

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS

Jurgita Mikolaitytė

**BENDRADARBIAVIMU GRĮSTOS VERTĖS
KŪRIMAS TARPSEKTORINĖJE PARTNERYSTĖJE**

Daktaro disertacija
Socialiniai mokslai, vadyba (03S)

Šiauliai, 2018

Mokslo daktaro disertacija rengta 2012–2017 metais Šiaulių universitete pagal suteiktą Vytauto Didžiojo universitetui su Aleksandro Stulginskio universitetu, Klaipėdos universitetu, Mykolo Romerio universitetu ir Šiaulių universitetu (2011 m. birželio 8 d. LR švietimo ir mokslo ministro įsakymas Nr. V-1019) doktorantūros teisę.

Mokslinė vadovė – prof. dr. Diana ŠAPARNIENĖ (Šiaulių universitetas, socialiniai mokslai, vadyba, 03S).

PADEKA

Nuoširdžiai dėkoju mokslinei vadovei prof. dr. Dianai Šaparnienei už mokslines diskusijas, pasitikėjimą, nuolatinį palaikymą ir įkvėpimą painiuose moksliniuose vingiuose, už tai, kad išvelgėte manyje mokslinį smalsumą, leidote klysti ir iš naujo atrasti meilę kokybiniam tyrimams. Jūsų pagalba ir nuolatinis mokslinis dialogas suteikė man galimybę ieškoti ir atrasti naujus metodologinius sprendinius.

Jungtinės doktorantūros vadybos mokslo krypties komiteto recenzentams prof. habil. dr. Juliu Ramanauskui ir prof. dr. Nijolei Petkevičiūtei esu dėkinga už išsamiai išnagrinėtą disertacinį darbą, vertingas įžvalgas ir konstruktyvią kritiką.

Šiaulių universiteto Verslo ir viešosios vadybos katedros kolektyvui dėkoju už suteiktas vertingas metodologines žinias ir konsultacijas. Šeimos nariams, artimiesiems – už tikėjimą ir padrąšinimus, draugams ir kolegoms – už supratimą.

TURINYS

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	6
LENTELIŲ SĄRAŠAS	7
ESMINIŲ SĄVOKŲ SUVESTINĖ	8
ĮVADAS.....	10
1. BENDRADARBIAVIMU GRĮSTOS VERTĖS KŪRIMO TARPSEKTORINĖJE PARTNERYSTĖJE TEORINĖS PRIELAIDOS.....	19
1.1. Bendradarbiavimu grįstos vertės kūrimo tarpsektorinėje partnerystėje konceptualizavimas	19
1.1.1. Tarpsektorinės partnerystės apibrėžtis	19
1.1.2. Bendradarbiavimu grįstos vertės samprata	24
1.1.3. Tarpsektorinė partnerystė išteklių paremto požiūrio kontekste.....	31
1.2. Tarpsektorinės partnerystės proceso konceptualizavimas	34
1.2.1. Tarpsektorinės partnerystės proceso etapų identifikavimas.....	34
1.2.2. Tarpsektorinės partnerystės formavimas ir partnerio pasirinkimas	38
1.2.3. Tarpsektorinės partnerystės įgyvendinimas	43
1.3. Tarpsektorinės partnerystės valdymo konceptualizavimas.....	45
2. BENDRADARBIAVIMU GRĮSTOS VERTĖS KŪRIMO TARPSEKTORINĖJE PARTNERYSTĖJE TYRIMO METODOLOGIJA.....	50
2.1. Tyrimo filosofija.....	50
2.2. Tyrimo strategija ir jos pagrindimas	51
2.2.1. Abdukcinės tyrimo strategijos ir sisteminio derinimo pagrindimas	51
2.2.2. Atvejo studijos metodo, besiremiančio abdukcine prieiga, pagrindimas ..	55
2.2.3. Kokybinės studijos, besiremiančios atvejo tyrimu, pagrindimas	57
2.3. Tyrimo dizainas.....	59
2.4. Tyrimo priemonių – interviu klausimų gairių pagrindimas (atskleidžiamasis tyrimas).....	62
2.5. Tyrimo eiga ir etika.....	63
3. BENDRADARBIAVIMU GRĮSTOS VERTĖS KŪRIMO TARPSEKTORINĖJE PARTNERYSTĖJE EMPIRINIO TYRIMO REZULTATAI	65
3.1. Atskleidžiamojo tyrimo rezultatų pristatymas	65
3.1.1. Tarpsektorinės partnerystės kontekstas	65
3.1.1.1. Makro- ir mezoveiksniai, skatinantys NVO ir verslo organizacijų partnerystę	67
3.1.1.2. Makro- ir mezo veiksniai, ribojantys NVO ir verslo organizacijų partnerystę	69
3.1.2. Tarpsektorinės partnerystės proceso etapai	75
3.1.2.1. Tarpsektorinės partnerystės formavimo procesas: partnerio pasirinkimo strategijos ir kriterijai	75
3.1.2.2. Tarpsektorinės partnerystės įgyvendinimas: valdymo dimensija	80

3.1.2.2.1. Reliacinio ir kontraktinio valdymo mechanizmų identifikavimas	81
3.1.2.2.2. Tarpsektorinės partnerystės institucionalizavimas ir valdymas verslo organizacijoje.....	84
3.1.2.2.3. NVO ir verslo partnerystės įgyvendinimo trikdžiai.....	87
3.1.3. Bendradarbiavimu grįstos vertės pasireiškimo rūšys ir lygmenys tarpsektorinėje partnerystėje.....	90
3.1.3.1. Bendradarbiavimu grįstos vertės pasireiškimo rūšys ir lygmenys verslo organizacijoms	91
3.1.3.2. Bendradarbiavimu grįstos vertės pasireiškimo rūšys ir lygmenys NVO.....	97
3.1.4. Bendradarbiavimu grįstos vertės kūrimo tarpsektorinėje partnerystėje atskleidžiamojo tyrimo rezultatų interpretacija ir apibendrinimas.....	103
3.2. Atvejo studijos analizė.....	105
IŠVADOS, REKOMENDACIJOS IR TOLESNIŲ TYRIMŲ PERSPEKTYVA.....	111
LITERATŪRA.....	116
PRIEDAI.....	129

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav.	Tarpsektorinės partnerystės tipai	22
2 pav.	Bendradarbiavimu grįstos vertės kūrimas: vertės lygmenys	30
3 pav.	Bendradarbiavimu grįstos vertės šaltiniai ir tipai	30
4 pav.	Partnerio pasirinkimo etapas	41
5 pav.	Dedukcinio, indukcinio ir abdukcinio tyrimo procesų skirtumai	52
6 pav.	Disertacinio tyrimo dizainas	60
7 pav.	Tarpsektorinės partnerystės konteksto konstrukto vizualizavimas: kategorijų ir subkategorijų žemėlapis	66
8 pav.	Tarpsektorinės partnerystės procesų etapai: kategorijų ir subkategorijų žemėlapis	75
9 pav.	Bendradarbiavimu grįstos vertės lygmenų ir rūšių verslo organizacijai vizualizavimas: kategorijų ir subkategorijų žemėlapis	91
10 pav.	Bendradarbiavimu grįstos vertės lygmenų ir rūšių NVO vizualizavimas: kategorijų ir subkategorijų žemėlapis	97
11 pav.	Bendradarbiavimu grįstos vertės kūrimo tarpsektorinėje partnerystėje struktūra	103
12 pav.	Bendradarbiavimu grįstos vertės kūrimo šaltiniai: išteklių kryptingumas	107

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė	NVO ir verslo organizacijų partnerystės tyrimų kryptys	23
2 lentelė	Tarpsektorinės partnerystės rezultatai pagal subjektus	28
3 lentelė	Bendradarbiavimu grįstos vertės tipai: mezolygmuo	29
4 lentelė	Partnerio rezultatai tarpsektorinės partnerystės ir išteklių paremto požiūrio mokslinės literatūros kontekste	33
5 lentelė	Tarpsektorinio bendradarbiavimo ir partnerystės modelių teorinis pagrindimas, pagrindiniai komponentai ir dimensijos	36
6 lentelė	Veiksniai, turintys įtakos tarpsektorinei partnerystei	39
7 lentelė	Veiksniai, turintys įtakos tarpsektorinei partnerystei: įgyvendinimo stadija...	44
8 lentelė	Bendradarbiavimu grįstos vertės kūrimo tarpsektorinėje partnerystėje konceptualizavimas: subprocesų perspektyva.....	54
9 lentelė	Koncepcinis tarpsektorinės partnerystės įrankis: bendradarbiavimu grįstos vertės kūrimo dimensija.....	55
10 lentelė	Kokybinio tyrimo dimensijos	58
11 lentelė	Interviu klausimų temų gairės	62
12 lentelė	Išoriniai (makrolygmens) ir vidiniai (mezolygmens) veiksniai, skatinantys NVO ir verslo organizacijų partnerystę.....	67
13 lentelė	Išoriniai veiksniai, ribojantys NVO ir verslo organizacijų partnerystę.....	69
14 lentelė	Vidiniai veiksniai, ribojantys NVO ir verslo partnerystę: NVO lygmuo	71
15 lentelė	Veiksniai, ribojantys NVO ir verslo organizacijos partnerystę: verslo organizacijos lygmuo	73
16 lentelė	NVO pasirinkimo kriterijai	76
17 lentelė	Verslo organizacijų pasirinkimo kriterijai	80
18 lentelė	Reliacinio valdymo bruožų ir mechanizmų identifikavimas	81
19 lentelė	Kontraktinio valdymo dimensijos	83
20 lentelė	Partnerystės institucionalizavimas ir valdymas verslo organizacijoje	85
21 lentelė	NVO ir verslo organizacijos partnerystės valdymo trikdžiai	87
22 lentelė	Trikdžiai, sąlygoti skirtingos organizacijų veikimo logikos	89
23 lentelė	Asociacinė vertė	92
24 lentelė	Interakcinė vertė	94
25 lentelė	Sinerginė vertė.....	95
26 lentelė	Bendradarbiavimu grįstos vertės raiška verslo organizacijų darbuotojams ...	96
27 lentelė	Asociacinė vertė	98
28 lentelė	Transferinė vertė.....	99
29 lentelė	Interakcinė vertė	100
30 lentelė	Sinerginė vertė.....	101
31 lentelė	Bendradarbiavimu grįstos vertės raiška NVO darbuotojams	102
32 lentelė	Bendradarbiavimu grįstos vertės pasireiškimo formos ir lygmenys AB „Telia Lietuva“ ir „Vaikų linijos“ partnerystėje.....	109

ESMINIŲ SAŲOKŲ SUVESTINĖ

Bendradarbiavimas – sprendimų priėmimo kokybė, bendros galios susitarimai, abipusė atskaitomybė, bendras programos veiklų nustatymas ir pasitikėjimas tarpsektorinėje partnerystėje (Thomson, Perry, 2006; Brinkerhoff, Brinkerhoff, 2002).

Bendradarbiavimu grįsta vertė – trumpalaikė ir ilgalaikė nauda, kurią gauna organizacijos, individai ir visuomenė, palyginti su sąnaudomis, atsirandančiomis dėl bendradarbiaujančių šalių sąveikos (Austin, Seitanidi, 2012).

Naudos gavėjai, plačiai suvokiami kaip tikslinė grupė, kuriai yra skiriama sukurta vertė (Lepak ir kt., 2007), tipiška traktuojami kaip pažeidžiamas visuomenės segmentas (Phills ir kt., 2008).

Ne pelno siekiančios organizacijos – organizacijos, atitinkančios nevyriausybių organizacijų kriterijų, apimančios asociacijas, labdaros ir paramos fondus, viešąsias įstaigas (išskyrus valstybės ir savivaldybės) ir kitas ne pelno organizacijas. Ne pelno siekiančias organizacijas (atitinkančias nevyriausybių organizacijų kriterijų) tikslinga išskaidyti į du potipius: tradicinės NVO (negeruoja pajamų) ir NVO, generuojančios pajamas. NVO, generuojanti pajamas, turi atitikti šiuos pagrindinius kriterijus: veikti vienoje arba keliose iš socialinės apsaugos, švietimo ir (arba) sveikatos sričių; siekti daugiau nei dviejų tikslų (socialinis, ekonominis ir politinis tikslai) pusiausvyros; vykdyti socialinę veiklą, įgyvendinant projektus ir pasitelkiant savanorius; dalyvauti rinkoje ir gauti iš jos pajamų; atstovauti tam tikros tikslinės grupės teisėms ir jas ginti (Kėrytė, 2014).

Nevyriausybinių organizacijų – 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. Prie nevyriausybinių organizacijų nepriskiriamos: politinės partijos; profesinės sąjungos bei darbdavių organizacijos ir jų susivienijimai; įstatymų nustatyta tvarka steigiamos organizacijos, kuriose narystė yra privaloma tam tikros profesijos atstovams; susivienijimai, kurių daugiau kaip 1/3 dalyvių yra privatūs juridiniai asmenys; sodininkų bendrijos, daugiabučių gyvenamųjų namų ir kitos paskirties pastatų savininkų bendrijos ir kitokios bendro nekilnojamojo turto valdymo tikslu įsteigtos bendrijos; šeiminės (Lietuvos Respublikos nevyriausybinių organizacijų plėtros įstatymas, 2013-12-19, Nr. XII-717).

Procesai – formalios ir neformalios procedūros, sudarančios partnerystės formavimą ir įgyvendinimą, pvz., sprendimo priėmimas, komunikacija, monitoringas.

Reliacinis valdymas – santykiai, valdomi pasitikėjimu, lankstumu, solidarumu, informacijos mainais, sąžiningumu, neformaliomis taisyklėmis ir procedūromis (Poppo, Zenger, 2002).

Tarporganizaciniai santykiai – įvykių ir sąveikos seka tarp partnerinių organizacijų, kurios siekiamos bendrų tikslų išlieka savarankiškos ir autonomiškos (Ring, Van de Ven, 1994; Cropper, 2009).

Tarporganizaciniai susitarimai – skėtinis terminas, apimantis organizacines formas arba tarporganizacinius subjektus, tokius kaip „partnerystės“, „aljansai“, „jungtinės veiklos“ ir „tinklai“ (Brinkerhoff, Brinkerhoff, 2002; Huxham, 2003).

Tarpsektorinė partnerystė – struktūruotas procesas, apimantis organizacijų iš skirtingų sektorių išteklių ir pajėgumų derinimą, siekiant išspręsti socialines ar aplinkosauginės problemas, kurios yra pernelyg sudėtingos vienai organizacijai (Bryson ir kt., 2006; Seitanidi, Crane, 2009).

Tarpsektorinės partnerystės struktūriniai aspektai – tarpsektorinės partnerystės skirtingų formų atskleidimas ir klasifikavimas, t. y. kaip skirtingos struktūrinės formos, funkcijos ir rezultatai yra susiję ir kokia tarpsektorinio bendradarbiavimo forma yra tinkamiausia tam tikrai funkcijai įgyvendinti.

Tarpsektorinis – būdvardis, apibūdinantis partnerystę ir bendradarbiavimą, įtraukiantį organizacijas iš skirtingų sektorių (NVO, privataus ir viešojo) (Selsky, Parker, 2005). Sinonimiškai šiam žodžiui vartojami būdvardžiai *daugiasektorinis* (angl. *multi-sectoral*) ir *trisektorinis* (angl. *tri-sectoral*). Disertaciniame darbe analizuojant NVO ir verslo organizacijų partnerystę yra vartojamas būdvardis *tarpsektorinis* (angl. *cross-sector*).

Tarpsektorinis bendradarbiavimas – suvienytos dviejų organizacijų, pelno ir ne pelno siekiančių sektorių pastangos, siekiant kurti bendrą vertę aplinkosaugos, ekonomikos ir socialinėje srityje (Austin, Seitanidi, 2012a).

IVADAS

Tyrimo aktualumas. Atviros rinkos plėtra, kapitalo, prekių ir žmonių judėjimas, intensyvus informacijos ir idėjų srautas, komunikavimas realiu laiku, informacijos sklaida per socialinius tinklus, vykstantys socialiniai pokyčiai, suaktyvėję globalizacijos procesai skatina valdžios institucijas, verslą, nevyriausybinės organizacijas (NVO¹) ieškoti naujų sąveikos mechanizmų. Be to, nuolat didėjantys visų suinteresuotųjų – vyriausybės, vartotojų, investuotojų – lūkesčiai įpareigoja verslo organizacijas tapti socialiai atsakingas. Todėl pastaruoju dešimtmečiu pasaulyje vis labiau plėtojama NVO ir verslo organizacijų partnerystė², padedanti verslo organizacijoms kurti aktyvesnę ir inovatyvesnę *socialinės atsakomybės politiką*. Tarpsektorinė partnerystė, kaip naujoviškas socialinės inovacijos ir vertės kūrimo šaltinis (Le Ber, Branzei, 2010c), užtikrina socialinės atsakomybės įgyvendinimą ir leidžia NVO padidinti savo pajėgumus sprendžiant įvairias socialines problemas. Organizacijų skirtingų kompetencijų ir išteklių derinimas yra svarbiausias veiksnys, padedantis spręsti kompleksines, didelės apimties problemas, kurių yra nepajėgios spręsti pavienės organizacijos (Austin 2010; Selsky, Parker 2005). Taigi, tarpsektorinės partnerystės tarp NVO ir verslo organizacijų populiarumas nuolat auga (Jamali, Keshishian, 2009), todėl organizacijų, įsitraukiančių į partnerystes, daugėja.

Nors NVO ir verslo organizacijos nėra tipiškai partneriai ir partnerystę kartais gali būti sudėtinga įgyvendinti, ima ryškėti akivaizdūs tokios partnerystės rezultatai. NVO įsitraukimas į tarpsektorinę partnerystę suteikia joms nemažai privalumų, pirmiausia, NVO išmoksta svarbių verslo įgūdžių ir profesionalumo (Herlin, 2015, p. 823), bendradarbiaudamos su verslo organizacijomis, įgauna patikimos organizacijos statusą kitų suinteresuotųjų šalių atžvilgiu (Wymer, Samu, 2009). Remiantis šia perspektyva galima teigti, kad tarpsektorinė partnerystė gali būti suvokiama kaip priemonė, stiprinanti NVO legitimumą. Daroma prielaida, kad skirtingų sektorių organizacijos, sutelkusios išteklius, gauna naudą iš sinergijos efektų, kartu gali spręsti socialines problemas, kurių nebūtų galima išspręsti dirbant atskirai (Lee, 2011). Taigi, NVO ir verslo organizacijos, turėdamos skirtingus išteklius ir gebėjimus, tačiau siekdamos bendrų užsibrėžtų tikslų, tarpsektorinėje partnerystėje gali įgyti pranašumą ir sukurti **bendradarbiavimu grįstą vertę** (Teegen ir kt., 2004; Porter, Kramer, 2011). Austin, Seitanidi (2012a, b) bendradarbiavimu grįstą vertę konceptualizuoja

¹ Organizacijos, atitinkančios nevyriausybinių organizacijų kriterijų, apimančios asociacijas, labdaros ir paramos fondus, viešąsias įstaigas (išskyrus valstybės ir savivaldybės) ir kitas ne pelno organizacijas.

² NVO ir verslo organizacijų partnerystė yra vienas iš keturių tarpsektorinės partnerystės tipų (Selsky, Parker, 2005; Seitanidi, 2008; Seitanidi, Crane, 2009). Pažymėtina, kad socialinės partnerystės terminas, apibūdinantis organizacijų iš skirtingų sektorių partnerystę, sprendžiančią socialines problemas, Selsky ir Parker (2005, p. 1) yra apibrėžiamas kaip tarpsektorinė partnerystė.

kaip *trumpalaikę ir ilgalaikę naudą, kurią gauna organizacijos, individai ir visuomenė, palyginti su sąnaudomis, atsirandančiomis dėl bendradarbiaujančių šalių sąveikos*. Remiantis šiuo apibrėžimu galima teigti, kad tarpsektorinė partnerystė gali sukurti vertę skirtingiems subjektams (partneriams, tiesioginiams naudos gavėjams ir kitiems suinteresuotiesiems) ir apimti skirtingus analizės lygmenis: individualų (mikro-), organizacinį (mezo-) ir visuomenės (makro-).

Šio disertacinio tyrimo kontekste empiriniu lauku pasirinktas bendradarbiavimu grįstos vertės kūrimas NVO ir verslo organizacijų diadinėje partnerystėje. Todėl tiek disertacijos konceptualioje, tiek empirinėje dalyse dėmesys sutelkiamas į bendradarbiavimu grįstos vertės kūrimo tarpsektorinėje partnerystėje struktūros atskleidimą, pateikiant ir empiriškai pagrindžiant tarpsektorinės partnerystės kontekstą, jos formavimo ir įgyvendinimo subprocesus bei valdymo mechanizmus.

Mokslinė problema ir jos ištyrimo lygis. Paskutinį dešimtmetį tarpsektorinių partnerysčių skaičius tiek stiprios ekonomikos šalyse, tiek besivystančiose šalyse smarkiai išaugo (Berger ir kt., 2006; Seitanidi, Crane, 2009). Tyrimai, skirti tarpsektorinei partnerystei analizuoti, dažniausiai yra asocijuojami su tarporganizacinių santykių sritimi, kurioje, remiantis išteklių priklausomybės, socialinių mainų, legitimumo, efektyvumo, strateginio valdymo teorijomis, pirmiausia yra siekiama paaiškinti bendradarbiavimo motyvus ir vykstančią nuolatinę šių santykių dinamiką. Daug dėmesio skirta veiksmų, turinčių įtakos tarpsektorinei sąveikai, atskleidimui (Huxham, Vangen, 1996; Huxham ir kt., 2000; Austin, 2000a, b; Googins, Rochlin, 2000; Bryson ir kt., 2006; Rondinelli, London, 2003; Wadell, 2005; Al-Tabbaa ir kt., 2014). Trikdžius vystant tarpsektorines partnerystes identifiko Bryson ir kt. (2006), Kolk ir kt. (2008), Seitanidi (2010) ir kt. King (2007), Le Ber ir Branzei (2010b), Plowman ir kt. (2007) analizavo tarpsektorines partnerystes socialinės vertės kūrimo procese. Koschmon ir kt. (2012) sukūrė komunikacijos teoriją, didinančią ar padedančią pasiekti sukurtą vertę partnerystės analizės lygmeniu. Mokslininkai taip pat nagrinėjo, kaip tarpsektorinė partnerystė sukuria apčiuopiamus ir nepačiuopiamus rezultatus partnerinėms organizacijoms (Austin, Seitanidi, 2012a, b; Selsky, Parker, 2005; Koschmann ir kt., 2012). Le Ber, Branzei (2010a) tyrinėjo, kaip organizacijos iš skirtingų sektorių apsibrėžia sukuriamą vertę, ją pripažįsta ir kaip derina suvokimą su partneriais. Lygindami sėkmingus ir nesėkmingus tarpsektorinio bendradarbiavimo atvejus, mokslininkai atskleidė procesą, kurio metu partneriai identifikuoja ir lygina individualiai suvokiamą gaunamą vertę, kaip jie tarpusavyje sąveikauja bandydami nustatyti sukurtos partnerystės specifinę vertę. Le Pennec, Raufflet (2016) atskleidė skirtingų vertės tipų sąsajas su mokymosi rūšimis tarpsektorinėje partnerystėje. Lepak ir kt. (2007) analizavo mechanizmus, leidžiančius vertės kūrėją užfiksuoti vertę (angl. *capture the value*). Porter, Kramer (2011) pristatė bendros vertės (angl. *shared value concept*) konceptą kaip socialinę inovaciją vadyboje.

NVO ir verslo organizacijų partnerystės procesą analizavo Austin (2000a, b), Le Ber, Branzei (2010a), Rivera-Santos, Rufin (2010), Barroso-Méndez ir kt. (2015), Pittz, Intidola (2015), Seitanidi, Crane (2009) ir kt. Apibendrinant mokslinę literatūrą ir atliktus mokslinius tyrimus nagrinėjama tematika, tyrimo lauką galima su-

skirstyti į tris pagrindines grupes: a) prielaidos ir sąlygos, reikalingos sėkmingam bendradarbiavimui ir partnerystei (Lubell ir kt., 2002; Tennyson ir kt., 2008); b) bendradarbiavimo ir partnerystės dizainas, procesas ir institucionalizavimas (Crosby, Bryson, 2005; Austin, 2000a, b; Austin ir kt., 2012a; Selsky, Parker, 2005; Selsky, Parker, 2010); c) partnerystės sukurta vertė ir poveikis (Andrews, Entwistle, 2010). Herlin (2015) analizavo tarpsektorinių partnerysčių poveikį NVO legitimumui. Vertės kūrimas NVO ir verslo partnerystėje daugiausia nagrinėtas mokslininkų Austin ir Seitanidi (2010; 2012a, b; 2014).

Lietuvoje trūksta mokslinių tyrimų, konceptualiai atskleidžiančių NVO ir verslo partnerystės valdymo dimensijas bei bendradarbiavimu grįstos vertės kūrimą. Daugiausia dėmesio skirta NVO ir savivaldybių sąveikai (Šilinskytė, 2015; Raišienė, 2010, 2012a, b; Guogis, Gudelis, Stasiukynas, 2007; Kunčikas, 2001; Wejzmanas, 2001); tarpsektorinės sąveikos pokyčiams viešojo valdymo kontekste (Raipa, 2014); viešojo ir privataus sektoriaus partnerystei (Kavaliauskaitė, Jucevičius, 2009; Šutavičienė, 2011; Dūda, 2010); socialinės partnerystės įtakai inovacijoms (Kvieska, Kvieskienė, 2012). Kėrytė (2014) analizavo socialinių NVO, generuojančių pajamas, atsiradimo kontekstą ir sąlygas veikti Lietuvoje, NVO verslumą. NVO sampratą, veiklą ir vaidmenį Lietuvoje nagrinėjo Kėrytė (2014) ir Šilinskytė (2013).

Mokslinės literatūros analizė parodė, kad tarpsektorinės partnerystės rezultatai dažniausiai yra iliustruojami iš vieno partnerio perspektyvos, skiriant pirmenybę verslo organizacijoms, retai atskleidžiant visų partnerių perspektyvas vienu metu (Selsky, Parker, 2005). *Todėl pagrįstai galima teigti, kad stokojama tyrimų, kurie leistų identifikuoti NVO ir verslo organizacijų partnerystę, įgalinančią bendradarbiavimu grįstos vertės kūrimą tarpsektorinėje partnerystėje* iš abiejų partnerinių organizacijų perspektyvos. Siekiant identifikuoti bendradarbiavimu grįstos vertės tipus, sukurtus partnerystės metu, taikomas bendradarbiavimu grįstos vertės teorinis konstruktas, pagrįstas NVO ir verslo organizacijų partneryste (Austin ir Seitanidi, 2012a, b; 2014), kuris susideda iš trijų pagrindinių komponentų: 1) vertės kūrimo šaltinių; 2) partnerystės bendradarbiavimo stadijų; 3) partnerystės procesų etapų. Teorinis konstruktas papildomas tarpsektorinėje partnerystėje naudojamų valdymo mechanizmų dimensija.

Identifikuojant skirtingų įvykių, turinčių įtakos santykių vystymuisi partnerystėje, seką, naudojama procesinė prieiga, analitiniais tikslais išskiriant skirtingus partnerystės etapus. Tokia prieiga, glaudžiai susijusi su abdukcine tyrimo strategija, įgalina didesnę dėmesį koncentruoti į sąveikas, atsirandančias skirtinguose partnerystės etapuose. *Tyrimo tikslais tarpsektorinė partnerystė yra suvokiama kaip besiformuojantis procesas, apimantis neapibrėžtumą, sąlygotą konteksto, proceso pobūdžio, santykių su partneriu ir rezultaty.* Šiame procese individai, dirbantys skirtinguose sektoriuose ir neturintys patirties dirbti kartu bei turintys skirtingas vertybes ir principus, stengiasi bendradarbiauti siekdami išspręsti socialines problemas, kurių rezultatus sunku pamatuoti. Įvairių etapų sintezė, remiantis abdukcine tyrimo strategija, įgalina konceptualizuoti bendradarbiavimu grįstos vertės tarpsektorinėje partnerystės

tėje struktūrą iš procesinės perspektyvos, kartu atliepiančią didėjančią mokslinį poreikį analizuoti kiekvieną tarpsektorinės partnerystės stadiją atskirai.

Mokslinėje literatūroje tarpsektorinės partnerystės fenomenas yra palyginti naujas, todėl bendradarbiavimu grįstos vertės kūrimo procesai tarpsektorinėje partnerystėje nėra pakankamai atskleisti. Gausybė atliktų tyrimų įrodė tarpsektorinės partnerystės kuriamą vertę NVO ir verslo organizacijoms, tačiau nepakankamai akcentuojama pačios bendradarbiavimu grįstos vertės prigimtis. Pasigendama diskusijų apie bendradarbiavimu grįstos vertės tarpsektorinėje partnerystėje kūrimo šaltinius, partnerystės formavimo ir įgyvendinimo subprocesus ir valdymo mechanizmus, kurie būtų naudingi NVO ir verslo organizacijoms praktiškai formuojant ir įgyvendinant tarpsektorines partnerystes.

Todėl disertaciniame darbe mokslinei problemai atskleisti keliamas šis **pagrindinis klausimas – kaip yra kuriama bendradarbiavimu grįsta vertė tarpsektorinėje partnerystėje?**

Papildantys klausimai:

- Kokie veiksniai skatina ir riboja bendradarbiavimu grįstos vertės kūrimą tarpsektorinėje partnerystėje?
- Kaip skirtingi procesai partnerystės formavimo ir įgyvendinimo stadijose veikia bendradarbiavimu grįstos vertės kūrimą?
- Kokias bendradarbiavimu grįstos vertės rūšis galima išskirti analizuotų tarpsektorinių partnerystėčių pagrindu?
- Kokie valdymo mechanizmai naudojami kuriant bendradarbiavimu grįstą vertę tarpsektorinėje partnerystėje?

Tyrimo objektas – bendradarbiavimu grįstos vertės kūrimas tarpsektorinėje partnerystėje.

Tyrimo tikslas – atskleisti bendradarbiavimu grįstos vertės kūrimą tarpsektorinėje partnerystėje, konceptualizuojant bei empiriškai pagrindžiant partnerystės kontekstą, procesą ir valdymo mechanizmus.

Uždaviniai:

- 1) teoriškai pagrįsti bendradarbiavimu grįstos vertės kūrimo tarpsektorinėje partnerystėje sampratą, struktūrą ir dimensijas;
- 2) konceptualizuoti bendradarbiavimu grįstos vertės kūrimo procesus tarpsektorinės partnerystės formavimo ir įgyvendinimo etapuose;
- 3) pagrįsti bendradarbiavimu grįstos vertės kūrimo tarpsektorinėje partnerystėje tyrimo metodologiją;
- 4) identifikuoti bendradarbiavimu grįstos vertės rūšis tarpsektorinėje partnerystėje;
- 5) teorinių įžvalgų ir empirinio rezultatų pagrindu atskleisti ir pagrįsti bendradarbiavimu grįstos vertės kūrimo tarpsektorinėje partnerystėje struktūrą.

Ginamieji teiginiai:

1. Bendradarbiavimu grįstos vertės kūrimą tarpsektorinėje partnerystėje galima atskleisti derinant tarporganizacinių santykių, išteklių priklausomybės ir reliacinio valdymo teorijas.
2. Bendradarbiavimu grįstos vertės pasireiškimo formos priklauso nuo tarpsektorinės partnerystės konteksto, organizacijų charakteristikų, NVO vadybinių gebėjimų, tarpsektorinės partnerystės institucionalizavimo lygio verslo organizacijoje bei formalių ir neformalių partnerystės valdymo mechanizmų taikymo.
3. Bendradarbiavimu grįstos vertės kūrimą tarpsektorinėje partnerystėje riboja partnerystės rezultatų vertinimo mechanizmų, atsakomybių tarp partnerių pasiskirstymo, atgalinio ryšio ir atviros komunikacijos stoka.

Disertacinio tyrimo filosofiniai ir metodologiniai pagrindai

Tyrimas grindžiamas *socialine konstrukcionistine filosofine tyrimo prieiga*, kuri teigia, kad panašios situacijos skirtingų veikėjų gali būti įvairiai interpretuojamos dėl subjektyvios tiesos prigimties, todėl siekiant pažinti daugialypį reiškinį ar procesą svarbiausiu dalyku tampa gebėjimas atskleisti tiriamųjų nuostatas, patirtis, mažiau dėmesio skiriant tyrimo procedūrų griežtumo reikalavimams. Analizuojant *bendradarbiavimu grįstos vertės kūrimą tarpsektorinėje partnerystėje, laikomasi nuostatos, kad subjektyvi realybė – tai socialinis konstruktas, o pažinimo objektas – tai tyrimo dalyvių subjektyvi patirtis, įprasminta sąveikos su kitais žmonėmis tyrimo procese.*

Remiantis *interpretatyvizmo prieigomis*, analizuojami ir atskleidžiami tarpsektorinės partnerystės kontekstualūs elementai, pripažįstant jų poveikį tarpsektorinės partnerystės valdymui ir bendradarbiavimu grįstos vertės kūrimui.

Bendradarbiavimu grįstos vertės kūrimas tarpsektorinėje partnerystėje yra įvairialypis reiškinys, jo analizė gali apimti skirtingus subjektus ir lygmenis (organizacijų, partnerystės, kontekstinius). Atsižvelgiant į šio reiškinio kompleksiskumą bei apimtį, pasirinkti atskleidžiamasis (angl. exploratory) ir atvejo studijos tyrimai, paremti abdukcine tyrimo strategija ir sisteminiu derinimu.

Tyrimo metodai. Siekiant atskleisti bendradarbiavimu grįstos vertės kūrimo sąsajas su tarpsektorinės partnerystės procesų valdymo dimensijomis, teoriniam tyrimui atlikti taikyta mokslinės literatūros analizė, apibendrinimas ir lyginimas. Empiriniam tyrimui atlikti, siekiant identifikuoti NVO ir verslo organizacijų patirtį įgyvendinant tarpsektorinę partnerystę, pasitelkta abdukcinė tyrimo strategija. Ši tyrimo strategija realizuota per 2 etapus: atskleidžiamąjį tyrimą ir atvejo studiją. Atskleidžiamojo tyrimo ir atvejo studijos metu duomenims rinkti naudotas pusiau struktūruotas interviu metodas, tiesiogiai apklausiant informantų grupes: NVO ir verslo organizacijų atstovus bei NVO ir verslo organizacijos partnerystės brokerius / tarpininkus. Duomenų analizė atlikta derinant induktyvų ir deduktyvų kokybinės turinio analizės metodą, nustatant konkrečiame kontekste (tarpsektorinės partnerystės procese) egzistuojančius veiksmus, elementus ir problemines sritis. Gautiems tyrimo

duomenims apdoroti, sisteminti ir vaizduoti grafiškai naudota kokybinių duomenų analizės programinė įranga „NVivo“. Interpretuojant empirinio tyrimo rezultatus, panaudota probleminį lauką (NVO ir verslo organizacijos partnerystės kontekstas) atspindinti literatūra. Rezultatų ir išvalgų, gautų iš duomenų analizės sintezės pagrindu, teiginių forma pateikiamos gautos teorinės išvalgos, metodologinės ir praktinės implikacijos.

Tyrimo mokslinis naujumas ir teorinis reikšmingumas

Teoriškai pagrįsta ir išgryninta bendradarbiavimu grįstos vertės kūrimo tarpsektorinėje partnerystėje samprata. Prisdėta prie bendradarbiavimu grįstos vertės kūrimo tarpsektorinėje partnerystėje tyrimų plėtojimo Lietuvoje.

Atliktas sistemingas ir išsamus empirinis tyrimas nagrinėjant bendradarbiavimu grįstos vertės kūrimą tarpsektorinėje partnerystėje. Tiriant bendradarbiavimu grįstos vertės kūrimą tarpsektorinėje partnerystėje, apibrėžtas tarpsektorinės partnerystės kontekstas, išskirti tarpsektorinės partnerystės formavimo ir įgyvendinimo subprocesai bei valdymo mechanizmai, sukonstruota bendradarbiavimu grįstos vertės kūrimo tarpsektorinėje partnerystėje struktūra.

Išanalizuota, apibendrinta ir tyrime pritaikyta reliacinio valdymo teorija, tarporganizacinių santykių teorija ir ištekliais paremta požiūrio koncepcija, leidusios atskleisti bendradarbiavimu grįstos vertės kūrimą tarpsektorinėje partnerystėje per išteklių ir gebėjimų keitimąsi ir derinimą.

Pagrįsta bendradarbiavimu grįstos vertės kūrimo tarpsektorinėje partnerystėje metodologija. Disertacinio darbo metodologinis naujumas grindžiamas abdukcinės tyrimo strategijos, kaip svarbaus ir perspektyvaus kokybinio tyrimo metodologijos tipo, pasirinkimu vadybos moksle.

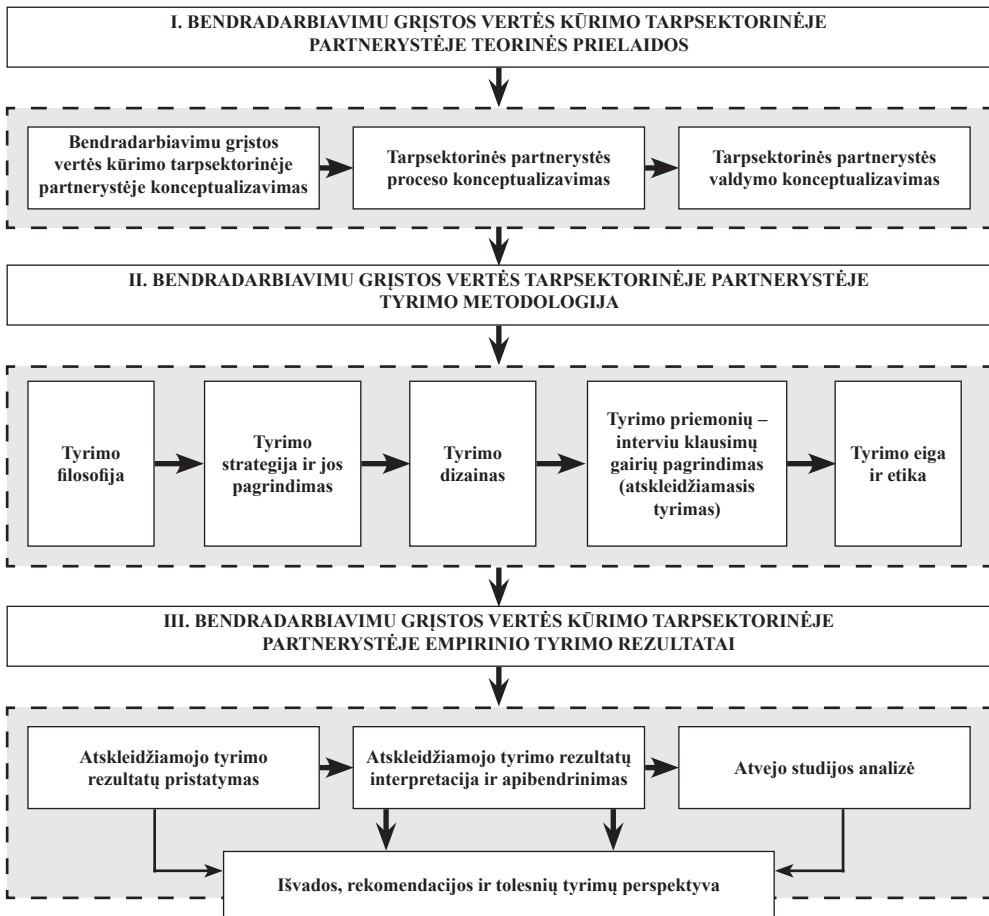
Praktinis darbo reikšmingumas

Sukurta bendradarbiavimu grįstos vertės kūrimo tarpsektorinėje partnerystėje struktūra, kuri gali būti praktiškai pritaikyta NVO ir verslo organizacijų partnerystės valdymo praktikoje.

Sukonstruotas bendradarbiavimu grįstos vertės kūrimo tarpsektorinėje partnerystėje pusiau struktūruotas interviu klausimynas NVO, verslo organizacijoms ir tarpsektorinės partnerystės brokeriams / tarpininkams, leidžiantis identifikuoti bendradarbiavimu grįstos vertės kūrimo tarpsektorinės partnerystės procesus ir padedantis atskleisti tarpsektorinės partnerystės valdymo trikdžius.

Pateikti ir empiriškai pagrįsti tarpsektorinės partnerystės formalūs ir neformalūs valdymo mechanizmai.

Disertacinio darbo apimtis ir struktūra. Disertacinį darbą sudaro įvadas, darbe vartojamų sąvokų suvestinė, 3 skyriai, išvados, naudotų literatūros šaltinių sąrašas (235 pozicijos) ir priedai. Darbo apimtis – 115 puslapių (be literatūros sąrašo ir priedų), 32 lentelės, 12 paveikslų, 8 priedai.



Disertacinio tyrimo loginė schema

Disertacijos rezultatų aprobavimas ir sklaida

Disertacijos tema paskelbtos publikacijos ir skyriai mokslo studijose bei monografijose:

1. Mikolaitytė, J., Juknevičienė, V. (2018). Contextualization of Collaborative Value Creation in Cross-sector partnership: the Lithuanian Case. *Challenges of the Future*. Publikacija priimta spaudai. Bus atspausdinta 2018 m. gegužės leidinyje 3 (2).
2. Mejerė, O., Mikolaitytė, J. (2013). Parengtas skyrius „NVO vaidmuo viešajame valdyme“ mokslo studijai „Viešasis valdymas: koncepcijos ir dimensijos“. ISBN 978-609-8080-36-0, Šiaulių universitetas, p. 319–338.
3. Klimovský, D., Mejerė, O., Mikolaitytė, J., Pinterič, U., Saparnienė, D. (2014). Inter-municipal cooperation in Lithuania and Slovakia: Does size Structure matter. *Lex Localis*, Vol. 12, No. 3, p. 643–658. ISI Impact Factor: 0,600 (Political Science 91/156, Public Administration 30/46).

4. Mikolaitytė, J., Mejerė, O. (2013). *NGO transformation from peripheral actors to equal partners in public administration in Lithuania: utopia or reality?* Publikuota 21th NISPAcee (Belgradas) konferencijos medžiagoje. ISBN 978-80-89013-68-5.
5. Jonikaitė, E., Juknevičienė, V., Mikolaitytė, J. (2016). Naujojo viešojo valdymo transformacija: sumanumo dimensija. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 1 (38). ISSN 1648-9098, p. 39–47.
6. Mikolaitytė, J., Mejerė, O. (2012). NVO valdymo konceptas: samprata, principai ir modeliai. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 2(26). ISSN 1648-9098, p. 56–64.
7. Mikolaitytė, J., Mejerė, O. (2012). Good NGO Governance: Theoretical Models. *Proceedings of International Scientific Conference Good Governance in Local Self-government: European and National trends*. ISBN 978-609-430-164-3, Šiauliai University, p. 36–37.

Tyrimo rezultatai buvo aprobuoti ir skaitant pranešimus mokslinėse konferencijose:

1. Mikolaitytė, J. Value Creation in Cross-Sector Collaboration: Different Levels and Sources. 5th International Scientific-Practical Conference “Good Governance at Local Self-government: Opportunities and Challenges in Developing Collaborative Governance”, Šiauliai, Šiaulių universitetas, 2016 m. spalio 14 d.
2. Mikolaitytė, J., Lukoševičienė, L. Tarpsektorinis bendradarbiavimas teikiant kompleksinę pagalbą asmenims, grįžusiems iš laisvės atėmimo vietų: Šiaulių miesto atvejis. 5th International Scientific-Practical Conference “Good Governance at Local Self-government: Opportunities and Challenges in Developing Collaborative Governance”, Šiauliai, Šiaulių universitetas, 2016 m. spalio 14 d.
3. Mikolaityte, J. Researchers’ Excellence Network (RENET) – a virtual seminar “Do cross-sector partnerships deliver? Social innovation and value creation perspective”, Šiauliai, 2016 m. vasario 29 d.
4. Mikolaityte, J. Cross-sector Collaboration and Partnerships for Social innovation: Value creation dimension. International conference “Social innovations: theoretical and practical insights (SOCIN’ 2015)”, September 24, 2015 (Thursday), Vilnius, MRU.
5. Mikolaitytė, J., Šaparnienė, D. Management of Cross-Sector Collaboration and Partnerships: Value Creation Dimension. 4th International Scientific-Practical Conference “Good Governance at Local Self-government: Theoretical and Practical transformations”, Šiauliai, Šiaulių universitetas, 2015 m. spalio 16–17 d.
6. Mikolaitytė, J. Mejerė, O. Good NGO Governance: Theoretical and Pratical Models. International Scientific Conference “Good Governance in Local Self-Government: European and National Trends”, Lietuva, Šiauliai, 2012 m. spalio 12–13 d.

7. Mikolaityte, J. NGO transformation from peripheral actors to equal partners in public administration in Lithuania: utopia or reality? The 21st NISPAcee Annual Conference “Regionalisation and Inter-regional Cooperation”, May 16-18, 2013, Belgrade, Serbia.
8. Sidor, M., Mikolaitytė, J. Relations Between Local Government and Non-Governmental Organizations in Lithuania and Poland: Differences and Similarities. Tarptautinė mokslinė konferencija „Geras valdymas vietos savivaldoje: demokratija, decentralizacija, plėtra“, Šiauliai, 2013 m. spalio 18–19 d.
9. Mikolaitytė, J. What Makes Cross-sectoral Partnerships Successful? Cases of Šiauliai City and Joniskis Districts Municipalities. 3-ioji tarptautinė mokslinė-praktinė konferencija „Geras valdymas vietos savivaldoje: įtraukimas, bendradarbiavimas, įgalinimas plėtojant regionus“, Šiauliai, 2014 m. spalio 17–18 d.
10. Disertacijos tema buvo skaitytas pranešimas „Whose Public Action? Analysing Cross-Sector Partnerships to Address Social Issues at Local level“ 4th POL-LOC tarptautinėje vasaros mokykloje „Social and Political Issues at the Regional and Local Levels of the V4 Countries“. Praha, Čekijos Respublika, 2014 m. liepos 8 d.

Doktorantūros studijų laikotarpiu kartą per semestrą metodologiniuose doktorantų seminaruose (2012 m. gegužės mėn. – 2016 m. gruodžio mėn.) buvo diskutuota apie tyrimo rezultatus su Šiaulių universiteto akademinė bendruomene.

2013 m. liepos 7–12 d. Slovakijoje dalyvauta vasaros mokykloje „Politics and Policy-Making at Local Level“ (POL_LOC), kurioje buvo pristatyta disertacijos tema, plačiai diskutuota apie NVO ir vietos valdžios institucijų partnerystės / bendradarbiavimo formas Europoje ir socialinių inovacijų vystymą(si) vietos lygmeniu.

2013 m. spalio 23–29 d. dalyvauta Škotijoje organizuotuose kokybinių tyrimų kursuose „SRA Scotland’s Qualitative Training course series“. Mokymuose daug dėmesio buvo skirta kokybinių duomenų analizei ir interpretavimui. Mokymų metu įgytos žinios tiesiogiai panaudotos rengiant disertacijos empirinę dalį, kadangi pasirinkta kokybinė tyrimo strategija.

2014 m. birželio 5–19 d. Suomijoje, Joensu mieste, Rytų Suomijos universitete dalyvauta doktorantų vasaros mokykloje pagal „Erasmus“ intensyvią programą „Doctoral Studies in Research Methodologies“, kurios metu profesoriams ir doktorantams buvo pristatyta atliktos teorinės studijos rezultatų dalis ir rengiamos disertacijos metodologinės dalies projektas.

2015 m. sausio 19–27 d. mokslinė išvyka į Lapenrantos technologijos universitetą, Technologijų verslo tyrimų centrą Suomijoje. Mokslinės išvykos tematika: tarpsektorinė sąveika plėtojant socialines inovacijas vietos lygmeniu.

1. BENDRADARBIAVIMU GRĮSTOS VERTĖS KŪRIMO TARPSEKTORINĖJE PARTNERYSTĖJE TEORINĖS PRIELAUDOS

1.1. Bendradarbiavimu grįstos vertės kūrimo tarpsektorinėje partnerystėje konceptualizavimas

1.1.1. Tarpsektorinės partnerystės apibrėžtis

Mokslininkai (Cropper, 2009; Clegg ir kt., 2002) teigia, kad partnerystės, tinklai ir aljansai yra naudojami apibūdinant skirtingus tarporganizacinius subjektus arba tarporganizacinius susitarimus. Kadangi tyrimai tarporganizacinių santykių srityje yra vykdomi skirtinguose kontekstuose ir iš skirtingų perspektyvų, tai lemia, kad daugybė terminų yra vartojami sinonimiškai. Skirtingos terminijos vartojimas tarporganizacinių santykių teorijos mokslinėje literatūroje ir praktikoje komplikuoja šios teorijos taikymo galimybes transformuojant teorines žinias į praktinius rezultatus (Hibbert ir kt., 2010, p. 405). Tarporganizacinių susitarimų formavimas yra daugiastadijinis procesas (Noble, Jones, 2006), todėl mokslinėje literatūroje galima rasti skirtingas šio proceso sampratas. Dažnai terminas *tarporganizaciniai santykiai* yra laikomas skėtiniu terminu apibūdinant organizacines formas ar struktūras, tokias kaip „partnerystės“, „aljansai“, „jungtinės veiklos“, „tinklai“ (Huxman, 2003), „socialinės partnerystės“ (Nelson, Zadek, 2000), „socialiniai aljansai“ (Berger ir kt., 2006), „strateginės partnerystės“ (Austin, 2000a).

Partnerystės termino apibrėžimas priklauso nuo konteksto, įvairios organizacijos paprastai stengiasi šiuos santykius apibrėžti savaip, iš savo veiklos perspektyvos, todėl nėra patvirtintos universalios apibrėžties. Mokslinėje literatūroje, remiantis tarporganizacinės partnerystės misija, struktūriniu formavimu, lokacija, savanorišku ar privalomu partnerystės susitarimu bei jų išorinės ir vidinės organizacinės aplinkos poveikiu, egzistuoja skirtingos tarporganizacinių santykių tipologijos. Be to, grynus tarporganizacinės sąveikos formas aptinkamos retai. Sudėtingiausia priartėti prie integracinio bendradarbiavimo, kuris yra sąveikos dalyvių sąmoningų, kryptingų ir ilgalaikių bendrų pastangų vaisius (Raišienė, 2012a, p. 650). Skage (1996, p. 24) partnerystę apibūdina kaip „santykius, apimančius bendrus ir suderinamus tikslus, specifinių vaidmenų paskirstymą ir atsakomybes tarp partnerių“. Panašią partnerystės apibrėžtį pateikia Waddell, Brown (1997), kurie teigia, kad **partnerystė yra platus bendradarbiavimas**, kai partneriai dalijasi ir mainosi informacija ir ištekliais, siekdami sukurti rezultatus, kurių negalėtų pasiekti dirbdami atskirai (Huxman, Vagin, 1996). Boydell (2007, p. 5) apibūdina bendradarbiavimą kaip „dalyvavimo procesą, kurio metu individai, grupės ir organizacijos dirba kartu siekdami tam tikrų rezultatų“. Tarpsektorinės partnerystės apibūdinamos kaip tarpsektoriniai projektai, sukurti išskirtinai socialinėms problemoms ir jų atsiradimo priežastims

spręsti (Selsky, Parker, 2005, p. 850). Tokie projektai gali būti „transakciniai“ – trumpalaikiai, suvaržyti ir didžiąja dalimi orientuoti į organizacinius tikslus, arba „integraciniai“ – ilgalaikiai, paremti bendru interesu (Googins, Rochlin, 2000). Parmigiani, Rivera-Santos (2011) **tarpsektorinę partnerystę apibūdina kaip savanorišką bendradarbiavimą tarp organizacijų**, priklausiančių skirtingiems sektoriams, siekiant išspręsti bendrai prioretizuotas socialines problemas. Partnerystė gali apimti skirtingus bendradarbiavimo lygius, tokius kaip koordinavimas, kooperacija (Himmelman, 2001). Skirtingi bendradarbiavimo lygmenys turi įtakos santykių tipui tarp partnerystės dalyvių bei partnerystės funkcionavimui.

Bendradarbiavimas yra grindžiamas savanoriškumu, autonomine naryste, partneriai išlaiko nepriklausomą sprendimų priėmimo galią net tada, kai jie sutaria dėl bendrų taisyklių, turi transformacinius tikslus arba siekia padidinti sisteminius gebėjimus naudodami bendrus išteklius (Gray, Wood, 1991). Bryson ir kt. (2006, p. 44) tarpsektorinį bendradarbiavimą apibrėžia kaip organizacijų iš dviejų ar daugiau sektorių dalijimąsi informacija, ištekliais, veiklomis ir gebėjimais siekiant bendro rezultato, kurio nebūtų galima pasiekti organizacijai iš vieno sektoriaus atskirai. Huxham ir Vangen (2005, p. 12) teigia, kad jų pateikta **bendradarbiavimo definicija apima visus tarporganizacinio bendradarbiavimo tipus, t. y. nuo partnerysčių iki aljansų, jungtinių veiklų, tinklų, taip pat kontraktavimą, jungtinį darbą ir t. t.** Thomson ir Perry (2006, p. 23) bendradarbiavimą apibūdina kaip „procesą, kuriame nepriklausomi veikėjai sąveikauja per formalias ir neformalias derybas, kartu kurdami taisykles ir struktūras, valdančias jų santykius ir veikimo būdus; tai yra procesas, apimantis bendras normas ir abipusiškai naudingas sąveikas“. Reikia pabrėžti, kad bendradarbiavimas pasireiškia visuose tarporganizaciniuose santykiuose, kadangi jo definicija apima tam tikrą sąveikos laipsnį tarp mažiausiai dviejų veikėjų. Kaip yra būdinga gana naujai mokslinei sričiai, tarpsektorinės partnerystės tematikoje vyrauja terminų įvairovė (žr. I priedą).

Cornforth ir kt. (2015, p. 777), apibūdindami formalizuotus, bendro darbo susitarimus (angl. *joint-working arrangements*) tarp organizacijų, kurių metu organizacijos, įsijungusios į nuolat vykstančius, koordinuojamus kolektyvinius veiksmus, siekdamos rezultatų, kurių nė viena organizacija negalėtų pasiekti atskirai, išlieka teisiškai nepriklausomos, terminus *partnerystė* ir *bendradarbiavimas* vartoja pakaitomis. Tokios pačios pozicijos laikosi ir Murphy ir kt. (2012), teigdami, kad plačiąja prasme terminai *partnerystė*, *aljansas*, *bendradarbiavimas* atspindi tam tikrą laikotarpį vykstančius santykius tarp viešojo sektoriaus, verslo ir ne pelno siekiančių organizacijų, todėl šiuos juos galima vartoti pakaitomis. Bryson ir kt. terminus *bendradarbiavimas* ir *partnerystė* vartoja sinonimiškai, akcentuodami, kad terminas *partnerystė*, apibūdinantis organizacijų iš skirtingų sektorių sąveiką, šiuo metu vyrauja mokslinėje literatūroje. Vis dėlto jie pateikia aiškią takoskyrą tarp terminų *bendradarbiavimas* ir *viešojo ir privataus sektoriaus partnerystė*. Bryson ir kt. (2015, p. 48) viešojo ir privataus sektoriaus **partnerystę traktuoja kaip specifinį tarpsektorinio bendradarbiavimo tipą, paremtą formaliais, kontraktiniais santykiais** (pagrindinis dėmesys sutelkiamas į kontraktų sudarymą ir administravimą) tarp dviejų

ar daugiau subjektų. Disertantė, analizuodama bendradarbiavimu grįstos vertės kūrimą tarpsektorinėje partnerystėje iš reliacinių santykių perspektyvos, laikosi tokios pačios pozicijos kaip Bryson ir kt. (2015), todėl darbe yra atsiribojama nuo mokslinės literatūros, analizuojančios viešojo ir privataus sektoriaus partnerystę.

Partnerystės yra veikiamos įvairių faktorių, turi skirtingas valdymo struktūras, veiklos iššūkius ir užduotis, dėl ko negalima išskirti išsamios partnerystės tipologijos. Mokslininkai kategorizuoja šias partnerystes skirtingais būdais (Galaskiewicz, Colman, 2006; Austin, 2000b), apimdami sąveikos lygmenį, strateginę vertę ir apimtį, skirtingus sektorius (Powell, Glendinning, 2002). Tarpsektorinės partnerystės skiriasi savo apimtimis ir tikslais. Jos gali būti dvišaliai ir daugiašaliai susitarimai, trumpalaikės arba ilgalaikės, savanoriškos arba privalomos, formalios arba neformalios, apimti vietinį ir globalinį lygmenis. Egzistuoja du pagrindiniai tarpsektorinės partnerystės tipai: didelės apimties ir mažos apimties. Didelės apimties tarpsektorinės partnerystės, vadinamosios daugiašalės suinteresuotųjų grupių partnerystės (angl. *multi-stakeholder partnerships*), turi daug partnerių iš visų trijų sektorių, o mažos tarpsektorinės partnerystės turi tik du partnerius (diados) arba tris partnerius (triados) iš skirtingų sektorių (verslo, pilietinės visuomenės ir viešojo). Mažos apimties tarpsektorinės partnerystės pasižymi partnerių strateginių tikslų suderinamumu (Yaziji, Doh, 2009), organizaciniu atitikmeniu (Berger ir kt., 2004).

NVO ir verslo organizacijų partnerystė yra vienas iš keturių socialinės partnerystės tipų (Selsky, Parker, 2005; Seitanidi, 2008; Seitanidi, Crane, 2009). Pažymėtina, kad socialinės partnerystės terminas, apibūdinantis organizacijų iš skirtingų sektorių partnerystę, sprendžiančią socialines problemas, Selsky ir Parker (2005, p. 1) yra traktuojamas kaip tarpsektorinė partnerystė. Remdamiesi sektorių tipais ir sektorių, įsitraukusių į bendradarbiavimą, skaičiumi, Selsky ir Parker (2005) identifikuoja keturias tarpsektorinės partnerystės sritis (žr. 1 pav.). Pirmą tarpsektorinės partnerystės sritį mokslininkai apibūdina kaip bendradarbiavimą tarp NVO ir verslo organizacijų, kuris dažniausiai formuojamas siekiant spręsti socialines, sveikatos, ekonomines, atskirties ir švietimo problemas. Antra tarpsektorinės partnerystės sritis atstovauja bendradarbiavimui tarp viešojo sektoriaus ir verslo organizacijų. Pažymėtina, kad šis bendradarbiavimo tipas dažniausiai tiesiogiai nesutelkia dėmesio į socialinių problemų sprendimą, tačiau vietoj to tenkina infrastruktūros ir viešųjų paslaugų poreikius, turinčius socialinių implikacijų. Trečia tarpsektorinės partnerystės sritis apima bendradarbiavimą tarp viešojo sektoriaus ir NVO, kurio pagrindinis tikslas yra didinti visuomenės gerovę. Paskutinė tarpsektorinės partnerystės sritis atstovauja trišaliam bendradarbiavimui tarp NVO, verslo ir viešojo sektoriaus organizacijų (Parker, Selsky, 2004). Šis partnerystės tipas orientuojasi į didelės apimties projektus, tokius kaip bendruomenės vystymas, socialinių paslaugų teikimas, aplinkosauginių ir sveikatos problemų sprendimas. Nepaisant egzistuojančių skirtumų tarp šių „sričių“, visgi pagrindinė prielaida yra ta, kad bet kuris iš šių tarpsektorinių bendradarbiavimo tipų yra tarpsektorinė partnerystė (Pittz, Intidola, 2015, p. 1172).



1 pav. Tarpsektorinės partnerystės tipai

Šaltinis: Seitanidi, Crane, 2009, p. 414

Tarpsektorinės partnerystės sąvokos dekonstrukcija leidžia identifikuoti pagrindines tarpsektorinės partnerystės dimensijas ir pateikti esminius skirtumus nuo kitų bendradarbiavimo veiklų:

- **Organizacinio lygmens dimensija.** Sąsajų tipai pasireiškia organizaciniu lygmeniu, atskiriant juos nuo sąsajų, kurios atsiranda tarp individų ar asmenų grupių iš partnerinių organizacijų.
- **Tarpsektorinės sąveikos dimensija.** Kaip pažymi Waddell (2005, p. 96), pagrindinė tarpsektorinių iniciatyvų kūrimo priežastis yra pasiekti rezultatus, integruojančius skirtingas sektorių veikimo logikas.
- **Socialinės problemos dimensija.** Dėmesys koncentruojamas į socialinę problemą ar jos atsiradimo priežastis (Selsky, Parker, 2005; 2010). Nors ekonominės, technologinės ir kitos partnerystės gali prisidėti prie socialinių problemų sprendimo, vis dėlto jos tipiškai nėra formuojamos turint aiškiai išreikštą tikslą spręsti socialines problemas.

Mokslinė literatūra NVO ir verslo organizacijų partnerysčių tematika suintensyvėjo per paskutinį dešimtmetį (Laasonen ir kt., 2012) ir atspindi esminius pokyčius, įvykusius per pastaruosius keletą dešimtmečių. Praeityje verslo socialinė atsakomybė dažniausiai buvo išreiškiamą per filantropinius santykius, vėliau, nuo 1997 m., NVO ir verslo organizacijų santykiai įgavo partnerystės formą, kuri tapo plačiu mokslinio diskurso diskusijų objektu (žr. 1 lentelę).

NVO ir verslo organizacijų partnerystės tyrimų kryptys

Tyrimų kryptis	Apibrėžtis
<i>Partnerystės tipas</i>	Moksliniai tyrimai, orientuoti į verslo ir ne pelno siekiančių organizacijų definicijų pateikimą ir analizę nacionaliniame arba tarpvalstybiniame kontekste. Identifikuojamos partnerystės reiškinio charakteristikos tam tikroje pramonės srityje arba šalyje.
<i>Partnerystės vadybiniai aspektai</i>	Antroje mokslinėje kryptyje atskleidžiami partnerystės vadybiniai aspektai, tokie kaip verslo ir ne pelno siekiančių organizacijų tikslai ir motyvai įsitraukti į partnerystę, partnerių organizacinė struktūra, partnerystės proceso vystymasis.
<i>Partnerystės strateginis naudojimas</i>	Ši tyrimų kategorija yra koncentruota į sėkmingų partnerystės kūrimo proceso atskleidimą. Pagrindinis tikslas – identifikuoti strategijas, kurios buvo sėkmingai naudojamos plėtojant partnerystes.
<i>Teisiniai ir etiniai partnerystės aspektai</i>	Pagrindinis dėmesys sutelkiamas į partnerystės atskaitomybę, legitimumą ir skaidrumą. Siekiant įvertinti kiekvieno partnerio indėlį į partnerystę taip pat yra aptariama kultūra ir galios dinamika.
<i>Socialinės implikacijos</i>	Šioje tyrimų kryptyje atskleidžiamos sąsajos tarp partnerystės tipo ir partnerystės vadybinių aspektų su tikslu analizuoti socialines pasekmes kaip verslo ir ne pelno siekiančių organizacijų partnerystės rezultata.

Šaltinis: sudaryta remiantis Seitanidi, 2010, p. 30

NVO ir verslo organizacijų partnerystės pasireiškia įvairiomis formomis ir per skirtingas partnerystės stadijas (Selsky, Parker, 2005). Skirtumai, egzistuojantys tarpsektorinių santykių struktūrose, lemia tai, kad šie santykiai gali varijuoti nuo formalių susitarimų (Austin, 2000) iki neapibrėžto neformalaus bendradarbiavimo (Berger ir kt., 2006). Pagal įsitraukimo lygmenį partnerystės gali varijuoti nuo tradicinių filantropinių (žemas įsitraukimo lygis) iki jungtinių veiklų (angl. *joint ventures*) (gilus įsitraukimo lygis). Kaip teigia Seitanidi ir Ryan (2007, p. 249), NVO ir verslo organizacijų bendradarbiavimas gali pasireikšti patronažu (angl. *patronage*), filantropija, strategine filantropija, rėmimu (angl. *sponsorship*), tiksliniu marketingu (angl. *cause-related marketing*), partneryste arba socialiniu aljansu. Skirtingas NVO ir verslo organizacijų partnerystės formas galima atskleisti nustatant santykį tarp NVO ir verslo organizacijų bendradarbiavimo formų ir Austin (2012a, b; 2014) sukurto bendradarbiavimo kontinuumo, kuriame yra išskirtos keturios partnerystės stadijos: filantropinė, transakcinė, integracinė ir transformacinė.

