

Vilniaus universitetas
Filosofijos fakultetas
Sociologijos ir socialinio darbo institutas

Ieva Rimšaitė

Socialinio darbo studijų programa

Magistro darbas

**Nevalstybinių organizacijų socialinės politikos lyderystės raiška
Lietuvoje**

Darbo vadovė: doc. Dr. Eglė Šumskienė

Vilnius

2022

Turinys

SANTRAUKA.....	2
SUMMARY.....	4
ĮVADAS.....	6
1. Politinės lyderystės socialiniame darbe samprata, reikšmė ir metodai:	
1.1. Politinės lyderystės socialiniame darbe samprata ir reikšmė.....	10
1.2. Politinės lyderystės praktikos raiška ir metodai.....	13
2. Nevyriausybių organizacijų samprata, vaidmuo ir veikimo būdai:	
2.1. NVO samprata ir reikšmė socialinės politikos formavime.....	16
2.2. NVO iššūkiai ir strategijos.....	18
3. Tyrimo metodika ir organizavimas.....	20
4. NVO politinės lyderystės raiška Lietuvoje: Empirinio tyrimo rezultatai	
4.1. Politinė lyderystė gimsta iš praktikos.....	23
4.2. Didžiausias iššūkis – susivienodinti vertybes.....	25
4.3. Strategijos ir tobulinimasis.....	26
4.4. NVO stiprybės.....	30
4.5. Aštriūs politinės lyderystės dilemos.....	32
4.6. Motyvaciniai iššūkiai.....	34
IŠVADOS.....	38
BIBLIOGRAFIJA.....	40
PRIEDAI.....	44

SANTRAUKA

Nevyriausybinų organizacijų lyderystės raiška socialinėje politikoje

Šio darbo tikslas – ištirti Lietuvos nevyriausybinų organizacijų, veikiančių socialinio darbo lauke, socialinės politikos lyderystės raišką Lietuvoje. Socialinės problemos ir rizikos, kurias siekia mažinti ir naikinti socialiniai darbuotojai, turi kompleksišką prigimtį ir reikalauja tokių pačių sprendimo priemonių. Problemas keliančioms ir palaikančioms nusistovėjusioms sistemoms keisti, individualaus darbo metodai nėra pakankami, todėl viena iš socialinių darbuotojų funkcijų – dalyvavimas socialinės politikos formavime. Socialinės politikos praktika (ang. *social policy practice*) – tai socialinio darbo įgūdžių pasitelkimas, siekiant politinių pokyčių tam, kad būtų įgyvendinti socialinio ir ekonominio teisingumo principai, užtikrinta visų visuomenės grupių ir asmenų gyvenimo kokybė ir žmogaus teisės (Nouman, Levin, Lavee, 2019).

Atliktas kokybinis tyrimas, kurio objektas – NVO politinės lyderystės raiška. Siekiant išnagrinėti organizacines ir politines aplinkos sąlygas, kuriose ir kurių veikiamos Lietuvos NVO vykdo politinę lyderystę, kelti uždaviniai:

1. Įvertinti NVO vertybinį kontekstą ir apsisprendimo politinei praktikai priežastis.
2. Įvertinti NVO žmogiškąsias ir finansines galimybes, resursus atstovauti politiniu lygmeniu bei kompetencijų lygį ir tobulinimosi galimybes.
3. Sužinoti NVO partnerystės ryšius.
4. Sužinoti NVO taikomas politinės lyderystės praktikos ir jų kokybės užtikrinimo strategijas.
5. Apibūdinti politinės aplinkos ir joje vyraujančių normų įtaką NVO politinei lyderystei reikštis, įvardinti stipriąsias ir silpnąsias jos vietas, bendradarbiavimo su NVO kultūrą, gerąsias praktikas ir abipusius lūkesčius.

8 respondentai apklausti naudojant pusiau struktūruotą interviu, suformuluoti du klausimynai – NVO atstovams ir politinių institucijų (savivaldybių, vyriausybių, seimo) atstovams. Gauti duomenys analizuoti, remiantis grindžiamosios teorijos metodologija, gautų duomenų kodavimo būdu. Duomenys interpretuoti, remiantis adaptyviosios lyderystės koncepcija ir AL kompetencijomis – nustatyti adaptyvųjų iššūkių, suvokti save kaip lyderystės „instrumentą“, „užlipti į balkoną“, „reguliuoti temperatūrą“.

Išgrynintos 6 empirinės kategorijos, atskleidžiančios AL kompetencijų pasireiškimą ir šiuos NVO politinės lyderystės raiškos bruožus: NVO politinė lyderystė gimsta tiek iš vertybinių, tiek iš praktinių, išgyvenimo tikslų, siekiant užsitikrinti resursus savo veiklai; politinės lyderystės praktikai trūksta kryptingumo ir nuoseklumo, tiesioginio darbo specialistų motyvacijos ir resursų. Dažniausiai ji deleguojama organizacijos vadovams; NVO politinis atstovavimas stokoja griežto, provokuojančio balso ir veikimo, taip pat vadybos bei mokslo kompetencijų. Mokymasis šiai funkcijai atlikti nėra sureikšmintas; NVO politinio atstovavimo stiprybė – partnerystė su kitomis organizacijomis, kas leidžia apjungti resursus, kompetencijas, išlaikyti tvirtesnę poziciją; NVO politinės lyderystės praktikai būdingos atpažįstamumo, viešumo, raštų rašymo, autentiškumo strategijos. NVO pasižymi kokybiškais paslaugomis, savanorių ir paramos telkimo bei nepriklausomumo stipriosiomis savybėmis; Politinėje aplinkoje vyrauja galios pozicija, „politiniai žaidimai“ bei perdėtos kontrolės ir demokratijos trūkumas, kas apsunkina NVO politinę lyderystę.

Pagrindiniai žodžiai: NVO, politinė lyderystė, socialinės politikos praktika, socialinis darbas, atstovavimas

SUMMARY

Manifestation of NGO's Social Policy Leadership in Lithuania

This work aims to analyze the manifestation of social policy leadership of NGOs working in the social work field in Lithuania. Social problems and risks that social workers seek to reduce and eliminate have a complex nature. It requires more integrated methods to tackle them. To change systems, which cause and enable social problems, social workers need to participate in the social policy formulation by engagement in policy practice. Social policy practice is one of the roles of professional social workers. The goal of which is to operate at the political level and to achieve social and economic justice as well as ensure all groups' of people quality of life and human rights (Nouman, Levin, Lavee, 2019).

Qualitative research has been conducted. The object of the research – is the manifestation of NGOs political leadership. Aiming to analyze conditions to perform political leadership in both organizational and political environments, the following objectives have been set:

1. To assess value context and determination for political practice of NGOs.
2. To assess human and financial resources for social policy practice as well as the level of competencies and opportunities for improvement.
3. To collect knowledge about NGOs' partnerships.
4. To collect insight about the strategies to engage in political leadership and to assure the quality of the practice.
5. To describe the influence of the political environment and the prevailing norms which impact the manifestation of the NGO's political leadership, as well as to identify its strengths and weaknesses, cooperation culture, good practices, and mutual expectations.

8 respondents have been interviewed using a semi-structured interview tool. Two questionnaires have been formulated – one for representatives of NGOs and another one for representatives of political institutions (municipalities, governments, parliament). The obtained data have been analyzed based on the methodology of the grounded theory. The data have been interpreted based on the concept of adaptive leadership and the AL competencies - Identifying the adaptive challenge, Seeing Yourself as a System, Getting on the Balcony, and Regulating the Heat.

There have been 6 empirical categories refined, which have revealed the manifestations of AL competencies and the following features of NGO political leadership: NGO political leadership is inspired by both value and survival goals to secure resources for its activities; NGO political leadership practice lacks focus and consistency, social work professionals' motivation, and resources. It is usually delegated to the heads of the organization; the political representation of NGOs lacks a strong, provocative voice and will for action, as well as managerial and scientific competencies. Learning to perform this function is not of key importance; partnership with other NGOs is the core strength for political representation. It helps to combine resources, and competencies, and maintain a stronger position; NGO political leadership practices are characterized by strategies of recognition, publicity, writing, and authenticity. NGOs distinguish themselves by quality services, independence, and ability to mobilize volunteer assistance and support; the political environment is characterized by the demonstration of positions of power, "political games", excessive control, and lack of democracy, which complicates the political leadership of NGOs.

Keywords: NGO, political leadership, social policy practice, social work, representation

IVADAS

Darbo aktualumas. Politinė lyderystė – viena iš pagrindinių socialinio darbuotojo funkcijų, siekiant įgyvendinti socialinio teisingumo principą, apibrėžianti socialinį darbą įvairiuose etikos kodeksuose, kituose dokumentuose. Įvairūs autoriai išreiškia kritiką, jog būtent politinio atstovavimo reikšmė yra nuvertinama, ir kaip funkcija pamirštama. 2020-2022 m. pradėjusi dirbti nevyriausybiname sektoriuje pirmą kartą susidūriau su socialine politine advokacija, jos metodais ir procesais, kurių šiame laikotarpyje vyko nemažai – nuo stigmatizuojančios kalbos koregavimo socialinių paslaugų prašymų dokumentuose, iki socialinių paslaugų turinio apibrėžimo ir jų finansavimo pagrindo. Kai kurie procesai trukdavo ilgiau, kiti trumpiau, vieni baigdavosi sėkmingai, kiti – nieko nepešus. Pradėjus domėtis ir skaityti literatūrą, kartu iš arti stebint šiuos procesus, kilo klausimai, kas lemia socialinių darbuotojų apsisprendimą imtis politikos lyderystės, ir kodėl ne visi partneriai tokie suinteresuoti bendradarbiauti, kokiais būdais to siekiama ir kokia jų patirtis, požiūriai ir lūkesčiai apskirtai šioje srityje. Iš kitos pusės norėjosi pažinti valstybinių institucijų, sprendimų priėmėjų formuojamą politinės aplinkos lauką, jame vyraujančią požiūrį ir palankumą NVO atstovams, siekiant apibendrinti NVO politinės lyderystės raišką Lietuvoje.

Darbo tikslas ir uždaviniai. Darbo tikslas – ištirti Lietuvos nevyriausybinių organizacijų, veikiančių socialinio darbo lauke, socialinės politikos lyderystės raišką Lietuvoje. Darbo uždaviniai:

1. Išnagrinėti politinės lyderystės praktikos bei nevyriausybinių organizacijų vaidmens politinio atstovavimo procesuose teorinius aspektus.
2. Ištirti Lietuvos NVO politikos lyderystės raiškai būdingas organizacines bei aktualias politinės aplinkos sąlygas.

Darbo metodologija ir metodai. Pagrindinis tyrimo tikslas – išnagrinėti organizacines ir politinės aplinkos sąlygas, kuriose ir kurių veikiamos reiškiasi ir politinę lyderystę praktikoja Lietuvos NVO. Tyrimo metu buvo apklausti 8 respondentai – 6 NVO atstovai ir 2 sprendimų priėmėjai. Tyrimo metodas – pusiau struktūruotas interviu. Duomenų analizė atlikta remiantis grindžiamosios teorijos metodologija, gautų duomenų kodavimo būdu. Gauti rezultatai siejami su adaptyviajai lyderystei būdingomis kompetencijomis.

Tyrimų apžvalga. Terminas socialinės politikos praktika (ang. Social policy practice) dažniausiai sutinkamas užsienio literatūroje, nurodant tiesiogiai socialines paslaugas teikiančių darbuotojų darbo funkciją ir gebėjimą suprasti ir analizuoti socialinės politikos poveikį mikro lygmenyje, bei keisti žalingas arba normas ar jų trūkumą (Rocha, 2000). Lietuvoje šis terminas vartojamas retai. Mūsų autoriai daugiau vartoja „advokacijos“ terminą. Vis dėlto, socialinės politikos praktika skiriama nuo advokacijos, pabrėžiant, kad advokacijos būdai yra/gali būti vieni iš politikos praktikos metodų, tačiau neapima visos praktikos, kurią taip pat sudaro politinė analizė, koalicijos formavimas, kampanijos organizavimas (Cummis, Byers, Pedrick. 2011). Socialinių paslaugų kataloge vartojamas „atstovavimas ir tarpininkavimas“ konkrečiai nurodo individualios praktikos funkciją (asmeniui ar šeimai), o kai kur „bendruomeninis socialinis darbas“, nors ir kreipiantis žvilgsnį plačiau nuo individualaus atvejo, apsiriboja bendruomene. Šiame darbe vartojama „politinės lyderystės“ sąvoka, remiantis adaptyviosios lyderystės koncepcija, kuri atspindi ir papildo tiek socialinės politikos praktikai svarbias kompetencijas ir metodus, tiek pabrėžia patį apsisprendimo imtis lyderystės vaidmens momentą. Taip pat „politinės lyderystės“ praktika implikuoja įtakos darymą politikai, t. y. sprendimų priėmėjams. Šiuo atveju – socialinės politikos aplinkai. Svarbu tai, jog socialiniame darbe didžioji dalis atstovaujамų problemų turi adaptyviąją dalį, susijusią su įsitikinimų, vertybių, ideologijų koregavimu (Šumskienė, Daunienė, Žalimienė 2021). Dėl to socialinio darbo praktikų lyderystė čia ypatingai svarbi, padedanti taikliai identifikuoti iš kur kyla problema, argumentuoti ir teikti siūlymus jai spręsti. Autoriai pabrėžia, kad socialiniai darbuotojai menkai atlieka šią funkciją, ir teigia, jog socialinio darbo studijų metu svarbus eksperimentinis, patirtinis šios kompetencijos lavinimas, kuris leistų giliai pajusti ir integruoti ją socialinio darbo praktikoje, bei suvokti save kaip kompetentingą politikos praktiką, gebantį aktyviai veikti po studijų baigimo (Apgar, Parada, 2018) (Cynthia J. Rocha, 2000).

Kalbant apie socialinių problemų atstovavimą, svarbus nevyriausybinių organizacijų vaidmuo. Turėdami tuos pačius tikslus dėl pažeidžiamų grupių kaip valstybė, NVO, tiesioginiais ar netiesioginiais veiksmais, stengiasi užtikrinti, kad valstybė turėtų pilnesnį, platesnį vaizdą, susijusį su žmonių gerovės užtikrinimu. NVO politinė lyderystė apima tiek politinį atstovavimą, tiek visuomenės švietimą (Ball, Dunn, 1995). NVO veikloms, tame tarpe ir politikos praktikai, svarbūs santykiai su skirtingais politikos veikėjais. Arnove ir Christina, remdamiesi Nikaragvos, Papua Naujosios Gvinėjos raštingumo puoselėjimo, bei Palestinos ankstyvosios vaikystės programos pavyzdžiais, atkreipia dėmesį ir teigia, jog valstybė ir NVO privalo bendradarbiauti ir

papildyti vieni kitų pastangas struktūriškai – įstatymų ir institucijų lygmenyse – spręsti diskriminuojamų, marginalizuojamų grupių problemas (Arnove, Christina, 2002). Taip pat atliktas tyrimas Lenkijoje ir Čekijos Respublikoje, analizavęs NVO ir valstybinio sektoriaus bendradarbiavimą sprendžiant benamystės problemą, rodo, kad šiam santykiui būdingas vienas kitų papildymas, kuomet tikslai sutampa, o priemonės tam pasiekti – skirtingos. Pabrėžiama, kad sektorių priemonės neišvengiamai ne vienodos dėl motyvacinių veiklos pagrindų – įstatymų viešajame, ir vertybių NVO (Sidor, Abdelhafez, 2021).

NVO ir verslo bendradarbiavimo potencialą ir šiame ryšyje kuriamą reikšmingą socialinį kapitalą atskleidžia Moshtari ir Vancpucke, tyrę tarptautinių humanitarinių NVO santykius su verslu. Nors krizių atveju paprastai skubios pagalbos ir plėtros atsakomybę prisiima NVO ir valstybinės organizacijos, reikšmingą indėlį turi ir jas remiančios vietos bendruomenės bei verslas. Jie daro išvadą, jog kognityvinis, struktūrinis ir santykių kapitalas yra pagrindas sėkmingiems tarporganizaciniams ir tarpsektoriniams santykiams, leidžiantis keistis tam tikromis naudomis – didėjantis partnerių ratas, mažesnės paslaugų kainos ir aukštesnė jų kokybė. Verslui tai galimybė gerinti reputaciją, plėsti žinias apie rizikos valdymą, įsitraukti į naujas bendruomenes. Be to, socialinio kapitalo kūrimas tarp NVO ir verslo mažina būdingą įtampą ir sunkumus tarp šių sektorių (Moshtari, Vancpucke, 2020).

