

**VILNIAUS UNIVERSITETAS
KAUNO FAKULTETAS**

MENO VADYBOS STUDIJŲ PROGRAMA
KODAS 6211LX020

MONIKA ABRAITYTĖ

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS
**VALSTYBĖS FINANSUOJAMŲ TEATRŲ VALDYMO AUTONOMIJOS
VEIKSNIAI**

KAUNAS
2026

**VILNIAUS UNIVERSITETAS
KAUNO FAKULTETAS**

MENO VADYBOS STUDIJŲ PROGRAMA
KODAS 6211LX020

MONIKA ABRAITYTĖ

**MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS
VALSTYBĖS FINANSUOJAMŲ TEATRŲ VALDYMO AUTONOMIJOS
VEIKSNIAI**

Darbo vadovė _____
(parašas)

Doc. dr. Audronė Rimkutė

Magistrantė _____
(parašas)

Darbo įteikimo data _____

Registracijos Nr. _____

KAUNAS
2026

TURINYS

SANTRUMPŲ SĄRAŠAS.....	2
LENTELIŲ IR PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	3
ĮVADAS	4
1. TEATRO AUTONOMIJOS TEORINĖS PRIELAIIDOS.....	7
1.1. Meno autonomijos samprata	7
1.2. Teatro autonomijos specifika ir samprata	9
1.3. Išoriniai teatro autonomijos veiksniai	10
1.3.1. Valdysena.....	11
1.3.2. Finansavimas.....	17
1.3.3. Auditorija	18
1.4. Vidiniai teatro autonomijos veiksniai	20
1.4.1. Vidinis valdymas	20
1.4.2. Vidinė kultūra	21
1.4.3. Vadovavimas.....	24
1.5. Vidinių ir išorinių autonomijos veiksmų sąveika.....	29
2. LIETUVOS VALSTYBĖS FINANSUOJAMŲ TEATRŲ AUTONOMIJOS TYRIMAS	35
2.1. Tyrimo metodologija.....	35
2.2. Tyrimo eiga	40
2.3. Tyrimo rezultatai	41
2.3.1. Autonomijos veiksmų norminis įtvirtinimas valstybės finansuojamų teatrų veiklą reglamentuojančiuose dokumentuose.....	41
2.3.2. Valstybės finansuojamų teatrų vadovų, meno vadovų bei režisierių požiūris į teatrų valdymo autonomiją	52
2.4. Teorinio modelio tinkamumas Lietuvos teatrams.....	65
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	67
SANTRAUKA (anglų k.)	71
LITERATŪROS SĄRAŠAS	72
PRIEDAI.....	81

SANTRUMPŲ SĄRAŠAS

BI – biudžetinė įstaiga

ES – Europos Sąjunga

KPI (angl. *key performance indicator*) – pagrindiniai veiklos rodikliai

LR – Lietuvos Respublika

LRKM – Lietuvos Respublikos kultūros ministerija

LRV – Lietuvos Respublikos vyriausybė

LENTELIŲ IR PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

Lentelės:

1 lentelė Meno autonomijos sąvoka	8
2 lentelė Teatrų valdymo autonomijos išoriniai veiksniai	19
3 lentelė Teatrų valdymo autonomijos vidiniai veiksniai	28
4 lentelė Vidinių ir išorinių valstybės finansuojamų teatrų valdymo autonomijos veiksmų sąveika	29
5 lentelė Autonomijos veiksmų norminis įtvirtinimas dokumentuose	37
6 lentelė Išoriniai teatrų valdymo autonomijos veiksniai išoriniuose dokumentuose	44
7 lentelė Vidiniai teatrų valdymo autonomijos veiksniai išoriniuose dokumentuose	46
8 lentelė Išoriniai teatrų valdymo autonomijos veiksniai vidiniuose dokumentuose	49
9 lentelė Vidiniai teatrų valdymo autonomijos veiksniai vidiniuose dokumentuose	51
10 lentelė Išoriniai teatrų valdymo autonomijos veiksniai interviu	57
11 lentelė Vidiniai teatrų valdymo autonomijos veiksniai interviu	62

Paveikslai:

1 pav. Jungtinės karalystės teatrų valdymo struktūra	13
2 pav. Lenkijos teatrų valdymo struktūra	14
3 pav. Norvegijos teatrų valdymo struktūra	15
4 pav. Scheino organizacinės kultūros modelis	21
5 pav. Teorinis valstybės finansuojamų teatrų valdymo autonomijos veiksmų modelis	34
6 pav. Patikslintas teorinis valstybės finansuojamų teatrų valdymo autonomijos veiksmų modelis	66

IVADAS

Darbo temos aktualumas. Meno autonomija yra vienas pagrindinių demokratinių valstybių kultūros politikos elementų. Politikoje apie meno autonomiją kaip institucinę savivaldą pradedama kalbėti po Antrojo pasaulinio karo Jungtinėje Karalystėje (1946), įteisinus „pagarbaus atstumo“ (angl. *arm's length*) modelį. Šis modelis greitai buvo perimtas Airijoje, Kanadoje, Australijoje, Skandinavijoje ir kitose šalyse, siekusiose užtikrinti meno savivaldą ir laisvą, savaiminę raidą. Sociologijos mokslinėje literatūroje meno autonomijos sąvoką išplėtojo Pierre Bourdieu, kurio idėjos tapo pagrindu daugumai šiuolaikinių teatro autonomijos tyrimų (Rubio Aróstegui et al. 2022, Edelman et al. 2017, Kleppe 2017, Røyseng et al. 2008, 2020 ir kt.). Bourdieu (1993: 37-38) meno autonomiją apibrėžia kaip meno lauko gebėjimą vadovautis savomis taisyklėmis, išlaikant santykinę nepriklausomybę nuo ekonominės ir politinės logikos. Olsen (2009: 441) apibrėžia autonomiją instituciniu aspektu kaip „institucijos teisę veikti pagal savo normatyvinius ir organizacinius principus bei elgesio logiką“. Pritaikant šį apibrėžimą meno autonomijos kontekstui, jis reiškia, kad autonomiją galima analizuoti ne tik kaip individualią kūrėjų laisvę, bet ir kaip meno institucijų gebėjimą savarankiškai formuoti savo veiklos kryptis, nepriklausomai nuo išorinės įtakos.