Patronažas, filantropija ir strateginė filantropija yra pirmos stadijos partnerystės pavyzdžiai, parama ir tikslinis marketingas – antros stadijos partnerystės, partnerystės ir socialiniai aljansai atstovauja integracinei stadijai (Seitanidi, Ryan, 2007). Filantropinės tarpsektorinės partnerystės pasižymi vienpusiu išteklių perdavimu. Verslo organizacija veikia kaip donorė, o NVO yra recipientė. Investicijos į partnerystę yra žemos, vyksta minimali sąveika ir komunikacija. Santykiai su verslo organizacija kaip donore ir NVO kaip pasyvia naudos gavėja yra vienkrypčiai. Nors santykiai dažnai būna ilgalaikiai, sąlyčio taškai tarp NVO ir verslo organizacijos yra trumpalaikiai ir reti. Transakcinės tarpsektorinės partnerystės yra šiek tiek labiau

strateginēs, partneriai tikisi gauti abipusēs naudas iš santykių. Partneriai vykdo abi-pusius vertingesnių išteklių mainus vykdydami tam tikrą veiklą – teikdami paramą ar įtraukdami personalą. Integracinė partnerystės stadija pasižymi ribų mažėjimu tarp sektorių, kai integruojama misija, strategija, vertybės, personalas, veikla ir bendrai kuriama vertė (Herlin, 2015, p. 830). Nors filantropija ir parama atstovauja senajam tarpsektorinės partnerystės modeliui, mokslininkai pastebi, kad daugėja integracinių ir transformacinių partnerystės formų.

Disertaciniame darbe **tarpsektorinės partnerystės kontekste bendradarbiavimas traktuojamas kaip procesas, kurio metu organizacijos tarpusavyje sąveikaudamos kuria bendradarbiavimu grįstą vertę.** *Partnerystė pasireiškia tam tikra specifine forma, kuri gali būti formali ir neformali ir turinti įtakos partnerinių organizacijų dalyvavimo lygiui. Tokios partnerystės gali būti transakcinės, trumpalaikės, orientuotos į organizacinius tikslus, arba integracinės, orientuotos į bendrus interesus. Vartojama plati NVO ir verslo organizacijų partnerystės definicija, apimanti filantropinį, strateginį, komercinį bendradarbiavimą.*

1.1.2. Bendradarbiavimu grįstos vertės samprata

Poskyryje analizuojamas bendradarbiavimu grįstos vertės konceptas (angl. collaborative value). Vertė daktaro disertacijos kontekste traktuojama ne kaip objektyvus, apčiuopiamas, turintis piniginę išraišką vienetas, o kaip subjektyvus, individualiai interpretuojamas konceptas, priklausantis nuo konteksto ir situacijos.

Dauguma mokslininkų vertės kūrimą laiko pagrindiniu tarpsektorinės partnerystės motyvu (Austin, Seitanidi, 2012a, b). Pasak jų, tarpsektorinės partnerystės egzistuoja dėl bendradarbiavimu grįstos vertės kūrimo: viešosios vertės kūrimo ir bendros vertės kūrimo. Bendros vertės kūrimas pasireiškia išteklių perdavimo, žinių mainų ir pagrindinių kompetencijų formomis (Sakarya ir kt., 2012, p. 1712). Skirtingų sektorių organizacinių išteklių ir kompetencijų derinimas yra laikomas būtinybe sprendžiant kompleksines, didelio masto problemas, reikalaujančias sprendimų, konsoliduojančių kelių organizacijų pajėgumus (Austin, 2010; Selsky, Parker, 2005). Socialinės vertės kūrimo poreikis yra laikomas (*raison d'être*) tarpsektorinės partnerystės plėtotės priežastimi (Alvord ir kt., 2004; Mair, Martí, 2006; Teegen ir kt., 2004): partneriai sujungia jėgas, siekdami visuomenės gerovės per barjerų, skatinančių socialinę atskirtį, šalinimą, pagalbos pažeidžiamiausioms grupėms teikimą, nepageidaujamo šalutinio ekonomikos poveikio mažinimą. Savo misija ir dizainu inkrementinė socialinė vertė, sukurta tarpsektorinės partnerystės pagrindu, yra nukreipta į tikslinius naudos gavėjus (Austin, 2000a). Tokiais santykiais yra siekiama spręsti platų spektrą socialinių problemų, taip kartu teikiant naudą partnerinėms organizacijoms (Austin, 2000a; Austin, Seitanidi, 2012a).

Nors bendradarbiavimu grįstos vertės kūrimas yra įvardijamas pagrindiniu tarpsektorinio bendradarbiavimo motyvu, mokslininkai bendradarbiavimu grįstos vertės kūrimo potencialą analizuoja iš skirtingų pozicijų. Austin (2010) teigia, kad bendra-

darbiavimas dažniausiai yra neefektyvus ir tampa ritualistinis. Brayson ir kt. (2006) akcentuoja, kad bendradarbiavimas ne visada sukuria vertę. Be altruistinių priežasčių, skatinančių įsitraukti į tarpsektorinę partnerystę, NVO ir verslo organizacijos taip pat yra motyvuotos tai daryti kartais dėl instrumentinių tikslų, tokių kaip naudos gavimas. Verslo organizacijos dalyvavimo motyvais neretai laikomi jų pripažinimas ar pagerėjusi reputacija, įgyvendinimas socialinės įmonės atsakomybės (Seitanidi, Crane, 2009), kuri padeda stiprinti santykius su įvairiomis suinteresuotosiomis grupėmis (Austin, 2010), darbuotojų motyvacijos ir identiteto su organizacija didinimas (Austin, Seitanidi, 2012a; Murphy ir kt., 2012), legitimumo didinimas (Austin, 2012a), platesnės kartu su partneriais, turinčiais skirtingas žinias, mokymosi tikslų (Murphy ir kt., 2012), inovacijų kūrimo galimybės (Murphy ir kt., 2012; Murphey, Arenas, 2010; Le Ber, Branzei, 2010a). Apibendrinant teigtina, kad sukurta vertė partneriams pasireiškia įvairiomis formomis, tokiomis kaip prieiga prie naujų žinių, tinklų, padidėję finansiniai ir technologiniai resursai, pagerėjusi legitimizacija, reputacija, prekės ženklo pripažinimas, santykiai su suinteresuotosiomis grupėmis, o visa tai gali prisidėti prie konkurencinių pranašumų didinimo vienokiu ar kitokiu būdu.

Tarpsektorinio bendradarbiavimo ir partnerystės konceptus analizuojančioje mokslinėje literatūroje pabrėžiama, kad tarpsektorinis bendradarbiavimas yra instituciniai susitarimai, sukuriantys vertę, kuri negalėtų būti suvokiama / įsisavinama pavienės organizacijos ar veikėjo (pavyzdžiui, didesnis viešųjų pajamų paskirstymas ir viešųjų paslaugų prieinamumas bendruomenėms, institucijų stiprinimas). Diskutuojant dėl naudos gavėjo, bendri susitarimai, intervencija vienas kito atžvilgiu suponuoja, kad niekas negali būti atskirtas nuo šios vertės gavimo. Austin ir kt. (2010, p. 64) sukurta vertę, kuri neturi ekonominio poveikio naudos gavėjams ir visuomenei, įvardija kaip „socialinę vertę“, apibrėždamas ją kaip „visuomenės padėties gerinimą, siekiant panaikinti barjerus, didinančius socialinę atskirtį, pagalbos teikimą asmenims, negalintiems tinkamai atstovauti savo poreikiams, ir nepageidaujamų ekonominių šalutinių poveikių mažinimą“. Remiantis šia definicija, galima daryti prielaidą, kad kiekvienos tarpsektorinės partnerystės pagrindu sukurtos vertės atveju yra akivaizdi viešosios vertės prigimtis. Sukurtą vertę tarpsektorinėse partnerystėse trečiosioms šalims, t. y. naudos gavėjams, yra labai sudėtinga konceptualizuoti (Selsky, Parker, 2005; Austin, 2000a). Tarpsektorinės partnerystės yra savanoriški susitarimai tarp pelno ir ne pelno siekiančių organizacijų, apimančios tikslingus mainus, dalijimąsi produktais arba bendrą jų kūrimą, technologijas ar paslaugas, kurios atliepia nepatenkintus specifinių visuomenės segmentų, t. y. naudos gavėjų, poreikius (Yaziji, Doh, 2009). Naudos gavėjai, plačiai suvokiami kaip tikslinė grupė, kuriai yra skiriama sukurta vertė (Lepak ir kt., 2007), tipškai yra traktuojami kaip marginalinis arba pažeidžiamas visuomenės segmentas (Phills ir kt., 2008).

Nepaisant to, stokojama žinių apie vertės kūrimo procesą ir rūšis, t. y. kokia ir kaip vertė yra sukurama tarpsektorinės partnerystės pagrindu. Todėl, kaip procesas, partnerystė pati tampa laukiamu rezultatu, o ne tik įrankiu bendradarbiavimu grįstos vertės kūrimui. Kitaip tariant, mokslininkai akcentuoja veiksnius, kurie įgalina

bendradarbiaujančius santykius, neskirdami pakankamai dėmesio bendradarbiavimu grįstos vertės kūrimui. Pagrindinio dėmesio sutelkimas tik į sėkmės veiksnių, turinčių įtakos partnerystei, identifikavimą užkerta kelią bendradarbiavimu grįstos vertės kūrimo tarpsektorinėje partnerystėje kompleksiskumo ir dinamiškumo atskleidimui.

Tyrimai, kuriuose daugiausiai dėmesio skiriama pagrindinių sėkmės veiksnių identifikavimui, tarpsektorinę partnerystę laiko rezultatu, kuris yra veikiamas nepriklausomų kintamųjų, traktuojamų kaip „kritiniai sėkmės veiksniai“. Šie veiksniai turi būti valdomi visose proceso stadijose, siekiant pagerinti partnerystės rezultatus. Gray ir Sites (2013) identifikavo tris svarbiausias sritis, kurias potencialūs partneriai turi apsvarstyti visose bendradarbiavimu grįstos vertės kūrimo proceso stadijose: tinkamos partnerystės tipo pasirinkimas, tinkamo partnerio pasirinkimas, kruopštus partnerystės proceso valdymas. Viena vertus, mokslininkai suteikė daug vertingų žinių apie bendradarbiavimo procesą. Autoriai (Bryson ir kt., 2006; Thomson, Perry, 2006; Ansell, Gash, 2008; Seitani, Crane, 2009), pateikdami „stadijinius“ partnerystės modelius, akcentuoja vertės kūrimą kaip pirminį motyvą įsitraukti, investuoti ir valdyti partnerystės procesus. Kita vertus, bendradarbiavimu grįstos vertės sąvoka mokslinėje literatūroje, orientuotoje į bendradarbiavimo procesą ir sėkmės veiksnius, lieka aiškiai neapibrėžta. Mokslininkai pradėjo kritikuoti ir iš naujo apibrėžti tradicines bendradarbiavimu grįstos vertės kūrimo sampratas tarpsektorinėje partnerystėje (Pittz, Intidola, 2015, p. 1172). Le Ber ir Banzei (2010b) teigia, kad į vertės kūrimo procesą turi būti įtraukti naudos gavėjai. Kolk ir kt. (2010), pristatydami daugiapakopę tarpsektorinės partnerystės conceptualizaciją, teigia, kad partnerystės sukelti efektai mikro- (darbuotojams / vadybininkams ir klientams), mezo- (tarpsektorinėje partnerystėje dalyvaujančioms organizacijoms) ir makro- (tarpsektorinės partnerystės tikslui) lygmenimis savaime leidžia tarpsektorei partnerystei sukurti didesnę naudą.

Vadybos mokslo daugiadisciplinė prigimtis išskiria daugybę potencialių vertės kūrimo šaltinių, kūrėjų, tikslinių grupių. Strateginio valdymo, žmoniškųjų išteklių valdymo, marketingo, antreprenerystės teorijų atstovai akcentuoja vertės kūrimą verslo organizacijų savininkams, suinteresuotosioms grupėms ar klientams (Lepak, 2007, p. 180). Sociologijos ir ekonomikos disciplinų atstovai sutelkia dėmesį į vertės kūrimą visuomenei. Egzistuojantis pliuralizmas vertės kūrimo tikslų ir šaltinių atžvilgiu kelia daug iššūkių mokslininkams formuojant holistinį sudėtingo reiškinio vaizdą ir išskiriant pagrindinius vertės požymius ar dimensijas. Iš turininės vertės kūrimo perspektyvos keliami tokie klausimai, kaip: *kas yra vertė? kas yra vertinga? kas ką vertina? iš kur vertė kyla?* – atspindi vertės koncepto sampratos kompleksiskumą.

Mokslininkai vertę, sukurtą organizacijų bendradarbiavimo pagrindu, įvardija skirtingais terminais: bendra vertė / pasidalyta vertė (angl. *shared value*) (Porter, Kramer, 2011), mišri vertė (angl. *blended value*) (London, Hart, 2010), vertė bendradarbiaujant / bendradarbiavimu grįsta vertė (angl. *collaborative value*) (Austin, Seitani, 2012a, b; Austin, 2000a, b; Murphy, Arenas, 2010; Le Ber, Branzei, 2010c). Bendros vertės konceptas pirmą kartą buvo paminėtas Austin (2000a, b). Austin,

Seitanidi (2012) bendradarbiavimu grįstą vertę konceptualizuoja kaip *trumpalaikę ir ilgalaikę naudą, kurią gauna organizacijos, individai ir visuomenė, palyginti su sąnaudomis, atsirandančiomis dėl bendradarbiaujančių šalių sąveikos. Šia apibrėžtimi ir remiamasi disertaciniame darbe*. Panašų apibrėžimą pateikia Kivleniece ir Quelin (2012), apibūdindami bendradarbiavimu grįstą vertę kaip naudų visumą partneriams ir visuomenei, gautą iš mainų. Abiejuose apibrėžimuose aiškiai akcentuojamas rezultatų vaidmuo vertės kūrimo procese, teigiant, kad rezultatais gali naudotis skirtingi subjektai.

Galima identifikuoti du pagrindinius šaltinius, lemiančius koncepto „vertė“ diversifiškumą. Pirmas šaltinis yra susijęs su vertės kaip koncepto nebendramatiškumu (angl. *incommensurability*), kuris priklauso nuo pagrindinių konkuruojančių prielaidų apie visuomenę ir organizacijas. Visgi tenka sutikti, kad tai, kas gali būti vertinga vienam individui, visiškai gali neteikti naudos kitam individui. Vyraujantys skirtingi požiūriai į vertę paaiškina ribotą mokslininkų susitarimą apie tai, kas yra vertė, kokius elementus arba dedamąsias ji turi apimti. Antras šaltinis, lemiantis vertės kūrimo koncepto diversifikaciškumą, yra susijęs su analizės lygiais. Lepak ir kt. (2007) teigia, kad strateginio valdymo ir antreprenerystės studijos daugiausia dėmesio skyrė organizacijos lygmeniui: mokslininkai psichologijos, organizacinės elgsenos ir žmogiškųjų išteklių tyrimuose akcentavo individus ar grupes; ekonomikos, organizacijų teorijos ir sociologiniuose tyrimuose nagrinėjo vertę industriniu ar visuomenės lygmeniu.

Bendradarbiavimu grįstos vertės sukūrimas, arba kitaip tariant naudos pasiekimas, atspindi sukurtos vertės kokybę ir kiekį partneriams, įsitraukusiems į bendradarbiavimo procesą, ir tikslinei grupei / naudos gavėjams (Austin, 2000a). Taigi, sukurta vertė yra stipraus bendradarbiavimo produktas ir kartu varomoji jėga tolesniam bendradarbiavimui tarp partnerių, kadangi vertės kūrimas turi tendenciją gerinti santykius tarp bendradarbiaujančių pusių. Nepriklausomai nuo partnerystės genezės, bendradarbiavimas pavyks ilgalaikėje perspektyvoje tik tada, jeigu tarpsektorinėje partnerystėje egzistuos abipusė nauda partneriams.

Vertės ciklas – mainų tarp mažiausiai dviejų šalių (disertacinio tyrimo atveju – organizacijų, įgyvendinančių tarpsektorinę partnerystę) rinkinys (Le Ber, Branzei, 2010b, p. 603), kuriuo šalys pirmiausia kartu sukuria tam tikrą papildomą vertę, o tada kiekviena iš jų gauna sukurtos vertės dalį. Taigi, vertės ciklai kiekvienoje tarpsektorinėje partnerystėje yra unikalūs: priklauso nuo to, kaip partneriai apibrėžia vertę ir ko partneriai tikisi gauti iš mainų (Le Ber, Branzei, 2010a; Di Domenico ir kt., 2009). Vertės gavimas kiekvienai organizacijai, dalyvaujančiai tarpsektorinėje partnerystėje, yra išankstinė sąlyga dalyvavimui ateities mainuose.

Bendradarbiavimu grįsta vertė gali pasireikšti skirtingomis formomis (žr. 2 lentelę). Steijn ir kt. (2011), analizuodami partnerystės rezultatų efektyvumą, identifiko tris vertės kūrimo tipus: 1) rezultatų siekimo procese išlaidų mažinimas (efektyvumas); 2) siekiamų rezultatų didinimas (veiksmingumas); 3) naujų rezultatų kūrimas (inovacija). Du pirmieji yra susiję su naudos gavimu žemesne kaina, todėl bendradarbiavimu grįstos vertės kūrimas gali būti analizuojamas iš išlaidų ir naudos analizės perspektyvos (Kolk ir kt., 2008), o trečias atspindi partnerystės kuriamus inovatyvius rezultatus, kurie ypač yra svarbūs sprendžiant kompleksines problemas.

Tarpsektorinės partnerystės rezultatai pagal subjektus

Subjektas	Rezultatų tipas / vertės kūrimo šaltiniai	Laukiami rezultatai tarpsektorinėje partnerystėje
NVO	Nauji rezultatai	Galimybės inovacijoms (Holmes, Moir, 2007)
	Geresni rezultatai	Galimybės proceso tobulinimui (Seitanidi, 2010) Unikalių pajėgumų vystymas ir žinių kūrimas (Porter, Kramer, 2010)
Verslo organizacijos	Nauji rezultatai	Produkto ir proceso inovacijos (Austin, 2000) Galimybės inovacijoms (Yaziji, Doh, 2009)
	Geresni rezultatai	Konkurencingumas (Kramer, 2011)
Visuomenė	Nauji rezultatai	Geresnės inovacijos siekiant atliepti naudos gavėjų poreikius (Ishikawa ir Morel, 2008)

Šaltinis: adaptuota, remiantis Barroso-Méndez ir kt. (2013), p. 22

Tarpsektorinės socialinės partnerystės veiksmingumas yra apibrėžiamas kaip partnerystės gebėjimas vienu metu tenkinti partnerystės socialinius tikslus ir partnerių strateginius tikslus (Selsky, Parker, 2005). Partnerystės veiksmingumą yra labai sudėtinga tirti, kadangi partnerystės nuolat keičiasi ir vystosi, nėra kontrolinių grupių, pastovių matavimo vienetų ir indikatorių (Kolk ir kt., 2010). Be to, partnerystės tipų diversifikaciškumas komplikuoja galimybes generalizuoti partnerystės rezultatus, kadangi rezultatai iš dalies priklauso nuo abiejų tikslų, t. y. partnerystės ir partnerio, įgyvendinimo (Clarke, MacDonald, 2016, p. 3). Clarke ir Fuller (2010) išskiria tris plačias partnerystės rezultatų kategorijas: a) plano rezultatai; b) proceso rezultatai; c) partnerio rezultatai. Plano rezultatai pasiekiami partneriams dirbant, kartu siekiant įgyvendinti plane išskeltus tikslus. Proceso rezultatai atsiranda įgyvendinant partnerystę ir gali apimti kolektyvinį mokymąsi, inovatyvius sprendimus sėkmingam partnerystės įgyvendinimui ir kt. (Steijn ir kt., 2011). Partnerių rezultatai yra apibūdinami kaip rezultatai, kuriuos patiria patys partneriai. Partnerio rezultatų pavyzdžiai yra pagerėjusi reputacija, išlaidų sutaupymas, padidėjusios žinios (Huxman ir kt., 2008).

Bendradarbiavimu grįstos vertės kūrimas priklauso nuo daugybės determinantų skirtingose chronologinėse partnerystės stadijose. Tarpsektorinės partnerystės mokslinė literatūra akcentuoja, kad partnerystės įgyvendinimo stadija sudaro pagrindą vertės kūrimui (Austin, Seitanidi, 2012a). Tarp pagrindinių vertės kūrimo determinantų tarpsektorinės partnerystės įgyvendinimo stadijoje mokslininkai (Kort, Klijn, 2011) pabrėžė santykių mokymosi proceso svarbą (angl. *relationship learning process*). Pagrindinis santykių mokymosi tikslas yra pagerinti ateities elgseną bendradarbiavimo santykiuose siekiant abipusės naudos (Cegarra-Navarro, 2007). Knight (2002, p. 439) tarporganizacinį mokymąsi apibūdina kaip „mokymąsi diadoje arba tarporganizaciniame kontekste, kaip besimokantysis gali būti individas, grupė, organizacija ar partnerystė“. Taigi, šis mokymasis apima dviejų organizacijų kaip grupės mokymosi procesą partnerystės kontekste. Disertaciniame darbe šis mokymasis apibūdinamas kaip „procesas, kurio metu partneriai sukuria daugiau vertės,

negu galėtų sukurti individualiai arba su kitais partneriais“ (Selnes, Sallis, 2003, p. 81). Mokslininkai dažniausiai fokusuojasi į organizacinių motyvų ir pagrindinių veiksmų, lemiančių bendradarbiavimo sėkmę, identifikavimą, tačiau vertės kūrimo tarpsektorinėse partnerystėse prigimtis ir procesai nėra pakankamai atskleisti.

Austin, Seitanidi (2012a, b) sukūrė bendradarbiavimo grįstos vertės kūrimo tarpsektorinėje partnerystėje analitinį įrankį (angl. *analytical framework*), paremtą keturių tipų vertėmis: asociacine, transferine, interakcine, sinergine (žr. 3 lentelę).

3 lentelė

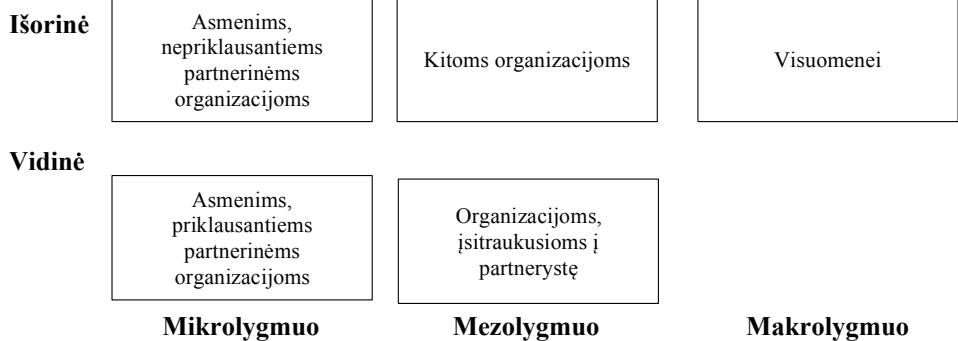
Bendradarbiavimu grįstos vertės tipai: mezolygmuo

Vertės tipas	Apibrėžtis
<i>Asociacinė</i>	Nauda, kurią gauna partneris tiesiog turėdamas bendradarbiaujančius santykius su kita organizacija, pavyzdžiui, padidėjęs projekto patikimumas, pagerėjusi reputacija, didesnis matomumas, didesnė parama organizacijoms, kurios yra įsijungusios į bendradarbiavimą.
<i>Transferinė</i>	Nauda, kurią gauna partneris per tiekiamus išteklius iš partnerinės organizacijos. Perduotos vertės reikšmė priklauso nuo perduotų išteklių tipo ir kaip šie ištekliai yra naudojami. Ištekliai gali būti ilgalaikiai (pvz., naujų įgūdžių įgijimas) ir nusidėvintys (angl. <i>depreciation</i>) (pvz., finansinė parama).
<i>Interakcinė</i>	Apima neapčiuopiamus rezultatus (nematerialų turta), kurie atsiranda partneriams dirbant kartu procesų metu, pavyzdžiui, pasitikėjimas, mokymosi galimybės, uni-kalių pajėgumų vystymas, žinių kūrimas.
<i>Sinerginė</i>	Remiasi pagrindine bendradarbiavimo prielaida: partnerių išteklių derinimas įgali-na pasiekti daugiau negu dirbant atskirai. Šios vertės tipo pagrindinė varomoji jėga yra inovacijos, pavyzdžiui, procesu paremti patobulinimai, didesnės galimybės pakeisti elgseną, produkto ir proceso inovacijos.

Šaltinis: sudaryta, remiantis Austin, Seitanidi, 2012a, b; 2014

Asociacinę vertę galima apibūdinti kaip naudas, kurios atsiranda partneriams dėl įsitraukimo į partnerystę. Transferinė vertė yra naudos, kurios pasireiškia kaip išteklių perdavimo tarp partnerių rezultatas. Interakcinė vertė atspindi naudas, generuojamas dirbant partnerystėje, tokias kaip žinių pasidalijimas ir padidėjęs pasitikėjimas tarp partnerių. Sinerginė vertė atspindi naudas, sukurtas per partnerystės rezultata, kurios kitu atveju negalėtų atsirasti partnerystės dalyviams. Partnerystės gali sukurti skirtingus vertės tipus.

Bendradarbiavimu grįstos vertės kūrimo teorinis konstruktas inkorporuoja daugiapakopį vertės vertinimą, apimančią mezo-, mikro- ir makrolygmenis. Makrolygmeniu yra naudos, kurias gauna visuomenė per tarpsektorinės partnerystės sukurtus rezultatus. Mezolygmeniu yra organizacinė vertė, kurią gauna partnerinės organizacijos patenkindamos savo partnerystės tikslus. Mikrolygmeniu individuali vertė yra naudos, kurias gauna partnerinių organizacijų dalyviai (Selsky, Parker, 2010) (žr. 2 pav.).



2 pav. Bendradarbiavimu grįstos vertės kūrimas: vertės lygmenys

Šaltinis: sudaryta, remiantis Austin ir Seitanidi, 2012

Stokojama tyrimų, išsamiai atskleidžiančių vertės kūrimo kelią skirtingais analizės lygmenimis (t. y. organizaciniu, visuomeniniu ir individualiu). Siekiant identifikuoti vertės tipus, sukurtus partnerystės metu, taikomas NVO ir verslo organizacijų partnerystės pagrindu sukurtas Austin, Seitanidi (2012a, b; 2014) bendradarbiavimu grįstos vertės teorinis konstruktas, susidedantis iš šių pagrindinių komponentų: 1) vertės kūrimo šaltinių; 2) partnerystės bendradarbiavimo stadijų; 3) partnerystės procesų etapų (šie komponentai bus plačiau aptarti kituose disertacijos skyreliuose).

Bendradarbiavimu grįstos vertės pasireiškimo mastas priklauso nuo dalyvių intereso, integracijos ir sąveikos tarp partnerių lygio bei perduotų išteklių pobūdžio (žr. 3 pav.).

	Vienasmenė	→	Bendrakūra
Vertės šaltinis			
<i>Išteklių papildomumas</i>	Žemas	→	Aukštas
<i>Išteklių tipas</i>	Bendras	→	Išskirtinės kompetencijos
<i>Išteklių kryptingumas</i>	Vienpusis	→	Abipusis
<i>Interesų sąsajos</i>	Silpnos / siauros	→	Stiprios / plačios
Vertės tipai			
<i>Asociacinė vertė</i>	Žema	→	Aukšta
<i>Transferinė vertė</i>	Nusidėvinti	→	Atsinaujinanti
<i>Interakcinė vertė</i>	Minimali	→	Maksimali
<i>Sinerginė vertė</i>	Atsitiktinė	→	Dominuojanti
<i>Inovacijos</i>	Retos	→	Dažnos
Stadijos	Filantropinė	→	Transakcinė → Integracinė → Transformacinė

3 pav. Bendradarbiavimu grįstos vertės šaltiniai ir tipai

Šaltinis: modifikuota disertacijos autorės pagal Austin ir Seitanidi, 2012a, b; 2014

Ši Austin ir Seitanidi (2012a, b; 2014) pasiūlyta vertės tipologija nėra patikrinta koncepciniuose ir empiriniuose tyrimuose. Nors Austin ir Seitanidi (2012) vertės kūrimo spektras yra sukurtas NVO ir verslo organizacijoms, dėl jo bendros prigimties ir platumo jis gali būti pritaikomas bet kuriam tarporganizacinio bendradarbiavimo tipui. Pirma, dėmesys yra koncentruojamas į plačias skirtingo tipo vertes, kurios gali atsirasti bet kuriuose bendradarbiaujančiuose santykiuose, t. y. neakcentuojamos specifinės vertės, kurios yra sukuriamos dėl partnerių turimų tam tikrų savybių. Antra, nėra pabrėžiamas bendradarbiaujančių dalyvių sektoriaus tipas.

Teorinėje dalyje identifikuotos keturios pagrindinės dimensijos, turinčios įtakos tarpsektorinei partnerystei: 1) santykių sukūrimas ir vystymas; 2) partnerinių organizacijų tikslų, misijos, strategijos ir vertybių suderinamumas; 3) santykių valdymas; 4) bendradarbiavimu grįstos vertės kūrimas partnerinėms organizacijoms ir kitoms tikslinėms grupėms (Murphy, Arenas, 2010; Austin, 2000a). Santykių sukūrimas ir vystymas, suderinamumo pasiekimas tarp partnerių ir partnerystės procesų valdymas veikia naudą pasiekimą (t. y. vertės kūrimą), bendradarbiavimu grįstos vertės kūrimas turi stiprinantį poveikį santykių vystymui. Taigi, egzistuoja abipusis ryšys tarp tarpsektorinės partnerystės valdymo elementų ir bendradarbiavimu grįstos vertės kūrimo. Tiek praktikams, tiek mokslininkams reikalingi tolesni tyrimai, siekiant gilinti mokslinį žinojimą apie bendradarbiavimu grįstos vertės kūrimą tarpsektorinėje partnerystėje.

1.1.3. Tarpsektorinė partnerystė ištekliais paremto požiūrio kontekste

Disertaciniame darbe, analizuojant bendradarbiavimu grįstos vertės kūrimą partnerinėms organizacijoms, remiamasi ištekliais paremto požiūrio (angl. *Resource-based view*) perspektyva, kuri teigia, kad tam tikri partnerio rezultatai gali būti naudingi keliems / visiems partneriams, kadangi jie kuria pridėtinę vertę organizacijai (Selsky, Parker, 2005). Analizuojant tarpsektorinę partnerystę iš ištekliais paremto požiūrio perspektyvos, *partnerio ištekliais yra vadinami ištekliai, kuriuos kiekviena partnerinė organizacija gauna kaip dalyvavimo tarpsektorinėje partnerystėje rezultatai. Rezultatai, kuriuos partnerinės organizacijos gauna išitraukdamos iš tarpsektorinę partnerystę, yra įvardijami ištekliais* (Clarke, MacDonald, 2016, p. 20).

Tyrimuose, besiremiančiuose ištekliais paremtu požiūriu, daroma prielaida, kad organizacijos siekia sumažinti išteklių sąnaudas įgyvendindamos savo tikslus. Išteklius, reikalingus organizacijai, galima įgyti per dalyvavimą tinklų struktūrose, aljansuose ir tarpsektorinėse partnerystėse (Arya, Lin, 2007; Lavie, 2006; Lin, Darnall, 2015). Verslo organizacijos, bendradarbiaudamos su organizacijomis iš kito sektoriaus, įgyja prieigą prie įvairių specifinių išteklių, suteikiančių joms stipresnę konkurencinį pranašumą (Lin, 2012). Partnerių ištekliai, identifikuoti tarpsektorinės partnerystės literatūroje, gali suteikti vertingų išvalgų analizuojant tarpsektorines partnerystes NVO ir verslo organizacijų kontekste (Clarke, MacDonald, 2016, p. 6). Organizacijos turi skirtingus motyvus bendradarbiauti, todėl partnerystės tarp organizacijų iš prigimties yra transakcinės (Pittz, Intidola, 2015, p. 1171). Barringer ir

Harrison (2000, p. 373) teigia, kad organizacijos jungiasi į partnerystes pirmiausia dėl dviejų priežasčių – siekio įgyti prieigą prie kritinių išteklių ir padidinti savo galią kitų organizacijų atžvilgiu. Ištekliais paremtas požiūris siūlo partnerių išteklių hierarchinę klasifikaciją, kurioje vertė partneriui yra grindžiama išteklių gražos generavimo pajėgumu ir atskleidžiančia, kodėl vieni ištekliai yra vertingesni partneriams už kitus (Clarke, MacDonald, 2016, p. 5).

Tyrėjai, nagrinėjantys gražą generuojančius partnerio rezultatus, dažnai remiasi teorijomis, orientuotomis į išteklius, tokiomis kaip išteklių priklausomybės teorija (angl. *resource dependency theory*), reliaciniu požiūriu (angl. *relational view*) arba ištekliais paremtu požiūriu (angl. *resource based view*) (Branzei, Le Ber, 2014). Išteklių priklausomybės teorija remiasi postulatu, kad organizacija yra sudaryta iš apčiuopiamų (angl. *tangible*) ir neapčiuopiamų (angl. *intangible*) išteklių derinio (Clarke, MacDonald, 2016, p. 5). Organizacijos yra motyvuotos bendradarbiauti, siekiant įgyti prieigą prie naujų išorinių išteklių, ypač prie tų, kurie yra riboti ir sunkiai imituojami, yra susiję su neišreikštomis (angl. *tacit*) žiniomis ir kompetencijomis (Dentoni ir kt., 2016, p. 37). Konkurencinis pranašumas įmanomas tada, kai organizacijos turi vertingą, retą ir brangų imituoti išteklių derinį, kuris yra organizuojamas siekiant gauti tam tikrą vertę (Barney, 1991). Apskritai, neapčiuopiamus išteklius, kaip socialinio kompleksiško arba priežastinio neapibrėžtumo (angl. *causal ambiguity*) rezultatus (Das, Teng, 2000), yra ženkliai sudėtingiau kitiems atkartoti, todėl tokio tipo ištekliai laikomi vertingesniais (Hart, 1995). Socialiniai sudėtingi ištekliai yra santykių rezultatas (Barney, 1991), o priežastiniai neapibrėžti ištekliai atsiranda iš situacijų ir procesų (Hart, 1995). Taigi, tarpusavio santykiai ir sudėtingi procesai, įrėminti (angl. *embedded*) partnerystėse, sukuria svarbius neapčiuopiamus rezultatus, kurie kurią vertę organizacijai (Arya, Lin, 2007).

Moksliniuose tyrimuose išskiriami įvairūs ištekliai ir gebėjimai, kuriuos įgauna tarpsektorinės partnerystės dalyviai. Dažniausiai yra minimi šie: finansinis kapitalas, rinkos žinios, valdymo kompetencija, legitimumas, socialinis kapitalas ir naujų santykių kūrimas (Dahan ir kt., 2010). Organizacijos, dalyvaudamos tarpsektorinėje partnerystėje, gali įgyti fizinius / finansinius / žmogiškuosius ir organizacinius išteklius (Clarke, MacDonald, 2016, p. 20) (žr. 4 lentelę). Pastebima, kad partnerių ištekliai, analizuojami tarpsektorinės partnerystės mokslinėje literatūroje, bet dažnai ignoruojami partnerystės tyrėjų, naudojančių ištekliais paremtą požiūrį, apima jungtinį mokymąsi (angl. *joint learning*), vertės bendrakūrą, darbuotojų išlaikymą ir pritraukimą (Bryson ir kt., 2006; Austin, Seitanidi, 2012a; Austin, 2000b). Jungtinis mokymasis yra naujos žinios, įgytos partnerystės metu (Dorado ir kt., 2009). Šis mokymosi būdas kuriamas partneriams bendradarbiaujant (Huxham ir kt., 2008) ir apima naujas žinias apie partnerystės sprendžiamą problemą, procesus bei santykių valdymą (Munoz-Erickson ir kt., 2010). Vertės bendrakūra yra panaši į jungtinį mokymąsi tuo, kad ji, kaip ir jungtinis mokymasis, yra vertė, sukurta partneriams dirbant kartu (Austin, Seitanidi, 2012a). 4 lentelėje pateikiami apibendrinti partnerio rezultatai, identifikuoti tarpsektorinės partnerystės ir ištekliais paremtu požiūriu, analizuojami mokslinėje literatūroje. Ši konceptualizacija leidžia atskleisti, kokie ištekliai partneriams yra vertingi tarpsektorinėje partnerystėje.

**Partnerio rezultatai tarpsektorinės partnerystės ir išteklių
paremto požiūrio mokslinės literatūros kontekste**

Kapitalo tipas	Partnerio rezultatai / įgyti ištekliai (angl. <i>outcomes</i>)	Tarpsektorinės partnerystės mokslinė literatūra	Partnerystės mokslinė literatūra, besiremianti ištekliais paremtu požiūriu
Fizinis kapitalas	Sąnaudų sutaupymas ir padidintas efektyvumas	Rotheroe ir kt., 2003; Steijn ir kt., 2011	Lavie, 2006
Organizacinis kapitalas	Inovacijos	Hardy ir kt., 2003; Steijn ir kt., 2011	Lavie, 2006
	Sukurti santykiai ir socialinis kapitalas	Gray, 1989; Muñoz-Erickson ir kt., 2010	
	Sukurtas pasitikėjimas, reputacija ir legitimumas	Austin, Seitanidi, 2012a; Huxham ir kt., 2008; Muñoz-Erickson ir kt., 2010	Arya, Lin, 2007; Lavie, 2006; Lin, Darnall, 2014
	Vertės bendrakūra	Austin, Seitanidi, 2012a	
	Įgyta prieiga prie naujų rinkų		Arya, Lin, 2007
	Įgyta prieiga prie naujų išteklių	Hardy ir kt., 2003	Arya, Lin, 2007; Lin, 2012
	Galios perskirstymas ir įtaka	Gray, 2000; Hardy ir kt., 2003	
Žmogiškasis kapitalas	Įgytos žinios ir mokymasis	Austin, Seitanidi, 2012a; Hardy ir kt., 2003; Selsky, Parker, 2005	Arya, Lin, 2007
	Socialinis ir jungtinis mokymasis	Bryson ir kt., 2006; Muñoz-Erickson ir kt., 2010	
	Darbuotojų pritraukimas ir išlaikymas	Austin, 2000; Austin, Seitanidi, 2012a; Gray, Stites, 2013	

Šaltinis: modifikuota, remiantis Clarke, MacDonald, 2016, p. 8

Kaip teigia Dentoni ir kt. (2016, p. 37), ištekliai yra stiprybės, privalumai ar turtas, įskaitant technines žinias, valdymo įgūdžius, žmogiškąjį kapitalą ir reputaciją, kurį organizacijos gali panaudoti įgyvendindamos savo strategijas. Tarp šių išteklių gebėjimai (angl. *capabilities*) apibūdina organizacijos pajėgumą adaptuoti, integruoti ir rekonfigūruoti organizacijos vidinius ir išorinius įgūdžius, išteklius ir funkcinės kompetencijas (Teece ir kt., 1997). Tačiau, priešingai tradiciniams verslo aljansams, kurie pasižymi nedideliais organizaciniais skirtumais, tarpsektorinės partnerystės apima veikėjus, kurie fundamentiškai skirtingi savo veikimo logika ir tikslais. Jeigu nėra sukuriamas aukšto lygio pasitikėjimas, šie organizaciniai skirtumai, sudarydami prielaidas įtampoms ir konfliktams, apsunkina bendradarbiavimą (Le Ber, Branzei, 2010b). Tuo pačiu metu organizaciniai skirtumai sukuria aukštas paskatas bendradarbiauti, kadangi partneriai disponuoja heterogeniniais gebėjimais ir ištekliais, kurie sukuria prielaidas konkurenciniam pranašumui. Vienas iš pagrindinių tarpsektorinės partnerystės poveikių yra dalyvaujančių organizacijų išteklių bendrakūra, kuriuos organizacijos sukuria per įsitraukimo, žinių dalijimosi ir tarporganizacinio mokymosi procesus (Austin, Seitanidi, 2012a; Selsky, Parker, 2005).

NVO ir verslo organizacijos, turėdamos skirtingus išteklius ir gebėjimus, įgydamos informaciją ir įgūdžius ir jais dalydamosi, tarpsektorinėje partnerystėje gali sukurti bendradarbiavimo pranašumą ir bendradarbiavimu grįstą vertę (Teegen ir kt., 2004; Porter, Kramer, 2011).

Apibendrinant galima teigti, kad ištekliai ir gebėjimai yra bendradarbiavimu grįstos vertės kūrimo ir konkurencinio pranašumo pagrindas. Bendradarbiavimu grįstos vertės kūrimo šaltiniais tarpsektorinėje partnerystėje galima įvardyti prieigą prie išteklių, keitimąsi ištekliais ir išteklių derinimą. Partnerystės yra inicijuojamos ir vystomos siekiant organizacijai įgyti prieigą prie pagrindinių išorinių apčiuopiamų ir neapčiuopiamų išteklių. Išteklių keitimosi metu kiekvienas partneris sukuria vertę partnerinei organizacijai ir gauna atgal tam tikrą vertės kiekį iš partnerio. Išteklių derinimas yra pagrindinis vertės kūrimo šaltinis, kadangi šie ištekliai pasižymi unikalumu ir nepakartojamumu. Nuo gebėjimo derinti išteklius priklauso bendradarbiavimu grįstos vertės išraiškos formos.

1.2. Tarpsektorinės partnerystės proceso konceptualizavimas

1.2.1. Tarpsektorinės partnerystės proceso etapų identifikavimas

Mokslinėje literatūroje egzistuoja skirtingi tarpsektorinės partnerystės proceso stadijiniai modeliai (Bryson ir kt., 2006; Thomson, Perry, 2006; Ansell, Gash, 2008; Seitanidi, Crane, 2009; Clarke, Fuller, 2010; Austin, Seitanidi, 2012a, b; 2014). Galima identifikuoti daug preskriptyvinių ir deskriptyvinių partnerystės kūrimo žingsnių (Berger ir kt., 2004), tačiau bendrą tarpsektorinės partnerystės charakteristiką galima atskleisti per chronologinę vystymosi seką (Selsky, Parker, 2005) (žr. 5 lentelę). Selsky, Parker (2005, p. 6) teigia, kad „mokslininkai beveik vieningai sutaria, kad tarpsektorinės partnerystės gali būti analizuojamos remiantis chronologinėmis stadijomis“.

Disertacinio darbo 1.2.2 ir 1.2.3 skyreliuose analizuojamos partnerystės kūrimo stadijos³, kurios apima partnerystės formavimo ir įgyvendinimo etapus. Tarpsektorinės partnerystės formavimo metu analizuojamos partnerių organizacinės charakteristikos, santykių vystymosi istorija, partnerių motyvai įsitraukti į partnerystę ir kontekstiniai faktoriai, turintys įtakos partnerystės formavimui; įgyvendinimas atskleidžiamas per santykių valdymo dimensiją; tarpsektorinės partnerystės rezultatai yra traktuojami kaip bendradarbiavimu grįstos vertės kūrimas.

³ Seitanidi (2010), Austin ir Seitanidi (2012a, b) tarpsektorinės partnerystės stadijos yra įvardijamos kaip etapai. Siekiant išvengti terminijos dviprasmybės disertaciniame darbe, analizuojant verslo ir ne pelno siekiančių organizacijų partnerystę iš procesinės prieigos perspektyvos bei laikantis tos pačios pozicijos kaip Seitanidi (2010) ir Austin (2012a, b), sąvokos *stadija* ir *etapas* tarpsektorinės partnerystės kontekste bus vartojamos sinonimiškai.

Raišienė (2010, p. 109) išskiria procesinį, kontekstinį, mišrų ir struktūrinį tarporganizacinės sąveikos modelius. Tarporganizacinių santykių modelių analizė, besiremianti procesine prieiga, įgalina konceptualizuoti sąveikos procesą bei determinuoti bendradarbiavimo etapus. Kontekstiniuose modeliuose akcentuojama organizacijos išorinės ir vidinės aplinkos įtaka tarporganizacinės partnerystės vystymuisi, mišrūs arba integruoti modeliai inkorporuoja aplinkos, organizacinius ir abipusio bendradarbiavimo faktorius.

Tarpsektorinių santykių struktūrose egzistuoja skirtumai tarp formalių susitarimų (Austin, 2000) ir neformalių bendradarbiavimų (Berger ir kt., 2004). Be to, tarpsektoriniai santykiai yra įgyvendinami per atskirus etapus ar žingsnius. Googins ir Rochlin (2000, p. 133) išskiria šešis partnerystės kūrimo kritinius žingsnius: aiškių tikslų išskyrimas; aukštesnio lygio įsipareigojimų suteikimas; įsitraukimas į nuolatinę komunikaciją; atsakingo asmens paskyrimas vadovauti darbui; įsipareigojimas dalytis ištekliais; progreso / rezultatų vertinimas. Andriof (2000, p. 224), analizuodamas suinteresuotųjų šalių partnerystės kūrimą, akcentuoja partnerystės tikslą, partnerių susitarimo formalizavimą, galios santykius tarp partnerių ir partnerystės vystymosi procesą. Bryson ir kt. (2006, p. 45) tarpsektorinio bendradarbiavimo dizainą ir jo įgyvendinimą kategorizuoja į penkias pagrindines sritis: pradinės sąlygos, struktūra ir valdymas, procesas, neapibrėžtumai ir suvaržymai, rezultatai ir atskaitomybės. Tarpsektorinės partnerystės įgyvendinimo etape Seitanidi ir Crane (2009, p. 415) akcentuoja tris pagrindines stadijas: pasirinkimas, dizainas ir institucionalizavimas.

Skirtingų tarpsektorinio bendradarbiavimo modelių analizė atskleidė, kad nėra konceptualaus susitarimo dėl tarpsektorinio bendradarbiavimo proceso ir etapų. Panaši problema egzistuoja siekiant identifikuoti pagrindinius tarpsektorinės partnerystės procesinius etapus (Googins, Rochlin, 2000, p. 142; Seitanidi, 2010, p. 25). Siekiant atskleisti tarpsektorinės partnerystės santykių valdymo procesą, labai svarbu yra konceptualizuoti skirtingus partnerystės etapus. Tarpsektorinės partnerystės pradžioje veiklos ir žingsniai yra įvardijami kaip išankstinės sąlygos, reikalingos sėkmei, kurios varijuoja nuo organizacinių charakteristikų poreikio įvertinimo (tokių kaip panašumai, bendrumai ir suderinamumai) (Seitanidi, 2010, p. 141) iki problemos identifikavimo ir apibrėžimo, bendro susitarimo bendradarbiauti sudarymo, pagrindinių suinteresuotųjų grupių identifikavimo, procesų legitimizavimo ir pradinių išteklių nustatymo.

Kai organizacijos dirba kartu, siekdamos spręsti socialines problemas, partnerystės neišvengiamai pasireiškia skirtingomis formomis ir per skirtingas stadijas (Selsky, Parker, 2005). Seitanidi ir Crane (2009, p. 414) teigia, kad tarpsektorinės partnerystės proceso įgyvendinimas gali būti konceptualizuojamas iš partnerystės įgyvendinimo ir valdymo perspektyvos. Pittz, Intidola (2015), norėdami pademonstruoti, kaip naujos žinios yra įgyjamos ir naudojamos tarpsektorinėje partnerystėje, pristato tarpsektorinės partnerystės modelį, akcentuojantį dalyvaujimąjį sprendimų priėmimą, tikslų tarpusavio priklausomybę (angl. *goal interdependence*), pasitikėjimą, prierašumą (angl. *connectedness*), formalizavimą, tarpfunkcines sąsajas.

Tarpsektorinio bendradarbiavimo ir partnerystės modelių teorinis pagrindimas, pagrindiniai komponentai ir dimensijos

Autoriai	Teorinis pagrindas	Pagrindiniai komponentai	Pagrindinės dimensijos
Bryson ir kt. (2006)	Organizacijų teorija, viešojo administravimo teorija, lyderystės teorija, strateginio valdymo teorija	<p>Pagrindinės sąlygos</p> <p>Formalūs ir neformalūs procesai:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Susitarimai; • Lyderystė; • Legitimumas; • Pasitikėjimas; • Planavimas. <p>Formalios ir neformalios struktūros:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Narystė; • Struktūrinės konfigūracijos; • Valdymo struktūros. <p>Neapibrėžtumai (angl. <i>contingencies</i>) ir suvaržymai (angl. <i>constraints</i>):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bendradarbiavimo tipas; • Galios disbalansas; • Konkuruojančios institucinės logikos <p>Rezultatai (angl. <i>outcomes</i>) ir atskaitomybė</p>	<p>Institucinė logika, planavimas, galia, neapibrėžtumai, komponentų tarpusavio suderinamumas</p>
Thomson, Perry (2006)	Organizacijų teorija, viešojo administravimo teorija, strateginio valdymo teorija	<p>Antecedentai</p> <p>Procesai:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Valdymas; • Administravimas; • Organizacinė autonomija; • Abipusiškumas; • Pasitikėjimo ir tarpusavio sąveikos normos. <p>Rezultatai</p>	<p>Mokymasis, organizacinė autonomija, lyderystė, administravimas</p>
Ansell, Gash (2008)	Organizacijų teorija, viešojo administravimo teorija, politikos studijos	<p>Pradinės sąlygos</p> <p>Bendradarbiavimo procesas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Akis į akį dialogas (angl. <i>face-to-face dialogue</i>); • Pasitikėjimo kūrimas; • Įsipareigojimas procesui; • Bendras supratimas; • Tarpiniai rezultatai; • Pagalbusis vadovavimas (angl. <i>facilitative leadership</i>) <p>Rezultatai</p> <p>Pagrindiniai neapibrėžtumai: laikas, pasitikėjimas ir tarpusavio priklausomybė.</p>	<p>Akis į akį dialogai, iniciatyvos ir kliūtys, galios balanso išlaikymas</p>
Seitanidi, Crane (2009)	Korporatyvinės socialinės atsakomybės teorija, organizacijų teorija, išteklių priklausomybės teorija	<p>Partnerystės pasirinkimas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Partnerių pasirinkimo galimybių įvertinimas; • Neformalūs rizikos vertinimo procesai. <p>Dizainas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Partnerystės tikslų nustatymas; • Partnerystės struktūros sudarymas. <p>Institucionalizavimas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Santykių valdymas; • Asmeninių santykių sukūrimas. 	<p>Partnerystės formavimo ir įgyvendinimo mikroprocesai, santykių valdymas</p>

5 lentelės tęsinys

Clarke, Fuller (2010)	Strateginio valdymo teorija, tarporganizacinių santykių teorija, organizacijų teorija	<ul style="list-style-type: none"> • Partnerystės formavimas ir konteksto analizė; • Bendradarbiavimo strateginio plano formavimas; • Bendradarbiavimo taktikų įgyvendinimas bendradarbiavimo ir organizacinių lygmeniu; • Rezultatai. 	Bendradarbiavimo strategija, išskiriami partnerystės ir partnerinės organizacijos analizės lygmenys, procesinė prieiga
Austin, Seitanidi (2012a, b; 2014)	Išteklų priklausomybės teorija, organizacijų teorija, korporatyvinės socialinės atsakomybės teorija	Partnerystės vystymosi etapai: <ul style="list-style-type: none"> • Formavimas ir subprocesai; • Partnerio pasirinkimas ir subprocesai; • Įgyvendinimas ir subprocesai; • Institucionalizavimas ir subprocesai. 	Taikomas procesus paremtas požiūris, t. y. pereinama nuo statinių partnerystės charakteristikų analizės nagrinėjimo prie įvairių vadybinių iššūkių ir sąlygų, veikiančių bendradarbiavimą; bendradarbiavimu grįstos vertės kūrimas, partnerystės subprocesų įtaka bendradarbiavimu grįstos vertės kūrimo potencialui.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Bryson ir kt. (2015), papildyta Seitanidi, Crane (2009), Clarke, Fuller (2010) ir Austin, Seitanidi (2012a, b; 2014) tarpsektorinės partnerystės ir bendradarbiavimo modelių analize

Iš egzistuojančių stadijinių partnerystės modelių galima identifikuoti, kad partnerystė per savo gyvavimo laikotarpį pereina keletą stadijų: nuo partnerio pasirinkimo iki partnerystės institucionalizavimo (Selsky, Parker, 2005). Vienas iš būdų siekiant įveikti partnerystės įgyvendinimo sunkumus yra nagrinėti ne tik partnerystės proceso stadijas, bet ir stadijinį modelį iš mikroprocesinės perspektyvos, kuri įgalina atskleisti partnerių pastangų kokybę. Tarpsektorinės partnerystės procesų etapų konceptualizavimas ir kiekvieno etapo komponentų atskleidimas įgalina analizuoti tarpsektorinę partnerystę iš mikroprocesų perspektyvos. Ši perspektyva suteikia galimybę aiškiau apibrėžti partnerystės įgyvendinimo proceso modelį. Pavyzdžiui, tai padeda atskleisti, kaip organizacijos efektyviai pasirenka potencialius partnerius, kokia partnerystės susitarimų forma yra tinkamiausia įgyvendinti partnerystės tikslams ir kaip partnerystės gali būti plėtojamos laiko atžvilgiu siekiant užtikrinti ilgalaikį tvarumą ir sėkmę.

Siekiant giliau atskleisti tarpsektorinės partnerystės formavimo ir įgyvendinimo procesą, reikia peržengti egzistuojančius standartizuotus partnerystės formavimo bei įgyvendinimo etapus ir pateikti aiškesnį vaizdą apie procesus, kurie sudaro tarpsektorinės partnerystės formavimą ir įgyvendinimą, atsakant į tokius klausimus: kaip turėtų vykti partnerio pasirinkimas? Kokius žingsnius turi partneriai apsvaistinti siekdami sukurti tinkamą partnerystės dizainą? Kokiomis formomis gali pasireikšti partnerystės institucionalizavimas? Siekiant atskleisti bendradarbiavimu grįstos

vertės kūrimo procesą tarpsektorinėje partnerystėje, labai svarbu identifikuoti ir teoriškai pagrįsti mikrolygmens procesus, į kuriuos partneriai įsitraukia skirdami išteklius socialinėms iniciatyvoms.

1.2.2. Tarpsektorinės partnerystės formavimas ir partnerio pasirinkimas

Tarpsektorinė partnerystė nėra statinis procesas, o daugialypis procesas, kuris vystosi priklausomai nuo partnerystės charakteristikų (Austin, 2000, p. 92; Rein, Stott, 2009, p. 8). Stadijos ir jų charakteristikos determinuoja santykių tipą, įgalina partnerius identifikuoti reikiamą įsipareigojimo lygmenį, padedantį siekti užsibrėžtų tikslų (Googins, Roclin, 2000, p.140). Mokslinėje literatūroje partnerystės reliaciniai aspektai (plačiau žr. 1.3 poskyryje) dažnai yra apibūdinami kaip „juoda dėžė“, kadangi jie yra menkiausiai atskleisti (Wood, Gray, 1991; Thomson, Perry, 2006). Siekiant paaiškinti procesą, kurio metu skirtingi tarpsektoriniai susitarimai vystosi pereidami keletą stadijų ar etapų, dažniausiai yra naudojama bendra prieiga, kitaip dar vadinama partnerystės gyvavimo ciklu (Hibbert ir kt., 2010). Išskiriami du tarpsektorinių susitarimų vystymosi būdai: pasikartojantis ciklinis procesas ir linijinis kontinuumas, sudarytas iš atskirų stadijų. Vurron, Dacin, Perrini (2010) pažymi, kad laiko dimensija tarpsektorinių partnerysčių analizėje yra naudojama siekiant išskirti statines partnerysčių charakteristikas (Selsky, Parker, 2005), o remiantis procesu paremtu požiūriu (Seitanidi, Crane, 2009) ypatingas dėmesys skiriamas tarpsektorinės partnerystės valdymo iššūkiams ir sąlygoms, turinčioms įtakos bendradarbiavimo progresui. Bendradarbiavimas atspindi procesą, kuriame nepriklausomi veikėjai sąveikauja per formalias ir neformalias derybas, kartu kurdami taisykles ir struktūras, valdančias jų santykius ir nulemiančias jų veikimo būdus, sprendžiant tam tikrus klausimus; tai procesas, įtraukiantis bendras normas ir abipusiškai naudingas sąveikas.

Pastaruoju laikotarpiu tarpsektorinės partnerystės vis dažniau yra pasitelkiamos kaip inovatyvūs instrumentai, ypač sprendžiant sudėtingas socialines problemas ir kuriant bendradarbiavimu grįstą vertę (Barroso-Méndez ir kt., 2013, p. 15). Vis dėlto Stöteler ir kt. (2012, p. 1) akcentuoja, kad tokios partnerystės yra komplikotos dėl kelių priežasčių: pirma, jos sprendžia kompleksines problemas; antra, dažniausiai yra įgyvendinamos neaiškiomis sąlygomis; trečia, apima partnerius, turinčius skirtingas organizacines kultūras, interesus ir strategijas. Tarpsektorinės partnerystės veiksmingumas priklauso nuo tarpusavyje susijusių veiksmų, kylančių iš bendradarbiaujančių organizacijų vidinės bei išorinės aplinkos, taip pat nuo bendrą veiklą vykdančios komandos narių tarpusavio ryšių ir santykių (Raišienė, 2012b, p. 649). Todėl tarpsektorinės partnerystės proceso elementų svarbos nesuvokimas arba nepaisymas ir jų tarpusavio sąsajų neįvertinimas gali tapti reikšmingu trukdžiu, plėtojant organizacijų partnerystę tiek proceso, tiek bendradarbiavimu grįstos vertės kūrimo atžvilgiu.

Atsižvelgiant į minėtą kontekstą, išskiriama daug veiksmų, turinčių įtakos tarpsektorinės partnerystės procesams skirtingose vystymosi stadijose, ypač formavimo

ir įgyvendinimo metu (Le Ber, Branzei, 2010; Seitanidi ir kt., 2010; Austin, Seitanidi, 2012a, b) (žr. 6 lentelę).

6 lentelė

Veiksniai, turintys įtakos tarpsektorinei partnerystei

Veiksny / sąlyga	Šaltiniai
Bendri tikslai / interesai	Murphy, Arenas, 2010; Ansell, Gash, 2008; Jamali ir kt., 2011; Murphy ir kt., 2012; Holmes, Moir, 2007; Austin, 2000a, b; Austin, Seitanidi, 2012; Rondinelli, London, 2003; Le Ber, Branzei, 2010a, b; Bryson ir kt., 2006; Selsky, Parker, 2005; Berger ir kt., 2006
Komunikacija	Ansell, Gash, 2008; Googins, Rochlin, 2000; Holmes, Moir, 2007; Austin, Seitanidi, 2012a, b; Austin, 2000a, b; 2005; Huxham, 2003; Jamali ir kt., 2011; Le Ber, Branzei, 2010b, c; Murphy ir kt., 2012; Selsky, Parker, 2005; Waddock, 1988, 1989; Koschmann, Kuhn, 2012; Siegel, 2010
Ištekliai	Austin, Seitanidi, 2012a, b; Austin, 2000a; Bryson ir kt., 2006; Googins, Rochlin, 2000; Huxham, 1993; Le Ber, Branzei, 2010a, b; Selsky, Parker, 2005; Holmes, Moir, 2007; Jamali ir kt., 2011; Mulgan ir kt., 2007; Murray ir kt., 2010
Organizacinė atitiktis / suderinamumas, t. y. vertybių, misijos, strategijų atitiktis	Austin, Seitanidi, 2012a, b; Austin, 2000a; Berger ir kt., 2006; Bryson ir kt., 2006; Googins, Rochlin, 2000; Huxham, Vangen, 1996; 2005; 2010; Huxham, 2003; Jamali ir kt., 2011; Le Ber, Branzei, 2010a; Murphy ir kt., 2012; Rondinelli, London, 2003; Selsky, Parker, 2005; Murphy ir kt., 2015
Lyderystė	Austin, Seitanidi, 2012a; Austin, 2000; Berger ir kt., 2006; Bryson ir kt., 2006; Googins, Rochlin, 2000; Huxham, 2003; Murray ir kt., 2010; Rondinelli, London, 2003; Selsky, Parker, 2005; 2010
Mokymasis	Austin, Seitanidi, 2012a, b; Austin, 2000a; Holmes, Moir, 2007; Murphy ir kt., 2012; Selsky, Parker, 2005; 2010
Pasitikėjimas	Austin, Seitanidi, 2012a, b; Austin, 2000; Babiak, Thibault, 2009; Bryson ir kt., 2006; Googins, Rochlin, 2000; Huxham, Vangen, 2005; Huxham, 2003; Jamali ir kt., 2011; Le Ber, Branzei, 2010a; Rondinelli, London, 2003; Selsky, Parker, 2005; Waddock, 1989
Galios balansas	Ansell, Gash, 2008; Austin, Seitanidi, 2012a; Babiak, Thibault, 2009; Bryson ir kt., 2006; Holmes, Moir, 2007; Le Ber, Branzei, 2010; Murphy ir kt., 2012; Schiller, Almog-Bar, 2013; Selsky, Parker, 2005; 2010
Įsipareigojimas	Austin, Seitanidi, 2012a, b; Austin, 2000a; Berger ir kt., 2006; Googins, Rochlin, 2000; Huxham, Vangen, 1996; 2005; Le Ber, Branzei, 2010a, b; Rondinelli, London, 2003; Selsky, Parker, 2005; Waddock, 1991
Kompromisas	Austin, Seitanidi, 2012a, b; Babiak, Thibault, 2009; Le Ber, Branzei, 2010a, b, c; Rondinelli, London, 2003; Selsky, Parker, 2005
Konfliktai	Austin, Seitanidi, 2012a, b; Bryson ir kt., 2006; Holmes, Moir, 2007; Le Ber, Branzei, 2010; Rondinelli, London, 2003; Selsky, Parker, 2005
Kompetencija	Murphy ir kt., 2015; Austin, 2010; Austin, Seitanidi, 2012a
Organizacinis įvaizdis	King, 2009; Shumate ir kt., 2016

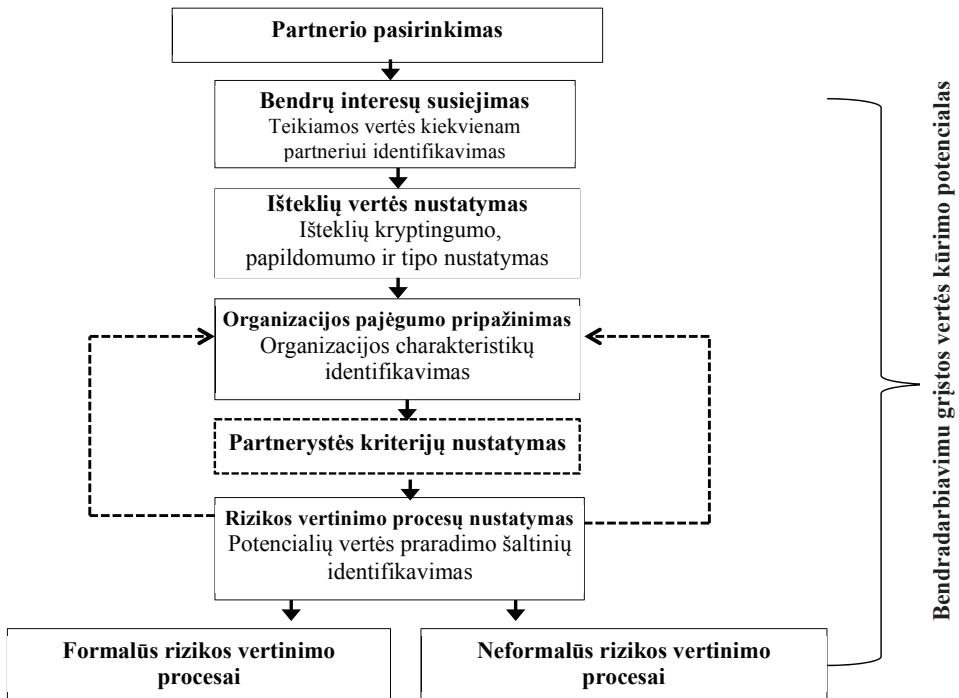
Šaltinis: sudaryta disertacijos autorės, remiantis Gray, SITES, 2013; Bruner, 2015; Austin, Seitanidi, 2012a, b; Rein, Stott, 2009

Tarpsektorinės partnerystės tyrėjai grupinės sąveikos veiksniams skiria daugiausiai dėmesio. Mokslinėje literatūroje dažniausiai minimi šie veiksniai: pozityvios nuostatos ir pasiryžimas bendradarbiauti, tarpusavio pasitikėjimas, abipusė pagarba ir pagalba, atsakomybė, efektyvi komunikacija, konsensusas priimant sprendimus, administraciniai gebėjimai.