Nevyriausybinių organizacijų advokacija Lietuvoje pasireiškia trijuose lygmenyse: savivaldos, regioniniame ir nacionaliniame. Lietuvoje atliktas tyrimas, analizavęs NVO vaidmenį atstovaujant vaikų, sergančių I-o tipo cukriniu diabetu interesus, išryškino, kad politinių sprendimų rezultatyvumas netenkina NVO aktyvistų. Respondentų atsakymai leido daryti išvadą, jog nesėkmę lemia abipusės strateginės klaidos – ir pačių nevyriausybinių organizacijų viduje trūksta gilesnio advokacijos procesų įsivertinimo dalies, leidžiančios identifikuoti tobulintinas sritis, ir centrinių valdžios institucijų neužtikrinimas dalyvių kvorumas posėdžių metu (Sutkevičiūtė, 2020). Šukvietienė, tyrusi NVO dalyvavimą Lietuvos savivaldybių sprendimų priėmimuose, teigia, jog proceso sėkmę lemia finansiniai, žmogiškieji ištekliai, bei dalyvių gebėjimai ir kompetencijos. Nors egzistuoja teisiški mechanizmai NVO dalyvauti savivaldybių sprendimų priėmime, tačiau pačių NVO vaidmuo apibūdinamas kaip „formalus ir nenuoseklus dėl nesamų nusistovėjusių dalyvavimo tradicijų, nevyriausybinių organizacijų finansinio priklausomumo bei dalyvavimui sprendimų priėmime reikalingų žinių ir gebėjimų stygiaus.“ Ji teikia rekomendaciją organizacijoms tobulinti bendruosius ir institucinius gebėjimus, o taip pat stiprinti efektyvumą per

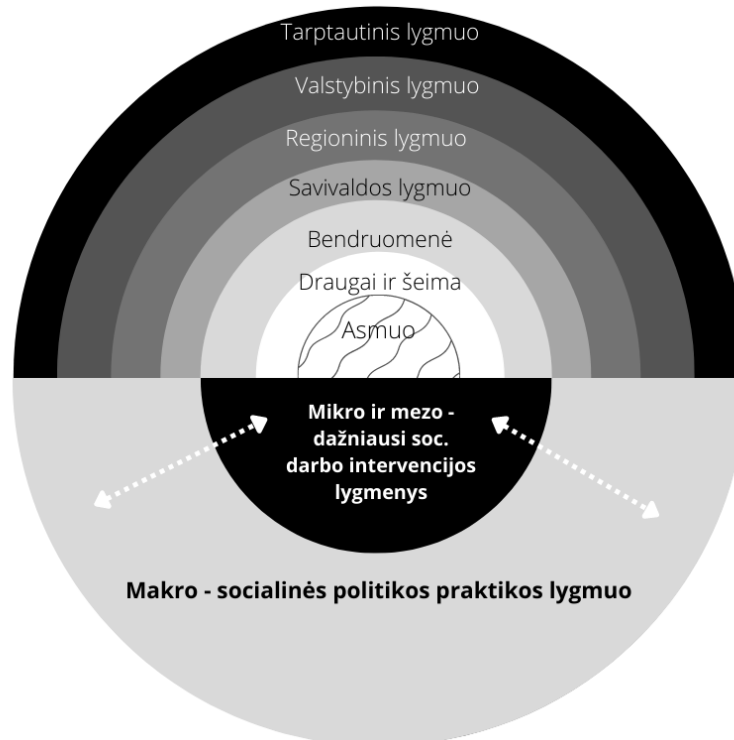
savirefleksiją, įsidiegiant kokybės standartus bei savireguliacinius mechanizmus (Šutkuvienė, 2018).

Darbo naujumas ir jo reikšmė. Kreipiant dėmesį į tyrimuose atskleistas politikos lyderystės praktikos sąlygas ir kliūtis, šiame darbe tyrinėjama Lietuvos socialinio darbo NVO raiška per vidines (NVO resursus, vertybines laikysenas, kompetencijas, ryšius, strategijas) bei išorines (politinėje aplinkoje vyraujančias normas, bendradarbiavimo kultūrą, stiprybes ir iššūkius) sąlygas. Šiuo darbu norima praplėsti pakankamai siauro pobūdžio tyrimų šia tema lauką ir išnagrinėti bei apibūdinti NVO politinės lyderystės raišką tokią, kokia ji būdinga Lietuvos kontekste.

1. Politinės lyderystės socialiniame darbe samprata, reikšmė ir metodai

1.1. Politinės lyderystės socialiniame darbe samprata ir reikšmė

Socialinės politikos praktika (ang. *social policy practice*) – tai socialinio darbo įgūdžių pasitelkimas, siekiant politinių pokyčių tam, kad būtų įgyvendinti socialinio ir ekonominio teisingumo principai, užtikrinta visų visuomenės grupių ir asmenų gyvenimo kokybė ir žmogaus teisės (Nouman, Levin, Lavee, 2019). Kai kurie autoriai skiria šį terminą nuo advokacijos, ir advokaciją apibūdina kaip vieną iš politikos praktikos veiklų, tai – „išskirtinis (išimtinis) ir abipusis kliento ar problemos priežasties atstovavimas forume, bandant sistemingai paveikti sprendimų priėmimą neteisingoje ar nereaguojančioje sistemoje“ (cit. Schneider ir Lester). Tuo tarpu socialinės politikos praktika apima platesnes veiklas ir roles, o šio proceso tikslas paveikti didesnes sistemas ir sukurti ilgalaikį socialinį teisingumą visiems (Cummins, Byers, Pedrick, 2011). Figueira-McDonough teigia, jog socialinės politikos praktika neturėtų būti traktuojama kaip išplaukianti iš tradicinių socialinio darbo metodų, bet labiau kaip galutinio socialinio darbo tikslo – socialinės gerovės – imperatyvi būtinybė įsikišti (1993). Socialinės politikos praktikos terminas



1 pav. „Person-in-environment“ perspektyva (šalt. Cummins, Byers, Pedrick, 2011) ir socialinės politikos praktikos raiška

Lietuvoje nėra populiarus, dažniau vartojama „advokacija“ ar „atstovavimas“. Advokacija užsiima tiek socialiniai darbuotojai, organizacijos, tiek kitų sričių atstovai, pavieniai suinteresuoti asmenys, jų grupės (Šumskienė, Daunienė, Žalimienė 2021). Pabrėždama socialinio darbo funkcijos komponentinę dalį, kaip vieną iš kitų, šiame darbe vartosiu „politinės lyderystės“ terminą, remiantis adaptyviosios lyderystės koncepcija, kuri bus aptariama toliau.

Socialinės problemos ir rizikos, kurias siekia mažinti ir naikinti socialiniai darbuotojai, turi kompleksiską prigimtį ir reikalauja tokių pačių sprendimo priemonių. Problemas keliančioms ir palaikančioms nusistovėjusioms sistemoms keisti, individualaus darbo metodai nėra pakankami, todėl viena iš socialinių darbuotojų funkcijų – dalyvavimas socialinės politikos formavime. Šiame darbe kalbėsime apie socialinę politiką, kaip apie socialinius pokyčius, tikslinių grupių advokaciją, su kurioms kylančiais iššūkiais susiduria socialiniai darbuotojai ir visa visuomenė. Kita socialinės politikos reikšmė, tai konkrečių socialinių priemonių – socialinio draudimo, paslaugų ir paramos – apibendrinimas. Tačiau kalbant apie socialinio darbo praktiką, socialinės politikos supratimas dažnai peržengia pastarosios reikšmės ribas ir paliečia tokias sritis, kaip užimtumas, sveikata, ekonomika ir kt.

Dar vienas apibūdinimas, kurį pateikia M. Pawar – „tikslingas įsitraukimas dalyvaujant ir prisidedant formuojant ir įgyvendinant politikos priemones, siekiant koreguoti, keisti nesąžiningas, agresyvias, diskriminuojančias ar žmonėms netinkamas praktikas, ir/ar keisti/gerinti egzistuojančias praktikas, siekiant socialinio darbo tikslų įgyvendinimo, laikantis vertybių ir principų“ (2019). Vis dėlto dėl savo politinio aktyvumo ir advokacijos stokos praktikoje (nepaisant dėkingiausios artimos ir kasdienės prieigos prie socialinių problemų šerdies), socialinis darbas gali būti vaizdžiai apibūdinamas, kaip „Šuo, kuris neloja“ (de Corte, J., Roose, R., 2018). Socialinių darbuotojų, kaip artimosios aplinkos specialistų prieiga prie silpniausių ir labiausiai nutolusių visuomenės narių yra labai vertinga, suteikianti šansą (re)formuoti sistemą, todėl ją vadinti vien pagalbos specialybe būtų klaida ir nuvertinimas. Jau nuo pirmųjų XIX a. pab. bendruomeninių namų, pirmieji socialinių paslaugų tiekėjai, šalia tiesioginės pagalbos, įžvelgė gilumines skurdo priežastis, vykdė tyrimus, ieškojo argumentų, kaip jį spręsti struktūriškai, ir kreipė savo veiklą į bendruomenę (Pivorienė, J. 2004). „Person-in-environment“ perspektyva (1 pav.) remiasi sistemų teorija, leidžiančia suprasti, kad žmogus yra veikiamas įvairių kontekstų. Ji leidžia žvelgti plačiau ir pamatyti visą aibę veiksnių, kurių veikiamas gyvena žmogus, bei ieškoti socialinės problemos sprendimų, neapsiribojant vien individualių asmeninių charakteristikų

korekcijomis, bet gilinantis į žmogaus socialinius ryšius, bendruomeninius, savivaldos, regiono ar nacionalinius sluoksnius, ten vyraujančius požiūrius, kuriamas tvarkas ir įstatymus, ir galbūt atrandant ten išteklius, reikiamus poreikiui atliepti (Cummins, Byers, Pedrick, 2011).

Šiuolaikinė socialinės politikos sistema ir gerovės užtikrinimo sistema yra smarkiai patobulėjusi, su daug platesniu instituciniu lauku, didesniu biurokratiniu aparatu, įtakojama ir kontroliuojama įvairių nacionalinių ir tarptautinių organizacijų. Socialiniai darbuotojai, tiesiogiai bendraudami su žmonėmis ir tirdami jų atvejus, čia atlieka pagrindinį vaidmenį, teikdami svarbias išvalgas kitiems šios sistemos veikėjams. De Corte, J., Roose, R., pateikia pavyzdį apie benamystės problemą, kuomet gatvėje gyvenantys asmenys paprasčiausiai nepatenka į politikos formuotojų, turinčių užtikrinti gerovę ir teisingumą jiems, akiratį. Akivaizdu, kad pažeidžiamiausioms grupėms artimiausia ir geriausiai jų poreikius atstovauti galinti grandis – tiesioginį darbą atliekantys socialiniai darbuotojai. Todėl politinis aktyvumas yra viena iš socialinio darbo praktikų funkcijų, padedanti prisikasti iki problemos šaknų ir inicijuoti esminį pokytį (2008). Tarptautinės socialinio darbo federacijos (IFSW, 2000) pateiktas socialinio darbo apibrėžimas apibūdina profesijos funkcijų daugiakryptiškumą: „Socialinio darbo profesija skatina socialinę kaitą, žmonių tarpusavio santykių problemų sprendimą, teikia galimybių ir pagalbą gerinti jų gyvenimą. Remdamasis žmogaus elgsenos ir socialinių sistemų teorijomis, socialinis darbas siekia žmonių ir jų aplinkos sąveikos darnos. Žmogaus teisių ir socialinio teisingumo principai yra svarbiausi socialinio darbo principai“. Egzistuojanti daugybė socialinio darbo apibūdinimų, pateikiamų įvairių autorių, organizacijų, bei įvairios definicijos etikos kodeksuose, nurodo į socialinio darbo multidimensiškumą (pagalbą per individualų, grupinį ir bendruomeninį darbą), individualių problemų sąsają su socialinėmis sistemomis, taigi į socialinį pokytį per politinę praktiką. (Kavaliauskienė, V. 2005).

Vis dėlto puoselėjama kolektyvinė atsakomybė ir pagalba socialinėms problemoms spręsti, per pastaruosius 30 metų pakeitė kryptį labiau individualistiškos socialinių santykių prieigos link (Marston, G., McDonald, C., 2012). Analizuojant priežastis, kodėl socialiniai darbuotojai nesiima politinės lyderystės, pirmiausia gręžiamasi į profesionalus ruošiančias įstaigas ir mokymo programas. Socialiniams darbuotojams stinga esminio supratimo apie socialinės politikos formavimo, pokyčių priemones ir galimybes (de Corte, J., Roose, R., 2018), politikos praktika – studijų programoje lieka periferine sritimi, ir studentai, stodami, dažniausiai nesidomi socialine politika („*politics or policy*“) (Rocha, C. J., 2000. cit. Gordon). Kaip rašo M. Pawar, tarsi

iš „socialinio darbo“, būtų atimta nuoroda „socialinis“, nes būtent šis darbo apibūdinimas implikuoja profesijos politikos praktikos funkciją (2019).

Daunienė, mokomojoje knygoje „Keisti ir keistis – adaptyvioji lyderystė socialiniame darbe“, kalba apie adaptyviają lyderystę, kuri sprendžia trijų lygių iššūkius: techninius, techninius ir adaptyvius bei adaptyvius. Pastarieji labai dažnai pasitaiko socialinio darbo praktikoje. Adaptyvus iššūkis reiškia, jog jam įveikti reikia dirbti su požiūriais, įsitikinimais, nuostatomis, vertybėmis: „Didelė dalis lyderystės darbo problemiškoje situacijoje ir yra atpažinti adaptyvųjų iššūkį tam, kad būtų galima suprasti, kur baigiasi techninio ekspertiškumo sprendimų galimybės ir reikia kitokio buvimo ir kitokio veikimo. Adaptyviosios lyderystės kompetencijos ir yra tos, kurias galima pasitelkti tiek drauge su techniniais sprendimais, tiek visiškai atskirai, kai situacija yra vien tik apie adaptavimąsi.“ (Šumskienė, Daunienė, Žalimienė, 2021). Politikos praktika socialiniame darbe reikalinga spręsti būtent nevienareikšmiškai techninius klausimus, bet kelti ir taisyti tas socialinės politikos praktikas, kurios iš esmės neužtikrina socialinės gerovės principo, tačiau jau tapo norma arba įstatymu, įsakymu.

Taigi, galima apibendrinti, kad politinė lyderystė yra socialinio darbuotojo darbo dalis, dokumentuose aprašyta, kaip socialinio teisingumo atstovavimo ir atstatymo principas. Socialinių darbuotojų artima prieiga prie tikslinių grupių ir problemų šerdies leidžia teikti reikšmingas įžvalgas formuojant socialinę politiką. Dėl visuomeninių pokyčių pasikeitė ir socialinio darbo praktika – daugiau dėmesio yra skiriama individualioms klientų charakteristikoms koreguoti (elgesiui, požiūriams), nuvertinant sisteminę įtaką, lemiančias problemas. Socialinės politikos praktikai mažiau dėmesio skiriama tiek darbe, tiek ir studijų metu ruošiant specialistus. Politinė lyderystė yra socialinių darbuotojų kompetencija, padedanti įvardinti esminį, dažnai sisteminį ar vertybinį problemas iššūkį ir imtis veiksmų, siekiant jį išspręsti.

1.2. Politinės lyderystės praktikos raiška ir metodai

Socialinių darbuotojų politinės lyderystės praktiką lemia 3 svarbios aplinkybių grupės: galimybės, sudarytos sąlygos bei pagalba (ang. *facilitation*) ir motyvacija. Atitinkamai – politinės institucijos, ir jų sprendimų priėmimo reguliavimo normos bei taisyklės, organizacijos ir jų vidaus kultūra, įgalinanti vaidmenis, iniciatyvas, apibrėžianti vieningus tikslus ir prielaidas, ir galiausiai

pats individas, socialinis darbuotojas, ir jo asmeninė charakteristika, vertybės, gebėjimai, bei profesinė socializacija (Gal, J., Weiss-Gal, I., 2013).

Iš tikrųjų asmeniniam pasirengimui autoriai skiria daug dėmesio. Vertindamas socialinių darbuotojų pasiruošimą politinei lyderystei, Pawar aprašo trijų P modelį, kuriuo taip pat plačiai, visapusiškai žvelgia į kompetenciją. Modelis smarkiai nukreiptas į individualų socialinio darbuotojo darbą ir savęs tobulinimą – „Personal being“, „People“, „Paper“. Jame pirmu punktu vėl krepiama į socialinių darbuotojų kompetencijas, tačiau ne tik jas – nurodoma, jog profesionalai turi nuolat tobulinti savo asmenines charakterio savybes, puoselėti dorybes, įgūdžius, plėsti žinias. Antrasis „P“ nurodo darbą keturiuose lygiuose – bendruomenėje, biurokratiniame, politiniame ir organizaciniame lygmenyse, o ne individualiai, mažose grupėse, kaip būdinga labiausiai taikomam klinikiniam socialiniam darbui. Ir trečiasis „P“, autoriaus nuomone, yra analizė ir rašymas – situacijos artikuliacija politikams, spaudai, organizacijoms, biurokratijai (2019). Advokacijos kompetencija yra viena sudėtingiausių ir reikalaujanti ypatingų retorinių gebėjimų, siekiant pristatyti, argumentuoti požiūrius, atstovauti interesus. Čia taip pat labai svarbus didelis profesinis pasitikėjimas savimi (Sadauskas, Leliūgienė, 2010).

Adaptyviosios lyderystės modelis taip pat išskiria kompetencijas, smarkiai orientuotas į individualias specialistų, lyderių savybes ir jų tobulinimą. Kartu tai ir metodai, pavieniai arba jų seka, kuriems reikia didelių vidinių resursų:

1. Užlipti į balkoną – tai tarpusavyje susijusių, toje situacijoje esančių, veikiančių žmonių santykių, požiūrių, interpretacijų analizė, kuriai atlikti reikia stebėtojo prieigos.

2. Nustatyti adaptyvų iššūkį – pamatymas ir įvardinimas, kokia vertybinė dilema situacijoje kelia problemas.

3. Reguluoti temperatūrą – kelti įtampą, nepalaikyti nusistovėjusios tvarkos ir mobilizuoti linkusius prisitaikyti žmones spręsti situaciją, kuriant naują tvarką.

4. Išlaikyti sutelktą dėmesį – tai nuoseklumo laikymasis, nuolat komunikuojant su partneriais apie tikslą, palaikant vieniems kitus, siekiant negrįžti prie „seno patikrinto“, bet verčiau eksperimentuoti ir mokytis.

5. Gražinti darbą žmonėms – tai ne deleguoti užduotis, bet įtraukti, motyvuoti suinteresuotas grupes kartu ieškoti bendros gerovės. Pokyčiai reikalauja kompromisų, vidinių

pastangų adaptuotis, tad kyla įvairios įtampos, kurias, dirbant kartu, galima spręsti nepataikaujant ar guodžiant, o suteikiant daugiau realistiškų perspektyvų.

6. Saugoti lyderystės balsus iš kitur – tai nepatogių, marginalizuotų, kitaip manančių ir mokančių, kritikuojančių balsų įdarbinimas, siekiant didesnio kūrybiškumo ir produktyvumo, bei griaunant įsivaizduojamą ekspertiškumo jausmą.