Teatrų autonomijos klausimui daug dėmesio skiriama tarptautiniu mastu. Bezes ir Jeannot (2018) atliktas tyrimas parodė, kad Nyderlanduose ir trijuose Skandinavijos šalyse (Švedijoje, Danijoje ir Norvegijoje) plačiai taikomi Naujosios viešosios vadybos įrankiai, tačiau kartu suteikiama ir didelė vadybinė autonomija, paremta principu „leisti vadovams vadovauti“. Røyseng et al. (2020) Šiaurės Europos šalyse fiksuoja įtampą tarp kūrybinės nepriklausomybės, eksperimentinio, rizikingo teatro ir valstybinio finansavimo. Lenkijos teatriniam kontekste Lewandowska (2018) atliktas tyrimas atkleidė, jog nors ir Lenkijos finansavimo sistema yra biurokratinė ir joje dominuoja vietos valdžia, valdžios kišimasis į teatrų veiklą yra dažniausiai tik administracinio pobūdžio ir iš esmės neapima kišimosi į meninę veiklą. Šie tyrimai parodo, jog valstybės finansuojamų teatrų autonomijos išlaikymas yra aktuali problema daugelyje šalių, todėl Lietuvos teatrų situacijos analizė gali prisidėti prie platesnių diskusijų apie valstybinių meno įstaigų valdymą demokratinėse valstybėse.

Valstybės finansuojami teatrai yra neatsiejama Lietuvos kultūros sistemos dalis – jie pristato visuomenei aukštos meninės vertės nacionalinius ir užsienio meno kūrinius, stiprina Lietuvos įvaizdį, plėtoja tarptautinę partnerystę, ugdo visuomenės poreikį ir imlumą profesionaliam scenos menui, visoms visuomenės grupėms siekia užtikrinti scenos meno prieinamumą (LR Seimas 2025b). Vis dėlto, Lietuvoje veikiančių dviejų tipų – nacionalinių ir valstybinių – teatrų veikla tiesiogiai priklauso

nuo valstybės finansavimo, todėl tai neišvengiamai kelia klausimą, kiek šios įstaigos gali išlaikyti kūrybinę ir organizacinę autonomiją. Dabartiniame politiniame kultūros įvykių kontekste autonomija ištis svarbi. Kaip teigė vieno didžiausių pasaulyje, prestižinio teatro festivalio Prancūzijoje meno vadovas Tiago Rodriguesas, „Avinjono festivalis su dideliu susirūpinimu stebi grėsmę meninei laisvei Lietuvoje, kai vyriausybė nusprendė panaudoti Kultūros ministeriją kaip derybų su populistine antidemokratinę partija kortą. Kultūra turėtų būti demokratijos centre, o jos autonomija ir įvairovė turi būti ginamos už siaurų politinių derybų ribų“ (Festivalis „Sirenos“, 2025).

2024 m. LR Seimas priėmė „Kultūros politikos pagrindų įstatymą“, kurio 4-as straipsnis teigia, kad „valstybė ir savivaldybės finansuoja atskirų kultūros sričių projektus ir veiklas, nesikišdamos į jų turinį ir kūrybos procesą, o finansuojamų projektų ir veiklų vertinimą patiki kultūros ekspertams“. Tačiau kaip šis „nesikišimas“ yra realizuojamas praktiškai, nėra reglamentuojama.

Meno autonomiją ir demokratiją Lietuvos kultūros politikoje analizavusi Rimkutė (2018) teigia, jog analizuojant Lietuvos kultūros politiką, meno autonomija ten nėra įsitvirtinusi kaip norma, o politikai nevengia kišimosi į profesionalių meno organizacijų veiklą. Tai indikuoja, jog meno, tame tarpe ir teatro, autonomijos klausimas Lietuvoje nėra iki galo išplėtotas ir reikalauja išsamaus tyrimo.

Darbo problemos ištirtumo lygis ir darbo temos naujumas. Nors meno autonomijos temos ištakos siejamos su Immanuelio Kanto filosofija ir siekia dar XVIII a. antrąją pusę, jos teorinis pagrindas buvo sukurtas Bourdieu XX a. pabaigoje, plačiau meno autonomija pradėta analizuoti tik XXI a. pradžioje, o tarptautinėje mokslinėje literatūroje teatro valdymo autonomijos tema pastaraisiais metais sulaukia augančio dėmesio. Jabłoński ir Karcz-Ryndak (2024) savo tyrime apie pagrindinius teatro vadybos aspektus pabrėžia, jog dauguma autorių (Abfalter 2013, ter Bogt 2016, Kleppe 2017, 2018, Røyseng 2008, 2020, ir kt.) siūlo skirti prioritetą strateginio teatro valdymo tyrimams, atsižvelgiant į organizacijos viziją ir misiją, o tai yra glaudžiai susiję su teatro autonomija. Autoriai pabrėžia šios temos mažą ištirtumo lygį teigdami, jog jos daugiasluoksniškumas ir galimas aktualumas kitoms autonomija pagrįstoms organizacijoms, suteikia svarų pagrindą platesnių tyrimų šiame lauke atlikimui. Meno autonomiją analizuoja Bezes, Jeannot (2018), Blomgren (2012), Christman (2025), Olsen (2009), Vestheim (2009). Teatro srities autonomijos klausimus analizuoja Bukvić et al. (2016), Edelman et al. (2016), Kleppe (2017, 2018). Lewandowska (2018) analizuoja Lenkijos teatrų autonomiją, Berg (2019), Røyseng (2008, 2020) tiria Norvegijos teatrų autonomiją.