Tarpsektorinės partnerystės plėtojamos partnerių skirtingai, veikiamos įvairių kontekstinių faktorių (Googins, Rochlin, 2000, p. 142), todėl kontekstinių elementų atskleidimas yra išankstinė tarpsektorinių partnerystės formavimo sąlyga. *Partnerystės kontekstas* susideda iš vidinių ir išorinių veiksnių, kurie turi poveikį partnerystei. Išoriniai elementai yra šalies kontekstas, kuriame partnerystė veikia. Vurro ir kt. (2010, p. 39–40) teigia, kad egzistuoja du tarpusavyje susiję pokyčių determinantai, t. y. išoriniai pokyčiai makrokontekste ir vidiniai pokyčiai, kuriuos inicijuoja organizacijos, įsitraukusios į partnerystę. *Išoriniai skatinantys faktoriai* – organizacijos aplinkos aspektai, kurie veikia organizacijos sprendimą įsitraukti į tarpsektorinę partnerystę arba bendrąją prasmę skatina kurti partnerystes. Pagrindiniai šių faktorių pavyzdžiai galėtų būti valdžios vaidmens mažėjimas (Googins, Rochlin, 2000, p. 129), klientų augantis poreikis skaidrumui ir etiškai, atsakingai bei atskaitingai veiklai (Rondineli, London, 2003, p. 62), konkurencinio pranašumo paieškos (Porter, Kramer, 2002, p. 57). *Vidiniai skatinantys faktoriai* – organizacijos vidiniai motyvai įsitraukti į tarpsektorinę partnerystę. *Vidiniai ribojantys faktoriai* – kliūtys ir iššūkiai, turintys įtakos organizacijų sprendimui neįsitraukti į tarpsektorinę partnerystę. Mokslinėje literatūroje išskiriami barjerai, turintys įtakos tarpsektorinės partnerystės formavimuisi, dažniausiai pasireiškia išteklių, tokių kaip darbuotojų pajėgumas, laiko ir patirties stoka, trūkumu (Gazley, Brudney, 2007, p. 411). *Išoriniai ribojantys faktoriai* – barjerai ir iššūkiai organizacijos aplinkoje, kurie neigiamai veikia organizacijos sprendimą įsitraukti į tarpsektorinę partnerystę. Svarbiausi išorinės aplinkos veiksniai – tai kultūrinė, socialinė bei ekonominė organizacijų veiklos terpė.

Bendradarbiavimu grįstos vertės kūrimo potencialas *tarpsektorinės partnerystės formavimo ir partnerio pasirinkimo stadijose priklauso nuo partnerių gebėjimo susieti interesus, išreikštus per socialinės problemos pradinį apibūdinimą* (Bryson ir kt., 2006), *organizacijų atitikties* (angl. *organizational fit*) ir *pajėgumų įvertinimą* (Austin, 2010) (žr. 4 pav.). Le Ber, Branzei (2010a) akcentuoja, kad nuo socialinių problemų sąsajų su organizacijos interesais priklauso bendradarbiavimu grįstos vertės kūrimo potencialas. Taigi, partnerystės formavimo etapas yra pagrindinis determinantas, lemiantis partnerystės sėkmę (Austin, Seitanidi, 2012a, b; 2014; Seitanidi, Koufopoulou, Palmer, 2010). Jis apima procesus, kuriuose partneriai nustato pagrindines sąlygas (Bryson ir kt., 2006) ar siekiamas išspręsti problemas. Kai kurie autoriai akcentuoja tam tikrus reliacinius faktorius, kurie gali pagerinti partnerystės formavimo etapą, taip prisidedant prie partnerystės sėkmės. Pavyzdžiui, Austin ir Seitanidi (2012a) teigia, kad vertybės, kurios yra persidengusios tarp partnerių (angl. *shared values*), pasireiškia jau per pradinį socialinės problemos apibūdinimą, todėl palengvina komunikaciją tarp partnerių, eliminuoja konfliktų tikimybę ir didina abipusį pasitikėjimą. Persidengusių vertybių konstruktas gali būti konceptualizuotas kaip „bendrų įsitikinimų laipsnis, atspindintis, koks elgesys, siekiai ir politika yra svarbūs / nesvarbūs, tinkami / netinkami (Morgan, Hunt, 1994, p. 25). Graf ir Rothlauf (2012) akcentavo, kad oportunistinis elgesys partnerystės formavimo etape yra vienas iš reliacinių veiksnių, kuris gali neigiamai paveikti santykius tarp partnerių. Tarpsektorinės partnerystės formavimas mokslinėje literatūroje dažniausiai apibūdi-

namas kaip: pradinės sąlygos (Crosby, Bryson, 2005); problemų nustatymo procesas (Gray, 1989; McCann, 1993); prielaidos partnerystei kurti (Waddell, Brown, 1997). Mokslininkai teigia, kad egzistuoja „tylusis procesas“ prieš prasidedant formaliems santykiams (Koppenjan, 2005), tačiau ši neformali fazė yra traktuojama skirtingai. Koppenjan (2005, p. 138) šį etapą įvardija kaip „interaktyvias derybas ir vertinimo procesą, kurio metu partneriai apibrėžia sprendžiamą problemą ir susitaria dėl partnerystės valdymo mechanizmų“. O Seitanidi (2012a, b) apibūdina šį procesą kaip „formavimo etapą“, teigdamas, kad šiame etape vyksta tinkamų partnerių identifikavimas.



4 pav. Partnerio pasirinkimo etapas

Šaltinis: adaptuota pagal Seitanidi, Austin, 2014; Seitanidi, Crane, 2009

Nepakankamas dėmesio *tinkamo partnerio pasirinkimui* skyrimas yra asocijuojamas su organizacijos neturėjimu patirties įgyvendinant tarpsektorines partnerystes. Potencialios bendradarbiavimu grįstos vertės realizavimas tarpsektorinės partnerystės formavimo stadijoje priklauso nuo išteklių papildomumo (angl. *resource complementarity*), kuris pasiekiamas per organizacijų atitiktį (Seitanidi, Austin, 2012a, p. 333). Organizacijų suderinamumas padeda įveikti bendradarbiavimo barjerus. Andrioff, Waddock (2002, p. 42) akcentuoja tarpusavio priklausomybę (angl. *mutual dependency*). Partnerystės specifinių kriterijų nustatymas palengvina potencialių partnerių vertinimo procesą. Mokslinėje literatūroje dažniausiai įvardijami pasirinkimo

kimo kriterijai yra tarpsektorinės partnerystės veiklų apimtis, investicijų poreikis, laikas, reikalingas veikloms įgyvendinti, išteklių tipas ir prieinamumas (Seitanidi, Crane, 2009). Berger ir kt. (2004, p. 67) teigia, kad jeigu partnerinių organizacijų skirtumai yra didžiuliai ir nėra dalinių sąsajų tiksluose, kultūrose, rinkose, sprendimų priėmimo procesuose arba struktūrose, tokios partnerystės gebėjimas kurti vertę yra abejotinas. Visgi kita mokslininkų grupė kritikuoja bendros kultūros perspektyvą dėl jos statiškumo ir besiformuojančių kultūrinių praktikų ignoravimo (Herlin, 2015, p. 832). Parker ir Selsky (2004, p. 465) pabrėžia, kad „besiformuojančios kultūros pagrindą daugiau sudaro suderėtos praktikos (angl. *negotiated practices*), o ne bendros vertybės (angl. *shared value*)“. Lyginant su bendros kultūros prieiga, kuri pasitikėjimą laiko būtina sąlyga tarpsektorinei partnerystei, besiformuojančios kultūros prieiga pasitikėjimą traktuoja kaip tarpsektorinės partnerystės rezultatą. Partnerystė yra traktuojama kaip atskiras subjektas, todėl išankstinių skirtumų ir strateginio atitikmens tarp partnerių svarba nėra akcentuojama. Taigi, besiformuojančios kultūros perspektyva remiasi pagrindine prielaida, kad organizacijos, dirbdamos kartu, per komunikaciją susikuria bendras reikšmes ir solidarumą (Herlin, 2015, p. 832). Solidarumas yra kolektyvinio identiteto vystymo pagrindas (Parker, Selsky, 2004).

Akivaizdu, kad kai yra įsitraukiama į tarpsektorinę partnerystę, kiekviena organizacija atsisako tam tikro vidinės kontrolės lygio. Tai yra neišvengiama, kadangi organizacijos dalijasi bendra atsakomybe ir rizika už projektą. Tačiau įsitraukimas į tarpsektorines partnerystes, kuriose organizaciniai skirtumai yra labai dideli, sukelia papildomas rizikas. Pasitikėjimo veiksnys tarpsektorinės partnerystės formavimo stadijoje atspindi kiekvieno partnerio lūkesčius kito partnerio atžvilgiu. Pasitikėjimas ar pasitikėjimo kūrimas tampa ypač svarbiu veiksmu derybose. Mokslininkai pasitikėjimą traktuoja kaip maksimalią sąlygą partnerystės formavimui (Selsky, Parker, 2005). Reikia pabrėžti, kad pasitikėjimas nėra statinis veiksnys, bet jis kuriamas laiko atžvilgiu. Pasitikėjimas apima ne tik įsitikinimą, kad konkretus partneris arba partnerinė organizacija sugebės atlikti bendrai užsibrėžtą užduotį, bet ir viltį, kad sutaps esminės vertybės (Serva ir kt., 2005). Visu partnerystės formavimo laikotarpiu yra didinamas tarpusavio pasitikėjimas. Pasitikėjimas turi skirtingas reikšmes ir konotacijas NVO ir verslo organizacijoms (Parker, Selsky, 2004; 2005). Pasitikėjimas versle tradiciškai yra paremtas suvaržytais kontraktiniais mainais, o pasitikėjimas NVO yra paremtas misijos solidarumu ir bendromis vertybėmis (Selsky, Parker, 2005, p. 856). Šie fundamentiniai skirtumai tarp NVO ir verslo organizacijų sukelia įtampą formuojant partnerystę. Tarpusavio pasitikėjimą dauguma autorių pripažįsta esminiu bendradarbiavimo (Keast, Mandel, 2011; Gazley, 2010) ir jungtinio mokymosi elementu (Gazley, 2010). Pastarieji mokslininkai išskiria tokias jungtinio mokymosi rūšis: tarpasmeninis mokymasis, administraciniai įgūdžiai, techniniai gebėjimai, reflektavimo įgūdžiai, modifikuojantys mąstyseną, ir socialinio mokymosi įgūdžiai.

Vieni mokslininkai teigia, kad NVO nuo pradžių turi būti užtikrintos, kad pasirinktas partneris yra tinkamas partnerystės veikloms, kiti akcentuoja, kad išankstiniai skirtumai gali būti ignoruojami, kadangi bendradarbiavimas sukelia solidarumą,

pasitikējimą ir kolektīvu identitāti (Herlin, 2015, p. 832). Pirmieji moksliniekai remiasi bendros kultūras priekā, teigdami, ka NVO turi iekoti organizāciju, kurios atitinka ju organizācijas struktūru, siekius ir vertybes. Remiantis šia perspektyva, problemų tarpsektorinėje partnerystėje kyła dėl išankstinių nesuderinamų organizacinių charakteristikų skirtumų, todėl įtampos galima išvengti pasirenkant partnerį, kuris struktūriškai, kultūriškai ir pagal veikimo logiką yra panašus. Žvelgiant iš verslo organizacijų perspektyvos, partnerio pasirinkimas priklauso nuo NVO patrauklumo (t. y. ar NVO turi sąžiningos organizacijos reputacijos įvaizdį), tuo tarpu NVO yra labiau limituotos renkantis partnerį ir į ju perspektyvas formuojant partnerystę ne visai atsižvelgiama (King, 2007). Berger ir kt. (2004, p. 76–81) atskleidė NVO ir verslo organizacijų struktūrinės charakteristikas, kurios turi poveikį partnerystės santykiams. Tradicinės NVO pasižymi šiomis charakteristikomis: a) programine veikla pasižyminčios, lyginant su NVO, veikiančiomis dotacijų pagrindu; b) savarankiškos, lyginant su NVO, kurios yra kontroliuojamos steigėjų ir centrinės valdžios; c) didelės, turinčios nusistovėjusią struktūrą, lyginant su mažomis, enterprneriškomis; d) generuojančios pajamas per produktus ir paslaugas, lyginant su NVO neturinčiomis pajamų; e) kitoms NVO būdingas tarpsektorinis bendradarbiavimas (pastaruoju atveju NVO misijoje yra įtvirtintas bendradarbiavimas su verslo organizacijomis, o tradicinės NVO bendradarbiavimą su verslu mato tik kaip iš vieną iš galimų taktikų, kurios generuoja pajamas). Berger ir kt. (2004, p. 81–83) teigia, kad kaip ir NVO, verslo organizacijų struktūrinės charakteristikos turi privalumų ir trūkumų, kurie gali turėti įtakos formuojant ir įgyvendinant tarpsektorinę partnerystę. Šios charakteristikos yra: a) plokščia verslo organizacijos organizacinė struktūra lyginant su hierarchine; b) plati vartotojų rinka lyginant su konkrečiomis tikslinėmis rinkomis; c) vykdomi tiesioginiai pardavimai lyginant su pardavimais verslas-verslui; d) išskirtinis prekės ženklas lyginant su mažiau žinomu prekės ženklu. *Kadangi ne visos anksčiau paminėtos charakteristikos yra svarbios disertaciniam tyrimui, tolesnės išvalgos, atskleidžiant sąsajas tarp tarpsektorinės partnerystės santykių vystymosi ir verslo organizacijų bei NVO organizacinės struktūros charakteristikų, bus pateiktos tyrimų rezultatų dalyje.*

1.2.3. Tarpsektorinės partnerystės įgyvendinimas

Disertaciniame darbe, siekiant identifikuoti tarpsektorinės partnerystės įgyvendinimo stadijos subprocesus, įgalinančius bendradarbiavimu grįstos vertės kūrimą, organizacijų partnerystę analizuojama remiantis procesu paremtu požiūriu. Partnerystės įgyvendinimo stadija apima partnerystės dizaino ir operacijos (angl. *operations*) stadijas bei ju institucionalizavimą (Crane, Seitanidi, 2009). Šių stadijų tikslas yra sukurti struktūras ir procesus, įgalinančius bendradarbiavimu grįstos vertės kūrimą (Austin, Setanidi, 2014, p. 158). Kiekviena partnerinė organizacija viduje nusistato prioritetus ir interesus, apsvaisto galimą partnerystės struktūrą, kuri jiems sukurs didžiausią vertę organizaciniu lygmeniu. Partnerinių organizacijų tikslas šioje stadijoje yra susikurti procesus ir struktūras, generuojančias vertę, padedančias

identifikuoti ir mobilizuoti išteklius tarp partnerių, siekiant atpažinti išteklių papildomą, determinuojantį bendradarbiavimu grįstos vertės kūrimą. *Pradinis taškas, kuriame partneriai kolektyviai priima sprendimus ir kuria bendrus partnerystės koordinavimo mechanizmus, yra derybos dėl partnerystės bendrų tikslų ir organizacinės struktūros nustatymo* (Bryson ir kt., 2006; Selsky, Parker, 2005).

Partnerystės dizainas ir operacijos apima formalius procesus, turinčius įtakos partnerystės rezultatams (Austin, Seitanidi, 2012; Crane, Seitanidi, 2009). Partnerystės dizainas apima tikslų ir struktūros nustatymą (Bryson ir kt., 2006; Googins, Rochlin, 2000), taisyklių ir reguliavimo mechanizmų sukūrimą (Das, Teng, 1998), bendros veiklos sutarties pasirašymą (Seitanidi, Crane, 2009), apsisprendimą dėl organizacinės struktūros (Berger ir kt., 2004) ir sutarimą dėl valdymo principų. Šiame etape labai svarbu yra sukurti bendrus partnerystės koordinavimo mechanizmus (Selsky, Parker, 2005; Bryson ir kt., 2006). Laikas, skirtas tarpsektorinės partnerystės procesų ir struktūrų operacionalizavimui, priklauso nuo išteklių papildomumo tarp partnerių bei partnerystės veiklų apimties (Seitanidi, Crane, 2009; Seitanidi, 2010). Procesas, kurio metu partnerinės organizacijos dirbdamos kartu kuria bendradarbiavimu grįstą vertę, reikalauja vertingų neapčiuopiamų išteklių. Partnerystės turinys, procesai ir struktūros, perėjusios keletą adaptacinių etapų, nulemtų išorinių ir vidinių faktorių, stabilizuojasi.

Neformalios kontrolės priemonės turi žymiai didesnę įtaką sėkmingam NVO ir verslo organizacijų partnerystės įgyvendinimui už formalias kontrolės priemones (Rivera-Santos, Rufin, 2010) (žr. 7 lentelę).

7 lentelė

Veiksniai, turintys įtakos tarpsektorinei partnerystei: įgyvendinimo stadija

Mokslininkai	Pasitikėjimas	Įsipareigojimas	Komunikacija	Bendra pagarba	Mokymasis kartu
Austin (2000)		X	X	X	X
Berger ir kt. (2004)	X	X			
Senge ir kt. (2006)			X	X	
Seitanidi, Ryan (2007)			X	X	
Rivera, Rufin (2010)	X				
Seitanidi (2010)					
Austin, Seitanidi (2011)	X	X	X		X
Kort, Klijn (2011)					X
Stein ir kt. (2011)					X
Austin, Seitanidi (2012)	X	X	X	X	X

Šaltinis: sudaryta disertacijos autorės, remiantis šaltiniais

Neformalios kontrolės priemonės apima pasitikėjimu grįstą valdymą, lyderystę, partnerystės kultūros valdymą, siekiant sujungti ir harmonizuoti skirtingas organizacines kultūras, komunikacijos formas, įgalinančias pasitikėjimą, abipusę pagarbą, nuolatinį mokymąsi ir konfliktų valdymą (Rondonelli, London, 2003; Berger ir kt., 2004; Austin, Seitanidi, 2012a). Tarpsektorinės partnerystės kultūra yra labai svarbus partnerystės funkcionavimo aspektas, atspindintis egzistuojantį santykių tipą tarp

partnerių. Appleton-Dyer ir kt. (2012, p. 538) teigia, kad partnerystės kultūra apima pasitikėjimą, galios skirtumus ir komunikaciją. Pasitikėjimas, atvira komunikacija ir dalijimasis informacija užtikrina mokymosi kultūrą tarpsektorinėje partnerystėje.

Partnerystėse lyderystės reiškinys yra gana komplikuoatas, kadangi lyderiai turi išlaikyti balansą tarp galios pasidalijimo ir kontrolės bei tarpasmeninio pasitikėjimo ir formalių procedūrų (Alexander ir kt., 2001). Tai suponuoja lyderio vaidmens pokyčius nuo tradicinės lyderystės link transformacinės lyderystės, paremtos mokymusi tarp organizacijų (Appleton-Dyer ir kt., 2012). Neformalus tarpsektorinės partnerystės koordinavimo mechanizmai kuria interakcinę vertę. Neapčiuopiamais ištekliais, kurie yra sukuriami organizacijoms sąveikaujant, Austin, Seitanidi (2012b, p. 993) įvardija pasitikėjimą, reliacinį kapitalą, mokymąsi, žinias, jungtinį problemų sprendimą.

Apibendrinant galima teigti, kad partnerystės dizainą lemia formalūs ir neformalus mechanizmai, įprasminti per bendrai susikurtas struktūras ir procesus, interesų sąsajas, determinuojančias išteklių, tikslų ir pajėgumų atitiktį bendradarbiavimu grįstos vertės kūrimui.

Galutinė tarpsektorinės partnerystės įgyvendinimo stadija apima partnerystės institucionalizavimo laipsnį organizacijose, t. y. kiek partnerystė, jos įgyvendinamos programos ir procesai tampa institucionalizuoti organizacijose, dalyvaujančiose tarpsektorinėje partnerystėje. Šioje stadijoje santykiai tarp partnerių turi būti aktyviai valdomi. Tarpsektorinės partnerystės valdymo dimensija atskleidžiama kitame poskyryje.

1.3. Tarpsektorinės partnerystės valdymo konceptualizavimas

Egzistuoja skirtingi *nehierarchinio koordinavimo tarp organizacijų būdai (arba horizontalus koordinavimas), partnerystės tipai, jų valdymo formos, organizacinės ir institucinės implikacijos (organizacinės vertybės, reikalingi ištekliai ir gebėjimai, teisinė sistema ir paskatos bendradarbiauti)* (Mendoza, 2009). Tarpsektorinės partnerystės valdymas nėra aiškiai apibrėžtas, kadangi partnerystėje egzistuoja vertikalinių ir horizontalių santykių valdymo derinys, dažnai be aiškaus atsakingo subjekto (Kooiman, 2010). Tarpsektorinės partnerystės valdymo konceptualizavimas yra pristatomas per tris dimensijas: 1) valdymo perspektyvą; 2) formalius ir neformalius valdymo mechanizmus; 3) tarpsektorinės partnerystės procesų etapus. Valdymo perspektyva pabrėžia, kad valdymas tarpsektorinėje partnerystėje yra reliacinis, t. y. jis apima bent dvi šalis, yra dualistinis – vienu metu egzistuoja organizacinės ir partnerystės valdymo struktūros ir procesai. Tarpsektorinės partnerystės valdymas apibūdina santykius tarp šalių (partnerinių organizacijų – *disertantės pastaba*), nurodant tam tikras šalių atsakomybes (Hayes ir kt., 2011, p. 5). Partnerystės valdymas yra sudėtingas procesas, kadangi partnerystės dažnai yra sukuriamos be aiškios teisinės formos ar atsakingo organo, be to, santykiai tarp partnerių yra nuolat besikeičiantys (Stone ir kt., 2010).

Valdymo dimensija tarpsektorinėse partnerystėse apibrėžiama kaip valdymo bendradarbiaujant procesas. Partneriai, kurie įsitraukia į partnerystę, turi sugebėti kartu priimti sprendimus. Mokslinėje literatūroje, skirtoje bendradarbiavimo ir partnerystės klausimams analizuoti, valdymo dimensija apibūdinama skirtingai: kaip dalyvaujamas sprendimų priėmimas (angl. *participative decision making*) (Wood, Gray, 1991), problemų sprendimas (Austin, 2000), galios paskirstymo susitarimai (angl. *shared power arrangements*) (Crosby, Bryson, 2005). Organizacinis valdymas (angl. *organizational governance*) apibūdina santykius tarp individų ir organizacijos. Atskaitomybė organizacijoje ir partnerystėje apibrėžiama ir suvokiama skirtingai (Agranoff, McGuire, 2001).

Valdymą ir tarporganizacinius santykius nagrinėjančioje mokslinėje literatūroje pabrėžiama daug skirtingų įtampų, kurios iš organizacijos ir partnerystės perspektyvų pasireiškia per formalias ir neformalias struktūras ir procesus (Hayes ir kt., 2011, p. 3; Vangen, Huxman, 2010). Šios įtampos atskleidžia, kodėl tarpsektorinės partnerystės nepatenkina dalyvių lūkesčių. Įtampos yra susijusios su partnerystės įgyvendinimu ir tiesiogiai veikia asmenis, kurie yra atsakingi už veiklų valdymą. Formalūs valdymo mechanizmai atspindi kontraktinį ir **autoritetinę valdymą, o reliacinio valdymo (angl. relational governance) mechanizmai – pasitikėjimo, normų ir solidarumo vaidmenį tarpsektorinėje partnerystėje** (Hayes ir kt., 2011, p. 3). Partnerystėse egzistuoja daugialypės valdymo struktūros ir procesai, t. y. partnerystės dalyviai turi atliepti organizacinius ir partnerystės lūkesčius. Struktūros ir procesai keičiasi partnerystės gyvavimo laikotarpiu, todėl valdymo mechanizmai negali būti statiniai (Alvarez ir kt., 2010). Tarpsektorinės partnerystės struktūrinės formos gali keistis dėl egzistuojančių įtampų (Stone ir kt., 2010). Valdymo prieigos pasirinkimas yra veikiamas egzistuojančių santykių ir jų valdymo poreikio.

Formalus valdymas apima aiškias struktūras, nustatančias dalyvių vaidmenis ir įsipareigojimus vieni kitiems, ir procesus, kurie yra įgyvendinami per asmenis, turinčius įgaliojimus veikti (angl. *positions of authority*) (Lynn ir kt., 2000). Formalizavimas apibūdina procedūrų, taisyklių, instrukcijų ir komunikacijos formalizavimo laipsnį (Khandwalla, 1977, cit. iš Pittz, Intidola, 2015, p. 1177). Formalios valdymo struktūros mokslinėje literatūroje yra įvardijamos skirtingais terminais: formalios institucijos, formalūs kontraktai, formalios struktūros (Hayes ir kt., 2011). Kai kurie autoriai pabrėžia derybų, susitarimo, vadovavimo (angl. *steering*) ir formalius kontrolės valdymo procesus (Das, Teng, 2001). Pagrindinis tikslas yra kontroliuoti veiksmus tarp partnerių ir preventuoti oportunistinį elgesį per bendrai sutartą ir teisiškai įtvirtintą priimtą elgseną. Kontraktinis valdymas reiškia transakcijų valdymą per formalius kontraktus. Cullen, Hickman (2001) akcentuoja, kad kontraktai yra pasirašomi laikantis prielaidos, kad partneris neatliks savo įsipareigojimų, jeigu nebus tikrinamas. Nors kontraktai ir finansiniai įsipareigojimai yra traktuojami kaip pagrindinės priemonės siekiant užtikrinti transakcijų saugumą, reliacinio valdymo implikacijos mokslininkų iš skirtingų sričių aptarinėjamos vis plačiau. **Reliacinis valdymas disertacijoje remiasi pagrindine prielaida, kad bet kurie mainai yra paremti socialiniais komponentais – dažniausiai pasitikėjimu.** Reliacinis valdymas yra traktuojamas kaip partnerių neformalios sąveikos ir komunikacijos laipsnis, ku-

ris sukuria socialinius ryšius, tokius kaip pasitikėjimas ir abipusiškumas (Yang ir kt., 2011). *Reliacinio valdymo požiūris sutelkia dėmesį į neformalių mechanizmų, tokių kaip pasitikėjimas, solidarumas, normos, vaidmenį, mažinant reliacinę riziką bei skatinant komunikaciją ir žinių dalijimąsi* (Poppo, Zhou, 2002).

Zaheer, Venkatraman (1995) identifikavo du pagrindinius reliacinio valdymo komponentus – struktūros ir proceso. Valdymo procesas traktuojamas kaip bendrų veiksmų laipsnis mainų santykiuose. Reliacinis valdymas atspindi transakcijų valdymą per reliacines normas. Reliacinė struktūros dimensija suvokiama kaip vertikali partnerių integracija, o procesai atspindi bendrus veiksmus.

Mokslinėje literatūroje egzistuoja trys pagrindinės teorijos, aiškinančios kontraktinio ir reliacinio valdymo efektyvumą: transakcinių sąnaudų teorija (angl. *transaction cost theory*), socialinių mainų teorija (angl. *social exchange theory*), reliacinių mainų teorija (angl. *relational exchange theory*). Pagrindinis dėmesys sutelkiamas į socialinių mainų vaidmenį, kurie apibūdinami kaip savanoriški mainų dalyvių veiksmai, motyvuoti gražos, kurios tikimasi gauti iš santykių. Pagrindiniai socialinių mainų elementai yra neapibrėžti įsipareigojimai ir abipusiškumas (Cropanzano, Mithchell, 2005). Siekdami įrodyti, kad jie yra patikimi, mainų dalyviai reguliariai vykdo savo įsipareigojimus ir investuoja į santykius. Remiantis socialinių mainų teorija, pasitikėjimas, atsirandantis iš socialiai įrėmintų santykių, gali būti efektyvus instrumentas valdyti tarpsektorinius santykius (Faems ir kt., 2008). Reliacinių mainų teorija, pabrėždama reliacines normas, suteikia dar vieną mechanizmą, įgalinantį analizuoti elgesį, kurio tikimasi tarpsektoriniuose santykiuose (Palmatier ir kt., 2007). Reliacinės normos, tokios kaip lankstumas, keitimasis informacija ir solidarumas, apibrėžia santykių visapusiškumą bei įpareigoja mainų dalyvius elgtis pagal pasidalytas reliacines normas. Neformalus valdymas apima struktūras ir procesus, susijusius su dalyvių socialiniu elgesiu ir neformaliais santykiais. Valdymo struktūros ir procesai apima socialines normas ir praktikas (Ferguson ir kt., 2005). Neformalus valdymas mokslinėje literatūroje yra įvardijamas kaip neformalios institucijos, neformalios struktūros, neformalios dimensijos, reliacinis valdymas (Hayes ir kt., 2011, p. 6). Reliacinis valdymas atspindi, koku mastu tarpsektoriniai santykiai yra valdomi socialiniais santykiais ir bendromis normomis (Poppo ir kt., 2008; Zhou, Xu, 2012). Skirtingai negu kontraktinis valdymas, besiremiantis formalia struktūra, reliacinis valdymas grįstas neformalia struktūra ir savanorišku abiejų pusių dalyvavimu. Poppo, Zenger (2002, p. 709) tarpsektorinius mainus apibrėžia kaip pasikartojančius mainus, įrėmintus (angl. *embedded*) socialiniuose santykiuose. Prieraišumas (angl. *connectedness*) atspindi socialinių ryšių tankį ir tarnauja kaip valdymo mechanizmas žinių keitimosi metu (Jaworski, Kohli, 1993), skatina žinių bendrumą ir komunikaciją.

Pripažinimas, kad socialiniai santykiai garantuoja ekonominės transakcijos integralumą, paskatino mokslininkus analizuoti reliacinio valdymo, kaip alternatyvios valdymo formos, prigimtį ir dinamiką (Benitez-Avila ir kt., 2016). Tarpsektorinių santykių srityje reliacinis valdymas dažniausiai yra vystomas remiantis reliacinių mainų ir socialinių mainų teorijų įžvalgomis (Benitez-Avila ir kt., 2016). Mokslininkai integruoja šias dvi teorines prieigas, pabrėždami stiprų ryšį tarp nustatytų

reliacinių normų, faktinio pasitikėjimo ir įsipareigojimo atsiradimo tarp partnerių (Palmatier ir kt., 2007).

Socialinių mainų teorijoje postuluojuama, kad pasitikėjimas yra stabilų socialinių santykių pagrindas (Palmatier ir kt., 2007), o reliacinio valdymo prigimtis ne tik ekonominė, bet ir socialinė (Caoa, Lumineau, 2015). Socialiniai mainai apibrėžiami kaip mainų dalyvių savanoriški veiksmai, suponuoti gražos, kurią jie tikisi gauti dalyvaudami tarpsektoriniuose santykiuose. Pagrindiniai socialinių mainų elementai yra neapibrėžtas įsipareigojimas (angl. *unspecified obligation*) ir abipusiškumas (angl. *reciprocity*) (Cropanzano, Mitchell, 2005). Taigi, remiantis socialinių mainų teorija, pasitikėjimas, atsiradęs iš socialinės sąveikos ir socialiai įrėmintų santykių, gali būti efektyvus instrumentas tarpsektorinių santykių valdymui (Liu ir kt., 2009; Huang ir kt., 2014).

Reliacinių mainų teorija pabrėžia reliacines normas bei įgalina atskleisti elgseną, kurios tikimasi tarpsektoriniuose santykiuose (Palmatier ir kt., 2007). Partnerinių organizacijų santykiai apibūdinami per socialinių mainų (angl. *social exchanges*) dimensiją, kuri pasižymi neapibrėžtais įsipareigojimais tarp šalių bei graža, nesuteikiančia ekonominės vertės (Cropanzano, Mitchell, 2005). Ši graža apima asmeninio įsipareigojimo jausmą, dėkingumą, pasitikėjimą ir bendrą įsipareigojimą išlaikyti bendradarbiaujančius santykius (Benitez-Avila ir kt., 2016). Reliacinių mainų teorija sutelkia dėmesį į nustatytų reliacinių normų (angl. *defined relational norms*) dizainą ir bendrus lūkesčius (pavyzdžiui, lankstumą, informacijos keitimąsi ir solidarumą), kurie, būdami socialinių mainų tipu, apibrėžia partnerių santykių kokybę. Taigi, pasitikėjimas ir abipusiškumas atspindi santykių kokybę, kuri keičia socialinių mainų pobūdį (Benitez-Avila ir kt., 2016).

Pasitikėjimas ir reliacinės normos yra dažniausi mokslinėje literatūroje analizuojami reliacinio valdymo tipai (Griffith, Myers, 2005). Pasitikėjimas atspindi tikėjimą partnerio sąžiningumu, patikimumu, geranoriškumu rizikinguose mainų santykiuose (Das, Teng, 1998), o reliacinės normos – bendrus lūkesčius, kurie atspindi kiekvieno partnerio elgseną tarpsektoriniuose santykiuose (Cannon ir kt., 2000). Pasitikėjimas ir reliacinės normos gali sumažinti oportunistą, todėl abu yra vertinami kaip svarbūs valdymo mechanizmai (Liu ir kt., 2009; Poppo, Zenger, 2002). Apibendrinant mokslinę literatūrą reliacinio valdymo srityje, galima išskirti šiuos reliacinio valdymo konstrukto elementus:

Pasitikėjimas:

1. Partneris yra patikimas;
2. Partneris visada yra sąžiningas partnerystės tikslų identifikavimo ir derybų metu;
3. Partneris laikosi įsipareigojimų;
4. Partneris turi gerą reputaciją ir yra patikimas.

Reliacinės normos:

1. Informacijos mainai;
2. Lankstumas;
3. Solidarumas.

Reliacinis:

1. Tarp partnerių egzistuoja aukštas pasitikėjimo lygis;
2. Santykiai valdomi neformaliomis normomis ir procedūromis;
3. Reaguodami į pokyčius santykiai pasižymi lankstumu.

Kontraktinio ir reliacinio valdymo sąveika dažniausiai aiškinama remiantis anksčiau išvardytomis teorijomis. Transakcinių sąnaudų teorija naudojama siekiant pagrįsti kontraktinio valdymo efektyvumą, o socialinių mainų ir reliacinių mainų teorijos naudojamos siekiant paaiškinti pasitikėjimo ir reliacinių normų poveikį tarpsektoriniams santykiams. *Disertaciniame darbe laikomasi pozicijos, kad kontraktinis ir reliacinis valdymas yra vienas kitą papildantys arba kompensuojantys tarpsektorinės partnerystės valdymo mechanizmai, todėl yra labai svarbu atskleisti, kaip šie formalūs ir neformalūs valdymo mechanizmai tarpusavyje sąveikauja ir vienas kitą papildo.* Pirma, aiškiai išskirti sutarties terminai gali suteikti daugiau pasitikėjimo partnerystės dalyviams, skatinant reliacinio valdymo vystymąsi (Poppo, Zenger, 2002). Antra, kontraktiniuose santykiuose yra aiškiai apibrėžiamos teisės ir pareigos bei nuobaudos už oportunistinį elgesį, kurios mažina informacijos asimetriją ir kuria sąžiningą aplinką tarp dalyvių, skatinančią reliacinio valdymo vystymąsi (Yang ir kt., 2012). Formuojant ir aiškiai nurodant kiekvienos šalies vaidmenis ir įsipareigojimus, kontraktinis valdymas užtikrina formalų apsidraudimą reliacinio valdymo plėtojimui. Skirtingos kontraktų dimensijos gali turėti skirtingą poveikį reliaciniam valdymui. Pavyzdžiui, kontrakto kontrolės dimensija gali signalizuoti apie pasitikėjimo trūkumą ir išstumti pasitikėjimą gera valia, o kontraktų koordinavimo dimensija gali sušvelninti nesusipratimus ir stiprinti pasitikėjimą gera valia (Malhotra, Lumineau, 2011). Galima daryti prielaidą, kad kontrolės dimensija verčia partnerius koncentruotis į vaidmenis ir atsakomybes partnerystėje, o koordinavimo dimensija kuria bendrą žinių struktūrą ir skatina pasitikėjimo kompetencijos vystymąsi.

Disertaciniame darbe, analizuojant bendradarbiavimu grįstos vertės kūrimą tarpsektorinėje partnerystėje, remiamasi prielaida, kad tarpsektorinės partnerystės formalūs ir reliaciniai valdymo mechanizmai įgalina atskleisti partnerinių organizacijų jungtines veiklas kaip tarpsektorinės sąveikos reliacinius rezultatus. Remiantis šiuo požiūriu, formalūs ir reliaciniai valdymo mechanizmai atlieka žinių kūrimo ir koordinavimo funkcijas, skatinančias bendradarbiavimu grįstos vertės kūrimą tarpsektorinėje partnerystėje. Tarpsektorinės partnerystės valdymas yra pristatomas iš dviejų perspektyvų – organizacinės ir partnerystės, ir apima du tarpusavyje susijusius aspektus – formalius ir neformalius valdymo mechanizmus.

2. BENDRADARBIAVIMU GRĮSTOS VERTĖS KŪRIMO TARPSEKTORINĖJE PARTNERYSTĖJE TYRIMO METODOLOGIJA

Šiame skyriuje pristatoma tyrimo metodologija, skirta atskleisti bendradarbiavimu grįstos vertės kūrimą tarpsektorinėje partnerystėje. Poskyriuose aptariamos filosofinės prieigos, kuriomis grindžiama pasirinkta ir skyriuje pristatoma tyrimo strategija, argumentuojamas duomenų rinkimo ir analizės metodų pasirinkimas, pateikiamas tyrimo dizainas bei jo vertinimo kriterijai, tyrimo etikos klausimai. Remiantis sisteminė mokslinės literatūros apžvalga, tarpsektorinės partnerystės ir bendradarbiavimu grįstos vertės kūrimo tyrimų aspektu bei aktualizuota tyrimo kontekste interpretatyvistine paradigma, abdukcine tyrimo strategija ir sisteminiu derinimu, skyriuje pristatomi disertantės metodologiniai pasirinkimai. Tyrimo dizainas remiasi interpretatyvistine paradigma, kuri grindžiama subjektyvia nagrinėjamų reiškinių interpretacija, paremta tyrėjo patirtimi.

2.1. Tyrimo filosofija

Kiekvienas fenomenas gali būti analizuojamas iš skirtingų pozicijų ar pasitelkiant tam tikras požiūrių grupes kaip conceptualius fenomeno aiškinimo pagrindus. Teorinių tyrimo perspektyvų ir koncepcijų pasirinkimas yra pagrindas tyrimo epistemologijai ir lemia tyrimo strategiją. Daktaro disertacijoje remiamasi **socialine konstrukcionistine filosofine tyrimo prieiga**, kuri teigia, kad panašios situacijos skirtingų veikėjų gali būti įvairiai interpretuojamos dėl subjektyvios tiesos prigimties, todėl siekiant pažinti daugialypį reiškinį ar procesą svarbiausiu dalyku tampa gebėjimas atskleisti tiriamųjų nuostatas, patirtis, mažiau dėmesio skiriant tyrimo procedūrų griežtumo reikalavimams. Apskritai, socialinis konstrukcionizmas teigia, kad žinios yra kuriamos, performuojamos bei palaikomos socialinių procesų (Blaikie, 2007, p. 22–23) ir kad žinojimas bei socialinis veiksmas sąlygoja vienas kitą, todėl tyrimo dėmesys turėtų būti sutelktas į sąveiką, procesus ir socialinę praktiką.

Disertacinio tyrimo **ontologija – interpretatyvioji-konstrukcionistinė** leidžia laikytis pozicijos, jog socialiniai reiškiniai ir jų prasmės neegzistuoja savaime, juos konstruoja socialiniai veikėjai, žmonės, tyrėjai. Analizuojant bendradarbiavimu grįstos vertės kūrimą tarpsektorinėje partnerystėje laikomasi nuostatos, kad **subjektyvi realybė – tai socialinis konstruktas, o pažinimo objektas – tai tyrimo dalyvių subjektyvi patirtis, įprasminta sąveikos su kitais žmonėmis tyrimo procese**. Į dalyvaujančių tarpsektorinėje partnerystėje organizacijų ir jos dalyvių subjektyvią realybę žvelgiama kaip į socialinį konstruktą, kuris nuolat kinta sąveikaujant partnerinių organizacijų nariams ir veikiant tam tikram kontekstui. Disertaciniame darbe remiamasi

subjektyvistiniu požiūriu, kadangi analizuojamas fenomenas – bendradarbiavimu grįstos vertės kūrimas tarpsektorinėje partnerystėje – yra socialinės sąveikos rezultatas. *Disertacinio tyrimo atveju tarpsektorinė partnerystė suvokiama kaip socialiai konstruotas produktas, todėl akivaizdu, kad kai kurie tyrimo metu gauti duomenys gali skirtis dėl tyrimo dalyvių individualių charakteristikų ir situacijų kontekstų.*

Interpretatyvizmas labiausiai atitinka tyrimo tikslus, kadangi kontekstas, laikas ir žmonių sąveika yra disertacinio tyrimo esmės pagrindas. Be to, žmonės skirtingas situacijas suvokia įvairiais būdais, todėl siekiant identifikuoti tarpsektorinėje partnerystėje vykstančius procesus, kuriant bendradarbiavimu grįstą vertę, atskleidžiamos abiejų partnerių patirtys (atliekama atvejo studija). Remiantis **interpretatyvizmo prieigomis**, analizuojami ir atskleidžiami tarpsektorinės partnerystės kontekstualūs elementai, pripažįstant jų poveikį tarpsektorinės partnerystės procesų valdymui ir bendradarbiavimu grįstos vertės kūrimui.

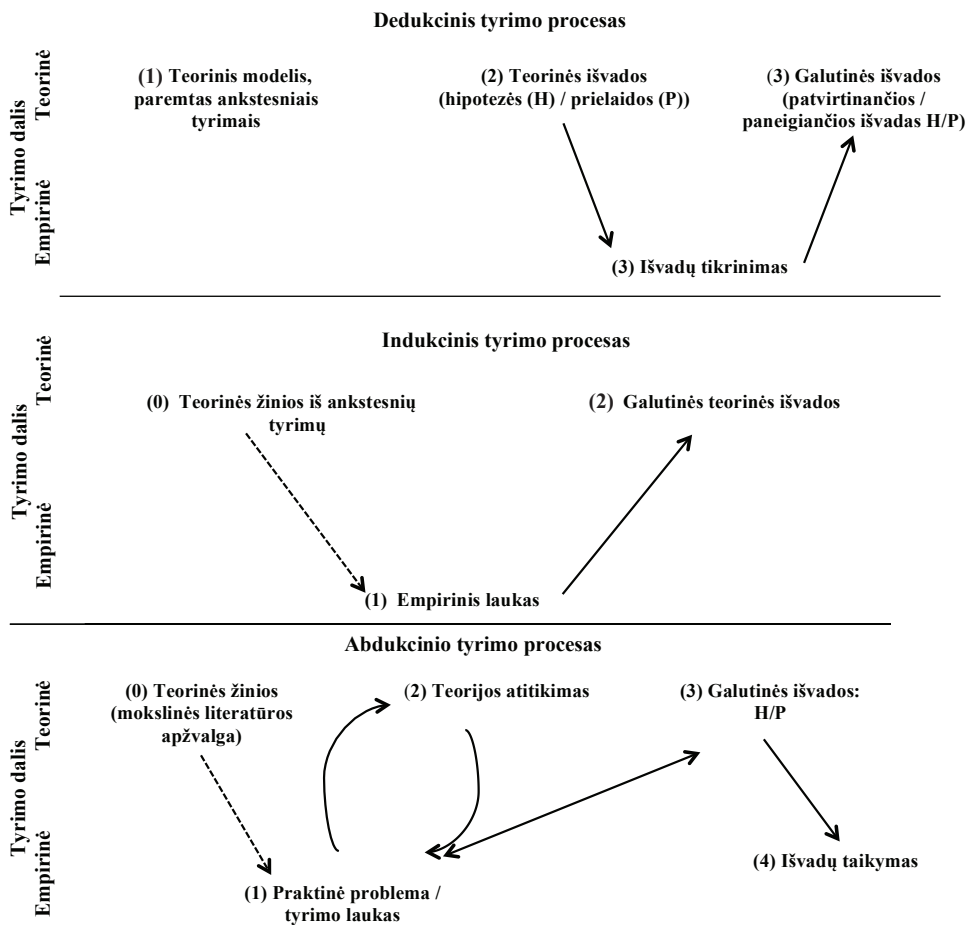
Tyrimo prieigos pasirinkimas atspindi tyrimo procese, atliekant pusiau struktūruotus interviu ir interpretacinę vieno atvejo analizę. Nors kokybiniai tyrimai dažnai kritikuojami dėl jų „nemoksliskumo“, vis dėlto socialinių mokslų tyrimuose neretai jie tampa pagrindiniu įrankiu mokslinėms žinioms gauti. *Bendradarbiavimu grįstos vertės kūrimas tarpsektorinėje partnerystėje yra įvairialypis reiškiny, jo analizė gali apimti skirtingus reiškinius (organizacinį, partnerystės, kontekstinius lygmenis). Atsižvelgiant į šio reiškinių kompleksiskumą bei apimtį pasirinkti atskleidžiamasis (angl. exploratory) tyrimas ir atvejo studijos tyrimas, paremti abdukcine tyrimo strategija ir sisteminiu derinimu. Abdukcinė tyrimo strategija yra grindžiama socialiniu konstrukcionizmu – interpretatyvizmo versija, atsiradusia iš vokiečių idealizmo tradicijos (Ong, 2012, p. 426). Remiantis socialiniu konstrukcionizmu manoma, kad „žinios tam tikroje srityje yra mūsų socialinės praktikos ir institucijų arba sąveikos ir sąlygų aptarimo tarp atitinkamų socialinių grupių produktas“ (Gasper, 1999, p. 855).*

2.2. Tyrimo strategija ir jos pagrindimas

2.2.1. Abdukcinės tyrimo strategijos ir sisteminio derinimo pagrindimas

Siekiant suprasti ir aprašyti NVO ir verslo organizacijų atstovų bendradarbiavimu grįstos vertės kūrimo patirtis tarpsektorinėje partnerystėje konkrečiame kontekste ir išryškinti tarpsektorinės partnerystės valdymo dimensijas, buvo taikyti abdukcinės tyrimo strategijos logika. Abdukcinė tyrimo strategija yra svarbus ir perspektyvus kokybinio tyrimo metodologijos tipas, sukurtas socialinių mokslų atstovų ir išplėtotas Blaikie (2000; 2004; 2007; 2010). Abduktivi prieiga kyla iš supratimo, kad dauguma didžiųjų laimėjimų moksle nėra pasiekiami grynu deduciniu ar indukcinu būdu (Kirkeby, 1990). Abdukcinės tyrimo strategijos epistemologines prielaidas galima išreikšti teiginiu: „socialinės mokslinės žinios yra gaunamos iš

kiekvieną dieną naudojamų konceptų ir reikšmių, iš socialiai sukonstruotų abipusių žinių (Blaikie, 2000, p. 116). *Taigi, konstruojant socialinę realybę ypatingas dėmesys skiriamas abdukcinei prieigai, įgalinančiai derinti dedukcinę ir indukcinę prieigas. Abdukti vi prieiga nuo dedukcijos ir indukcijos skiriasi tyrimo procesu (žr. 5 pav.).*



5 pav. Dedukcinio, indukcinio ir abdukcinio tyrimo procesų skirtumai

Šaltinis: parengta disertacijos autorės, remiantis Kovacs, Spens (2005)

Dedukcinis tyrimas tikrina teoriją, pateikia logines išvadas, kilusias iš teorijos tikrinimo, ir jas pristato hipotezių ir teiginių formomis. Tyrimo loginė seka yra *taisyklė–atvejis–rezultatas* (Danermark, 2001; Kirkeby, 1990). Induktyvi logika seka atvirkštiniu keliu: netgi bendros žinios apie reiškinį ar literatūra yra nebūtinai reikalingos (Andreewsky, Bourcier, 2000), pristatomi gauti teiginiai ir teorinis generalizavimas, tyrimas atliekamas tokia seka: *atvejis–rezultatas–taisyklė*. Abdukcinė prieiga

įgyvendinama per procesą, kurį galima įgyvendinti tokia seka: *taisyklė–rezultatas–atvejis* (Danermark, 2001; Kirkeby, 1990; Dubois, Gadde, 2014). Abdukcinės priegos atveju tyrėjas nėra nei naujų reikšmių konstruotojas, nei esamų tikrintojas. Pasak Reichertz (2004; 2009), *abdukcija yra ne konstravimas, o rekonstravimas, bylojantis apie reikšmių darybą tyrėjo esamo žinojimo sandūroje su tyrimo situacija*. Mokslininkai (Kirkeby, 1990; Andreevsky, Bourcier, 2000) abdukciją interpretuoja kaip susistemintą kūrybiškumą ar intuiciją tyrime kuriant „naujas“ žinias. Kūrybiškumas yra būtinas siekiant panaikinti dedukcijos ir indukcijos ribotumus, turinčius įtakos ryšių nustatymui tarp jau žinomų konstruktų (Kirkeby, 1990).

*Tyrimo metu, analizuojant bendradarbiavimu grįstos vertės kūrimą tarpsektori-
nėje partnerystėje, neieškoma indukcijos ir dedukcijos priešpriešų, nesivadovaujama
jų nesuderinamumo prielaida*. Atvirksčiai, induktyvūs ir deduktyvūs samprotavimai
papildo vienas kitą, integruojant skirtingais metodais įgytą žinojimą, pasižymintį
teorijos ir realybės derinimu. Teorijos ir realybės derinimas įgyvendinamas nuolat
grįžtant prie konceptualaus tyrimo įrankio, duomenų šaltinių ir analizės (Kakku-
ri-Knuuttilla ir kt., 2008). **Atvejo studijos, besiremiančios abduktivia prieiga**, pa-
sižymi glaudžiu ryšiu tarp teorinių įrankių pasirinkimo, bendros tyrimo dizaino,
tyrimo klausimų, metodologijos, duomenų analizės ir interpretacijos. Sisteminio de-
rinimo priegos (angl. *systematical combaining*) pagrindinė charakteristika yra nuo-
latinis judėjimas tarp empirinio pasaulio ir teorijos. *Proceso metu tyrimo klausimai
ir analitinis įrankis (arba analitinė sistema, angl. analytical framework)* (žr. 8 ir 9
lenteles) *yra sėkmingai perorientuojami, kai konfrontuoja su empiriniu pasauliu*.
*Abdukcinių tyrimo procesą veikia keturi pagrindiniai faktoriai: procesai, vykstantys
realybėje, teorijos, analizuojamas atvejis ir analitinis įrankis*. Mokymasis iš kon-
kretaus atvejo (sąlygoto aplinkos konteksto) turi būti laikoma labiau stiprybe, o ne
silpnybe. **Sąveika tarp fenomeno ir jo konteksto geriausiai suprantama per atvejo
studijas**. Tam tikru mastu atvejo studijos tapo paplitusiu metodu daugumoje mokslini-
nių disciplinų. Remiantis Yin (1994), atvejo studijos plačiai taikomos psichologijos,
politikos, antropologijos, istorijos, ekonomikos, viešojo administravimo, viešosios
politikos, vadybos moksluose. *Teorijos naudojimas padidina atvejo studijos aiški-
namąją* (angl. *explanatory*) *galią*. Sisteminis derinimas užtikrina glaudesnę ryšį su
teorija, negu yra siūloma tikruose indukcinuose tyrimuose. Kita vertus, sisteminis
derinimas yra daug labiau atitolęs nuo dedukcijos. *Pagrindinis abdukcinio tyrimo
skirtumas lyginant su grynaisiais dedukciniais ir indukciniais tyrimais yra koncep-
tualus įrankio vaidmuo*. *Tyrimuose, besiremiančiuose abdukcija, pirminis teorinis
įrankis tyrimo procese yra modifikuojamas, atsižvelgiant į nenumatytus empirinių
tyrimų rezultatus ir dėl naujų teorinių išvalgų, išryškėjusių proceso metu*. *Mokslin-
nės literatūros apžvalga padeda paaiškinti naujus radinius, suponuotus pasirinkto
tyrimo atvejo*. *Remiantis abduktivia logika, disertacinio tyrimo metodas identifikuo-
jamas kaip sisteminis derinimas, kai vienu metu yra vystomi konceptinis įrankis,
duomenų rinkimas ir atliekama duomenų analizė*.

**Bendradarbiavimu grįstos vertės kūrimo tarpsektorinėje partnerystėje
konceptualizavimas: subprocesų perspektyva**

Tarpsektorinės partnerystės valdymo dimensijos	Tiriamieji klausimai
Partnerystės procesas: partnerystės formavimas, partnerio pasirinkimas, partnerystės įgyvendinimas (partnerystės struktūra, partnerystės institucionalizavimas)	<i>Kokiais kriterijais remiantis yra pasirenkamas partneris? Kaip partneriai gali maksimalizuoti partnerystės potencialą? (organizacinis tapatumas, tikslų suderinamumas, vertybės, motyvai, misija, organizacijos charakteristikos, ištekliai, bendri interesai). Kaip partneriai įveikia savo organizacinius skirtumus?</i>
Partnerystės dizainas apima formalius procesus, kurie turi įtakos partnerystės įgyvendinimui bei rezultatams: tikslų nustatymas, taisyklių ir reguliavimo mechanizmų numatymas, organizacinės valdymo struktūros sukūrimas, formalių ir neformalių kontrolės mechanizmų numatymas, komunikacijos formų pasirinkimas, bendros pagarbos kūrimas, konfliktų valdymas	<i>Kaip yra priimami sprendimai? Kaip vykdoma komunikacija? Kokie yra naudojami formalūs ir neformalūs mechanizmai partnerystei valdyti?</i>
Partnerystės rezultatai	<i>Kokią vertę kuria tarpsektorinės partnerystės? Kaip tarpsektorinės partnerystės pagrindu yra kuriama vertė mikro-, mezo- ir makrolygmenimis?</i>

Šaltinis: sudarytas disertacijos autorės

Tarpsektorinės partnerystės analizė apima proceso ir rezultato dimensijas. Partnerystė nebus tvari ir sėkminga, jeigu jis neturės apčiuopiamos įtakos sprendžiant numatytą problemą (Kell ir kt., 2009). Teoriškai tarpsektorinė partnerystė gali sukurti vertę skirtingiems subjektams (partneriams, partnerystei, tiesioginiams naudos gavėjams ir kitiems suinteresuotiesiems), todėl gali apimti skirtingus analizės lygius: individualų, organizacinį, partnerystės, naudos gavėjų ir visuomenės.

**Koncepcinis tarpsektorinės partnerystės įrankis: bendradarbiavimu
grįstos vertės kūrimo dimensija**

Analizės pjūviai	Probleminis klausimas	Uždavinys	Pagrindimas
Bendradarbiavimu grįstos vertės dimensijos: <ul style="list-style-type: none"> • proceso metu sukurta vertė; • vertė, sukurta per partnerystės rezultata. 	Kokia vertė yra sukuriamą tarpsektorinėje partnerystėje? Kaip vertė yra sukuriamą?	Identifikuoti sukuriamos vertės tipus ir šaltinius tarpsektorinės partnerystės pagrindu.	Proceso dimensija tarpsektorinėje partnerystėje, orientuotoje spręsti kolektyvines problemas, lygiai taip svarbi, kaip ir jos sukurta rezultatas (Koschmann ir kt., 2012; Connick, Innes, 2003; Ansell, Gash, 2007; Seitani, Ryan, 2007).
Bendradarbiavimu grįstos vertės lygmenys pagal naudos gavėjus: <ul style="list-style-type: none"> • partneriai; • partnerystė; • tiesioginiai naudos gavėjai; • kiti suinteresuotieji. 	Kaip vertė yra suvokiama partnerių ir tiesioginių naudos gavėjų? Kokia yra tarpsektorinės partnerystės pagrindu sukurta vertė išraiška?	Apibrėžti tarpsektorinės partnerystės pagrindu gaunamos vertės išraišką organizacijoms.	Teoriškai tarpsektorinė partnerystė gali sukurti vertę skirtingiems veikėjams (partneriams, partnerystei, tiesioginiams naudos gavėjams ir kitiems suinteresuotiesiems), todėl gali apimti skirtingus analizės lygius: individualų, organizacinį, partnerystės, naudos gavėjų ir visuomenės. Išteklių kombinacija arba konfigūracija gali determinuoti, kada, kokia ar išvis vertė yra sukuriamą ir apropriuojama (Lavie, 2006; Teece ir kt., 1997). Vertės sukūrimas ir panaudojimas gali skirtis. Apčiuopiama ir neapčiuopiama vertė.

Šaltinis: sudarytas disertacijos autorės

Disertaciniame darbe conceptualaus tyrimo įrankio pasirinkimą lėmė skirtingų teorinių priegų inkorporavimas, siekiant atskleisti sąsajas tarp tarpsektorinės partnerystės procesų valdymo ir bendradarbiavimu grįstos vertės kūrimo.

2.2.2. Atvejo studijos metodo, besiremiančio abdukcine prieiga, pagrindimas

Tyrimui organizuoti *pasitelkiama kokybinio pobūdžio atskleidžiamoji* (angl. *exploratory*) ir *aprašomoji* (angl. *descriptive*) tyrimų priegos, kurios nedidelio objekto pažinimo atveju mokslinėje literatūroje įvardijamos kaip vienos tinkamiausių (žr. 10 lentelę). Kokybinius tyrimus atliekantys tyrėjai (Edmonson, McManus, 2007) pripažįsta, kad tokio tyrimo tikslas – atskleisti konkrečias patirtis ir taikant kokybinės analizės metodą formuoti visa apimančią supratimą, atsižvelgiant į kontekstą ir situaciją. Kokybinis tyrimas pasirinktas tikslingai, siekiant detalčiau paaiškinti

tiriama reiškiniu prigimtį ir pokyčius, nesiekiant kontroliuoti tyrimo proceso. Kokybiniu tyrimu konceptualizuojamas tyrimo objektas, kurį pagrindžia gauti tyrimo duomenys. *Disertaciniu tyrimu siekiama suprasti dalyvių patirtį formuojant ir įgyvendinant tarpsektorinės partnerystės procesus, todėl dėmesys skiriamas tiriamųjų pateikiamoms procesų, įvykių ar aplinkybių interpretacijoms ir vertinimui.*

Atvejo studija yra tyrimo strategija, naudojant įvairius duomenų šaltinius padedanti tirti fenomeną jo natūraliame kontekste, iš dalies siekiant teorijos „konfrontavimo“ su empiriniu lauku. Ši konfrontacija gali pasireikšti konstruktų vėlesniam teorijos tikrinimui identifikavimu arba holistiniu paaiškinimu procesu ir priežastinių ryšių dermės kiekvieno individualaus atvejo atžvilgiu (Ragin, 1992, 1997). Per procesą yra atskleidžiamas, destabilizuojamas ir rekonstruojamas santykis tarp teorijos ir empirinio lauko (Dubois, Gadde, 2002; 2014). Atvejo studija plačiąja prasme suprantama kaip tyrimas, kai analizuojamas vienetinis reiškinys, siekiant išspręsti konkrečią problemą. Remiantis Yin (2003, p. 2), „atvejų studijų poreikis atsirado siekiant suprasti kompleksinį socialinį fenomeną, kadangi atvejo studijų metodas leidžia tyrėjui atskleisti tikro gyvenimo įvykių, tokių kaip organizaciniai ir vadybiniai procesai, holistines ir reikšmingas charakteristikas“. Atvejo studijos yra laikomos pageidaujama strategija, kai siekiama atsakyti į klausimus „kaip“ arba „kodėl“, kai tyrėjas menkai gali kontroliuoti įvykius, kai yra fokusuojamasi į šiuolaikinį fenomeną realaus gyvenimo kontekste (Yin, 2003, p. 2, 5–10). Hartley (2004, p. 323) teigia, kad atvejo studijos tikslas yra pateikti konteksto ir proceso analizę atspindinčius teorinius klausimus.

Atvejo studija yra gana plačiai naudojama organizacijų veiklos studijose ir visose socialinių mokslų srityse. Pastaraisiais metais pastebima atvejo studijos, kaip mokslinio tyrimo metodo, pozicijų stiprėjimo tendencija, vis dažniau atvejo studijos naudojama kaip patikima mokslinių tyrimų strategija (Hartley, 2004; Stake, 1995, 2005; Yin, 2009). Nors atvejo studija nėra nei naujas, nei savo esme grynai kokybinis tyrimas, ji tampa vienu iš labiausiai paplitusių būdų, skirtų kokybiniams tyrimams atlikti. Atvejo studija suteikia galimybę nuodugniai išanalizuoti ir aprašyti vieną įvykį ar faktą realiaame kontekste ir paaiškinti tiriamą reiškinį, ypač kai tarp reiškinio ir jo konteksto nėra aiškių ribų. Yin (2003, p. 10) teigia, kad „atvejo studijose <...> generalizacija pasireiškia teoriniais teiginiais. Šia prasme atvejo studijos <...> neatspindi imties, jos tikslas yra generalizuoti teorijas (analitinis generalizavimas), bet ne suskaičiuoti dažnius (statistinis generalizavimas)“. Anot Hartley (2004, p. 323), atvejo studijos tikslas yra pateikti konteksto ir proceso, kurie atspindi nagrinėtus teorinius klausimus, analizę. Abduktiviomis pastangomis tyrėjas siekia atskleisti naujas situacines tvarkas ir įgyja kontekstinį žinojimą. Tyrėjo tikslas yra atrasti tvarką (angl. *discover the order*), kuri tinka tyrėją dominančių klausimų analizei ir leidžia jam spręsti praktikos padiktuotas problemas.

Abdukcinis samprotavimas akcentuoja tinkamų teorijų paiešką empiriniam stebėjimui. Šį procesą Dubois, Gadde (2002; 2014) vadina „teorijos atitikimu“ (angl. *theory matching*) arba „sisteminiu derinimu“. Interakcija (pirmyn ir atgal) tarp teorijos ir empirinio tyrimo yra būdinga atvejo studijų tyrimuose (Dubois, Gadde, 2002).

Atvejo studijų, besiremiančių abdukcija, charakteristikų ir pasekmių suvokimas reikalauja integruotos prieigos, kadangi pagrindiniai atvejų studijų sunkumai kyla dėl negebėjimo nustatyti tarpusavio ryšius tarp elementų tyrime. Standartizuota tyrimo proceso konceptualizacija, susidedanti iš keleto planuotų, einančių viena po kitos fazių, neatspindi atvejo tyrimo naudojimo potencialo ir privalumų. Procesas, kurio metu vyksta nuolatinis („atgal ir pirmyn“) judėjimas nuo vienu tyrimo veiklų prie kitų, nuo empirinių rezultatų prie teorijos, įgalina išplėsti suvokimą ne tik apie teorijas, bet ir empirinį fenomeną. Laikomasi pozicijos, kad teorija negali būti suprantama be empirinių stebėjimų ir atvirkščiai, t. y. empiriniai stebėjimai gali būti suvokiami tik teorijų kontekste. Naudojant abdukcinę prieigą fenomenas interpretuojamas arba rekontekstualizuojamas kontekstualioje sistemoje (angl. *contextual framework*) (Danermark, 2001; Dubois, Gadde, 2014). *Užuot koncentravusi dėmesį į generalizavimą, abdukcinė prieiga fokusuojasi į specifinių situacijų ypatumus (tyrimo atveju į bendradarbiavimu grįstos vertės kūrimo procesus tarpsektorinėje partnerystėje)*, išskiriančius jas iš situacijų, turinčių vienodas struktūras (Denermark, 2001). Tai leidžia nustatyti, kurie situacijos aspektai gali būti generalizuojami, o kurie aspektai atsiranda dėl situacijos specifiškumo, turint įtakos situaciniams aplinkos faktoriams.