7. Suvokti save kaip lyderystės instrumentą – tai atsakomybės prisiėmimas būti čia ir dabar, vidinis nusiteikimas ir gilus savęs pažinimas. „Ši kompetencija reiškia išjungti autopilotą ir sąmoningai pasirinkti imtis lyderystės konkrečioje situacijoje“. Svarbūs įgūdžiai, savęs suvokimui kaip instrumento yra: neapibrėžtumo ir konfliktinių situacijų toleravimas, gilus žmogiškumo esmės pajautimas, vertybių „išskaitymas“ situacijose, motyvacija rizikuoti, gebėjimas „išjungti“ savo ekspertiškumą bei suvokimas, kokias reakcijas mūsų veiksmai gali sukelti kitiems, ir galiausiai rūpestis savimi – palaikančios aplinkos sukūrimas, įvairiapusiškas poilsis, mėgstamos veiklos praktikavimas ir pan. (Šumskienė, Daunienė, Žalimienė 2021).

Tam tikra politinė aplinka yra viena iš sąlygų lyderystei ir advokacijai reikštis, nes galų gale į politiką yra nukreiptas visas advokacijos procesas. Politinė aplinka nustato prieinamumą socialiniams darbuotojams politikos praktikai ir būdus, kuriais lyderystės imamasi. Metodai, kuriais socialiniai darbuotojai imasi daryti įtaką socialinei politikai: 1. Teisėkūros advokacija, kuria siekiama užtikrinti mažiau galimybių turinčių grupių priėjimą prie viešųjų gėrybių. Dažnai ši veikla remiasi lobizmo modeliu. 2. Bylinėjimasis, kuomet reformos siekiama per teismo sprendimus. 3. Socialinis veiksmas – išteklių persikirstymui ir nelygybės mažinimui. Tai yra bendruomenės įgalinimo metodas, siekiant stiprinti jos solidarumą, lyderius ir kolektyvinį veiksma. Taip pat, už bendruomenės ribų, siekiama silpninti politikos veikėjų balsą derybose, stiprinti kitų grupių bei visuomenės palaikymą ir paramą. 4. Socialinės politikos analizė, padedanti identifikuoti struktūrines problemas, ieškant atsakymų į klausimus kam (kokiai tikslinei grupei) taikoma tvarka, kokios išmokos teikiamos, kokia forma paskirstomos, ir kas yra finansavimo šaltinis (Gal, Weiss-Gal, 2013).

Skirtingos šalys turi iš pažiūros panašias institucijas, tačiau formalios ir neformalios normos jose dažnai skiriasi. Tai irgi turi įtakos procesų įgyvendinimui. Paradoksalu, kad ne vien palanki politinė aplinka lemia didesnę socialinių darbuotojų aktyvumą, tačiau ir labai nepalanki,

net gi priešiška aplinka gali iššaukti aktyvią lyderystę, siekiant taisyti nepriimtinas socialinės politikos praktikas. (Gal, J., Weiss-Gal, I., 2013).

Šiame darbe kalbama apie nevyriausybinių organizacijų politinio aktyvumo raišką per motyvaciją, esamos politinės aplinkos bei patiriamo fasilitavimo – organizacijos – prizmes. Svarbios nagrinėjamos kompetencijos, padėsiančios apibūdinti Lietuvos NVO politinės lyderystės raišką: adaptyvaus iššūkio nustatymas, savęs suvokimas, kaip lyderystės įrankio, gebėjimas „užlipti į balkoną“ bei „reguluoti temperatūrą“. Nevyriausybines organizacijas, dirbančios žmogaus teisių srityje, siekiančios socialinių pokyčių visuomeniniame ir politiniame gyvenime taip pat atlieka socialinio darbo funkciją ir remiasi tais pačiais principais. Toliau plačiau aptariama NVO samprata, jų vaidmens reikšmė ir strategijos politinės lyderystės praktikoje

2. Nevyriausybinių organizacijų samprata, vaidmuo ir veikimo būdai

2.1. NVO samprata ir reikšmė socialinės politikos formavime

Nevyriausybines organizacijas (NVO) – nuo valstybinių institucijų nepriklausomas, savarankiškai save valdančios, ir į veiklas įtraukiančios tam tikrą savanorystės elementą, bei kylančios iš altruistinių, filantropinių paskatų, vedančių žmones užsiimti visuomenine veikla (Robinson, K. 2013) (Revuckaitė, E. 2013). LR nevyriausybinių organizacijų plėtros įstatyme, NVO apibrėžiama: „nuo valstybės ar savivaldybių institucijų ir įstaigų nepriklausomas savanoriškumo pagrindais visuomenės ar jos grupės naudai veikiantis viešasis juridinis asmuo, kurio tikslas nėra politinės valdžios siekimas arba vien tik religijos tikslų įgyvendinimas. Valstybė ar savivaldybė, juridinis asmuo, kurio visuotiniame dalyvių susirinkime valstybė ar savivaldybė turi daugiau kaip 1/3 balsų, negali turėti daugiau kaip 1/3 balsų nevyriausybines organizacijos visuotiniame dalyvių susirinkime” (2013). To paties įsakymo 5 straipsnis apibrėžia valstybės ir savivaldybės institucijų bei įstaigų bendradarbiavimą su nevyriausybinėmis organizacijomis, kuris turi būti įgyvendintas dalinantis informacija apie veiklos ir bendradarbiavimo kryptis, konsultuojantis su NVO ir įtraukiant jų atstovus darbo grupes, bei finansuojant NVO veiklas, t. y. vykdant advokaciją arba socialinės politikos praktiką, jei kalbame apie socialinio darbo srityje veikiančias NVO.

Nevyriausybines organizacijos, dar vadinamos pilietinomis arba „trečiuoju sektoriumi“, atlieka atstovavimo, įgalinimo funkcijas savo bendruomenei ir jos nariams. NVO veikla demokratinėse visuomenėse yra esminė, užtikrinant, kad suinteresuoti asmenys ar grupės būtų išgirsti ir eiti į dialogą su valdžios institucijomis tiek vietos, tiek nacionaliniame, tiek tarptautiniame lygmenyse (Revuckaitė, E. 2013). NVO aktyvus dalyvavimas įtakojant procesus ir politikas, gali būti laikomas ne tik tikslu, bet ir svarbia priemone – procesu, kuris įtraukia dalį bendruomenės atstovų, savanorių ir įgalina juos atstovauti tikslus, paveikti sprendimus „iš apačios į viršų“, ir taip prisidėti prie aktyvios, dalyvaujančios pilietinės visuomenės kūrimo. Piliečių dalyvavimas viešąjį valdymą papildoma energija bei ištekliais, suteikia įžvalgų, informacijos, patirčių ir žinių įvairovę, kas padeda geriau ir plačiau atliepti bendruomenės poreikius, teisingiau paskirstyti išteklius bei įgalinti pilietinę visuomenę ir jos narius. Sunkumai piliečių dalyvavimui kyla kuomet valdžios institucijos tą supranta kaip grėsmę ir stengiasi išlaikyti galios viršenybę savo pusėje (Bowen, 2008).

NVO, kaip pilietinė iniciatyva, geba greičiau ir lanksčiau prisitaikyti prie visuomenės pokyčių, atliepti naujus iššūkius ir pasiūlyti jiems sprendimo galimybes, kas valstybiniame sektoriuje vyksta žymiai lėčiau ir sudėtingiau. Savo veikla ir iniciatyva NVO taip pat siekia atlikti paslaugų poreikių vertinimus, investuoti į tyrimus, o ne akla remti ir teikti simptominę pagalbą klientams, neišanalizavus jų tikrųjų poreikių (Robinson, K. 2013). Padėdama užtikrinti paslaugų skaidrumą ir tikslingumą, parduodama savo paslaugas, NVO taip pat prisideda ir prie adekvataus valstybinių lėšų paskirstymo bei jų taupymo. Natūralu, kad trečiasis sektorius valstybėse turi būti vertinamas ir puoselėjamas. Australijoje bei Jungtinėje Karalystėje sparčiai imamas mažinti valstybinio sektoriaus paslaugų teikimą, ir perduoti šias paslaugas teikti tiesiogiai veikiančioms NVO (Robinson, K. 2013). Lietuvoje, NVO forumo ataskaitoje pateiktais duomenimis, nevyriausybinių socialinių paslaugų organizacijų įtraukimas į viešųjų paslaugų teikimą nuo 2017 m. 4,94 proc., 2020 m. išaugo iki 13,8 proc. (2020).

Nevyriausybines organizacijos geba greičiau apčiuopti ir lanksčiau prisitaikyti prie visuomenėje vykstančių pokyčių ir atlikti tarpininko vaidmenį tarp piliečių ir sprendimų priėmėjų – analizuoti ir teikti išvadas, rekomendacijas, svarbias socialinės politikos formuotojams. Taigi – „užlipti į balkoną“ ir pasitelkti analizuojančio stebėtojo žvilgsnį. Taip pat „reguluoti temperatūrą“ bendradarbiaujant – kas nors formaliai apibrėžta, praktiškai gali kelti iššūkių. Tai ne tik didina

pilietiškumą visuomenėje, skatina žmonių pasitikėjimą politikais, bet ir padeda racionaliau ir adekvačiau skirstyti valstybės lėšas, taupyti, pasiekti nepasiekiamiausias grupes.

2.2. NVO iššūkiai ir strategijos

Ekspertinis žvilgsnis leidžia organizacijoms apčiuopti veiksnius ir priežastis, trukdančius ir keliančius socialines problemas, išvelgti sprendimo būdus. Vis dėlto atstovavimo procesas yra sudėtingas, dažnai ilgas, reikalaujantis įvairių kompetencijų, įtraukiantis daug partnerių, tad reikalauja savo veiksmų strategijos ir pasiruošimo tai įgyvendinti.

Bendradarbiaujant su valstybinėmis institucijomis paslaugų teikimo ir advokacijos procesuose nemažu iššūkiu tampa aukšti valdžios lūkesčiai, padidėjusio menedžerizmo, vaidmens biurokratizavimo našta, nepakankami išteklių bei darbuotojų kompetencija, ir atitolimas (Robinson, 2013). Be to tampa ribojamas paslaugų teikimo lankstumas ir galimybė kvestionuoti ir kritikuoti vyriausybės politiką, taigi – atlikti socialinės politikos praktikos funkciją, ką būtų galima apibūdinti posakiu „kąsti į ranką, kuri tave maitina“. Taip pat, nors dažniausiai NVO palaiko nuolatinę ryšį su savivaldos institucijomis, nes jas sieja paslaugų pirkimas-pardavimas, reikšminga NVO finansavimo dalis ateina būtent iš šio šaltinio, tačiau retai kada finansuojama pati advokacijos atliekama funkcija, ir tam tenka ieškoti kitų rėmėjų (Sutkevičiūtė, 2020). Taigi priklausymas nuo valstybinio finansavimo šaltinių bei jų kontrolės, gali lemti prastesnes galimybes NVO atstovams įsitraukti į visuomeninio intereso atstovavimo procesus. Remdamasi Carey ir Foster, Robinson mini deviantinį socialinį darbą, kaip formą, būdą socialiniams darbuotojams atlaikyti keliamus reikalavimus ir apeiti ribojimus kasdieninėse (t .y. nusižengti tam tikroms tvarkoms, metodologijoms ir pan.) veiklose, idant išvengtų bandomo pritaikyti visiško socialinio darbo standartizavimo (2013). Taip pat autorių minimi sunkumai, kuriuos išgyvena šis sektorius, yra: „nepakankamas valdžios ir tarptautinių agentūrų dėmesys NVO vaidmeniui vystymosi politikoje, visuomenės nuomonė ir požiūris, finansinių resursų trūkumas, nepakankama verslo atstovų parama, NVO, kaip sektoriaus, identifikavimo problema bei pačių NVO prastas savęs vertinimas“ (Revuckaitė, 2013). Minima ir bendradarbiavimo problema, kuomet nevyriausybines organizacijas tarpusavyje konkuruoja ir nori išsaugoti savo autonomiją bei tapatumą. Išskiriami subrangos atvejai NVO sektoriuje, kuomet siekiama pozityvių tikslų (solidarumo, kompetencijų trūkumo užpildymo, efektyvumo užtikrinimo), arba ne tokių pozityvių, kuomet mažesnės NVO įdarbinamos pigesniems darbams atlikti (Sutkevičiūtė, 2020).

Vis dėlto visi autoriai sutinka, jog veiksmingas politinės lyderystės procesas turi remtis NVO partneryste. Našesnę darbą užtikrinti ir poreikius atstovauti padeda organizacijų tinklo palaikymas, t. y. būrimasis į asociacijas, forumus, nacionalinius aljansus (Revuckaitė, 2013). Tai padeda pasidalinti darbus, nekartoti nueitų žingsnių, suteikia galimybę susipažinti iš arti su kitomis organizacijomis ir pritaikyti sau jų sėkmingas patirtis, bet svarbiausia, tai kolektyvinis svoris ir vienybė (Sutkevičiūtė, 2020).

Kitas svarbus dalykas yra tinkamas pasirengimas – nuoseklios ir adekvačios atstovavimo strategijos kūrimas. „Advokacija yra veiksmingiausia, kai ji gerai daro du dalykus. Ji turi parodyti ryšį tarp mikro ir makro, tarp sąlygų ir priežasčių, ir pati turi veikti kiekviename skirtingame lygmenyje kaip pokyčių procesų dalis“ (Sutkevičiūtė, 2021. Cit. Bryer ir Magrath) NVO politinės lyderystės procesai gali būti kreipiami keliomis kryptimis: vietos savivaldos ar regiono (labiau siekiama tam tikrų revizijų, konkrečių techninių pokyčių) arba nacionaliniame lygmenyje (siekiama daryti įtaką visuotiniams procesams, struktūroms, ideologijoms) (BOND, 2005). Taigi dažnai tenka dirbti ne viename sluoksnyje. S. Sutkevičiūtės tyrime apie Lietuvos NVO advokaciją nacionaliniame lygmenyje aprašomi šie trys pagrindiniai advokacijos elementai, kuriuos turi įvertinti vykdytojai: 1) tikslai (vertinamas problemos aktualumas, tikslai turi būti aktualūs, pasiekiami); 2) duomenys (renkama pagrįsta ir atitinkamai auditorijai tikslingai ir adekvačiai pateikta informacija); 3) auditorijos (į jas nutaikytas visas advokacijos procesas, todėl reikia pasirinkti labai tikslingai ir konkrečiai, nes ji gali daryti esminę įtaką). Taip pat išskiriami šie penki advokacijos proceso etapai: 1. Politikos veiksmų problemų nustatymas (darbotvarkės nustatymas); 2. Sprendimų formulavimas; 3. Identifikuotų problemų sprendimo būdų bei politinės valios imtis pokyčių sąveika; 4. Politiniai veiksmai; 5. Politikos veiksmų vertinimas. Autorė atkreipia dėmesį kad dažnu atveju NVO susikoncentruoja į advokacijos veiksmus ir politinių veiksmų rezultatus, ir neskiria dėmesio kampanijos galutiniam įsivertinimui, kuris leistų identifikuoti tobulintinas sritis. Kokybei užtikrinti, pagal proceso etapus, siūlomi penki kriterijai galutinei refleksijai – problemos aktualumas interesų grupės atžvilgiu, siūlomo sprendimo pagrįstumas, advokacijos veikėjų aktyvumas, politinių veiksmų rezultatyvumas, tikslo atitiktis (2020). Apie kokybės užtikrinimą procese kalba ir A. Šukvietienė, tyrusi NVO dalyvavimą Lietuvos savivaldybių sprendimų priėmimuose. Ji teigia, jog proceso sėkmę lemia finansiniai, žmogiškieji ištekliai, bei dalyvių gebėjimai ir kompetencijos. Ji teikia rekomendaciją organizacijoms tobulinti bendruosius ir institucinius gebėjimus, o taip pat stiprinti efektyvumą per savirefleksiją, įsiedigiant kokybės standartus bei savireguliacinius mechanizmus (2018).

Taigi bendradarbiavimas tiek su valstybinėmis institucijomis, tiek su kitomis NVO gali kelti iššūkių procese. Pirmu atveju, NVO, gaudama reikšmingą finansavimo dalį iš VO gali dvejoti kritikuoti, juo labiau, jog advokacijos, kaip darbo funkcijos, VO paprastai nefinansuoja. Kitu – efektyviai advokacijai gali trukdyti konkurencija ir pavienis veikimas. Todėl autoriai pabrėžia, kad socialinės politikos praktikai svarbus nevyriausybinių organizacijų kolektyvinis vienijimasis ir veikimas, suteikiantis svorį atstovaujamosioms problemoms. Taip pat pabrėžiama, kad advokacijos strategijos turi būti pradamos įvertinus išteklius ir nuosekliai suplanuotos, o galiausiai atliktas galutinis įsivertinimas, leidžiantis tobulėti. Galiausiai pabrėžiamas atitinkamų kompetencijų tobulinimas. Apibendrinus, sėkmingai politinio atstovavimo funkcijai reikalingos ir svarbios tiek gebėjimo identifikuoti pagrindines problemas ir tikslus, į kuriuos bus kreipiami veiksmai (nustatyti adaptyvųjų iššūkių), tiek apsisprendimo ir vaidmens prisiėmimo (savęs suvokimo kaip „instrumento“), tiek analizės („užlipti į balkoną“), tiek būvimo procese ir veikimo („reguluoti temperatūrą“) kompetencijos.

3. Tyrimo metodika ir organizavimas

Tyrimo objektas. NVO politinės lyderystės raiška.

