kuris nebūtinai atitiks poreikius arba gali skirti daug laiko kiekviename žingsnyje paguidinti, pakomentuoti ir tada gauti produktą kuris atitinka poreikį stipriai.

- V 04:46 Ir šalia šito dar apie tarptautinius partnerius paliesti tai kiek aptarti kokia patirtis gal tarptautinėms organizacijoms anksčiau būta? Kokie lūkesčiai formuojamai ir ko tikėtasi šiame projekte?
- INT7 05:14 Iš tikrųjų yra toks didelis išsiskyrimas lūkesčių, nes pradiniai lūkesčiai susiję su Pasaulio banko partnerių dalyvavimu buvo teigiami. Tikėjomės, kad įneš tam tikrą tarptautinį kokybės standartą ir žvilgsnį į šoną ta prasme kad jie turi daug tarptautinės patirties ir geba identifikuoti tam tikras tendencijas kurios mums būtų naudingos. Žinoti tiesiog tarptautinės patirties atnešimas į šalį realiai kaip įvyko tai toks jausmas kad iš tikrųjų buvo didelis nusivylimas iš mūsų pusės nes iš esmės buvo labai stiprus vietinio konteksto neišmanymas plius labai papildomi tie tikslai ir kurie atėjo iš Pasaulio banko pačios perspektyvos, turbūt būtent per tyrimą susijusį su viešųjų įstaigų funkcionalumu ir vadybiniais aspektais. Tai visiškai ne į temą iš tikrųjų ir apie tai mes nebuvom iš anksto tik pilnai informuoti kad tai sudarys tokią didelę dalį, o ta dalis kuri bus tiesiogiai susijus su psichikos sveikata tai buvo maža labai sava apimtimi, nereikšminga ir jaučiu kad buvo stipriai neatsiliepiama į mūsų atgalinį ryšį, traukinys važiavo kad ir ką mes pasakėme ir galutiniame rezultate tai šiai dienai Pasaulio banko produktas sukurtas visiškai stalčiuje. Net nėra kalbų apie kažkokį panaudojimą. Ir iš tikrųjų ateityje bent jau tam tikrą Pasaulio banko ar partnerių buvimas projekte dabar bus labiau kaip neigiamas veiksnys vertintinas kaip teigiamas kaip buvo prieš projektą tai.
- V 07:02 Nebuvo atliepti iš esmės lūkesčiai nebuvo reaguota į pastabas, grįžtamąjį ryšį
- INT7 07:13 ir darbo kokybė pakankamai prasta.
- V 07:16 Suprantama. Tada norėčiau grįžti prie.
- INT7 07:22 Aš labai atsiprašau aš tik nueisiu išsipūsiu nosį.
- V 08:04 Tai va dabar noriu čia grįžti apie vertybes apskritai, kaip jūs pastebėjot, kokios čia gal buvo diegiamos procese turiu omeny.
- INT7 08:36 Skirtumas buvo labai aiškus ir tos vertybės buvo aiškiai komunikuojamos iš Stratos pusės skirtingos, kas susiję su Policy Lab. Pastebėta kad atliepti galutinių dalyvių perspektyvas ir jas išvesti į centrą tyrimą. Jeigu dažnai būna kaip papildomas veiksnys arba kaip struktūroto įvairaus įvairaus interviu veiksnys. Kur tusuteikia tam tikrą struktūrą ir leidi sakykime populiacijai atliepti tavo primestą struktūrą. Tai čia buvo atvirkščiai viskas išėjo iš dalyvio perspektyvos. Tai kiek dalyvių galutinių gavėjų, t.y. moksleivių, mokytojų, tiek viešosios politikos formuotojų dirbtuvėse. Tiesiog labai unikalūs pakankamai tikrai vertybinis požiūris. Ir tai buvo naujas ir tikrai davė rezultatus kurie nors ir kokybiniai dažnai tas kokybinis rezultatas būna bet nėra taip stipriai įvertinamas. Vertinamas policy dažnai šiuose lygmenyse kaip kad kiekybinės metaanalizes įvairios bet šiuo atžvilgiu kokybiniai duomenys buvo tikrai unikalūs ir vertingi ir davė tai ko negalėtų duoti jokie kiekybiniai statistiniai analitiniai duomenys, tai tas vertybės vertybių laikymasis manau kad labai tiesiogiai nuvedė į tą unikalų rezultatą kurį gavome.
- V 10:16 Bet čia dar norėčiau pagilinti tą aspektą - kiekybinis kokybinis, kodėl kaip sakote, kiekybinis dažniau yra labiau naudojamas? Kokios giluminės priežastys egzistuoja?