2.2.3. Kokybinės studijos, besiremiančios atveju tyrimu, pagrindimas

Nors Eisenhardt (1989) ir Yin (2003; 2009) iš esmės prisidėjo prie atvejo studijos kaip tyrimo metodo legitimizavimo ir tyrėjams pateikė svarbias technikas bei įrankius atvejo studijoms įgyvendinti, visgi šios technikos ir procedūros atspindi tik vieną specifinį atvejo tyrimą, t. y. daugybinių atvejų studiją, besiremiančią pakartojamumo logika, linijine ir pozityvistine prieiga (Dubois, Araujo, 2004). Egzistuoja įtampa tarp daugybinių atvejų pasirinkimo, taip įgyvendinant „replikacijos (pakartojamumo) logiką“, ir naujų teorinių išvalgų siekimo vienu „turtingu“ atveju (Piekkari, Welch ir kt., 2009).

Tyrimo procese sisteminis derinimas, kuriam būdinga nelinejinė ir antipozityvistinė prieiga, nukreiptas į alternatyvias atvejo studijos procedūras. Mokslininkai (Gadde, Dubois, 2014) išskiria šiuos kokybinės atvejo studijos vertinimo kriterijus, leidžiančius identifikuoti esminius skirtumus tarp atvejo studijos, grįstos sisteminio derinimo prieiga, ir atvejo studijos, grįstos pozityvistine prieiga:

- **Pakartojamumas vs „gilumas“.** Remiantis pozityvistine prieiga, daugybinių atvejų studijos yra tinkamesnės teorijos kūrimui nei vieno atvejo studija (Dubois, Gadde, 2014, p. 1278). Duomenys, gauti iš daugybinių atvejų studijos, pasižymi didesniu patikimumu (Yin, 2012, p. 7), rezultatai gali būti generalizuojami, yra tikslesni, teorija turi aiškesnį pagrindimą (Eisenhardt, Graebner, 2007, p. 27). Tai kontrastuoja su perspektyva, kurioje teigiama, kad „gilios“ ar „klasikinės“ vieno atvejo studijos dėl savo turtingų, kontekstualių išvalgų, atskleidžiančių fenomeno dinamiškumą (Piekkari ir kt., 2009, p. 573), labiau prisideda prie egzistuojančios teorijos praturtinimo. Dyer ir Wilkens (1991, p. 614), api-

būdinami vieno atvejo studijos privalumus, taip pat akcentuoja galimybę atlikti labiau detalų vieno atvejo tyrimą, giliau atskleidžiant kontekstinius veiksnius, o tai gali būti naudinga identifikuojant naujus teorinius ryšius bei paneigiant anksčiau. Siggelkow (2007, p. 20) teigia, kad „vienas atvejis gali būti labai galin- gas pavyzdys“. Disertaciniame darbe laikomasi nuostatos, kad kai problema yra nukreipta į daugybės tarpusavyje susijusių kintamųjų kompleksinėse struktūrose analizę, natūralus pasirinkimas yra išsamiai analizuoti vieną atvejį vietoj atvejų skaičiaus didinimo (Dubois, Gadde, 2002, p. 558). Pagrindinė kritika pozity- vistinės prieigos atžvilgiu remiasi prielaida, kad „pernelyg koncentruojantis į sukurtus konstruktus ir jų matavimą dažnai yra neįvertinamas kontekstas“, t. y. detalus atvejo pagrindo atskleidimas (Dyer, Wilkins, 1991, p. 613).

- **Ribų nustatymas: dizainas vs išskylanti (angl. *emergent*) logika.** Atvejo stu- dijios, besiremiančios interpretatyvistine prieiga, akcentuoja lankstumą nustatant atvejo ribas. Atvejo tyrimo klausimai ir ribos „yra nuolat vystomi tyrimo proce- so metu“.

Analizuojant duomenis pasirinktas į atvejį orientuotas teoretizavimas. Į atvejį orientuotos prieigos vertė pasireiškia per holistinius ir konkretizuotus priežastinius (angl. *causal explanation*) tirtu atvejo rezultatų paaiškinimus (Piekkari, Welch ir kt., 2009). Disertacinio tyrimo atveju teoretizavimas reiškia „priežastinių procesų, gene- ruojančių rezultatus specifiniuose kontekstuose, identifikavimą“ (Piekkari, Welch ir kt., 2009, p. 571). Tiriamo fenomeno kontekstas yra labai svarbus siekiant pateikti prasmingus paaiškinimus. Generalizavimas pateikiamas remiantis viena situacija. Baigus lauko tyrimą, surinktai medžiagai suteikiamas teorinis pavidas. *Tokiu būdu abdukcija (ar jai artimas deduktyvus rezultatų analizės būdas) yra tinkamiausia doktorantės atlikto kokybinio tyrimo metodologinė prieiga, nes tyrimo gairės pa- rengtos remiantis teorinių koncepcijų analize ir siekiant iš jų išskirti geriausiai pa- aiškinančią tikrovę.*

10 lentelė

Kokybinio tyrimo dimensijos

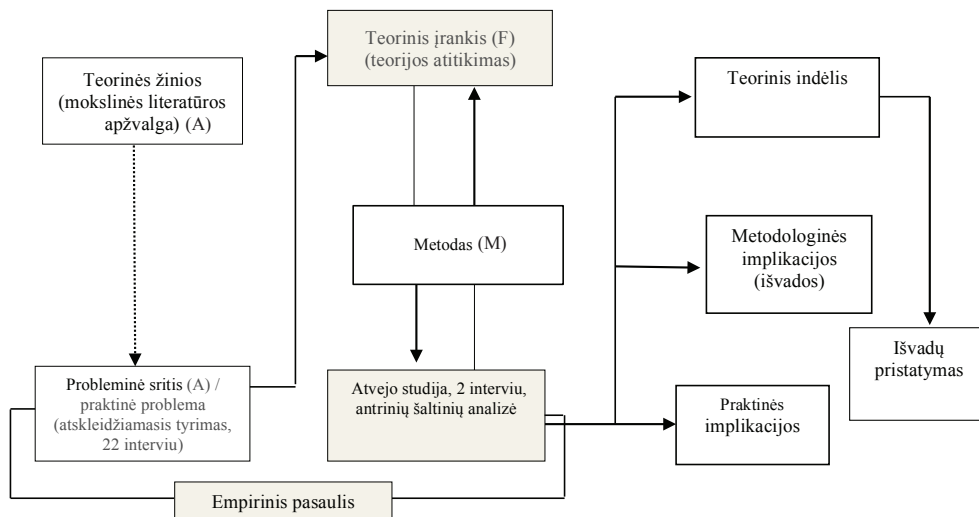
Ontologija	Interpretatyvioji-konstrukcionistinė
Epistemologija	Subjektyvistinė interpretuojamoji epistemologija Socialinis konstrukcionizmas
Tyrimo strategija	Abdukcinė tyrimo strategija ir sisteminis derinimas
Tyrimo tipas	Atskleidžiamasis (angl. <i>exploratory</i>) ir aprašomasis (angl. <i>discriptive</i>)
Tyrimo metodas	Interpretacinė kokybinė atvejo studija
Atvejo tipas	Intrumentinio (angl. <i>instrumental case study</i>) ir esminio (angl. <i>intrinsic case study</i>) atvejo tipų derinimas
Teoretizavimas	Į atvejį orientuotas teoretizavimas

Šaltinis: sudaryta disertacijos autorės

Taigi, atvejo studijos tyrimas atliktas remiantis interpretatyvistiniu – konstrukcionistiniu požiūriu. Reikia sutikti, kad egzistuoja įvairi realybė, kurioje egzistuojantys fenomenai gali būti suprantami ir aiškinami skirtingai, suteikiant jiems subjektyvią prasmę, t. y. tyrėjas konstruoja realybę remdamasis savo patirtimi ir tyrėjo požiūris į jo realybę yra validus. Tokia pasaulėžiūra ir realybės supratimu yra grįsti kokybiniai tyrimo metodai, kurie ir yra taikomi šiame tyrime. Tyrimas yra aiškinamojo pobūdžio procesas, suteikiantis galimybę atskleisti fenomeno sandarą. *Atvejo studija suteikia galimybę analizuoti informacinius bei kontekstinius duomenis ir juos interpretuojant pateikti išvadas apie tiriamą fenomeną. Interpretacija pasižymi tam tikro laipsnio subjektyvumu, o tai gali būti vertinama tiek kaip trūkumas, tiek kaip privalumas, kuris yra susijęs su konkrečia situacija ir tyrėjo emocijomis bei intelektine informacija.*

2.3. Tyrimo dizainas

Disertaciniame darbe siekiant holistinio bendradarbiavimu grįstos vertės tarpsektorinėje partnerystėje vaizdinio, sujungiančio partnerystės dalyvių ir tyrėjo požiūrius, pirmiausia atskleidžiamas kontekstas per detales, aprašomojo pobūdžio duomenis, kurie renkami taikant interviu bei tyrėjų užrašų (angl. *fieldnotes*) metodus (Creswell, 2009). Remiantis abdukcine tyrimo strategija (žr. 6 pav.), tyrimas pradamas nuo probleminės srities identifikavimo (A), remiantis surinktais duomenimis apie fenomeną. Duomenys gali būti gauti per praktinės problemos stebėjimą (Kovacs, Spens, 2005) arba atliekant atskleidžiamąjį tyrimą. Daugeliu atvejų mokslininkai probleminės srities identifikavimą pradeda analizuodami ankstesnes teorines žinias ir patirtis, t. y. atliekama mokslinės literatūros analizė (I etapas). Remiantis atskleidžiamąjo tyrimo metu gautais rezultatais, parengiamas pirminis konceptualus / teorinis įrankis, kuris apima pirminius bandymus suderinti teoriją su praktika. Tikslas yra rasti teorijos ir praktikos atitikmenį, siekiant išspręsti praktinę problemą, sistemiškai derinant empirinius duomenis ir teorines įžvalgas (Storbacka, 2011). Teorinis įrankis modifikuojamas (M), remiantis empirinio tyrimo rezultatais, duomenų analize ir interpretacija (I ir II etapais) (žr. 6 pav.).



6 pav. Disertacinio tyrimo dizainas

Šaltinis: parengta, disertacijos autorės, remiantis Kovacs, Spens, 2005; Halecker, 2015

I etapas. Atskleidžiamasis tyrimas. Empirinių vienetų (subjektų) bendradarbiavimu grįstos vertės kūrimo tarpsektorinėje partnerystėje procesų valdymui analizuoti identifikuojamos organizacijos, turinčios patirties įgyvendinant tarpsektorinę partnerystę. Tyrimo imčiai sudaryti naudojamas tikslinės atrankos metodas. Tikslinės atrankos paskirtis – atrinkti tuos interviu dalyvius, kurie atitinka apsibrėžtąjį tiriamųjų grupę. Laikantis metodologinių rekomendacijų dėl interviu skaičiaus kokybiniuose tyrimuose (Marshall ir kt., 2013), pasiekus duomenų prisotinimą, duomenų rinkimas buvo nutrauktas. Mokslininkai, analizuojantys teorinį prisotinimą, teigia, kad duomenų prisotinimą galima pasiekti atliekant 6–12 interviu su tiksline grupe (Guest ir kt, 2006; Mason, 2010). Laikantis šios nuostatos, galima teigti, kad duomenų prisotinimas pasiektas, kadangi, taikant pusiau struktūruotą interviu, apklausti 22 informantai. Disertaciniame tyrime, taikant pusiau struktūruotą interviu, apklausti asmenys, galintys argumentuotai reflektuoti savo patirtį, pateikti išvalgų dėl bendradarbiavimu grįstos vertės kūrimo NVO ir verslo organizacijų partnerystėje. Visi tyrimo dalyviai suskirstyti į tris grupes: NVO, verslo organizacijų ir NVO ir verslo partnerystės brokeriai / tarpininkai. Iš viso apklausti 22 informantai (žr. 6 priedą): 9 verslo organizacijų atstovai (žymima – IK-V), 9 NVO atstovai (žymima – IK-N) bei 4 NVO ir verslo partnerystės brokeriai / tarpininkai (žymima – IK-T). Pagrindiniai informantams ir organizacijoms kelti kriterijai buvo šie:

- *verslo organizacijos* – 1) organizacijos, turinčios ne mažiau kaip vienu metų partnerystės patirtį su NVO; 2) socialiai atsakingos verslo organizacijos, turinčios aukštą reputaciją;
- *NVO* – 1) dirbančios socialinėje srityje; 2) organizacijos, turinčios ne mažiau kaip vienu metų partnerystės patirtį su verslo organizacija;
- *NVO ir verslo partnerystės tarpininkai / brokeriai* – asmenys, konsultavę NVO ir verslo organizacijas partnerystės klausimais.

Tyrimo instrumentas – pusiau struktūruotas interviu, sudarytas pagal tarpsektorinės partnerystės proceso etapus (t. y. nuo formavimo iki rezultatų) ir kontekstinius faktorius, turinčius įtakos tarpsektorinės partnerystės vystymuisi (žr. 11 lentelę). Tyrimo instrumentai pagal informantų grupes pateikti 2, 3, 4 prieduose. Atlikus atskleidžiamąjį tyrimą bei atsižvelgus į gautus tyrimo rezultatus, koreguojamas tyrimo instrumentas, ieškoma teorinių paaiškinimų. Šiame etape laikomasi prielaidos, kad tarpsektorinėje partnerystėje vykstantys procesai (procesų valdymas per įvairias partnerystės stadijas) įgalina bendradarbiavimu grįstos vertės kūrimą arba jį slopina.

II etapas. Atvejo studija. *Atvejo studija atliekama iš verslo organizacijos perspektyvos.* Remiantis sudarytu preliminariumi teoriniu įrankiu (bendradarbiavimu grįstos vertės kūrimo tarpsektorinėje partnerystėje struktūra) bei pakoreguotu tyrimo instrumentu (žr. 5 priedą), atliekama atvejo studijos analizė. Atskleidžiamojam tyrimo radinių pagrindu fokusuojamasi į bendradarbiavimu grįstos vertės kūrimą. Bendradarbiavimu grįsta vertė analizuojama mezolygmeniu, t. y. pagrindinis dėmesys skiriamas vidinei vertei organizacijoje atskleisti. Naudojamas literatūros analizės pagrindu ir remiantis atskleidžiamojam tyrimo rezultatais sukonstruotas analitinis įrankis, inkorporuojantis bendradarbiavimu grįstos vertės kūrimo procesą ir partnerystės valdymo dimensijas. ***Bendradarbiavimu grįstos vertės kūrimo tarpsektorinėje partnerystėje analizė atliekama šiais pjūviais:***

- 1) bendradarbiavimu grįstos vertės kūrimo spektras (tarpsektorinės partnerystės vertės kūrimo šaltinių identifikavimas);
- 2) partnerystės procesas (vertės kūrimo proceso analizė per tarpsektorinės partnerystės formavimo, partnerio pasirinkimo, partnerystės įgyvendinimo stadijas);
- 3) bendradarbiavimu grįstos vertės formos ir lygmenys (vidinė vertė, mezoorganizacinis lygmuo, mikrovertė – vertė, sukurta organizacijų darbuotojams, dalyvaujantiems tarpsektorinėje partnerystėje; išorinė vertė – vertė, kuri yra generuojama į išorę).

Siekiant atrinkti tarpsektorinės partnerystės atvejį, buvo taikomi šie mokslinėje literatūroje išskiriami kriterijai:

- 1) tarpsektorinės partnerystės diada partnerystės formavimo ir įgyvendinimo stadijose. Atsižvelgiant į tyrimo atskleidžiamąjį tikslą ir konceptualią prieigą, siekiant atskleisti abiejų partnerių patirtis partnerystėje, buvo pasirinkta tarpsektorinės partnerystės diada, kurią sudaro atstovai iš NVO ir verslo organizacijos;
- 2) tarpsektorinė partnerystė, kuri tiesiogiai nesiekia ekonominės naudos, tačiau siekia socialinės gerovės tikslų. Šie tikslai yra išankstinė sąlyga, atspindinti tarpsektorinės partnerystės pobūdį, t. y. jos orientaciją į socialinius tikslus ir socialinės problemos sprendimą, socialinės vertės kūrimą;
- 3) tarpsektorinės partnerystės veiklų apimtis (tarptautinis / nacionalinis lygmuo). Disertaciniame darbe orientuojamasi į nacionalinio lygmens partnerystę;
- 4) išteklių, kuriuos partneriai skiria partnerystei įgyvendinti, tipas (finansinis / nefinansinis);
- 5) veiklų stilius tarp partnerinių organizacijų (bendradarbiavimo sąveikos intensyvumas, veiklos formos).

2.4. Tyrimo priemonių – interviu klausimų gairių pagrindimas (atskleidžiamasis tyrimas)

Analizė atliekama taikant retrospektyvinę partnerystės vystymosi perspektyvą. Tyrimo indėlis: atskleidžiami skirtingi bendradarbiavimu grįsti vertės tipai tarpsektorinės partnerystės procese. Siekiant atskleisti bendradarbiavimu grįstos vertės tarpsektorinėje partnerystėje konceptą bei sukonstruoti bendradarbiavimu grįstos vertės tarpsektorinėje partnerystėje struktūrą, buvo atlikti pusiau struktūruoti interviu su tarpsektorinę partnerystę įgyvendinančiais dalyviais, kurių metu jie reflektavo partnerystės formavimo ir įgyvendinimo patirtis, atskleidė patiriamas naudas / vertes organizaciniu lygmeniu. Interviu klausimynas sudarytas atsižvelgiant į tarpsektorinės partnerystės ir bendradarbiavimu grįstos vertės kūrimo konceptų struktūrinius komponentus (žr. 8 ir 9 lenteles). Pusiau struktūruoto interviu metu pirmiausia tyrimo dalyviai buvo supažindinti su tyrimo tema. Interviu organizuotas laikantis šių principų: pateikti atvirus ir aiškiai suformuluotus klausimus, vienu metu klausti vieno klausimo, neverbaline kalba reaguoti į tyrimo dalyvių išsakytas mintis, perfrazuoti išsakytas mintis bei pasitikslinti, paprašyti pateikti pavyzdžių, skatinant tyrimo dalyvius pateikti išsamesnį ir detalesnį pasakojimą. Atsižvelgdama į tai, kad NVO ir verslo organizacijos atstovai turi skirtingas patirtis formuojant ir įgyvendinant tarpsektorines partnerystes, tyrėja iš anksto numatė tik pagrindinius klausimus ir temas, bet nebūtinai laikėsi klausimų pateikimo tvarkos, o atsižvelgdama į pokalbio eigą ir NVO ir verslo organizacijų partnerystės patirtis – pateikė papildomų ar patikslinančių klausimų. Rengiant klausimų grupes nuspręsta klausimus struktūruoti pagal tris pagrindines dimensijas: tarpsektorinės partnerystės proceso etapus, bendradarbiavimu grįstos vertės kūrimą (organizaciniu lygmeniu), kontekstinių veiksnių, turinčių įtakos tarpsektorinei partnerystei, identifikavimą.

11 lentelė

Interviu klausimų temų gairės

Tema	Klausimų grupės
Bendrieji klausimai	<i>Kiek laiko esate įsitraukę į partnerystę? Kokios yra Jūsų atsakomybės šioje partnerystėje? Apibūdinkite partnerystę, kurioje Jūs paskutiniu laikotarpiu dalyvavote? Kokia buvo Jūsų pirmoji patirtis partnerystėje su NVO (verslo organizacija)? Kokios yra organizacijos pagrindinės stiprybės ir silpnybės? Kaip apibūdintumėte bendradarbiavimo situaciją tarp NVO ir verslo Lietuvoje? Kokias veiklas apima Jūsų organizacijos santykiai su NVO / verslo organizacija?</i>
Partnerystės formavimas	<i>Kokie yra Jūsų organizacijos įsitraukimo į partnerystę motyvai? Kaip įsitraukimas į partnerystę atitinka Jūsų organizacijos tikslus? Kaip nusprendėte dalyvauti partnerystėje? Kaip ir kodėl buvo inicijuota partnerystė? Kaip vyko pats partnerystės užmezgimo procesas? Su kokiais iššūkiais susidūrėte formuodami partnerystę (organizaciniu, individualiu lygmenimis)?</i>
Partnerio pasirinkimas	<i>Kaip pasirinkote partnerį? Kokie bendri interesai Jus sieja su partneriu? Ar turėjo ankstesnės bendradarbiavimo patirties su partnerine organizacija? Jei taip, gal galite apibūdinti savo patirtį? Kokie buvo Jūsų lūkesčiai renkantis partnerį? Kas inicijavo partnerystę? Kaip suderinate savo tikslus su partnerine organizacija? Su kokiomis problemomis susidūrėte pasirinkdami partnerį?</i>

11 lentelės tęsinys

Partnerystės įgyvendinimas	<i>Kaip apibūdintumėte savo santykius su partnerine organizacija? Ar pasitikite savo partneriais? Kodėl? Koks pasitikėjimo lygis egzistuoja partnerystėje? Kaip manote, ar Jūsų organizacija ir partneriai yra suderinami (pavyzdžiui, misija ir tikslai, valdymo stiliai, pagrindinės vertybės)? Kokius naudojate kontrolės mechanizmus? Kokią pagalbą/išteklis teikiate partnerinei organizacijai? Kokias Jūsų organizacijos stiprybes galėtumėte įvardinti partnerystės kontekste? Kaip apibūdintumėte savo komunikaciją su partneriu? Su kokiais pagrindinėmis problemomis susidūrėte įgyvendindami partnerystę?</i>
Bendradarbiavimu grįstos vertės kūrimas	<i>Kaip apibūdintumėte vertę, kurią Jūsų organizacija gauna iš partnerystės? Kokius pokyčius Jūsų organizacijoje pastebėjote? Kokių naujų žinių įgijote dalyvaudami šioje partnerystėje? Ar Jums buvo reikalingos naujos žinios? Ar Jūsų organizacija pasiekė dalyvavimo partnerystėje tikslus? Gal galite pateikti pavyzdžių? Kaip Jūs žinote, kad pasiekėte savo tikslus? Kokie barjerai, jeigu egzistuoja, Jūsų ar partnerinėje organizacijoje limituoja Jūsų gebėjimą kurti vertę?</i>
Partnerystės kontekstinių veiksnių atskleidimas	<i>Kokie išoriniai veiksniai Jus skatina įsitraukti į partnerystę? Kokius kitus veiksnius partnerystės vystymuisi galite įvardyti? Kas skatina ir kas riboja partnerystę? Kokias matote galimybes ir kliūtis? Kokios sąlygos reikalingos siekiant stipresnės partnerystės?</i>

Šaltinis: sudaryta disertacijos autorės

2.5. Tyrimo eiga ir etika

Duomenų rinkimo ir analizės metodų pagrindimas. Tyrimo duomenims apdoroti taikytas kokybinės turinio analizės metodas, tinkantis analizuoti socialinius reiškinius atskleidžiant tyrimo dalyvių patirtis, susiejant jas su socialiniu kontekstu ir to pagrindu išskiriant kiek subtilesnes, latentines prasmes ar reikšmes. Kokybinė turinio analizė (Boyatzis, 1998) atlikta laikantis deduktyvios ir induktyvios, tyrimo duomenimis grįstos, kategorijų ir subkategorijų sudarymo logikos. Duomenų analizės būdas: žodinis informacijos apibūdinimas ir loginis aiškinimas. Atliekant kokybinę turinio analizę, buvo laikomasi šio nuoseklumo (Holloway, Todres, 2006): duomenų daugkartinis skaitymas ir permąstymas, duomenų kodavimas, kodų grupavimas į kategorijas, gautų duomenų struktūros išryškinimas išskiriant temas, gautų duomenų integravimas į teorinį kontekstą. Tyrimų rezultatų analizei pasirinktas turinio analizės metodas, kuriuo atskleista, ką reiškia užfiksuoti dalyvių pokalbiai. Analizė buvo atliekama išskiriant reikšmingus teksto vienetus, suskaidant juos į mažesnes dalis, po to jas suskirstant į kategorijas. Atliekant atskirų kategorijų analizę, buvo nustatomos subkategorijos, charakterizuojamas jų turinys ir tarpusavio sąsajos (Denscombe, 2010).

Preliminariems tyrimo dalyviams elektroniniu paštu buvo išsiųstas laiškas, kuriame pristatyta disertacinio projekto tema, tyrimo tikslai ir prašymas sutikti duoti interviu. 20 interviu buvo atlikti tiesioginiu būdu (susitikimo metu), 2 – nuotoliniu būdu (naudojantis pokalbių programa „Skype“). Šio tyrimo metu interviu vidutiniš-

kai truko apie 49 minutes (nuo 19 minučių iki 1 valandos ir 24 minučių, bendra visų interviu trukmė – apie 18 valandų). Iš tyrimo dalyvių buvo gautas leidimas įrašinėti pokalbį diktofonu. Tiesioginiai interviu buvo organizuojami dalyviams priimtinoje aplinkoje: kavinėje (1), parke (1), namuose (1), darbo kabinete (19). Transkripcijų apimtis – 278 lapai. Interviu trukmė apsprendžiama teorinio prisotinimo principu, t. y. interviu baigiamas tada, kai interviu teikiama informacija pradeda kartotis.

Disertacinio tyrimo etika. Renkant tyrimo duomenis buvo laikomasi šių etikos principų: informantai iš anksto informuoti apie tyrimo esmę ir tikslus, laikantis geranoriškumo principo, sudarant galimybę savanoriškai apsispręsti dalyvauti apklausoje, atsakyti į tyrėjo pateiktus klausimus, plėtojant, jų nuomone, aktualius, su tyrimo tema susijusius klausimus, derinant jiems patogų interviu vykdymo laiką. Jau pirmojo kontakto su respondentu metu – susitikime, kalbantis telefonu ar bendraujant elektroniniu paštu – buvo siekiama kurti pasitikėjimu grįstą tyrėjo ir respondento santykį. Interviu susitikimą buvo siekiama organizuoti ramioje, aplinkos triukšmo neveikiamoje vietoje. Tyrime laikytasi nuostatos, kad tiriamasis asmuo turi jaustis gerai ir nebijoti tyrėjui išreikšti savo nuomonės ar pasakyti apie kilusius klausimus, abejones. Interviu dalyviai tyrimo pradžioje taip pat buvo supažindinti su galimybe bet kada nutraukti interviu.

3. BENDRADARBIAVIMU GRĮSTOS VERTĖS KŪRIMO TARPSEKTORINĖJE PARTNERYSTĖJE EMPIRINIO TYRIMO REZULTATAI

3.1. Atskleidžiamojo tyrimo rezultatų pristatymas

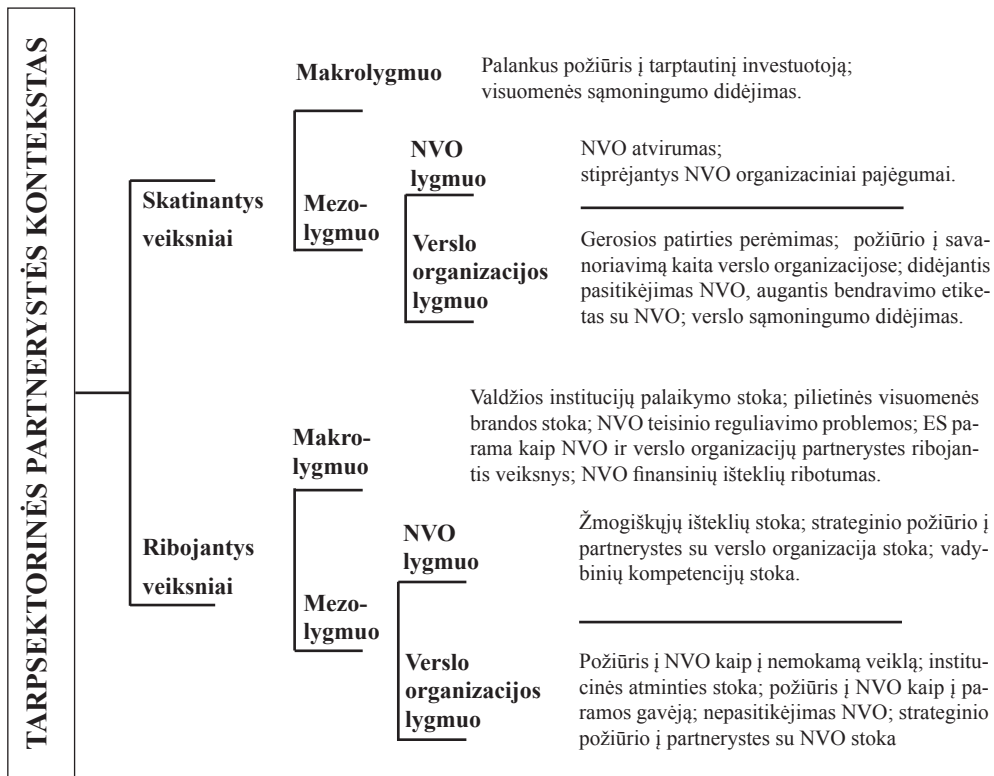
Šiame poskyryje, atskleidžiamojo tyrimo metu ieškant atsakymų į probleminius disertacinio tyrimo klausimus ir vizualizuojant disertantės išvalgas, pateikiami, aprašomi ir interpretuojami interviu metu surinkti ir taikant kokybinę turinio analizę išanalizuoti duomenys. Atskleidžiamojo tyrimo metu išryškintos pagrindinės temos ir dimensijos, turinčios įtakos tarpsektorinės partnerystės procesų valdymui, konstruojamas pirminis teorinis įrankis, įgalinantis atskleisti bendradarbiavimu grįstos vertės kūrimo procesus tarpsektorinėje partnerystėje. Taikant kokybinės turinio analizės metodą ir abdukcinę logiką, buvo sudaryta abstrakčių kategorijų ir subkategorijų sistema, atskleidžianti tarpsektorinės partnerystės formavimo ir įgyvendinimo subprocesus. Siekiant atskleisti skirtingų įvykių, turinčių įtakos santykių vystymuisi partnerystėje, seką, naudojama procesinė prieiga, analitiniais tikslais išskiriant skirtingus partnerystės etapus. Tokia prieiga glaudžiai susijusi su abdukcine tyrimo strategija ir įgalina didesnę dėmesį koncentruoti į sąveikas, atsirandančias skirtinguose partnerystės etapuose. NVO ir verslo organizacijų partnerystės patirtis, įgyta empirinio tyrimo dalyvių, pristatoma integruojant trijų informantų grupių atsakymus: 1) NVO, 2) verslo organizacijų ir 3) verslo organizacijos ir NVO tarpininkų / brokerių.

3.1.1. Tarpsektorinės partnerystės kontekstas

Analizuojant bendradarbiavimu grįstos vertės kūrimo tarpsektorinėje partnerystėje procesus, laikomasi prielaidos, kad tarpsektorinės partnerystės skirtingų partnerių plėtojamos skirtingai, nes yra veikiamos skirtingų kontekstinių faktorių, todėl pastarųjų atskleidimas yra išankstinė tarpsektorinių partnerysčių formavimo sąlyga. Tarpsektorinės partnerystės kontekstiniuose modeliuose (Raišienė, 2010) akcentuojama organizacijos išorinės ir vidinės aplinkos įtaka tarpsektorinės partnerystės vystymuisi. *Partnerystės kontekstas* susideda iš *vidinių ir išorinių elementų, kurie turi poveikį tarpsektorinei partnerystei*. Kontekstiniai veiksniai apima platų kintamųjų spektrą, pagrindiniai iš jų – regioninė, nacionalinė ir vietos aplinkos bei ekonominės, politinės, kultūrinės ir socialinės sąlygos. Visi šie veiksniai kompleksiskai ir dinamiškai tarpusavyje siejasi ir persidengia, darydami poveikį tarpsektorinių partnerysčių atsiradimui ir vystymuisi.

Disertaciniame darbe, kontekstualizuojant bendradarbiavimu grįstos vertės kūrimą tarpsektorinėje partnerystėje Lietuvos atveju, pasirinkti analizuoti makroveiksniai (sąlygoti aplinkų, kuriose veikia NVO ir verslo organizacijos) ir mezo-

veiksniai (sąlygoti NVO ir verslo organizacinių veiksmų), skatinantys arba ribojantys tarpsektorines partnerystes (žr. 7 pav.).



7 pav. Tarpsektorinės partnerystės konteksto konstrukto vizualizavimas: kategorijų ir subkategorijų žemėlapis

Tokiu būdu išskirtos kategorijos ir subkategorijos, kurios nuosekliai nagrinėja-mos jų turinį pateikiant iliustruojančiais interviu teiginiais. Pastarosios tyrimo priei-gos pasirinkimas suponuotas dėl didėjančios kritikos mokslininkų atžvilgiu, kurie tarpsektorines partnerystes ir jų varomąsias jėgas dažniausiai analizuoja kaip atsi-randančias vakuume, nepakankamai dėmesio skiriant socialinių procesų įtinklinimui (angl. *embeddedness*) ir sąveikoms instituciniame kontekste (Vurro ir kt., 2011). Ins-titucinio konteksto analizė gali padėti paaiškinti, koku būdu formuoti ir įgyvendinti tarpsektorines partnerystes, kad jos atitiktų kontekstą ir egzistuojančią logiką, visuo-menės socialines percepcijas, lūkesčius ir preferencijas.

3.1.1.1. Makro- ir mezoveiksniai, skatinantys NVO ir verslo organizacijų partnerystę

Pagrindiniai makroveiksniai, skatinantys tarpsektorinę partnerystę, yra susiję su visuomenės sąmoningumo didėjimu ir palankiu požiūriu į tarptautinį investuotoją

(žr. 12 lentelę). Šiandieninis verslas yra atsakingas už socialinių problemų sprendimą visuomenėje, todėl socialinė verslo atsakomybė susijusi su tuo, kaip verslo organizacijos suvokia ir vykdo įvairius įsipareigojimus visuomenės atžvilgiu, kaip verslo siekiai derinasi su visuomenėje priimtomis nuostatomis ir koku mastu verslas prisideda prie visuotinės gerovės kėlimo. Reikia įvertinti ir tai, kad verslo atsakomybę formuoja ir apibrėžia visuomenės nuomonė. Visuomenė stebi, ar verslo organizacijos vykdo socialinės atsakomybės įsipareigojimus, ir netoleruoja jų nepaisymo. Jei verslas nepaiso jam priskirtos socialinės atsakomybės, visuomenė atitinkamai į tai reaguoja. Prisitaikydamos prie socialinių taisyklių ir lūkesčių, kitaip tariant, siekdamos socialinio legitimumo, socialiai atsakingos verslo organizacijos įgyja konkurencinį pranašumą tiek nacionalinėje, tiek tarptautinėje rinkoje, stiprindamos savo reputaciją vartotojų, darbuotojų bei visuomenės požiūriu. Senosiose demokratinėse šalyse įmonių socialiai atsakingą elgesį paskatino visuomenės spaudimas, o daugelyje Vidurio ir Rytų Europos šalių verslo organizacijų socialinės atsakomybės iniciatyvas paskatino taikyti tarptautiniai investuotojai, perkeldami gerosios verslo praktikos principus. Pastaroji praktika pradeda taikyti ir Lietuvoje. Teigiamas percepcijas tarptautinio investuotojo atžvilgiu patvirtina ir informantų teiginiai: *aš labai džiaugiuosi, kad jie taip plačiai, draugiškai, atvirais glėbiais eina į tas partnerystes su tarptautinėmis organizacijomis*⁴ (IK-V2). Išteklių teorijos paremto požiūrio kontekste NVO teigiamą požiūrį į tarptautinį investuotoją galima paaiškinti NVO siekiu didinti pasitikėjimą ir reputaciją visuomenėje, kadangi sąsajos su tarptautiniu investuotoju, turinčiu teigiamą reputaciją, didina NVO legitimumą visuomenėje.

Kitas svarbus veiksnys, skatinantis tarpsektorines partnerystes makrolygmeniu, yra susijęs su visuomenės sąmoningumo didėjimu: *pačios bendruomenės, žiūrėkit, kaip aktyvėja, kaimynui bėda – sumetė pinigų <...> džiaugiuosi, kad taip vyksta* (IK-N7). Lietuvos visuomenės didėjančią sąmoningumą ir prisidėjimą prie socialinių problemų sprendimo patvirtina ir pasaulinio aukojimo indekso tyrimo duomenys. „CAF World Giving Index“ (2016) analizėje Lietuva per metus pakilo net 22 pozicijomis. Didėjantis visuomenės sąmoningumas rodo, kad kartu auga ir visuomenės lūkesčiai verslo organizacijoms būti socialiai atsakingoms.

12 lentelė

Išoriniai (makrolygmens) ir vidiniai (mezolygmens) veiksniai, skatinantys NVO ir verslo organizacijų partnerystes

Kategorija	Subkategorija	Ilustruojantys teiginiai
Makrolygmens veiksniai	Palankus požiūris į tarptautinį investuotoją	<i>Lietuvoje į tą tarptautinį investuotoją yra žiūrima gana palankiai <...> mes atėję į Lietuvos rinką niekada nesuteikėme pagrindo visuomenei abejoti mūsų tikslais</i> (IK-V1).
	Visuomenės sąmoningumo didėjimas	<i>Lietuvoje vis labiau suvokiama, kad visuomenė gali padaryti daug, kad ji kartu su NVO, valdžios ir verslo organizacijomis gali išspręsti dalį socialinių problemų</i> (IK-N2).

⁴ Informantų kalba ir stilius netaisyti. – Red. pastaba.

12 lentelės tęsinys

<p>Mezolygmen- siais veiks- niai, kylan- tys iš NVO</p>	<p>Stiprėjantys NVO organiza- ciniai pajėgumai</p>	<p><i>Per dešimt metų, kiek aš dirbau, matau didžiulį progresą NVO sustiprėjimo prasme <...> ateina naujos progresyviai veikiančios (IK-T3); NVO yra pakankamai stiprios, tikrai yra lyderių tarp tų organizacijų, žmonių lyderių <...> joms tik reikia padėti, suteikti galimybes įgyvendinti tas ambicijas (IK-V3).</i></p>
<p>Mezolygmen- siais veiks- niai, kylan- tys iš verslo organizacijų</p>	<p>Gerosios patir- ties perėmimas</p>	<p><i>Įmonės [lietuviško kapitalo] po truputį pradeda matyti, ką daro didžiosios tarptautinės verslo organizacijos, turinčios ĮSA [įmonių socialinė atsakomybė] jau dešimtmečius <...> ima pavyzdžius iš grandų ir bando taikyti čia, Lietuvoje (IK-N5); daug verslo organi- zacijų įgauna tos užsienio patirties (IK-N8).</i></p>
	<p>Požiūrio į sava- noriavimą kaita</p>	<p><i>Man atrodo <...>, kad pasikeitė požiūris į verslo savanorystę, pa- vyzdžiui, į žmonių dalyvavimą tiesiogiai NVO veikloje, pro bono da- lykų darymą, prisidėjimą prie NVO veiklos (IK-N3); besikeičiančiai kartai savanorystė tampa vis labiau svarbi <...> noras prisidėti, pa- daryti kažką daugiau yra tikrai gajus tarp jaunų žmonių ir dauguma tą daro netgi ir savo laisvalaikiu (IK-V4).</i></p>
	<p>Didėjantis pasi- tikėjimas NVO</p>	<p><i>Verslo organizacijos rodo vis didesnę pasitikėjimą NVO <...> savo įvaizdžio siejimas su NVO ar sakymas, kad mes einame kartu, man atrodo, prieš septynerius ar dešimt metų buvo neįsivaizduojamas (IK-N3).</i></p>
	<p>Augantis ben- dravimo su NVO etiketas</p>	<p><i>Aš galiu pasakyti, kad per tuos 7 metus visas pasikeitė labai smar- kiai verslo organizacijose: bendrai kultūra, reakcija į NVO, į para- mos prašymą <...> labai išaugo bendražmogiškumas, mandagumas, verslo etika (IK-N3).</i></p>
	<p>Verslo sąmonin- gumo didėjimas</p>	<p><i>Šiaip tikrai nesu ta skeptikė, kuri sako, kad pas mus čia nėra ir kad čia verslas neatsakingas arba atsakingas tiek, kiek jam tiktai svarbu. Taip, to yra, bet tai yra normalu. Tai yra normalu ir aš manau, kad daugelis tikrai sąmoningėja ir jie labai taip orientuotai stengiasi (IK-N7).</i></p>

Analizuojant vidinius (mezo-) veiksnus, skatinančius NVO ir verslo organi-
zacijų partnerystę, išryškėjo **NVO organizacinių pajėgumų didėjimas** kaip vienas
iš pagrindinių motyvacinių veiksnių, skatinančių verslo organizacijas jungtis į par-
tnerystes su NVO: *per dešimt metų, kiek aš dirbau, matau didžiulį progresą NVO
sustiprėjimo prasme <...> ateina naujos progresyviai veikiančios (IK-T3).*

Vidinių veiksnių, skatinančių NVO ir verslo organizacijų partnerystes verslo or-
ganizacijų lygmeniu, kategoriją sudaro 5 subkategorijos. Pirmosios subkategorijos –
gerosios patirties perėmimas turinį atskleidžia lietuviško kapitalo verslo organizaci-
jų siekis ir pastangos atitikti užsienio kapitalo įmonių veiklos standartus. Informantų
nuomone, *įmonės [lietuviško kapitalo] po truputį pradeda matyti, ką daro didžiosios
tarptautinės verslo organizacijos, turinčios ĮSA jau dešimtmečius <...> ima pavyz-
džius iš grandų ir bando taikyti čia, Lietuvoje (IK-N5).*

Požiūrio į savanoriavimą kaita verslo organizacijose informantų siejama su be-
sikeičiančia visuomenės karta ir verslo savanorystės sampratos kaita Lietuvoje: *besi-
keičiančiai kartai savanorystė tampa vis labiau svarbi <...> noras prisidėti, padary-
ti kažką daugiau yra tikrai gajus tarp jaunų žmonių ir dauguma tą daro netgi ir savo*

laisvalaikiu (IK-V4). Kitos reikšmingos kategorijos (*didėjantis pasitikėjimas NVO, augantis bendravimo etikeetas, verslo sąmoningumo didėjimas*) yra susijusios su verslo organizacijos elgesio transformacija, sąlygota didėjančios konkurencijos ir socialinės atsakomybės principų diegimo veikloje.

3.1.1.2. Makro- ir mezoveiksniai, ribojantys NVO ir verslo organizacijų partnerystę

Nagrinėti makro- ir mezoveiksniai, ribojantys NVO ir verslo organizacijų partnerystę, siejami su *didele biurokratija Lietuvoje, „visuomenės etikečių klijavimu“, valdžios institucijų palaikymo stoka, pilietinės visuomenės brandos stoka, rinkos nebrandumu, NVO teisinio reguliavimo problemomis, ES paramos teikimu NVO ir NVO finansinių išteklių ribotumu.*

13 lentelė

Išoriniai veiksniai, ribojantys NVO ir verslo organizacijų partnerystę

Kategorija	Subkategorija	Iliustruojantys teiginiai
Makro-veiksniai, ribojantys partnerystes	Valdžios institucijų palaikymo stoka	<i>Per mažą vaidmenį vaidina valstybė, nors yra pelno mokesčio lengvatos, pavyzdžiui, įmonėms, kurios remia materialiai arba kurios deklaruoja paramą, kad ir natūra, bet įmonėms, kurios turi tikrai didelį pelną, ta mokesstinė lengvata yra per daug nereikšminga ir man norėtųsi kažkaip tikrai daugiau skatinimo iš vietos savivaldos, iš savivaldybių, kad būtų kažkokių trišalių, tarkim, projektų (IK-N3); turbūt yra labai daug projektų, kur galėtume įsitraukti, bet dažniausiai šitie projektai sunkiai įsibėgėja be Vyriausybės pagalbos <...> Mano manymu, tai yra vienas pagrindinių stabdžių kitoms įmonėms įsitraukti, nes yra labai daug socialinių dalykų, kuriuos galėtume pakeisti, jeigu būtų Vyriausybės arba tam tikrų ministerijų pagalba arba požiūris keistųsi (IK-V9).</i>
	Pilietinės visuomenės brandos stoka	<i>Mūsų [Lietuvos] kontekstas nesaugumo, nepasitikėjimo, nedalumo, labai didelio uždarumo, kodėl aš turiu jums kažką duoti, kodėl aš turiu kažką daryti <...> (IK-N3); daugumoje posovietinių valstybių NVO yra labai naujas darinys <...> pilietinė visuomenė prieš 20–30 metų neegzistavo. NVO buvo sukurta dažniausiai tarptautinio donoro, kuomet jie atėjo į posovietines valstybes 1990 metais, ar tai buvo JAV, ar tai buvo JT. Lietuvoje tai buvo dirbtinai sukurta organizacija, dirbtinai sukurtas darinys, neatėjęs iš pilietinės visuomenės. <...> (IK-T2); Kultūriniai kažkokie kodai, kur mes tiesiog negebame bendrauti, susiklaudyti, matyti truputį plačiau. Neturime susiklausymo tradicijos ir solidarumo <...> vėlgi čia mūsų istorijos pasekmės, kur bedi, vis tiek išlenda tas 50 metų sovietinis laikotarpis (IK-V8).</i>
	NVO teisinio reguliavimo problemos	<i>Lietuvoje yra painiava su NVO statusu. Yra VšĮ, labdaros ir paramos fondai ir asociacijos. Asociacijos gali būti verslo asociacijos, gali būti profesionalios asociacijos, kas tikrai nori. Labdaros ir paramos fondai – jų yra devynios galybės, mažesni – didesni; pasiėmiau pinigų, juos atidaviau socialiai remtinoms šeimoms ir viskas. VšĮ – o ten tai jau yra darinys <juokiasi> toks, kuris sukelia visiems, bent jau man, labai daug klausimų <juokiasi>. Tai yra ne pelno siekiančios organizacijos, bet yra ir be galo daug verslo, konsultantų ar visokių kitokių VšĮ, kurios gali labai puikiai apsimesti NVO, bet jos tikrai tokios nėra <...> iš teisinės pusės tikrai labai didelis klausimas – kas yra kas (IK-T2).</i>

13 lentelės tęsinys

ES parama kaip NVO ir verslo organizacijų partnerystės ribojantis veiksnys	<i>Vienas iš tų kontekstinių veiksnių – Europos Sąjungos pinigai, kurie neskatina bendradarbiauti su verslu. Kažkiek gadina tą rinką, aš manyčiau, bet jie irgi baigsis (IK-T2); kartais ir godumas sustabdo nuo partnerystės, ypačingai galvojant apie europinius projektus <...> kažkas turi projektą ir nori iš tiesų jį taip įsisavinti, kad liktų kuo daugiau pinigų asmeninei naudai (IK-V6); yra be galo daug sukurtą NVO, kurios, iš tikrųjų, to nedaro. Jos yra sukurtos įsisavinti lėšas (IK-T2).</i>
NVO finansinių išteklių ribotumas	<i>Mūsų veikimo modelis daug sudėtingesnis <...> valstybė mus finansuoja tik per projektus <...> projektuose yra labai konkrečioms tik dalykams numatyti finansai, o tu kaip organizacija turi savo tikslus, todėl resursai reikalingi organizacijos tikslams pasiekti yra nefinansuojami, tu turi pats sugalvoti, kaip juos finansuoti <...> tai ir yra didžiausias iššūkis, kad tu daryti gerus darbus ir dar susirasti resursų, iš ko juos daryti (IK-N1).</i>

Skirtingose valstybėse NVO ar savanoriškos veiklos sektorius plėtojami įvairiai, atsižvelgiant į susiklosčiusias tradicijas, tų visuomenių politinės, kultūrinės, socialinės ir ekonominės raidos ypatumus. Lietuvoje dėl politinių bei istorinių priežasčių pilietinė visuomenė vis dar yra ganėtinai silpna ir negyvybinga. Augantį dėmesį pilietinės visuomenės bei „trečiojo sektoriaus“ formavimuisi žymi 2013 m. pabaigoje priimtas Lietuvos Respublikos nevyriausybinų organizacijų (NVO) plėtros įstatymas. Tačiau vis dar išlieka problemų, susijusių su stiprios pilietinės visuomenės formavimuisi Lietuvoje. Tai patvirtina ir tyrimo metu išsakytos informantų mintys: *trūksta visuomenės pasitikėjimo, nėra iki galo suprasta, koks yra tikslas pilietinės visuomenės ar NVO vaidmuo (IK-T2); mūsų socialinio kapitalo indeksas yra vienas mažiausių pasaulyje, kas yra būtent bendruomeniškumas, pilietiškumas ir t. t. Tai yra kontekstinis didžiausias kliuvinys – nepasitikėjimas bendruomene, nenorėjimas daryti kažką dėl jos (IK-T4).* Pilietinės visuomenės organizacijų tvarumo indekso tyrimas (toliau – PVO tvarumo indekso tyrimas) (2015) rodo, kad NVO organizaciniai pajėgumai didėjo, daugėjo jų teigiamų valdymo ir kitų veiklos sričių poslinkių, bet silpnėjo visuomenės dalyvavimas NVO veikloje. Šio tyrimo duomenimis, tik 7 proc. apklaustųjų, t. y. 2 proc. mažiau negu 2014 m., teigė dalyvavę NVO ar pilietinėje veikloje. Tai liudija pilietinės galios sąstingį.

Pasak informantų, NVO finansinių išteklių ribotumas sumažina NVO galimybes užtikrinti veiklos tęstinumą (žr. 13 lentelę). Pagrindiniai nacionaliniai NVO finansavimo šaltiniai yra teminės programos ir fondai, koordinuojami ministerijų ar joms pavaldžių įstaigų. Šiose programose daugiausia skiriamas nedidelės apimties ir (ar) dalinis finansavimas jau vykdomiems projektams ir veikloms. Taip pat čia dažnai taikomas diskriminacinis NVO atžvilgiu draudimas apmokėti darbo užmokesčio, administravimo išlaidas, įsigyti būtinų priemonių. NVO priverstos taikytis prie vienkartinų veiksmų ir trumpalaikių rezultatų reikalavimų, neskatinamos nuosekliai siekti savo tikslų, teikiant visuomenei, tikslinėms grupėms ar vietos bendruomenėms paslaugas ar veiklas, atliepiančias jų poreikius. Lietuvos NVO sektorius sudarytas užsienio rėmėjų lėšomis, daugiausiai per programas, kurios finansavo atskirus projektus. Paskutiniu metu laikotarpiu įvairioms socialinėms iniciatyvoms įgyvendinti

buvo skirta nemažai ES paramos pinigų. Nors šios lėšos reikšmingai prisidėjo prie NVO veiklos pajėgumų stiprinimo, visgi informantai ES paramą priskiria prie kontekstinių, ribojančių NVO ir verslo organizacijų partnerystės faktorių: *Europos Sąjungos pinigai neskatina bendradarbiauti su verslu, netgi kažkiek gadina tą rinką, aš manyčiau, bet jie irgi baigsis* (IK-T2).

14 lentelė

Vidiniai veiksniai, ribojantys NVO ir verslo partnerystę: NVO lygmuo

Kategorija	Subkategorija	Iliustruojantys teiginiai
Žmogiškųjų išteklių stoka	Neturėjimas atsakingo žmogaus už partnerystę su verslu kuravimą	<i>Labiausiai, kas riboja tai <...> čia vėl atsiremia į tuos resursus, žmogiškuosius išteklius, kad trūksta NVO žmogaus, kuris būtų kuruojantis projektus, bendradarbiavimą su verslu, verslo įsitraukimą. Savanoriai turi savo darbus, šeimas, gyvenimą ir, jeigu mums reikia skubiai kažkokios informacijos, jiems vidury dienos tikrai neprisiskambinsi</i> (IK-V1).
Strateginio požiūrio į partnerystes su verslo organizacija stoka	Uždarumas verslo organizacijos atžvilgiu	<i>Kitą kartą norisi, kad įtrauktų mus į kokį strateginį lygmenį, net ir į taktinį, nes labai daug galime kuo padėti <...> turime 2000 darbuotojų, todėl kiekvieną NVO galime „koučinti“ rinkodaros, komunikacijos, teisės klausimais</i> (IK-V8).
Vadybinių kompetencijų stoka	Viešinimo gebėjimų stoka	<i>Prisidėjimas prie kažkokios iniciatyvos suteikia galimybę tai iniciatyvai vyksti, bet apie tai kalbėti irgi reikia, tą pačią iniciatyvą reikia viešinti <...></i> (IK-V5); <i>daugelis žmonių nežino, kad tokios organizacijos [NVO] yra arba kuo jos užsiima, kokią naudą jos neša ir kam jos nori padėti, negeba savęs tinkamai reprezentuoti</i> (IK-V8).
	Laiko valdymo gebėjimų stoka	<i>NVO gal šiek tiek yra įpratintos gauti finansavimą ir, taip sakant, apsireikšti tik gale pačio projekto <...> sugebėti susiplanuoti laiką ir labai konkrečiai laikytis susitarimų NVO yra šiek tiek sudėtingiau</i> (IK-T2).
	Verslumo stoka	<i>Pardaviminiai gebėjimai <...> ir namų darbai, jie visą laiką gali būti geriau padaryti iš NVO pusės, kad paaiškinti, dėl ko reikia tų lėšų, tikslą išaiškinti ir kažkuria prasme parduoti tą problemą verslui</i> (IK-N1); <i>NVO sektoriuje dirba žmonės, neturintys dviejų dalykų lyginant su verslu, neturintys verslumo ir laiko planavimo gebėjimų</i> (IK-N4).
	Projektų valdymo gebėjimų stoka	<i>Jeigu yra nedidelė iniciatyva, tai vienas asmuo visai neblogai organizuotas, bet kai įtraukiamas didesnis ratas žmonių, tada trūksta projekto valdymo gebėjimų <...> iniciatyva pradeda šlubuoti</i> (IK-V8).

Kaip jau buvo minėta teorinėje dalyje, NVO ir verslo organizacijos, turėdamos skirtingus išteklius ir gebėjimus, įgijusios informaciją ir įgūdžius ir jais besidalijančios, gali būti ne tik pranašesnės už kitas organizacijas, bet ir sukurti bendradarbiavimu grįstą vertę (Teegen ir kt., 2004; Porter, Kramer, 2011). Bendradarbiavimu grįstos vertės kūrimo potencialas priklauso nuo kiekvieno partnerio organizacinių pajėgumų. Vis dėlto tyrimo rezultatai rodo, kad NVO organizaciniai pajėgumai nėra

pakankamai išplėtoti. Informantų nuomone, veiksniai, ribojantys tarpsektorines partnerystes, pasireiškia NVO **žmogiškųjų išteklių, vadybinių kompetencijų ir strateginio požiūrio į partnerystes su verslo organizacija stoka**. Verslo atstovas pastebi, kad *pas mus Lietuvoje yra problema su NVO, jų veikla yra labai maža išvystyta ir išsukta. Ir jeigu tu nori ateiti dirbti su kažkuo stipriai ir nori unikalaus dalyko, tai nėra su kuo dirbti. Tik kelios turi stiprų vaidmenį, bet jos ir dirba, auga, mokomės kartu* (IK-V5). NVO nepakankamus organizacinius pajėgumus patvirtina PVO tvarumo indekso tyrimas (2015). Remiantis tyrimu, žmogiškųjų išteklių kaita ir trūkumas, nepakankami organizaciniai pajėgumai, gebėjimų pritraukti lėšas stoka išlieka esminė NVO sektoriaus problema. Tik 11 proc. NVO turėjo savo patalpas, didesnioji dalis (58 proc.) jas nuomojosi. Ketvirtadalis NVO neturėjo nė vieno kompiuterio, beveik pusė – savo interneto svetainės.

Kitas svarbus aspektas, išryškėjęs analizuojant empirinio tyrimo rezultatus, – NVO vadybinių gebėjimų stoka. Informantai suabejojo NVO projektų valdymo, viešinimo ir laiko planavimo gebėjimais: *NVO neturi tiesiog komunikacinių žinių, kaip išviešinti tą dalyką, arba tai daro labai standartinėmis, tradicinėmis priemonėmis, kurios jau yra atgyvena. Platina labai nuobodžius ir biurokratiškus pranešimus spaudai* (IK-V5); *trūksta mokėjimo planuoti projektus su konkrečiais rezultatais ir mokėti laikytis sutartų terminų, kas verslo organizacijoms yra be galo svarbu, nes jos prie to labai yra įpratę* (IK-T2); *stokoja patirties arba neturi žinių apie laiko valdymą <...> tai yra pagrindiniai verslo kriterijai vertinant tinkamumą, kadangi NVO sektorius stokoja šitų dviejų savybių, tai besąlygiškai NVO tampa žemesniu negu verslas* (IK-T4).

NVO verslumo kompetencijų trūkumas trukdo ne tik surasti verslo partnerius, bet ir su jais susikalbėti. NVO yra įpratusios kreiptis į verslą tik finansinės paramos ir retai kada žiūri į verslą kaip į veiklos partnerį: *kyla klausimas, kiek NVO supranta verslo tikslus ir gali identifikuoti rinkos galimybes, ką jų darbas verslo organizacijai gali suteikti naudos* (IK-T2). Informantų teigimu, NVO turi iš esmės pakeisti savo mąstymą, nuo „paramos prašytojo ir ieškotojo“ pereinant prie bendradarbiavimu grįstos mąstysenos: *NVO dažnai į verslą žiūri kaip į filantropinį pinigų davėją ir nebūtinai kaip į partnerį <...> yra išgaliojusi nuostata, kad mes ateisime pas verslo įmonę, pasiprašysime pinigų projektui ir įgyvendinę projektą vėl apsireikšime. O kad su jais [verslo organizacija] bendradarbiauti diena iš dienos, valdyti projektą kartu, daugelis NVO galbūt net apie tai nepagalvoja, kai kurios gal net ir nenori, nes tai apriboja jų nepriklausomybę, jų galimybes, ką jos gali, iš tikrųjų su tais pinigais daryti* (IK-T2).

Partnerystės su verslo organizacijomis pareikalauja iš NVO papildomų šnaudų, susijusių su partnerystės valdymu. Dėl ribotų žmogiškųjų išteklių (daugiau kaip 73 proc. NVO sektoriaus sudaro organizacijos, kuriose dirba iki 4 darbuotojų (Statistikos departamento informacija, 2017) NVO neturi pakankamai organizacinių pajėgumų koordinuoti partnerystes su verslo organizacijomis: *labiausiai, kas riboja tai <...> čia vėl atsiremia į tuos resursus, žmogiškuosius išteklius, kad trūksta NVO žmogaus, kuris būtų kuruojantis projektus, bendradarbiavimą su verslu, verslo įsitraukimą. Savanoriai turi savo darbus, šeimas, gyvenimą, ir jeigu mums reikia skubiai kažkokios informacijos, jiems vidury dienos tikrai neprisiskambinsi* (IK-V1).

**Veiksniai, ribojantys NVO ir verslo organizacijos partnerystę:
verslo organizacijos lygmuo**

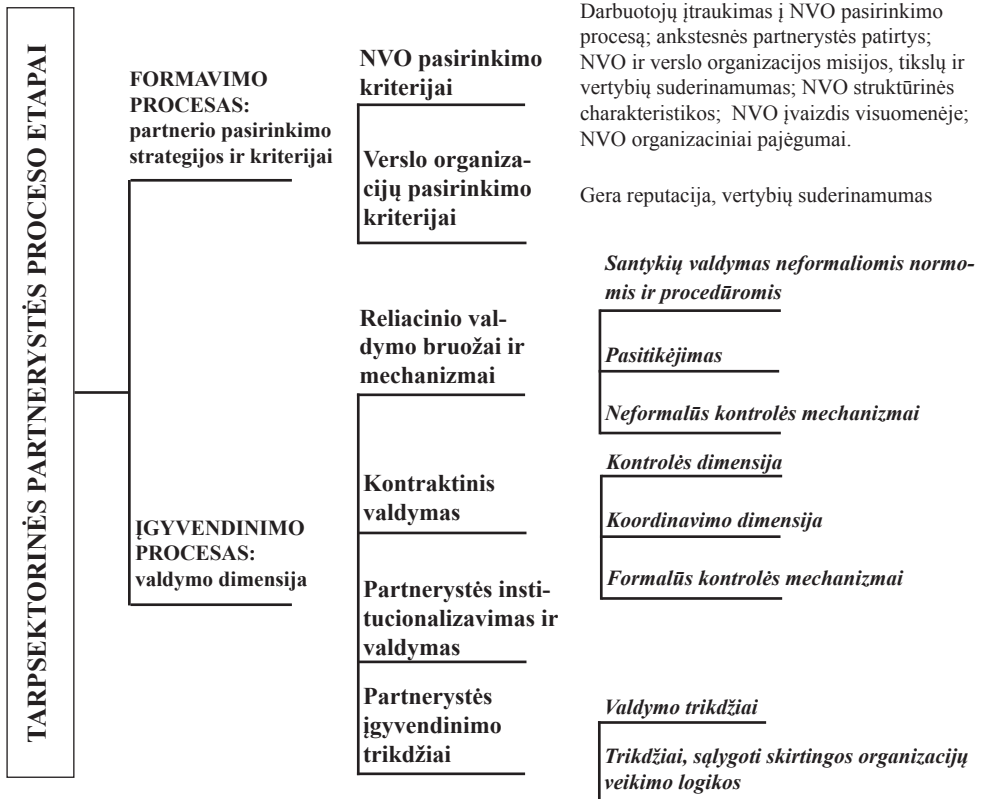
Kategorija	Subkategorija	Ilustruojantys teiginiai
Mezo-lygmens veiksniai	Požiūris į NVO kaip į nemokamą veiklą	<i>Labai sunku lietuvių įmonėms įrodyti, kad tam, kad NVO veiktų, reikia remti ir žmonių atlyginimus. Lietuvių įmonės daugiau yra linkę remti naujus projektus, vaikų veiklas, „minkštąją“ dalį, ne „kietąją“ <...> pamiršta, kad yra žmonės, kurie daro tą kasdieninį darbą <...> ne visos sutinka, kad 10 proc. nuo visos remiamos sumos eitų administracinėms paslaugoms <...> dar yra gajus toks įsivaizdavimas, kad aš esu savanorė ir visas „back offisas“ yra savanoriai (IK-N5); dažnai yra įsivaizduojama, kad NVO tai yra savanorių kupinas būrelis, kuris ką daro iš oro. NVO neparodo tos vertės, jos turi pasakyti, kad tai, ką jos daro, kainuoja, kad ne iš šventos dvasios darbuotojai dirba ir kad tai yra resursas partnerystėje <...> jei verslas nori lygiaverčio partnerio, jis turi suprasti ir kaštus tam tikram darbui (IK-T1).</i>
	Institucinės atminties stoka	<i>Verslo organizacija persirestruktūrizuoja, atleidžia išstisus departamentus, visiškai nauji žmonės ateina, praktiškai turi versti naują lapą, knygą rašyti iš naujo (IK-N6); vėl iš naujo kantriai dirbi darbą, prisistatinėji <...> iškvėpi-įkvėpi ir vėl iš naujo (IK-N7).</i>
	Požiūris į NVO kaip į paramos gavėją	<i>Mūsų partneriai vis tiek mummyse mato paramos gavėją <...> dėliaukitės tuo, ką gaunat, ir turėkit, ką gaunat, bet nėra to, kad mes čia bendrai esame vieni nuo kitų priklausomi ir dėl to mes turime kažkaip apie bendrus tikslus kalbėtis (IK-N6); NVO yra dažnai to prašytojo vaidmenyje, šiek tiek silpnesnė organizacija (IK-T2); jeigu bendrąja prasme šnekėti, iš NVO sektoriaus požiūriu, tai iš verslo tikrai labai stipriai jaučiasi negatyvus požiūris, kaip į žemesnio išsivystymo lygio sektorių (IK-T3).</i>
	Nepasitikėjimas NVO	<i>Trūkdo verslo nepasitikėjimas NVO, jų resursais, sugebėjimais, žmogiškųjų išteklių gebėjimais, žiniomis (IK-T1); Lietuvoje pats tikėjimas NVO žymiai mažesnis negu daugelyje Vakarų valstybių <...> reta verslo organizacija pasitiki, supranta, žino NVO kontekstą, žino, kuo pasitikėti, kuo ne (IK-T2).</i>
	Strateginio požiūrio į partnerystę su NVO stoka	<i>Supratimas apie rėmimą, apie tai, kad netgi finansinis rėmimas turi labai aiškiai sutapti su verslo vizija, strateginiu ilgamečiu tikslu, su jų vertybėmis, veikla, yra menkas. Jeigu tu užsiimi cemento gamyba, tai tu neremsi gėlynų įrengimo. Labai dažnai dabar yra toks požiūris, jūs taip labai gražiai paprašėt, daug kartų atėjot – gerai, duosim pinigų (IK-T3); trūksta to tokio supratimo apie tą socialinę atsakomybę (IK-N8); socialinės atsakomybės koncepcija Lietuvoje dar yra nauja banga <...> ateityje tai turėtų verslą paskatinti pasižiūrėti, koks yra NVO laukas Lietuvoje, su kuo jie galėtų eiti į partnerystę (IK-T1); tikriausiai dar nėra pasitvirtinę socialinės atsakomybės strategijų (IK-V7).</i>

Kokybinio turinio analizĒs metu identifiikuota, kad pagrindiniai veiksniai, ribojantys verslo ir NVO partnerystes, ***yra susiję su verslo organizacijos mąstysena, determinuota egzistuojančių nuostatų visuomenėje į NVO sektorių, institucinės atminties stoka verslo organizacijoje ir strateginio požiūrio į partnerystes su NVO trūkumas.*** Analizuodami vidinius ribojančius veiksnius, kylančius iš verslo organizacijų, informantai pastebi, kad formaliai tarpsektorinių partnerysčių Lietuvoje niekas neriboja, t. y. institucinis kontekstas neturi įtakos tarpsektorinių partnerysčių veikimui, tačiau pagrindinė priežastis – nėra tradicijos: *mes neturime tokių labai gilių tradicijų verslo <...> tai reiškia, kad jos linę kuo greičiau užsidirbti ir išsimokėti akcininkams, labai dažnai dėl to jos nežiūri į investavimą, į socialinę poveikį (IK-T4); mecenatų, tų tyliųjų, kurie tiesiog duoda pinigų, jų nėra tiek daug <...> aukojimo kultūra dar nėra susiformavusi (IK-V8).* Iš informantų atsakymų matyti, kad verslo ***organizacijos į NVO veiklą žiūri kaip į neapmokamą darbą, kaip į paramos gavėją, kaip į žemesnio išsivystymo lygio sektorių, todėl NVO dažnai atsiduria paramos prašytojo vaidmenyje.*** Vis dar stokojama verslo organizacijų supratimo apie NVO veiklą, nepasitikima NVO gebėjimais. NVO ir verslo partnerystės brokeriai / tarpininkai pažymi, kad nepasitikėjimas NVO, jų ištekliais skatina verslo organizacijas perimti NVO funkcijas ir patiems imtis spręsti tam tikras socialines problemas: *matau tokią tendenciją, kad dažnai verslas pats inicijuoja projektus, vietoj to, kad bendrautų su NVO, nes jiems tiesiog taip yra pigiau, turbūt taip jie labiau pasiekia savo tikslus, nereikia derintis prie NVO tikslų. Tai yra negera tendencija, kadangi gali net ir pakenkti, jeigu jie neįsigilina į problemą, o tik nori rezultato greitai, čia ir dabar (IK-T4).*

Institucinės atminties stoka verslo organizacijose, kaip vienas iš veiksnių, ribojančių verslo organizacijų ir NVO partnerystes, grindžiama socialinio kapitalo ir ryšių tarp žmonių stoka: *partnerystėje socialinis kapitalas, ryšiai tarp žmonių yra labai svarbu <...> pasikeičia darbuotojai ir trukt už vadžių, vėl nuo pradžių <...> NVO vėl reikia įrodyti socialinę vertę, kodėl tai yra svarbu įmonei (IK-T1).* NVO atstovai akcentavo, kad ***verslo organizacijų supratimas apie rėmimą, apie tai, kad finansinis rėmimas turi labai aiškiai sutapti su verslo organizacijos vizija, strateginiu ilgamečiu tikslu, su organizacijos vertybėmis ir veikla, Lietuvoje vis dar yra menkas.*** Palyginus su ilgametėmis pasaulio verslo tradicijomis, Lietuva neseniai pradėjo įgyvendinti atsakingo verslo idėją: *kad būtų abipusė nauda ar kažkur ties viduriu, Lietuvoje retai pasitaiko. Užsienio kapitalo įmonės yra brandesnės, jos su tradicija, su gairėmis, jos „sukasi“ gal čia daugiau. Visos kitos [partnerystės] grynai rinkodarinio pobūdžio, nors dažnai prisidengiama yra tuo „social“ kažkokių dėmeniu, bet realiai rinka nėra subrendus matuoti „social“ tiesiog kaip „social“ (IK-V8).* Dažnai verslo organizacijas stabdo verslo socialinės atsakomybės painiojimas su paramos teikimu, nematant tiesioginės naudos verslui. Šiame kontekste svarbu pabrėžti, kad požiūris į verslo organizacijos atsakomybę turi evoliucionuoti. Į partnerystes su NVO, kaip instrumentą socialinei atsakomybei įgyvendinti, turi būti žiūrima ne kaip į papildomą verslo organizacijos veiklą, siejamą su filantropija, o kaip į neatsiejamą verslo organizacijos strategijos elementą. Praktika rodo, kad verslo organizacijos, suvokusios socialinės atsakomybės reikšmę verslui, daug dažniau linkusios į partnerystę su NVO.