Tyrimo tikslas – išnagrinėti organizacines ir politines aplinkos sąlygas, kuriose ir kurių veikiamos Lietuvos NVO vykdo politinę lyderystę (1 lentelė). Organizacinės – vidinės, NVO, sąlygos – tai organizacijos vertybinis pamatas, lemiantis apsisprendimą praktikuoti politinę lyderystę, žmogiškieji (darbuotojai, savanoriai) ir finansiniai resursai, asmeninės, profesinės bei organizacinės kompetencijos, partnerystė, savirefleksijos ir mokymosi praktika, per reflektuojamas patirtis ir įvardintus išmokimus, stiprybes ir silpnybes, kokybės užtikrinimas, taikomos strategijos. Išorinės sąlygos, kurias lemia esama politinė aplinka, tai vyraujančios normos, susijusios su NVO atstovavimo tema, stiprybės ir silpnybės, darančios įtaką atstovavimo procesams, bendradarbiavimo kultūra, gerosios praktikos, atnešusios įtakos darančių rezultatų, bei abipusiai lūkesčiai.

NVO POLITINĖS LYDERYSTĖS RAIŠKOS SĄLYGOS	
VIDINĖS	IŠORINĖS
<ul style="list-style-type: none"> - NVO vertybės, apsisprendimas - Žmogiškieji resursai - Kompetencijos ir mokymasis - Partnerystė - Kokybės standartai - Strategijos, praktikos 	<ul style="list-style-type: none"> - Politinė aplinka, vyraujančios normos - Stiprybės ir iššūkiai - Bendradarbiavimo kultūra - Gerosios praktikos - Lūkesčiai

1 lentelė. Politinės lyderystės raiškos aspektai

Tyrimo uždaviniai:

1. Įvertinti NVO vertybinį kontekstą ir apsisprendimo politinei praktikai priežastis.
2. Įvertinti NVO žmogiškąsias ir finansines galimybes, resursus atstovauti politiniu lygmeniu bei kompetencijų lygį ir tobulinimosi galimybes.
3. Sužinoti NVO partnerystės ryšius.
4. Sužinoti NVO taikomas politinės lyderystės praktikos ir jų kokybės užtikrinimo strategijas.
5. Apibūdinti politinės aplinkos ir joje vyraujančių normų įtaką NVO politinei lyderystei reikštis, įvardinti stipriąsias ir silpnąsias jos vietas, bendradarbiavimo su NVO kultūrą, gerąsias praktikas ir abipusius lūkesčius.

Tyrimo metodai. Siekiant visapusiškai įvertinti ir apibūdinti NVO raišką, demonstruojant socialinės politikos lyderystę Lietuvoje, atliktas kokybinis tyrimas. Respondentai apklausti naudojant pusiau struktūruotą interviu, leidžiantį užduoti konkrečius, temą atliepiančius klausimus, o taip pat, pokalbio eigoje, įtraukti ir papildomus, tikslinamuosius klausimus. Suformuluoti du klausimynai – NVO atstovams ir politinių institucijų (savivaldybių, vyriausybės, seimo) atstovams. Gauti duomenys analizuoti, remiantis grindžiamosios teorijos metodologija, gautų duomenų kodavimo būdu.

Kaip teorinis pagrindas naudojamos E. Daunienės aprašyto adaptyvios lyderystės modelio išskiriamos kompetencijos. Konkrečiai – suvokti save kaip „instrumentą“, „užlipti į balkoną“ bei „reguluoti temperatūrą“, siekiant įvertinti tiek apskritai NVO, tiek jose veikiančių žmonių apsisprendimą ir motyvaciją politinės lyderystės praktikai, gilias, vyraujančias

įsitikinimus, santykius analizuojančio, sistemizuojančio žvilgsnio ir refleksijos gebėjimą, bei gebėjimą sąmoningai būti, palaikyti reikiamą veikimą ir spaudimą konkrečiose situacijose tam, kad jos keistųsi (Šumskienė, Daunienė, Žalimienė, 2021).

Tiriamųjų atranka ir tiriamieji. Tyrime dalyvavo socialinio darbo NVO atstovai (NVO) bei sprendimų priėmėjai (SP) (2 lentelė) Respondentų atranka vyko remiantis NVO atstovų tiesioginės veiklos sritimi, siekiant tyrime atspindėti kuo įvairesnių temų organizacijų politinės lyderystės raiškos būdus ir patirtis. Siekiant į socialinės politikos problemas ir jų sprendimus pažvelgti „kitos pusės“ ir sulygtinti bendradarbiavimo patirtis, tyrime apklausiami ir sprendimų priėmėjai.

NVO/SP	Nr.	Pagrindinė veiklos sritis/tema/institucija
NVO	1	Atskirtį patiriantys vaikai ir jaunimas
NVO	2	Nelegalūs migrantai, pabėgėliai
NVO	3	Nuteistieji
NVO	4	Priklausomi asmenys
NVO	5	Lytiškumo ugdymas
NVO	6	Lyčių lygybė, smurto prevencija
SP	7	LR Seimas
SP	8	Savivaldybės jaunimo reikalų koordinavimas

2 lentelė. Respondentai

Tyrimo eiga ir duomenų apdorojimas. Tiriamieji elektroniniu laišku, skambučiu buvo kviečiami gyviems ir telefoniniams pokalbiams, taip pat gauti atsakymai raštu bei vienas balso įrašas su klausimyno atsakymais. Gyvi interviu vyko respondentų darbovietėse. Pokalbis telefonu buvo įrašytas nemokamo internetinio diktofono pagalba. Balso įrašas su atsakymais atsiųstas We Transfer programėlės pagalba.

Balso įrašas ir gyvi įrašyti pokalbiai buvo transkribuojami. Visi atsakymai vėliau analizuojami, remiantis A. Strauss ir J. Corbin grindžiamąja teorija bei jų aprašytu kodavimo metodu, kurį sudaro trys etapai: atviras, ašinis ir atrankinis kodavimai (Paurienė, 2014). Taigi, tyrimo eigą sudarė pokalbio įrašymas ir jo transkribavimas arba atsakymų raštu gavimas, parafrazių ir konceptų sudarymas, jų kategorizavimas ir empirinis generalizavimas.

4. NVO politinės lyderystės raiška Lietuvoje: empirinio tyrimo rezultatai

Toliau aptariami pagrindiniai NVO politinės lyderystės raiškos bruožai, išryškėję ir atsikartoję respondentų pasakojimuose, ir piešiantys Lietuvos NVO politinės lyderystės vidinių bei išorinių sąlygų paveikslą. Išskirtose temų kategorijose pažymimas adaptyviosios lyderystės (AL) kompetencijų pasireiškimas. Kai kur atsiskleidžia keletas tarpusavyje susijusių kompetencijų. Pateiktoje lentelėje (3 lentelė) matyti kaip per analizės metu išskirtus konceptus AL kompetencijos pasireiškia konkrečiose kategorijose. Analizės metu išskirtos ir tam tikros subkategorijos, kurioms respondentai suteikė reikšmę.

4.1. Politinė lyderystė gimsta iš praktikos.

„Nebegaliu tylėt“

Respondentai, dirbantys socialines paslaugas teikiančiose NVO, pabrėžė, kad jų tiesioginis darbas su atvejais yra prioritetinga funkcija, o politinė lyderystė visais atvejais yra susijusi su tiesioginio darbo patirtimi, ir yra atsakas į tam tikrą „*sistemos disfunkciją*“, kuomet egzistuojančios socialinės paslaugos neatlieka socialinio darbo misijos iš esmės: „*Nuo pat savo profesinės soc. darbo pradžios mačiau, jog yra daug gerų, pasišventusių žmonių, bet jie patekė į netinkamas struktūras ar idėjiškai pasenusias paslaugų formas <...> ne tik patys dūsta kaip asmenys, bet ir dirbdami su atskirtyje esančiomis tikslinėmis grupėmis daugiau jas administruoja, nei užtikrina jų savarankiškėjimą ar dalyvumą bendruomeniniame gyvenime.*“

Taigi advokacija gimsta kaip būtinybė, iš negalėjimo padėti klientams mikro lygmenyje dėl egzistuojančių sisteminių spragų ir netobulumų makro lygmenyje, atsiskleidžiančių ilgametėje tiesioginėje praktikoje, kuri yra būtina sąlyga politinei advokacijai. Tiesioginio darbo su atvejais patirtis, analizė ir refleksijos leidžia pastebėti ir įvardinti, kuomet sutinkamos situacijos atsikartoja „*bendruose vardikliuose*“ arba kada sisteminiai sprendimai kuria ir gilina žalojančias, diskriminuojančias praktikas (prieštaraujančias žmogaus teisėms, jo orumo užtikrinimui ir pan.) per paslaugų kūrimą, jų finansavimą. „*Taigi dalies konkretaus žmogaus iššūkių neišspręsi dirbdamas tik su juo. Norėdamas jam pagelbėti turi perklausti ir aplinkui egzistuojančias normas, laikysenas, bei veikti bendrojo gėrio plotmėje.*“

Nedideli laiko, finansiniai ir žmogiškieji resursai lemia, kad politinės lyderystės funkcija nevyriausybinėse organizacijose atliekama nekryptinai, bet dažniausiai kritinėse ar skandalingose situacijose. Dažnu atveju tai reiškia tam tikrą savanorystę ir asmeninio laiko ir išteklių naudojimą šiame darbe net organizacijų darbuotojams. Be pirminės praktikos, bet iš poreikio padėti bei atstovauti vienintelę alternatyvą valstybės vykdomai politikai, gimė savanoriška pilietinė iniciatyva, ėmusi teikti tiesioginę humanitarinę pagalbą pabėgėliams pasienyje bei atstovauti jų žmogaus teises: *„Mano motyvacija buvo kažkaip įgalinti tą kančią, skausmą, kurią jaučiau skaitydama apie žmonių istorijas, situacijas pasienyje. Turėjau pradėti veikti.“* Taigi didelė motyvacija politinei lyderystei yra darbuotojų vertybinis pagrindas ir asmeninis apsisprendimas siekti pokyčių.

„Mes kryptingai siekiam sistemos pokyčių tam, kad mūsų darbui atsirastų finansavimas, atsirastų įstatyminė bazė.“

Kita priežastis imtis politinės lyderystės yra pačių NVO išgyvenimo klausimai. NVO veikla, smarkiai priklausoma nuo valstybinių, projektinių lėšų bei labdaros, yra pakankamai trapi ir nestabili: *„Dažnai gyvuojame nuo projekto iki projekto, tai surenkant komandą ir stengiantis ją išlaikyti. Tai nėra paprasta.“* Nepaisant to, organizacijos atstovauja poreikius ir tam, kad neliktų *„patys sau įdomūs, be resursų veikimui“*. Atstovavimo tikslai apima paslaugų reglamentavimo, finansinio teisingumo klausimus, vieningų susitarimų dėl to, kas valstybėje koordinuoja paslaugas. Šie klausimai tiesiogiai susiję su NVO tęstinės veiklos užtikrinimu.

Atkreipiamas dėmesys, kad konkrečiai atstovavimo funkcijoms išteklių organizacijos neturi ir dažnai darbuotojai tai atlieka „savanoriškai“. Pabrėžiama, kad jaučiamas politikų nesupratimas ir nesusikalbėjimas šiuo klausimu. Pavyzdžiui, NVO veiklos ataskaitose nefigūruoja atstovavimo darbai ir laikas praleistas jiems atlikti, nes to *„paslaugų finansuotojai nesuprastų“*, minima politikų nuostaba, suvokus NVO *„kilnios misijos“* ir realių galimybių dilemą: *„Jie [politikai] važiuoja valstybiniu kuru, jie važiuoja, jiems eina darbo valandos, o tu palikęs darbus, kurie kantriai laukia ir kaupiasi į kamštukus.“* Respondentai teigia, jog valstybė privalo daugiau remti NVO ir jų asociacijų veikimą. Konkrečiai Vyriausybė turi imtis stiprinti ir įgalinti šį sektorių savivaldybėse: *„iš nacionalinio lygmens maitinti vietines NVO pinigais, resursais ir tokiu būdu kurti tam tikrą pilietinį demokratinį diskursą visoje šalyje.“*

Šioje kategorijoje atskleidžiamos kelios AL kompetencijos. Pagrindinė „užlipti į balkoną“ – respondentų refleksijos ir įžvalgos apie politinę sistemą ir jos tobulintinas vietas, priimamų sprendimų ar jų nebuvimo žala. Taip pat suvokti save kaip lyderystės instrumentą – vertybėmis ir asmeniniu apsisprendimu grindžiama politinė praktika. Bei adaptyvaus iššūkio nustatymas – kuomet reflektuojant iššūkius, identifikuojami adaptyvūs (vertybių, požiūrių įtaka) aspektai politinėje, institucinėje aplinkoje.

4. 2. Didžiausias iššūkis – susivienodinti vertybes

Respondentai pabrėžė aukštų vertybinių laikysenų svarbą savo veikloje, ir tai, jog daug sisteminių problemų gimsta būtent iš neteisingos, neempatiškos, diskriminuojančios laikysenos, todėl specialistams labai svarbu turėti tvirtą ir teisingą poziciją – AL adaptyvaus iššūkio nustatymo kompetenciją –, kad galėtų ją atstovauti ir pagrįsti kitur. Taigi didelė reikšmė asmeniniam specialisto pasirengimui, jo vertybinių laikysenų integravimui į darbo praktiką. Pagalbos specialistams aktualios vertybės būdingos ir gyvenime, t. y. apibūdina jų gyvenimo būdą. Minima asmeninė motyvacija įgalinti savo skausmą per pagalbą, liudijant neteisybę: *„Todėl man visi tie žmonės Sienos grupėje yra tikrai aukščiausia pilietinės visuomenės, demokratinės valstybės ir socialinės gerovės, žmogiškumo išraiška.“*

Didžiausi iššūkiai su kuriais susiduria NVO atstovavimo procesuose, yra vertybinės laikysenos. Žinių trūkumas, klaidingi įsitikinimai, stigmatizuojantis požiūris dažnu atveju trukdo teikti paslaugas ir ieškoti pagalbos sprendimų ir lemia tam tikrą sistemos akligatvį. Socialinės paslaugos bei visa NVO advokacija orientuota į individualų žmogų ir jo poreikius, tačiau sistema ne visada yra pasirengusi atliepti juos. Respondentai tai apibūdina „*niekino lauku*“ ir „*niekino žmonėmis*“: *„Jis buvo paleistas, ŽIV sergantis. Be dokumento, be deklaracijos jis neturi teisės į jokią socialinę išmoką, jis neturi galimybės gauti jam reikalingų vaistų. Jis tiesiog papuolė į tokią duobę, kur niekam neįdomu. Nei vienai tarnybai neįdomu.“*

Politinėje sistemoje pasitaiko klausimų, kurie yra stumdomi nuo vieno prie kito, kurių nepasidalina tam tikros institucijos: *„Sveikatos apsaugos ministerija sako, čia labiau socialine globa jūs užsiimat, socialinės apsaugos ir darbo ministerija sako, čia jūs labiau prie medicinos.“* Tokį „mėtymąsi“ patiria ir konkretūs asmenys, bandantys gauti pagalbą institucijose. Institucijų laikyseną formuoja ten dirbančių žmonių vertybiniai įsitikinimai, tad NVO čia atstovauja

žmogiškąją, empatiškąją poziciją ir siekia sumažinti biurokratinio požiūrio į žmogų daromą žalą bendraudami, vesdami mokymus institucijų darbuotojams: „*Vat ateina žmogus, <...>, kur man jį siųst. Nu nesiųskit jūs jo, jis jau siųstas! Jau artimieji siuntė ten, kur rusų laivas, visi kiti siuntė, <...>, nu įpilkit jūs jiems arbatos, nu išgirskit.*“ Jautrus ir asmeniškąs priėjimas prie žmogaus, pažeidžiamiausių žmonių ir grupių matymas ir atstovavimas – NVO stiprybė, ir organizacijos sąmoningai dirba visuomenės švietimo ir jautrinimo srityse. Šioje žmogiškojo ir biurokratinio priėjimo priešpriešoje atskleidžiama aktuali AL savęs suvokimo kaip lyderystės „instrumento“ kompetencija, kuri bandoma tobulinti ir kituose sistemos veikėjuose. Pastebima, kad sėkmingesnis bendravimas ir tarpusavio supratimas, NVO įgalinantis požiūris vyrauja kuomet valstybinėse institucijose dirba žmonės, patys atėję iš nevyriausybinio sektoriaus.

Besąlyginis žmogaus vertingumas bei universalios žmogaus teisės – paradigmos, kuriomis vadovaujasi NVO. Būdingas asmenų kaltinimas, beviltiškas požiūris už savo gyvenimo klaidas užkerta kelią visuomenės nariams resocializuotis, stigmatizuoja. Tokios nuostatos taip pat problemą įsuka į uždara ratą, kadangi ji nėra gydoma, o tik apgydomi jos simptomai. NVO atstovauja giluminių problemų sprendimo būtinumą ir tam reikalingus išteklius – kokybiška pagalba nėra labai greita: „*Reikia, kad žmogus priverstų, eitų su tavim tą kelią, <...>, bet tai nėra *spragtelį pirštai* va taip mūsų visuomenėje.*“

Orientuota į žmogų laikysena labai sunkiai perduodama ir išugdoma kituose lygmenyse, kur vyrauja žmogaus vertingumo sąlygojimas pagal jo gerus ir blogus darbus, kaltinimas ir požiūris, kad jis nusipelnė sunkumų kaip atpildo už neteisingus poelgius, pasirinkimus. Tas pats lėto gijimo principas aktualus ir supratimui, jog visuomenės ir sistemos pokyčiai reikalauja ilgo laiko. NVO atstovai laiko save atkakliais ir kantriais politinėje lyderystėje. Respondentai vykdo viešinimo ir visuomenės jautrinimo veiklas.