- INT7 10:36 čia turbūt kultūrinės priežastis. Mokslo politikos mokslų ir viešosios politikos santykis. Dabar jau kaip yra dauguma priimta kad standartas mokslinių tyrimų įrodymai yra kiekybiniai eksperimentiniai metaanalitiniai tyrimai kurie tarsi Jie eliminuoja subjektyvumą ir vertybes. Tai yra jų stiprybė nes tada tai kad gauni kokį galutinę išvadą yra kaip objektyvi tiesa ir tai yra matoma kaip pagrindinė stiprybė nes mes dažnai deja darome prielaidą kažkas kad vienas ar kitas dalykas veikia. Ypatingai tai turbūt yra aktualu viešajam sektoriui kur labai dažnai tai yra intuicija remiamasi patirtis ilgametė bendrai visame pasaulyje ne tik Lietuvai atrodo per akis kad tos tendencijos labai labai dažnai yra klaidingos. Tai moksliniai tyrimai duomenys arba leidžia mums to išvengti apeiti ir gauti objektyvius duomenis. Mano asmenine nuomone skirtumas yra tas kad kiekvienas iš šitų kiekybinis ir kokybinis tyrimas turi savo vietą. Jeigu kalbėti apie bendrus principus kurie gali būti taikomi įvairiuose kontekstuose tada pasimeta analizės įvairios žinių eksperimentiniai tyrimai jie yra svarbūs aktualūs ir jie leidžia išsigryninti tam tikrus veikliuosius elementus sakykime arba sukurti principus taisykles dėsnius. Ko negali kalbėti apie localų kontekstą apie žmogiškąjį tenka daug žmogiškojo faktoriaus apie pritaikymą konkrečiame kontekste šalies miestų bendruomenės arba kažkokį. Tai čia jau tam tikras įgyvendinimo lygmuo kuris yra labai svarbus ir per mokslinius tyrimus jį labai sunku ir nelabai praktiška atskleisti nes per daug tam reikalinga resursų ir tie duomenys išvados bus tik lokalaus pobūdžio ir nebus generalizuojami, tada tada kokybiniai duomenys yra žymiai svarbesni nes jie suteikia daug daugiau gylio su žymiai mažesniais resursais. Mano vertinimu.
- V 12:53 Kitas klausimas būtų apie valstybės kaip valstybės tarnautojo patirtį šitame procese. Turiu omeny dirbtuves įvairias generuojant išvalgas, ieškant sprendimų. Kaip manytumėte, Kokie čia įgūdžiai ir kompetencijos galėjo būti stiprinamos gerinamos, atsirasti nekalbant jau apie tam tikrų žinių kažkokį pasikeitimą?
- INT7 13:51 aš manau kad vienas iš tokių yra na ir vertybinis ir kompetencijų prasme. Įgūdžiai tarsektoriškumo ir bendradarbiavimą, ne tos pačios bendrakūrybinės sesijos buvo pagrįstas tuo bendradarbiavimu ir tarpsektoriškumu to yra dažnai silpnybė ir pavyzdžiui tie pokalbiai, kuriuos su švietimo ministerija turėjom jie buvo pakankamai unikalūs tuo kad mes vis dėlto atrandame tam tikrų bendrų kampų kur nebuvome iki tol atradę ir bendrakūrybos sesija buvo platforma tam. Antras dalykas tai yra kaip ir minėjau anksčiau tai kompetencijos mokslinių metodų srityje tik kokybinių konkrečių mokymo metodų srityje ten dėl dizaino ir dalyvaujamojo aspekto.
- V 14:46 Supratau, o gal dar tik dar trumpai patikslinti kaip ar ar paskui dar kažkiek plėtojosi su Švietimo ministerija, ar paskui dar vystėsi, ar dar turėjote daugiau susitikimų?
- INT7 15:09 išsivystė iš tikrųjų visai nemažai neišėjo į galutinį rezultatą bet proceso prasme išsivystė tai kad mes paskui suorganizavome dar specifiškai su šmm susitikimą dėl prevencinių programų aptarimo. Tiesiog jis buvo nesėkmingas iš tos pusės kad švietimo ministerija pareiškė gana radikalią poziciją kurią jau buvo priėmę kad tiesiog panaikins visas tas programas ir nelabai liko apie ką diskutuoti tai ta partnerystė

- neišsiplėtojo, bet impulsas buvo pakankamai stiprus būtent duotas iš tų veiklų per Strata projektą.
- V 15:45 Dar visgi prie įžvalgų ir galutinių sprendimų norėčiau sugrįžti. Tai jums gal dar šių pastebėjimų turėtumėte, atsižvelgiant į galutinius sprendimus, sukurtas alternatyvas? Kuo čia buvo turtingas šitas procesas. Gal pats kažką naujo atradote, pastebėjote?
- INT7 16:31 Man visai patiko tos galutinės ataskaitos turinys ta prasme kad buvo išskirti kriterijai lentelėse tokiose, kurie buvo pakankamai nestandartiniai mano veiklos kasdieniame lauke. Jeigu gerai atsimenu kad tuo jie orientuoti į tai Kokiomis perspektyvomis ir kaip tikslinės grupės asmenys priima ir kokie parametrai jiems yra svarbūs kalbant apie tas programėles apie mobiliąsias. Komandos bet nebe visai komandos kaip išsiaiškinom, Nebe autobusiukas. tai jei gerai atsimenu bet ten buvo grynai iš tų įžvalgų apie tai kokios galbūt veiklos arba intervencijų formos yra priimtinos ir patrauklios tom galutinėm auditorimos. Iš to buvo tiesiogiai sukurtas ir intervencijų pasiūlymai kas man atrodo loginės struktūros prasme buvo stipru ir pakankamai unikalų turinio prasme nes nu tokių sakau gilių įžvalgų ir parametrų apie tai kad jaunimui ten svarbu neatsimenu, ar interaktyvumas tokie dalykai, tai aišku galima intuityviai tą kaip ir numanyti bet apibendrinimas realių apklausų tai yra visai kitas duomenų patikimumas ir tokių duomenų mes neturėjome iki šiol. Man patiko.
- V 18:04 Dabar dar norėčiau peršokti prie covido. Projektas prasidėjo anksčiau, dar prieš pandemiją. Bet kaip pandemija turėjo įtakos ar neturėjo apskritai psichikos sveikatos klausimo aktualizavimui?
- INT7 18:42 Tai aišku, kad turėjo aš nemanau kad čia net nėra matyti kaip per daug. Gal galima iš padiskutuoti, aš nieko prieš. Akivaizdu kad turėjo. Daug veiksmų iš to sakė vėliau ir papildomo finansavimo gavimas ir psichikos sveikatos iškėlimas į pakankamai aukštą politinį lygmenį kai pradės kalbėti ir ankstesnis premjeras ir dabartinė premjerė kas tikrai yra aukšta. Yra tam tikri dedikuoti Seimo nariai kurie nuolatos pradėjo domėtis šiomis temomis. Galiausiai turbūt neatsitiktinai šiuo metu Seime yra net trys oficialūs deriniai orientuoti būtent į psichikos sveikatą. Psichikos sveikatos pakomitetas, priklausomybių prevencijos komisija ir savižudybių ir smurto prevencijos komisija. Tai mums reiškia daugybę papildomo darbo, nes nuolatos yra posėdžiai bet savo įvairove formato tai irgi buvo nulemta iš dalies bent jau psichikos sveikatos pakomitečio atsiradimas buvo nulemtas ir covido padidinto dėmesio šiai sričiai ir atitinkamai visame pasaulyje dėmesys padidėjo. Ir tie aidai padidėjusio dėmesio ateina ir iki Lietuvos, tą jaučiame per įvairius tarptautinius projektus pavyzdžiui Europos Komisijos struktūrinių reformų projektas psichikos sveikatos reformai mes gavome finansavimą nemažą prioritetą yra teikiamas sekėsi Europos iniciatyvose. Joint action toks projektas irgi vyksta psichikos sveikatos srityje ir daug kitų tarptautinių formatų kurie leidžia Lietuvoje kelti profilį profilio statusą. Su tuo visų ateina su politiniu dėmesiu ateina papildomas finansavimas papildomi veiksmai ir potencialas įgyvendinti reformas perkalbėti ir išspręsti jau seniai esančius kliuvinius kad pavyzdžiui tik su finansavimas paslaugoms dabar yra iš esmės labai stipriai žengta į priekį ir panašiai. Tai labai stipriai prisidėjo. Iš kitos pusės prisidėjo Paslaugų paklausos pusės tiek kad mes matome tikrai