3.2.1. Tarpsektorinės partnerystės proceso etapai

Kokybinio tyrimo, taikant turinio analizės duomenų apdorojimo metodą, metu buvo suformuotos dvi temos, atskleidžiančios tarpsektorinės partnerystės proceso etapus: tarpsektorinės partnerystės formavimo procesas, identifikuojant partnerio pasirinkimo strategijas bei kriterijus, ir partnerystės įgyvendinimas, nustatant tarpsektorinės partnerystės valdymo mechanizmus.



8 pav. Tarpsektorinės partnerystės procesų etapai: kategorijų ir subkategorijų žemėlapis

3.1.2.1. Tarpsektorinės partnerystės formavimo procesas: partnerio pasirinkimo strategijos ir kriterijai

Tinkamo partnerio pasirinkimas yra bendradarbiavimu grįstos vertės kūrimo tarpsektorinėje partnerystėje pagrindas. Disertaciniame darbe, analizuojant partnerio pasirinkimo kriterijus, strategijas ir procesus, analitiniais tikslais partnerio pasirinkimo procesas skaidomas į šiuos pagrindinius subprocesus: *bendrų interesų sąsajos, išteklių vertinimas, organizacinių pajėgumų identifikavimas, atitiktis tarp organi-*

zacijų. Partnerio pasirinkimo subprocesai nagrinėjami organizaciniu lygmeniu, t. y. kiekvienas partneris gali turėti skirtingus kriterijus ir taktikas renkantis partnerį. Šiame etape bendradarbiavimu grįstos vertės kūrimo potencialas priklauso nuo išteklių papildomumo, todėl labai svarbu identifikuoti apčiuopiamus ir neapčiuopiamus išteklius, kuriais disponuoja kiekvienas partneris (Austin, Seitanidi, 2012b).

16 lentelė

NVO pasirinkimo kriterijai

Kategorija	Subkategorija	Iliustruojantys teiginiai
Darbuotojų įtraukimas į NVO pasirinkimo procesą	Darbuotojų pageidavimai ir rekomendacijos	<i>Darbuotojai patys išsirenka po NVO, su kuria mes bendradarbiaujame visus metus. Tai yra visiškai priklauso nuo mūsų pačių, nuo „Charity“ [labdaros] komiteto, kurį sudaro patys darbuotojai <...> darbuotojas gali ateiti ir sakyti „aš noriu prisijungti“ ir tada mes visi vieningai nuspręsimė, kokią organizaciją mes renkamės nepriklausomai nuo jos veiklos (IK-V1); patys darbuotojai ir siūlo tas idėjas, kur galėtų savanoriauti, atveda tas organizacijas <...> darbuotojas, kuris ateina su ta organizacija [NVO], sako: „yra organizacija, su ja yra dirbęs, gali rekomenduoti“, ir žino, išmano, ir jis gali koordinuoti partnerystę (IK-V3); ir mes čia prieš keletą mėnesių paprašėme mūsų darbuotojų siūlyti, kokiose iniciatyvose jie norėtų dalyvauti <...> Žmonės siūlė tai, ką jie norėjo veikti, galbūt jie jau kažkur yra dalyvaujantys <...> ir tai yra jų asmeniniai norai (IK-V7).</i>
Ankstesnės partnerystės patirtys	Pasitikėjimas žmonėmis, kurie įgyvendina iniciatyvas	<i>Dalis tos veiklos jau buvo tradicinė <...>, jau darėm prieš tai, puikiai pažinėjome organizatorius, puikiai žinome, ko jie siekia, ko jie nori, kaip jie vertina save, kokia jų misija (IK-V3).</i>
NVO ir verslo organizacijos misijos, tikslų ir vertybių suderinamumas	Vertybių tarp organizacijų suderinamumas	<i>Šalia bendrų tikslų, turbūt, Nr. 1 yra vertybinis dalykas, ta prasme, kitą kartą gal ne iš karto žinai, kad gali turėti gerus tikslus, bet iš karto žinosi, kad tau ne pakeliui (IK-V8); Jeigu investuoji į startup'inius [startuolius] projektus, tai pasirenki vertybiškai teisingus arba nepradedi partneriauti, net jeigu tai yra brandesnė kažkokia iniciatyva, vis tiek vertybinis filtras pirmiausiai praeina (IK-V8).</i>
	Misijos ir tikslų tarp organizacijų suderinamumas	<i>Žiūrėdami NVO visada tikriname, ar jos atitinka mūsų misiją, kaip tai sutampa, kaip galėtų padėti įgyvendinti mūsų misiją (IK-V3); Mums yra NVO tos pakeliui, kurios turi tuos pačius tikslus, tai yra turbūt pirmiausias filtras (IK-V8); Renkantis NVO projektus ir tuo pačiu metu suteikiant paramą bei savanorystės atveju vienas iš svarbiausių dalykų yra NVO veiklų sąsajos su mūsų organizacijos tikslais (IK-V9).</i>
	Pagrindinės įmonės strateginės linijos atitikimas	<i>Jeigu aš matau prasmę tame, tai visiškai nežiūri, kad atitiktų kažkokių smulkių kriterijų, svarbiausia, kad atitiktų liniją, tą, su kuria mes norim dirbti – vaikai, edukacija, IKT ir t. t. Tokia yra mūsų strateginė linija. Buvo pasiūlymų su seneliais dirbti, deja, tai nepapuola, vaikai, veteranai, viskas, kas susiję su edukacija, švietimu, ICT švietimu, nes tai yra mūsų sritis – tai yra mūsų strateginė linija iš tos Community [ISA programos pavadinimas] dalies (IK-V2); Gauni pasiūlymą iš NVO ir tiesiog tada matuoji, ar tau reikia, ar tau pakeliui, mes irgi visko negalime, tai kadangi truputį “sone tu mūsų tikslų [ISA], tai nepradėjom bendravimo (IK-V8).</i>

16 lentelės tęsinys

NVO struktūrinės charakteristikos	NVO dydis ir patirtis	<i>Yra tam tikri niuansai, ne visos organizacijos pagal savo dydį ir patirtį gali dalyvauti mūsų skelbiamam konkurse paramai gauti ir dirbti su mumis (IK-V4); Daugelis tų didžiųjų NVO pasaulyje, jie turi labai didelį įdirbį ir jie turi savo jau egzistuojančias programas ir mūsų tikslas šioj vietoj – surasti programas, kurios atitiktų mūsų požiūrį ir tuo pačiu metu mes galėtumėm tiesiog padėti jiems vystyti tas programas (IK-V9).</i>
	Veiklos mastai ir geografinis pasiskirstymas	<i>Organizacijos mastas tam tikra prasme turi įtakos pasirinkimui <...> ne dydis, bet mastas, ta prasme, kad NVO veiklos būtų nacionaliniu lygmeniu paplitę, pasiskirstymas geografinis (IK-T1); Svarbiausia, kad tai yra visą Lietuvą apimanti organizacija, turinti labai tikslus tikslus, pasiekianti vaikus, ir ta pridėtinė vertė yra labai didelė ir jie besiplečiantys (IK-V7).</i>
NVO organizaciniai pajėgumai	Finansinis savarankiškumas	<i>Labai svarbu finansinė situacija, nes mes irgi atsižvelgdami į savo programą siekiame, kad organizacija, gavus mūsų paramą, nebūtų visiškai 100 procentų nuo jos priklausoma. Tai reiškiasi, ji turi gebėti save išlaikyti ir iš kitų savo šaltinių (IK-V4).</i>
	Profesionalumas	<i>Taip, ši NVO yra žinoma, bet esmė, kodėl mes bendradarbiaujame, dėl to, kad jie tikslingai daro ir tikrai profesionaliai dirba, tik tiek, kad jiems trūksta finansų ir pajėgumų, ir resursų apie tai garsiau kalbėti (IK-V5); Profesionalumo klausimas, kad tikrai tas projektas įvyktų, o nebūtų tik dėl pluso (IK-V6); Daugiausiai renkamės NVO pagal gebėjimus, ar ji realiai yra įgali padaryti, ar ne (IK-V8).</i>
	Veiklų tęstinumo užtikrinimas	<i>Jeigu jau pradėdame projektą, tai jis iš tikrųjų turėtų būti ne vienas, dedame pastangų, kad jis tęstųsi toliau, tai yra vienas iš pagrindinių kriterijų renkantis NVO (IK-V3); Jeigu ji [NVO] turėdama vieną gerą projektą neišvystė, sakykim, toliau, tai tada kyla abejonių, ar ji iš tiesų nori padaryti kažką tokio keičiančio, ar ji atitinka NVO tikslus (IK-V6).</i>
	Projekto valdymo gebėjimai	<i>Gebėjimai <...> valdyti projektą, gebėjimo idėją paversti projektu, jį valdyti, į jį įtraukti reikiamas suinteresuotąsias grupes <...> užtikrinti jo matomumą, pats projekto pozicionavimas rinkoje, skaida (IK-V8).</i>
NVO įvaizdis visuomenėje	Žinomumas	<i>Ji [NVO] pasirinkta kaip žinomiausia ir kaip gal labiausiai pasiekianti tikslą (IK-V7); Žinomumas vėl yra vienas iš elementų, kurie skatina verslą bendradarbiauti, pasirinkti organizaciją, kuri yra labiau žinoma negu mažiau žinoma (IK-T1); Žinomumas yra tam tikras „track record“ [pasiekimai], tai yra istorija, sakykim, tu žinai, ką tą organizacija veikia ir ko jie siekia (IK-V8).</i>
	Reputacija	<i>NVO reputacija yra labai svarbi, nes mes saugom savo reputaciją, bet aš nesu girdėjusi atvejų, kad būtų nusivylęs kažkas, aš manau, kad yra visko pasauly, bet mums neteko susidurti (IK-V2); Iš tikrųjų tų kriterijų yra visai nemažai, bet jie yra dažniau pritaikomi jau tada, kada mes identifikuojame organizaciją, tada sprendžiam, ar ji, tarkim, turi gerą ir švarią reputaciją (IK-V4); Mes patikriname, ar NVO turi gerą reputaciją, ar jie nėra susiję su kažkokia tai nusikalstama veikla <...> ar nėra money laundering [pinigų plovimo], tai yra vienas iš pagrindinių dalykų renkantis NVO (IK-V9).</i>

Tyrimo metu nustatyta, kad verslo organizacijos, turinčios strategines savanorystės programas, yra linkusios rinktis NVO pagal darbuotojų preferencijas. Pagrindinė priežastis – darbuotojų motyvacijos didinimas: *yra ir organizacijų [NVO], kurias mes remiame, pavyzdžiui, sprendžiant darbuotojų norus, nes vienas iš svarbių dalykų – įtraukti darbuotojus, kad jie galėtų pasiūlyti savo nevyriausybinę organizaciją, kuriai mes galėtumėm padėti* (IK-V9). Vertinant NVO pasirinkimą iš išskirtų subprocesų perspektyvos (*bendrų interesų sąsajos, išteklių vertinimas, organizacinių pajėgumų identifikavimas, atitiktis tarp organizacijų*), bendras interesas, siejantis NVO ir verslo organizaciją, yra verslo organizacijų darbuotojų savanoriavimas. NVO gauna vertę per papildomų žmoniškųjų išteklių pritraukimą ir socialinio kapitalo didinimą, o verslo organizacijos partnerystėje su NVO stiprina ryšį tarp organizacijos misijos ir darbuotojų, pritraukia ir išlaiko geresnius darbuotojus. Vertinant organizacinius pajėgumus, esminis NVO pasirinkimo kriterijus yra galimybių savanoriauti sudarymas: *mes labai stipriai atsirenkame organizacijas pagal gebėjimą įtraukti mūsų darbuotojus į konkrečią veiklą. Jeigu organizacija negali pasiūlyti savanorystės veiklų mūsų darbuotojams, mes deja, su tokia organizacija nelabai galėsime dirbti* (IK-V4); *Mums yra labai svarbu, ypač Lietuvoje, kad NVO, su kuria mes dirbsim, turėtų savanoriavimo galimybes* (IK-V9). Taigi, siekiant maksimalios bendradarbiavimu grįstos vertės sukūrimo, verslo organizacijos turėtų rinktis tokias NVO, kurios sudaro galimybes savanoriauti.

Verslo organizacijos, turinčios stipriai išvystytą socialinę atsakomybę, renkasi NVO pagal atitiktį socialinės atsakomybės tikslams ir kryptims: *mano atsakomybė yra tiesiog padaryti tam tikrą rinkos, jeigu galiu taip pavadinti, tyrimą, identifiikuoti NVO, su kuriomis mes galime dirbti pagal mūsų nusistatytus socialinės atsakomybės tikslus ir kryptis* (IK-V4). Verslo organizacijos atstovai akcentavo, kad NVO pasirinkimo kriterijai yra nustatomi pagrindinės įmonės: *Mes turim tam tikrus partnerius, kurie yra, vadinkim, mūsų pasauliniai partneriai, su kuriais mes dirbam nemažai metų <...> yra kriterijai, kurie ateina iš mūsų fondo Amerikoje arba iš jų įdirbio. Tarkim, „Gelbėkit vaikus“ yra vienas iš mūsų „inkarinių“, vadinamų pagrindinių, partnerių, su kuriais mes dirbame* (IK-V9). Taigi galime teigti, kad tyrime dalyvavusios verslo organizacijos turi ribotas galimybes rinktis NVO. NVO pasirinkimo kriterijai yra nustatyti pagrindinės įmonės ir turi atitikti strategines kryptis: *„Save the Children“ [„Gelbėkit vaikus“] buvo mūsų motininės kompanijos sąraše kaip ir iš prioritetinių NVO, susiradau kontaktą Lietuvoje* (IK-V2).

Mokslinėje literatūroje akcentuota (Austin, Seitanidi, 2014), kad vienas iš svarbiausių kriterijų renkantis partnerį socialinėms iniciatyvoms įgyvendinti yra ankstesnės partnerystės patirtys. Teigiamos ankstesnės patirtys, kaip vienas iš NVO pasirinkimo svarbiausių kriterijų, akcentuojamos ir tyrimo dalyvių. Verslo organizacijų atstovai pabrėžia, kad per ankstesnes bendradarbiavimo patirtis atsiranda pasitikėjimas žmonėmis, kurie dirba NVO: *dirbom kartu. Žinau, kas „draivina“ [įgyvendina] tą iniciatyvą, žinau, kad padarys, ta prasme, nes ką daro – padaro. Vėl tas pats „pool’as“ [ratas] žmonių, bet kiti kampa, dar naujų žmonių įsuks* (IK-V8). Partneriai, kurie neturi bendradarbiavimo patirties, yra linkę skirti kur kas daugiau dėmesio partnerio pasirinkimo procesui. NVO organizacijų atstovai patvirtina, kad neturėjimas ankstesnės bendradarbiavimo patirties reikalauja papildomų žmoniškųjų ište-

klių ir laiko sąnaudų pasirenkant partnerį. Tyrimo dalyviai nurodo, kad partnerystės pradžią ir visą procesą palengvina asmeninės pažintys, pavyzdžiui, kai verslininkai asmeniškai pažįsta NVO atstovus arba su jais turėjo ankstesnės bendradarbiavimo patirties: <...> *priklauso nuo to, kiek mes pasirinkdami partnerį žiūrime į praeitį, ar kiekvienas įvykdė savo įsipareigojimus, ar patikimi ir sąžiningi* (IK-V7); <...> *priklauso nuo asmeninių kontaktų* (IK-V2).

NVO ir verslo organizacijos misijos, tikslų ir vertybių suderinamumo analizė atskleidė, kad renkantis partnerį verslo organizacijoms svarbu ne tik misijos ir tikslų, bet ir vertybinis suderinamumas: *iš principo tai vienas iš kriterijų yra vertybinis, tai yra, kiek ta organizacija atitinka mūsų vertybes, mūsų požiūrį, kaip mums atrodo, kad turi būti padarytas darbas* (IK-V6). Vertybinis suderinamumas bendradarbiavimo procese leidžia išvengti konfliktų, kylančių dėl skirtingos kultūros ir veikimo logikos. Verslo organizacijos, įgyvendindamos socialinės atsakomybės programas ir siekdamos daryti poveikį visuomenei, renkasi NVO, kurios užima lyderio pozicijas tam tikroje socialinėje srityje. NVO lyderiavimas verslo organizacijų traktuojamas kaip gebėjimas kurti vertę tikslinei grupei: *nenorime prisidėti prie tų projektų, kad tik tai prisidėti, norime, kad jie būtų matomi, kad tikrai ta vertė ir būtų žmogui, visuomenei, nes dėl ko mes tai darome, ne tik, kad daryti, bet kad iš tikrųjų pasiektų tą auditoriją, kuriai yra projektas skirtas. Tai mums šitie faktoriai tikrai yra labai svarbūs ir žiūrime, ar ta organizacija yra linkusi į tą vertės išnešimą visuomenei, kiek ji yra pajėgi ir kiek galime prisidėti* (IK-V5). Pasak informantų, pagrindinis NVO pasirinkimo kriterijus yra strateginis tinkamumas: *„strategiškai tinkamas“ – tai yra tai, kad to partnerio veiklos pobūdis visiškai atitinka projekto idėją. Pavyzdžiui, jei kalbama apie telekomunikacijos bendrovę, jų norą prisitaikyti savo klientų aptarnavimo centrų prie visuomenės poreikių, tai jie automatiškai nebendradarbiaus su aplinkosaugine nevyriausybine organizacija <...> Pasirinkimas partnerio pagal kompetencijas ir pagal veiklos pobūdį, kad tai yra strategiškai tinkama planuojamam projektui, tai yra tas jau pagrindinis aspektas* (IK-T2). Verslo organizacijų atstovų nuomone, pagrindinės NVO struktūrinės charakteristikos, turinčios įtakos jų pasirinkimui, yra jų dydis ir patirtis, galimybių savanoriauti sudarymas, veiklos mastai ir geografinis pasiskirstymas. NVO organizacijų pajėgumų kategorijos analizė atskleidė, kad NVO organizaciniai pajėgumai yra vienas iš esminių kriterijų renkantis NVO kaip partnerį socialinėms iniciatyvoms įgyvendinti. Organizaciniai pajėgumai verslo organizacijų atstovų siejami su NVO gebėjimais pritraukti įvairius finansavimo šaltinius, profesionalumu, veiklų tęstinumu ir projekto valdymo gebėjimais: *žiūrime, kokie žmonės yra toje NVO, kurie dirba, bet iš tiesų tie, kurie dirba, tikrai yra tik keletas, kurie užtikrina savo veiklos tęstinumą, kad nebūtų vieno projekto NVO, kas labai su europiniais pinigais atsirado. Su europiniais pinigais jų atsirado labai daug* (IK-V6). Žvelgiant iš verslo organizacijų perspektyvos, partnerio pasirinkimas priklauso nuo NVO įvaizdžio visuomenėje (t. y. ar NVO turi sąžiningos organizacijos reputacijos įvaizdį ir pakankamą žinomumą). Tyrimo rezultatai patvirtina, kad verslo organizacijų atstovai NVO reputaciją ir žinomumą sieja su veiklos rezultatais. Be to, aukštos reputacijos NVO pasirinkimas siejamas su rizikos prevencija.

Verslo organizacijū pasirinkimo kriterijai

Kategorija	Subkategorija	Iliustruojantys teiginiai
Verslo organizacijū pasirinkimo kriterijai	Gera reputacija	<i>Mums labai svarbus partnerio vardas ir veikla <...> su kokia nors alkoholio bendrove ar ginklais prekiaujančia nebendraudume, nesam dar juodu ant balto užsirašę, bet turim supratimą ir pajautimą <...> bendrovės gero vardo turėjimas mums yra labai svarbu (IK-N1); bet kuri save gerbianti NVO negali bendradarbiauti ir negali priimti finansavimo iš tabako, alkoholio gamintojų <...> pas mus tai yra vidaus dokumentuose niekur nerašyta taisyklė, bet ji yra (IK-N9); mes [NVO] turime visą procedūrą <...> pirmiausiai patikriname reputaciją (IK-T4).</i>
	Vertybių suderinamumas	<i><...> mes griežtai nebendradarbiaujame su įmonėmis, kurios iš dalies įtakoja mūsų žmonių gyvenimo pablogėjimą <...> su kuriomis nesutampa mūsų vertybės (IK-N3); visi tie, kurie yra prieš sveiką gyvenimo būdą, mes tokių partnerių stengiamės neturėti ir esam netgi kelis kartus atsisakę <...> tai prasilenkia su bendromis tiesomis, kurias mes propaguojame (IK-N7); mes turime savo vertybes, atėjusias iš „viršaus“, todėl aš pati asmeniškai eidama pas didesnes įmones į pirmą susitikimą tikrai peržiūriu jų socialinę atsakomybę, kokios yra jų vertybės, ar jos sutampa su mūsų vertybėmis (IK-N2).</i>

Suinteresuotųjų grupių lūkesčiai NVO atžvilgiu yra labai dideli, todėl NVO reputacija ir legitimumas yra vieni iš svarbiausių jų išteklių (Austin, 2000). Nors verslo organizacijos turi daugiau ekonominės galios, NVO turi daugiau įtakos socialinėje srityje (Levy, Egan, 1998). Galios skirtumai yra sąlygoti situacijos, kada NVO turi didesnį visuomenės pasitikėjimą ir vertinamos kaip ekspertės sprendžiant tam tikras socialines problemas (Yaziji, Doh, 2009). Tyrimo rezultatai patvirtino, kad pagrindiniai NVO keliami kriterijai verslo organizacijai taip pat yra susiję su verslo organizacijos reputacija ir vertybių suderinamumu. Šių kriterijų taikymas verslo organizacijoms padeda išvengti rizikos, kuri gali kilti NVO legitimumui visuomenėje dėl jos vardo asocijavimo su prastos reputacijos verslo organizacija: *kiekvienu atveju mes įvertiname, ar tai nekenkia mūsų reputacijai, ar nekenkia tai veiklos sričiai, kurioje mes dirbame, ir pagal tai sprendžiame bendradarbiauti, ar ne* (IK-N8). Aukštų standartų verslo organizacijos reputacijai taikymas yra sąlygotas tarptautinių standartų, kurių turi laikytis tarptautiniam tinklui priklausanti NVO: *Kadangi mes esame tarptautiniai, mes gauname nurodymus, iš „viršaus“ nuleistus, tam tikrus rėmus <...> verslo įmonėms ir pas mus yra labai griežti reikalavimai* (IK-N2).

3.1.2.2. Tarpsektorinės partnerystės įgyvendinimas: valdymo dimensija

Šiame skyrelyje siekiama atskleisti tarpsektorinės partnerystės valdymo praktikas, įgalinančias bendradarbiavimu grįstos vertės kūrimą NVO ir verslo organizacijų partnerystės kontekste. *Disertaciniame darbe tarpsektorinės partnerystės valdymas analizuojamas per dvi dimensijas – organizacijų ir partnerystės lygmeniu bei ap-*

ima du tarpusavyje susijusius aspektus – formalius (kontraktinius) ir neformalius (reliacinius) valdymo mechanizmus. Laikomasi prielaidos, kad naudojami valdymo mechanizmai turi įtakos partnerio elgsenai tarpsektorinėje partnerystėje.

3.1.2.2.1. Reliacinio ir kontraktinio valdymo mechanizmų identifikavimas

Teorinėje dalyje nustatyta, kad partnerystės dalyviai, siekdami užtikrinti primumą rizikos lygį ir valdymo sąnaudas, gali naudoti skirtingas formalių ir neformalių valdymo mechanizmų kombinacijas (Poppo, Zenger, 2002). Nepriklausomai nuo formalumo lygio, tarpsektoriniai susitarimai yra traktuojami kaip darbo kartu pradžios taškas, kaip procesas, jungiantis partnerius numatytam tikslui, padedantis nustatyti kiekvieno partnerio vaidmenis ir atsakomybes (Rein, Stooft, 2009). Formaliose sutartyse nustatomas partnerystės tikslas, identifikuojami reikalingi ištekliai, paskirstomos atsakomybės, nurodoma sprendimų priėmimo struktūra (Crosby, Bryson, 2005). Reliacinis valdymas atspindi minkštesnius, „žmogiškuosius“ tarpsektorinių santykių elementus, kurie pasireiškia socialinės kontrolės forma bei yra naudojami veiklos ir oportunistinio elgesio koordinavimui. Dažniausiai reliacinis valdymas yra siejamas su pasitikėjimu, socialinės kontrolės mechanizmais, įsipareigojimu, komunikacija, abipuse priklausomybe.

Mokslininkai (Provan, Kenis, 2005) teigia, kad valdymo struktūros pasirinkimas turi įtakos partnerystės efektyvumui. Išskiriami šie valdymo tipai: a) savivalda: savivaldės struktūros (angl. *self-governing*), kuriose sprendimai priimami reguliariuose narių susitikimuose arba per nuolatinės neformalias sąveikas; b) centralizuotas valdymas: pagrindinė organizacija priima esminius sprendimus ir koordinuoja veiklas ir c) partnerystės administravimui sukurtas atskiras darinys, skirtas partnerystės veikloms koordinuoti (Crosby, Bryson, 2005). Analizuojant tyrime dalyvavusių NVO ir verslo organizacijų partnerystės valdymo praktikas, išryškėjo, kad tarpsektorinės partnerystės yra įgyvendinamos per savivaldžias valdymo struktūras, reikalaujančias nuolatinės komunikacijos.

18 lentelė

Reliacinio valdymo bruožų ir mechanizmų identifikavimas

Kategorija	Subkategorija	Iliustruojantys teiginiai
Santykių valdymas neformalio- mis normo- mis ir pro- cedūromis	Nuolatinio dėmesio par- tneriui rodymas	<i>Mes [NVO] labai stengiamės, iš tikrųjų, nepamiršti ir rodyti tą dėmesį visapusišką <...> pasidomime nuo „kaip gyvenat?“ iki informacinių laiškų siuntimo su mūsų numatomomis veiklomis (IK-N7); dėmesio rodymas arba toks nuolatinis „laba-laba“ parodo, kad tu nesi įdomus tik tiek, kad iš tavęs gavau, o dabar jau kaip nori (IK-N6); aš pats stengiuosi su visais partneriais daugiau ar mažiau palaikyti kokį nors ryšį. Tas ryšys padeda atsinaujinti, pasidalinti informacija kuo gyveni, nebūtinai konkrečiai apie tą labai siaurą iniciatyvą ar tą projektą, bet tiesiog padeda vienas kitą geriau pažinti (IK-N5).</i>

18 lentelės tęsinys

	Asmeninių santykių tarp partnerių puoselėjimas ir palaikymas	<i>Žmogus, kuris dirba su partneriu [verslo organizacija], skiria savo laiką papasakoti apie vykdomas veiklas, pasikviečia darbuotojus į organizaciją <...> pabendraujam <...> iš principo viskas yra dėka asmeninio kontakto palaikymo (IK-N1); verslo organizacijoje dirba žmonės, kurie turi konkretų santykį su tam tikrais mūsų žmonėmis <...> santykių puoselėjimas ir palaikymas padeda tikėti mūsų veikla, nes jie tiki žmonėmis, kurie dirba mūsų organizacijoje (IK-N2); kiekvienas komiteto narys turi tą asmeninį ryšį su viena ar 2–3 NVO (IK-V9).</i>
Pasitikėjimas	Geros reputacijos turėjimas	<i>Sutartis būna labiau tam, kad mokesčiai būtų susigrąžinti <...> visa kita mes greit susideriname. Aš galvočiau, kad tai yra dėl mūsų NVO ženklų <...> partneriai sako „darykit, mes jumis pasitikime“ (IK-N1); toks vakarietiškas požiūris <...> kai mes iš tikrųjų turime pasitikėjimu grįstą mechanizmą, matyt, mūsų organizacijai yra ir Lietuvos perduodamas (IK-V4).</i>
	Tarp organizacijų egzistuoja aukštas pasitikėjimo lygis	<i>Santykiai visgi valdomi labiau pasitikėjimu, kadangi mes juos žinome, žinome, kaip jie dirba (IK-V6); mes žinome, kas „draivina“ iniciatyvą, žinau, kad padarys, nes ką daro – padaro <...> tas pats „pool’as“ žmonių (IK-V8); Tai yra lengvai suvaldoma, lengvai sukontroliuojama, santykis yra pakankamai draugiškas, kad kažkam atsitikus mes vieni kitiems praneštume, kad sustabdom, pristabdom, padėliokim, apmokėjimą nukelkim (IK-N7).</i>
	Atvira komunikacija	<i>Pradedu dideliuose pokalbiuose, kad būkime atviri vieni kitiems: aš jums sakau, kur mūsų yra skylės, kur mums reikia užlopyti biudžetą, o jūs sakot, ko jums reikia iš tikrųjų (IK-N5); reikia atvirai kalbėti, ką mes esame pajėgūs padaryti, o ko ne (IK-N2).</i>
Neformalūs kontrolės mechanizmai	Darbuotojas kaip kontrolės mechanizmas	<i>Mes turim žmogų viduje – savanorį, kuris gali patvirtinti, kaip yra panaudojamos lėšos <...> jis užtikrina, kad veiklos būtų tinkamai įgyvendintos (IK-V1); pirmas ir veiksmingiausias kontrolės mechanizmas yra darbuotojai, kurie savanoriauja <...> darbuotojų įsitraukimas užtikrina, kad lėšos būtų panaudotos tinkamos (IK-V3); neformalią kontrolę vykdyti padeda mūsų darbuotojų savanorystė (IK-V4).</i>
	Nuolatinės komunikacijos palaikymas	<i>Neformalūs susirašymai laiškais, kaip, pavyzdžiui, vyksta procesas <...> aš tikrai noriu sekti ir noriu girdėti, nes mes norime tą žinutę grąžinti darbuotojams ir noriu jaustis saugi, kad mes padarėm naudingą darbą (IK-V2); mano pačios kontaktas su organizacija, mėnuo nepraeina be apsikeitimo laiškais, skambučiais (IK-V4); „report“ yra „report“, bet aš manau, kad daugelis dalykų yra matomi per tą būtent, kasdieninį, kassavaitinį, kas mėnesinį bendradarbiavimą (IK-V9); nuolatiniai sutikimai yra tikrai būtini, nes darbuotojai keičiasi ir tas, su kuriuo bendravai, gali nebebūti po pusės metų (IK-N3); iš tikrųjų kalbamės ir bandome visada sueiti į gyvą pokalbį, ne tiktai, kad susirašinėjam (IK-V6); kiekvieną praktiškai penktadienį turime susitikimus (IK-V9).</i>

Analizuojant reliacinio valdymo bruožus, taikomus NVO ir verslo organizacijų partnerystės valdymui, galima teigti, kad tyrime dalyvavusios organizacijos santykių valdymui yra linkusios taikyti neformalias normas ir procedūras. Jų nuomone, nuolatinis dėmesio partneriui rodymas ir asmeninių santykių tarp partnerių puoselėjimas

ir palaikymas skatina prieraišumą. Remiantis moksline literatūra (Jaworski, Kohli, 1993), prieraišumas atspindi ryšių dažnumą ir tarnauja kaip valdymo mechanizmas žinių keitimosi metu bei skatina komunikaciją. NVO atstovai akcentavo, kad *pradžioje, kol tu nepažįsti partnerio arba tavęs kaip NVO nepažįsta iš vidaus, nežino, kaip tu vykdysi įsipareigojimus, daugiau lemia formalūs įsipareigojimai, bet jeigu tas bendradarbiavimas tęsiasi, tai tada viskas yra labiau valdoma neformaliai bendraujant su įmonės atstovais, palaikant ryšį, tariantis <...> atsiranda šiltesnis ir aiškesnis ryšys* (IK-N8). Kitas svarbus reliacinio valdymo bruožas – pasitikėjimas, atspindintis tikėjimą partnerio sąžiningumu, patikimumu ir geranoriškumu rizikinguose mainų santykiuose. Analizuojant tyrimo duomenis išryškėjo, kad verslo organizacijos atstovai pasitikėjimą NVO sieja su šios organizacijos gera reputacija: *esame pasirinkę tuos labai gerus partnerius, kurie dega tuo, ką daro, o be to, už juos kalba jų reputacija* (IK-V3). Egzistuojantį aukštą pasitikėjimo lygį tarp NVO ir verslo organizacijos sieja su ankstesnėmis teigiamomis bendradarbiavimo patirtimis ir žmonėmis, dirbančiais NVO. Verslo organizacijų atstovai akcentavo, kad neformalią kontrolę vykdo darbuotojų savanorystė. Pavyzdžiui, darbuotojų savanoriavimas siejamas su galimybe kontroliuoti lėšų panaudojimo tinkamumą. Apibendrinant galima teigti, kad NVO ir verslo organizacijos partnerystės metu vyksta nuolatiniai socialiniai mainai, skatinantys asmeninio įsipareigojimo jausmą, dėkingumą, pasitikėjimą ir bendrą įsipareigojimą išlaikyti bendradarbiavimu grįstus santykius: *žmogiškasis kontaktas ir santykių palaikymas bei pasakymas „ačiū“, aš manau, yra ženkli dalis visos partnerystės* (IK-N2).

Teorinėje dalyje atskleista, kad kontraktai gali turėti skirtingą poveikį reliaciniam valdymui (Malhotra, Lumineau, 2011). Disertaciniame darbe, analizuojant NVO ir verslo organizacijos partnerystės valdymą, išskiriamos dvi pagrindinės kontraktinio valdymo funkcijos – kontrolės ir koordinavimo.

19 lentelė

Kontraktinio valdymo dimensijos

Kategorija	Subkategorija	Iliustruojantys teiginiai
Kontraktinio valdymo funkcijos	Kontrolės dimensija	<i>Pasirašom <...> dažnai ir partneriai, kažkaip vis tik nori, kad jų finansai būtų panaudoti labiau vienai programai negu kitai, todėl tai leidžia jiems [verslo organizacijai] kontroliuoti, kur yra padedami pinigai</i> (IK-N1); <i>pasirašom sutartį, apsirašome, kur tiksliai tie pinigai bus panaudoti, pridėdame apsirašytas veiklas kaip priedą</i> (IK-N5); <i>gal toks apsidraudimas <...> pasirašome sutartį, apsitariame sąlygas, susidėliojame įsipareigojimus, sudedame abipusiai parašus</i> (IK-N7); <i>bendradarbiavimo sutartys visada yra pasirašomos ir dažnai yra sutarties priedai, kuriuose nurodomos yra veiklos, įsipareigojimai kiekvienos pusės, ką kas turi daryti</i> (IK-N8).
	Koordinavimo dimensija	<i>Grafiku ir laiku apibrėžti, kokių tikslų mes siekiame <...> ką NVO nori pasiekti ir ką nori ta įmonė pasiekti. Jeigu mes kalbame apie viešinimą, tada būtina susiplanuoti piaro veiksmus, jeigu tai yra vidinė komunikacija, vėlgi susiplanuoja aiškiai, tiksliai, kiek susitikimų, kokie žmonės dalyvauja. Iš esmės reikalingas planas</i> (IK-N5); <i>sudaromas metinis planas, susitariami veiksmai, ką pasidarome <...> apsirašomi esminiai momentai, ką mes duodame, ką už tai gauname <...> kur mes einame, ar mes kryptingai tai darome, susitariame laikus, terminus</i> (IK-V5).

19 lentelės tęsinys

Formalūs kontrolės mechanizmai	Formalizuotos ataskaitos	<i>Kiekvieno partnerio mes prašome parengti ataskaitą (IK-V5); viena iš sutarties sąlygų, t. y. po 6 mėnesių įmonė privalo pateikti mums ataskaitą (IK-V8); viena iš sutarties sąlygų, t. y. po 6 mėnesių NVO privalo pateikti mums įvertinimą, „report`ą“, kuriame būtų surašyta, kas yra įvykdyta, ar tie planai, kurie buvo numatyti, yra pasiekti (IK-V9).</i>
---------------------------------------	--------------------------	--

Tyrimų metu identifikuota, kad NVO, siekiančios išvengti konfliktų su verslo organizacijomis, sutartis naudoja kaip tam tikrą apsaugą: *sutartyse aiškiai įvardinta, ką mes įsipareigojame ir ko mes nedarysime <...> sutartis yra tam tikra apsauga, kad po to nepatirtume spaudimo <...> sutariame, kiek laiko bus galima naudoti mūsų vardą komunikuojant mus kaip socialinį partnerį, kad tai netaptų, kad vieną kartą kažką padariau ir po to dešimtmetį apie tai pasakoju visiems (IK-N3)*. NVO ir verslo organizacijų brokeriai / tarpininkai akcentavo, kad verslo organizacijų kontrolė yra sąlygota ankstesnės neigiamos partnerystės patirties: *dėl nelabai gerų patirčių, jie [verslo organizacija] labai kontroliuoja NVO, prašo ataskaitų kas mėnesį, kiek pinigų buvo išleista, kas buvo vykdyta, kodėl buvo nukrypta nuo plano ir t. t. Tai yra toks, kaip ir finansuotojo požiūris, kontrolė – didelė kontrolė (IK-T2)*. Galima teigti, kad naudojama kontrolė signalizuoja apie pasitikėjimo trūkumą tarp NVO ir verslo organizacijų, t. y. trūksta pasitikėjimo gera valia, kurio dėka tiek NVO, tiek verslo organizacijos patiria papildomas laiko sąnaudas, siekdamas nuolat kontroliuoti partnerį. Kontrolės funkcija naudojama siekiant išvengti partnerio oportunistinio elgesio.

Koordinavimo funkcija NVO ir verslo organizacijų partnerystėje naudojama siekiant koordinuoti bendras veiklas. Malhotra, Lumineau (2011) pažymi, kad koordinavimo funkcija mažina nesusipratimus tarp partnerių ir skatina pasitikėjimą. Informantai akcentavo, jog koordinavimas, pasireiškiantis per metinių planų sudarymą, leidžia identifikuoti, ar partnerystės veiklos yra įgyvendinamos tinkamai.

3.1.2.2.2. Tarpsektorinės partnerystės institucionalizavimas ir valdymas verslo organizacijoje

Disertaciniame darbe atsiribojama nuo tarpsektorinės partnerystės valdymo analizės NVO lygmeniu, kadangi pasirinktos NVO savo misijoje ir tiksluose yra nurodžiusios, kad partnerystė su verslo organizacija yra viena iš jų veiklos įgyvendinimo strategijų. Tyrimo rezultatai parodė, kad NVO partnerystės valdymas organizaciniu lygmeniu priklauso nuo NVO vadybinių gebėjimų. Tarpsektorinės partnerystės institucionalizavimo lygmuo verslo organizacijoje leidžia identifikuoti verslo organizacijos požiūrį į socialines investicijas ir tarpsektorinių partnerysčių svarbą verslo organizacijos kontekste. Verslo organizacijos, suvokusios socialinės atsakomybės strateginę reikšmę verslui, daug dažniau linkusios į partnerystę su NVO.

Carroll (1999) teigia, kad vienas iš socialinės atsakomybės komponentų – filantropinė atsakomybė. Filantropinei, dar kitaip vadinamai diskretine, atsakomybei

priskiriama visiškai savanoriška veikla, kuri priklauso tik nuo vadovų sprendimų. Kitaip tariant, filantropinė atsakomybė nėra numatyta įstatymuose ar priskiriama etiškai verslo organizacijos elgsenai. Kita vertus, socialinė atsakomybė tampa verslo organizacijos strategijos dalimi (Vogel, 2006). Remiantis išteklių priklausomybės teorija, filantropinė veikla gali būti laikytina priemone, padedančia verslo organizacijai sumažinti išteklių įsigijimo riziką. Todėl verslo organizacijos skatinamos susieti savo filantropijos išlaidas su tomis sritimis, kurios padėtų ilgalaikėje perspektyvoje keisti konkurencinę verslo organizacijos poziciją teigiama linkme. Disertaciniame tyrime pasirinktos verslo organizacijos, kurios filantropinę atsakomybę įgyvendina per partnerystes su NVO. Laikomasi prielaidos, kad bendradarbiavimu grįstos vertės kūrimas priklauso nuo tarpsektorinės partnerystės institucionalizavimo lygio verslo organizacijoje.

20 lentelė

Partnerystės institucionalizavimas ir valdymas verslo organizacijoje

Kategorija	Subkategorija	Iliustruojantys teiginiai
Tarpsektorinė partnerystė kaip filantropinės atsakomybės įgyvendinimo strategija	Partnerystės tradicijos formavimas	<i>Manau, kad padeda labai susiformavusi tradicija. Iš pradžių, galbūt, tai atrodė kaip įsakymas iš viršaus, bet galiausiai tai išaugo į tradiciją <...> žmonės [verslo organizacijos darbuotojai] jau patys galvoja, kokią NVO pasirinkti partnerystei, kaip įsitraukti (IK-V1); nėra jokių papildomų valandų, jokių apmokestinimų, nieko, tai jau yra tradicija (IK-V2).</i>
	Filantropinės atsakomybės integravimas į verslo procesus	<i>Anksčiau buvo mada turėti žmogų, kuris yra atsakingas už socialinę atsakomybę, buvo, tarkim, 0,25 etato, pvz., „SCR“ arba komunikacijos žmogus <...> dabar keičiasi visa tradicija ir kalbama apie tai, kad socialinė atsakomybė turi būti integruota į visą įmonės veiklą (IK-N5).</i>
Organizacinės kultūros, grįstos filantropine atsakomybe, formavimas	Darbuotojų savanoriavimo programos sukūrimas	<i>Globaliu mastu mūsų kompanija skiria labai daug dėmesio savanoriavimui <...> darbuotojui suteikiama viena diena savanoriavimui, kuri yra pilnai apmokama (IK-V9); tai yra apmokamas darbo laikas, įskaitomas kaip normalus darbo laikas <...> pasirūpinama transportu ir visais resursais (IK-V7); kuomet atėjo šitas projektas, mes pradėjome kalbėti, kad kiekvienas darbuotojas bent jau dieną turėtų savanoriauti <...> ta diena yra apmokama (IK-V5); leidžiama darbo metu savanoriauti <...> CAC [bendruomeninio veiksmo] programoje nurodyta, kad darbuotojas per metus gali suderinęs su savo vadovu savanoriauti aštuonias darbo valandas (IK-V3); darbuotojas bent 2 dienas per metus gali skirti savanoriystei <...> tos dienos mūsų organizacijoje yra pilnai apmokamos kaip darbo dienos. Jeigu tavo vadovas sutinka tave išleisti dažniau, matydamas, kad tavo darbo procesui tas nekliaudo ir tai atitinka mūsų organizacijos socialinės atsakomybės strategiją, tu gali eiti savanoriauti dažniau (IK-V4); Pas mus organizacijoje savanoriavimas ir apskritai tas vadinamas „CSR“ arba mūsų organizacijoje mes tai vadiname „Citizenship“, tai yra visiškai įaugęs į mūsų kraują dalykas, tai yra natūralus dalykas (IK-V4).</i>

20 lentelės tęsinys

Partnerystės valdymo struktūrų sukūrimas	Neformalių partnerystės valdymo organų įsteigimas	<i>Tai mūsų įmonė yra tokia praktika kaip „charity“ komitetas. Tai reiškia – patys darbuotojai susiburia maždaug 6–7 žmonių grupes, kurie nori tais metais įsitraukti į partnerystes su NVO (IK-V1); mes turim du komitetus <...> vienas jų užsiima paieška NVO, kurias mes galėtumėme paremti, o kitas – atsakingas už darbuotojų savanoriavimą (IK-V9); Vilniuje yra tokia neformali taryba, kiekviena veikia turi savo koordinatorių, aš esu tų koordinatorių koordinatorius (IK-V3).</i>
	Partnerystės valdymo procesas sutelktas į socialinės atsakomybės koordinatorių rankas	<i>Mano tiesioginės pareigos yra socialinės atsakomybės projektų koordinatorė <...> derinu visus klausimus, kurie yra susiję su NVO, savanoryste, įvairiais išoriniais projektais (IK-V4); aš ir dar keletas mano kolegų yra iniciatyvų koordinatoriai, CSR iniciatyvų ambasadoriai įmonėje. Tai mes periodiškai susitikinėjame viduje, darome aptarimus, susidarome planą ir atitinkamai komunikuojame ir planuojame projektus su NVO (IK-V7).</i>
Partnerystės finansavimo sistemos sukūrimas	Programinis finansavimas	<i>Kiekvienais metais korporacija skiria tam tikrą biudžetą programai vystyti <...> padaliniai, kurie dalyvauja programoje, gali aplikuoti ir gali gauti lėšas veikloms su NVO įgyvendinti (IK-V3).</i>
	Atskiro biudžeto sudarymas	<i>Planuodami iš anksto kitų metų biudžetą visada galvojame, kokias veiklas įgyvendinsime partneriaudami su NVO (IK-V6).</i>
	Tikslinių lėšų rinkimas	<i>Turime „matched fundraising“ opciją, tai yra mūsų darbuotojams suteikiama galimybė suorganizuoti konkrečių veiklų ir tokiu būdu surinkti kažkokiai jų rūpimai NVO pinigų. Jeigu viskas suorganizuojama pagal tam tikras mūsų nustatytas tvarkas, organizacija surinktą sumą dvigubina <...> kiekvienas turim įdėti savo dalį, kad ta parama įvyktų (IK-V3); kiek surenkame, tiek įmonė prideda, tada dvigubinasi iš principo (IK-V3); jeigu kiekvienas iš mūsų darbuotojų padovanoja 1 eurą, tai mūsų „motininė“ įmonė patrigubina sumą <...> tai yra pagrindinis mūsų finansavimas (IK-V9).</i>
Vadovaujančio personalo palaikymas	Vadovo pozityvios nuostatos ir pasiryžimas bendradarbiauti	<i>Aš manyčiau, kad čia priklauso nuo vadovo brandos <...> jeigu anksčiau buvo daugiau įmonių, kur vadovas buvo autoritarinis arba diktatorius, kuris tiesiog paremsiu ar neparemsiu, tai dabar daugiau ir daugiau atsiranda įmonių, kurios ima praktiką iš Vakarų Europos <...> svarsto, ką remti, ką daryti, kur link jie nori eiti (IK-N5); žaidimas [doktorantės partnerystė] statosi ant vadovų, jeigu vadovai palankiai žiūri ir supranta, tai mes vienaip ar kitaip bendradarbiaujame, jei dėl kokių nors priežasčių galvoja kitaip, tai nepadės jokie argumentai (IK-N6); kadangi vadovas buvo danas <...> labai įsitraukęs į partnerystes su NVO užsienio šalyse, tai ir Lietuvai norėjome pernešti tą gerą patirtį (IK-V2).</i>

Tyrimų metu pastebėta, kad tyrime dalyvavusių verslo organizacijų socialinės atsakomybės gairės yra nubrėžiamos iš pagrindinių kompanijų, o Lietuvoje veikiančios užsienio kapitalo verslo organizacijos jas pritaiko Lietuvos kontekstui: *socialinės atsakomybės gairės yra sukuriamos „high level“ [aukščiausiu lygmeniu], o mes Baltijos šalyje jas pritaikome ir perkeliame į praktinį lygmenį (IK-V7)*. NVO atstovai akcentavo, kad partnerystės tęstinumas priklauso nuo verslo organizacijos vadovo požiūrio į partnerystes su NVO, *nuo partnerystės integravimo į verslo organizacijos valdymo procesus lygmenis, savanoriavimo ir aukojimo kultūros integra-*

vimo į verslo organizacijos veiklos procesus: „pas mus savanorystės rodiklis yra vienas iš svarbiausių verslo rodiklių, taip vadinamų key preformance indikatorių <...> kiekvienais metais užsibrėžiame, kokio norime darbuotojų įsitraukimo“ (IK-V3). Visose tyrime dalyvavusiose verslo organizacijose yra sukurtos partnerystės valdymo struktūros ir finansavimo sistemos.

3.1.2.2.3. NVO ir verslo partnerystės įgyvendinimo trikdžiai

Tyrimo metu identifikuota, kad veiksniai, ribojantys bendradarbiavimu grįstos vertės kūrimą, pasireiškia *nepakankamu dėmesio partnerystės rezultatų vertinimui skyrimu, atsakomybių tarp partnerių pasiskirstymo, atgalinio ryšio ir atviros komunikacijos tarp partnerių stoka*. NVO atstovai *akcentavo asmenybinių nesutariamų įtaką tarpsektorinės partnerystės sėkmei*.

21 lentelė

NVO ir verslo organizacijos partnerystės valdymo trikdžiai

Kategoriija	Subkategorija	Ilustruojantys teiginiai
Valdymo trikdžiai	Nepakankamai dėmesio skiriama partnerystės rezultatų vertinimui	<i>Trūksta įsivardijimo, kokie yra rezultatai siekiami ir kaip jie bus įvertinami <...> dažnai Lietuvoje daugumoje partnerysčių tam [įsivertinimui] yra nedaug skiriama dėmesio (IK-T2); dar vienas dalykas, ko labai trūksta ir ko nepasidaro organizacijos, <...> reikia susidėlioti ir pasimatuoti, kas veikia, kas neveikia, ką padarėme, kur galėtume padaryti geriau, kiek pasiekėme, kokie rezultatai to, ką darėme. Tai yra labai geras atspirties taškas po to vėl daryti veiksmus (IK-V5).</i>
	Atsakomybių tarp partnerių pasiskirstymo stoka	<i><...> procesas paliekamas savieigai, dažnai kyla proceso nesuvaldymo rizika <...> atrodo, tuos lūkesčius vienas kitam išsikalba, bet nesuvaldo paties projekto valdymo, nes nėra kas atsakingas iki galo už rezultatus, verslo organizacijos įsitraukimo pritrūksta (IK-T1).</i>
	Atgalinio ryšio stoka	<i>Labai dažnai iš NVO jaučiasi tas požiūris, kad mes jau gavome [paramą iš verslo organizacijos], pasiekėme, tai dabar galima atsipalaiduoti. Labai retai kyla iš NVO noras susirinkti atgalinį ryšį, net pačio proceso metu sustoti ir pasitikrinti su verslo partneriu, ar mes atitinkam jūsų lūkesčius, jūs patenkinti tuo, kas šiuo metu vyksta ir pan. (IK-T3).</i>
	Atviros komunikacijos tarp partnerių trūkumas	<i>Dideliuose pokalbiuose pradėdu nuo to, kad paskatinu NVO ir verslo organizaciją būti atviroms viena kitai <...> aš jums sakau, kur yra mūsų skylės, kur mums reikia užlopyti biudžetą, ir jūs sakote, ko jums iš tikrųjų reikia. Jeigu įmonė neapsimeta, aišku, čia juodas humoras, kad joms labai gaila vaikų ir jos tik nori paremti vaikus be jokios naudos sau, partnerystės vystosi ženkliai greičiau. Bet jeigu nuo pat pradžių yra tas nepasakoma, tai tada po pusmečio įmonė tiesiog negauna tų bonusų (IK-N5); verslo įmonės, mes pastebėjome, jos, be abejo, visos nori kažkokios naudos sau, bet apie tai garsiai kalbėti ne visada nori (IK-N8); <...>; lietuviškoms NVO dažnai pritrūksta drąšos atvirai pasakyti, kad mums iš tikrųjų reikia pinigų, reikia paslaugų tam, kad išsilaikytume ir galėtume būti inovatoriais savo srityse (IK-N5); aš labai tikiuosi šitoje vietoje stipresnės pažangos ir truputėlį daugiau atvirumo, to noro vėlgi sąžiningai, atvirai bendradarbiauti be kažkokių, galbūt, užslėptų lūkesčių (IK-V4).</i>

21 lentelės tęsinys

	Asmenybiniams nesutarimams	<i>Būna, kad įmonė visiškai netinka prie vienos veiklos, bet labai gerai išsiskai- ja kitoj veikloje ir čia yra grynai asmenybiniai nesutarimai, darbuotojai su darbuotojais neranda kontakto, jiems nepavyksta, neužmezga ryšio, nesijaučia gerai (IK-N3); <...> jis gal nepasigilino, gal nuotaika bloga, gal kavos neiš- gėrė, šiaip asmenybės nesutampa <...> yra „kabliukas“ pagrindinis (IK-N7).</i>
--	----------------------------	--

NVO ir verslo organizacijų partnerystės brokeris / tarpininkas akcentavo, kad *atsakomybių pasiskirstymo klausimas dažnai yra neaptariamas <...> neaptaria-
ma, kas už rezultatą iki galo bus atsakingas. Viskas vyksta nutylėjimo būdu: verslas
galvoja, kad NVO atsakingos, NVO mano, kad verslas turi įsitraukti (IK-T2).* In-
formantai akcentavo, kad tiek verslo organizacijos, tiek NVO nepakankamai skiria
dėmesio rezultatų vertinimui: *įsivertinimas rezultatų yra pametamas <...> kas yra
didelė bėda, nes neįsivertinus projekto rezultatų, ką projektas pasiekė, kokią vertę
sukūrė, tiek vienai, tiek kitai organizacijai uždaro vartus, galimybę, kad ta partne-
rystė bus toliau tęsiama (IK-T2).* Dauguma informantų vienu iš svarbiausių NVO ir
verslo organizacijų partnerystės trikdžių įvardijo atviros komunikacijos tarp partne-
rių trūkumą: *verslas bijo išreikšti savo tikslus, nes kitaip dar pagalvos, kad čia mes
kažkokie cinikai. NVO nemoka parodyti, kad nesupranta jų <...> viskas vyksta labai
intuityviai <...> labai retai būna, kad tau verslo organizacijos atstovas pasako labai
aiškiai, ko jis iš tavęs nori. O šiaip tai viskas vyksta principu „spėk iš trijų kartų, pa-
taikysi“ (IK-T4).* Atvira ir pasitikėjimu grįsta komunikacija yra vienas iš reliacinio
valdymo rodiklių, atspindinčių egzistuojantį pasitikėjimo lygį partnerystėje.

Partnerystės dažnai žlunga dėl asmenybių nugebėjimo ir nenoro bendradarbiau-
ti siekiant bendrų tikslų. Partnerystėse lyderystės reiškinys yra gana komplikuo-
tas, kadangi lyderiai turi išlaikyti balansą tarp galios pasidalijimo ir kontrolės bei tarpas-
meninio pasitikėjimo ir formalių procedūrų (Alexander ir kt., 2001). Tai suponuoja
lyderio vaidmens pokyčius nuo tradicinės lyderystės link transformacinės lyderystės
ir bendradarbiaujančios lyderystės, paremtos mokymusi tarp organizacijos (Applen-
ton-Dyer ir kt., 2012). Anot informantų, *didžiausios rizikos būdavo susijusios su
santykių užmezgimu, su personalijomis, su vadovaujančiu kadro požiūriu (N2);
<...> organizacijos politika nepasikeičia per tiek metų, bet, pasikeitus vadovui, pasi-
keičia požiūris (N1); yra tokių kurioziškų buvę situacijų, kur tu susiduri ir tu suvoki,
kad tai yra ne to verslo misijos, vizijos vertybių problema, tai yra tiesiog to žmogaus
problema (IK-N7).*

Trikdžiai, sąlygoti skirtingos organizacijų veikimo logikos

Kategorija	Subkategorija	Iliustruojantys teiginiai
Trikdžiai, sąlygoti skirtingos organizacijų veikimo logikos	Skirtingi požiūriai į partnerystės kuriamą vertę	<i><...> žodis naudingas <...> versle yra labai aiškus, t. y. jie aiškiai sau išsikelia klausimą, kokią naudą jie nori gauti (IK-T1); nori nenori kalba vis tiek „eina apie naudą verslui, ar jei gali gauti naujų klientų, ar užsitikrinti žiniasklaidos dėmesį <...> tai dažnai NVO atbaido, jie išsigąsta: „oi, palaukite, čia dabar jūs manim naudositės marketingo ir reklaminiais tikslais, mums tai netinka, mes nenorim, mes negalim, jūs tik pinigų siekiate, jūs nenorit gero visuomenei“ (IK-T2).</i>
	NVO ir verslo organizacijos kalbėjimas skirtingomis kalbomis	<i>NVO nemoka suformuluoti, kokią jos vertę kuria verslui, o verslas kažkaip nedrįsta jai [NVO] pasakyti, ko nori iš partnerystės <...> tiesiog yra absoliučiai nesusikalbėjimas, kadangi verslui yra nepatogu NVO prašyti naudos (IK-T4); <...> netgi tų pačių terminų nesupratimas ar vartojimas labai skirtingai trukdo, nes verslas naudoja terminus, kurie NVO yra nepažįstami arba nesuprantami ir atvirksčiai (IK-T3).</i>
	Skirtinga mąstymo ir darbo kultūros logika	<i>NVO suprantamos kaip organizacijos, su kuriomis yra labai sudėtinga, <...> kurios neturi verslo etikos, <...> jeigu paprašai atsakymo, žinok, kad negausi greitai. Mes verslui esame kaip kitas pasaulis – iš vienos pusės, žavus, nes mes darome tuos gerus darbus ir žmonėms tai įdomu, bet iš kitos pusės, nepažįstama ir nesuprantama zona (IK-N1); dažnai yra labai skirtinga darbo kultūra ar darbo pobūdis (IK-T2).</i>
	Verslo organizacijos visažinio vaidmens prisiėmimas	<i>Verslo organizacijos mano, kad jos žino geriau, bet paramos, pagalbos, bendravimo su jautriomis grupėmis sektoriuje jie nežino geriau ir jie turėtų naudotis NVO kompetencija (IK-N3); Tiek įmonė, tiek NVO turėtų suprasti, kur yra kieno darbas <...> įmonės darbas nėra lįsti į NVO veiklą, nes čia dirba profesionalai (IK-N4); būna, kad verslo organizacija apsiūma rolę, kad mes jums paaiškinsime, kaip dirbti <...> kad socialinę problemą reikia spręsti visai kitaip negu jūs sakote. Reikia suprasti, kad abi pusės turi skirtingas kompetencijas ir kad NVO yra ženkliai stipresnė sprendžiant socialines problemas (IK-T2); problema tame, kad verslas mano, kad nieko gi čia nėra sudėtingo padaryti gerą darbą, visi mes tą galime daryti <...> tiesa yra, kad padaryti tikrai teigiamą poveikį, reikia tam tikros kompetencijos, kurią turi NVO (IK-T4); verslo supratimo ir atjautimo, kad mes darome gerą darbą, mes esame ekspertai ir specialistai, ir mes žinome geriausiai, ko reikia žmonėms, su kuriais mes dirbame, trūkumas (IK-N1).</i>

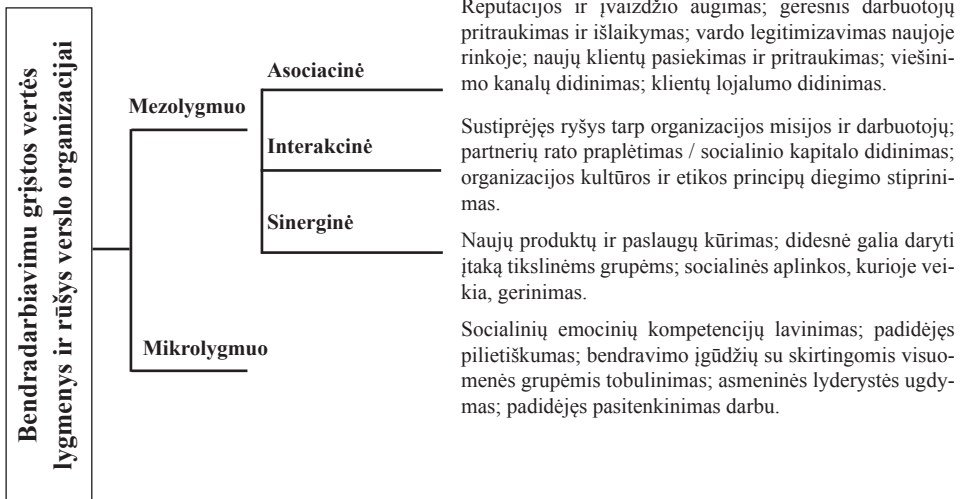
Informantai akcentavo, kad bendradarbiavimu grįstos vertės kūrimą tarpsektorinėje partnerystėje riboja organizacijų skirtingos veikimo logikos: *svajokliai susitinka su pragmatiškais verslininkais, todėl natūralu, kad jie nesusišneka (IK-T3)*. Verslo organizacijų ir NVO skirtumai, determinuoti skirtingos veikimo logikos, išryškinami ir mokslinėje literatūroje. Austin (2000, p. 14) teigia, kad tarpsektorinių partnerystės valdymą komplikuoja skirtingos organizacinės struktūros ir sprendimų priėmimo procesai, darbuotojų kompetencijos ir vartojama skirtinga profesinė kalba. Kanter (1999) pabrėžė, kad skirtinga veikimo logika ir tikslai yra pagrindinė priežas-

tis, kodėl NVO nepasitiki verslo motyvais. Analizuotų NVO ir verslo organizacijų atveju išryškėjo, kad organizacijų skirtinga veikimo logika lemia NVO nepasitikėjimą verslo organizacijų motyvais. NVO ir verslo partnerystės brokeriai / tarpininkai teigia, kad pagrindinis NVO ir verslo organizacijos partnerystės kliuvinys slypi skirtingoje žodžio „nauda“ sampratoje: *NVO sąvoka „nauda“ iš viso nevertotina, nes jiems atrodo, kad čia iš karto kapitalistinis požiūris <...> jiems pati partnerystė yra grožis, nors iš tiesų turėtų galvoti apie naudą savo organizacijai, kokia iš to vertė. Verslas vis tik labai skaičiuoja rodiklius, atsiperkamumą investicijų <...> todėl kartais matau labai daug nesusikalbėjimo: vieni nori orientuotis į procesą, kiti – labiau į rezultatą, todėl abu dažniausiai skirtingai mato rezultatą (IK-T1)*. Nors tarpsektoriinė partnerystė suinteresuotos NVO ir verslo organizacijos pripažįsta, kad didžiausia santykių ir rezultatų sėkmė tikėtina tuomet, kai yra abipusis lygiavertiškumas, o kiekviena iš sąveikaujančių šalių aktyviai ir atsakingai prisideda savo pastangomis, ištekliais ir gebėjimais, tačiau informantai, tyrime atstovavę NVO, nurodė, kad verslo organizacijos yra linkusios prisiimti visažinio vaidmenį: *iš įmonių pusės trūksta suvokimo, kad NVO yra kaip maža įmonė ir ji savo srityje dirba kaip ekspertė <...> prekybos įmonė negali ateiti ir pasakyti NVO, jūs investuokit ten ar ten, nes jie nėra ekspertai (IK-N5)*. Galios demonstravimas NVO atžvilgiu yra susijęs su verslo organizacijos požiūriu į NVO kaip paramos gavėją ir nepasitikėjimą NVO kompetencijomis.