4.3. Strategijos ir tobulinimasis

NVO politinės lyderystės praktikai – ir AL „temperatūros reguliavimo“ kompetencijai – būdingas nuoseklios advokacijos trūkumas. Tą pabrėžia organizacijų atstovai, teikiantys socialines paslaugas. Į politiką orientuotas veikimas gimsta iš praktikos ir konkrečių atvejų, taigi dažniausiai yra reaktyvus. Tai lemia ir organizacinius sprendimus – atsakomybė imtis politinės praktikos daugiau prisiimama individualiu pasirinkimu, nėra vieno atsakingo asmens, nors dažniausiai šią

funkciją prisiima organizacijos vadovai, kurie negali skirti pakankamai laiko dėl kitų darbų krūvio. Pasigendama kitų komandos darbuotojų apsisprendimo dalyvauti politikos formavimo procesuose. Nors specialūs mokymai politinės lyderystės temomis nėra organizuojami arba darbuotojai jų nesirenka, tobulinimasis vyksta per praktiką, refleksijas, patirčių keitimąsi. Vis dėlto, išryškėjo keletas dažniausiai NVO taikomų strategijų, esant poreikiui imtis politinės lyderystės:

Atpažįstamumas. *„Vien dėl to, kad „pažiūrėkit, mes esam organizacija, kuri atstovauja“, bet jeigu tavęs nepažįsta, tai išvis nekreipia dėmesio į tavo pasireiškimus.“*

Respondentai dalinasi, kad Lietuvoje svarbi sąlyga sėkmingam bendradarbiavimui su sprendimų priėmėjais – atpažįstamumas ir asmeninis santykis. Svarbu, jog veidai, žmonės politikams asocijuotųsi su organizacija, jos veikla, patirtimi laikysenomis. Sprendimų priėmėjai vertina galimybę pažinti organizacijos poziciją, konsultuotis. Minimas susitarimas organizacijos viduje išlaikyti tuos pačius viešus veidus nuo pradžios iki pabaigos, siekiant tam tikro stabilumo ir pasitikėjimo neformaliame, jautriame kontekste. Iš NVO pusės taip pat vertinami palankūs, jautrūs valstybinių institucijų atstovai ir bendradarbiavimas su jais. Todėl pirmiausia stengiamasi klausimus nešti ir konsultuotis su konkrečiais asmenimis.

Viešumas. *„jeigu šiais metais dar gausim 2 užsieniečius, kur be asmens tapatybės dokumento paleisti, tada nežinau, ką daryt. Tada jau gal ir į žiniasklaidą, nežinau. Ir tada jau vyks reikalai.“*

Viešinimo strategija pasitelkiama tiek visuomenės švietimo, tiek sprendimų priėmėjų spaudimo tikslais. Bendraujant su žiniasklaida ar veikiant socialiniuose tinkluose, ir dalinantis pozityviomis istorijomis, siekiama laužyti nusistovėjusius stereotipus apie visuomenėje nemėgstamas socialines grupes, jautrinti, informuoti ir pristatyti situacijas iš kitų perspektyvų, kad žmonės galėtų susidaryti realų vaizdą – „užkrėst visuomenę, kad apie tai diskutuotų“. Žinanti, matanti visuomenė prisideda prie geresnio valdžios institucijų darbo, jų skaidrumo. Taigi spaudžia valstybę ir perklausia, kritikuoja jos vykdomą politiką – protestuoja, prisijungia kaip savanoriai prie pilietinių iniciatyvų. Nors viešumas išjudina klausimus, pabrėžiama, kad organizacijos privalo nuosekliai dirbti ir tą spaudimą palaikyti, kad procesai nenutrūktų. Kitaip sakant – NVO turi būti nepatogūs, kas iš dalies yra taktika, o kartu ir atstovavimo neišvengiamumas. NVO neretai pritrūksta žmogiškųjų, laiko resursų viešinimo darbams atlikti.

Raštai. *„Tai ką mes galim, tai rašyt raštus. Visa kita viršija mūsų galimybes.“*

Dėl ribotų finansinių ir žmogiškųjų išteklių, dažnu atveju NVO atstovavimas politiniame lygmenyje apsiriboja raštų rašymu. Tai atima nemažai laiko iš tiesioginio darbo funkcijų atlikimo. Raštai, užklauskos atlieka ir priminimo, įtampos palaikymo funkciją tam, kad institucijos operatyviau reaguotų, neatidėliotų sprendimų priėmimo.

Konsoliduotas veikimas. „*Tokiu būdu savivaldybė ar kiti sprendimų priėmėjai negali teigti, kad čia yra organizacijos asmenybinės bėdos*“

Respondentai išreiškia pasitenkinimą bendradarbiavimu su partneriais, galimybe kartu atstovauti bendras temas. Bendras veikimas siekiant socialinės politikos tikslų, NVO atstovams duoda saugumo jausmą. Pabrėžiama, jog asocijuotos struktūros mažina tarpusavio konkurenciją, kuria skaidrumo, kolegiškumo atmosferą, puoselėja profesionalumą ir kryptingumą. O taip pat mobilizuoja sprendimų priėmėjus išgirsti NVO vienijančius klausimus, problemas, pagrindžia ir suteikia NVO balsui didesnę svarį, ragina institucijas efektyviau bendradarbiauti. Su partnerių pagalba NVO lengviau randa reikiamų išteklių tiek atstovavimo, tiek tobulinimosi darbams vykdyti, kas užtikrina nuoseklesnius procesus. Atkreipiamas dėmesys, kad NVO asociacijos stiprėja dėl natūralios raidos bei praeitoje kadencijoje skirtos specialios programos ir lėšų jų palaikymui.

Deja, dėl krizių šioje vyriausybėje NVO struktūrinis vystymas yra apstojęs. Taip pat minimas bendradarbiavimo iššūkis, kuomet organizacijos nepalaiko viena kitos atstovavimo turinio ar tono ir nenori būti identifikuojamos kaip „išsišokančios“ organizacijos partnerės. Tam įtakos turi apsisprendimas eiti į konfliktą su valstybine politika ar likti ir veikti ten ir tiek, kiek galima. Pasitaiko ir priešiško bei dalinimosi į „tikrus ir netikrus nevyriausybinius“: „*tai jūs ir taip gerai gyvenat, sėdit va čia vat ant bažnyčios finansų, ko jūs čia dar einat į kažkokį vat projektą ar tampat vos ne konkurentais*“.

Autentiškumas. „*atstovavimas jisai turi labai tokį aspektą, kurio viešajam sektoriuje nuolat trūksta, tai yra iš žmogaus perspektyvos. Iš socialinės politikos naudotojo perspektyvos.*“

Siekdami keisti vertybines nuostatas bei tvarkas, NVO linę „atsinešti“ konkretų atvejį, konkrečią situaciją ir ją iliustruoti nusistovėjusių normų, įstatymų, algoritmų spragas. Pasakojimas konkrečių istorijų ir net patirčių simuliacijos, respondentų nuomone, yra veiksminga praktika, „tiesianti tiltus“ tarp visuomenės, sprendimų priėmėjų ir tikslinių grupių negirdimų balsų. Pabrėžiama, kad ši NVO artimos prieigos privilegija yra esminė, būtina priimant adekvačius

politinius sprendimus, kadangi ji yra ne apibendrinta, ne abstrakti. Autentiška informacija atstovavimui suteikia tiek emocinį, tiek praktinį krūvį. Šioje vietoje patiriamas iššūkis – pačių klientų motyvacijos, valios stygius kelti klausimus ir nuosekliai būti procesuose.

Tobulinimosi būdai.

Nors ne visos organizacijos yra identifikavusios ir sau įsivardinusios, jog užsiima politinės lyderystės praktika, tačiau šias funkcijas atlieka ir reflektuoja, ieško tobulinimosi šioje srityje kelių ir pavyzdžių: „*Tai aš esmės Sienos grupė, tai yra įkvėpta Granicos pavyzdžiu ir asimiliuota Lietuvos politikos ir visuomenės kontekste.*“ Kadangi pati funkcija dažnai nėra nuosekli ir gimsta iš tiesioginio darbo, praktika ir refleksija yra vienas pagrindinių mokymosi atstovauti būdų. Komandose vyksta pokalbiai, atvejų aptarimai, siekiant išsigryninti ir sutarti laikysenas, sukurti veikimo algoritmus. Taip pat bendradarbiaujama su vietiniais bei užsienio partneriais, organizuojant intervizijas, „šėšėliavimą“, komandiruotes. Kartu su partneriais arba atskirai investuojama į mokymus kompetencijoms tobulinti. Pastebima, kad tiesiogiai su politinės lyderystės praktika mokymai retai kada susiję. Siekiant kokybiško sisteminio poveikio, asociacijos nariai kuria bendrų veiklų ciklą ir rengia metines refleksijas savivaldybei. Be to, siekiant mokytis ir tobulintis pasitelkiama savanorių pagalba – palaikančių politikų ar kitų įvairių specialybių atstovų – galinčių patarti, pakonsultuoti ar pravesti mokymus konkrečiais klausimais.

Respondentai, atliekantys politinės praktikos funkciją, dalinasi, kad nesijaučia labai kompetentingi šioje srityje ir stokoja tam tikrų savybių ir įgūdžių. Prie tobulintinų, išskirtas gebėjimas išlaikyti balansą tarp emocinės ramybės ir nusiasmeninimo atstovavime, ir susirūpinusios pozicijos išlaikymo: „*ir kai pagalvoju, ką jie ruošiasi daryt, tai man fiziškai bloga, man spaudimas kyla, šokinėja.*“ Taip pat pabrėžiama, kad NVO politinei lyderystei reikalinga proaktyvus veikimas ir griežta, aštri laikysena: „*įtraukti ne tik tokiu reaktyvesniu būdu, kad ten kur kviečia, ten kalbu, ir pasisakau, bet eiti proaktyviai, tai reiškias išnaudoti įvairias kalbėjimo priemones, kaip viešųjų ryšių visokios priemonės, akcijos, gatvės akcijos, provokacijos, valdžios tam tikriems sprendimams ir neveikimui.*“ Pastebima, kad socialinio darbo lauke būdingas „*pasipikinimas*“ dėl neteisybės ir niekur nevedantis, problemų nesprendžiantis „*pabėdavojimas rūkomajam*“. Tam reikalinga tobulinti vadybines kompetencijas. Taip pat atkreipiamas dėmesys, jog didžiosiose socialinės politikos temose – užimtume ir socialiam draudime – negirdimas NVO balsas. Ir tai yra susiję su moksline kompetencija, kuri NVO silpna, netobulinama, neįperkama,

bet labai svarbi: „*mokslininkų balsas įtraukimas yra vat tas kelias, kurį jie turėtų daugiau naudoti būtent šitose didžiosiose temose, nes socialinis draudimas, užimtumas yra kertinės socialinės apsaugos temos*“.

Be AL kompetencijos „reguluoti temperatūrą“ ir būdų jai tobulinti, įžvelgiama ir apsisprendimo būti lyderystės „instrumentu“ ugdymo poreikis, randant vidinę emocinę pusiausvyrą atstovavimo procesuose, bei ryžtą jo imtis.

4.4. NVO stiprybės

NVO dalyvavimą socialinių paslaugų teikime bei socialinės politikos formavime respondentai laiko reikšmingu pagrindu demokratinei visuomenei puoselėti. Pabrėžiamas NVO sektoriaus augimas ir stiprėjimas („*jėga, kuri turi įtaką mūsų šaliai, darbo vietos kūrimui, paslaugų įvairovei, plėtrai, inovacijai.*“). NVO suvokti savo stiprybių ir silpnybių momentai kalba apie AL apsisprendimo būti „instrumentu“ kompetenciją – veikti ir reflektuoti savo veiklos galimybes, pasitelkti įmanomus išteklius, būti lankstiems. Nors vis dar susiduriama su nuvertinančiu, nesuprantančiu požiūriu valstybės institucijose, akivaizdu, kad NVO imama labiau pasitikėti, dažniau kviesti ir atsižvelgti į jų atstovavimo balsą. Pabrėžiama, jog NVO politinė lyderystė apima jau daugiau sričių, nebėra epizodinė. Išskiriamos šios NVO lyderystės sritys ir bruožai:

Kokybiškos paslaugos. „*Jeigu aš kur nors siunčiu savo klientus, aš siunčiu į nevyriausybinių organizaciją, jeigu galiu rinktis, o tikrai ne į biudžetinę.*“

Respondentai atkreipia dėmesį, jog NVO kuria ir teikia inovatyvias, realius poreikius atitinkančias socialines paslaugas, pasižyminčias aukšta kokybe: „*Jie sukuria paslaugų teikimo standartus*“. Dažnai NVO ima įgyvendinti tokias paslaugas, kurios socialinių paslaugų kataloguose atsiranda ne iškart: „*ta pati darbo gatvė su jaunimu darbo forma atsirado NVO ir buvo vykdoma, kai net nebuvo kaip po tokios paslaugos Lietuvoje.*“ Arba įtraukia į savo paslaugų teikimo lauką labai specifines grupes, kurių narių yra absoliuti mažuma: „*Tokių asmenų yra labai mažai, kokie 100 žmonių šiuo metu. 150 užsieniečių be galimybės gyventi Lietuvoje šiuo metu atlieka bausmę. Nu maždaug. Tai nėra tiek daug, ane, į metus išeina ten 2-3.*“ Tam įtakos turi ir aptarta NVO artima prieiga prie žmogaus, ir NVO gebėjimas lanksčiai ir operatyviai veikti, bandyti ir tobulintis. Lyderystė smarkiai atsiskleidė krizių situacijose (pvz. Covid-19), kuomet

NVO mobilizavosi teikti itin greitą ir reikalingą pagalbą: „jeigu ne NVO, tai būtų bėda, absoliuti bėda, valstybė būtų visiškai viena pasilikus.“ Pastebima, jog sekančiose krizėse (Ukrainos karo, pabėgėlių prie pasienio) valstybė ėmė labiau kliautis ir organizuoti pagalbą per NVO struktūras, įrodžiusias, kad įmanoma telktis, bendradarbiauti ir per trumpą laiką imti veikti.

Taip pat svarbi patirtis ir kompetencijos, kurias turi sukaupusios organizacijos. Tai leidžia atstovauti ne tik klientų, bet ir pačių organizacijų poreikius, sisteminius iššūkius, kurie yra tiesiogiai susiję su NVO egzistavimu – reikalaujama tinkamų sąlygų, finansavimo: „Nu nes įstaigos mūsų pripratusios, kad viską darom nemokamai, už dyką ir su pačiom blogiausiom sąlygom.“

Savanorių ir paramos pritraukimas. „nevyriausybinių organizacijos yra daug patrauklesnės negu pelno ar viešasis sektorius.“

NVO išskirtinis bruožas – idėjinių žmonių telkimas. Komandos kuriasi ir laikosi ant vertybinių pamatų, joms būdinga vieninga pozicija. Stipri pilietinė pozicija buria pilietines iniciatyvas, tokias kaip pagalba Lietuvos-Baltarusijos pasienyje atsidūrusiems pabėgėliams, kurios remiasi visiškai savanoriškais pagrindais. Taip pat egzistuojančios nevyriausybinių organizacijos mobilizuoja ir palaikančius visuomenės narius – į veiklą įtraukia savanorius, rėmėjus. Tai papildo NVO galimybes veikti, plečia kompetencijų, žinių lauką, nes prie organizacijų prisideda skirtingų išsilavinimų žmonės, su kuriais galima konsultuotis, tartis. Atstovavimo srityje savanorių mažai, nors minima, jog kartais geranoriškais pagrindais prie organizacijų prisideda įtakingi veikėjai: „Turim porą Seimo narių, kurie savanoriauja pas mus, tai reiškia, nori būt arti šitos problematikos, laikyt ranką ant pulso ir suprast ją labiau ne iš ataskaitų, o dalyvaut toj realybėj.“ Organizacijos pabrėžia, jog savanorystės įgalinimas savo veiklose prisideda ir prie visuomenės nuostatų keitimo, teisingų laikysenų skleidimo savanorių artimose aplinkose, taigi yra tam tikra darbo su visuomene forma: „siekiame motyvuoti, įkvėpti, ir įtraukti jaunos žmones į žmogaus teisių veiklą.“

Nepriklausomumas. „Svarbu, kad būtų mažiau politikavimo“

Kaip minėta, alternatyvus NVO balsas suteikia socialinės politikos diskursui realybės, praktikos, gylio jausmą, emocinį krūvį. Dažnai būdami tie, kurie atstovauja neišgirstų, pamirštų žmonių poreikius, NVO veikia kaip „socialinis variklis“, savo liečiamomis temomis išjudinantis tiek visuomenę, tiek politinę sistemą. NVO nepriklausomybė nuo politinių partijų yra ta sąlyga, kuri lemia advokacijos sėkmę ir veiklos tvarumą. Politikoje NVO neutralumas leidžia būti nepatogiems ir kartu atstovauti praktinį požiūrį, kaip alternatyvą Seimo ar Vyriausybės siūlymams:

„*Tai kuo įvairesni balsai skamba, tai tuo nu galima adekvatesnį taiklesnį sprendimą priimti.*” Minima, jog netiesiogine NVO funkcija tampa ir valstybės priežiūra, kontrolė, jos sprendimų kvestionavimas, veikimas, duodant atsaką politikai. Nepriklausymas nuo politinės valios ir institucijų taip pat leidžia NVO būti prieinamesniems, laisviems skirti ir teikti paslaugas: „*skirtingai negu valdžios sektorius, nėra įpareigotos įstatymų rūpintis visais piliečiais*“. Taigi NVO turi galimybę į savo pagalbos teikimo lauką įtraukti ir sistemos akligatvyje atsidūrusius atvejus.

4.5. Aštriūs politinės lyderystės dilemos

Respondentai pastebi, jog politinio atstovavimo praktikoje NVO dažnai papuola į aštrios lyderystės spąstus, kuomet kieti jų pasisakymai išprovokuoja atstūmimo reakciją ir NVO gali būti „išmesti iš diskurso barščių“, o taip pat nukentėti finansiškai. Šiose refleksijose sutinkamos kelios kompetencijos – tai ir gebėjimas pažvelgti „iš balkono“, ir adaptyvaus iššūkio nustatymas.