stebėjome ilgai padidėjusio streso lygį bendroje populiacijoje. O kalbant apie sutrikimų turinčių žmonių grupę, tai padidėjo diagnozių skaičius. Ypatingai depresijos nerimo srityse bei tie žmonės kurie jau kurie anksčiau turėjo diagnozių yra daugiau tokių apleistų atvejų kai yra pasunkėjusi ligos būklė. Dėl to kad žmonės negavo tam tikrų paslaugų neatėjo išgerti vaistų nutraukė savo nuolatinį lankymąsi pas psichiatrą arba kitą specialistą atsitraukė tiesiog stovėdami ir panašiai. Arba šiaip pasunkėjo būklė dėl to kad daug buvo visokiausių suvaržymų sumažėjo socialinių sporto kultūrine veikla, kas irgi yra stiprus psichikos sveikatos apsauginis veiksnys.

- V 21:47 O dar retrospektyviai grįžtant į tą momentą, kai buvo tvirtinamas užsakymas, ar tas covidas turėjo įtakos? Ar visgi čia jau buvo prasidėjusio projekto priklausomybė nuo kelio?
- INT7 22:30 Aš manau kad antras variantas niekas nebemastė apie šitą projektą covido kontekste nes visų pirma ir pats objektas yra labiau prevenciją, kuri yra ilgalaikis tikslas, į stiprinimą. Antra tai, kad jis jau buvo pradėtas pilnas komitmentas prisiimtas ir nieks nebekvestionavo, ar mums reikia testi ar netęsti, mes stengiamės būti patikimi partneriai kurie nemeta vidury kelio savo įsipareigojimų..
- V 22:55 Einant į pabaigą tai klausimas apie bendrai apie inovatyvių sprendimų paieškos būdus. Lyginant nežinau ankstesnės vyriausybės ir dabartinės Vyriausybės požiūrį projektas sandūroje prasidėjo ir tęsėsi Vyriausybių kaitos. Ar pastebite kažkokius nežinau iš politinio lygmens skatinimo kažkokį pastūmį ieškoti sprendimų inovatyviai tobulinti patį procesą paieškos. Ar tai kažkaip turi įtakos?
- INT7 23:39 Taip aš manau kad tai turi įtakos bet tai labai susiję ir su konkrečiomis asmenybėmis. Tai mano kad tos asmenybės būtų galėjusios dirbti abiejuose kadencijos nes abi jos teikia nemažą prioritetą psichikos sveikatai aišku jis yra augantis nuosekliai bet aš manau kad tai labiausiai ir yra susiję su ministro patarėjoss X atėjimu su kuria su kuriuo atėjo tikrai naujas požiūris labai daug kampų į Psichikos sveikata, į kokybės užtikrinimo procesus, kūrybiškumo skatinimo inovacijų diegimo požiūrį į inovacijas ryšius su tarptautiniais partneriais kurie tas inovacijas gali atnešti ir panašiai. Tai. Visi tie dalykai kaip ir daugiau mažiau jų ne visi bet dalis tų dalykų buvo ir anksčiau kai tam tikras potencialas be grynai dėl to kad buvo didelis labai krūvis ir nebuvo tokio palaikymo iš vadovybės, tai Potencialas liko nerealizuotas bet atėjo ir atėjo paskatinimas iš politinės vadovybės, tai padėjo ir dalykai vykti.
- V 24:43 Jo. Tai paskutinis klausimas, kaip dar kaip tie galutiniai rezultatai bei jų įgyvendinimas kiek jis įmanomas, neįmanomas ir realus? dabar nežinau jie įtraukti į plėtos programą kaip priemonės. Bet kaip Jūsų matymu, kokia ta baigtis galima?
- INT7 25:09 Tai aš manau, kad baigtis pakankamai pozityvi. Tai mes išitraukėme į plėtos programos priemones kurios iš esmės atitinka esmines idėjas Stratos pateiktų ataskaitų ir pasiūlymų nu tos idėjos bus įgyvendintos galbūt ne šimtu procentu taip kaip yra parašyta nes natūralu koreguosi viskas, ne mes vieni priimam sprendimus, bus įgyvendinimo lygmenyje tam tikrų reakcijų galimų bet iš esmės mes kaip ir esame užprogramavę strateginiuose dokumentuose ir finansavimo skyrimą bei ilgalaikį perspektyvoj šitų pasiūlymų įgyvendinimą, aš manau, kad yra labai

sėkmingas ir geras pavyzdys tos partnerystės, kai analizė iš tikrųjų veda į konkretų rezultatą.

V 25:57 Tai ką, Ačiū labai, stengiausi suspėti į pusvalandį.  
 INT7 26:30 gerai ačiū labai labai dėliaugiuosi kad pakalbėjom, iki iki.

## 11 Priedas 8 Interviu

V 00:56 Iš pradžių man norėtusi apie vertybes pakalbėti, nežinau kokias gal pavyko kažkaip pastebėti procese grynai mūsų dirbtuvių, viso projekto metu, kur tie akcentai, nežinau ką ką buvo galima pajusti lyginant su kitais kitom patirtimis kitais procesais kurie panašūs ieškant sprendimų.

INT8 01:22 Ką pastebėjau iš tikro tikrai ta patirtis buvo tokia labai nauja labai kitokia tai tik kalbant apie tas vertybes tai išskirčiau tikriausiai inovatyvumą kūrybiškumą ieškant atsakymų į visiems rūpimus klausimus kažkokiu kitokiu būdu ėjimą prie to. Be to tokį atvirumą, partnerystę stengiamasi visus įtraukti iš tikrųjų parenkant tas tokias įtraukias užduotis tai tas įtraukimas ir visą laiką tas toks bandymas užmegzti diskusiją tą tokį gyvą pokalbį visus išgirstų tas aktyvus klausymasis. Tai va tokius galėčiau išskirti ir paminėti.