Lietuvos mokslinės literatūros kontekste bendrai meno autonomiją analizuoja Rimkutė (2018), Grėbliauskaitė (2024), Vabalaitė (2025), tačiau konkrečiai valstybinių teatrų ir apskritai teatrų autonomijos tema lieka neištirta. Tai sudaro prielaidą, jog šis tyrimas yra reikalingas Lietuvos kultūrinių tyrimų kontekste, nes leis įvertinti autonomijos veiksnius, kurie gali būti traktuojami kaip vieni iš pamatinių kultūros politikos pagrindų.

Darbo problema – kokie veiksniai lemia valstybės finansuojamų teatrų valdymo autonomiją?

Darbo objektas – valstybės finansuojamų teatrų valdymo autonomijos veiksniai.

Darbo tikslas – sukurti empiriškai pagrįstą valstybės finansuojamų teatrų valdymo autonomijos veiksmų modelį, leidžiantį rekomenduoti tikslingas jos stiprinimo intervencijas.

Darbo uždaviniai:

1. Apibrėžti teatro autonomijos sąvoką.
2. Susisteminti išorinius ir vidinius valstybės finansuojamų teatrų valdymo autonomijos veiksmus.
3. Sukurti teorinį valdymo modelį valstybės finansuojamiems teatrams, integruojantį išorinius ir vidinius autonomijos veiksmus.
4. Empiriškai patikrinti modelio tinkamumą Lietuvos valstybės finansuojamiems teatrams.

Darbo metodai. Teorinėje darbo dalyje naudojama mokslinės literatūros, strateginių dokumentų, teisės aktų ir institucinių ataskaitų analizė. Empirinėje dalyje naudojama dokumentų analizė ir pusiau struktūruoti interviu su nacionalinių ir valstybinių teatrų vadovais, meno vadovais ir tuose teatruose dirbusiais režisieriais. Šie metodai leidžia ne tik pagrįsti teatro autonomijos sąvoką bei svarbą, bet ir empiriškai atskleisti jos valdymą veikiančius veiksmus Lietuvos valstybės finansuojamų teatrų praktikoje.

Darbo struktūra. Darbas susideda iš įvado, dviejų pagrindinių dalių, išvadų, rekomendacijų, santraukos anglų kalba, literatūros sąrašo ir priedų. Pirmojoje dalyje, remiantis mokslinės literatūros analize, apibrėžiama teatro autonomijos sąvoka bei išoriniai ir vidiniai valdymo autonomijos veiksniai, mažinantys arba skatinantys ją, sukuriamas teorinis modelis. Antrojoje darbo dalyje pateikiami kokybinio tyrimo analizės rezultatai, atskleidžiama kokie veiksniai lemia Lietuvos valstybės finansuojamų teatrų valdymo autonomiją, patikrinimas modelio tinkamumas.

1. TEATRO AUTONOMIJOS TEORINĖS PRIELAIIDOS

1.1. Meno autonomijos samprata

Autonomija yra plati, nevienareikšmiška, tačiau viena iš kertinių kultūros politikos ir meno vadybos teorijų sąvokų. Kartais ji vartojama kaip laisvės sinonimas, kartais – kaip valios laisvės atitikmuo, o kai kuriais atvejais tapatinama su racionalumu ar suverenumu (Blomgren 2012). Autonomiją galima analizuoti trimis lygmenimis: individualiu, organizaciniu ir instituciniu.

Individuali autonomija yra dažnai sutinkama sąvoka socialiniuose ir humanitariniuose moksluose ir reiškia „savęs valdymą“, kurį sudaro pasirinkimų ir sprendimų nepriklausomybė nuo išorinės įtakos ir gebėjimas kontroliuoti savo veiksmus (Christman 2025). Tuo tarpu sociologijos, politikos ir vadybos mokslų kontekste institucinė „autonomijos“ sąvoka apibrėžiama kaip valstybės, regiono, organizacijos ar institucijos gebėjimas priimti sprendimus, remiantis savo įstatymais, taisyklėmis, normomis, idealais ir kt. (Vestheim 2009: 37), arba kaip „teisė veikti pagal savo normatyvinius ir organizacinius principus bei elgesio logiką“ (Olsen 2009: 441). Institucinė autonomija, anot Rimkutės (2018: 202) yra „pamatinė demokratinių šalių kultūros politikos norma“.

Autonomijos siekis, suprantamas kaip savivalda ir nepriklausomybė, ne tik politikoje, bet ir mene, įvairiais lygmenimis matomas jau seniai (Vestheim 2009: 36). Istoriskai, autonomijos sąvokos pirmąsias užuominas galima rasti Immanuelio Kanto veikale „Sprendimo galios kritika“ (1790/1987), kuriame teigiama, jog estetiškas meno vertinimas turi būti visiškai „beinteresis“, nes menas pats savaime yra „tikslingumas be tikslo“, t. y. meno vertė turi būti vertinama tik estetinėmis kategorijomis. Ši filosofo mintis laikytina pamatine meno autonomijos sampratos ašimi.