Nors Lietuvos NVO politinė lyderystė kritikuojama dėl pakankamai švelnaus, nuolankaus tono, suprantama, kad jiems būti provokuojantiems ir griežtiems gali kainuoti – projektus, teigiamas tikrintojų išvadas, kvietimus dalyvauti ir tartis: „*Turime mes keletą tokių asmenybių ir nevyriausybiniam sektoriuj, ir akivaizdziai matosi, kaip jie yra kviečiami kur kas rečiau*“. Nors dalinamasi, jog komandose jaučiama palaikanti ir vieninga pozicija, yra buvę atvejų, kuomet organizacijos steigėjas kritiškai reagavo į aštrų atstovų pasisakymą. Taip pat ne visada randama bendra pozicija su kitomis NVO partnerėmis. Respondentai dalinasi, jog kartais lieka vieni atstovaudami konkrečias problemas, nes kolegos pateikia „*tobulas ataskaitas*“, kurios sprendimų priėmėjams sudaro vaizdą, jog situacija gerėja, pagalba teikiama ir pan. Išskiriamas trumpalaikių naudų motyvas, skatinantis kai kuriuos NVO veikėjus būti nuolankesniems ir patogesniems. Taip pat, nors NVO geba parodyti ir atstovėti realybę bei gyvenimiškas situacijas, kartais susiduriama su dilema atstovaujant, jog organizacija neatitinka tam tikrų bendrų reikalavimų – nėra „*nepriekaištingos reputacijos*“: „*Dabartiniu metu savo vaikų dienos centro paslaugą teikiame ne 100 proc. paslaugos reikalavimus atitinkančiose patalpose, kas riboja ir mūsų galimybes veikti stipriau ir advokacijos srityje.*“

Egzistuoja ir tiesioginis ryšys tarp NVO balso tono ir jiems skiriamų pinigų: „*savivaldybę padavėme į teismą dėl mūsų manymų neteisingai įsteigto atviro jaunimo centro. Šitos situacijos*

pasekoje savivaldybė kerštaudama nubraukė mūsų gatvės darbo projekto trečdalį lėšų“. Kita patirtis, kuomet organizacijos atstovai jautė valstybės siekį susidoroti su jų veikla – humanitarinės pagalbos teikimas Lietuvos-Baltarusijos pasienyje. Valstybės institucijų savęs saugojimas, nepasitikėjimas ir nenoras, kad praktikos būtų liudijamos ir perklausiamos, o žmonėms suteikiama humanitarinė ir atstovavimo pagalba, respondentų nuomone, yra skandalingi: *„dėl šio proceso prieš mūsų savanorius valstybė pradėjo teisinį persekiojimą, kaltindama mus prisidėjimu prie žmonių neteisėto gabenimo“.* Respondentai pabrėžia, kad to priežastis – nepakankama, *„baugšti“* demokratija ir sovietinio mentaliteto apraiškų palikimas valstybinėse institucijose, kuomet vengiama kritikos ir eliminuojami ryškesni oponuojantys veikėjai. Dėl to kyla iššūkių bandant įrodyti institucijoms, kad NVO veikla nesiekama priešinti, konkuruoti su valstybe, bet kaip tik atvirkščiai – bendradarbiauti: *„mes manome, kad veikiant kartu, išnaudojant esamus resursus, įtampos, žmogaus teisių pažeidinėjimai galėtų sumažėti.“* Susijusi ir jau minėta problema, kuomet kritiškos NVO neranda kitų organizacijų palaikymo. Organizacijos dėl numanomų priežasčių (pinigų, statuso, palankumo) renkasi viešai deklaruoti teigiamus aspektus ir *„neiti į konfliktą su valstybės institucijomis“*, bei atsiriboti nuo priešingai besielgiančių kolegų.

Taip pat dilemą dėl aštrios lyderystės išgyvena NVO, dirbančios su visuomenėje stigmatizuojamomis, nemėgstamomis grupėmis ir vargstančios dėl lėšų savo veiklai apskritai. Kokybiškai ir garsiai jų advokacijai reikalingų lėšų ir palaikymo jos neturi: *„Taigi dažnai vienas ar kitas nusistatymas temoms ir/ar joms atstovaujantioms organizacijoms pakiša koją objektyviai vertinti pateiktą informaciją ir pasitikėti NVO.“* Organizacijos, gyvenančios iš projektų, patiria vidinius konfliktus, kuomet projekto sąlygos neatitinka jų vertybinių laikysenų ir tenka atsisakyti dalyvavimo juose bei skiriamų pinigų: *„Ir kai kalbi su tais politikai, tai irgi supranta, kad, nu klausyk, bet jeigu kažkieno neįgali mama nustoja gerti, ir pradeda kokybiškai gyvent, tai yra didysis pasiekimas. Kokia ten durna darbo sutartis...“*

Ypatingai žemas pilietinių iniciatyvų politinis aktyvumas pastebimas regionų savivaldybėse ir vietos bendruomenėse, kuriose vyrauja tam tikros politinės jėgos ar asmenybės dominavimas: *„Šoka, dainuoja, na vieną kitą projektą įgyvendina, ar patvarko kartu su savivaldybe kažkokią aplinką. Bet taip kad imtų, keltų svarbius klausimus, konfrontuotų su vietos valdžia, tai to nėra.“*

4.6. Motyvaciniai iššūkiai

Dažnu atveju atstovavimas reiškia nuolatinę organizacijos narių pasipriešinimo būseną, kurioje ne visada lengva rasti palaikančius, suprantančius žmones, partnerius, ypač politinėje aplinkoje. Pastovi kovinė parengtis – atlaikyti neigiamus komentarus žiniasklaidoje, priekaištus, kaltinimus, ikiteisiminius tyrimus ir apklausas – veda link perdegimo: *„dažnai susiduriame ir su perdegimu, kuris aplanko mažesnes NVO organizacijas, kuriose išteklių yra maži, o aprėpti reikia daug temų.“* Atstovavimo procesai, kaip minėta anksčiau, NVO praktikuojami be specialių tam skirtų finansinių, laiko resursų, taigi dažnai tai atima asmeninį poilsio laiką iš darbuotojų. Taip pat politinis atstovavimas vykdomas greta tiesioginio darbo su žmonėmis, kas jau savaime reiškia didelį emocinį krūvį ir būvimą *„šalia didelių žmogaus kančių“*. Iššūkiai nuvilia, pykdo ir verčia svyruoti apsisprendimą ir motyvaciją. Jaučiamas respondentų poreikis tobulinti AL savęs suvokimo kaip „instrumento“ kompetenciją, siekiant kantriau išbūti stresinėse, neapibrėžtumo situacijose, ugdyti vidinę tvirtybę ir ramybę.

Sprendimų priėmėjų demonstruojamas nepasitikėjimas, kontroliavimas žemina NVO specialistų darbą, kompetenciją ir orumą: *„su keliais tikrintojais net buvom baręsi, kad ta prasme jūs ne į nusikaltimo vietą atvykot, jūs atvykot į socialinę įstaigą, ir gali būt, kad čia yra klaidų“*. NVO tenka įrodinėti savo patirtį, mokslinius laipsnius ir kovoti dėl pripažinimo ir kvietimo kalbėtis. Vis dėlto, respondentai dalinasi nusivylimu, kad lygiaverčiais partneriais politinėse diskusijose nesijaučia – politikai kalba iš galios pozicijos, moko, kaip dirbti. NVO atstovai jaučia, kuomet diskusijose dalyvauja *„dėl jų malonės“* arba kuomet dalyvavime oficialiai reikalingas NVO atstovas: *„[Vyriausybė] turi tam tikras derinimo su visuomene procedūras, kurios kartais taip geranoriškiau naudojamos, kartais taip labai formaliai į jas pasižiūri.“* Dėl to darbuotojai linkę tartis ir atsirinkti, kada ir kokiose platformose verta skirti pajėgas dalyvauti.

„Stumti buldozeriu“ – tam tikra politinės valios metafora, kuomet siekiama priimti vienus ar kitus sprendimus. Iš vienos pusės, NVO atstovai tokios politinės valios pasigenda, ypač demotyvuoja lūkestis ir tam tikras suvoktas, bet neišpildytas politikų pažadas: *„Seimo nariai, kurie lyg ir supranta, ir diskutuoja, ir atvyksta, balsuoja visiškai priešingai negu čia kalbėjo“*. Iš kitos, NVO sunku atstovėti *„buldozerį“*, keliaujantį į priešingą pusę, kadangi tokio proceso metu vengiama tikrų ir efektyvių diskusijų: *„Ir galvoji, kad čia vos ne terapiniam pokalby buvai, „aha, išgirstas, suprastas, patapšnota per petį, šaunuolis, kad darot ir viso gero.““* NVO jaučiasi per mažos, neatsveriančios politinių institucijų ir negalinčios atstovėti pozicijos. Taip pat respondentai

dalinasi nusivylimu, jog ilgą ir sunkų darbą tenka pradėti nuo pradžių, kai keičiasi valdžios:
*„reabilitacijų finansavimo modelį kūrėm tokį, kūrėm kūrėm, kūrėm kūrėm, nuėjo iki Ministro
pirmininko, ten jį patvirtino, įdėjo į stalčių, pasikeitė valdžia – ir vėl kuriam iš naujo, vėl nauja
darbo grupė.“*

Kategorija/ AL kompetencija	Suvokti save kaip lyderystės instrumentą	„Užlipti į balkoną“	„Reguliuoti temperatūrą“	Nustatyti adaptyvų iššūkį
1. Politinė lyderystė gimsta iš praktikos	<ul style="list-style-type: none"> + <ul style="list-style-type: none"> • Asmeninis apsisprendimas imtis atsakomybės kurti • Įgalinti skausmą • Savanoriai ir rėmėjai mieliau renkasi NVO • Komandos aukštas pasirengimas ir žemas apsisprendimas lyderystei 	<ul style="list-style-type: none"> + <ul style="list-style-type: none"> • Veikti makro lygmeny, kad veiktų mikro • NVO advokacija svarbi ir sistemai, ir jų pačių egzistavimui • Temos koordinavimas pasimetęs tarp savivaldybės ir ministerijų • Advokacija gimsta iš negalėjimo padėti 		<ul style="list-style-type: none"> + <ul style="list-style-type: none"> • Socialinės paslaugos neatitiko socialinio darbo misijos ir žlugdė socialinius darbuotojus • Problemos ne gydomos, o nuskausminimas • Pats kaltas • Niekieno laukas, niekieno žmonės • Bet jis žmogus
2. Didžiausias iššūkis – susivienodinti vertybes	<ul style="list-style-type: none"> + <ul style="list-style-type: none"> • Priimti konkretų žmogų, jo nesiunčiant • Politikos aplinkos stiprybė – iš NVO atėję žmonės • Institucijų požiūrį formuoja asmenys su vertybėmis 			<ul style="list-style-type: none"> + <ul style="list-style-type: none"> • Antivalstybinė pagalba • Kova su grobuonišku institucijų elgesiu • Kokybiška pagalba nėra labai greita
3. Strategijos ir tobulinimasis	<ul style="list-style-type: none"> + <ul style="list-style-type: none"> • Ne tik piktintis, bet ir spręsti problemą • Tobulintini organizaciniai sprendimai • Trūksta NVO balso socialinio draudimo, užimtumo temose 		<ul style="list-style-type: none"> + <ul style="list-style-type: none"> • Viešumas pajudina traukinius • Nuolatinis valstybės spaudimas ir visuomenės jautrinimas • Priversti būti nepatogūs • NVO per nuolankūs ir reaktyvūs • NVO savivaldybių marionetės • Partnerystė suteikia saugumą 	
4. NVO stiprybės	<ul style="list-style-type: none"> + <ul style="list-style-type: none"> • NVO lyderystė paslaugų teikime, krizių valdyme NVO balsas yra kritiškai svarbus • NVO politinis neutralumas – tvarumo sąlyga • NVO veikia asocijuotai • Be NVO valstybė pati savęs nekontroliuos 			

5. Aštriūs politinės lyderystės dilemos		+ <ul style="list-style-type: none"> • Pamatyti ir parodyti tai, ko nemato arba nenori matyti • Politiniai žaidimai • Politikų ekspertiškumas neturi pagrindo • Viena kalba – kitą daro • Nepakankami resursai 		+ <ul style="list-style-type: none"> • Savivaldybės kerštas • Vis dar gaji NVO kontrolė • Tarp projektinių rezultatų ir žmogaus pasiekimų
6. Motyvaciniai iššūkiai	+ <ul style="list-style-type: none"> • Daugiau emocinės ramybės ir nusiasmeninimo • Perdegimo rizika dėl poilsio trūkumo • Nuolatinis konfliktas ir politinis pasipriešinimas • Įtampa tarp kolegų NVO • Požiūris lyg į nusikaltėlius žemina 			

3 lentelė. Konceptai, atskleidžiantys AL kompetencijas kategorijose

IŠVADOS

1. NVO politinei lyderystei būdingas gebėjimas „užlipti į balkoną“ - stebėti, analizuoti ir atpažinti adaptyvius – vertybinius – iššūkius. Iš to gimsta ir to link kreipiama yra politinė praktika. Apibendrinus, politinio atstovavimo imamasi dviem esminiams tikslams. Iš vienos pusės atstovaujama besąlyginė žmogaus vertė ir žmogaus teisės – kovojama su diskriminuojančiomis, neveiksmingomis praktikomis, sistemos abejingumu. Iš kitos – siekiama spręsti struktūrinės (makro lygmens) spragas, trukdančias pagalbos sistemai veikti (mikro lygmenyje), bei užtikrinti ir pačių NVO egzistavimą – aktualizuoti jų temas ir užsitikrinti finansavimą. Čia NVO turi pranašumą – artimą prieigą prie žmonių – leidžiančią parodyti tai, ko nemato kiti.
2. NVO būdinga į žmogų orientuota vertybinė laikysena lemia savęs suvokimą būti lyderystės „instrumentu“, ir ryžtis politinei lyderystei. Bendra pozicija vienija komandas, pritraukia bendraminčius savanorius. Taip pat telkia partnerius, asociacijas, kartu aktyviau ir stipriau veikiančius politikos formavimo srityje. Pabrėžiamas NVO apsisprendimas imtis lyderių vaidmens krizinėse situacijose, atstovauti pažeidžiamų asmenų poreikius ir kelti kitų susijusių veikėjų kompetencijas darbui su žmonėmis. Tačiau politinės lyderystės praktika ne visada organizacijų suvokiama kaip esminė, sudėtinė darbo funkcija, bet labiau kaip papildoma, pašalinė. Riboti finansiniai ir žmogiškieji ištekliai lemia nepakankamai nuoseklią NVO advokaciją. Dažnai ši funkcija atliekama nekryptingai, laisvu arba poilsio metu. Be to tai sumažina galimybes imtis aštresnių advokacijos priemonių, reikalaujančių daugiau resursų, tad politinis atstovavimas dažnai pasižymi reaktyvumu. NVO atstovai ne visada jaučiasi kompetentingi šiai funkcijai atlikti. Politinės lyderystės funkcijos prisiėmimas dažnai būna individualus darbuotojo apsisprendimas arba suvokiamas kaip viena iš vadovo atsakomybių. NVO politinei lyderystei trūksta griežto, ryškaus, provokatyvaus tono ir veiksmo.
3. NVO turi tam tikrą tobulinimosi mechanizmą ir taktiką, kurią taiko politiniam atstovavimui tobulinti, t. y. paskaitos, refleksijos, intervizijos, gerųjų vietinių bei užsienio praktikų taikymas. Tačiau politinės lyderystės kompetencijai kelti trūksta nuoseklumo, kokybės stebėsenos, standartų. Darbuotojai daugiau investuoja į tiesioginio darbo su klientais kompetencijų tobulinimąsi, stokoja vadybinių, mokslinių kompetencijų. Tai lemia laiko ir

finansinių resursų stygius, bei apskritai mažas politinės lyderystės sureikšminimas ir motyvacija ją praktikuoti kasdieniame specialistų darbe.

4. Išskiriamos šios sėkmingos ir labiausiai taikomos įvardintos NVO politinės lyderystės praktikos strategijos, padedančios „reguluoti temperatūrą“: Atpažįstamumas – svarbu, kad politikai sietų veidus su organizacijos veikla ir laikysena, žinotų, ko galima tikėtis iš veikėjų; Viešumas – efektyvi priemonė, padedanti mobilizuoti politines jėgas, įtraukianti visuomenę į diskusiją; Raštų rašymas – priemonė atitinkanti NVO turimus resursus, padedanti palaikyti spaudimą sprendimų priėmėjams; Autentiškumas – konkrečių atvejų, o ne abstrakčios informacijos nešimas ir atstovavimas. Šias strategijas įgyvendinti padeda NVO išskirtinės stiprybės: Kokybiškos paslaugos – patirtimi ir aukšta kompetencija paremtos, inovatyvios, lanksčios, savalaikės, gebančios palaikyti valstybinę socialinės apsaugos sistemą krizių situacijose; Savanoriai ir parama – idėjinių žmonių telkimas, resursų pildymas ir plėtimas; Nepriklausomumas nuo institucijų – NVO tvarumo sąlyga, užtikrinanti advokacijos sėkmę, valstybės demokratijos kontrolę.
5. Nuoseklesnės, galingesnės, su daugiau išteklių lyderystės sąlyga – partnerystė. Kaip ir kitose NVO veiklose, bendras veikimas atstovavime leidžia burtis į vieningą, pajėgą apjungiantį darinį, stiprų savo profesionalumu, kompetencija, atstovaujamos temos pagrįstumu. NVO vertina ir puoselėja savo partnerystę, priklauso tinklams, kuria asociacijas, bendradarbiauja su užsienio, tarptautinėmis organizacijomis. Tai įgalina saugesnę ir tvirtesnę NVO laikyseną, „reguliuojant temperatūrą“. Iššūkiu partnerystei politinėje advokacijoje tampa kolegų NVO konkurencingas požiūris, skirtingos laikysenos, statusai. Valstybė turėtų labiau remti tokių tinklų įgalinimą.
6. Politinėje aplinkoje trūksta NVO specifiką suprantančio, žmogaus teisėmis ir demokratinėmis vertybėmis paremto, kompetentingo, plataus ir kritiško požiūrio į socialinės apsaugos sistemą ir NVO reikšmę. NVO atstovaujamos temos kartais „netelpa“ į valstybines institucijas ir neturi koordinatoriaus. Politinėje aplinkoje vyrauja sprendimų priėmėjams būdingas galios pozicijos, nelygiavertės partnerystės požiūris. Būdingas formalus bendradarbiavimas, politinės valios trūkumas, „politiniai“ žaidimai“. Šios priežastys prisideda prie NVO motyvacijos atstovauti iššūkių. Vyrauja sovietinio mentaliteto apraiškos, kuomet kritišką, provokuojančią, skaidrumo reikalaujančią poziciją reiškiančios NVO, yra „baudžiamos“. Dėl to NVO išgyvena aštrios politinės lyderystės dilemas, sunkumus bendradarbiaujant su partneriais, užsitikrinant finansavimą.