3.1.3. Bendradarbiavimu grįstos vertės pasireiškimo rūšys ir lygmenys tarpsektorinėje partnerystėje

Remiantis teorinėje dalyje pateiktu Austin, Seitanidi (2012a, b) *bendradarbiavimu grįstos vertės kūrimo konceptu* ir siekiant atskleisti tarpsektorinės partnerystės kuriamą naudą NVO ir verslo organizacijoms, interviu metu gauti duomenys analizuojami iš mezo- ir mikrolygmens perspektyvų. Taigi, disertaciniame darbe analizuojama NVO ir verslo organizacijų vidinė bendradarbiavimu grįsta vertė, kuri gali pasireikšti mezo- (organizacijoms, išitraukusioms į tarpsektorinę partnerystę) ir mikro- (organizacijų darbuotojams) lygmenimis. Dedukciniu būdu (t. y. atliktos mokslinės literatūros pagrindu) determinuotos 4 pagrindinės vertės rūšys (atitinka kategorijos lygmenį), pasireiškiančios NVO ir verslo organizacijomis mezolygmeniu: asociacinė, transferinė, interakcinė ir sinerginė vertė. Indukciniu būdu kiekvienai vertės rūšiai išskirtos subkategorijos, iliustruojančios NVO ir verslo organizacijų bendradarbiavimu grįstos vertės pasireiškimo formas. Kituose skyreliuose detaliai aptariamasi ir interpretuojamos NVO ir verslo organizacijų naudos, įgytos tarpsektorinėje partnerystėje.

3.1.3.1. Bendradarbiavimu grīstos vērtēs pasīreīškimo rūšys ir lygmenys verslo organizācijoms



9 pav. Bendradarbiavimu grīstos vērtēs lygmenū ir rūšiū verslo organizācijai vizualizavimas: kategorijū ir subkategorijū žemēlapis

Asociacinēs vērtēs tipas pasīreīškia naudomis, kurias organizācijas gauna dēļ jū vardo asocijavimo su kita organizācija. Kiekviena organizācija į partnerystē atsineša tam tikrā reputācija, kuri yra siejama su organizācijas vardo žinomumu tam tikroms tikslinēms grupēms. Asociacinēs vērtēs pasīreīškimui didžiausią įtakā turi partneriū gebējimas efektyviai komunicuoti su suinteresuotosiomis grupēms ir partneriū žinomumas. Bendradarbiavimu grīstos vērtēs pasīreīškimo rūšys prieklauso nuo partnerystēs dalyviū motyvū, išitraukimo lygmens, sāvēikos formas tarp partneriū ir perduotū ištekliū tipo. Asociacinē vērtē sukuriama per žemiausio lygio sāvēikā, t. y. verslo organizācijai teikiant finansinē paramā NVO. Mokslinēje literātūroje dažniausiai išskiriamos vērtēs, susijusios su reputācijas gerinimu bei geresniu darbuotojū pritrakimu ir išlaikymu.

Asociacinē vertē

Kategorija	Subkategorija	Ilustruojantys teiginiai
Asociacinē vertē	Reputācijas ir jvaizdzio augimas	<i>Organizācijas priskyrimas prie tam tikrų organizacijų, prie socialiai atsakingų organizacijų, prie tų organizacijų, kurioms rūpi ne tiktai pinigai, pelnas, bet nori kurti gražesnę aplinką ir laimingesnius darbuotojus. Tas viešas priskyrimas prie tam tikros įmonių kategorijos (IK-V6); Pati organizacija, žinoma, gauna viešumą, gauna tą jvaizdį kaip socialiai atsakingos įmonės, kuris padeda mums atrodyti dar labiau patrauklesniems darbdaviams (IK-V1); Jeigu jie patys [verslo organizacija] tokį projektą įgyvendintų, jie niekada negalėtų užtikrinti tokios reputacijos ir visuomenės pripažinimo, palyginus su tuo, kai tą projektą įgyvendina su NVO (IK-T2).</i>
	Geresnis darbuotojų pritraukimas ir išlaikymas	<i>Padeda mums atrodyti dar patrauklesniu darbdaviu <...> tai, kad mes parodome, kad mums rūpi darbuotojai, tada nori pas mus dirbti, kas ir yra mūsų didžiausias tikslas šiuo metu – būti kuo patrauklesniu darbdaviu (IK-V1); Aš žinau, kad yra gal trys darbuotojai, kurie, atėję darbintis pas mus į kompaniją, yra pasakę, kad mes atkreipėme dėmesį, kad jūs esat labai stipri įmonė socialinės atsakomybės lygmeny, tai aš buvau labai nustebusi, tai sakau, jeigu tai žmogų pritraukia kaip darbuotoją į tą naują kompaniją, čia yra aukščiausias lygmuo, kurį mes galime pasiekti (IK-V2); Lengviau susirasti darbuotojus; iš tiesų, ateina darbuotojai, kurie sako, kad girdėjome, kad jūs darote tą ir tą (IK-V6).</i>
	Vardo legitimizavimas naujoje rinkoje	<i>Pradžioje vienas iš tų tikslų irgi buvo išpopuliarinti mūsų vardą ir atnešti daugiau žinomumo apie mus, bet vėlgi ne iš verslo pusės, bet iš socialinės paramos pusės ir tas, manyčiau, labai pavyko, kadangi viena iš paskutinių socialinio pasitikėjimo apklausų parodė, kad mūsų įmonė yra 3 vietoj tarp visų kategorijų (IK-V9); Word of mouth [iš lūpų į lūpas], vienas darbuotojas prisidės prie projekto, kuris tampa sėkmingu, jis dar tikrai pasipasakos bendruomenei draugų, tie draugai tikriausiai kažkokiose kitose kompanijose papasakos, kai grįš į savo darbo vietas, išneš tą žinutę ir, man atrodo, pačioje pradžioje tai labai padėjo skliti tarp bendruomenių (IK-V9).</i>
	Naujų klientų pasiekimas ir pritraukimas	<i>Aišku, kad mes norime parašyti ir gero vardo asociaciją rinkoje kurti, ir mums svarbu ne tik Lietuva, nes mūsų klientai yra užsienyje. Klientai visada pirmiausiai prašo parodyti socialinės atsakomybės ataskaitą, ką mes nuveikėme, jie tada sprendžia, ar jie tikrai nori bendradarbiauti ir tikrai labai dažnai gauname užklausų iš mūsų pardavėjų komandų, kur galima rasti, kas įvyko (IK-V2); Tai yra savo rinkos išplėtimas, atradimas naujo klientų rato, kuris iki šiol nebuvo aptarnaujamas (IK-T2); Man atrodo, kad labai svarbu yra abipusisškumas <...> jie [verslo organizacija] gauna žinomumą per mus, plius mus pasirenka ne šiaip sau. Jie būna dažniausiai įsivertinę, kokia yra mūsų auditorija. Kad tai yra mamos, tokio ir tokio amžiaus, vaikai, tai jeigu jų produktas yra mamai ir vaikui, tai jie mato tame naudą (IK-N7); Mes galime padėti pritaikyti aplinką ir apmokyti jūsų klientų aptarnavimo specialistus vieną ar kitą fizinę ar psichologinę negalią identifikuoti ir kaip tą žmogų geriau aptarnauti. Ir šitoje vietoje jiems [verslo organizacijai] buvo „eureka!“. Verslo įmonei tai yra galimybė pasiekti tokį klientų ratą, kuris, iš tikrųjų, šiuo metu nėra aptarnaujamas (IK-T2).</i>

23 lentelės tęsinys

	Viešinimo kanalų didinimas	<i>Viešinimo kelių praplėtimas (IK-N4); Mes jiems tokį suteikiame bonusą, t. y. viešinimą. Tai yra komunikacija, kas šiais laikais turi tikrai didžiulius plusus, yra visi socialiniai tinklai, pranešimai spaudai, straipsniai, interviu ir t. t. Tai mes tą, kaip organizacija, gana aktyviai naudojame ir verslui tas tinka (IK-N7).</i>
	Klientų lojalumo didinimas	<i>Padidina esamų klientų pasitenkinimą, lojalumą, padeda tiesiog išlaikyti tą klientą (IK-T3); Iš mūsų kompanija tėvystės kursus užsakė savo klientams, dovanojo <...> žiūrėkit, mes norim jums, savo klientams, padovanoti, nes mums nieko nėra svarbiau kaip santykiai ir mes norim irgi jums padėti kurti santykius šeimoje ir dovanojame kursus <...> buvo didžiulis pasisekimas (IK-T4).</i>

Asociacinė vertė, kaip nauda, kurią gauna verslo organizacijos, įsitraukdamos į tarpsektorines partnerystes su NVO, atsiskleidė interviu metu su daugeliu verslo organizacijų atstovų. Tyrimo rezultatai rodo, kad verslo organizacijų vienpusių išteklių tiekimas finansine forma NVO, verslo organizacijoms pasireiškia šiomis naudomis: ***pagerėjusia reputacija ir įvaizdžiu, geresniu darbuotojų išlaikymu ir pritraukimu, vardo legitimizavimu naujoje rinkoje, naujų klientų pritraukimu, platesniais viešinimo kanalais iri klientų lojalumo didinimu.*** Informantai pažymėjo, kad verslo organizacijos siekia partnerystės su NVO dėl konkurencinio pranašumo didinimo: *per partnerystę su NVO galime sukurti gerą reputaciją, įvaizdį rinkoje, kažkokį išskirtinumą, kada nori išsiskirti iš konkurentų ne tik savo kažkokių prekių ir paslaugų siūlomų kokybe, bet tuo, ką tu dar darai, kas tau dar rūpi (IK-N8).* Tyrimo dalyviai, vertindami vertę, kurią gauna verslo organizacijos iš partnerystės su NVO, akcentavo geresnį darbuotojų pritraukimą ir išlaikymą. Vienas iš svarbiausių socialiai atsakingo verslo skatinimo veiksnių yra personalo vaidmens ir lūkesčių pokyčiai. Itin reikšmingais veiksniais tampa darbuotojų moralės, etinės savybės bei jų vertybių sistema (Juščius, 2008). Viešai deklaruojama informacija apie įmonės socialinę atsakomybę padeda užsitarnauti didesnę vartotojų pasitikėjimą, suformuoti patrauklaus darbdavio įvaizdį. Socialiai atsakingose įmonėse yra suinteresuoti dirbti geriausi, aukščiausios kvalifikacijos darbuotojai, taigi didėja tikimybė, kad socialiai atsakinga įmonė pritrauks ir išlaikys personalą (Gudonienė, Volungytė, 2007). NVO ir verslo partnerystės brokeriai / tarpininkai akcentavo naujų klientų pritraukimą ir lojalumo didinimą kaip pagrindines asociacinės vertės rūšis: *tai yra savo rinkos išplėtimas, atradimas naujo klientų rato, kuris iki šiol nebuvo aptarnaujamas (IK-T2).* Talentingų darbuotojų pritraukimas yra vienas iš pagrindinių verslo organizacijos filantropijos motyvų (Bhattacharya ir kt., 2008). Apibendrinant galima teigti, kad analizuotose verslo organizacijose asociacinės vertės kūrimas yra viena iš preferencinių verčių, kurias verslo organizacijos siekia įgyti tarpsektorinės partnerystės kontekste. Pagrindinis motyvas įsitraukti į tarpsektorines partnerystes yra konkurencinio pranašumo didinimas. Konkurencinis pranašumas įgyjamas gaunant prieigą prie NVO organizacinių resursų, tokių kaip plačios tikslinės grupės ir aukštos reputacijos turėjimas.

Apibendrinant šiai kategorijai informantų pasisakymų turinio analizės rezultatus, teigtina, kad partnerystės su NVO įgijimas didina konkurencinį pranašumą rinkoje.

24 lentelė

Interakcinė vertė

Kategorija	Subkategorija	Iliustruojantys teiginiai
Interakcinė vertė	Sustiprėjęs ryšys tarp organizacijos misijos ir darbuotojų	<i>Jie [darbuotojai] supranta, kad jie nedirba kažkokiam „bejaušimui“ organizmui, kad kiekviena verslo organizacija yra lygiai taip pat visuomenės dalyvis, kaip ir kiekvienas iš mūsų (IK-T2); Dirbant su NVO, jie [darbuotojai] galbūt jaučiasi prisidedantys prie tam tikrų kilnių tikslų, gerų darbų ir tai juos labiau motyvuoja, ypač turint omenyje, kad labai dažnai didelėse korporacijose žmonės jaučiasi tokie maži dideliame mechanizme, praranda savo roles, nesijaučia vertingi ir naudingi, tai dirbdami su tokiais projektais jie jaučiasi vertingi (IK-T3); Jie [darbuotojai] labiau vertina savo įmonę, kurioje dirba, grįžta tas pasididžiavimo jausmas, kuris per tą rutiną nueina žemyn (IK-V3).</i>
	Partnerių rato praplėtimas / socialinio kapitalo didinimas	<i>Tai tiesiog prie šitų dalykų [partnerysčių] jungiasi kitos organizacijos (IK-V5); akiratis platesnis ir partnerių ratas, tai, be abejo, padeda, pvz., rengiant renginius tiek vidinius, tiek išorinius <...> per juos [partnerius] išeinam į kažkokius kitus renginius, pamatom, kas kitose šalyse vyksta (IK-V8).</i>
	Organizacijos kultūros ir etikos principų diegimo stiprinimas	<i>Tos mūsų įmonės, kurios su mumis draugauja, pavyzdžiui, irgi priima kažkokią etikos normas, pavyzdžiui, kad jos neperka savo darbuotojams alkoholio nemokamai per šventes. Tai tam tikra prasme nauda ir verslui, nes sutaupomi pinigai. Pavyzdžiui, kai kurios NVO turi savo etikos kodeksą, kurio, jos nori, kad ir jų davejai laikytųsi. Tai yra tam tikra prasme etikos ir kultūros kėlimas (IK-T4).</i>

Interakcinė vertė atskleidžiama per naudas, kurias verslo organizacijos įgyja nuolat sąveikaudamos su NVO. Verslo organizacijų atstovai pažymi, kad darbuotojų dalyvavimas ir įsitraukimas į partnerystes padeda sustiprinti ryšį tarp organizacijos misijos ir darbuotojų: *darbuotojų įsitraukimas yra didžiausia nauda, per tą įsitraukimą ateina kitos naudos tiek darbuotojui, tiek organizacijai. Parodymas, kad organizacijos misija iš tiesų yra svarbi ir kad mes ją galime įgyvendinti kartu, tai darbuotojams labai patinka, kad ne tik mūsų produktai, bet apskritai viskas, ką mes darome, padeda organizacijos misiją įgyvendinti (IK-V3).* Tyrimas išryškino kolektyvinio mokymosi svarbą verslo organizacijos kultūros ir etikos stiprinimui, pabrėžiant, kad neretai NVO vadovaujasi aukštesniais moralės standartais. Taigi, partnerystės su NVO padeda verslo organizacijoms didinti socialinį kapitalą ir užmegzti glaudesnius santykius su NVO.

Sinerginė vertė

Kategorija	Subkategorija	Ilustruojantys teiginiai
Sinerginė vertė	Naujų produktų ir paslaugų kūrimas	<i>Tai mūsų susitarimas yra, kad jie mums duoda profesionalų turinį, nes jie kasdien dirba toje srityje, mes sutarėme dėl tam tikrų straipsnių šia tematika ir pagal tai mes rengiame medžiagą, kurią savo resursais populiariname, viešiname, reklamuojame ir taip toliau (IK-V5).</i>
	Didesnė galia daryti įtaką tikslinėms grupėms	<i>Visuomenėje tai yra labiau nuskaitoma kaip geras turinys, ir tai nėra komercinis turinys. Šiuo projektu mes nesiekiamo komercijos, mes siekiame kurti vertę žmogui. Tai ta atsakomybė yra labai tikslinga <...> mūsų sritis – internetas, mes tą darome, mes atveriamė tą „grėsmę“ ir mes mokome, kaip joje būti saugiai. Manau, mums, kaip verslo organizacijai, šita tema ir ši partnerystė su „Vaikų linija“ ir UNICEF yra svarbi tuo, kad mes ta pačia kalba kalbame apie tą pačią temą tikslinėms grupėms (IK-V5).</i>
	Socialinės aplinkos, kurioje veikia, gerinimas	<i>Prekybininkams tai apsimoka, nes jiems sumažėja maisto atliekų utilizavimo kaštai, yra galimybė realizuoti socialinę atsakomybę <...> tokiu būdu sukuriama saugesnė socialinė aplinka sau ir savo klientams (IK-N6).</i>

Remiantis ištekliais paremtu požiūriu, specifinių išteklių derinimas yra pagrindinis sinerginės vertės kūrimo šaltinis, kadangi šie ištekliai yra unikalūs ir sunkiai imituojami. Partnerinės organizacijos sukuria sinerginę vertę, kuri atsiranda iš išteklių papildomumo. Specifinių išteklių derinimas ir integravimas priklauso nuo verslo organizacijos ir NVO įsitraukimo į partnerystę motyvų bei jų turimų ekspertinių žinių. Informantai akcentavo, kad ekspertinių žinių sujungimas įgalina kurti naujus produktus bei paslaugas ir daryti didesnę įtaką tikslinėms grupėms: *NVO yra valdomos misijos, jos turi, iš tikrųjų, daug daugiau žinių apie tam tikras visuomenės problemas, kurios gali verslui suteikti žymiai stipresnę ar gilesnę supratimą, kaip tas problemas galima spręsti, kad atsirastų nauda ir verslui (IK-T2); pati iniciatyva yra turiningesnė, stipresnė, ekspertinių žinių sujungimas, pats iškomunikavimas (IK-V5).* Verslo organizacijos, įsitraukdamos į partnerystes su NVO, prisideda prie socialinės aplinkos, kurioje veikia, gerinimo. Tai verslo organizacijoms padeda užmegzti glaudesnius santykius su bendruomenėmis, suprasti jų poreikius, tokiu būdu kartu pasiekiamas bendruomenių supratingumas jų atžvilgiu.

Verslo organizacijos socialinės atsakomybės įgyvendinimas per partnerystes su NVO gali atliepti kai kuriuos darbuotojų psichologinius poreikius, kaip **socialinių emocinių kompetencijų lavinimas, pilietiškumo ugdymas**: *didieji verslai, kiek turime pavyzdžių iš pačių tarptautinių kompanijų, skatina savo darbuotojų savanorystę. Per tokias veiklas jie nori motyvuoti savo darbuotojus, įtraukti į visuomeninę naudingą veiklą, didinti jų pilietiškumą ir skatina pajauti pilietinę galią savo kaip piliečio (IK-T3); įmonės darbuotojai keičia požiūrį į socialinę gerovę, kad mes visi prisidedame prie tos gerovės kūrimo (IK-V7).* Išankstinė sąlyga pastariesiems poreikiams patenkinti yra sąlygų savanoriauti sudarymas ir darbuotojų įtraukimas į partnerystės procesus su NVO.

Bendradarbiavimu grįstos vertės raiška verslo organizacijų darbuotojams

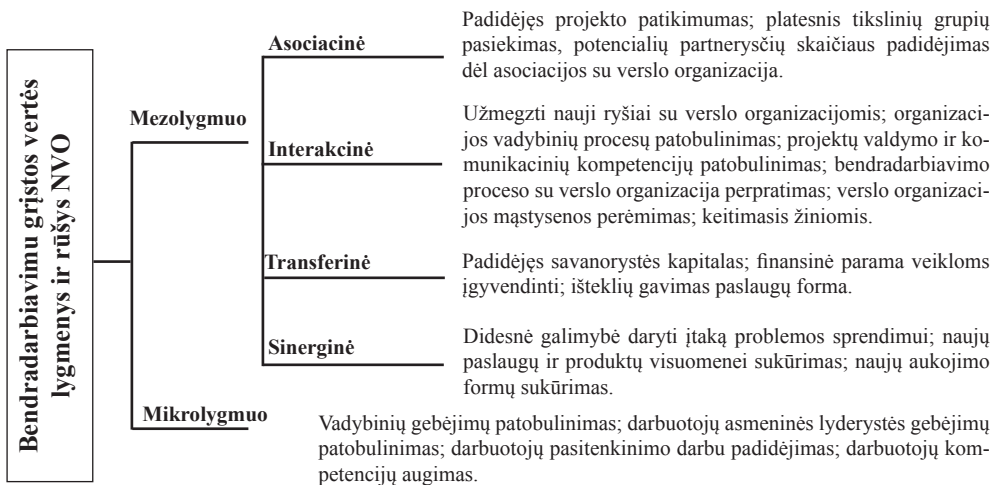
Kategorijs	Subkategorija	Iliustruojantys teiginiai
Mikro- lgmens vertė	Socialinių emocinių kompetencijų lavinimas	<i>Atsiranda toks vadinamas „reality check“ <...> IT srityje dirbantys žmonės, tai yra tam tikro sluoksnio žmonės, kurie turi pakankamai stabilias, geras pajamas, kurie gyvena pakankamai patogų, gerą gyvenimą ir kartas nuo karto tas patikrinimas, kad ne visur taip yra ir ne visiems taip yra, manau, kad kiekvienam yra į naudą, taip įsitraukia ir mūsų tie savanoriai, kurie, galbūt, jau pamiršo, kad iš tikrųjų tokios šeimos egzistuoja Lietuvoje (IK-V1); aš esu tikrai buvus liudytoja daugybės virsmų, kai žmogus pamato visai kitokį gyvenimą, kai žmogus pamato žmones, kitus žmones, galbūt žmones, kurių niekada sau neįvardijo kaip žmonių, juos įvardijo kaip bomžus, benamius, vagis, valkatas, kai man žmonės sako: „Aš visą naktį negalėjau miegoti, nes galvojau, kodėl yra tiek žmonių, kurie neturi duonos“ (IK-N3).</i>
	Padidėjęs pilietiškumas	<i>Didėja darbuotojų pilietiškumas <...> mes daug kalbame apie tai, kodėl mes augame Lietuvoje, norime pritraukti, kad kompanija čia investuotų, kad ateitų naujos investicijos į Lietuvą, kad būtų geros naujos darbo vietos <...> neišvengiamai tada turi spręsti kartu problemas, kodėl nepadėti dienos centrui ar darželiui padaryti tuos realius darbus. Mes esame šios šalies gyventojai, todėl turime puoseleli tai, kas mus vienija ir yra bendra (IK-V3); tai tiesiog padeda jiems [darbuotojams] įsitraukti, pamatyti ir atverti akis, kas vyksta Lietuvoje, kur yra tos opiausios problemos, kurias jie galėtų išspręsti be jokios, vadinkim, investicijos <...> mato, kiek galima pasiekti daug tiesiog suteikiant šilumą žmonėms, kuriems to reikia <...> jie, iš tikrųjų, įsitraukia ir toliau savanoriauja patys, nepriklausomai nuo to, ar jie naudoja mūsų [verslo organizacijos] suteiktas valandas, ar jie daro tai po darbo, arba laisvomis nuo darbo dienomis (IK-V9).</i>
	Bendravimo įgūdžių su skirtingomis visuomenės grupėmis tobulinimas	<i>Ugdo gebėjimą bendrauti su įvairiais žmonėmis, su socialiai pažeidžiamomis grupėmis (IK-V4).</i>
	Asmeninės lyderystės ugdymas	<i>Darbuotojai ugdo savo lyderystę per savanoriavimą, nes visi tu imiesi tam tikros iniciatyvos ir jeigu tu, tarkim, dirbi kažkokį galbūt visiškai techninį darbą, tau tikrai čia yra galimybė atsiskleisti kaip, tarkim, projektų vadovui, išbandyti save, suburti žmones, suburti komandą, išeiti, užmegzti ryšius (IK-V4).</i>
	Padidėjęs pasitenkinimas darbu	<i>Jei darbuotojas pamato, kad jo darbovietė padeda, tai tokį pliusą užsideda darbuotojų akyse, ir tada jie tokie lojalesni tampa (IK-N7); labai aiškiai jaučiasi pasitenkinimas vidinių darbuotojų, jei jie įsitraukia į tam tikras veiklas (IK-T1); darbuotojams tai yra labai svarbu, kad jų darbas nebūtų tik tai tokia rutina, kur neaišku, dėl ko tu tą darai, bet kad jaustų tą moralinį pasitenkinimą, kad nuveikė kažką svarbaus ir kad čia veikia kažką svarbaus (IK-V6).</i>

Analizuotose verslo organizacijose yra sukurtos įvairios savanoriavimo iniciatyvos bei juos palaikantys ir skatinantys mechanizmai: apmokamos savanoriavimo valandos, darbuotojai gali išreikšti preferencijas, kuriose NVO norėtų savanoriauti, organizuojami įvairūs lėšų rinkimo renginiai. Tyrimo metu identifikuota, kad verslo

organizacijū darbuotojai per savanorystēs programās tobulina gebējumus, reikalingus jū kasdieninēje darbinēje veikloje (*bendravimo īgūdžius su skirtingomis tikslinēm grupēm ir asmeninē lyderystē*): *tai, pirmiausiai, vertē gauna darbuotojai, jie tobulēja, kelia kvalifikacijā, īgauna īgūdžiu, reikalingū kasdieninēje veikloje <...> tai paskaitas reikia kažkokias skaityti, tai pabendrauti su vaikais (IK-V6)*. Organizaciniu lygmeniu darbuotojū savanoriavimas turi teigiamā poveikī darbuotojū požiūriui ī darbā. Tyrimo metu išryškējo, kad verslo organizacijos tarpsektorines partnerystes dažniausiai naudoja kaip įrankī darbuotojū pasitenkinimui didinti: *sukuriamā vertē darbuotojams <...> šiuolaikiniame versle kalbama, kad šiuolaikinē karta yra prasmēs ieškotojai ir jiems neuštenka atlyginimo, jie turi jausti prasmē. Tai bendradarbiavimas su NVO tą prasmē padeda sukurti (IK-T4); žiūrint iš personalo valdymo perspektyvos, darbuotojū pasitenkinimas yra labai svarbus, jeigu jie save gali realizuoti tiek darbe, tiek kitoje veikloje, juos motyvuoja ir kitus darbus jie tada atlieka geriau (IK-V3)*.

Kai kurie mokslininkai (Rondineli, London, 2003; Bowen ir kt., 2010) savanoriavimo iniciatyvas, kaip filantropinės partnerystės pavyzdžius, charakterizuoja kaip žemo lygio sąveikas, vienpusius išteklių mainus bei mažos apimties veiklas, turinčias ribotą strateginę vertę NVO ir verslo organizacijoms. Vis dėlto naujausi tyrimai (Austin, Seitanidi, 2012a) rodo, kad darbuotojū savanoriavimo iniciatyvos gali tapti instrumentu siekiant plėtoti intensyvesnius santykius tarp NVO ir verslo organizacijū.

3.1.3.2. Bendradarbiavimu grįstos vertės pasireiškimo rūšys ir lygmenys NVO



10 pav. Bendradarbiavimu grįstos vertės lygmenų ir rūšių NVO vizualizavimas: kategorijų ir subkategorijų žemėlapis

Bendradarbiavimu grįstą vertę tarpsektorinėse partnerystėse yra labai sunku pamatuoti, kadangi partnerystės nuolat keičiasi ir vystosi, nėra kontrolės grupių, matavimo vienetų ar indikatorių. Be to, bendradarbiavimu grįstos vertės kūrimo ciklai kiekvienoje tarpsektorinėje partnerystėje yra unikalūs, priklauso nuo to, kaip partneriai apibrėžia vertę ir ko tikisi gauti iš mainų. Tarpsektorinės partnerystės tipų diversifikacija riboja galimybę pateikti aiškia bendradarbiavimu grįstos vertės rūšių tipologiją, kadangi bendradarbiavimu grįsta vertė iš dalies priklauso nuo partnerystės ir partnerių tikslų. NVO, dirbdamos su verslo organizacija, geriau supranta verslo varomąsias jėgas, semiasi patirties, kaip efektyviau vykdyti savo veiklą, užmezga tiesioginius kontaktus su verslu. Taip NVO atsiveria naujos bei patvaresnės finansinės galimybės veikti ir dirbti kartu su verslo organizacijomis bendruose projektuose, nebeakcentuojamas paramos prašymas.

27 lentelė

Asociacinė vertė

Kategorija	Subkategorija	Iliustruojantys teiginiai
Asociacinė vertė	Padidėjęs projekto patikimumas	<i>Tam tikrų dalykų, tokių kaip socialinės inovacijos, valstybė ne visada gali finansuoti, pavyzdžiui, „inkilo“ – trumpalaikės globos <...> mes jį finansavome iš įmonių arba privačių aukotojų pinigų, tai reiškia, kad įmonė investavo į tokį projektą kaip „inkilas“, į visiškai socialinę inovaciją, kurios nebuvo Lietuvoje ir po 1,5 metų, parodydami rezultatus, mes jau galime finansavimo prašyti iš valstybės (IK-N6); mes su jais [NVO] pasirašėme dar vieną, tokią kaip antrą partnerystės sutartį, nes jie dalyvauja viename iš Kauno savivaldybės organizuojamų projektu, kur jiems reikia to oficialaus „sponsoriaus“ <...> įsipareigojome jiems padėti bet kokių klausimų, jeigu jie projektą laimės <...> mes būsim jų tas „antras planas“ (IK-V1).</i>
	Platesnis tikslinių grupių pasiekimas	<i>Draugystė jau tęsiasi metus, ji yra tokia mums labai faina, nes mes pasiekėme vartotojus, kurių šiaip paprastai pasiekti mums neįmanoma, tai yra žmonės, kurie ateina į verslo organizaciją net neturėdami intencijos aukoti arba neturėdami intencijos remti, bet, pamatę galimybę, gali pasirinkti mus (IK-N3); mūsų finansinė, komunikacinė ir marketinginė pagalba padeda tą NVO temą išviešinti ir pasiekti tikslines grupes (IK-V5); mes parodome savo lankstumą arba ėjimą į žmones, į visuomenę, kad mes nesame uždari, kad mums aktualu paieškoti naujų formų, kaip tam žmogui paaukoti (IK-N7).</i>
	Potencialių partnerių skaičiaus padidėjimas dėl asociacijos su verslo organizacija	<i>Visi nauji potencialūs verslo partneriai žiūri į interneto svetainę ir tikrina, su kuo dirbi, kas tave palaiko, kas tave remia. Manau, kad dabartiniai ir ankstesni partneriai yra reputacijos dalis <...> Niekas taip tiksliai ir konkrečiai neįvardina, kad atėjau dėl to, kad su jumis dirba tokie ženklai, bet manau, kad tai tikrai yra dalis NVO reputacijos (IK-N8).</i>

Analizuojant respondentų nuomones ir nagrinėjant, kokią naudą NVO gauna siedamos savo vardą su verslo organizacija, išskirtos šios pagrindinės asociacinės vertės rūšys: **padidėjęs projekto patikimumas, platesnis tikslinių grupių pasiekimas, potencialių partnerių skaičiaus padidėjimas dėl asociacijos su verslo organizacija.**

NVO ir verslo organizacijų atstovai pabrėžė, kad partnerystės su verslo organizacija didina NVO reputaciją: *Mes esame vieni tų, pas kurios ateina pirmiausiai <...> jeigu jie [NVO] gauna net ir „ne“, tai vėlgi jiems irgi yra pridėtinė vertė, kad mes svarstėtum juos <...> tai jau yra jų veiklos kokybės rodiklis (IK-V8)*. Legitimumas ir reputacija – organizacijos vardas ar su juo susiję projektai tampa organizacijos prekės ženklu, padedančiu pritraukti lėšų ir didinti potencialių partnerių skaičių.

28 lentelė

Transferinė vertė

Kategorija	Subkategorija	Iliustruojantys teiginiai
Transferinė vertė	Padidėjęs savanorystės kapitalas	<i>Įmonė nori, kad darbuotojai savanoriautų <...> nors tai yra įmonės iniciatyva, bet savanoriauja fiziniai asmenys: tvarkosi, žaidžia, organizuoja, važiuoja, kas sunku pamatuoti verslo organizacijai naudą, bet yra labai aiški nauda mūsų žmonėms [NVO] ir vaikams, jie kartu į teatrą išeina, senelių namus sutvarko (IK-N3); mes pristatome partneriui [verslo organizacijai] savanoriavimo galimybes mūsų tarnyboje ir pasikviečiame savanorių teikti emocinę paramą <...> tokiu būdu mes kelis žuikius nušauname (IK-N8); susitinki su didele grupe žmonių, kur yra virš tūkstančio darbuotojų – taip gali pasiekti daugiau savanorių (IK-N6).</i>
	Finansinė parama veikloms įgyvendinti	<i>Jie [verslo organizacija] yra pagrindiniai mūsų šių metų projektų ir veiklų rėmėjai (IK-N4); gauni finansų, kad galėtum įgyvendinti kažkokias veiklas <...> tarkim, su „A verslo organizacija“ mes bendradarbiaujame jau 3 metus, jų duoto finansavimo dalį išleidžiame produktų, skirtų patyčių prevencijai, kūrimui, o kitą dalį mes tiesiog skiriame savo veiklai, tam emocinės paramos teikimui <...> Viena vertus, gauni tą finansinę paramą vykdomai veiklai kasdienei, kita vertus, kartu tu sukuri kažkokių produktų (IK-N8).</i>
	Išteklių gavimas paslaugų forma	<i>Gauname „pro bono“ pagalbą, kai įmonė neatlygintinai teikia savo, kaip profesionalų, pagalbą, arba patarimus, tai mes, pavyzdžiui, turime teisininkus, kurie konsultuoja nemokamai (IK-N3); turim reklamos agentūrą, kuri mums tam tikras komunikacines žinutes sudėlioja, planus pasižiūri (IK-N5).</i>

Nauda, kurią NVO gauna per išteklius, perduotus iš verslo organizacijos, pasireiškia padidėjusiu **savanorystės kapitalu, finansine parama veikloms įgyvendinti ir verslo organizacijų nemokamų paslaugų teikimu NVO**. Pažymėtina, kad perduotų išteklių nauda priklauso nuo perduotų išteklių tipo ir kaip šie ištekliai yra naudojami. Specifinių išteklių perdavimas analizuotų verslo organizacijų atveju, pasireiškiantis per teisinės pagalbos, ekspertinės pagalbos komunikacijos srityje teikimą, turi žymiai didesnę vertę negu bendrieji verslo organizacijos perduoti ištekliai (*darbuotojų savanoriavimas, finansinės paramos teikimas*). Prieigą prie neapčiuopiamų išteklių NVO įgauna nuolat sąveikaudamos su verslo organizacija, todėl galime teigti, kad neapčiuopiami ištekliai pasireiškia NVO interakcinės vertės rūšimi (žr. 29 lentelę).

Interakcinė vertė

Kategorija	Subkategorija	Iliustruojantys teiginiai
Interakcinė vertė	Naujų ryšių su verslo organizacijomis kūrimas	<i>Nauji ryšiai, prieiga prie kontaktų, prieiga prie kitų verslo įmonių, kurios taip pat gali būti partneriais kituose projektuose (IK-T1); NVO gauna platų ratą kontaktų organizacijų, kurios gali prisidėti prie jų projektų <...> NVO iš principo kontaktai, ryšys su įvairiausiomis organizacijomis, įvairiausiai žmonėmis yra svarbiausia (IK-V6).</i>
	Organizacijos vadybinių procesų patobulinimas	<i>Verslas padeda labiau susistruktūrizuoti procesus, pasižiūrėti, kaip mes komunikuojame <...> atsiranda toks aiškumas (IK-N2); partnerystė naudinga pačiam mūsų organizacijos „management’ui“ [valdymui], kada tu gali pasiimti patarėjus iš įmonės, gali paklausti apie procesų valdymą <...> mes galime mokytis iš geriausių verslo organizacijų (IK-N5); NVO dažniausiai atsilieka pačiame valdymo procese, tai perimi tam tikrus procesinius dalykus, inovacijas <...> padeda susitvarkyti procesus organizacijos <...> „persidedi“ verslo organizacijos struktūrą (IK-N2).</i>
	Projektų valdymo ir komunikacinių kompetencijų patobulinimas	<i>Stebėdami savo partnerius ir dirbdami kartu su jais, išmokome vadybiškai paleisti didžiulį projektą <...> mes po to tą schemą taikėme visoms didesnėms mūsų socialinėms akcijoms, mano galva, tai buvo geriausia mokykla (IK-N2); pagrindinė nauda, kad gauni skirtingų patirčių, skirtingų vizijų, idėjų, išmoksti, kaip galima kitaip įgyvendinti tam tikrus projektus (IK-V7); Gauname visų tų minkštųjų kompetencijų, kurios mums yra skolinamos reklamos srityje <...> tikrai mes aiškiai nebūtume supratę, kaip norime save pristatyti, kaip norime apie save kalbėti (IK-N3); būna, kad mes tiesiog sužinome apie naujas pateikimo formas <...>, mes siūlome vienokią formą turinio pateikimo, iš verslo gauname pasiūlymą, o gal darom taip. Toks tarsi profesinių žinių plėtimas, kaip galima patraukliai pateikti medžiagą ar turinį (IK-N8).</i>
	Bendradarbiavimo proceso su verslo organizacija perpratimas	<i>Jiems [NVO] bendradarbiaujant su kitais partneriais yra lengviau, nes principai yra sudėlioti, kaip reikia bendradarbiauti <...> gauna iš mūsų dar ir edukacinę vertę, kaip tas vertes kurti (IK-V5); perprantam verslo poreikius, ko norisi verslui, ką tu gali pasiūlyti, kaip gali pakreipti kažkokius pasiūlymus (IK-N8); NVO įgauna organizacinę patirtį, aišku, priklauso nuo projekto, kokį tu projektą darai, kiek yra sudėliota, gauni bendradarbiavimo patirtį su verslu (IK-V6).</i>
	Verslo organizacijos mąstysenos perėmimas	<i>Man atrodo, kad kai pradėdi vaikščioti pas verslininkus į susitikimus, nueini į tris, penkis, tau pasidaro labai aišku, ko iš tavęs prašo, pasidaro aišku, kiek reikia investuoti ir kokį rezultatą bei per kiek laiko parodysi <...> yra tam tikra verslo logika ir konkretumas, kurio mes mokomės, neužsidaryti savo kiutuose, nevertoti vienos kalbos, kalbėti kitaip pradėdi <...> mąstyti versliškiau, kaip iškomunikuoti savo veikimo naudą, kad žmonės, kurie nėra giliai susipažinę su mūsų sritimi, suprastų, kam jiems mūsų reikia, kodėl jie turėtų prisidėti prie NVO, ne tik verslas, bet fiziniai asmenys, kurie irgi yra rėmėjai (IK-N3); NVO gauna verslumo įgūdžius <...> kitokį supratimą efektyvumo, supratimo, kad turi matuoti poveikį <...> įgauna tą tokį greitį, nes nevyriausybinės, tokios senoviškos, jos įpratę viską daryti lėtai <...> perėjimas prie darbo kultūros, kuri yra greitesnė, efektyvesnė, tuo tarpu NVO daug kas vyksta iš inercijos <...>, manau, kad bendradarbiavimas su verslu įneša didesnio efektyvumo į visus NVO procesus (IK-T4).</i>

Remiantis šiai kategorijai ir subkategorijoms priskirtų teiginių turinio analizės rezultatais, galima teigti, kad pagrindinis interakcinės vertės rūšies katalizatorius yra jungtinis mokymasis. Jungtinis mokymasis apima naujas žinias, kurias NVO ir verslo organizacija įgyja tarpsektorinės partnerystės proceso metu. Žinių keitimosi įtaka bendradarbiavimu grįstos vertės kūrimui tarpsektorinėje partnerystėje atsispindi ir tyrimo rezultatuose: *jie [verslo organizacija] duoda, ką jie gali geriausiai daryti, mes taip pat iš savo pusės <...> mūsų „arkliukas“ yra socialinė sritis ir mes tame nusimanome <...> bet jie mums gali duoti ne tik pinigus, bet ir savo žinias: nuo IT iki marketingo ir komunikacijos <...> mums tai yra nepaprastai svarbu, kadangi mes neturime tiek išteklių, kad mes galėtumėme taip vykdyti komunikaciją, kaip verslo įmonė (IK-N2)*. Tyrimo metu išryškėjo, kad dėl nuolatinės sąveikos su verslo organizacija NVO pradeda taikyti verslo organizacijų valdymo praktikas, išmoksta valdyti didelės apimties projektus. Kaip vieną iš svarbiausių jungtinio mokymosi naudų informantai įvardijo bendradarbiavimo proceso su verslo organizacija perpratimą ir verslo organizacijos mąstysenos perėmimą.

30 lentelė

Sinerginė vertė

Kategorija	Subkategorija	Ilustruojantys teiginiai
Sinerginė vertė	Didesnė galimybė daryti įtaką problemos sprendimui	<i>Pagrindinė vertė yra ta, kad tu įtakingai įmonę investuoti į kažkokią naują, galbūt „crazy“ idėją, kuri kaip ir turėtų veikti pas mus Lietuvoje, bet ji neveikia, nes nėra finansavimo ir tada išsiplėtoja per kelis metus toks procesas, kad valstybė perima šį procesą kaip tam tikrą visuomenės normą (IK-N5); jie [NVO] tikslingai tai daro ir tikrai profesionaliai dirba, tik tiek, kad jiems trūksta finansų ir pajėgumo apie tai garsiau kalbėti. Mes esame tas partneris, kurie tai daro ir kartu, sujungus jėgas, mes galime šitą temą išplėsti, parodyti ją, kalbėti apie ją plačiau, daryti didesnį poveikį (IK-V5).</i>
	Naujų paslaugų ir produktų visuomenei sukūrimas	<i>Per partnerystes su verslu atsiranda įvairios galimybės sukurti naujų produktų, pasiūlyti naujų priemonių mokykloms, kad kalbėtų, spręstų tą patyčių problemą (IK-N8).</i>
	Naujų aukojimo formų sukūrimas	<i>Su senesniais mūsų partneriais gimė kūrybinis mūsų bendrystės rezultatas, t. y. taromate bus galimybė aukoti, tarkim, atnešus 10 taros vienetų, pinigus už 2 vienetus gali paaukoti mums. Tokia inovacinė aukojimo forma (IK-N4).</i>

Sinerginė vertė remiasi pagrindine prielaida, kad tarpsektorinėje partnerystėje, derinant NVO ir verslo organizacijų išteklius, galima pasiekti žymiai daugiau negu organizacijoms veikiant atskirai. Sinerginė vertė peržengia organizacijų rėmus ir pasireiškia socialinės vertės kūrimu makrolygmeniu (išorinėms tikslinėms grupėms). NVO atstovai pažymėjo, kad partnerystės su verslo organizacijomis sujungiant išteklius suteikia joms galimybę daryti didesnę įtaką problemos sprendimui: *partnerių pagalba, kurie nepabijojo investuoti į socialines inovacijas, tam tikros vertybės, tikslai tapo visiems suprantama norma (IK-V5)*. Vienas iš NVO atstovų akcentavo, kad partnerystė su verslu įgalina NVO organizacijas kurti ir siūlyti visuomenei naujus produktus.

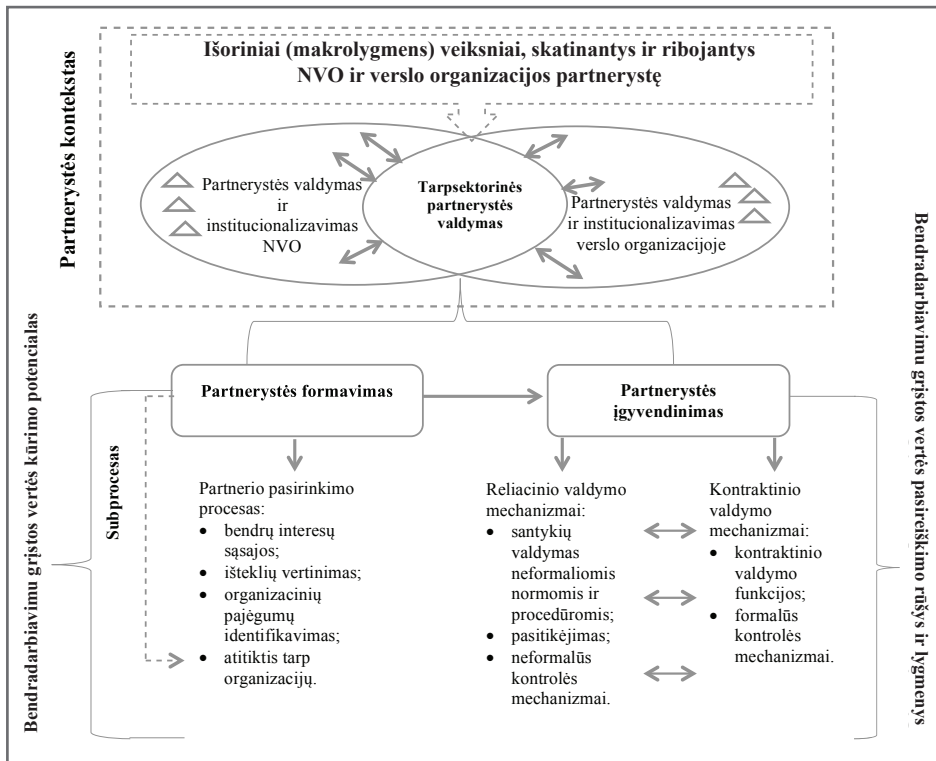
Bendradarbiavimu grįstos vertės raiška NVO darbuotojams

Kategorija	Subkategorija	Iliustruojantys teiginiai
Mikro-lygmens vertė	Vadybinių gebėjimų patobulinimas	<i>Partnerystės su verslu suteikia vadybinių kompetencijų tam praktiniame lygmenyje, čia ne vadovėlį pasiskaitome (IK-N2); Jie [verslo organizacija] dar kitokią patirtį atneša <...> nes, kai eini į verslo organizaciją, tai turi ir mąstyti kaip verslininkas, kaip vadybininkas, ta prasme, kalbėti labai konkrečiai, pristatyti save drąsiai, aiškiai įvardinti, ko prašai, kokia čia bus abipusė nauda (IK-N3).</i>
	Darbuotojų asmeninės lyderystės gebėjimų patobulinimas	<i>Darbuotojai, kurie pabūna santykiyje su verslu, išmoksta drąsos ir veržlumo, ką įgauti mūsų srityje nėra taip lengva dėl srities, kurioje dirbame, kur daug nuovargio <...> iš verslo gali pasisemti drąsos, inovatyvumo, tokio veržimosi į priekį (IK-N3).</i>
	Darbuotojų pasitenkinimo darbu padidėjimas	<i>Sudalyvavę kažkokiuose renginiuose, darbuotojai pasijaučia vertinami verslo įmonių kaip specialistai <...> kai verslo įmonės noriai konsultuojasi, be abejo, suteikia tokio pasitikėjimo savimi, kad iš tiesų NVO gali daug padėti verslo įmonei vykdant jos socialinę atsakomybę (IK-N8); Kaip vadovė pastebėjau, kad darbuotojams patinka su verslu dirbti, matyti, kaip verslas mus vertina, pasitiki. Tada jie patys jaučiasi vertingi dirbdami organizacijoje, kuri yra labai maža, bet dirbdama su didžiuliais verslo gigantais yra labai vertinama (IK-T3).</i>

Didžiausias NVO turtas – žmogiškieji išteklių. Akcentuotina, kad darbuotojai ateina į šio tipo organizacijas ne tik dirbti, bet ir prisidėti prie misijos įgyvendinimo bei aktyviai dalyvauti sprendžiant problemas. Todėl nuo NVO dirbančių asmenų kompetencijos (lyderystės, vadybinių gebėjimų, tokių kaip darbo organizavimas, projektų valdymas ir kt.) ir motyvacijos priklauso NVO veiklos efektyvumas. Tyrimo rezultatai rodo, kad dirbdami su verslo organizacijomis NVO darbuotojai pasijaučia vertinami kaip specialistai, ugdo savo lyderystės gebėjimus. Lietuvoje nėra NVO specialistų rengimo ir nuoseklių kvalifikacijos kėlimo mokymų programų NVO darbuotojams, o pačios NVO mokymo paslaugas dažniausiai perka tik tuomet, kai tokias išlaidas dengia atitinkamus projektus finansuojantys rėmėjai. Remiantis empirinio tyrimo rezultatais, partnerystės su NVO darbuotojams suteikia vadybinių kompetencijų, reikalingų kasdieninėje NVO veikloje: *išmoksta, kaip geriau valdyti laiką, resursus, projektus, viešųjų ryšių ir marketingo gerųjų praktikų. Yra tam tikros kompetencijos, kurios yra naudingos kiekvienai organizacijai ir nesvarbu, ar tai yra verslo organizacija, ar NVO. Dažnai asmenys, kurie dirba NVO, tų kompetencijų neturi. Vien pagal išsilavinimą, pagal darbo pobūdį nėra turėję galimybės dalyvauti tokio pobūdžio mokymuose (IK-T2).*

3.1.4. Bendradarbiavimu grīstos vērtēs kūrimo tarpsektorinēje partnerystēje atskleidziamojo tyrimo rezultātu interpretācija ir apibendrinimas

Apibendrinant 3.1.1–3.1.3 skyreliuose išanalizētos ir interpretētos tyrimo rezultātus, galima teikti, kad bendradarbiavimu grīstos vērtēs kūrimui tarpsektorinēje partnerystēje turi ītakos partnerystēs kontekstas, kurį sudaro makro- (skatinantys ir ribojantys) veiksniai, NVO ir verslo organizācijas charakteristikas, tinkamo partnerio pasirinkimas bei formālūs ir neformālūs partnerystēs valdymo mehānizmai.



Paaiškinimai:

△	Trikampis žymi NVO ir verslo organizācijas charakteristikas, skatinānčias tarpsektorinējo partnerystējo.
↔	Rodyklē žymi vidinius (mezolygmens) veiksnis, skatinānčius ir ribojānčius NVO ir verslo organizācijas partnerystējo.

11 pav. Bendradarbiavimu grīstos vērtēs kūrimo tarpsektorinējo partnerystējo struktūra

Partnerships context. Partnerships context, vadovaujantis institucionāliem pōziūriem pamēta tarpsektorinējo partnerystēs analīzē, atskleidžia veiksnis, skatinānčius ir ribojānčius tarpsektorinējo partnerystējo. Tyrimo rezultāti leidžia teikti, kad

bendradarbiavimu grįstos vertės kūrimą tarpsektorinėje partnerystėje skatina ir riboja išoriniai (makrolygmens) ir vidiniai (mezolygmens) veiksniai. Makroveiksniai, ribojantys NVO ir verslo organizacijų partnerystes, siejami su NVO teisinio reguliavimo problemomis, finansinių išteklių ribotumu, pilietinės visuomenės brandos ir valdžios institucijų palaikymo stoka. Tyrimo metu identifikuota, kad nepalanki institucinė aplinka turi tiesioginį poveikį NVO gebėjimams būti lygiaverčiu partneriu verslo organizacijai. Stabilių finansinių šaltinių stoka ir NVO teisinio reguliavimo problemos lėmė NVO žmogiškųjų išteklių ir vadybinių kompetencijų trūkumą. Nepakankami NVO organizaciniai pajėgumai riboja bendradarbiavimu grįstos vertės kūrimo potencialą. Kokybinio turinio analizės metu identifikuota, kad pagrindiniai vidiniai (mezolygmens) veiksniai, ribojantys verslo ir NVO partnerystes, yra susiję su verslo organizacijos mąstysena, determinuota egzistuojančių nuostatų visuomenėje į NVO sektorių, institucine atminties verslo organizacijoje ir strateginio požiūrio į partnerystes su NVO stoka.

Tarpsektorinės partnerystės valdymas. Tarpsektorinės partnerystės valdymas apibūdina santykius tarp partnerinių organizacijų nurodant tam tikras šalių atsakomybes. Partnerystės valdymas yra sudėtingas procesas, kadangi partnerystės dažnai yra sukuriamos be aiškios teisinės formos ar atsakingo organo, be to, santykiai tarp partnerių yra nuolat besikeičiantys. Partnerystės dalyviai, įgyvendindami tarpsektorinę partnerystę, turi atsižvelgti į formalius ir neformalius valdymo mechanizmus, pasitikėjimo ir kontrolės lygį. Formalūs valdymo mechanizmai atspindi *kontraktinį ir autoritetinę valdymą, o reliacinio valdymo mechanizmai – pasitikėjimo, normų ir solidarumo vaidmenį tarpsektorinėje partnerystėje*. Partnerystės dalyviai, siekdami užtikrinti priimtina rizikos lygį ir valdymo sąnaudas, gali naudoti skirtingas formalių ir neformalių valdymo mechanizmų kombinacijas. Tyrimo rezultatai parodė, kad NVO partnerystės valdymas organizaciniu lygmeniu priklauso nuo NVO vadybinių gebėjimų. Tarpsektorinės partnerystės institucionalizavimo lygmuo verslo organizacijoje leidžia identifikuoti verslo organizacijos požiūrį į socialines investicijas ir tarpsektorinių partnerysčių svarbą verslo organizacijos kontekste. Partnerystės institucionalizavimas verslo organizacijoje ir vadovaujančio personalo palaikymas sudaro palankias sąlygas bendradarbiavimu grįstos vertės kūrimui tarpsektorinėje partnerystėje. Išanalizavus partnerystės institucionalizavimo procesus verslo organizacijoje, nustatyta, kad bendradarbiavimu grįstos vertės pasireiškimo formos verslo organizacijoje priklauso nuo filantropinės atsakomybės integravimo į verslo procesus lygio, pasireiškiančio per organizacinės kultūros, grįstos filantropine atsakomybe, formavimą, partnerystės valdymo struktūrų ir finansavimo sistemų sukūrimą.

NVO ir verslo organizacijų charakteristikos. Verslo organizacijos, įsitraukdamos į tarpsektorines partnerystes su NVO, siekia gauti naudos iš NVO reputacijos ir legitimumo (Yaziji, Doh, 2009). Savo ruožtu NVO siekia stiprinti vadybinius gebėjimus ir gauti papildomų finansinių išteklių (Austin, 2000). Mokslinėje literatūroje yra išskirta daug skirtingų tarpsektorinės partnerystės etapų ir procesinių modelių (Austin, Seitanidi, 2012a; Murphy ir kt., 2012; Bowen ir kt., 2010). Tačiau nepakankamai dėmesio skiriama NVO ir verslo organizacijų charakteristikų, reikalingų

tarpsektorinei partnerystei formuoti ir įgyvendinti, atskleidimui. Partnerių charakteristikos labai svarbu renkantis partnerį ir turi potencialios įtakos bendradarbiavimu grįstos vertės kūrimui tarpsektorinėje partnerystėje. Šios charakteristikos apima partnerio išteklius, ankstesnę bendradarbiavimo patirtį, partnerio reputaciją, organizacinę atitiktį. Vertybių, misijos ir tikslų atitiktis tarp NVO ir verslo organizacijų tampa esminiu elementu filantropinėms partnerystėms transformuojantis į integracines partnerystes. Tyrimo metu identifikuota, kad verslo organizacijos, turinčios strategines savanorystės programas, tarpsektorines partnerystes naudoja kaip instrumentą darbuotojų pritraukimui ir išlaikymui, darbuotojų pasitenkinimo darbu didinimui bei ryšiui tarp organizacijos misijos ir darbuotojų stiprinimui. Tyrimo rezultatai leidžia teigti, kad NVO organizaciniai pajėgumai, tokie kaip finansinis savarankiškumas, profesionalumas, veiklų tęstinumo užtikrinimas ir projekto valdymo gebėjimai, yra pagrindiniai kriterijai, kuriais remdamosi verslo organizacijos renkasi NVO (žr. 7 priedą).

Tarpsektorinės partnerystės procesų dimensija. Tinkamo partnerio ir partnerystės dizaino pasirinkimas negarantuoja sėkmės kuriant bendradarbiavimu grįstą vertę. Ypatingas dėmesys turi būti skirtas tarpsektorinės partnerystės proceso elementams, siekiant optimalios bendradarbiavimu grįstos vertės. Proceso elementai apima organizacinių skirtumų atskleidimą, bendros vizijos kūrimą, atsakomybių tarp partnerių pasiskirstymą, pasitikėjimo kūrimą, atvirą komunikaciją ir partnerystės rezultatų vertinimo sistemos sukūrimą. Teorinėje dalyje atskleista, kad NVO ir verslo organizacijos partnerystės veiklos vertinimo procesas yra labai sudėtingas (Selsky, Parker, 2005; Rondinelli, London, 2003), kadangi NVO daugiau siekia ideologinių tikslų ir gali suteikti neapčiuopiamus išteklius, tokius kaip reputacija ir legitimumas, kuriuos yra labai sunku kiekybiškai pamatuoti. Todėl bendrai priimti tarpsektorinės partnerystės veiklos matavimo rodikliai gali partneriams padėti įvertinti reikiamą įsipareigojimų lygį ir teikiamą naudą. Tyrimo metu identifikuota, kad tyrime dalyvavusios NVO ir verslo organizacijos nepakankamai dėmesio skiria partnerystės rezultatų vertinimui, kadangi pats tarpsektorinės partnerystės procesas paliekamas savieigai, nėra asmens, atsakingo už rezultatų vertinimą, dažnai nepakankamai skiriama dėmesio atgalinio ryšio užtikrinimui.

Išanalizavus bendradarbiavimu grįstos vertės kūrimą tarpsektorinėje partnerystėje, galima teigti, kad egzistuoja abipusis ryšys tarp tarpsektorinės partnerystės procesų valdymo ir bendradarbiavimu grįstos vertės kūrimo.

3.2. Atvejo studijos analizė

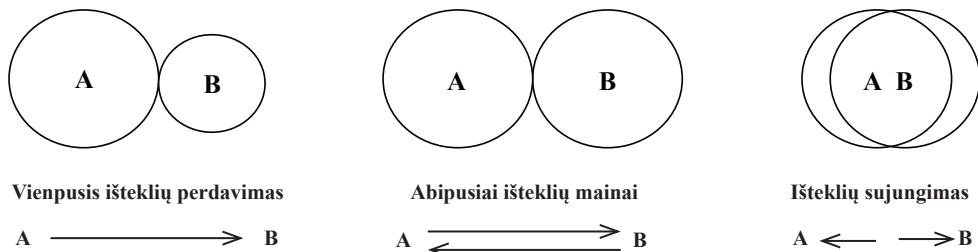
Siekiant iliustruoti bendradarbiavimu grįstos vertės kūrimą tarpsektorinėje partnerystėje, pasitelkiama AB „Telia Lietuva“ ir „Vaikų linijos“ partnerystė įgyvendinanti socialinę iniciatyvą „Augu internete“. Interpretacinė kokybinė atvejo studija leidžia identifikuoti partnerystės formavimo ir įgyvendinimo procesus, bendra-

darbiavimu grįstos vertės kūrimo šaltinius ir partnerystės valdymo mechanizmus. Analizė atliekama derinant instrumentinės ir esminės (angl. *intrinsic*) atvejo studijos elementus: 1) pasirinkta partnerystė padeda atskleisti bendradarbiavimu grįstos vertės kūrimo tarpsektorinėje partnerystėje Lietuvoje egzistuojančias praktikas (atskleidžiamą tyrimo metu identifikuota, kad partnerystės kontekstas (makro- ir mezo- (skatinantys ir ribojantys) veiksniai) turi įtakos tarpsektorinės partnerystės vystymuisi). Atvejis naudojamas kaip instrumentas reiškinių (bendradarbiavimu grįstos vertės kūrimo tarpsektorinėje partnerystėje) sandarai atskleisti. Todėl analizuojant duomenis pasirinktas į atvejį orientuotas teoretizavimas, t. y. identifikuojami priežastiniai procesai, generuojantys rezultatus specifiniuose kontekstuose. Esminės atvejo studijos elementai atskleidžiami pasirenkant unikalų tiriamąjį atvejį, kuris yra gana neįprastas ir nereprezentuojantis platesnės visumos, t. y. pasirinkta AB „Telia Lietuva“ partnerystė su „Vaikų linija“ pasižymi integracinės partnerystės charakteristikomis (atskleidžiamą tyrimo rezultatai parodė, kad dauguma tyrime dalyvavusių organizacijų vienokia ar kitokia forma buvo įsitraukusios į filantropinę arba transakcinę partnerystę; ši partnerystė, inicijuota iš verslo organizacijos, pasižymi valdymo struktūra, kai pagrindines atsakomybes už partnerystės įgyvendinimą prisiima verslo organizacija). Siekiant pateikti atvejo holistinį vaizdinį naudoti šie metodai: vidinių verslo organizacijos dokumentų analizė, viešojo diskurso analizė, interviu su AB „Telia Lietuva“ organizacijos atstove, atsakinga už socialinės atsakomybės įgyvendinimą (2 interviu) ir partnerystę su NVO, interviu su „Vaikų linijos“ atstove. Atvejo studijos tyrimo rezultatais siekiama pagilinti empirines išvalgas, gautas atskleidžiamą tyrimo metu. Atvejo studija atliekama atskleidžiant pagrindinius bendradarbiavimu grįstos vertės kūrimo tarpsektorinėje partnerystėje procesus.