V 02:10 Kitas aspektas yra dėl pačių tų įžvalgų kurios gimė nežinau bet gal ir ilgiau dėl galutinių rezultatų dėl tų alternatyvų kurios susiformavo to proceso metu. Nežinau, gal dėl kokybės pastabos, kas užkliuvo proceso metu, gal kažkokie pastebėjimai?

INT8 02:58 Kalbant apie procesą. Na buvo įdomu tas kad tai buvo darbas su ta nauja sistema. Pamiršo kaip vadinasi. Ten apmokėte parodėte tai buvo visai įdomu. Ir kartu ta sistema skirtingus vaidmenis leido užimti nu pavyzdžiui ten buvo užduotis parašyti straipsnį pavadinimus nuo jeigu ten būtų ta tema apie jaunimo psichikos sveikatą tai apie kokias programas rašytų nu okey šitą darėm tada jeigu skirtingos ministerijos vėl skirtingai nuo tada labai pamatai kitu kampu. Save pasistatai į kitų žmonių batus. Tai leidžia pamatyti tokį visapusiškesnį vaizdą ne tik aš savo kuruojamos lauko kampo ar panašiai bet leidžia pasižiūrėti plačiau dar kartą ir pamatyti plačiau. Kad ir kiek aspektų ir kaip skirtingai žmonės gali pamatyti ką akcentus, kokias problematiką pamatyti po to kritikai mes buvome. Kokią dar pliusą įvardinčiau kad būdavo pavyzdžiui jau vėlesniuose etapuose pristatoma ir idėja atsižvelgiant į tai kas buvo surinkta anksčiau. Ne tik kaip dažniausiai būna kad susirenka nu ką čia padaryti, nu tais siūlykit sprendimus. ne, tai čia buvo atsineštas tam tikras sprendinys. Jį buvo galima laisvai analizuoti kritikuoti klausti nu tiesiog dirbti tai va toks truputį kitas kampas ko dažniausiai nu nebūna darbe dažniausiai. Dažniausiai tikimės kad mes kažką pasiūlysim ir tada jau jau mūsų idėjas kažkokias kritikuos tai va tai buvo tas sakyčiau labai labai stipru. iš turinio pusės galvoju galbūt visai pastiprinimas jeigu būtų platesnis ratas dalyvių įtrauktas nes dabar mes tokias. Aš tik jaučiau kad verdame savo sultyse nors dažniausiai dalyvaudavo ministerijų arba pavaldžių įstaigų atstovai. Na ne visada jie tau kažką labai naujo galėdavo pasakyti. Tai gal toksai nevyriausybinų ar stakeholderių, kuriems tikrai rūpi, pavyzdžiui, Pūras arba Levickaitė, kuriems tikrai rūpi būtų įnešę gal kažkokiek gyvumo daugiau. Tai va va taip va.

- V 05:54 O kas kas čia gal sunkiausia būna jums pavyzdžiui irgi dirbant įtraukiant tas nevyriausybinės organizacijas visuomenininkus kurie domisi šita tema konkrečia tema?
- INT8 06:13 Mūsų bendrai su tuo kuo mes dirbame. Tfu tfu tfu dar neturime tokių problemų kad jie tikrai labai aktyviai įsitraukė ir darbo grupes dalyvauja ir viską nuo nu nežinau gal dėl to kad žmonėms labai rūpi labai skauda daug daug metų tos problemos nebuvo spręstos. Kažkaip turime kartais ko va gal pristinga Būna kad visi pabėdavoja bet sprendimų nepasiūlo. Tai kažkaip norėtusi didesnio gal proaktyvumo būtent siūlant sprendimus rodant o kaip aš galiu padėti, o ne tik subaknoti, kas blogai nes mes ir patys kartais žinom kas yra blogai o tai gerai tai ką darom. O nuo reiktų pradėti. Kam kam skirti prioritetą na visko neišspręsimė žmogiškieji ištekliai riboti ir finansiniai ir visokie kitokie. Nu tai susitarkime kažkaip panašiai. Ir pavyzdžiui, tarkim kaip koks nors planas ar kas būna patvirtintas Nu tai tada taip atrodo ir nusibraukia tie visi žmonės, lieka tik ant mūsų pečių įgyvendinti. Ta prasme aišku kad ministerija neša pagrindinę atsakomybę. Bet kartais gal norėtusi tokio aktyvesnio iš jų pasiteiravimo kaip sekasi, gal kokios pagalbos reikia gal ar panašiai. Mes jau labai stengiamės. Jeigu kokį produktą parengiam tai iškomunikuoti ir prašome kad tie patys pavyzdžiui darbo grupės nariai dalintųsi ten ir visa kita. Tai vieni dalinasi, Vieni labai geranoriški bet nu kiti tai taip nelabai nori. Visokių yra bet ne apie nvo kalbu kalbu apie kai pavyzdžiui ministerijos būna partnerės, tai labai to trūksta kompleksinio požiūrio čia daugmaž ai čia jūs padarėte nu tai čia ir viešinkite ir dalinkitės, nors pavyzdžiui, galbūt jie turi geresnius kanalus. Nu tarkim prie vaikų prieti per dienynus ir panašiai negu mes, mes neturime tokią kanalo. Tai kodėl nepabendradarbiauti
- V 08:21 O kokia čia gal giluminė priežastis, kodėl nenorima bendradarbiauti?
- INT8 08:46 Nu nežinau, tai gali būti asmenybių dalykai, bet gali būti toks ilgalaikis ministerijų bendradarbiavimo susidėliojimas. net nežinau. Kiekvienas dirba savo darželyje ar laibai sunkiai įsileidžia ir nemato visumos.. Tai nežinau kiek tai sistemiškai susiklostė nes aš pati neseniai čia dirbu bet. Bet matyt buvo tokia kultūra formuojama kad čia jeigu jau ne mūsų, tai ne mūsų ir mes čia nieko nedarome. ir nelendam ir atstokiai panašiai ir tada daug tokių horizontalių klausimų todėl jie taip silpnai ir yra sprendžiami, ministerijos nesusikalba. Ne tik ministerijos apskritai arba nei vienas nenori prisiimti atsakomybės arba jeigu vienas ima nu tai tada ir paliekamos vienas daryk ką nori ir viskas viskas. Bet nežinau nu čia toks jo, viešojo valdymo kultūros dalykas tai gal pasikeis žmonės pasikeis kartos, bus lengviau.
- V 09:49 Gerai dar grįžtant prie proceso ir paskui giliau eisim į tą politikos formavimo kontekstą. Tai iš valstybės tarnautojo perspektyvos, šiuo atveju, politikos formuotojo, proceso metu va dirbtuvių metu, kokie įgūdžiai ir kompetencijos galėjo būti stiprinamos gilinamos, nekalbant apie žinias, vis tiek ir žinių apsikeitimas vyko.
- INT8 10:31 Tikriausiai tokios analizės kažkokiu tam tikru aspektu. Diskutavimo tokio bendradarbiavimo kažkokių kitų taškų bendrų ieškojimo. Nežinau, anksčiau švietimo atstovai net nekalbėjo su mumis, naujas skyrius čia nieko nesuprantat ir panašiai. Nu nežinau, kiek tos dirbtuvės prisidėjo, tarkim ten dalyvauji, pašneki, po to darai savo susitikimą jau kitu tonu kalba ir jei vieną kartą į šuns dienas išdeda, nu tai kitą kartą jau ir