BIBLIOGRAFIJA

1. Apgar, D., Parada, M. 2018. „Strengthening Competency in Policy Practice: An Experiential Model for Student Learning“. *The Journal of Baccalaureate Social Work*, Vol. 23 (2018), p. 145-158. Prieiga per internetą: <https://www.researchgate.net/publication/329634211_Strengthening_Competency_in_Policy_Practice_An_Experiential_Model_for_Student_Learning> [žiūrėta 2022-03-13]
2. Arnove, R. F., Christina, R. 2002. „NGO-State Relations: An Argument in Favor of the State and Complementarity of Efforts“, *Current Issues in Comparative Education*, 1, p. 46–48. Prieiga per internetą: <https://www.tc.columbia.edu/cice/pdf/25628_1_1_Arnove.pdf> [žiūrėta 2022-05-31]
3. Ball, C., Dunn, L. 1995. „Non-Governmental Organisations: GUIDELINES FOR GOOD POLICY AND PRACTICE“. The Commonwealth Foundation. Prieiga per internetą: <<https://cpdcngo.org/download/non-governmental-organisations-guidelines-for-good-policy-and-practice/>> [žiūrėta 2022-05-31]
4. Bowen, G. 2008. „An Analysis of Citizen Participation in Anti-Poverty Programmes“. *Community Development Journal*, 43(1), p. 65-78. Prieiga per internetą: <https://www.researchgate.net/publication/228276206_An_Analysis_of_Citizen_Participation_in_Anti-Poverty_Programmes> [žiūrėta 2022-05-25]
5. Corte, de J., Roose, R. 2018. „Social work as a policy actor: understanding social policy as an open-ended democratic practice“, *European Journal of Social Work*, Volume 23, 2020, Issue 2, p. 227-238 Prieiga per internetą: <https://www.researchgate.net/publication/324585601_Social_work_as_a_policy_actor_understanding_social_policy_as_an_open-ended_democratic_practice> [žiūrėta 2021-01-17]
6. Cummins, L. K., Byers, K. V., Pedrick, L. 2011. *Policy Practice for Social Workers*. Edition 1, January 2011, Chapter 1, Pages 1-25. Pearson. Prieiga per internetą: <<https://www.pearsonhighered.com/assets/samplechapter/0/2/0/5/0205473768.pdf>> [žiūrėta 2022-03-08]

7. Figueira-McDonough, J. 1993. „Policy Practice: The Neglected Side of Social Work Intervention“. *Social Work*, March 1993, Vol. 38, No. 2, p. 179-188. Prieiga per internetą: <<https://www.jstor.org/stable/23716995>> [žiūrėta: 2022-05-25]
8. Gal., J., Weiss-Gal, I. 2013. „The 'Why' and the 'How' of Policy Practice: An Eight-Country Comparison“. *British Journal of Social Work*, 45(4), p. 1-19. Prieiga per internetą: <https://www.researchgate.net/publication/275307026_The_'Why'_and_the_'How'_of_Policy_Practice_An_Eight-Country_Comparison/related> [žiūrėta: 2022-04-03]
9. Kavaliauskienė, V. 2005. „Socialinio darbo, kaip pagalbos žmogui profesijos, raidos aspektai. *ACTA PAEDAGOGICA VILNENSIA*. 2005 15, p. 1392–5016.. Prieiga per internetą: <<https://www.journals.vu.lt/acta-paedagogica-vilnensia/article/view/9743/7518>> [žiūrėta 2021-01-24]
10. Lietuvos respublikos nevyriausybių organizacijų plėtros įstatymas. 2013. Prieiga per internetą: <<https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.463439>> [žiūrėta: 2021-01-31]
11. Lietuvos socialinių darbuotojų etikos kodeksas. Prieiga per internetą: <<http://pjdc.lt/wp-content/uploads/2016/11/Nr.-10.2-Etikos-kodeksas.pdf>> [žiūrėta 2021-01-17]
12. Marston, G., McDonald, C. 2012. „Getting beyond ‘heroic agency’ in conceptualising social workers as policy actors in the 21st Century“, *The British Journal of Social Work*, Volume 42, Issue 6, September 2012, p. 1022–1038. Prieiga per internetą: <<https://eprints.qut.edu.au/56421/2/56421.pdf>> [žiūrėta 2021-01-17]
13. Moshtari, M., Vancpucke, E. 2020. „Building Successful NGO–Business Relationships: A Social Capital Perspective“, *Journal of Supply Chain Management*, 57(3), p. 104-129. Prieiga per internetą: <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/jscm.12243>> [žiūrėta 2022-05-31]
14. Nouman, H., Levin, L, Lavee, E. 2019. „Working through Barriers: Shaping Social Workers' Engagement in Policy Practice“. *British Journal of Social Work*, 50(4), p. 1-19. Prieiga per internetą: <https://www.researchgate.net/publication/335826874_Working_through_Barriers_Shaping_Social_Workers'_Engagement_in_Policy_Practice> [žiūrėta 2022-05-25]
15. NVO įtraukimas į viešųjų paslaugų teikimą 2019 – 2020 metais. 2020. Nevyriausybių organizacijų informacijos ir paramos centras. Prieiga per internetą:

- <http://www.3sektorius.lt/docs/Statistika19-20m_2020-12-11_15_03_21_2021-01-04_12:02:45.pdf> [žiūrėta: 2022-05-25]
16. Paurienė, G. 2014. „Grindžiamoji teorija: samprata, atsiradimo istorija, bendrieji tyrimo proceso aspektai“. *Visuomenės saugumas ir viešoji tvarka*, 2014 (11), p. 176-188. Prieiga per internetą: <<https://ojs.mruni.eu/ojs/vsvt/article/view/5885/5009>> [žiūrėta 2022-05-25]
17. Pawar, M. 2019. “Social Work and Social Policy Practice: Imperatives for Political Engagement”. *The International Journal of Community and Social Development*, 1(1) p. 15–27. Prieigą per internetą: <<https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/2516602619833219>> [žiūrėta 2021-01-17]
18. Pivorienė, J. 2004. „Nuo ankstyvosios filantropijos iki profesionalaus socialinio darbo“. *Socialinis darbas*, Nr. 3(1), p. 73-81. Prieiga per internetą: <<https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/13166/2181-4658-1-SM.pdf?sequence=1&isAllowed=y>> [žiūrėta: 2022-05-25]
19. Revuckaitė, E. 2013. „NVO dalyvavimas įgyvendinant Lietuvos vystomojo bendradarbiavimo politiką“. Prieiga per internetą: <<http://talpykla.elaba.lt/elaba-fedora/objects/elaba:2010905/datastreams/MAIN/content>> [žiūrėta: 2022-03-10]
20. Robinson, K. 2013. „Voices from the Front Line: Social Work with Refugees and Asylum Seekers in Australia and the UK“. *British Journal of Social Work*, 44(6), p. 1602-1620. Prieiga per internetą: <https://www.researchgate.net/publication/273038415_Voices_from_the_Front_Line_Social_Work_with_Refugees_and_Asylum_Seekers_in_Australia_and_the_UK> [žiūrėta 2022-05-25]
21. Rocha, C. J. 2000. „Evaluating Experiential Teaching Methods in a Policy Practice Course: The Case for Service Learning to Increase Political Participation“. *Journal of Social Work Education*, Vol. 36, No. 1 (Winter 2000). Prieiga per internetą: <<https://digitalcommons.unomaha.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1069&context=slcehgihered>> [žiūrėta 2022-05-25]
22. Sadauskas, J., Leliūgienė, I. 2010. „Socialinio darbuotojo kompetencijos veikti bendruomenėje struktūra“. *Socialinis darbas*, Nr. 9(2). P. 56-63. Prieiga per internetą:

- <<https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/11693/929-1737-1-SM.pdf?sequence=1&isAllowed=y>> [žiūrėta 2022-03-12]
23. Sidor, M., Abdelhafez, D. 2021. „NGO–Public Administration Relationships in Tackling the Homelessness Problem in the Czech Republic and Poland“, *Administrative Sciences*, 11:24. Prieiga per internetą: <<https://doi.org/10.3390/admsci11010024>> [žiūrėta 2022-05-31]
24. Sutkevičiūtė, S. 2020. „Nevyriausybių organizacijų advokacija nacionaliniu lygiu“ Prieiga per internetą: <<https://vb.ku.lt/object/elaba:61064076/61064076.pdf>> [žiūrėta 2022-03-09]
25. Šukvietienė, A. 2018. „Nevyriausybių organizacijų įgalinimo dalyvauti sprendimų priėmimo modeliavimas Lietuvos savivaldybėse“. Prieiga per internetą: <<https://vb.mruni.eu/object/elaba:33235108/33235108.pdf>> [žiūrėta: 2022-03-09]
26. Šumskienė, E. Daunienė, E., Žalimienė, L. 2021. Keisti ir keistis – adaptivi lyderystė socialiniame darbe. *Vilniaus universiteto leidykla*, Vilniaus universitetas.
27. The how and why of advocacy. 2005. BOND. Prieiga per internetą: <http://www.pointk.org/resources/files/The_how_and_why_of_advocacy.pdf> [žiūrėta 2022-04-09]

PRIEDAI

1 priedas. 1 klausimynas – NVO

1. Papasakokite apie savo darbą – kokie jūsų komandos tikslai/funkcijos. Kokią dalį jūsų atliekamų funkcijų užima socialinės politikos formavimo, atstovavimo procesai?

2. NVO politinė lyderystė – kaip vertinate situaciją Lietuvoje apskritai? Kodėl?

3. Kada, kodėl atėjo supratimas, kad reikia imtis politinės lyderystės? Kaip ši praktika buvo inicijuota jūsų organizacijoje?

4. Kokie jūsų žmogiškieji bei finansiniai ištekliai politinio atstovavimo funkcijai atlikti? Kas organizacijoje atsakingas už šių procesų įgyvendinimą? Kokį vaidmenį atlieka neapmokami savanoriai, atstovaujant?

4.1. Kaip vertinate organizacijos darbuotojų apskritai pasirengimą, kompetencijas, socialinės politikos lyderystei? Kokias įvardintumėte turimas svarbias asmenines ir profesines darbuotojų stiprybes? Kur asmeninės, profesinės kompetencijos turėtų būti tobulinamos?

5. Kaip manote, ar jūsų organizacijoje vyrauja vieninga ir iniciatyvą palaikanti bei atsakingus vaidmenis prisiimanti pozicija, politinės lyderystės klausimais? Kokių iššūkių čia patiriate (kai reikia imtis lyderystės)? Kokia jų priežastis?

6. Kokiose srityse, advokacijos procesuose, jūsų organizacija yra stipri? Kur, kada patiriate iššūkių?

6.1. Kokiais būdais užtikrinamas mokymosi, tobulinimosi procesas organizacijoje, susijęs su politinės lyderystės praktika?

7. Kaip sekasi bendradarbiauti su partneriais, siekiant advokacijos tikslų?

8. Kokios yra geriausios jūsų organizacijos taikomos politinės lyderystės praktikos, strategijos? Gal galite duoti konkretų taikytos advokacijos pavyzdį?

9. Kaip vertinate politinės aplinkos palankumą NVO politinei lyderystei reikštis? Kokie momentai Lietuvos socialinės politikos kontekste jums atrodo patys sunkiausi politinei lyderystei praktikuoti?

9.1. Kokiais momentais būtina NVO politinė lyderystė

10. Kokias gerąsias praktikas esate patyrę, bendradarbiaudami su politinėmis institucijomis? Kaip manote, kokios sėkmės priežastys? Kada patiriate bendradarbiavimo nesėkmes? Kodėl?

10.1. Kokias pagrindines socialinės politikos temas, problemas įvardintumėte, kurioms labiausiai trūksta dėmesio ir politinės iniciatyvos Lietuvoje iš NVO pusės? Gal galite pasidalinti konkrečiu pavyzdžiu, kada tikėjotės NVO ar politinių institucijų didesnio aktyvumo?

2 priedas. 2 klausimynas – sprendimų priėmėjams

1. Papasakokite apie save – darbo patirtį, stažą, išsilavinimą ir kas atvedė į dabartinę poziciją.
2. NVO dalyvavimas priimant politinius sprendimus – kaip vertinate situaciją Lietuvoje apskritai?
 - 2.1. Ar jų atstovavimas turi reikšmingos įtakos socialinei politikai? Kodėl?
 - 2.2. Ar NVO sektorius yra stiprus ir kompetentingas atstovauti, dalyvauti priimant politinius sprendimus? Kokias stiprybes pastebite? Kokie aspektai tobulintini?
3. Kaip vertinate Lietuvos politinės aplinkos palankumą NVO dalyvavimui priimant politinius sprendimus? Kokie momentai Lietuvos socialinės politikos kontekste jums atrodo patys sunkiausi NVO atstovavimui? Kodėl?
 - 3.1. Kokiais momentais būtina NVO politinė lyderystė? Gal galite pasidalinti konkrečiu pavyzdžiu, kada tikėjotės NVO ar politinių institucijų didesnio aktyvumo?
4. Kokios yra Lietuvos socialinės politikos aplinkos stiprybės, bendradarbiaujant su NVO? (Dėl kokių priežasčių NVO ir politinių institucijų bendradarbiavimas atstovavimo procesuose pavyksta)?
5. Kokias gerąsias praktikas esate patyrę, bendradarbiaudami su NVO? Gal galite duoti konkretų atvejo pavyzdį? Kaip manote, kokios sėkmės priežastys?
6. Kada patiriate bendradarbiavimo nesėkmes? Kodėl?
7. Kokių dar lūkesčių turite tiek NVO, tiek sprendimų priėmėjams?

3 priedas. Duomenų analizės pavyzdys – transkripcija (ištrauka)

- Kaip vertinate politinės aplinkos palankumą NVO politinei lyderystei reikštis? Ir kokie momentai atrodo sunkiausi čia?

- Su politikai yra ta problema, kad jie labai gražiai kalba, ir teisingai kalba nemenka dalis. Tada problema, kad jie demonstruoja ekspertiškumą, kurio neturi. Negali žmogus visų sričių taip gerai išmanyti, kaip jie kad leidžia sau kartais daryti tokius apibendrinimus toli siekiančius, ir remdamiesi kažkokia vis tiek labai ribota asmenine patirtimi. Ar nuogirdom, ar antraštem kažkokiom, ar tuo pačiu kartais ir stigmatizuojančiu požiūriu į šitą tikslinę grupę, daryti kažkokias išvadas. Arba suinteresuotumu kaip vat ten ta Laisvės partija tais mūsų klausimais ateina ir bando ten išimti iš komplekso tikrai porą klausimų, kurie šiaip net nėra pirmo svarbumo, o aišku gal lengviausiai įgyvendinami. Tai su politikai turim tą problemą, kad jie kalba, viešai jie visada pritaria, bet tos kalbos neviršta veiksmais ir dažniausiai visai neviršta veiksmais ir nesulauki kažkokio rezultato. Ir galvoji, kad čia vos ne terapiniam pokalby buvai, „aha, išgirstas, supastas, patapšnota per petį, šaunuolis, kad darot ir viso gero“. Tai vat tas labai vargina. Antra, kad tikrai kartais tenka kovoti su klaidinga informacija, su propaganda, kurią nešiojasi savo galvoj, kas liečia priklausomybių situacija Lietuvoj ir gydymą. Tai kad prisiklausė prisižiūrėjo visokių kažkokių... ir ieško greitų sprendimų. Kur nėra šitoj srity . Dar kitą gal ką patiriam, tai tenka bendrauti, ir praeitoj kadencijos ir šitoj vis atsiranda, aukštose pozicijose esančiais politikai, kur jų palaikymu abejot gal negali, nes iš tikrųjų gal šeštas jausmas kaip ir neapgautų taip stipriai. Nu kad tikrai jiems rūpi, pergyvena, gilinasi , atvažiuoja į vietą, žiūri. Bet kai nueina ten jų aparatūra visa ta, tai viskas užgesta kažkaip taip. Ir sprendimai arba ištirpsta kaip sniegas pavasarį, arba užstringa. Ir dabar yra tų krūvos gerų priežasčių – tai pandemija, tai karas, tai dar kas nors. Ir susiduriam su tuo, kad jie nesupranta mūsų kartais, negerbia mūsų, nevyriausybininkų, trapumo. Jie taigi amžini, jiems tai atlyginimai eina, viskas eina, jiems finansavimo klausimų nėra. O mes šiandien kalbam ir dėl to, kad mes galim kitais metais ir neegzistuoti. Bet jiems tas sunkiai, „o tai kaip, palauk, o tai kaip“. Tada bandai apie pinigus kalbėti, gal mūsų krašte nepriimta, gal nemandagu, bet bandai pasakoti situaciją, ir sakai, „mes kalbam ir iš išgyvenimo tikslų“, o jiems atrodo, kad čia viskas, yra pas kai kuriuos tokio požiūrio, „ai tai jūs nevyriausybininkai, jūs turit rékt“. O mes turim, nepaisant šunų lojimo, judėti į priekį su kažkokiais... ir nesuprasi, kaip tie sprendimai gimsta, tikrai yra tam tikrų kartais įtakos grupių, dar kažko ten, kažkokių politinių žaidimų, kur pavyzdžiui matai, kad Seimo nariai, kurie lyg ir supranta, ir diskutuoja, ir atvyksta, balsuoja visiškai priešingai negu čia kalbėjo.