Nors apie meno paskirtį buvo mąstoma nuo pat Vakarų filosofijos atsiradimo, meno autonomijos klausimas tapo specifine Vakarų estetikos problema pakankamai vėlai – tik antrojoje XIX a. pusėje, teoretikams ėmus interpretuoti simbolizmo, prancūzų „menas menui“ (pranc. *l'art pour l'art*) koncepcijos šalininkų, antrojo britų estetinio judėjimo laikotarpio kūrybą ir argumentuoti, kad egzistuoja savitos estinės vertybės, meno forma yra aukščiau už turinį ir menas yra visiškai nepriklausomas nuo visuomenės (Vabalaitė 2025: 121). Šios idėjos žymėjo esminį lūžį meno, kaip autonomiškos srities, sampratoje.

Vienas iš įtakingiausių ir daugiausiai cituojamų meno autonomijos teorinį pagrindą analizavusių mokslininkų yra prancūzų sociologas Pierre Bourdieu. Jo meno lauko teorinis modelis suteikė įrankius analizuoti, kaip meno kūrėjai ir institucijos derina kūrybinę laisvę su instituciniais

apribojimais ir kaip ši įtampa formuoja meno lauko funkcionavimą šiuolaikinėje visuomenėje. Bourdieu (1993) teigimu, menas egzistuoja kaip atskiras ir savitas socialinis laukas, turintis savo taisykles, vertybes ir galios struktūras, kurios apibrėžia menininkų padėtį ir veiksmus. Anot sociologo, meno laukas yra iš dalies nepriklausomas nuo ekonominių ir politinių jėgų, tačiau vis tiek išlieka jų veikiamas. Tai parodo, jog meno lauko dalyvių autonomija yra santykinis, o ne absoliutus reiškinys.

Tiek individuali, tiek organizacijų autonomija yra priklausoma nuo konteksto – abi jos įmanomos tik su kitų asmenų arba organizacijų veiksmų apribojimo sąlyga (Vestheim 2009: 37, Kleppe 2017, Blomgren 2012). Tai reiškia, kad autonomija yra santykinė sąvoka, nes, kaip teigia Vestheim, „autonomijos klausimas visada yra kieno nors autonomijos klausimas santykyje su kažkuo kitu. Tai yra galios, įtakos, priklausomybės bei jų priešingybių klausimas“ (2009: 34-35). Autorius teigia, jog iš kultūros kūrėjų, platintojų ir tarpininkų perspektyvos autonomija susijusi su jų santykiu su politine ir ekonomine sistema (kiek jie yra priklausomi ar nepriklausomi nuo politinės ir ekonominės galios) bei su publika ir vartotojais (kiek jie yra priklausomi nuo publikos spaudimo, kiek jie patys formuoja publikos skonį). Kultūros politikoje autonomijos principai dažniausiai siejami su instituciniu kontekstu (Vestheim 2009, Blomgren 2012), reiškiančiu tai, kad vyriausybė ir valdžios institucijos negali kištis į meninės kūrybos procesą ar nustatyti meninės kompetencijos standartų (Blomgren 2012). Susisteminti meno autonomijos sąvokos skirtingų autorių apibrėžimai pateikti 1 lentelėje.

1 lentelė

Meno autonomijos sąvoka

Autorius	Kontekstas	Apibrėžimas / esminė idėja
Immanuel Kant (1790)	Filosofija	Menas yra „tikslingumas be tikslo“ – jo vertė vertinama pagal estetinius kriterijus, o ne moralinius ar praktinius tikslus.
„Menas menui“ judėjimas (XIX a. II pusė)	Filosofija	Tikras menas yra atskirtas nuo bet kokios moralinės ar utilitarinės funkcijos.
Pierre Bourdieu (1993)	Sociologija	Meno autonomija – tai meninio lauko gebėjimas veikti pagal savo vidines taisykles, santykinai nepriklausomai nuo ekonominių ar politinių galių.
Geir Vestheim (2009)	Politika	Institucinė autonomija – tai organizacijos ar institucijos gebėjimas priimti sprendimus, pagrįstus savo įstatymais, taisyklėmis, normomis, idealais ir kt., apsaugant juos nuo savavališko išorės valdžios subjektų įsikišimo ar poveikio. Autonomija visada egzistuoja santykyje su kitu.
Johan P. Olsen (2009)	Politika	Institucinė autonomija – institucijų teisė veikti pagal savo norminius ir organizacinius principus bei elgesio logiką.
Roger Blomgren (2012)	Kultūros politika	Meno organizacijų autonomija paprastai reiškia, kad vyriausybė ir valdžios institucijos negali kištis į meninės kūrybos procesą ar nustatyti meninės kompetencijos standartų. Kultūros politiką įgyvendinančios institucijos ir organizacijos turėtų turėti galią autonomiškai nuspręsti, kas turi būti kuriama.
Audronė Rimkutė (2018)	Kultūros politika	Meno autonomija – meno kūrimo, sklaidos ir finansavimo organizacijų nepriklausomybė nuo politinių institucijų.

Lentelėje pateikti apibrėžimai rodo, jog meno autonomijos samprata kito nuo filosofinės estetikos nepriklausomybės (Kantas, „Menas menui“ judėjimas) iki sociologinės ir institucinės autonomijos interpretacijų (Bourdieu, Vestheim, Blomgren, Rimkutė). Šie požiūriai taip pat atskleidžia tai, jog meno autonomija yra kuriama santykiuose su valdžia, ekonomika ir publika.