- paiškina ir jau nieko jau ir žiūrėk jau ir apie bendrą žodyną jau išėina pasikalbėti kad yra toks poreikis ir kur čia taškus. Nežinau susipažįsti gal labiau, tas tarpdiscipliniškumas atsiranda tu geriau supranti jų lauką jie tavo pamato tuos bendrus taškus.
- V 11:32 Čia gal aš peršoksiu prie mokymų tematikos. Kokie bendrai, koku dažnumu, kokios tematikos mokymai vyksta? Kokius įgūdžius ugdote? Kiek apie procesus, kaip kurti geresnę teisėkūrą ir pan.?
- INT8 12:10 Čia yra tas skaudusis klausimas (juokiasi) kvalifikacijos tobulinimo iš tikrųjų iki covido tai mes daugiausiai dalyvaudavome visokiuose turininiuose, konferencijas įvairios ar nvo, kitos ministerijos organizuoja, nu tai giliniesi na žinote kokias nors priklausomybės ligos arba ten savižudybės tam kokia metodų konferencija. apie procesus mes kažkada turėjome mokymus projektų valdymo, bet jie nepasakyčiau kad buvo pritaikyti viešajam sektoriui, nes viešajam sektoriui gali perkelti, ką gali pritaikyti dirbant su projektais nes yra darbo specifiška kitokia. Nu tai va turėjom tus, o daugiau iš tokių procesų kad kažkaip tai nieko ir nesame turėję. pildom kiekvienais metais labai tvarkingai, kur norim tobulinti kvalifikaciją ir niekas su tuo nedaro. Tai yra žiauru ta prasme taip ir mokamės patys daugiausiai iš patirties.
- V 13:17 O jau dabar bendrai tas klausimas apie viešosios politikos formavimą, kaip apibūdintumėte?Kokie nežinau pagrindiniai žodžiai, gal metafora kažkokia, koks tas vaizdinys yra?
- INT8 13:47 Aš sakyčiau it depends. Priklauso kas formuoja politiką. Iš tikrųjų yra tokie sostų karai. Ta prasme kol tu neateini į šitą sistemą tol tu to nepamatai. Tai iš tikrųjų nuo to ir priklauso kiek žmogus įsigilina, nuoširdžiai tą nori daryti, nes galima viską padaryti labai sausiai biurokратиškai taip sakant neapsunkinant. Na. Bet jeigu tai darai nu kruopščiai. Pirmasis įvertiname tą situacijos analizę pasižiūrime. Kokia ta problematika ar laukas kur mes norime dirbti tada atliekama tam tikra literatūros analizė. Pasižiūri kaip užsienio šalyse irgi priklauso kaip skubiai reikia ir kiek tam turime laiko. Dažniausiai yra sudaroma darbo grupė. Jeigu ne darbo grupė tada bent jau organizuojami susitikimai su tais interesuotom šalimis, tai gali būti jei kažkoks labai platus klausimas tai ir ministerijos gali būti kitos kviečiamos dažniausiai pas mus yra kviečiami psichiatrai psichologai visokie tokie atstovai. Tada išgirstama ir jų problema, nes jie yra praktikai, nu mums gali vienaip atrodyti, galim kai ko nepamatyti tai išgirstame juos išgirstame ko jiems reikia, ko labiau trūksta ir tada siūlome tuos sprendinius atitinkamai vėl pasiderindami ar darbo grupe ar su žmonėmis kurie su mumis bendradarbiauja ir taip einama prie prie bendro rezultato.
- V 16:00 Tai kaip supratau bendradarbiavimas tarp ministerijų būna, kai kažkoks platesnis klausimas dažniausiai yra kažkaip? Kada tas poreikis kyla ir kas identifikuoja jį? Ar yra klausimai kurių neapeisi ir privalai?
- INT8 16:22 Apsisprendimo klausimas ar tu nori susisiekti ar nenori. Tai tikrai nėra tokio sąrašo kad su tais klausimais turi tą ir tą kviesti. Tai tu kaip ir pats intuityviai susigaudai ir nusprendi bet nu yra tokie platūs klausimai kur atsakomybės padalintos. Na pavyzdžiui tarkim kokie nors senjorai ir jų klausimai. SADM rūpinasi daugiau tais senjorais iš socialinės pusės, visokie pavėžėjimo ten senjorų priežiūros centrai, užimtumas, mes lyg ir rūpinamės jau daugiau sveikatos pusės, bet pas mus labai dažnai persistengia tas nu pavyzdžiui kad ir ta pati demensija. Mes kaip



turėtume mokinti kaip suvaldyti tą demensiją, kažkokį atokvėpio organizuoti. Tuo tarpu SADM pavežėjimą. Ir mes randame tokius taškus arba tas pats smurtas. Smurtas yra tokia labai horizontali tema kur persistengia ir SADM tarkim turi krizių centrus kur ten moteris gali kreiptis ir su vaikais jie labai daug dirba ir nvo finansuoja ir panašiai bet iš kitos pusės smurtas yra nuo vienas stipriausių psichikos sveikatos rizikos veiksnių nu ir jie ir kaip mato kad ir mes kažką šitoj srity daryti tam pvz. Tarkime tas tas pačias psichologo konsultacijas finansuoti. Na nes kaip ir mūsų sektorius, sveikata va visas šitas. Nu tai va tokius taškus mes ir perdengiam kažkaip.