Tada skambini, sakai „kas jums ten atsitiko toj galvoj, kas čia pasikeitė?“ ir tada girdi jų tokius apgailėtinus pasiteisinimus, kad „nesupranti, kaip vyksta politika, čia kompromisų menas, čia mes palaikėm kolegų ten kokių iniciatyvą, kad jie palaikytų mūsų kitą, kad čia mes atsisakėm šitos pozicijos, kad gautum...“ ir tada tu nesupranti tų šachmatų, nu ne tu, aš nesuprantu tų šachmatų. Ir kartais atrodo – veidmainystė. Tai vat su tom vertybėm kartais sunkiau. Tai su politikai, kartais yra, dar tas yra kad, kai jie prieš rinkimus tai žiauriai daug žada, kad va tuoj čia bus, ir jeigu tu tuo patikėsi, tai sudegsi. Nes jeigu pradėsi leisti pinigus, kurių nėra, tai bankrutuosi. Po rinkimų jie tada varo visi ant prieš buvusiųjų valdžių: „Ir tuoj tai keisim iš esmės, iš pagrindų, tai čia bus labai gerai“. Praeina metai, kantriai, nu duokit dar mums laiko, reikia čia dar susivokt. Antri metai, tai vat kokia pandemija, karas, dar kas nors. O treči-ketvirtį, sako, jau tuoj vėl rinkimai. Ta prasme, kad nedarykim jokių staigių, klausimų keliančių kažkokių sprendimų, kurie būtini visų sutarimu, bet vis tiek dabar ne laikas. Tai va toksai jausmas, kad jie strateguoja, turbūt, dėl asmeninių kažkokių tikslų, ir tada, atrodo, tas laikas, taip niekas ir neateis, tai kiek dar žmonių turi pakeliui numirti, kad ateitų tas laikas atsigręžti ir pripažinti tas problemas, ir bent jau pamėgint jas spręst.

- Tai kaip manot, apskritai, kokiais momentais yra būtina NVO lyderystė?

- Tikrai ne savo darže aš išokęs... Man atrodo, NVO pagrindinis privalumas, nesvarbu, visų NVO, kur jie bedirbtų, ar ten dienos centrai vaikų ar senelių lankymas, kad mes esam arti konkrečių žmonių ir galim apibendrint kažkaip, sugert kaip sugertukas, ir apibendrint, atpažint bendrus vardiklius, bendras problemas, ko tie visi proginiai pasimatymai tikrai negali, nepajėgūs atskleisti. Sutinku, kad yra tų tarybinio dar raugo, kur atvažiuoja visokios patikros, ten žolės dažomos arba maskuojamos problemos. Tai pavyzdžiui, čia pas mus buvo praktikoj vienas žmogus, ir čia pas mus lankėsi vienas Europos Komisijos, ką aš žinau, komisaras koks nors, čia lankėsi kažkoks neseniai Lietuvoj, ir nusprendė mus aplankyti. Tai pavyzdžiui, mes irgi matėm valstybės tokį pasimetimą, kuo laiko mus, nevyriausybininkus. Atbėga tie departamento, „o tai vandens mineralinio gal jums atnešt?“, „o tai kaip čia dabar bus čia“, vos ne „remontuokim patalpas, kažką padarykim“. „Nieko nedarysim. Pas mus vyks paskaitos tuo metu, jis ateis, ateis į virtuvę tokią, kokia jinai yra, vandens tikrai gaus, arbatos gaus, teatro nebus“. Ir matėsi tas jų toks drebėjimas, kad kaip jis čia dabar važiuoja, o šitie nesiruošia, nedarys įspūdžio. Tai vat su tuo turbūt susiduriam, kad nevyriausybininkai gali tą realybę labiau gal parodyt, atstovėt, tada turbūt nėra sričių, kur jie nebūtų svarbūs. Ir dar pastebim, tarkim, tokią nu paprastą tendenciją – jeigu yra visuomenėj kažkokia problema, tai kartais patogiau jos nematyt. Nevyriausybininkai gi yra pajautrinti kažkokie bepročiai, kurie svetimas problemas paverčia asmeninėm problemom ir jas

imasi spręst. Tai leidžia nepražiūrėt tam tikrų žmonių ar žmonių grupių, kurie tyliai sau kenčia, ir kad ir mėgėjiškai mėginimą atliepti ir paliudyt, kad jie yra matomi, ir kad jų problemos svarbios ne vien jiems vieniems, ir kad ieškoma kažkokių išeičių, tai, man atrodo, irgi nevyriausybininkų ta stiprioji pusė. Ir tada paslaugų teikime, tai darykim, ką norim, tai yra nepalyginamai pigiau ir čia galima imt savivaldybių, na savivaldybių nakvynės namai ir nevyriausybininkų nakvynės namai Vilniaus mieste. Pavyzdžiui, imkim, kiek kainuoja žmogaus, ta paslauga žmogui. Tai kartais skiriasi kaina, kokybė irgi skiriasi kartais, bet vyriausybininkų plusui, nes mūsų stiprioji ta pusė, kad mums rūpi žmogus, yra idėjinių savanorių ir kad žmogus gauna daugiau paslaugų, negu numatyta, bet kurios yra būtinos atkurt jo orumą žmogiškąjį.

4 priedas. Duomenų analizės pavyzdys – parafravimas (ištrauka)

Tekstas	Parafrazė	Memos
Mes gal tikrai, Caritas yra žiauriai didelė organizacija, aš kalbu apie mūsų padalinį, ir mūsų tą priklausomybių lauke dirbantį padalinį. Tai gal iššūkis tai, kad esam per daug vieningi ir panašiai matom.	Komandoje kyla iššūkis, nes ji per daug vieninga	
Ir kartais norisi piktintis, o ne girdėt argumentus kitaip kalbančių arba kitaip mėginančių pakreipti sprendimus. Tai tą labai ryškiai išgyvenam. Kas nors ateina į darbą, kokią nors nesąmonę atsineša iš kokio posėdžio, ir čia mes visi vieningai piktinamės. Bet neturim žmogaus, kuris galėtų vidinėse diskusijose atstovaut tą pusę, nes kartais ji net absurdiškai atrodo, tai, tai tada negalim turbūt kažkokių atrasti įžvalgų ar argumentų ar kontrargumentų jau išorinėse diskusijose. Tai čia komanda net kartais, kaip, ir džiugu, ir įkvėpia, kad labai panašiai matom ir vertinam, ta prasme. Ir aišku tame yra ir iššūkis, kad kokiu nors getu tapsim, savim patenkintų, aplinką besipiktinančių. Tai kartais ko pasigendu, tai tos tokios, mėginimo įsigilinti į kitą nuomonę. Nes gilinant, jeigu kokia nesąmonė, mano vertinimais, ateina, tai tas kyla pasipiktinimas ir tada visi nueinam į tą tokią, pasipiktinam, tai mums nuo to geriau netampa, ir problemos nesisprendžia.	Komanda linkusi vieningai piktintis, nėra kitai nuomonei atstovaujančiųjų, todėl sunku įsigilinti ir rasti kontrargumentų problemai spręsti	
Tai kad yra pas mus dar irgi komandoj kartais va tokio pabėdavojimo rūkomajam ar prie kavos stalo, užuot kažkaip viešai apie tai kalbėjus, arba kartais trūksta to tikėjimo, kad galėtum daryt tam tikrus žingsnius.	Kartais problemos aptarimas ir baigiasi pasipiktinimu komandos viduje	
Jau kai visiškai peržengiamos kažkokios ribos, tada eini ir parašai kokį nors raštą, į kurį labai greit reaguoja ir išsėdžia, kad parašei. Konstatuoji faktus tiesiog.	Kai peržengiamos ribos, rašomi raštai, kurie žeidžia sprendimų priėmėjus	
Tada, bet... kita vertus, jo, komandoj faina tas, kad palaikom vienas kitą ir kad, jeigu kažkuriam ten yra išgyvenimų, tai ventiliuotis turi su kuo	Komandoje vyrauja palaikymas ir yra saugi erdvė ventiliuotis	
Žiaurūs sunkūs klausimai, tokie jau globalūs procesai. Mes niekada negalvojom, kad taip jau stipriai kažką darom čia, advokataujam ar dar kažką. Tai tada ir į tą klausimą sunku atsakyt.	Niekada negalvojom, kad labai advokacija užsiimam	
Mes stiprūs tada, kai matom konkretų žmogų arba žmonių grupę, kurie patiria neteisybę savo krašte, arba nepagarbų žeminantį elgesį, arba kenčia nuo	Stiprybė advokacijoje – atsispyrimas nuo konkretaus žmogaus,	

<p>sisteminių kažkokių spragų. Tai tada ta mūsų storybė tampa kažkoks toks konkretaus žmogaus ir jo situacijos turėjimas prieš akis. Ir tada tame ir yra tas pavojus, kad oponentai tampa ne oponentais, o vos ne priešais, ir „kaip jūs čia, taigi nematot konkretaus žmogaus“, ir tikrai taip yra. Tai turbūt stiprybė tai, kad mes matom konkretų žmogų,</p>	<p>situacijos, žmonių grupių matymas, jų atstovavimas</p>	
<p>Ir tada tame ir yra tas pavojus, kad oponentai tampa ne oponentais, o vos ne priešais, ir „kaip jūs čia, taigi nematot konkretaus žmogaus“</p>	<p>Kyla pasipiktinimas, jog sprendimų priėmėjai nepaiso konkretaus žmogaus</p>	
<p>empatiškai kažkaip priimam jo patirtį ir tada norim, net jeigu nepavysta ko nors pasiekt, tam žmogui būna gijimui būtina patirtis, kad kažkas jį girdi ir už jį bando stovėti. Kad ne jis vienas durnas. Net kartais būna, žinot, gali pradėti galvot, kad aš jau gal nebesveikas, kad aš turiu kažkokių neadekvačių lūkesčių ir suabejojot viskuo.</p>	<p>Empatiškas atvejo priėmimas, parodymas, kad nesi vienas durnas.</p>	
<p>O silpnybės tai nuoseklumo nebuvimas ir kad gal kažkaip laiko nebuvimas gilintis kažkaip plačiau ir sistemingiau, ir tada toks fragmentiškas, „gražuliškas“ rėkimas, kai jau mums klausimas tampa per karštas.</p>	<p>Silpnybės – „gražuliškas“ rėkimas, kai trūksta nuoseklumo, laiko, fragmentiškas dalyvavimas</p>	
<p>Darbuotojai turi teisę pasirinkti mokymus, kokius nori, bet dažniausiai, žiūriu, jie renkasi mokymus, susijusius su labai tiesiogine veikla, tiesiogiai kontaktiniam darbe su mūsų klientais ir gyventojais, ir tais, kurie iš miesto ateina. Apie lyderystę, apie atstovavimą mokymų nesam turėję. Nieks neuždraustų rinktis, jeigu darbuotojas norėtų .</p>	<p>Organizuojami darbuotojų mokymai tiesioginio darbo kompetencijoms tobulinti, bet ne politinei lyderystei</p>	

5 priedas. Duomenų analizės pavyzdys – konceptualizavimas (ištrauka)

Tekstas	Konceptas	Memos
<p>„nors nei išsilavinimo šitoj srity, nei darbinės patirties, dažniausiai, neturi.“</p> <p>„Tada problema, kad jie demonstruoja ekspertškumą, kurio neturi. Negali žmogus visų sričių taip gerai išmanyti, kaip jie kad leidžia sau kartais daryti tokius apibendrinimus toli siekiančius, ir remdamiesi kažkokia vis tiek labai ribota asmenine patirtimi. Ar nuogirdom, ar antraštėm kažkokiom, ar tuo pačiu kartais ir stigmatizuojančiu požiūriu į šitą tikslinę grupę, daryti kažkokias išvadas.“</p> <p>„Antra, kad tikrai kartais tenka kovoti su klaidinga informacija, su propaganda, kurią nešiojasi savo galvoj, kas liečia priklausomybių situacija Lietuvoje ir gydymą. Tai kad prisiklausė prisižiūrėjo visokių kažkokių...ir ieško greitų sprendimų. Kur nėra šitoj srity.“</p>	<p>Politikų ekspertškumas neturi pagrindo</p>	
<p>„Tai aš manau, kad yra tokių nevyriausybininkų, kurie, siekdami trumpalaikių naudų, galbūt ir sėdi, linksi, kelia rankas, ten, kur reikia, kiti gi kovoja, bet nevyriausybininkai visada įkliūna į tuos spąstus – jeigu tu labai jau ten kažkaip atkakliai reikšiesi, tai vis tiek, tu esi darbo grupėje su tavo tikrintojais, su visokių agentūrų atstovais, kurie tave tikrina arba galimų komisijų nariais, kurie skirs arba neskirs finansavimą tavo veiklom arba projektam. Tai galbūt tas toksai dar yra lengvas nelogiškumas.“</p>	<p>Aštrios NVO lyderystės spąstai</p>	
<p>„Arba kartais žiūri, va dabar savivaldybė Vilniaus, irgi, mūsų veiklos niekada nėra parėmus, kas liečia tiesioginę veiklą, reabilitacija ir integracija, ir kiek ten pas juos būni arba žiūri, dalyvauji konkursuose, ir gauni nu kad ten vis nepraeini, ir žiūri, kas praeina, tai irgi vat ten kyla tokių klausimų, kad kai kurie turbūt turi didesnę pasitikėjimą avansu, nežinau, dėl kokių kriterijų. Ir kyla klausimas, aišku, tada dėl tų visų, kaip čia įvardinti tiksliau, turbūt dėl skaidrumo, dėl kompetencijų tų visų vertintojų, nes taip dažnai būna taip įslapstinta ir jokių negauni, grįžtamojo ryšio, kas ne taip arba kodėl pritrūko jiems kažkokių ten balų ar dar ko nors, tai turi vos ne išsireikalauti, kad kas nors su tavimi kalbėtų, dabar tai iš vis patogu, padaro, prisidengia visi ir ta prasme tiesiog, gauni laišką.“</p> <p>„ir kiek ten pas juos būni arba žiūri, dalyvauji konkursuose, ir gauni nu kad ten vis nepraeini, ir žiūri, kas praeina, tai irgi vat</p>	<p>Norisi skaidrumo ir atskaitomybės</p>	

<p>ten kyla tokių klausimų, kad kai kurie turbūt turi didesnę pasitikėjimą avansu, nežinau, dėl kokių kriterijų.“</p>		
<p>„Arba būna dar tokių absurdu kaip vakar, kad tu gauni ryte arba vakar tai buvo gal apie 12, net ne rytas, kad iki vakaro turi teikti pasiūlymus kokiam nors baisiai ilgam dokumentui. Tai mes visi turim tiesioginius darbus, ta prasme. Kad taip neveikia. Tai kartais irgi būna su tų valdininkų armija, kad, nežinau kodėl, jie gal neprioritetų sąraše tie mūsų klausimai, kai staigiai reikia, spaudžia, kaip studentam paskutinės naktys lieka, tai „parašykite iki vakaro“. „</p> <p>„Ir paskui, aišku, jeigu neparasai, sako „taigi ko jūs pykstat, jūs patys nedalyvaujate“, bet kaip man dalyvaut, jeigu aš turiu konsultacijas ar paskaitas.“</p> <p>„Ta prasme, norėčiau elementarios žmogiškos kažkokios logikos, kad skirkit laiko įsigilinti į dokumentą, o ne taip paskaityt kaip laikraštį, ir sakyti, „jo tinka“. „</p>	<p>„taigi ko jūs pykstat, jūs patys nedalyvaujate“</p>	<p>Kokybės poreikis ir laiko tam trūkumas dėl tiesioginių veiklų</p>
<p>Tai eini advokataut jiems, eini atstovaut jų teisių, ir sakai, nu ne, palaukit, nes supranti, kad ten mūsų kaip organizacijos, jau vis tiek šiek tiek žinomos kartais labiau klauso tiesiog, arba atsiveria durys.</p>	<p>Atpažįstamumas advokacijoje pliusas</p>	
<p>„Čia sėdi žmogus daro savo sprendimus, nieks neina, tada imi ragelį, pradėti skambinti. Pradedi sakyti, kad kelsiu viešai tą klausimą diskusijai. Tai vat vienas iš argumentų, kuris turbūt paveikiausias.“</p> <p>„Ir irgi jautiesi labai vos ne kaip šantažuotojas, kol sau susivoki, kad ne, nei aš šantažuuju nei ką, aš informuoju, kad pradžioj bandom taip kalbėtis. Jeigu nerandam sprendimų, kelsim viešai diskusijai arba eisim iki ministerijų, ką ten visokie departamentai nelabai džiaugiasi irgi. Tai tada kartais tie traukiniai pajuda, ir tai, ką sakė prieš akimirka, kad neįmanoma, tampa įmanoma.“</p>	<p>Viešumas pajudina traukinius</p>	<p>Strategijos</p>
<p>„Tai finansiniai ištekliai yra nulius. Asmeninės lėšos, laikas. Tai nėra pas mus bendruomenėje paskirto kažko, aišku, gal aš šiek tiek labiau matomas ir būnu, bet ir, pavyzdžiui, į kaip kurias darbo grupes kalbinu savo kolegas, kurie turi ten mokslinius laipsnius, kad atrodytų įtikinamiau ir galėtų argumentuoti kažkaip labiau moksliniais tais argumentais. Tai jie tai daro laisvu laiku, neatlygintinai,“</p>	<p>Politinė lyderystė NVO – savanoriška, šalutinė veikla</p>	