Taigi meno autonomija yra kertinė kultūros politikos ir meno vadybos sąvoka, kuri gali būti analizuojama tiek individualiu, tiek organizaciniu ir instituciniu požiūriu. Ji reiškia meno kūrėjo, meno organizacijų gebėjimą veikti pagal savo estetinę, profesinę ir vertybinę logiką, išlaikant santykinę nepriklausomybę nuo išorės ekonominio, politinio, socialinio spaudimo.

1.2. Teatro autonomijos specifika ir samprata

Autonomija teatre – svarbus organizacijos veiksnys, nes teatras, kaip meno organizacija, veikia pagal tam tikrus įstatymus, taisykles, normas ir idealus, kurie kartu lemia jo kūrybinės laisvės ribas bei galimybes (Lewandowska 2018). Autonomija teatre nėra duotybė. Anot Klaić (2012: 163), tai yra dinamiškas santykis, kurį nuolat reikia derinti, patvirtinti ir ginti, pripažįstant organizacijos priklausomybę nuo kitų subjektų, tokių kaip finansuotojai, partneriai, konkurentai, rėmėjai, bendrakūrėjai, žiniasklaida, žiūrovai ir kt.

Analizuodamas scenos menų lauką, Klaić (2012: 163) pažymi, jog čia organizacijos autonomija apima subtilų, tačiau esminį meno autonomijos aspektą, susijusį su meniniais sprendimais, priimamais sudarinėjant repertuarą, renkantis kūrybinę komandą, vykdant kūrybinį procesą ir pasirenkant kūrinio pristatymo visuomenei būdą. Anot autoriaus, teatro pastatymai yra sudėtingas darbas, priklausantis nuo meninių, finansinių ir techninių išteklių bei nuo logistikos ir planavimo, todėl sunku įsivaizduoti individualią menininkų autonomiją be organizacijų autonomijos. Šią mintį papildė ir Edelman et al. (2016), teigdami, jog Bourdieu požiūriu teatras dėl savo priklausomybės nuo finansinės paramos ir daugelio praktinių bei materialinių sąlygų, būtinų spektaklio pastatymui, yra daug mažiau autonomiškas, lyginant su kitomis meno formomis.

Teatro autonomija, anot norvegų mokslininko Kleppe (2017: 11), pasireiškia trijuose lygmenyse – politiniame, organizaciniame ir individualiame: „1) politiniame lygmenyje grėsmė teatrų autonomijai kyla iš juos finansuojančios vyriausybės; 2) organizaciniame lygmenyje dėl meninės autonomijos deramasi atskiriant menines ir finansines problemas; 3) asmeniniame arba menininkų lygmenyje, aktoriaus ir teatro santykis veikia atskiros menininko autonomiją ir nepriklausomybę“.

Politiniame lygmenyje meno autonomija apima santykius tarp teatro, kaip įstaigos, ir jį finansuojančios valstybės. Autonomija čia traktuojama kaip teatro gebėjimas priimti meninius

sprendimus nepriklausomai nuo politinio spaudimo ir finansavimo sąlygų (Kleppe 2017). Politinis spaudimas šiame lygmenyje gali pasireikšti per finansavimo apribojimus ar projektų atmetimą dėl „nepatogaus“ turinio (Grėbliauskaitė 2024) ar per politikams palankių vadovų skyrimą (Rimkutė 2018). Šiame lygmenyje autonomija dažnai pasiekama per „pagarbaus atstumo“ principą, kuris grindžiamas idėja, kad valdžios institucijos neturėtų tiesiogiai kištis į meninius sprendimus, o tik nustatyti bendras finansavimo gaires (Mangset 2009). Todėl politiniame lygmenyje teatro autonomija priklauso nuo išorinių veiksnių, kurie daro įtaką teatro vidiniam valdymui.

Organizaciniame lygmenyje meno autonomija apima teatro vadovų ir administracijos balansavimą tarp meninių ir ekonominių tikslų. Autonomija šiame lygmenyje pasireiškia prioriteto teikimu kūrybinėms idėjoms, priimant sprendimus. Šiame lygmenyje svarbus teatro vadovo (direktoriaus) vaidmuo, nes autonomija priklauso nuo jo santykių su politikais, rinka ar visuomene (Kleppe 2017). Organizacinis lygmuo apima vidinius veiksmus, kurie lemia teatro gebėjimą savarankiškai plėtoti savo veiklą.

Individualiame lygmenyje autonomija apima vieno aktoriaus, režisieriaus ar kito kūrėjo laisvę priimti kūrybinius sprendimus, nepriklausomai nuo teatro vadovybės ar kitų kūrėjų nurodymų. Meno kūrinys taip pat gali turėti savo autonomiją, kai jam leidžiama sukelti specifinę žiūrovų reakciją, kuri gali pasireikšti specifinėmis pasekmėmis jų gyvenime (Edelman et al. 2016). Šiame lygmenyje veikia vidiniai organizacijos autonomijos veiksniai.

Apibendrinant teatro autonomijos sąvoką, galima teigti, kad teatro autonomija – tai teatro kaip meno organizacijos gebėjimas savarankiškai priimti kūrybinius, meninius ir organizacinius sprendimus, nepriklausomai nuo politinės, teisinės, finansinės ar administracinės įtakos, užtikrinant meninę laisvę ir kūrybos nepriklausomybę tiek organizaciniu, tiek individualiu kūrėjų lygmeniu.