- V 18:26 O kada jau matosi, kad nebus lengvas bendradarbiavimas? Gal yra klausimai, kur jau iš anksto gali nujausti?
- INT8 18:42 Tai vėl nuo žmonių priklauso, asmenybes asmenybes visiškai. Su vienais skyriais labai lengva susitarti nes matai kad šneki apie tą patį. Žmonės supranta problematiką kažkaip vienodai. ir tada tikrai labai aktyvus ir mes tada juos girdime ir jie mus girdi ir labai lengva tuos sprendimus surasti. O kitais atvejais nu tu būna kalbi ir atrodo žmogus kitoj planetoj arba tau sako nuo ta prasme, kam jūs keliate mobingo darbovietėse klausomą, jeigu čia problemos nėra ta prasme pas mus nuostabiai veikia įstatymai viskas sutvarkyta ir ko jūs iš mūsų norit ta prasme. Nu tai va nuo tada tu ir kalbi, aiškini savo argumentus bet tavęs negirdi ir nu tada tiesiog tai yra žmonės. Nu tai tada galima aišku ką mes darydavome tokiais atvejais kreipiesi į vadovybę nu bet tada turi turėti žinių kaip čia taškus, kontaktinius taškus. jeigu nukėli į politinę vadovybę tai dažniausiai bent jau šioj kadencijoj tai tai mes turime patarėją ta patarėja turi savo nemažą tinklą ir žino kur kreiptis ir kur paspausti, bet jeigu tu nežinai tai taip ir lieka taip, padūsauji, bet ir lieka.
- V 20:15 Įdomu, kad yra tie formalūs keliai, bet galima taip apžaišti taisyklėmis, kad problema ir liks, klausimas nebus sprendžiamas. Pereisiu prie covido. Kiek pandemijai prasidėjus jautėsi iš politinio lygmens kažkokio didesnio aktyvumo, susidomėjimu psichikos sveikatos tematika ir gal net šiuo projektu?
- INT8 21:15 Covidas tikrai turėjo poveikio požiūriui į psichikos sveikatą tiek praeitoje valdžioje tiek ir tiek ir šitoj manau, nes jam prasidėjus neužilgo pasirengėm planą neigiamoms visuomenės pasekmėms psichikos sveikatai mažinti ir jo rėmuose mes gavome papildomo finansavimo naujom paslaugoms teikti. Tai kažkaip tiek ta valdžia kažkaip suprato poveikį kad to reikia tiek ir šita, šita sakyčiau gal net dar labiau. Šita gal net sakyčiau visas psichikos sveikata aktualizuota nes tiek ir Vyriausybės programoje yra nemažai dėmesio skiriama būtent psichikos sveikatos prevencijai stiprinimui žemiausiai grandžiai, tiek ir pačiam SAM mes turime politinio lygmens atskirą patarėją šiems klausimams ko mes neturėjom anksčiau prie praeitos valdžios taip pat ir ministro portfely psichikos sveikata yra jau kaip asmeninis prioritetas kurį jis labai kuruoja. Tai tikrai dabar dirbama sakyčiau sistemingiau nuosekliau ir didesnis politinės vadovybės įsitraukimas į šituos dalykus kas yra labai svarbu iš tikrųjų jeigu nori pasiekti rezultatų, nes kitaip tiesiog užstringi dažnai jeigu neturi tokio palaikymo iš viršaus.
- V 22:43 Ir čia pat greta toks kitas klausimas su inovacijomis susijęs kiek va iš politinio lygmens keičiantis Vyriausybėms matosi ar ar daugiau kažką dėmesio daugiau skatinimo inovatyvių sprendimų paieškai ar bendrai

- inovacijų diegimui? Kiek tas inovatyvumo klausimas pasijuto jaučiasi iš politinio lygmens.
- INT8 23:10 Tikrai jaučiasi, nes inovacijų reikia nes vis tiek tas mūsų laukas yra tas sustabarėjęs labai medikalizuotas ir vyrauja tas biomedicininis ir psichikos sveikatą pagydysim, vaistų išrašysim ir vsiką. Tai iš tikro mums labai svarbu kad psichikos sveikatos sistema apsiverstų, kad trikampis labiau atitiktų PSO ir kad kuo daugiau tų paslaugų atsirastų žemame lygmenyje ir žmonės gebėtų patys suvokti kas yra psichikos sveikata ir ja pasirūpinti ir kitam padėti tai tai bent jau šita Vyriausybė tikrai tam apatiniam sluoksniui tikrai deda daug pastangų ir labai skatina ir dėmesio skyria ir numatomos plėtros tose programos pažangos priemonių. Tai būtent šiam klausimui tam stiprinimui, raštingumo didinimui tai iš tikrųjų yra skiriamos didžiausios lėšos. Tai tikrai be paslaugų naujų paslaugų diegimo, be to naujo požiūrio diegimo, be nuostatų keitimo, žmonių elgesio keitimo ir tų kažkokių diskriminacijos apraiškų sprendimo nu tiesiog to pasiekti neįmanoma ir tikrai tam yra skiriamas didelis dėmesys
- V 24:25 O ar pasijautė skirtumas tarp Vyriausybių, ar panašiai prioritetas šiam aspektui skiriamas?
- INT8 24:41 Jo, aš matai 19 metais dirbti, jau pačios Vyriausybės kaip ir kadencijų pabaiga tai negaliu visiškai objektyviai vertinti bet aš sakyčiau tai psichikos sveikata yra labai platus laukas ir ta Vyriausybė tikrai jos arkliukas tai buvo alkoholis ir va ten buvo didelis prioritetas, kontrolės stiprinimas, prevenciniai klausimai sakyčiau gal jiems tikrai buvo mažiau skiriama dėmesio bet bet buvo priimta tikrai svarbių sprendimų, buvo priimti svarbūs aprašai, pavyzdžiui dėl darbuotojų kompetencijos psichikos sveikatos srityje didinimo ir mokytojams buvo atitinkama programa suformuluota tai tikrai mūsų tuose savivaldybių visuomenės sveikatos biuruose startavo labai naudingos ir prasmingos iniciatyvos psichikos sveikatos srityje. Negaliu sakyti kad visiškai nebuvo nebuvo tam skiriama dėmesio bet bet būtent į žinias, į nuostatas į elgesio kaitą tai šitoj Vyriausybė tai tikrai yra labai daug apie tai.
- V 25:50 Tai iš esmės ir prieš tai buvo plėtros programa, tik ji baiginėjosi ir tos priemonės, kurias paminėjai buvo iš tos programos?
- INT8 26:12 Buvo tiesiog Vyriausybės veiksmų plane numatytos. Ten irgi buvo kažkokie įsipareigojimai psichikos sveikatai. Būtent šitie du. Tai buvo tokių reiktų dabar pasiržiūrėti dokumentus tuomet ir buvo numatyta stiprint darbuotojų tą emocinę gerovę ir kažkokių mokyklų darbuotojų. Tai kai viena iš tų grupių kuria didžiausią patiria tą neigiamą socialinės profesinės rizikos veiksmų poveikį. Tai va tai. Tai va tai va taip va kažkaip tai ir buvo. Bet sakau tą vat visą ketverius metus vertinant reiktų pakalbinti kažką kažką kitą mano kolegą net ne iš mūsų skyriaus. Tai galėtų daugiau pasakyti kas anksčiau psichikos sveikatą kuravo ir panašiai. Šiaip tai ta prasme mes turėjom daug laisvės ir mes galėjome įgyvendinti savo idėjas prie Verygos, mūsų per daug nestigavo, dabar gal labiau styguoja kad va čia taip reikia daryti o ne kitaip, o čia gal ne taip galvojat ir panašiai.
- V 27:23 Nu va, o pavyzdžiui šitas projektas, ar kažkiek juo domisi, ar jis jūsų skyriui pavestas koordinuoti ir kaip dėl kitų projektų ir politinės vadovybės domėjimosi jais, jų rezultatais, koks požiūris vyrauja? Gal kancleris turi įtakos sprendimui dalyvauti?