Motyvai įsitraukti į partnerystę. 2016 m. AB „Telia Lietuva“ bendrovė į savo verslo strategiją integravo „Telia Company“ visuomenės skaitmeninės pažangos strategiją, kurios tikslas išnaudoti pagrindines įmonės kompetencijas kuriant socialinę gerovę ir naudą verslui. AB „Telia Lietuva“, siekdama pritaikyti technologijas saugiai ir sveikai visuomenei, pradėjo iniciatyvą „Augu internete“, kurios tikslas – patarti ir šviesti interneto saugumo klausimais vaikus, tėvus, mokytojus ir visus, kurie „auga“ internete. Įgyvendindama socialinės atsakomybės koncepciją versle, AB „Telia Lietuva“ socialinę atsakomybę suvokia kaip nuoseklią, ilgalaikę veiklos strategiją, kuri atspindi bendrovės vizijoje, misijoje ir vertybėse: *pasaulinė praktika rodo, kad turi skirti dalį visuomenei, tai yra brandžios organizacijos principas: tu pradedi skirti aplinkai. „Telia“ didelė kompanija, jai svarbu, kad visuomenė būtų brandi. Mes bandome kaip atsakingas verslas rodyti pavyzdį. Brandi visuomenė gali kurti, kurti ateities labui, galvojimas apie ateitį yra labai svarbu. Tai yra svarbu ir verslui, ar mūsų darbuotojai turės darbo, ar mes būsime, ką mes sukursime visuomenei* (AB „Telia Lietuva“ atstovas). Verslo organizacija laikosi socialiai atsakingo verslo strategijos ir daug dėmesio skiria socialinei veiklai. „Telia“ realizuoja savo socialinę atsakomybę per kryptingą korporatyvinį elgesį siekiant užtikrinti vaikų saugumą internete. AB „Telia Lietuva“ vaikų saugumą ir saugų elgesį internete mato kaip vieną iš prioritetinių sričių. Tai yra aktualus klausimas AB „Telia Lietuva“

tiekiama interneto vartotojams, t. y. suinteresuotosioms šalims, ir bendrovė tai gali daryti įtaką per savo veiklą: *partnerystė tiesiogiai atitinka ilgalaikę mūsų socialinę iniciatyvą apie vaikų saugumą internete <...> būdami didžiausi interneto tiekėjai Lietuvoje norime prisiišti atsakomybę, nes kartu su lyderyste ataina atsakomybę edukuoti visuomenę apie saugumą internete, mokytojus, vaikus ir tėvus* (AB „Telia Lietuva“ atstovas). Tyrimo rezultatai patvirtino, kad bendradarbiavimu grįstos vertės kūrimas tarpsektorinėje partnerystėje priklauso nuo tarpsektorinės partnerystės institucionalizavimo lygio verslo organizacijoje.

Bendradarbiavimu grįstos vertės kūrimo šaltiniai. Remiantis Austin ir Seitanidi (2012a; 2014), galima išskirti šiuos 4 pagrindinius bendradarbiavimu grįstos vertės kūrimo šaltinius: *išteklių kryptingumas, išteklių papildomumas; išteklių rūšis; interesų sąsajos*. Nors verslo organizacijos ir NVO gali kurti vertę atskirai, visgi tarpsektorinės partnerystės suteikia galimybę sukurti skirtingas ir daugkartines vertes. Bendradarbiavimu grįstos vertės pasireiškimo rūšis priklauso nuo išteklių kryptingumo. Remiantis išteklių priklausomybės teorija, NVO ir verslo organizacijų pirminiai tikslai jungtis į tarpsektorines partnerystes gali būti siekis gauti prieigą prie išteklių, keistis jais ir derinti išteklius. Todėl gali vykti vienpusis išteklių perdavimas, abipusiai vertingų išteklių mainai arba išteklių derinimas, kai NVO ir verslo organizacijos, sujungdamos turimus išteklius, kurią socialinę vertę. Žemiau pateikta iliustracija atspindi išteklių kryptingumą NVO ir verslo organizacijos partnerystėje.



A žymi verslo organizaciją; B – NVO.

12 pav. Bendradarbiavimu grįstos vertės kūrimo šaltiniai: išteklių kryptingumas

Šaltinis: adaptuota pagal Austin, Seitanidi (2014, p. 12)

Analizuojant AB „Telia Lietuva“ ir „Vaikų linijos“ partnerystės atvejį galima teigti, kad išteklių kryptingumas ir papildomumas pasireiškia per abipusiškai vertingų išteklių sujungimą: siekdama didinti vaikų saugumą internete, „Telia“ sujungė savo komunikacinius gebėjimus su „Vaikų linijos“ ekspertinėmis žiniomis: *jie mums skiria finansinę paramą, o mes savo ekspertines žinias, t. y. mes ruošiame tekstus jų informacinei platformai, kuri yra skirta tėvams apie vaikų saugumą inter-*

nete („Vaikų linijos“ atstovas); mes galime prisidėti savais papildomais finansais ir komunikuoti apie mums aktualią temą [apie vaikų saugumą internete] ir tuo pačiu paremti organizacijos veiklą, kad jie galėtų patys dirbti, samdyti profesionalus <...> sukūrėme įrankius, kad būtų palanku žmogui ateiti ir pasiimti informaciją. Taip buvo sukurta platforma „Augu internete“ – tai internetinis puslapis, kuriame pateikiame esminę, pagrindinę informaciją. Tai yra visiška partnerystė visuomenės saugumui internete užtikrinti. Jie investuoja savo patirtį, mes investuojame savo irgi darbuotojų resursą, jie yra kaip mokytojai.

Šių partnerių interesų sąsajos atsispindi per bendrą suinteresuotųjų grupę – vaikus, besinaudojančius internetu. Nors ryšys siauras, bet yra gilus: „Telia“ [anksčiau vadinosi „Teo“] buvo mūsų ilgametis rėmėjas, kuris daugiau nei dešimtmetį palaikė „Vaikų linijos“ veiklą įvairiausiai būdais <...>. Dabar ypatingai susisiejo mūsų veiklos, kadangi mes, „Vaikų linija“, įgyvendiname Europos Komisijos projektą „Saugesnis internetas“, o „Telia“ išsigrūnino vaikų saugumą internete kaip vieną iš savo socialinės atsakomybės sričių („Vaikų linijos“ atstovas).

Analizuojant AB „Telia Lietuva“ **partnerio pasirinkimo strategijas**, atskleista, kad „Vaikų linija“ pasirinkta dėl ankstesnių teigiamų bendradarbiavimo patirčių, profesionalumo, gebėjimo užtikrinti veiklą tęstinumą: *tai yra tęstinę veiklą vykdanči organizacija, ilgametė, turinti didžiulę patirtį, vaikų saugumo internete klausimais dirba profesionaliai <...> tai yra mūsų socialinės tęstinės iniciatyvos partneris, kokybės ženklas, sinergija su mūsų socialinės atsakomybės kryptimi. Tai yra labai kokybiškas partneris, kurie yra matomi, kurie adekvačiai ir profesionaliai teikia paslaugą, t. y. pagalbą vaikams <...>* (AB „Telia Lietuva“ atstovas). Organizacinė atitiktis siejama su „Vaikų linijos“ verslo principų taikymu savo veikloje: *požiūris į darbą, informacijos aktualumas, atsakingumas, tolerancija <...> „Vaikų linija“ daro kokybiškai, gal jiems trūksta finansų iškomunikuoti, bet jų turinys yra labai vertingas <...> paruošimas darbuotojų atitinka aukščiausią lygį* (AB „Telia Lietuva“ atstovas).

Pabrėžtina, kad AB „Telia Lietuva“ atstovas kaip vieną iš esminių bendradarbiavimu grįstos vertės veiksmų įvardijo jų kaip verslo organizacijos mąstysenos transformaciją: *visų veiklų ir rėmimo pagrindas yra toks: pirmus metus tu labiau dalyvauji, antrus metus atsiranda sąsajos, vertė ateina per bendradarbiavimą ilgalaikėje perspektyvoje. Pradėjau giliau suvokti prieš 1,5 metų. Prieš tai buvo filantropinė partnerystė. Pasikeitė mūsų organizacijos mąstymas ir santykis su suinteresuotosiomis grupėmis. Jungiame į partnerystę ne tam, kad paremti, žiūrime, ar tema aktuali visuomenei, kaip organizacija sugebės išplatinti šią iniciatyvą* (AB „Telia Lietuva“ atstovas).

Partnerystės įgyvendinimas: valdymo mechanizmų taikymas. Analizuojant tarpsektorinės partnerystės valdymo mechanizmus išryškėjo reliacinio valdymo mechanizmai: *mes nekontroliuojame, kur jie išleidžia pinigus, tai yra jų prerogatyva, jie patys sprendžia ir daro. Mes tikime, kad tai yra jų veiklai. Netgi tuo neabejojame, šita organizacija parodo gerus rezultatus ir auga, didėja, yra vertinama visuomenės („Telia“ atstovas). Galima teigti, kad tarp partnerių egzistuoja aukštas pasitikėjimo*

lygis, kuris yra siejamas su įsipareigojimų vykdymu, aukšta reputacija, informacijos mainais ir lankstumu: *ieškome bendro vardiklio <...> esame geranoriški vieni kitiems <...> esame apsirėžę, kad dalijamės informacija <...> kalbamės apie formas <...> vyksta nuolatinis dialogas <...> sudaromas metinis veiklų planas* (AB „Telia Lietuva“ atstovas). Atvejo studijos rezultatai patvirtino, kad pasitikėjimas kaip pagrindinis reliacinio valdymo mechanizmas yra grįstas NVO ir verslo organizacijų reputacija, atvira komunikacija ir nuolatiniais santykiu palaikymu.

Bendradarbiavimu grįstos vertės pasireiškimo rūšys ir formos. Tyrimo metu identifikuota, kad AB „Telia Lietuva“ ir „Vaikų linijos“ partnerystė atspindi abipusiškai vertingų išteklių mainus, integruojant organizacijų misijas, strategiją, vertybes ir personalą.

32 lentelė

**Bendradarbiavimu grįstos vertės pasireiškimo formos ir lygmenys
AB „Telia Lietuva“ ir „Vaikų linijos“ partnerystėje**

Bendradarbiavimu grįstos vertės lygmuo	Naudos	Sąnaudos
Mezolygmens vertė „Vaikų linijai“ (organizacijos lygmuo)	Asociacinė vertė: padidėjęs viešumas interneto sukeliams grėsmėms vaikams; padidėjęs organizacijos žinomumas.	Padidėjęs poreikis naujiems gebėjimams; padidėjusios žmogiškųjų išteklių sąnaudos.
	Perduotų išteklių vertė: papildoma finansinė parama veikloms įgyvendinti.	
	Interakcinė vertė: mokymosi galimybės.	
	Sinerginė vertė: naujų produktų kūrimas, didesnės galimybės užtikrinti vaikų saugumą internete.	
Mikrolygmens vertė „Vaikų linijos“ darbuotojams	Instrumentinė vertė: padidėjusios profesinės žinios. Psichologinė vertė: padidėjęs pasitenkinimas darbu.	
Mezolygmens vertė „Telia“ (organizacijos lygmuo)	Asociacinė vertė: padidėjęs projekto patikimumas; pagerėjusi prekės ženklų reputacija, komunikacija su suinteresuotosiomis grupėmis.	Finansinės išlaidos, skirtos socialinės atsakomybės programai įgyvendinti.
	Perduotų išteklių vertė: ekspertinių žinių apie socialinę problemą gavimas.	
	Interakcinė vertė: prieiga prie naujų tinklų.	
	Sinerginė vertė: pagerėję santykiai su valdžios institucijomis ir visuomene, naujų produktų kūrimas.	
Makrolygmens vertė visuomenei	Padidėjęs vaikų saugumas internete.	

Nuolatinė sąveika ir komunikacija tarp partnerių pasireiškė įvairiomis bendradarbiavimu grįstos vertės formomis. AB „Telia Lietuva“ atstovas akcentavo, kad partnerystė su „Vaikų linija“ įgyvendinant socialinę iniciatyvą „Augu internete“ suteikė projektui patikimumo, prieigą prie naujų tinklų, pagerino santykius su valdžios institucijomis ir visuomene: *kiti partneriai, prezidentūra mato, kad tai ne tik iš verslo kylanti iniciatyva, bet sukurta ilgai bendradarbiaujant su „Vaikų linija“ <...> mums tai projekto vertei neša didžiulę naudą <...> „Vaikų linija“ turėjo di-*

džiulį vaidmenį priimant mūsų socialinę iniciatyvą „Augu internete“ į prezidentės organizuojamą akciją „Už saugią Lietuvą“ <...> suteikia socialinei iniciatyvai patikimumą ir profesionalumą visuomenės akyse: mes norime pabrėžti gaunamo turinio profesionalumą <...> visur rašome, kad turinys yra parengtas „Vaikų linijos“ tiek išoriniuose kanaluose, tiek vidiniuose kanaluose. Tai rodo to turinio profesionalumą (AB „Telia Lietuva“ atstovas).

Atvejo studijos rezultatai patvirtino, kad bendradarbiavimu grįstos vertės pasireiškimo formoms turi įtakos tinkamo partnerio pasirinkimas, interesų sąsajos, išteklių kryptingumas ir papildomumas.

IŠVADOS, REKOMENDACIJOS IR TOLESNIŲ TYRIMŲ PERSPEKTYVA

IŠVADOS

Išanalizavus bendradarbiavimu grįstos vertės kūrimo tarpsektorinėje partnerystėje teorinius aspektus ir atlikus empirinį tyrimą suformuluotos tokios išvados:

1. Atlikta ir darbe pateikta bendradarbiavimu grįstos vertės ir tarpsektorinės partnerystės sampratų ir turinio analizė bei sintezė atskleidė disertacinio tyrimo objekto ir jo kontekstinių sąvokų daugiadimensiškumą ir kompleksiškumą. Remiantis mokslinės literatūros analize, bendradarbiavimu grįstos vertės konceptą bendriausia prasme galima apibrėžti kaip trumpalaikę ir ilgalaikę naudą, kurią gauna organizacijos (mezolygmuo), individai (mikrolygmuo) ir visuomenė (mezolygmuo), palyginti su sąnaudomis, atsirandančiomis dėl bendradarbiaujančių šalių sąveikos. Bendradarbiavimu grįsta vertė įgauna skirtingas formas (asociacinę, transferinę, interakcinę, sinerginę), pasireiškia skirtingais lygmenimis ir priklauso nuo partnerystės dalyvių motyvų, perduotų išteklių pobūdžio ir sąveikos lygio. Atskleidžiant bendradarbiavimu grįstos vertės turinį galima teigti, kad daugiapakopė bendradarbiavimu grįstos vertės koncepto prigimtis kelia daug iššūkių mokslininkams formuojant holistinį sudėtingo reiškinio vaizdą ir išskiriant pagrindinius vertės požymius ir dimensijas. Nors tarpsektorinės partnerystės ir bendradarbiavimu grįstos vertės konstruktai plačiai analizuojami vadybos mokslinėje literatūroje, dėl egzistuojančio pliuralizmo bendradarbiavimu grįstos vertės kūrimo tikslų ir šaltinių atžvilgiu jis gali būti labiau traktuojamas ne kaip objektyvus, apčiuopiamas, turintis piniginę išraišką vienetas, o kaip subjektyvus, individualiai interpretuojamas konceptas. Išnagrinėtos ir apibendrintos reliacinio valdymo ir ištekliams paremto požiūrio koncepcijos teorinės nuostatos leidžia teigti, kad tarpsektorinė partnerystė yra besiformuojantis procesas, apimantis neapibrėžtumą, sąlygotą konteksto, proceso pobūdžio, santykių su partneriu ir rezultatų ir kad tai yra daugialypis procesas, kuris vystosi priklausomai nuo partnerystės charakteristikų. Tarpsektorinės partnerystės sąvokos dekonstrukcija leido nustatyti, kad NVO ir verslo organizacijų partnerystėms formos galima kategorizuoti pagal tarpsektorinei partnerystei skiriamų išteklių rūšį, jų kryptingumą ir papildomumą bei interesų sąsajas. Tai suponuoja prielaidą, kad bendradarbiavimu grįstos vertės kūrimo šaltiniais tarpsektorinėje partnerystėje galime įvardyti prieigą prie išteklių, keitimąsi ištekliais ir išteklių derinimą. Nuo NVO ir verslo organizacijos gebėjimo derinti išteklius priklauso bendradarbiavimu grįstos vertės pasireiškimo formos.
2. Tarpsektorinio bendradarbiavimo ir partnerystės modelių komponentų ir dimensijų turinio bei tarpsektorinės partnerystės procesų etapų lyginamoji analizė leido nustatyti, kad siekiant paaiškinti procesą, kurio metu skirtingi tarpsektori-

niai susitarimai vystosi pereidami keletą stadijų ar etapų, mokslinėje literatūroje dažniausiai yra naudojama bendra prieiga, kitaip dar vadinama partnerystės gyvavimo ciklu, ir išskiriami du tarpsektorinės partnerystės vystymosi būdai: pasikartojantis ciklinis procesas ir linijinis kontinuumas, sudarytas iš atskirų stadijų. Lyginamoji analizė leido nustatyti tiriamojo reiškinio ribotumus ir identifikuoti, kad laiko dimensija tarpsektorinių partnerysčių analizėje yra naudojama siekiant išskirti statines partnerysčių charakteristikas, tačiau ji riboja galimybes atskleisti bendradarbiavimu grįstos vertės kūrimo tarpsektorinėje partnerystėje procesus. Todėl, siekiant giliau atskleisti tarpsektorinės partnerystės formavimo ir įgyvendinimo procesą, reikia peržengti egzistuojančius standartizuotus partnerystės formavimo ir įgyvendinimo etapus ir išskirti subprocesus, sudarančius atskiras tarpsektorinės partnerystės stadijas. Remiantis jau sukurtų modelių analize, išskyrus pagrindinius tarpsektorinės partnerystės formavimo subprocesus, nustatyta, kad bendradarbiavimu grįstos vertės kūrimo potencialas tarpsektorinės partnerystės formavimo ir partnerio pasirinkimo stadijose priklauso nuo partnerių gebėjimo susieti interesus, išreikštus per socialinės problemos pradinį apibūdinimą, organizacijų atitikties ir pajėgumų įvertinimą. Tarpsektorinės partnerystės subprocesų analizė leido identifikuoti, kad partnerystės įgyvendinimą lemia formalūs ir neformalūs mechanizmai, įprasmininti per bendrai susikurtas struktūras ir procesus, interesų sąsajas, determinuojančias išteklių, tikslų ir pajėgumų atitiktį bendradarbiavimu grįstos vertės kūrimui.

3. Atsižvelgiant į bendradarbiavimu grįstos vertės kūrimo tarpsektorinėje partnerystėje reiškinio kompleksiskumą bei apimtį, parengta atskleidžiamojo ir atvejo studijos tyrimų metodologija, paremta abdukcine tyrimo strategija ir sisteminiu derinimu. Sukonstruotas bendradarbiavimu grįstos vertės kūrimo tarpsektorinėje partnerystėje pusiau struktūruotas interviu klausimynas NVO, verslo organizacijoms ir tarpsektorinės partnerystės brokeriams / tarpininkams, leidžiantis identifikuoti bendradarbiavimu grįstos vertės kūrimo tarpsektorinės partnerystės procesus ir padedantis atskleisti tarpsektorinės partnerystės valdymo trikdžius. Siekiant nustatyti, kurie situacijos aspektai gali būti generalizuojami, o kurie atsiranda dėl situacijos specifiškumo, veikiant situaciniais aplinkos faktoriams, remiantis sudaryta bendradarbiavimu grįstos vertės kūrimo tarpsektorinėje partnerystėje struktūra ir pakoreguotu tyrimo instrumentu atlikta atvejo studijos analizė.
4. Atskleidžiamojo tyrimo radinių pagrindu atlikta bendradarbiavimu grįstos vertės lygmenų ir rūšių tarpsektorinėje partnerystėje analizė sudarė sąlygas identifikuoti ir charakterizuoti bendradarbiavimu grįstos vertės pasireiškimo formas NVO ir verslo organizacijoms. Kokybinis interviu su tirtų verslo organizacijų atstovais parodė, kad verslo organizacijose asociacinės vertės kūrimas yra viena iš preferencinių verčių, kurias verslo organizacijos siekia įgyti tarpsektorinės partnerystės kontekste. Tyrimo metu išryškėjo, kad verslo organizacijos tarpsektorines partnerystes dažniausiai naudoja kaip įrankį darbuotojų pasitenkinimui didinti. Tuo tarpu NVO atstovų interviu duomenų analizė atskleidė, kad NVO

labiau yra linkusios akcentuoti interakcines vertes, tokias kaip naujų ryšių su verslo organizacijomis kūrimas, organizacijos vadybinių procesų ir projektų valdymo bei komunikacinių kompetencijų patobulinimas, bendradarbiavimo proceso su verslo organizacijomis perpratimas ir verslo organizacijos mąstysenos perėmimas.

5. Apibendrinus tyrimo duomenis identifikuota, kad veiksniai, ribojantys bendradarbiavimu grįstos vertės kūrimą tarpsektorinėje partnerystėje, pasireiškia nepakankamu dėmesio partnerystės rezultatų vertinimui skyrimu, atsakomybių tarp partnerių pasiskirstymo, atgalinio ryšio ir atviros komunikacijos tarp partnerių stoka. Remiantis atlikta teorine bendradarbiavimu grįstos vertės kūrimo tarpsektorinėje partnerystėje analize bei atliktų atskleidžiamojo ir atvejo studijos tyrimų rezultatais, apibrėžus tarpsektorinės partnerystės kontekstą, jos formavimo ir įgyvendinimo subprocesus ir nustačius, kad bendradarbiavimu grįsta vertė priklauso nuo NVO vadybinių gebėjimų ir partnerystės institucionalizavimo lygmens verslo organizacijoje, verslo organizacijos vadovo požiūrio į partnerystes su NVO, savanoriavimo ir aukojimo kultūros integravimo lygmens į verslo organizacijos veiklos procesus, partnerystės valdymo ir finansavimo sistemų ir struktūrų sukūrimo, konceptualizuota bendradarbiavimu grįstos vertės kūrimo tarpsektorinėje partnerystėje struktūra, kuri gali būti naudojama kaip vadybinis įrankis tarpsektorinės partnerystės valdymui. Sukurta bendradarbiavimu grįstos vertės kūrimo tarpsektorinėje partnerystėje struktūra gali būti taikoma NVO ir verslo organizacijų partnerystėms praktikoje atliekant šiuos žingsnius: 1) nustatant išorinius (makrolygmens) ir vidinius (mezolygmens) veiksnius, skatinančius ir ribojančius tarpsektorinę partnerystę; 2) identifikuojant partnerio pasirinkimo strategijas ir kriterijus; 3) parenkant tinkamą partnerystės valdymo struktūrą ir partnerystės institucionalizavimo laipsnį organizacijoje; 4) išskiriant formalius ir neformalius valdymo mechanizmus.

REKOMENDACIJOS

NVO ir verslo organizacijų vadovams:

- Tyrimo metu identifikuota, kad bendradarbiavimu grįstos vertės kūrimą tarpsektorinėje partnerystėje komplikuoja skirtingos organizacinės struktūros ir sprendimų priėmimo procesai, skirtinga organizacijų kultūra, darbuotojų kompetencijos ir pan. Tyrimo rezultatai leidžia konstatuoti, kad išauga tarpsektorinės partnerystės brokerių poreikis. Pastarieji tampa būtina partnerystės dalimi, ypač pradinėse partnerystės stadijose. Tarpsektorinių partnerystėms brokeriai partnerystės formavimo stadijoje gali veikti kaip tarpininkai, skatinantys sandorius tarp NVO ir verslo organizacijų, neturinčių tarpsektorinio bendradarbiavimo patirties ar pasitikėjimo vieni kitais. Brokeriai gali padėti ne tik tarpininkauti suvedant suinteresuotąsias šalis, bet prisidėti prie santykių plėtojimo ir tarpsek-

torinių partnerysčių valdymo. Derindami NVO ir verslo organizacijų interesus, brokeriai gali sustiprinti pasitikėjimą tarp partnerių bei kurti abipusio supratimo ir bendro mokymosi sąlygas. Brokerio dalyvavimas partnerystės formavimo ir įgyvendinimo etapuose gali būti naudingas partneriams suderinant lūkesčius ir sumažinant riziką, kuri gali iškilti partnerystės procese dėl organizacinių kultūrų skirtumo, neišsakytų lūkesčių ar kitų priežasčių.

- Remiantis kokybinio tyrimo rezultatu analize, rekomenduojama NVO ir verslo organizacijoms daugiau dėmesio skirti partnerystės vertinimo kriterijų ir stebėsenos procedūrų nustatymui. Reguliarios vertinimo ir stebėsenos procedūros leidžia partneriams nustatyti santykį tarp vertės ir sąnaudų.

Verslo organizacijoms:

- Sėkmingos verslo ir NVO partnerystės gali duoti daug naudos kiekvienai iš organizacijų partnerių. Verslui partnerystė su NVO padeda rasti inovatyvesnių būdų, kaip įgyvendinti socialinės atsakomybės politiką ir identifikuoti aktualiausia socialinę problematiką. Į filantropinę veiklą dažnai žiūrima kritiškai, kaip į paviršutines verslo organizacijos pastangas pagerinti savo reputaciją, o partnerystė su NVO rodo didesnę įsipareigojimą verslo socialinei atsakomybei ir yra kur kas efektyvesnė siekiant laimėti vartotojų palankumą ir gerinti įmonės reputaciją ir konkurencingumą. *Verslo organizacijų valdyme nėra aiškiai apibrėžiamos konkrečios pareigos, susijusios su socialinės atsakomybės įgyvendinimu. Jei tokios pareigos ir yra paskirtos, dažniausiai jos tik papildo darbuotojų pareigines instrukcijas kitose veiklos srityse. Socialinės atsakomybės principų taikymas yra suvokiamas kaip papildoma veikla ir yra menkai oficialiai reglamentuojama verslo organizacijos viduje arba naudojama kaip formalumas, kuriuo kartkartėmis pasinaudojama rinkodaros ar viešinimo tikslais. Atsižvelgiant į tai, rekomenduojama verslo organizacijoms filantropinę atsakomybę vertikaliai ir horizontaliai integruoti į verslo organizacijos procesus, formuojant atitinkamą organizacinę kultūrą bei sukuriant tarpsektorinės partnerystės valdymo ir finansavimo struktūras.*

Nevyriausybiniams organizacijoms:

- Dauguma NVO nuolat susiduria su finansinių išteklių, reikalingų veiklai plėtoti, trūkumu. Visa tai riboja NVO galimybes plėtoti savo veiklą ir didinti socialinio poveikio mastą. Vadybinių gebėjimų trūkumą nustačius kaip vieną esminių veiksnių, ribojančių bendradarbiavimu grįstos vertės kūrimą, siūloma NVO pasirengti lėšų pritraukimo ir komunikacijos su įvairiomis suinteresuotosiomis grupėmis strategijas, ugdyti socialinį verslumą per įvairius mokymus ir nuolatinę sąveiką su verslo organizacijomis.

TOLESNIŲ TYRIMŲ PERSPEKTYVA

- Duomenis surinkus anketinės apklausos metodu, būtų galima nustatyti statistinius ryšius tarp tarpsektorinės partnerystės charakteristikų ir bendradarbiavimu grįstos vertės pasireiškimo formų.
- Nors tyrimo metu buvo apklausti NVO ir verslo partnerystės brokeriai / tarpininkai kaip asmenys, galintys tinkamai reflektuoti NVO ir verslo partnerystės formavimo ir įgyvendinimo patirtis, jų vaidmuo ir įtaka bendradarbiavimu grįstos vertės kūrimui tarpsektorinėje partnerystėje neatskleisti. Todėl rekomenduojama atlikti tolesnius tyrimus, nustatančius NVO ir verslo partnerystės brokerių / tarpininkų funkcijas ir vaidmenį kuriant bendradarbiavimu grįstą vertę tarpsektorinėje partnerystėje.
- Siekiant nustatyti konteksto įtaką tarpsektorinės partnerystės vystymuisi, rekomenduojama atlikti analogišką tyrimą šalyse, turinčiose panašų ekonominį ir socialinį išsivystymo lygį.
- Reprezentatyvus bendradarbiavimu grįstos vertės kūrimo tarpsektorinėje partnerystėje tyrimas įtraukiant platesnę tyrimo imtį ir atskleidžiantis pagrindinius tarpsektorinės partnerystės valdymo trikdžius, įgalintų palyginti / patvirtinti / paneigti / papildyti disertacinio tyrimo rezultatus.

LITERATŪRA

1. 2015 metų pilietinės visuomenės organizacijų (PVO) tvarumo indeksas – Lietuva. Prieiga per internetą: http://www.3sektorius.lt/docs/2015m_2015-10-07_23:34:24.NVOIndeksas.pdf.
2. Agranoff, R., Mcguire, M. (2001). Big Questions in Public Network Management Research. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 11, 295–326.
3. Al-Tabbaa, O., Leach, D., March, J. (2014). Collaboration between nonprofit and business sectors: A framework to guide strategy development for nonprofit organizations. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 25, 657–678.
4. Alexander, J. A., Comfort, M. E., Weiner, B. J., Bogue, R. (2001). Leadership in collaborative community health partnerships. *Non-profit Management and Leadership*, 12, 159–175.
5. Alvarez, G., Pilbeam, C., Wilding, R. (2010). Nestle Nespresso AAA sustainable quality program: an investigation into the governance dynamics in a multi-stakeholder supply chain network. *Supply Chain Management International Journal*, 15, 165–182.
6. Alvord, S. H., Brown, L. D., Letts, Ch. W. (2004). Social Entrepreneurship and Societal Transformation. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 40(3), 260–282.
7. Andreevsky, E., Bourcier, D. (2000). Abduction in language interpretation and law making. *Kybernetes*, Vol. 29, No. 7/8, 836–845.
8. Andrews, R., Entwistle, T. (2010). Does Cross-Sectoral Partnership Deliver? An Empirical Exploration of Public Service Effectiveness, Efficiency and Equity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20(3), 679–701.
9. Andrioff, J. (2000). Managing Social Risk Through Stakeholder Partnership Building. PhD Thesis, Warwick University.
10. Ansell, C., Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of public administration research and theory*, 18(4), 543–571.
11. Appleton-Dyer, S., Clinton, J., Carswell, P., McNeill, R. (2012). Understanding Evaluation Influence Within Public Sector Partnerships: A Conceptual Model. *American Journal of Evaluation*, 33(4), 532–546.
12. Arya, B., & Lin, Z. (2007). Understanding collaboration outcomes from an extended resource-based view perspective: The roles of organizational characteristics, partner attributes, and network structures. *Journal of Management*, 33, 697–723.
13. Austin, J. E. (2000a). Strategic alliances between nonprofits and businesses. *Nonprofit & Voluntary Sector Quarterly*, 29(1), 69–97.
14. Austin, J. E. (2000b). *The collaboration challenge: How nonprofits and businesses succeed through strategic alliances*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
15. Austin, J. E. (2010). From organization to organization: On creating value. *Journal of Business Ethics*, 94, (Supplement 1), 13–15.
16. Austin, J. E., Seitanidi, M. M. (2012a). Collaborative Value Creation A Review of Partnering Between Nonprofits and Businesses: Part I. Value Creation Spectrum and Collaboration Stages. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(5), 726–758.
17. Austin, J. E., Seitanidi, M. M. (2012b). Collaborative Value Creation A Review of Partnering Between Nonprofits and Businesses. Part 2: Partnership Processes and Outcomes. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(6), 929–968.

18. Babiak, K., Thibault, L. (2009). Challenges in multiple cross-sector partnerships. *Non-profit and Voluntary Sector Quarterly*, 38(1), 117–143.
19. Backhaus, K. B., Stone, B. A., Heiner, K. (2002). Exploring the relationship between corporate social performance and employer attractiveness, *Business Society*, 41, 292–318.
20. Barringer, B., Harrison, J. (2000). Walking a tight rope: Creating value through inter-organizational relationships. *Journal of Management*, 26, 367–403.
21. Barroso-Méndez, M. J., Galera-Casquet, C., Valero-Amaro, V. (2015). Proposal of a social alliance success model from a relationship marketing perspective: A meta-analytical study of the theoretical foundations. *BRQ Business Research Quarterly*, 18, 188–203.
22. Barroso-Méndez, M. J., Galera-Casquet, C., Valero-Amaro, V., Galan-Ladero, M. M. (2013). Private-nonprofit partnerships in the context of CSR: the importance of relationship learning. *R&S*, Vol. 1(3), 15–26.
23. Battisti, M. (2009). Below the Surface the Challenges of Cross-sector Partnerships. *Journal of Corporate Citizenship*, 35, 95–108.
24. Benitez-Avila, C., Hartmann, A., Dewulf, G. (2016). Relational Governance as Mediator of Contractual Governance in Public Private Partnership. Proceedings–EPOC 2016 Conference. Prieiga per internetą: http://www.epossociety.org/EPOC2016/papers/Benitez-Hartmann-Dewulf_EPOC_2016.pdf.
25. Berger, I. E., Cunningham, P. H., & Drumwright, M. E. (2004). Social alliances: Company/nonprofit collaboration. *California Management Review*, 47(1), 58–90.
26. Berger, I. E., Cunningham, P. H., Drumwright, M. E. (2006). Identity, identification, and relationship through social alliances. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), 128–137.
27. Blaikie, N. (2000). *Designing social research: the logic of anticipation*. Cambridge: Polity Press.
28. Blaikie, N. (2004). Abduction. In Lewis-Beck, M. S., Bryman, A., and Liao, T. F. (Eds.), *The SAGE encyclopedia of social science research methods*. London: SAGE, 1-2.
29. Blaikie, N. (2007). *Approaches to social enquiry: Advancing knowledge* (2nd ed.). Cambridge, MA: Polity.
30. Blaikie, N. (2010). *Designing Social Research: The Logic of Anticipation* (2nd ed.). Cambridge: Polity.
31. Bowen, F., Newenham-Kahindi, A., Herremans, I. (2010). When suits meet roots: the antecedents and consequences of community engagement strategy. *Journal of Business Ethics*, 95(2), 297–318.
32. Boyatzis, R. (1998). *Transforming Qualitative Information*. Sage: Cleveland.
33. Boydell, L. (2007). *Partnerships: A Literature Review*. Dublin: Institute of Public Health in Ireland.
34. Branzei, O., Le Ber, M. J. (2014). Theory-method interfaces in cross-sector partnership research. In M. M. Seitanidi & A. Crane (Eds.), *Social partnerships and responsible business*. London, England: Routledge, 229–266.
35. Brinkerhoff, J. M., Brinkerhoff, D.W. (2002). Government Nonprofit Relations in Comparative Perspective: Evolution, Themes, and New Directions. *Public Administration and Development*, 22 (1), 3–18.
36. Bruner, E. (2015). Exploring conditions for successful cross sector partnerships. Lessons from The Ocean Project & its partner Aquariums. Utrecht University.

37. Bryson, J. M., Crosby, B. C., Stone, M. M. (2006). The Design and Implementation of Cross-Sector Collaborations: Propositions from the Literature. *Public Administration Review*, 66 (1), 44–55.
38. Bryson, J. M., Crosby, B., Stone, M. M. (2015). Designing and Implementing Cross-Sector Collaborations: Needed and Challenging. *Public Administration Review*, 75 (5), 647–663.
39. Bučinskas, A., Raipa, A., Giedraitytė, V. (2013). Tinklaveika viešojo valdymo pokyčių struktūroje. *Regional Formation and Development Studies*, 10(2), 46–57.
40. Cannon, J. P., Achrol, R. S., Gundlach, G. T. (2000). Contracts, norms, and plural form governance. *Journal of the Academy Marketing Science*, 28 (2), 180–194.
41. Caoa, Zh., Lumineaub, F. (2015). Revisiting the interplay between contractual and relational governance: A qualitative and meta-analytic investigation. *Journal of Operations Management*, 33, 15–42.
42. Carroll, A. B. (1999). Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Business & Society*, Vol. 38, No. 3, 268–295.
43. Cegarra-Navarro, J. G. (2007). Linking exploration with exploitation through relationship memory. *Journal of Small Business Management*, 45(3), 333–353.
44. Clarke, A., Fuller, M. (2010). Collaborative strategic management: strategy formulation and implementation by multi-organizational cross-sector social partnerships. *Journal of Business Ethics*, 94 (Supplement 1), 85–101.
45. Clarke, A., MacDonald, A. (2016). Outcomes to Partners in Multi-Stakeholder Cross-Sector Partnerships: A Resource-Based View. *Business & Society*, 1–35.
46. Clegg, S. R., Pitsis, T. S., Rura-Polley, T., Marosszeky, M. (2002). Governmentality matters: Designing an alliance culture of interorganizational collaboration for managing projects. *Organization Studies*, 23 (3), 317–337.
47. Connick, S., Innes, J. E. (2003). Outcomes of collaborative water policy making: applying complexity thinking to evaluation. *Journal of Environmental Planning and Management*, 46, 177–197.
48. Corbin, J., Strauss, A. (1990). Grounded Theory Research: Procedures, Canons, and Evaluative criteria. *Qualitative Sociology*, 13, 3–21.
49. Cornforth, Ch., Hayes, J. P., Vangen, S. (2015). Nonprofit–Public Collaborations: Understanding Governance Dynamics. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 44(4), 775–795.
50. Cropanzano, R., Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: an interdisciplinary review. *Journal Management*, 31 (6), 874–900.
51. Cropper, S., Ebers, M., Huxham, C., Ring, P. (2009). *The Oxford handbook of inter-organizational relations*. New York: Oxford University Press.
52. Crosby, B. C., Bryson, J. M. (2005). A leadership framework for cross-sector collaboration. *Public Management Review*, 7(2), 177–201.
53. Crosby, B. C., Bryson, J. M. (2010). Integrative leadership and the creation and maintenance of cross-sector collaborations. *The Leadership Quarterly*, 21(2), 211–230.
54. Cullen, P. A., and Hickman, R. (2001). Contracting and Economic Alliances in the Aerospace Sector: Do Formal Contract Arrangements Support or Impede Efficient Supply Chain Relationships? *Technovation*, 21, 525–533.
55. Dahan, N. M., Doh, J. P., Teegen, H. (2010). Role of nongovernmental organizations in the business–government–society interface: Introductory essay by guest editors. *Business and Society*, 49, 567–569.

56. Danermark, B. (2001). *Explaining Society: An Introduction to Critical Realism in the Social Sciences*. Routledge, Florence, KY.
57. Das, T. K., Teng, B. S. (2000). A resource-based theory of strategic alliances. *Journal of Management*, 26, 31–61.
58. Denscombe, M. (2010). *The Good Research Guide: for small-scale social research projects* (4th ed.). Maidenhead, Open University Press.
59. Dentoni, D., Bitzer, V., Pascucci, S. (2016). Cross-Sector Partnerships and the Co-creation of Dynamic Capabilities for Stakeholder Orientation. *Journal of Business Ethics*, 135, 35–53.
60. Di Domenico, M. L., Tracey, P., Haugh, H. (2009). The Dialectic of Social Exchange: Theorizing Corporate-Social Enterprise Collaboration. *Organization Studies*, 30(8), 887–907.
61. Dorado, S., Giles, D. E., Welch, T. C. (2009). Delegation of coordination and outcomes in cross-sector partnerships: The case of service learning partnerships. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 38, 368–391.
62. Dubois, A., and Araujo, L. (2004). Research Methods in Industrial Marketing Studies I. In H. Håkansson, D. Harrison & A. Waluszewski (Eds.), *Rethinking Marketing: Developing a New Understanding of Markets*, Wiley: Chichester, 207–227.
63. Dubois, A., Gadde, L. E. (2002). Systematic combining: an abductive approach to case research. *Journal of Business Research*, Vol. 55, 553–560.
64. Dubois, A., Gadde, L.-E. (2014). Systematic combining -A decade later. *Journal of Business Research*, Vol. 67, Issue 6, 1277–1284.
65. Dūda, M. (2010). Teoriniai viešojo ir privataus sektorių partnerystės įgyvendinimo aspektai. *Viešojo politika ir administravimas*, 33, 139–151.
66. Dyer, W. G., Jr., Wilkins, A. L. (1991). Better stories, not better constructs, to generate better theory: A rejoinder to Eisenhardt. *Academy of Management Review*, 16(3), 613–619.
67. Edmonson, A. C., McManus, S. E. (2007). Methodological Fit in Management Field Research. *Academy of Management Review*, Vol. 32, No. 4, 78–91.
68. Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14, 532–551.
69. Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25–32.
70. Faems, D., Janssens, M., Madhok, A., Van Looy, B. (2008). Toward an integrative perspective on alliance governance: connecting contract design, trust dynamics, and contract application. *Academy of Management Journal*, 51, 1053–1078.
71. Ferguson, R. J., Paulin, M. L., Bergeron, J. (2005). Contractual Governance, Relational Governance, and the Performance of Interfirm Service Exchanges: The Influence of Boundary-Spanner Closeness. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33, 217–234.
72. Galaskiewicz, J., Colman, M. S. (2006). Collaboration between corporations and nonprofit organizations. In W. W. Powell & R. Steinberg (Eds.), *The nonprofit sector: A research handbook*. New Haven, CT: Yale University Press, 180–204.
73. Gasper, P. (1999). Social constructivism. In R. Audi (Ed.), *The Cambridge dictionary of philosophy*, 2nd ed. Cambridge: Cambridge University Press.
74. Gazley, B. (2010). Why not partner with local government? Nonprofit managerial perceptions of collaborative disadvantage. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 39, No. 1, 51–76.

75. Gazley, B., Brudney, J. (2007). The purpose (and perils) of government-nonprofit partnership. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 36 (3), 389–415.
76. Googins, B. K., Rochlin, S. A. (2000). Creating the partnership society: Understanding the rhetoric and reality of cross-sectoral partnerships. *Business and Society Review*, 105(1), 127–144.
77. Graf, N. F. S., Rothlauf, F. (2012). Firm-NGO collaborations. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 82(S6), 103–125.
78. Gray, B. (1989). *Collaborating: Finding common ground for multiparty problems*. San Francisco: Jossey-Bass.
79. Gray, B., Stites, J. P. (2013). Sustainability through partnerships: Capitalizing on collaboration. *Network for Business Sustainability*.
80. Gray, B., Wood, D. J. (1991). Collaborative alliances: Moving from practice to theory. *Journal of Applied Behavioral Science*, 27(1), 3–22.
81. Griffith, D., Myers, M. (2005). The performance implications of strategic fit of relational norm governance strategies in global supply chain relationships. *Journal of International Business Studies*, 36 (3), 254–269.
82. Gudonienė, V., Volungytė, V. (2007). Įmonių socialinė atsakomybė – altruizmas, ar nauda? UAB „Ekonominės konsultacijos tyrimai“.
83. Guest, G., Bunce, A. and Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field Methods*, 18 (1), 59–82.
84. Guogis, A., Gudelis, D., Stasiukynas, A. (2007). Nevyriausybių organizacijų ir savivaldybių santykių reikšmė, plėtojant vietinę demokratiją: atvejo tyrimai dviejose Lietuvos savivaldybėse. *Viešojo politika ir administravimas*, 22, 47–56.
85. Halecker, B. (2015). Action Case Study - A Research Strategy Based on Abduction for Relevant and Rigorous Management Research. *International Journal of Business Research*, Vol. 15 (4), 23–32.
86. Hamman, R., Pienaar, S., Boulogne, F., Kranz, N. (2009). *What makes cross-sector partnerships successful? A comparative case study analysis of diverse partnership types in an emerging economy context*. Cape Town: University of Cape Town.
87. Hardy, C., Phillips, N., Lawrence, T. B. (2003). Resources, knowledge and influence: The organizational effects of interorganizational collaboration. *Journal of Management Studies*, 40, 321–347.
88. Hart, S. L. (1995). A natural-resource-based view of the firm. *Academy of Management Review*, 20, 969–1014.
89. Hartley, J. (2004). Case study research. In C. Cassell & G. Symon (Eds.), *Essential guide to qualitative methods in organizational research*. London: Sage, 323–333.
90. Hayes, J. P., Cornforth, Ch., Vangen, S. (2011). Governance in cross-sector partnerships involving third sector organisations. In 25th British Academy of Management Conference, 13–15th September 2011, Birmingham.
91. Herlin, H. (2015). Better Safe than Sorry: Nonprofit Organizational Legitimacy and Cross-Sector Partnerships. *Business & Society*, Vol. 54(6), 822–858.
92. Hibbert, P., Huxham, C., Ring, P. (2010). Managing Collaborations. In Cropper, S., Ebers, M., Huxham, C., and Ring, P. (Eds.), *Handbook of Interorganizational Relations*. Oxford: OUP.
93. Himmelman, A. T. (2001). On coalitions and the transformation of power relations: Collaborative betterment and collaborative empowerment. *American Journal of Community Psychology*, 29, 277–284.
94. Holloway, I., Todres, L. (2003). The status of method: flexibility, consistency and coherence. *Qualitative Research*, 3(3), 345–357.

95. Holmes, S., Moir, L. (2007). Developing a Conceptual Framework to Identify Corporate Innovations through Engagement with Non-Profit Stakeholders, *Corporate Governance. The International Journal of Business in Society*, 7 (4), 414–422.
96. Huang, M.-C., Cheng, H.-L., Tseng, C.-Y. (2014). Reexamining the direct and interactive effects of governance mechanisms upon buyer–supplier cooperative performance. *Ind. Marketing Manage*, 43, 704–716.
97. Huxham, C. (1993). Pursuing collaborative advantage. *Journal of the Operational Research Society*, 599–611.
98. Huxham, C. (2003). Theorizing collaboration practice. *Public management review*, 5(3), 401–423.
99. Huxham, C., Hibbert, P., Hearne, P. (2008). Claiming collaborative success: Signifiers and caveats. Presented at the Academy of Management Annual Conference, Anaheim, CA.
100. Huxham, C., Vangen, S. (1996). Working together: key themes in the management of relationships between public and non-profit organizations. *International Journal of Public Sector Management*, 9(7), 5–17.
101. Huxham, C., Vangen, S. (2005). *Managing to collaborate: the theory and practice of collaborative advantage*. London and New York: Routledge.
102. Huxham, C., Vangen, S., Huxham, C., Eden, C. (2000). The challenge of collaborative governance. *Public Management: An International Journal of Research and Theory*, 2(3), 337–358.
103. Ishikawa, A., & Morel, R. (2008). Alianzas entre empresas y organizaciones de la sociedad civil [Partnerships between businesses and civil society organizations]. Cuadernos de la Cátedra “La Caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo No. 2. IESE Business School.
104. Jamali, D., Keshishian, T. (2009). Uneasy alliances: Lessons learned from partnerships between businesses and NGOs in the context of CSR. *Journal of Business Ethics*, 84, 277–295.
105. Jamali, D., Yianni, M., Abdallah, H. (2011). Strategic partnerships, social capital and innovation: accounting for social alliance innovation. *Business Ethics: A European Review*, 20(4), 375–391.
106. Jaworski, B. J., Kohli, A. K. (1993). Market orientation: antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, Vol. 57, No. 3, 53–70.
107. Juščius, V. (2008). Įmonių socialinės atsakomybės įtaka žmoniškųjų išteklių konkurencingumui. *Ekonomika ir vadyba*, 13, 526–531.
108. Kakkuri-Knuuttila, M.-L., Lukka, K., Kuorikoski, J. (2008). Straddling between paradigms: A naturalistic philosophical case study on interpretive research in management accounting. *Accounting, Organizations and Society*, 33, 267–291.
109. Kania, J., Kramer, M. (2011). Collective impact. *Stanford Social Innovation Review*, 9(1), 36–41.
110. Kavaliauskaitė, V., Jucevičius, R. (2009). Viešojo ir privataus sektorių partnerystės svarba realizuojant regiono konkurencinę strategiją. *Ekonomika ir vadyba*, 14, 809–818.
111. Keast, R., Mandell, M. (2011). The Collaborative Push: Pushing Beyond Rhetoric and Gaining Evidence. In 15th Annual Conference of the International Research Society for Public Management. Queensland University of Technology.

112. Kėrytė, Ž. (2014). Socialinių nevyriausybinų organizacijų, generuojančių pajamas, atsiradimo kontekstas ir vaidmuo Lietuvos gerovės valstybėje. *Kultūra ir visuomenė: socialinių tyrimų žurnalas*, 5 (1), 105–124.
113. Kindornay, S., Tissot, S., Sheiban, N. (2014). *The Value of Cross Sector Development Partnerships*. The North-South Institute.
114. King, A. (2007). Cooperation between corporations and environmental groups: A transaction cost perspective. *Academy of Management Review*, 32(3), 889–900.
115. Kirkeby, O. F. (1990). Abduktion. In Andersen, H. (Ed.), *Vetenskapsteori och metodlارا*. Introduktion (translated by Liungman, C.G.), Studentlitteratur, Lund.
116. Kivleniece, I., Quelin, B.V. (2012). Creating and capturing value in public-private ties: a private actor's perspective. *Academy of Management Review*, 37(2), 272–299.
117. Knight, L. (2002). Network learning: exploring learning by interorganizational networks. *Human Relations*, 55(4), 427–454.
118. Kolk, A., Dolen, W., Vock, M. (2010). Trickle Effects of Cross-Sector Social Partnerships. *Journal of Business Ethics*, 94, 123–137.
119. Kolk, A., Van Tulder, R., Kostwinder, E. (2008). Business and partnerships for development. *European Management Journal*, 26(4), 262–273.
120. Kooiman, J. (2010). Governance and governability. In Osborne, S. P. (Ed.), *The new public governance? Emerging perspectives on the theory and practice of public governance*. Routledge.
121. Koppenjan, J. F. M. (2005). The formation of public-private partnerships: Lessons from nine transport infrastructure projects in the Netherlands. *Public Administration*, 83, 135–157.
122. Korsakienė, R., Marcinkevičius, S. (2013). Filantropinė įmonės atsakomybė ir veiklos rezultatai: gamybos įmonės atvejis. *Verslas: teorija ir praktika*, 14(2), 131–139.
123. Kort, M., Klijn, E.-H. (2011). Public-private partnerships in urban regeneration projects: organizational form or managerial capacity? *Public Administration Review*, 71(4), 618–626.
124. Koschmann, M., Kuhn, T., Pfarrer, M. (2012). A Communicative Framework of Value in Cross-Sector Partnerships. *Academy of Management Review*, Vol. 37 (3), 332–354.
125. Kovács, G., Spens, K. M. (2005). Abductive reasoning in logistics research. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 35 (2), 132–144.
126. Kunčikas, A. (2001). Didieji lūkesčiai. *Savivaldybių ir nevyriausybinų organizacijų partnerystė*. Vilnius: Nevyriausybinų organizacijų informacijos ir paramos centras.
127. Kvieskienė, G., Kvieska, V. (2012). *Socialinės partnerystės įtaka inovacijoms: monografija*. Vilnius: Edukologija.
128. Laasonen, S., Fougère, M., & Kourula, A. (2012). Dominant articulations in academic business and society discourse on NGO-business relations: A critical assessment. *Journal of Business Ethics*, 109, 521–545.
129. Lavie, D. (2006). The competitive advantage of interconnected firms: An extension of the resource-based view. *Academy of Management Review*, 31, 638–658.
130. Le Ber, M. J., Branzei, O. (2010a). Value Frame Fusion in Cross Sector Interactions. *Journal of Business Ethics*, 94, 163–195.
131. Le Ber, M. J., Branzei, O. (2010b). (Re)Forming strategic cross-sector partnerships: Relational processes of social innovation. *Business and Society*, 49, 140–172.
132. Le Ber, M. J., Branzei, O. (2010c). Towards a Critical Theory of Value Creation in Cross Sector Partnerships. *Organization*, 17(5), 599–629.

133. Le Pennec, M., Raufflet, E. (2016). Value Creation in Inter-Organizational Collaboration: An Empirical Study. *Journal of Business Ethics*, 1–18.
134. Lee, L. (2011). Business-community partnerships: Understanding the nature of partnership. *Corporate Governance*, 11(1), 29–40.
135. Lepak, D. P., Smith, K. G., Taylor, M. S. (2007). Value creation and value capture: a multi-level perspective. *Academy of Management Review*, 32 (1), 180–194.
136. Levy, D. L., Egan, D. (1998). Capital Contests: National and Transnational Channels of Corporate Influence on the Climate Change Negotiations. *Politics and Society*, 26(3), 337–361.
137. Lietuvos Respublikos nevyriausybių organizacijų plėtros įstatymas, 2013-12-19, Nr. XII-717.
138. Lin, H. (2012). Cross-sector alliances for corporate social responsibility partner heterogeneity moderate environmental strategy outcomes. *Journal of Business Ethics*, 110, 219–229.
139. Lin, H., Darnall, N. (2015). Strategic alliance formation and structural configuration. *Journal of Business Ethics*, 127, 549–564.
140. Liu, Y., Luo, Y., Liu, T. (2009). Governing buyer–supplier relationships through transactional and relational mechanisms: evidence from China. *J. Oper. Manage*, 27 (4), 294–309.
141. London, T., Hart, S. L. (2010). *Next generation business strategies for the base of the pyramid: New approaches for building mutual value*. Upper Saddle River, NJ: FT Press.
142. Lubell, M., Schneider, M., Scholz, J. T., & Mete, M. (2002). Watershed partnerships and the emergence of collective action institutions. *American Journal of Political Science*, 46(1), 48–163.
143. Lynn, L. E., Heinrich, C. J., Hill, C. J. (2000). Studying Governance and Public Management: Challenges and Prospects. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10, 233–262.
144. Mair, J., Martk, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*, 41(1), 36–44.
145. Malhotra, D., Lumineau, F. (2011). Trust and collaboration in the aftermath of conflict: the effects of contract structure. *Academy of Management Journal*, 54 (5), 981–998.
146. Marshall, B., Cardon, P., Poddar, A., Fontenot, R. (2013). Does sample size matter in qualitative research?: a review of qualitative interviews in IS research. *Journal of Computer Information Systems*, 54 (1), 11–22.
147. Mason, M. (2010). Sample size and saturation in PhD studies using qualitative interviews. *Qualitative Social Research*, 11 (3), 28–38.
148. McCann, J. E. (1993). Design Guidelines for Social Problem-Solving Interventions. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 19(2), 177–189.
149. Mendoza, X. (2009). Relational strategies for bridging and promoting cross-sector collaboration. *International Journal of Integrated Care*, 9(5).
150. Morgan, R. M., Hunt, S. D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58 (3), 20–38.
151. Mulgan, G., Tucker, S., Ali, R., Sanders, B. (2007). Social Innovation: What is it, why it matters and how it can be accelerated. Unpublished Working Paper. Oxford University, Skoll Centre of Social Entrepreneurship.
152. Munoz-Erickson, T. A., Aguilar-Gonzalez, B., Loeser, M. R. R., Sisk, T. D. (2010). A framework to evaluate ecological and social outcomes of collaborative management:

- Lessons from implementation with a Northern Arizona collaborative group. *Environmental Management*, 45, 132–144.
153. Murphy, B., Arenas Vives, D., & Batista-Foguet, J. (2015). Value creation in cross-sector collaborations: The roles of experience and alignment. *Journal of Business Ethics*, 130 (1), 145–162.
 154. Murphy, M., & Arenas, D. 2010. Through indigenous lenses: Cross-sector collaborations with fringe stakeholders. *Journal of Business Ethics*, 94(1), 103–121.
 155. Murphy, M., Perrot, F., Rivera-Santos, M. (2012). New perspectives on learning and innovation in cross-sector collaborations. *Journal of Business Research*, 65(12), 1700–1709.
 156. Murray, R. (2010). Danger and opportunity: Crisis and the new social economy. The Young Foundation & NESTA. Prieiga per internetą: http://www.nesta.org.uk/library/documents/Danger_and_Opportunityv2.pdf.
 157. Nelson, J. S. Zadek, S. (2000). Partnership Alchemy: New Social Partnerships in Europe. The Copenhagen Centre, Copenhagen.
 158. Noble, G., Jones, R. (2006). Up: The Process of Assessing Compatibility between Prospective Public and Private Sector Partners. In D. Purdue and M. Stewart (Eds.), *Understanding Collaboration: International Perspectives on Theory, Method and Practice*. Bristol: University of Western England.
 159. Ong, B. K. (2012). Grounded Theory Method (GTM) and the Abductive Research Strategy (ARS): a critical analysis of their differences. *International Journal of Social Research Methodology*, 15(5), 417–432.
 160. Palmatier, R., Dant, R. P., Grewal, D. (2007). A comparative longitudinal analysis of theoretical perspectives of interorganizational relationship performance. *Journal of marketing*, 71 (4), 172– 194.
 161. Parker, A. R. (2003). Prospects for NGO Collaboration with Multinational Enterprises. In J. P. Doh & H. Teegen (Eds.), *Globalization and NGOs: Transforming Business, Government, and Society*, 81–105.
 162. Parker, B., Selsky, J. W. (2004). Interface dynamics in cause-based partnerships: An exploration of emergent culture. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 33, 458–488.
 163. Parmigiani, A., Rivera-Santos, M. (2011). Clearing a path through the forest: A meta-review of interorganizational relationships. *Journal of Management*, 37, 1108–1136.
 164. Phillips, J. A., Deiglmeier, K., & Miller, D. T. (2008). Rediscovering social innovation. *Stanford Social Innovation Review*, 6(4), 34–43.
 165. Piekkari, R., Welch, C., Paavilainen, E. (2009). The Case Study as Disciplinary Convention: Evidence from International Business Journals. *Organizational Research Methods*, 12(3), 567–598.
 166. Pittz, Th. G., Intindola, M. (2015). Exploring absorptive capacity in cross-sector social partnerships. *Management Decision*, Vol. 53, Issue 6, 1170–1183.
 167. Plowman, D. A., Baker, L. T., Beck, T. E., Kulkarni, M., Solansky, S. T., Travis, D. V. (2007). Radical change accidentally: The emergence and amplification of small change. *Academy of Management Journal*, 50, 515–543.
 168. Poppo, L., Zenger, T. (2002). Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements? *Strategic Management Journal*, 23(8), 707–725.
 169. Poppo, L., Zhou, K. Z., and Zenger, T. (2008). Examining the Conditional Limits of Relational Governance: Specialized Assets, Performance Ambiguity, and Long-Standing Ties. *Journal of Management Studies*, 45, 1195–1216.

170. Porter, M. E., Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value How to reinvent capitalism – And unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, 89, 62–77.
171. Powell, M., Glendinning, C. (2002). Introduction. In C. Glendinning, M. Powell and K. Rummery (Eds.), *Partnerships, New Labour and the Governance of Welfare*. Bristol, Policy Press, 229–246.
172. Provan, K. G., Kenis, P. (2005). Modes of Network Governance and Implications for Network Management and Effectiveness. Paper presented at the Public Management Research Conference. September 29 to October 1. The University of Southern California, Los Angeles, California.
173. Ragin, C. C. (1992). Introduction: Cases of ‘Wwhat is a case?’ In C. C. Ragin & H. S. Becker (Eds.), *What is a case? Exploring the foundations of social inquiry* Cambridge, UK. Cambridge University Press, 1–17.
174. Ragin, C. C. (1997). Turning the Tables: How Case-Oriented Research Challenges Variable Oriented Research. *Comparative Social Research*, 16(1), 27–42.
175. Raipa, A. (2014). Tarpsektorinės sąveikos pokyčiai: iššūkiai viešojo valdymo teorijai. *Viešasis administravimas*, 2(42), 8–18.
176. Raišienė, A. G. (2010). Conceptualization of Inter-organizational partnership structural model in local government. *Viešoji politika ir administravimas*, 34, 107–121.
177. Raišienė, A. G. (2012a). Organizacijos lyderio vaidmuo, kuriant ir plėtojant socialines partnerystės ryšius. *Societal Innovations for Global Growth*, No. 1(1), 647–661.
178. Raišienė, A. G. (2012b). Sustainable development of inter-organizational relationships and social innovations. *Journal of Security and Sustainability Issues*, 2(1), 65–76.
179. Reichertz, J. O. (2004). Abduction, Deduction and Induction in Qualitative Research. In U. Flick, E. von Kardorff, I. Steinke (Eds.), *A Companion to Qualitative Research*. London: Sage Publications, 159–165.
180. Reichertz, J. O. (2009). Abduction: The Logic of Discovery of Grounded Theory. *Qualitative Social Research*, 11(1).
181. Rein, M., Stott, L. (2009). Working Together: Critical Perspectives on Six Cross-Sector Partnerships in Southern Africa. *Journal of Business Ethics*, 90, 79–89.
182. Ring, P. S., Van De Ven, A. H. (1994). Developmental process of cooperative inter-organizational relationships. *Academy of Management Review*, Vol. 19, No. 1, 90–118.
183. Rivera-Santos, M., Rufin, C. (2010). Odd couples: Understanding the governance of Firm-NGO Alliances. *Journal of Business Ethics*, 94, 55–70.
184. Rivera-Santos, M., Rufin, C., Kolk, A. (2012). Bridging the institutional divide: Partnerships in subsistence markets. *Journal of Business Research*, 65(12), 1721–1727.
185. Rondinelli, D. A., London, T. (2003). How Corporations and Environmental Groups Cooperate: Assessing Cross-Sector Alliances and Collaborations. *Academy of Management Executive*, 17(1), 61–76.
186. Rotheroe, N., Keenlyside, M., Coates, L. (2003). Local Agenda 21: articulating the meaning of sustainable development at the level of the individual enterprise. *Journal of Cleaner Production*, 11, 537–548.
187. Sakarya, S., Bodur, M., Yildirim-Öktem, and Selekler-Göksen, N. (2012). Social alliances: Business and social enterprise collaboration for social transformation. *Journal of Business Research*, 65 (2), 1710–1720.
188. Schiller, R. S., Almog-Bar, M. (2013). Revisiting Collaborations Between Nonprofits and Businesses An NPO-Centric View and Typology. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 42(5), 942–962.

189. Seitanidi, M. M. (2008). Adaptive responsibilities: Non-linear interactions in cross sectoral social partnerships. *Complexity & Organization*, 10(3), 51–64.
190. Seitanidi, M. M. (2010). *The Politics of Partnerships: A Critical Examination of Non-profit-Business Partnerships*. Springer Science+Business Media.
191. Seitanidi, M. M., Crane, A. (2009). Implementing CSR through partnerships: Understanding the selection, design and institutionalisation of nonprofit-business partnerships. *Journal of Business Ethics*, 85(2), 413–429.
192. Seitanidi, M. M., Koufopoulos, D., Palmer, P. (2010.) Partnership formation for change: Indicators for transformative potential in cross sector social partnerships. *Journal of Business Ethics*, 94, 139–161.
193. Seitanidi, M., Ryan, A. (2007). A critical review of forms of corporate community involvement: from philanthropy to partnerships. *International Journal of Nonprofit & Voluntary Sector Marketing*, 12(3), 247–266.
194. Selnes, F., Sallis, J. (2003). Promoting relationship learning. *Journal of Marketing*, 67(3), 80–95.
195. Selsky, J. W., Parker, B. (2005). Cross-Sector Partnerships to Address Social Issues: Challenges to Theory and Practice. *Journal of Management*, 31(6), 849–873.
196. Selsky, J. W., Parker, B. (2010). Platforms for cross-sector social partnerships: Prospective sensemaking devices for social benefit. *Journal of Business Ethics*, 94(1), 21–37.
197. Serafin, R., Bustamante, C., and Schramm, C. (2008). What is current practice in evaluating cross-sector partnerships for sustainable development? TPI Working Paper No. 1/2008. London: The Partnering Initiative – International Business Leaders Forum.
198. Serva, M. A., Fuller, J. S., Mayer, R. C. (2005). The reciprocal nature of trust: a longitudinal study of interacting teams. *Journal of Organizational Behaviour*, Vol. 26(6), 625–648.
199. Shumate, M., Hsieh, Y. P., O'Connor, A. (2016). A Nonprofit Perspective on Business–Nonprofit Partnerships: Extending the Symbiotic Sustainability Model. *Business & Society*, 1–37.
200. Siegel, D. J. (2010). Why Universities Join Cross-Sector Social Partnerships: Theory and Evidence. *Journal of Higher Education Outreach and Engagement*, Vol. 14 (1), 33–61.
201. Siggelkow, N. (2007). Persuasion with case studies. *Academy of Management Journal*, 50 (1), 20–24.
202. Šilinskytė, A. (2013). Nevyriausybių organizacijų veikla ir vaidmuo Lietuvoje. *Viešoji politika ir administravimas*, 12 (2), 326–338.
203. Šilinskytė, A. (2015). Nevyriausybių organizacijų ir savivaldybių sąveika Lietuvoje: teoriniai sprendimų priėmimo ir įgyvendinimo proceso aspektai. *Viešoji politika ir administravimas*, 14 (2), 221–235.
204. Skage, S. (1996). *Building Strong and Effective Community Partnerships: A Manual for Family Literacy Workers*.
205. Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
206. Stake, R. E. (2005). Qualitative case studies. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *The Sage handbook of qualitative research* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage, 443–466.
207. Steijn, B., Klijn, E.-H., Edelenbos, J. (2011). Public-private partnerships: Added value by organizational form or management? *Public Administration*, 89, 1235–1252.