1.3. Išoriniai teatro autonomijos veiksniai

Valstybės finansuojamų teatrų autonomija yra tiesiogiai veikiamą išorinių veiksnių – valdysenos principų, finansavimo sistemų ir auditorijos dinamikos. Kadangi vyraujant meno autonomijai valdžia nesikiša į meninės produkcijos procesą ir nenustato meninės kokybės standartų (Blomgren 2012), ji tiesiogiai priklauso nuo to, kaip šie išoriniai mechanizmai sukonstruoti ir kaip jie įgyvendinami praktikoje.

Išoriniai veiksniai tiesiogiai susiję su meno rėmimo modeliais, nusakančiais finansuotojo (dažniausiai valstybės) ir valstybės teatro tarpusavio santykį. Šių modelių tipologiją vieni pirmųjų sukūrė Kanados sociologai Chartrand ir McCaughey (1989), suskirstę valstybinę meno politiką į keturis galimus modelius: tarpininko (angl. *facilitator*), globėjo arba mecenato (angl. *patron*),

architekto (angl. *architect*) ir inžinieriaus (angl. *engineer*). Lewandowska (2018) išskiria du pagrindinius meno rėmimo modelius vyraujančius Europoje, kurie atspindi dažniausiai teorijoje naudojamą priešpriešą analizuojant meninių institucijų autonomiją ir kultūros finansavimo sistemas: globėjo (arba mecenato) bei architekto.

Globėjo (mecenato) modelyje demokratinėse valstybėse politinių valdžios institucijų ir meno finansavimo įstaigų santykis dažnai grindžiamas „pagarbaus atstumo“ principu. Šis principas laikomas kultūros politikos instrumentu, skirtu meno autonomijai apginti (Mangset 2009: 274). Pagrindinės šio principo idėjos apima meno kokybės skatinimą, laikantis profesinės srities standartų (Edelman et al. 2016) bei meno apginimą nuo tokios politinės prievartos, kuri istoriškai siejosi su fašistinėmis ir komunistinėmis politinėmis tradicijomis (Mangset 2009: 274). Edelman et al. (2016) nurodo, jog tai įgyvendinama per meno tarybą, kurią paprastai sudaro patys menininkai arba pripažinti ekspertai, sprendžiantys kaip paskirstyti subsidijas. Tai reiškia, jog politikai negali priimti konkrečių sprendimų dėl meno finansavimo, remdamiesi savo skoniu ar sprenddami apie meninę kokybę (Hutchinson 1982). Kita vertus, šiame modelyje autonomija nėra absoliuti. Edelman et al. (2016) pabrėžia ir tai, jog vadovaujantis šiuo principu yra neatmetama galimybė valstybei teikti tam tikras gaires tarybai, ekspertų paskyrimui tapti politizuotu. Be to, šis modelis gali paskatinti elitizmą, kai sprendimus priimančios ekspertai orientuojasi į siaurą meno bendruomenę, o pats menas nutolsta nuo plačiosios publikos (Lewandowska 2018; Rimkutė 2018).

Architekto modelis įgyvendinamas valdant institucijas per kultūros ministeriją arba departamentą, sprendimus dėl paramos skyrimo menininkams ir meno organizacijoms priimančiam valdininkams (Rimkutė 2024). Manoma, kad šis biurokratinis modelis yra labiau orientuotas į gerovės valstybės tikslus ir todėl sėkmingiau tenkina socialiai remtinės visuomenės poreikius. Tačiau, kadangi jam būdingas didelis biurokratizmas ir meno naudojimas siekiant politinių tikslų, jis laikomas mažiau palankiu meno institucijų autonomijai. Ši nuomonė kartu gali būti ir ginčijama, argumentuojant, kad biurokratinis sprendimų priėmimas gali nesikišti į pačią meninės produkcijos esmę, o apsiriboti administracinėmis užduotimis (Lewandowska 2018).

Šių modelių veikiami formuojasi išoriniai valdymo veiksniai – valdysena, finansavimas ir auditorija – kurie daro įtaką teatrų autonomijai.

1.3.1. Valdysena

Teatrų valdyseną (angl. *governance*) tiesiogiai lemia tai, koku mastu valstybė (ar viešosios institucijos) gali kištis į teatrų veiklą ir sprendimų priėmimą (Jabłoński et al. 2024; Aróstegui 2021). Šiame lygmenyje sprendžiami teatro strateginio valdymo klausimai – kiek teatras yra autonomiškas,

priimdamas sprendimus dėl savo veiklos krypties ir turinio. Autonomija valdysenoje veikiama per teatrų valdymo organų skyrimą, strateginį planavimą ir atskaitomybę. Šiuos valdysenos elementus iš esmės veikia meno rėmimo modeliai, nusakantys finansuotojo (dažniausiai valstybės) ir teatro tarpusavio santykį. Rėmimo logika neapsiriboja tik lėšų paskirstymu – ji formuoja organizacijos valdysenos principus, kurie gali stiprinti arba riboti įstaigos savarankiškumą.

Veikiant šiems modeliams ypatingai svarbus autonomijos veiksnys – **valdymo organų skyrimas**. Jis yra vienas pagrindinių išorinių teatro autonomiją lemiančių veiksnių, tiesiogiai susijęs su tuo, kiek organizacija gali savarankiškai priimti sprendimus. Esminį skirtumą čia sąlygoja valstybės teisės aktai, politika, steigėjo nuostatai ir reguliavimas, kurie nustato kas renka teatro valdybą ir vadovą.