- INT8 28:05 Jo, formaliai kaip ir turi bet realiai tai buvo suderinus su skyriumi tai mes kaip ir priimam tą sprendimą, man atrodo ten net vedėjas pasirašo ant paraiškos formų. Tai aš atsimenu ten kai jūs atėjot su ta pirmine idėja, ten dar X pas mus ateidavo, aš gal tik mėnesį buvau kaip ir dirbau, tai ten X iniciatyva daugmaž, jis norėjo su visais draugauti, jaunimo sveikata, skamba mandrai, nu davai sudalyvaujam, pažiūrėsim, kas čia bus tema aktualia, gal gausim naudingų įžvalgų kažką galėsime prisitaikyti ateičiai. X tokia pozicija buvo, kad mums reikia megzti ryšius, networkinti ir imti visas galimybes iš visų, kas mums siūlo mums pagelbėti ir padėti. Tai vat grynai tuo metu ta valdžia visai nesidomėjo, nu visiškai, čia grynai buvo X sprendimas dalyvauti, šitai vadovybei taip aš esu siuntus tas ataskaitas patarėjai grynai nu nes tiesiog, ar mes esam daugiau padiskutavę, taip, plėtros programos rėmuose nes tą priemonę į vieną iš veiklų norėjom įtraukti tai kažkiek va taip. Nu nežinau. Nu kadangi to dėmesio psichikos sveikatai, tai daugiau ir atitinkamai tai tyrimais nu daugiau domisi ir panašiai tai taip.
- V 29:45 O dabar vat kitkos fokusas. Kokie pačiai buvo suvaržymai dalyvauti bendrai visame darbiniam spektre?
- INT8 30:06 Nu tai va tas labiausiai demotyvuodavo, kad būdavo pas mus bangomis kartais būna didelis darbo krūvis ir kartais labai supuldavo, kad turi labai daug darbo tada dar dalyvauti dirbtuvėlėse kurios trunka tris valandas po trijų valandų jau nieko nebenori, nu nes tiesiog esi pavargęs, o darbai dar laukia. Tada tai wow galvoji. O dar jei iš skyriaus ateina trys penki žmonės tada dar skambina, sako čia taip ilgai, mes nieko nespėjam Tada jau ir vienu metu gana dažnai tos sesijytės buvo tai tikrai biški iššūkis buvo ir sudalyvauti ir darbus basibaigti. Tai gal pagrindinis trukdis buvo. Dar iš pradžių pamenu, kad mums gana ilgai reikėjo ilgai laukti tų pirmų rezultatų. Dar jūsų paruošiamoji fazė labai ilgai truko. Tai mes jau vienu metu jau galvojom apskritai kad čia nieko nevyks. Nu bet čia jūsų vidiniai dalykai, jūs taip buvot susistigavę projektą. Tai va, gal trūko sakyčiau iš komunikavimo koks tas tikslas turi būti pasiektas. Bent jau man susidarė įspūdis kad jūs labai buvot bendrą didelį ten įvertinti tas grandines, kur ten tos silpnos vietos, panašiai Ir tada labai kai tokį tikslą aptakų nusibrėži tai tada labai lūkesčius skirtingus kiekvienas savo galvoj susiformuoja. Aš įsivaizdavau kad vienaip tie rezultatai atrodys, jūs kitaip, pateikėt ir tada gaunasi nu, bet tada ateičiai, jeigu brėži tikslą, tada paaiškinama per uždavinius kaip bus tas bus tas bus tas ir tada nu lengviau susikalbėti ir lūkesčius atitinkamus nusibrėžti.
- V 32:19 Dar dėl trukmės norėčiau pasitikslinti, kaip siūlytumėt keisti? Trumpinti sesijų laiką ar kaip kitaip?
- INT8 32:56 Arba jas ne taip dažnai daryt arba išsivežti visus kažkur, kad jau atitrūktum nes jau vienu metu tikrai jau buvo daug, jos buvo labai ilgos, tai šitas truputį vargino ta trukmė.
- V 33:16 Paskutinis aspektas kuris mane domina tai yra bendrai kokia bendradarbiavimo su tarptautinėms organizacijoms patirtis ir kokia ministerijose vyrauja ta pozicija, kokie lūkesčiai galų gale formuojami joms? EBPO ar Pasaulio bankui šiuo atveju? Ir kaip šito projekto kontekste, palaikant ar besidomint šiuo projektu, stiprino ar nestiprino projektą Pasaulio banko dalyvavimas?