208. Stone, M. M., Crosby, B. C., Bryson, J. M. (2010). Governing public-nonprofit collaborations understanding their complexity and the implications for research. *Voluntary Sector Review*, 1, 309–334.
209. Storbacka, K. (2011). A solution business model: Capabilities and management practices for integrated solutions. *Industrial Marketing Management*, 40 (5), 699–711.
210. Stoteler, I., Reeder, S., Tulder, R. (2012). *Cross-Sector Partnership Formation: What to Consider before You Start?* The Partnerships Resource Centre.
211. Šutavičienė, Ž. (2011). Viešojo ir privataus sektorių partnerystės poreikis ir galimybės Lietuvoje. *Socialinių mokslų studijos*, 3(3), 789–815.
212. Teece, D. J., Pisano, G., Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18, 509–533.
213. Teegen, H., Doh, J. P., & Vachani, S. (2004). The importance of nongovernmental organizations (NGOs) in global governance and value creation: An international business research agenda. *Journal of International Business Studies*, 35, 463–483.
214. Tennyson, R., Harrison, T., Wisheart, M. (2008). Emerging opportunities for NGO-business partnerships. Prieiga per internetą: <http://www.thepartneringinitiative.org/wp-content/uploads/2014/08/Emerging-opportunities-for-NGO-business-partnerships.pdf>.
215. Thomson, A. M., Perry, J. L. (2006). Collaboration Processes: Inside the Black Box. *Public Administration Review*, Vol. 66, No. 1, 20–32.
216. Vangen, S., Huxham, C. (2010). Introducing the theory of collaborative advantage. In S. P. Osborne (Ed.), *The new public governance? Emerging perspectives on the theory and practice of public governance*. Routledge.
217. Vogel, D. (2006). *The market for virtue: the potential and limits of corporate social responsibility*. The Brookings.
218. Vurro, C., Perrini, F. (2011). Making the Most of Corporate Social Responsibility Reporting: Disclosure Structure and its Impact on Performance. *Corporate Governance*, 11(4), 459–474.
219. Vurron, C., Dacin, T., & Perinni, F. (2010). Institutional antecedents of partnering for social change: How institutional shape cross sector social partnerships. *Journal of Business Ethics*, 94 (Supplement 1), 39–53.
220. Waddell, S. (2005). *Societal learning and change: How governments, business and civil society are creating solutions to complex multi-stakeholder problems*. Sheffield, United Kingdom: Greenleaf Publishing.
221. Waddell, S., Brown, L. D. (1997). Fostering Intersectoral Partnering: A Guide to Promoting Cooperation among Government, Business and Civil Society Actors. *Institute for Development Research Reports*, 13(3), 1–27.
222. Waddock, S. (1991). A typology of social partnership organizations. *Administration & Society*, 22(4), 480–516.
223. Waddock, S. A. (1988). Building Successful Social Partnerships. *Sloan Management Review*, 29(4), 17–23.
224. Waddock, S. A. (1989). Understanding social partnerships: an evolutionary model of partnership organizations. *Administration and Society*, Vol. 21, No. 1, 78–100.
225. Wejcmantas, Z. (2001). Kaip kurti efektyvią nevyriausybinių organizacijų partnerystę. *Savivaldybių ir nevyriausybinių organizacijų partnerystė*. Vilnius: Nevyriausybinių organizacijų informacijos ir paramos centras.
226. Wood, D. J., Gray, B. (1991). Toward a comprehensive theory of collaboration. *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 27, No. 2, 139–162.

227. Wymer, W. W., & Samu, S. (2009). The influence of cause marketing associations on product and cause brand value. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 14, 1–20.
228. Yang, Z., Zhou, C., Jiang, L. (2011). When do formal control and trust matter? A context-based analysis of the effects on marketing channel relationships in China. *Industrial Marketing Management*, 40 (1), 86–96.
229. Yaziji, M., Doh, J. (2009). *NGOs and corporations: conflict and collaboration*. New York: Cambridge University Press.
230. Yin, R. K. (2003). *Case study research, design and methods* (3rd ed). Thousand Oaks: Sage.
231. Yin, R. K. (2004). *The case study anthology*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
232. Yin, R. K. (2008). *Case study research: Design and methods* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
233. Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and methods*. Fourth edition. Sage, USA.
234. Zaheer, A., and Venkatraman, N. (1995). Relational Governance as an Interorganizational Strategy: An Empirical Test of the Role of Trust in Economic Exchange. *Strategic Management Journal*, 16, 373–379.
235. Zhou, K. Z., Xu, D. (2012). How foreign firms curtail local supplier opportunism in China: detailed contracts, centralized control, and relational governance. *Journal of International Business Studies*, 43 (7), 677–692.

PRIEDAI

1 priedas

Tarpsektorinės partnerystės apibrėžtys

Apibrėžtis	Šaltinis
<i>Tarpsektorinė partnerystė</i> – parodo, kad viešosios, privačios ir ne pelno organizacijos turi savitų pranašumų, kurie padeda viešuosius klausimus spręsti efektyviau, veiksmingiau ir teisingiau.	Bučinskas, Raipa, Giedraitytė, 2013, p. 42.
<i>Tarpsektorinė partnerystė</i> – savanoriškas bendradarbiavimas tarp organizacijų iš skirtingų sektorių (verslo, nevyriausybinių, vyriausybinių, mokslo, žinias-klaidos), kur kiekvienas dalijasi savo problemomis su kitais, kad būtų nustatytas bendras tvaraus vystymosi tikslas.	Serafin, Stibbe, Bustamante, Schramm, 2008, p. 5.
<i>Tarpsektorinė partnerystė</i> – pasitelkimas viešojo, privataus ir nevyriausybinių sektorių, kurie turėdami savų privalumų gali pagerinti veiksmingumą, efektyvumą ir teisingumą sprendžiant aktualiausias socialines problemas, su kuriomis susiduria visuomenė.	Andrews, Entwistle, 2010, p. 679.
<i>Tarpsektorinė partnerystė</i> – įsipareigojimai tarp dviejų ar daugiau viešųjų, privačių, ne pelno siekiančių institucijų, kurios sutinka dirbti drauge ir siekia bendrų vystymosi tikslų.	Kindornay, Tissot, Sheiban, 2014, p. 4.
<i>Tarpsektorinė partnerystė</i> – pastangos bendradarbiauti tarp skirtingų sektorių, kurie sutelkia savo išteklius tam, kad išspręstų bendras problemas.	Stoteler, Reeder, Tulder, 2012, p. 1.
<i>Tarpsektorinė partnerystė</i> susijusi su tam tikra struktūrinio bendradarbiavimo forma tarp organizacijų iš verslo, valdžios ir pilietinės visuomenės, remiasi nauja, orientuota į bendrų tikslų siekimą.	Hamman, Pienaar, Boulogne, Kranz, 2010, p. 3.
<i>Tarpsektorinės plėtros partnerystė</i> – tai įsipareigojimas tarp dviejų ar daugiau viešųjų, privačių arba ne pelno institucijų įvairiais ištekliais, kai sutinkama drauge dirbti ir siekti bendrų vystymosi tikslų.	Kindornay, Tissot, Sheiban, 2014, p. 4.
<i>Tarpsektorinė partnerystė</i> – struktūruotas procesas, apimantis organizacijų iš skirtingų sektorių išteklių ir pajėgumų derinimą, siekiant išspręsti socialines ar aplinkosaugines problemas, kurios yra pernelyg sudėtingos vienai organizacijai.	Bryson ir kt., 2006; Seitani, Crane, 2009.

Interviu gairēs verslo organizacijū atstovams

Tema	Klausimū grupēs
Bendrieji klausimai	<i>Kiek laiko esate įsitraukę į skirtingas partnerystes su NVO? Kokios yra Jūsų atsakomybės įgyvendinant partnerystes su NVO? Kokia buvo Jūsų pirmoji patirtis partnerystėje su NVO? Apibūdinkite partnerystę, kurioje Jūs paskutiniu laikotarpiu dalyvavote? Kokias veiklas apima Jūsų organizacijos santykiai su NVO? Kaip įsitraukimas į partnerystę atitinka Jūsų organizacijos tikslus, misiją, vertybes?</i>
Partnerystės formavimas ir partnerio pasirinkimas	<i>Kaip ir kodėl buvo inicijuota partnerystė? Kas inicijavo partnerystę? Kodėl pasirinkote būtent šią socialinę iniciatyvą įgyvendinti? Ar Jūsų ir partnerinės organizacijos požiūriai sutampa dėl socialinės problemos sprendimo metodų/būdų? Kaip vyko pats partnerystės užmezgimo procesas? Kaip pasirinkote partnerį? Kodėl pasirinkote būtent šią NVO? Ar turėjo ankstesnės bendradarbiavimo patirties su partnerine organizacija? Gal galite apibūdinti savo patirtį. Ar prieš nusprenddami įsitraukti į partnerystę turėjote susitikimų su partneriais? Kokių tikslų šie susitikimai buvo organizuojami? Kaip buvo formuluojami partnerystės tikslai? Ar partnerystės tikslai buvo bendrai nustatomi ir priimami? Ar tikslai buvo dokumentuoti koku nors būdu? Su kokiais iššūkiais susidūrėte formuodami partnerystę (organizaciniu, individualiu lygmenimis)? Kokių lūkesčių turėjote partnerio atžvilgiu? Jūsų nuomone, ar Jūsų ir partnerių požiūris sutampa į partnerystę? Kokie interesai Jus vienija su partnerine organizacija? Kaip Jūs išsiaiškinate savo partnerių lūkesčius partnerystės atžvilgiu?</i>
Partnerystės įgyvendinimas ir valdymas	<i>Kaip apibūdintumėte savo santykius su partnerine organizacija? Ar pasitikite savo partneriais? Kodėl? Koks pasitikėjimo lygis egzistuoja partnerystėje? Kaip manote, ar Jūsų organizacija ir partneriai yra suderinami (pvz., misija ir tikslai, valdymo stiliai, pagrindinės vertybės)? Ar partnerystėje taikote mechanizmus, kurie padėtų išspręsti nesuderinamumą tarp partnerių (panaikintų skirtumus)? Gal galite pateikti pavyzdžių. Kokią pagalbą/išteklius teikiate partnerinei organizacijai? Kokias Jūsų organizacijos stiprybes galėtumėte įvardinti partnerystės kontekste? Ar tai yra Jūsų sektoriaus, kuriam priklausote, stiprybė? Ar partneriai pripažįsta Jūsų indėlį į partnerystę? Jei, taip kokiomis formomis tai pasireiškia? Kaip manote, ar Jūsų organizacija turi lygias galimybes dalyvauti partnerystės įgyvendinime? Jūsų nuomone, ar partneris turi pakankamą kompetenciją efektyviai dalyvauti ir prisidėti prie partnerystės? Jei ne, kaip manote, kokių kompetencijų partneris stokoja? Ar Jūs reguliariai susitinkate apsvarstyti, peržiūrėti, jeigu reikia, įvertinti nustatytų tikslų pažangą? Gal galėtumėte apibūdinti partnerystės valdymo procesą? Kaip yra priimami sprendimai, susiję su partneryste? Kaip vyksta pats procesas? Ar turite standartizuotas procedūras? Kaip yra priimami sprendimai? Kaip vykdoma komunikacija? Kokie yra naudojami formalūs ir neformalūs mechanizmai partnerystei valdyti? Koks yra partnerystės konfliktų laipsnis? Kokiose srityse dažniausiai konfliktuojama? Kodėl konfliktuojama? Kaip sprendžiate konfliktus? Kokius atskaitomybės mechanizmus naudojate? Ar vyksta abipusė atskaitomybė?</i>
Bendradarbiavimo grįstos vertės kūrimas	<i>Kaip apibūdintumėte vertę, kurią Jūsų organizacija gauna iš partnerystės? Kokių naujų žinių įgijote dalyvaujant šioje partnerystėje? Ar Jums buvo reikalingos naujos žinios? Kokios? Jūsų nuomone, ar dalyvavimas partnerystėje prisidėjo prie kitų narių tobulėjimo Jūsų organizacijoje? Kaip manote, kokią pridėtinę vertę partnerystė teikia, kurios negalėtų sukurti pavienės organizacijos? Gal galite pateikti pavyzdžių. Ar Jūsų organizacija pasiekė dalyvavimo partnerystėje tikslus? Gal galite pateikti pavyzdžių. Kaip Jūs žinote, kad pasiekėte savo tikslus? Ar Jūsų organizacijos veikla pagerėjo dėl Jūsų įsitraukimo į partnerystę? Jei taip, pateikite pavyzdžių. Jei ne, tai kodėl? Kokius pokyčius pastebėjote partnerystėje? Savo partnerio elgsenoje?</i>

Partnerystės kontekstinių veiksmų atskleidimas	<i>Kokie išoriniai veiksniai Jus skatina įsitraukti į partnerystę? Kokius kitus veiksmus partnerystės vystymuisi galite įvardyti? Kas skatina ir kas riboja partnerystę? Kokias maitote galimybes ir kliūtis? Kokios sąlygos reikalingos siekiant stipresnės partnerystės?</i>
---	--

Interviu klausimų temų gairės NVO ir verslo partnerystės brokeriams/ konsultantams/organizacijoms tarpininkėms

Tema	Klausimų grupės
Bendrieji klausimai	<i>Apibūdinkite savo profesinę patirtį NVO ir verslo organizacijų partnerystės srityje? Kiek laiko dirbate šioje srityje? Kaip apibūdintumėte partnerystės situaciją tarp NVO ir verslo Lietuvoje? Kokias veiklas/sritis dažniausiai apima NVO ir verslo partnerystė?</i>
Partnerio pasirinkimas ir partnerystės formavimas	<i>Kaip vyksta pats partnerystės užmezgimo procesas? Su kokiais iššūkiais dažniausiai organizacijos susiduria formuodamos partnerystę (organizaciniu, individualiu lygmenimis)? Kokie yra NVO/verslo organizacijų motyvai įsitraukti į partnerystę? Su kokiais trukdžiais susiduria organizacijos partnerystės formavimo etape? Kaip NVO/verslo organizacijos pasirenka partnerį? Kas inicijuoja partnerystę? Kaip yra formuojami partnerystės tikslai? Kokie yra dažniausiai keliami reikalavimai ar išankstinės sąlygos partnerystės formavimui?</i>
Partnerystės įgyvendinimas	<i>Gal galėtumėte apibūdinti partnerystės įgyvendinimo procesą? Kokie veiksniai turi daugiausiai įtakos partnerystės įgyvendinimo sėkmei? Kaip yra valdoma partnerystė? Kokius išteklius dažniausiai skiria NVO/verslo organizacijos partnerystei? Kaip manote, ar NVO/verslo organizacija turi lygias galimybes dalyvauti partnerystės įgyvendinime? Jūsų nuomone, ar partneris (NVO/verslo organizacija) turi pakankamą kompetenciją efektyviai dalyvauti ir prisidėti prie partnerystės? Jei ne, kaip manote, kokių kompetencijų partneris stokoja? Su kokiomis pagrindinėmis problemomis susiduria įgyvendindami partnerystę?</i>
Bendradarbiavimo grįstos vertės kūrimas	<i>Kaip apibūdintumėte vertę, kurią NVO/verslo organizacija gauna iš partnerystės? Kokių naujų žinių gali įgyti NVO/verslo organizacija dalyvaudama partnerystėje? Kokie barjerai, jeigu egzistuoja, NVO/verslo organizacijoje, limituoja gebėjimą kurti vertę?</i>
Partnerystės kontekstinių veiksmų atskleidimas	<i>Kokie išoriniai veiksniai NVO/verslo organizacijas skatina įsitraukti į partnerystę? Kokius kitus veiksmus, turinčius įtakos partnerystės vystymuisi, galite įvardyti? Kas skatina ir kas riboja partnerystę?</i>

Interviu klausimų temų gairės NVO

Tema	Klausimų grupės
Bendrieji klausimai	<i>Kiek laiko esate įsitraukę į skirtingas partnerystes su verslo organizacijomis? Kokios yra Jūsų atsakomybės įgyvendinant partnerystes su verslo organizacijomis? Kokia buvo Jūsų pirmoji patirtis partnerystėje su verslo organizacija? Apibūdinkite partnerystę, kurioje Jūs paskutiniu laikotarpiu dalyvavote. Kokias veiklas apima Jūsų organizacijos santykiai su verslo organizacija? Kaip įsitraukimas į partnerystę atitinka Jūsų organizacijos tikslus, misiją, vertybes?</i>
Partnerystės formavimas	<i>Kokie yra Jūsų organizacijos įsitraukimo į partnerystę motyvai? Kaip nusprendėte dalyvauti partnerystėje? Kaip ir kodėl inicijuojamos partnerystės? Kaip Jūs formuojate partnerystės tikslus (organizaciniu lygmeniu)? Kaip vyko pats partnerystės užmezgimo procesas? Ar prieš nuspręsdami įsitraukti į partnerystę turėjote susitikimų su partneriais? Kokių tikslu šie susitikimai buvo organizuojami? Su kokiais iššūkiais susidūrėte formuodami partnerystę (organizaciniu, individualiu lygmenimis)?</i>
Partnerio pasirinkimas	<i>Kaip pasirinkote partnerį? Kokie bendri interesai Jūs sieja su partneriu? Ar turėjo ankstesnės bendradarbiavimo patirties su partnerine organizacija? Jei taip, gal galite apibūdinti savo patirtį? Kokie buvo Jūsų lūkesčiai renkantis partnerį? Kaip suderinate savo tikslus su partnerine organizacija? Su kokiais problemomis susidūrėte pasirinkdami partnerį? Kaip Jūs išsiaiškinote savo partnerių lūkesčius partnerystės atžvilgiu? Jūsų nuomone, kokie yra Jūsų partnerių motyvai įsitraukti į šią partnerystę? Į kokias partnerio savybes atkreipėte dėmesį?</i>
Partnerystės įgyvendinimas	<i>Kaip apibūdintumėte savo santykius su partnerine organizacija? Ar pasitikite savo partneriais? Kodėl? Koks pasitikėjimo lygis egzistuoja partnerystėje? Kaip manote, ar Jūsų organizacija ir partneriai yra suderinami (pvz., misija ir tikslai, valdymo stiliai, pagrindinės vertybės)? Ar partnerystėje taikote mechanizmus, kurie padėtų įspręsti nesuderinamumą tarp partnerių (panaikintų skirtumus)? Gal galite pateikti pavyzdžių. Kokią pagalbą/išteklius teikiate partnerinei organizacijai? Kokias Jūsų organizacijos stiprybes galėtumėte įvardinti partnerystės kontekste? Ar tai yra Jūsų sektoriaus, kuriam priklausote, stiprybė? Ar partneriai pripažįsta Jūsų indėlį į partnerystę? Jei taip, kokiomis formomis tai pasireiškia. Kaip manote, ar Jūsų organizacija turi lygias galimybes dalyvauti partnerystės įgyvendinime? Jūsų nuomone, ar partneris turi pakankamą kompetenciją efektyviai dalyvauti ir prisidėti prie partnerystės? Jei ne, kaip manote, kokių kompetencijų partneris stokoja? Ar Jūs reguliariai susitinkate apsvarstyti, peržiūrėti, jeigu reikia, įvertinti nustatytų tikslų pažangą? Kaip neoficialūs procesai turi įtakos partnerystei? Kaip apibūdintumėte savo komunikaciją su partneriu? Su kokiais pagrindinėmis problemomis susidūrėte įgyvendindami partnerystę?</i>
Bendradarbiavimo grįstos vertės kūrimas	<i>Kaip apibūdintumėte vertę, kurią Jūsų organizacija gauna iš partnerystės? Ar Jūsų organizacijos veikla pagerėjo dėl Jūsų įsitraukimo į partnerystę? Jei taip, pateikite pavyzdžių. Jei ne, tai kodėl? Kokius pokyčius Jūsų organizacijoje pastebėjote? Kokių naujų žinių įgijote dalyvaujant šioje partnerystėje? Ar Jums buvo reikalingos naujos žinios? Kokios? Jūsų nuomone, ar dalyvavimas partnerystėje prisidėjo prie kitų narių tobulėjimo Jūsų organizacijoje? Kaip manote, kokią pridėtinę vertę partnerystė teikia, kurios negalėtų sukurti pavienės organizacijos? Gal galite pateikti pavyzdžių. Ar Jūsų organizacija pasiekė dalyvavimo partnerystėje tikslus? Gal galite pateikti pavyzdžių. Kaip Jūs žinote, kad pasiekėte savo tikslus? Kokie barjerai, jeigu egzistuoja, Jūsų ar partnerinėje organizacijoje limituoja Jūsų gebėjimą kurti vertę?</i>

Partnerystės kontekstinių veiksnių atskleidimas	<i>Kokie išoriniai veiksniai Jus skatina įsitraukti į partnerystę? Kokius kitus veiksnius partnerystės vystymuisi galite įvardyti? Kokios sąlygos reikalingos siekiant stipresnės partnerystės?</i>
--	---

Atvejo analizės klausimyno gairės

Temos	Klausimai
Bendrieji klausimai	<i>Kaip ši iniciatyva atitinka Jūsų organizacijos tikslus? Kodėl pasirinkote partnerystę su NVO? Kokias veiklas apima partnerystė su „Vaikų linija“? Kokie yra partnerystės tikslai? Kokie Jūsų motyvai įsitraukti į partnerystę? Kaip apibūdintumėte savo santykius su „Vaikų linija“? Kokią socialinę vertę kuria ši partnerystė? Kokie bendri interesai Jus sieja su „Vaikų linija“? Kokiais kriterijais remdamiesi pasirinkote būtent šią NVO? Kokius išteklius skiriate šiai partnerystei? Kaip nusistatėte partnerystės tikslus? Kaip vyksta komunikacija? Kokie bendri interesai sieja Jus su „Vaikų linija“? Kaip tai atitinka Jūsų organizacijos tikslus ir misiją? Kokias sąnaudas patiriate šioje partnerystėje? Ar Jūsų ir partnerinės organizacijos požiūriai sutampa dėl socialinės problemos sprendimo metodų/būdų? Ar įvertinote rizikas, susijusias su „Vaikų linija“? Kokie bendri interesai Jus sieja? Tikslų ir siekių išsiaiškinimas? Kodėl pasirinkote šią problemą spręsti? Kokias sąnaudas patiriate? Kaip apibūdintumėte savo organizaciją? Kokie yra Jūsų ĮSA atsakomybė?</i>
Partnerystės formavimas ir partnerio pasirinkimas	<i>Kaip ir kodėl buvo inicijuota partnerystė? Kas inicijavo partnerystę? Kodėl pasirinkote būtent šią socialinę iniciatyvą įgyvendinti? Kaip vyko pats partnerystės užmezgimo procesas? Kaip atsirinkote partnerį? Kodėl pasirinkote būtent šią NVO? Ar turėjo ankstesnės bendradarbiavimo patirties su partnerine organizacija? Gal galite apibūdinti savo patirtį. Ar prieš nusprendami įsitraukti į partnerystę turėjote susitikimų su partneriais? Kokių tikslu šie susitikimai buvo organizuojami? Kaip buvo formuluojami partnerystės tikslai? Ar partnerystės tikslai buvo bendrai nustatomi ir priimami? Ar tikslai buvo dokumentuoti koku nors būdu? Su kokiais iššūkiais susidūrėte formuodami partnerystę (organizaciniu, individualiu lygmenimis)? Kokių lūkesčių turėjote partnerio atžvilgiu? Jūsų nuomone, ar Jūsų ir partnerių požiūris sutampa į partnerystę? Kokie interesai Jūs vienija su partnerine organizacija? Kaip Jūs išsiaiškinate savo partnerių lūkesčius partnerystės atžvilgiu?</i>
Partnerystės įgyvendinimas ir valdymas	<i>Kaip apibūdintumėte savo santykius su partnerine organizacija? Ar pasitikite savo partneriais? Kodėl? Koks pasitikėjimo lygis egzistuoja partnerystėje? Kaip manote, ar Jūsų organizacija ir partneriai yra suderinami (pvz., misija ir tikslai, valdymo stiliai, pagrindinės vertybės)? Ar partnerystėje taikote mechanizmus, kurie padėtų išspręsti nesuderinamumą tarp partnerių (panaikintų skirtumus)? Gal galite pateikti pavyzdžių. Kokią pagalbą/išteklius teikiate partnerinei organizacijai? Jūsų nuomone, ar partneris turi pakankamą kompetenciją efektyviai dalyvauti ir prisidėti prie partnerystės? Jei ne, kaip manote, kokių kompetencijų partneris stokoja? Ar Jūs reguliariai susitinkate apsvaistinti, peržiūrėti, jeigu reikia, įvertinti nustatytų tikslų pažangą? Gal galėtumėte apibūdinti partnerystės valdymo procesą? Kaip yra priimami sprendimai, susiję su partneryste? Kaip vyksta pats procesas? Ar turite standartizuotas procedūras? Kaip yra priimami sprendimai? Kaip vykdoma komunikacija? Kokie yra naudojami formalūs ir neformalūs mechanizmai partnerystei valdyti? Kokius atskaitomybės mechanizmus naudojate? Ar vyksta abipusė atskaitomybė?</i>

5 priedo tęsinys

Bendradarbiavimo grįstos vertės kūrimas	<i>Kokia vertė yra sukuriama partnerystėje? (vertės vertinimas organizaciniu, individualiu ir visuomeniniu lygmenimis).</i>
Komunikacija	<i>Kaip yra vykdoma komunikacija tarp partnerių? Organizacijos viduje? Į išorę? Ar turite bendrą komunikacijos strategiją?</i>

6 priedas

Informacija apie informantus, NVO ir verslo organizacijų, dalyvavusių tyrime, profilis

NVO organizacijų veiklos profilis, informantų charakteristikos, interviu data ir trukmė

Nr.	Organizacija	Veiklos profilis	Informanto pareigos	Darbinė patirtis organizacijoje	Interviu data	Interviu trukmė min.
1.	Visuomeninė organizacija „Gelbėkit vaikus“	1991 m. Lietuvoje įkurta nepolitinė, nevyriausybinė ir nereliginė, už vaiko teises kovojanti organizacija, turinti Lietuvoje 22 struktūrinius padalinius bei kuruojanti 36 dienos centrus. Tai vienintelė Šiaurės Rytų Europos organizacija, nuo 2002 m. esanti tarptautinės organizacijos „Save the Children International“ tikrąja nare. Viena iš organizacijos veiklos sričių yra vaiko apsauga nuo smurto ir patyčių. Siekiant mažinti patyčių skaičių vaikų tarpe, padėti tėvams auklėti vaikus pozityviai, netaikant fizinių bausmių, vykdoma aktyvi visuomenės šviečiamoji veikla, keliama specialistų kompetencija, į vykdomų projektų veiklas aktyviai įtraukiami vaikai bei jų tėvai. Nuo 1996 m. vykdoma vaikų dienos centrų programa. Kasmet VO „Gelbėkit vaikus“ vaikų dienos centrus lanko ir paslaugos suteikiamos apie 700 vaikų.	Generalinė direktorė	Virš 10 metų	2017 05 03	57 min.

6 priedo tęsinys

2.	Lietuvos Caritas	1989 m. įkurta tarptautinė katalikiška organizacija, visame pasaulyje vykdanči humanitarinę veiklą ir padedanti vargstantiems, nepriklausomai nuo jų rasės, religijos, lyties ir tautybės. <i>Caritas</i> sistemoje Lietuvoje veikia 62 stacionarinės globos įstaigos: vaikų dienos centrai, senelių namai, labdaros valgyklos, narkvynės namai ir kt. Vykdomi modeliniai socialiniai projektai „Vaiko orumas“ (pagalba skurstančioms šeimoms ir vaikams), „Pagalba prekybos moterims ir prostitutcijos aukoms“, „Kalinių globa ir reintegracija“, „Sauga ir globa namuose“. Per metus įvairių Lietuvos <i>Caritas</i> ir jo struktūrų paramą gauna apie 300 tūkst. vargstančiųjų.	VA <i>Caritas</i> komunikacijos ir paramos skyriaus vadovė	Virš 7 metų	2017 05 03	46 min.
3.	Labdaros ir paramos fondas „Algojimas“	Labdaros ir paramos fondas „Algojimas“ įkurtas 2008 m. Tai vienintelė Lietuvos nevyriausybinė organizacija, padedanti šeimoms, auginančioms negalią turinčius vaikus. Skleisdamas misiją – požiūrio į negalią keitimą, fondas vykdo socialinius, sociokultūrinius projektus, rengia mokymų programas tėvams, specialistams, verslo įmonėms, inicijuoja bei vykdo pagalbos negalią turinčiam vaikui ir jo šeimai programas ir kt.	Vadovė ir steigėja	Virš 9 metų	2017 05 03	48 min.
4.	Labdaros ir paramos fondas „SOS vaikų kaimų Lietuvoje draugija“	Labdaros paramos fondas SOS vaikų kaimų Lietuvoje draugija (toliau – SOS vaikų kaimai Lietuva), įkurta 1991 metais, yra tarptautinės SOS vaikų kaimai (<i>SOS Kinderdorf International</i>) draugijos narys. SOS vaikų kaimai Lietuva teikia profesionalią, šeimos modeliu grįstą globą ir paramą tėvų globos netekusiems vaikams, našlaičiams ar vaikams, kurių šeimos negali jais pasirūpinti. Šiuo metu globoja ir ugdo daugiau kaip 100 vaikų ir jaunuolių SOS vaikų kaime bei SOS jaunimo programose, padeda 200 vaikų iš socialinės rizikos šeimų. Veiklos sritys: tėvų netekusių vaikų ilgalaikė globa SOS kaime; šeimų stiprinimo programa; profesionalių globėjų tinklas ir „Inkilo“ nameliai – laikina krizėje atsidūrusių vaikų globa; palydimoji globa.	Rėmėjų ir komunikacijos padalinio vadovė	Virš 3 metų	2017 04 18	65 min.

6 priedo tēsinys

5.	Labdaros ir paramos fondas „Maisto banks“	„Maisto banks“ – tai labdaros ir paramos fondas, renkantis paramā maistu ir dalijantis jā nepasiturinčiais žmonēm besirūpinančioms organizacijoms. Ši nepriklausoma nevyriausybinė organizacija remiasi geros valios žmonių ir socialiai atsakingų įmonių pagalba. Bendradarbiaudamas su socialinėmis ne pelno organizacijomis bei įstaigomis, „Maisto banks“ siekia, kad parama maistu pasiektų sunkiausiai gyvenančius žmones. „Maisto banks“ Lietuvoje veiklą pradėjo 2001 metais, kai labdaros ir paramos fondas „Lietuvos ir JAV iniciatyvos“ pradėjo vykdyti „Maisto banko“ labdaros programą. 2007 metais „Maisto banks“ tapo savarankišku labdaros ir paramos fondu.	Komunikacijos ir plėtros vadovas	6 metai	2016 12 05	42 min.
6.	Lietuvos Raudonojo Kryžiaus draugija	Lietuvos Raudonasis Kryžius priklauso tarptautinei organizacijai – Raudonojo Kryžiaus ir Raudonojo pusmėnulio draugijų federacijai, kurios būstinė yra Ženevoje. Organizacija siekia užkirsti kelią žmonių kančioms ar jas palengvinti. Lietuvos Raudonojo Kryžiaus draugija įkurta 1919 m. Lietuvos Raudonasis Kryžius yra valstybės pagalbininkas humanitarinės veiklos srityje, taikos ir karinių konfliktų metu vykdamas 1949 metų Ženevos konvenciją dėl karo aukų apsaugos. Pagrindinės veiklos sritys: senyvų, vienišų žmonių priežiūra ir slauga, mokymas teikti pirmąją pagalbą, pagalba pabėgėliams, prieglobsčio prašytojams bei migrantams ir humanitarinė pagalba pažeidžiamiausiems žmonėms Lietuvoje ir už jos ribų.	Plėtros vadovė	Virš 4 metų	2017 05 05	32 min.
7.	Labdaros ir paramos fondas „Mamų unija“	Paramos ir labdaros fondas „Mamų unija“ nuo 2008 m. rūpinasi kiekvienu Lietuvos vaiku (nuo kūdikių iki 18 metų), susirgusiu onkologine liga. Fondo pagrindinis tikslas yra finansiškai ir psichologiškai padėti vėžiu sergantiems Lietuvos vaikams ir juos auginančioms šeimoms.	Direktoriaus pavaduotoja, atsakinga už socialinius projektus, paramą, bendradarbiavimą su verslu, renginius	Virš 7 metų	2017 06 03	51 min.

6 priedo tęsinys

8.	VšĮ „Vaikų linija“	20-tus metus veikianti emocinės paramos tarnyba vaikams ir paaugliams. Pagalba teikiama nemokamu telefono numeriu 11 61 11 kasdien nuo 11 iki 23 val. bei internetu. Didžioji dalis prie telefonų ir kompiuterių būdinčių konsultantų yra specialiai apmokyti savanoriai, skiriantys savo laiką išklausti ir palankyti vaikus.	VšĮ „Vaikų linija“ komunikacijos vadovė	Virš 3 metų	2017 05 23	49 min.
9.	NVO „Avilys“	Nevyriausybinė organizacijų ir socialinių inovatorių co-working'o erdvė. Organizacija yra viena pagrindinių Lietuvoje dirbančių socialinio verslo įtvirtinimo ir skatinimo srityje. Organizacija įgyvendina socialinio verslo akceleratorių <i>Socifaction</i> , organizuoja jau tradicija tapusius renginius – socialinio verslo forumą ir socialinių inovacijų festivalį BiZZ.	Nacionalinio socialinės integracijos instituto programų vadovas, Socialinio taksi programos kūrėjas. NVO „Avilio“ ir Inovatorių slėnio direktorius	Virš 10 metų patirties	2017 05 04	50 min.

NVO ir verslo partnerystės specialistų, brokerių / ekspertų charakteristikos, interviu data ir trukmė

Nr.	Informantas	Informanto veiklos sritys	Patirtis NVO ir verslo partnerystės srityje	Interviu data	Interviu trukmė min.
1.	Adelė Wiman	NVO ir verslo partnerystės specialistė, ĮSA ir darnaus vystymosi srityje dirbanti nuo 2008 m. Dirbusi ir gyvenusi 6 Europos valstybėse, patirtį kaupė kaip tyrėja keliuose tarptautiniuose Europos Komisijos užsakymu vykdytuose ĮSA ir darnaus vystymosi projektuose Vienoje (Austrija) bei kaip pirma Lietuvoje NVO ir verslo partnerystės brokerė Lietuvoje Jungtinių Tautų vystymo programos biure.	Virš 9 metų	2017 05 18	78 min.

2.	Andželika Rusteikienė	NVO ir verslo partnerystės ekspertė, dirbanti įmonių socialinės atsakomybės srityje, skaidraus verslo iniciatyvos „Baltoji banga“ vadovė, organizacijos „Geri norai“ partnerė, tarptautinio jaunimo tinklo „Global shapers“ Vilniaus narė.	Virš 5 metų	2017 05 04	54 min.
3.	VšĮ „Geros valios projektai“ įkūrėja ir vadovė Inga Langaitė	VšĮ „Geros valios projektai“ – nevyriausybinė ne pelno siekianti visuomeninė organizacija, administruojanti <i>Aukok</i> tinklą: www.aukok.lt , www.aukok-daiktus.lt , www.aukoklaika.lt , Aukok.lt portalo komanda siūlo verslo įmonėms konsultacijas, kaip ir kam aukoti, analizuoja, kuria ir įgyvendina rėmimo strategijas bei kartu su verslais įgyvendina modernius aukojimo sprendimus. Aukok.lt – tai 2009 m. startavusi didžiausia Lietuvoje aukojimo internetu svetainė, kuri suteikia galimybę privatiems asmenims ir įmonėms aukoti patogiau. Aukok.lt atlieka tarpininko ir padėjėjo funkciją: kviečia organizacijas rinkti lėšas Aukok.lt, įvertina ir atrenka jų parengtus aukų rinkimo projektus bei skelbia juos portale Aukok.lt, kur padėti norintys geradariai gali paprastai ir greitai paaukoti pasirinktą pinigų sumą vienu mygtuko spustelėjimu.	Virš 8 metų	2017 05 04	49 min.
4.	Jurgita Ribinskaitė-Glatzer	NVO ir verslo partnerystės ekspertė, dirbanti įmonių socialinės atsakomybės srityje, „Geras norais pragaras grįstas“ iniciatyvos pradininkė, „Reach for change“ socialinio verslo inkubatoriaus vadovė Lietuvoje ir organizacijos „Geri norai“ vadovė.	Virš 10 metų	2017 05 30	56 min.

Verslo organizacijų veiklos profilis, informantų charakteristikos, interviu data ir trukmė

Nr.	Organizacija	Veiklos profilis	Apdovanojimai, įrodantys verslo organizacijos socialinės atsakomybės įgyvendinimą bei partnerystės patirtis su NVO	Informanto pareigos	Darbinė patirtis organizacijoje	Interviu data	Interviu trukmė min.
1.	Tarpautinė duomenų valdymo bendrovė „Callcredit Information Group“	Tarpautinė kredito rizikos vertinimo, rinkodaros paslaugų, vartotojų informacijos, interaktyvių sprendimų ir konsultacinė analitikos ekspertų įmonė. Lietuvos biuras aprūpina IT plėtojimo resursais, teikia paslaugas, padedančias verslo įmonėms priimti informacija pagrįstus sprendimus, taip užtikrinant duomenų tikslumą ir aktualumą.	2014 m. konkurso „Verslas atsakingai“ nugalėtoja; 2014 m. NAVA apdovanota papildomu sertifikatu už aktyvų bendradarbiavimą su vaikų dienos centru „Užuovėja“ ir darbuotojų įtraukimą į bendruomeniškumą skatinančius projektus.	Callcredit Information group Kauno biuro komunikacijos vadovė	Virš 2 metų	2017 05 16	38 min.
2.	„Swedbank“, AB	Didžiausias Baltijos šalyse finansų grupės „Swedbank“ bankas, Lietuvoje teikiantis visas bankines paslaugas daugeliui privačių asmenų ir įmonių. 2015 m. pabaigoje Baltijos šalyse veikė 144 „Swedbank“ padaliniai, aptarnaujantys 309 000 verslo ir 3,2 mln. privačių klientų, kurių 3,1 mln. naudojami elektronine bankininkyste.	Viena iš pagrindinių socialinės atsakomybės programos kryptių – socialinis tvarumas: bankas aktyviai sprendžia socialinius visuomenės iššūkius, rūpinasi visuomenės edukacija finansų klausimais – toks požiūris yra verslo idėjos dalis. Bankas yra sudėtinė visuomenės dalis ir veikia neatšiejamai nuo jos. Kartu su partneriu „Aukok.lt“ interneto banke yra sukūrus erdvę geriems darbams. Taip siūlo savo klientams aukoti ir prisideda prie aukojimo kultūros Lietuvoje skatinimo. „Swedbank“ darbuotojai aktyviai skatinami savanoriauti, užsiimti korporatyvine savanoryste darbo metu. Per 2016-uosius metus „Swedbank“ Lietuvoje darbuotojai savanorystei skyrė apie 13 000 darbo valandų. Nacionaliniu atsakingo verslo apdovanojimu įvertinti kaip socialiai atsakinga įmonė 2008 m. ir 2010 m.;	Komunikacijos departamento direktorius	Virš 7 metų	2017 06 01	84 min.

			„Baltic PR Award 2012“ apdovanoti kaip socialinės medijos pionieriai Lietuvos bankų sektoriuje; „LOGIN 2014“ apdovanojimuose iniciatyva „Būsiu“ nugalėjo geriausio kultūrinio, edukacinio tinklalapio ar projekto kategorijoje. Šia iniciatyva 2011 m. įkurta „Swedbank“ ir „Omnitel“.				
3.	UAB Ernst & Young Baltic	Ernst & Young, profesinių paslaugų lyderis pasaulyje, yra daugelio pirmaujančių verslo korporacijų bei sparčiai augančių įmonių patikimas verslo patarėjas. Ernst & Young padeda savo klientams identifikuoti ir įgyvendinti verslo procesų tobulinimo galimybes audito ir apskaitos, mokesčių, finansų, žmogiškųjų išteklių, technologijų ir rizikos valdymo srityse. Ernst & Young Baltic yra vienas pirmaujančių audito, mokesčių bei verslo konsultacijų paslaugų teikėjų kiekvienoje iš Baltijos šalių (Lietuvoje, Latvijoje ir Estijoje) ir yra tarptautinės organizacijos Ernst & Young sudedamoji dalis. Šiuo metu Ernst & Young Baltic dirba 570 darbuotojų, iš kurių 270 – Vilniaus biure.	Lietuvos atsakingo verslo asociacijos (LAVA) narė. Vystoma nuolatinė ilgalaikė partnerystė su „Gelbėkit vaikus“.	UAB Ernst & Young Baltic pardavimų vadovė	Virš 10 metų	2015 06 02	19 min.
4.	UAB „Thermo Fisher Scientific Baltics“	„Thermo Fisher Scientific“ yra didžiausia pasaulio bendrovė, siūlanti produktus ir paslaugas mokslui. Įmonės klientai – farmacijos ir biotechnologijos įmonės, ligoninių ir klinikų diagnostikos laboratorijos, universitetai, mokslo institutai ir valstybinės agentūros, aplinkos ir procesų kontrolės institucijos visame pasaulyje. „Thermo Fisher Scientific“ dirba apie 55 tūkst. darbuotojų, metinės pajamos –	„Thermo Fisher Scientific“ misija – padėti klientams kurti sveikesnį, švaresnį ir saugesnį pasaulį – įgyvendinama per socialinės atsakomybės programą „Community Action Council“. Įmonė yra apdovanojama už įvairius pasiekimus (daugiau kaip 20 apdovanojimų), tarp jų svarbiausi disertacinio darbo kontekste yra: 2015 m. Atsakinga įmonė (Asociacijos „Investuotojų forumas“ apdovanojimuose bendrovė pripažinta nugalėtoja „Atsakingos įmonės“ kategorijoje);	Komunikacijos vadovas	Virš 6 metų	2017 05 23	56 min

		18 mlrd. JAV dolerių. UAB „Thermo Fisher Scientific Baltic“ darbuotojų skaičius Lietuvoje yra 700.	2014 m. Metų darbovietė (Nacionaliniuose atsakingo verslo apdovanojimuose bendrovei buvo įteiktas Metų darbovietės apdovanojimas); 2013 m. Socialinė inovatorė (Lietuvos Respublikos ūkio ministerijos organizuojami Verslo apdovanojimai); 2013 m. Metų socialiai atsakingiausia šalies įmonė („Nacionalinio atsakingo verslo apdovanojimų“ nominacija. Bendrovės veikla buvo vertinta trimis aspektais – santykių su darbuotojais ir jų motyvacijos, aplinkosaugos ir bendradarbiavimo su bendruomenėmis.); 2016 m. prisijungė prie nacionalinės akcijos „Už saugią Lietuvą“, globoja Tulpiakiečio dienos centrą (Ukmergės raj.).				
5.	SDG įmonių grupė	2002 m. įsteigta konsultacijų kompanija „SDG“ (Saugaus darbo garantas) per keletą metų tapo tikra Lietuvos įmonių saugaus darbo partnerė, konsultuodama ir mokydama įmonių vadovus ir darbuotojus saugiai dirbti. Nuo 2011 m. bendrovė išaugo į grupę įmonių – UAB „SDG“ (konsultacijos ir mokymai), UAB „SDG kodas“ (prekyba darbo drabužiais ir asmeninėmis apsaugos priemonėmis), UAB „SDG grupė“ (grupės įmonių valdymas), UAB „SDG akademija (vairavimo mokymas), UAB „SDG statyba“ (paslaugos statybos sektoriuje), VšĮ „Saugi pradžia“ (socialiniai projektai, parama), konsultacinės ir mokymų įmonės Estijoje OŪ „Ohutu Töö Garant“ bei Latvijoje SIA „Droša darba garantas“.	Lietuvos socialios rinkos plėtros instituto apdovanojimas „Gausos žuvis“ už investiciją į žmogų (2012), Kauno m. savivaldybės apdovanojimas „Verslo tauras“ už inovacijas socialinės atsakomybės srityje (2013), Nacionalinio atsakingo verslo apdovanojimai: „Metų bendruomeniškiausia įmonė 2014“ – už reikšmingas iniciatyvas ir darbus, kurie sulaukia pasekėjų už šalies ribų (Baltijos kelio 25-mečiui skirta pilietinė akcija „Žygis legendiniu Baltijos keliu“); „Metų bendruomeniškiausia įmonė 2015“ – už nuoseklią veiklą bei darbuotojų savanorystę prasmingoje partnerystėje su bendruomenėmis; sertifikatai 2014 ir 2015 m.: „Metų darbovietė“ (už priemonių, susijusių su Etikos kodeksu, įgyvendinimą) ir „Metų aplinkosaugos įmonė“ (už nuoseklų aplinkosauginių principų laikymąsi).	SDG įmonių grupės personalo ir komunikacijos direktorė	Virš 10 metų	2017 05 16	45 min.

6.	„DXC Technology“	„DXC Technology“ yra pirmaujanti pasaulinė IT paslaugų bendrovė, padedanti savo klientams įvaldyti naująsias technologijas ir klestėti permainų metu. Susijungus CSC ir „Hewlett Packard Enterprise“ verslo paslaugų padaliniai, „DXC Technology“ aptarnauja beveik 6 tūkst. privataus ir viešojo sektoriaus klientų iš 70 pasaulio šalių. Bendrovės technologinė nepriklausomybė ir globalus talentų bei partnerių tinklas leidžia jai siūlyti galingiausius naujausios kartos IT sprendimus ir paslaugas. „DXC Technology“ yra pripažinta viena geriausių korporatyvinę atsakomybę užtikrinančių įmonių pasaulyje. Daugiau informacijos rasite įmonės tinklalapyje: www.dxc.technology	„Socialiai atsakingas verslas 2015“ – tarptautinė informacinių technologijų bendrovė „CSC Baltic“. Apdovanojimas skirtas už moksleivių ir studentų švietimo projektus, aplinkosaugos iniciatyvas, darbuotojų savanorystės skatinimą, jų sveikatinimo veiklas ir holistinį požiūrį į verslo socialinę atsakomybę. „PaRa / Impact Awards 2016“ – korporatyvinės komunikacijos kategorijoje laimėjo apdovanojimą už darbdavio įvaizdžio komunikaciją; Rygoje vykusiuose komunikacijos apdovanojimuose „Mi:t&links. Baltic Communication Awards 2017“ – 3 vieta už rėmimo projektą „Hacker games“, vykdytą kartu su „Startup Lithuania“.	Komunikacijos vadovė Centriname ir Šiaurės regione Europoje, DXC Technology.	10 metų	2017 05 24	48 min
7.	„Barclays“ operacijų centrą Lietuvoje (Barclays Group Operations Lithuania, BGOL)	„Barclays“ operacijų centras Lietuvoje priklauso pasaulinei finansinių paslaugų kompanijai „Barclays“. Operacijų centras teikia kompanijai paslaugas informacinių technologijų, personalo valdymo ir klientų aptarnavimo srityse. Darbuotojų skaičius viršija 1110.	Barclays socialinės atsakomybės (Citizenship) kryptis – Shared Growth Ambition. 2015 m. laimėjo 3 vietą geriausio darbdavio konkurse. Lietuvoje daugiausiai dėmesio skiria skurdo mažinimui, didinant prieigą prie darbo rinkos.	Socialinės atsakomybės projektų koordinatorė	2 metai	2017 05 22	30 min.
8.	AB TELIA LIETUVA	2017 m. vasario 1 d. „Teo“, „Omnitel“ ir „Baltic Data Center“ tapo viena įmone. „Telia Lietuva“ – visakotinklas – iš vienu rankų teikia telekomunikacijų, IT ir TV paslaugas. „Telia Lietuva“ tarptautinės „Telia Company“ įmonių grupės, veikiančios 15-oje šalių – nuo Norvegijos iki Turkijos, – dalis. Kurdami drauge, dalindamiesi patirtimi ir idėjomis, darome viską, kad technologijos	Nuo 2017 m. „Telia“ įgyvendina socialinę iniciatyvą „Augu internete“. „Augu internete“ prisijungė prie Jungtinių Tautų globalių tvarios plėtros tikslų (angl. <i>The UN Sustainable Development Goals</i>) – taip įprasmindami vaikų teisių užtikrinimą ir jų saugumą mūsų šalyje.	AB TELIA LIETUVA išorinės komunikacijos vadovė	Virš metų	2017 06 05	55 min.

PRIEDAI

		jums padėtų gyventi ir dirbti paprasčiau, patogiau ir spalvingiau.					
9.	„The Western Union Company“	<p>„The Western Union Company“ yra pasaulinė mokėjimų paslaugų lyderė, teikianti paslaugas daugiau nei 500 tūkst. vietų 200 šalių ir teritorijų. Kompanija vartotojams ir verslo klientams teikia greitas, patikimas ir patogias priemones pinigų siuntimui ir gavimui visame pasaulyje.</p> <p>2012 m. taip pat buvo įkurtas „Western Union Lietuva“ paramos fondas, padedantis vietinei bendruomenei bei prisidedantis prie pasaulinio „Western Union“ labdaros ir paramos fondo veiklos.</p> <p>2013 m. fondo veikloje dalyvavo iki 80 proc. EUROC darbuotojų, kurie nuo 2013 m. savanoriškai dirbo visuomenei jau daugiau nei 4 tūkst. valandų.</p>	<p>2015 m. išrinktas „Top darbdavys 2015“; 2016 m. „Western Union“ Lietuvoje įvertinta už socialinių, kultūrinių, ekonominių, aplinkosauginių, skaidraus ir etiško verslo vertybių puoselėjimą ir įgyvendinimą. Įmonė pagerbta už atsakingą požiūrį ir rūpinimąsi klientais, vartotojais bei ekologiška aplinka, aktyviai siekiant darbuotojų tobulėjimo ir gamtai draugiškos bendrovės plėtros. „Metų bendruomeniškiausia 2015“ įmonė tarptautinių įmonių kategorijoje – „Western Union Processing Lithuania“.</p> <p>Pasaulinė mokėjimų paslaugų lyderė „Western Union“ yra vienas labiausiai vertinamų investuotojų Lietuvoje, kuriantis aukštos vertės darbo vietas bei puoselėjantis socialinės atsakomybės idėją.</p> <p>„Western Union“ Lietuvoje vieni pirmųjų pradėjo socialiai atsakingomis veiklomis motyvuoti darbuotojus. Darbuotojams suteikiama viena apmokama darbo diena savanoriškai veiklai. „Western Union Foundation Lithuania“ skatina darbuotojus Lietuvoje savanoriauti ir įsitraukti į vietinių bendruomenių veiklą.</p> <p>2014 m. „Western Union“ Lietuvoje gavo Lietuvos Vyriausybės apdovanojimą už savanoriavimo kultūros skatinimą Lietuvoje.</p>	„Western Union Processing Lithuania“, Western Union Foundation Lithuania vadovas, viceprezidentas	Virš 7 metų	2017 06 07	41 min.

Verslo organizacijos charakteristikų, turinčių įtakos tarpsektorinės partnerystei sėkmei, identifikavimas

Kategorija	Subkategorija	Iliustruojantys teiginiai
Savanorystė neatsiejama verslo organizacijos dalis	Savanorystės jaugimas į kraują	<i>Pas mus organizacijoje savanoriavimas ir „SCRas“ yra visiškai įaugęs į mūsų kraują dalykas <...> natūralus savanorystės propagavimas organizacijoje yra gal truputėlį kitoks negu dažnoje sutinkamoje mūsų šalies organizacijoje (IK-V4).</i>
Partnerystę skatinantis darbuotojų noras įprasminti savo darbą	Savanoriavimą skatinantis kolektyvo jaunas amžius	<i>Jaunose įmonėse arba įmonėse, kur kolektyvas yra ganėtinai jauno amžiaus, savanorystė nėra kažkokia mistika, nesuprantamas dalykas (IK-N3); su besikeičiančia karta savanorystė tampa vis labiau svarbi, noras prisidėti, padaryti dar kažką daugiau, negu tu kasdien dirbi, tikrai yra gajus tarp jaunų žmonių ir dauguma tą daro netgi ir savo laisvalaikiu <...> juos yra pakankamai lengva motyvuoti ir sakyti: pabandom padaryti tą kryptingai, tiesiog atsižvelgdami į mūsų organizacijos veiklą (IK-V4).</i>
	Savanoriavimą skatinantis aukštas darbuotojų išsilavinimo lygis	<i>Kadangi didžioji dauguma, 98 proc., darbuotojų su aukštuoju išsilavinimu, tai atitinkamai jie yra darbuotojai su platesniu matymu <...> jiems nėra svarbu tiktais darbas, jie nori kažką daugiau daryti <...> tokie darbuotojai įsijungia į projektus, savanoriauja ir supranta partnerystės reikšmę (IK-V6).</i>
Organizacinė struktūra kaip partnerystės skatinantis veiksnys	Užsienio kapitalo įmonės vs lietuviško kapitalo įmonės	<i>Užsienio kapitalo, tarptautinės didelės įmonės, jos labiau supranta mus [NVO] (IK-N1); labai dažnai tai yra užsienio kapitalo įmonė, arba įmonė, kurios vadovas yra užsienietis, atsinešantis tą patirtį iš savo šalies (IK-N3); verslo įmonės mūsų partneriais patapo tik todėl, kad jos yra užsienio kapitalo įmonės <...> jos jau turi savo kultūrą, standartus, atsineštus į Lietuvą (IK-N4); Lietuvos kontekste <...> labiau linkusios į partnerystes yra didesnės verslo organizacijos, kurių „motininės“ organizacijos yra ne lietuviškos <...> užsienio kapitalo didelės įmonės yra girdėjusios apie įmonių socialinę atsakomybę, apie nevyriausybinį organizacijų partnerystes <...> jos yra dažnai lankstesnės, labiau įpratusios prie ne tokių hierarchinių valdymo struktūrų <...> sugeba prisitaikyti, rasti bendrą kalbą ir t. t. (IK-T2).</i>
	Organizacijos dydis kaip pagrindinis partnerystės išteklius	<i>Tai labiau priklauso nuo verslo organizacijos dydžio. Įmonės, kurios yra mažesnės, tiek Lietuvoje, tiek užsienyje yra mažiau suinteresuotos investuoti į įmonių socialinę atsakomybę. Jos nemato tame didesnės naudos, todėl jų resursai skiriami visai kitoms veikloms (IK-T3).</i>

NVO charakteristikų, turinčių įtakos tarpsektorinės partnerystei sėkmei, identifikavimas

Kategorija	Subkategorija	Ilustruojantys teiginiai
Kokybę užtikrinantys veiklos organizavimo principai	Organizavimas	<i><...> elementarus profesionalumas turi būti. Turi dirbti organizuotai, profesionaliai reaguoti (IK-T4); svarbu, kad NVO veikia organiškai, strategiškai, tvarkingai, punktualiai, organizuotai <...> kad ne tik tai pažadai būtų, bet ir įgyvendinimas (IK-V5).</i>
	Lankstumas	<i>Labai svarbu, kad būtų iš NVO lankstumas <...>, turi suprasti, kad nebus visiškai taip, kaip jie norėtų <...> tikslai turi būti derinami (IK-N2); žiūrime, kiek NVO yra linkusi į vertės išnešimą visuomenei, kiek ji yra pajėgi, ar ji yra lanksti mūsų prisidėjimui ir edukacijai (IK-V5).</i>
	Skaidrumas ir veiklų viešumas	<i>Mūsų stiprybė yra tai, kad mūsų išlaidų ir pajamų biudžetai suplanuoti, mes viešai audituojamės ir teikiame ataskaitas kiekvienam rėmėjui, kiekvienai grupei rėmėjų (IK-N5).</i>
Žinomumas visuomenėje	Stiprus prekės ženklas	<i><...> mūsų stiprybė yra mūsų prekinis ženklas, kuris tarptautiniu mastu labai stiprus ir Lietuvoje yra vis stiprėjantis <...> mes smarkiai į tai investuojame, todėl aš manau, kad mes esame „simpatiški“ (IK-N1); mūsų „brandas“ yra ilgai veikiantis prekės ženklas, kuris yra atpažįstamas <...> žmonės atpažįsta tiek pamatę vizualų logotipą, tiek išgirde, turi tam tikras asociacijas, jiems nereikia aiškinti, kas tai. <...> mūsų vardas įžiebta lemputė, o šis faktorius verslui yra svarbus (IK-N3); verslui reikalingas mūsų „brand“ o „žinomumas, jie nori irgi gauti vertės pasiimdami mūsų vardą (IK-N7); esame ilgametė nevyriausybinė organizacija, ilgus metus dirbanti ir tikrai turinti pasitikėjimą tiek visuomenės, tiek žiniasklaidos (IK-N7).</i>
	Matomumas ir darbas su patraukliomis temomis	<i>Pas mus yra patrauklūs projektai verslui, nes jie dideli ir matomi (IK-N7); mūsų tikrai tokios gana išskirtinės veiklos, išskirtinės kampanijos <...> mes matomės viešumoje, todėl tokie esame įdomūs (IK-N1); aš manau, kad, iš tiesų, vaikai ir gyvūnai yra, kaip mes juokaujame, „sexy“ temos, kurias lengva parduoti, lengva motyvuoti (IK-N8).</i>
Verslo organizacijos veikimo logika / supanašėjimas su verslu	NVO narių darbo patirtis verslo organizacijoje/ Darbuotojų verslumas	<i>Mes esame geroje situacijoje su verslo įmonėmis, turime ir tikrai labai daug turėjome nuostabių verslo įmonių partnerių, iš dalies dėl mano pačios darbo patirties turėjimo verslo sektoriuje <...> visada žiūriu į bendradarbiavimą kaip į galimybę (IK-N2); aš pati esu atėjusi iš verslo ir mums labai lengva dėl to susišnekėti su verslu (IK-T3); svarbu galvoti iš verslo pozicijos, t. y. eiti pas įmonę ne susikoncentravus į savo poreikius, bet tiesiog akcentuoti ir jų gaunamą naudą. (IK-N8).</i>
	Kalbėjimas verslo kalba	<i>Reikia kalbėti verslo kalba <...> verslo kalba kalbėjimas yra pilno paketo pasiūlymas organizacijai tiksliai įvardijant, kokios bus veiklos, trukmė, kokia nauda bus jų įmonei, kas yra naudos gavėjai (IK-N2); kalbėjimas ta pačia kalba, supratimas vidinių procesų, siūlyti tai, ko realiai reikia verslo organizacijoms (IK-N6); ne vieną kartą esu gavusi atgalinį ryšį iš verslo, kad Jūs šnekat mūsų kalba (IK-T3).</i>
	Verslo organizacijos principų diegimas	<i>Aš atėjau į NVO dirbti su labai aiškiu svokimu, kad NVO gali dirbti pagal verslo įmonės modelį (IK-N2); <...> mano pačios, kaip steigėjos, pozicija, žiūrėti į nevyriausybinių sektorių kaip į verslą, o ne kaip į būrelį (IK-N4); tokių organizacijų, kurios dirba tokiu pat tempu, tokia pat apimtimi, sugeba išsipareigoti ir vykdyti savo išsipareigojimu, taip, kaip verslui išsipareigojimus vykdo kitos verslo organizacijos, nėra daug <...> tu esi toks pat greitas, toks pat našus ir gebantis kurti, kaip verslas ir nesvarbu, kad pas tave finansai riboti, gaunami paramos forma, o ne uždirbi kontrakto forma (IK-N6); mes savo viduje taikome tuos pačius darbo principus kaip verslas ir nesvarbu, kad tai yra fondas (IK-N7); NVO, pasižyminti ne procesiniu darbu, bet daugiau į rezultatus orientuotu darbu (IK-T2).</i>

Organizaciniai pajėgumai	Ekspertinės žinios/ lyderio pozicijos užėmimas šalyje	<i>Mes esame savo vardą turinti NVO šioje srityje <...> patyčių srityje mes esame ekspertai, todėl tiek žiniasklaida, tiek valstybinės institucijos, kreipiasi į mus (IK-N8); jie [NVO] yra temos profesionalai <...> vaikų saugumo internete temos yra jų didžiausias arkliukas (IK-V5).</i>
---------------------------------	---	---

8 priedas

Verslo organizacijos motyvai įsitraukti į partnerystę

Kategorija	Subkategorija	Iliustruojantys teiginiai
Vidiniai motyvai, paremti verslo organizacijos misija	Prieigos prie NVO ekspertinių žinių gavimas	<i>Kiekvienas turi daryti savo darbą <...> verslas vietoj to, kad patys imtųsi daryti socialinius projektus, turėtų pasitelkti savo srities profesionalus partnerystei <...> NVO tikrai atneša jiems daugiau įžvalgų, kas veikia, kas neveikia ir kodėl neveikia <...> verslas turėtų kreiptis į NVO, norėdami perimti patirtį, pasistiprinti savo žinias, nes jų kompetencija dažnai skiriasi nuo NVO (IK-T1).</i>
	Resursų suvienijimas	<i>Partneriaujant gali padaryti tiesiog daugiau <...> pasirinkus gerus partnerius, kurie turi geras strategijas, panašius tikslus, panašias misijas, atrandame tuos sąlyčio taškus. Vienas lauke ne karys (IK-V5); kai verslas suvienija resursus su NVO, tą pačią problemą galima spręsti daug giliau, daug pragmatiškiau (IK-T2).</i>
Instrumentiniai motyvai	Konkurencinio pranašumo didinimas	<i>Klientai visada pirmiausiai prašo parodyti socialinės atsakomybės ataskaitą <...> ir tada jie sprendžia, ar nori bendradarbiauti, ir tikrai labai dažnai gauname užklausų iš mūsų pardavėjų komandų, kur galima rasti, kas įvyko, nes klientas prašo. Mes visur dėl jų, tikriausiai ta rinka tokia <...> jei nesi socialiai atsakingas, nesi versle. Lietuvos mažoje rinkoje jos [verslo organizacijos] tampa nebe žaidėjos arba žaidėjos su trūkumu (IK-V2).</i>
	Atitikimas „motininės“ įmonės strategijai	<i>Visų pirma, tai ateina iš aukščiau <...> tai visos grupės, ne tik mūsų kompanijos, ne tik mūsų filialo, bet visos grupės „social responsibility“ strategija (IK-V1).</i>
	Mokestinių lengvatų gavimas	<i>Įmonėms, kurios dovanoja pinigus arba suteikia paramą, suteikiama mokesstinė lengvata kaip valstybės skatinimo priemonė (IK-V9).</i>
Idealistiniai	Bendruomenės, kurioje veikia, stiprinimas	<i>Mes esam šitos bendruomenės dalis ir ne tik tai iš jos [bendruomenės] imame resursus tokius kaip darbuotojus, bet ir atiduodame atgal (IK-V1); mes norime tiesiog gerai jaustis ir prisidėti prie bendruomenės, kurioje gyvename, dirbame, vystymosi. Kažkoko išskaičiavimo čia nėra, tiesiog noras iš tikrųjų augti kartu (IK-V4).</i>

Jurgita Mikolaitytė

**BENDRADARBIAVIMU GRĮSTOS VERTĖS
KŪRIMAS TARPSEKTORINĖJE PARTNERYSTĖJE**

Daktaro disertacija
Socialiniai mokslai, vadyba (03S)

2018-03-19. 12,33 leidyb. apsk. l. Tiražas 15.
Išleido Šiaulių universitetas, P. Višinskio g. 38, LT-76352 Šiauliai.
Spausdino UAB BMK leidykla. J. Jasinskio g. 16, 03163 Vilnius