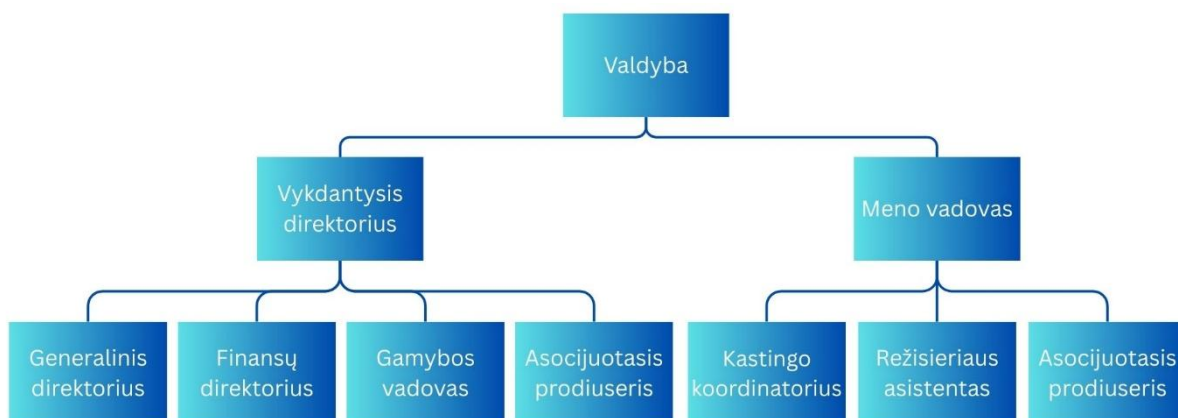
Steigėjo (valstybės) prievolė skirti teatro direktorių yra viena prieštaringiausių autonomijos sričių (Lewandowska 2018). Skirdamos sau palankius vadovus, politinės institucijos gali daryti įtaką kelioms sritims: institucijos meninio profilio formavimui ir jos darbo kontrolei, politinių pažiūrų primetimui (Lewandowska 2018). Klaić (2012) pažymi tai, jog jei meno tarybos narius skiria arba deleguoja valdžios institucijos, fondai, kitos kultūros įstaigos, krizės metu gali kilti grėsmė tarybos darnai ir veiksmingumui, ypač, kai atskiri tarybos nariai negali veikti kaip autonomiškai subjektai ir yra spaudžiami ginti juos delegavusių institucijų interesus. Todėl scenos menų organizacija gali tapti politinių oponentų žaidimo pėstininke, paaukota jų prestižo gynimo manevrams.

Teatre itin svarbu turėti autonomiškai, be išorinės įtakos, išrinktą valdymo organą, kuris būtų suinteresuotas organizacijos gerove. Kaip teigia Klaić (2012), scenos menų organizacijų, ypač viešojo finansavimo teatrų, priklausomų nuo valstybės subsidijų, iš kurių tikimasi nuolatinės visuomeninės naudos, vadovai turi būti atrenkami tų, kurie turi įgaliojimus juos stebėti ar net atleisti, o taip pat turi pasirūpinti jų veiklos tęstinumu ir organizacijos stabilumu kadencijai pasibaigus, vadovui išėjus į pensiją ar jam išėjus iš teatro dėl kitų priežasčių. Anot autoriaus, šios užduotys turėtų būti skirtos autonomiškai scenos menų organizacijos valdybai, o ne teatrą finansuojančiai valdžios institucijai. Tai neturėtų būti politinio organo ar politinės vykdomosios valdžios pareigūno sprendimas, nes autonomiška valdyba pirmiausia atsižvelgs į organizacijos interesus, o politinis organas arba politinė vykdomoji valdžia pirmiausia vadovausis politiniais savo pareigų ir savo valdžios įtvirtinimo sumetimais. Klaić pabrėžia, jog autonomiškai išrinkta valdyba gali apsaugoti kūrybinį procesą nuo politinės įtakos, kartu prisiimdama atsakomybę už institucinius, organizacinius ir finansinius klausimus, sudarančius optimalias sąlygas meninei kūrybai.

Klaić (2012) tai pat pažymi, jog teatro autonomija priklauso ir nuo to, kaip teatras organizacinėje struktūroje atskiria menines (autonomines) ir ekonomines (heteronomines) vertybes. Galimybė jas atskirti taip pat priklauso nuo teatro valdysenos principų. Skirtingose šalyse skirtingai

formuojamos organizacinės struktūros, kurias dažniausiai lemia šalyje vyraujantis meno rėmimo modelis, darantis įtaką ir valstybės kultūros įstaigų organizacinės struktūros sudarymui ir veikimui. Teoriškai, didžiausią autonomiją turi teatrai, valdomi nepriklausomų valdybų, sudarytų ir atnaujinamų pagal aiškius, iš anksto apibrėžtus kriterijus, kurios organizuoja konkursus ir atranka meno ir vykdančiųjų direktorius. Valdybos nustato strateginę kryptį ir misiją, prižiūri finansus, tvirtina svarbiausius sprendimus. Meno vadovas formuoja ir įgyvendina teatro meninę viziją, o vykduantysis direktorius atsako už operatyvinę veiklą (finansus, administravimą, rinkodarą, pardavimus ir t.t.). O mažiausią autonomiją turi teatrai, kuriuos valdo ministerijos skiriamas generalinis direktorius, kurio kompetencijoje yra ir meninio, ir operatyvinio valdymo klausimai, ir kuris taip pat turi įgyvendinti ministerijos strategiją ir yra atskaitingas jai.