- INT8 34:04 Tai vėl negaliu turbūt kalbėt už visą ministeriją, tai kalbėsiu už mūsų skyrių tai tikrai esam labai linkę bendradarbiauti tarptautinėms organizacijoms ir PSO turim ryšį ir Joint action kolegė dalyvauja ir EBPO buvom pasikvietę konferenciją organizuojant. Nu bet ne su visais gerai pasiseka. Kalbant apie Pasaulio banką tai tokia sudėtinga ta sudėtinga tokia komunikacija nu vėlgi čia nežinau gal iki galo lūkesčio neišsigryninimas neįvertinome kiek tas mums kainuos laiko, kiek man kainuos laiko, nes jis permetė galiausiai visą tą dalyką man. O tas užėmė daug laiko kažkaip ir buvo sunku. Tai va tai tai kažkaip tas taip šitam bendradarbiavime gal trūko įsiklausymo būtent iš jų pusės tai ką sako ministerija ir ko ministerija nori kaip ministerija mato ir tokio nu normalaus iškomunikavimo žmonių kalba ką jie vis tik nori daryt ir kodėl būtent taip ir ką tai duos. Ta prasme manęs jie iki šiol manęs nėra įtikinę savo metodologijos teisingumu ir tuo ką jie darė. Tai tai tikrai mes sugaišom daug laiko, atsimenu kad būdavo susitikimai kas savaitę kiekvieną antradienį mes diskutuodavom ir aš aiškinu, kad ministerijai netenka ir kad mes tikrai negalime reitinguoti mokyklų pagal dalyvavimą vienoje mokymų programoje ir sako ne ne ne, tai gal vis tiek galime tai padaryti. Tada sakau, nu ne negalim, aš pasiklausiu savo vadovybės tada aš eidavau klausti vadovybės, ji man pasakydavo ne ne ne. Nu ir tai tai man kainuodavo daug laiko ne tik su jais tiesiogiai bendrauti, bet ir po to užklausimus labai keistus vykdyti. Aš suprantu kad jie a la inovatoriai n bet jeigu tu bendradarbiauji su tuo viešoju sektorium ir tau tas žmogus kuris yra priskirtas sako kad taip nepareis ir taip bus negerai. Nu tai tada kažkaip, man tai norėjosi išgirdimo iš jų.
- V 36:52 Ir kaip tai turėjo įtakos mūsų projektui nepaisant to, kad jie atsiskyrė?
- INT8 37:22 Mums atsiskyrė galutinai, mes iš pradžių jus laikėme kaip vieną vieną bet po to jūs pradėjot siųsti tuos atskirus outputus kažkaip, jau rezultatus ir jūs susikonkretinot objektą ir kažkaip tada ir atsiskyrė automatiškai. O šiaip nežinau ar jus labai praturtino tas bendradarbiavimas čia jau aišku jums vertinti, man atrodo, jum būtų buvę paprasčiau dirbti vieniems bet patirtis kiekvienam aišku. O mums tai pamoka bent jau X ne kartą yra iškomunikavę, kad kitą kartą reikia atsargiau kur veltis, nes jis ne kartą yra manęs atsiprašęs dėl krūvio.
- V 38:26 Mano klausimai baigėsi, ačiū labai.

## Summary

### **How Was the Date? Application of Design in the Public Policy-Making Process of Lithuania**

**Keywords:** public policy making, policy makers, design approach, participatory design, new institutionalism, thematic analysis, semi-structured interviews, observation

In addition to the already established rational and participatory approaches, the design approach is increasingly being used in the public policy-making process. In the case of Lithuania, design methods and tools have previously been used and analyzed to address local content issues, but the Policy Lab team at the Government Strategic Analysis Center has implemented a cross-sectoral, national-level policy-making approach on youth mental health services using participatory design methodologies and tools. The solutions developed during this project have been included in the plan of the development program, which allows us to say about the success of design principles as a “date” of design and Lithuanian public policy-making - but this fact does not provide deeper insights about how the normal work context, policy making or other circumstances surrounding the implementation of the project influenced the values of the case process itself and the final results.

The object of the research is the case of the application of the design approach in the formation of Lithuanian public policy. The aim is to describe the values achieved in the case based on a design approach and to explain whether and to what extent the values created were influenced by the characteristics of Lithuanian public policy and the context of the implementation of the case. Tasks: 1) To analyze the context of Lithuanian public policy by analyzing secondary data sources and to predict the influence of different contextual features on the values created by the design approach; 2) To conduct semi-structured interviews with policy makers involved in a design-based policy-making case; 3) To observe two co-creation workshops; 4) To analyze the collected empirical data and describe the values achieved in the policy-making process of the design approach; 5) Explain whether and to what extent the characteristics of Lithuanian public policy and the context of the case had an impact on the described values.

Analyzing this case during the research, using the analysis framework for evaluation of participatory design process and results, the aim is to describe the values created in the process in terms of values, insights, solutions and empowerment of participants and to explain how the context of public policy making influenced the achievement of the described values by using insights of new institutionalism.

Thematic analysis was used to analyze the data from semi-structured interviews with Policy Labs and policy makers and observation results from two co-creative workshops.

Summarizing the study, the context of administrative culture and previous collaborative experience did not have a significant impact on the values of design approach differently as the COVID-19 pandemic and changes in the policy agenda due to thematic relevance to the insights and solutions. Finally, the circumstances of the project itself and the involvement of international partners limited the empowerment aspect of the process.

Summarizing the theoretical insights of the new institutionalism, which were used in forming the causal relationship between dependent and independent variables - the project implementers and policy makers perspective not only allowed a better understanding of the relationship between the values of the design approach and the peculiarities of the context, but also highlighted several remarks about the very context of Lithuanian public policy. The interpretation of the logic of consequentiality has shown that in the formation of Lithuanian public policy there is a rational orientation of policy makers towards results. Meanwhile, the interpretation of the logic of appropriateness allows to state that the normative rather than the cognitive observance of informal rules and values dominates in the formation of policy. Finally, the assumptions of institutional isomorphism have revealed that despite the positive attitude of institutions towards international organizations, often mimetically copying or basing decisions on recommendations, there is a critical appraisal of the recommendations made in order to respond to the real needs of one's institution.