Jungtinėje karalystėje, tipinėje globėjo modeliu veikiančioje valstybėje, yra įtvirtinta duali valdymo struktūra, kai teatrą valdo nepriklausoma valdyba, skirianti teatro vykdančiųjų direktorių ir meno vadovą. Pirmojo kompetencijoje yra kasdieninio operatyvinio valdymo klausimai, antrojo – meninio repertuaro ir meninės kokybės. Duali valdymo struktūra leidžia dalytis atsakomybe ir bendradarbiauti – vykduantysis direktorius ir meno vadovas yra abu generaliniai direktoriai, todėl abu yra atskaitingi valdybai (žr. 1 pav.). Net jei ir vykduantysis direktorius yra atsakingas už finansinę dalį, britų teatre visi siekia to paties tikslo „suburti miesto ir regiono žmones teatre“, todėl sprendimai priimami kolektyviai, remiantis kelių darbuotojų svarstymais (Kleppe 2017).

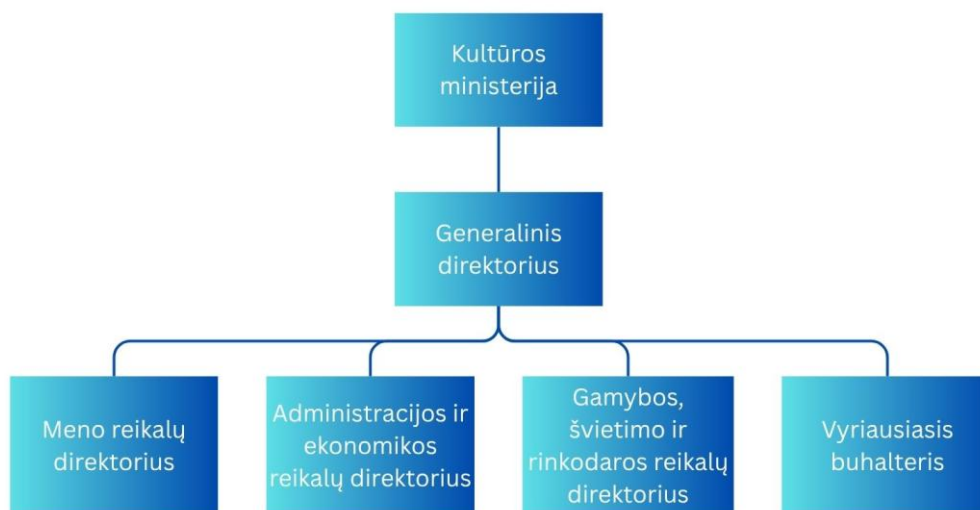


1 pav. Jungtinės karalystės teatrų valdymo struktūra

Sudaryta pagal Kleppe, B. 2017. *Regulating autonomy*. Kongsberg: University College of Southeast Norway Faculty of Humanities, Sports and Educational Science

Remiantis Lenkijos (Arnoldo Szyfmano vardo lenkų) teatro organizacine struktūra (Teatr Polski 2025), galima daryti prielaidą, jog tipinėje architekto modeliu veikiančioje šalyje vyrauja kompleksinė vadovavimo struktūra, kuriai būdinga aiški funkcijų diferenciacija (žr. 2 pav.). Teatrui vadovauja generalinis direktorius, skiriamas ministerijos konkurso būtetu, kuris organizuoja teatro

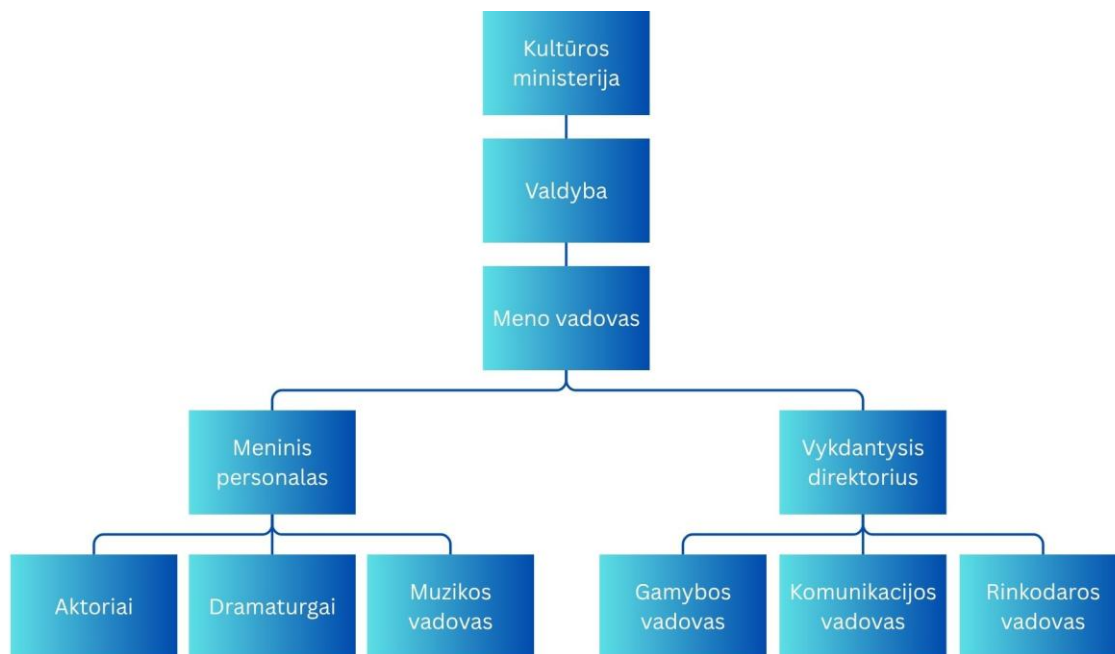
darbą ir atsako už visą jo veiklą. Jam padeda keli „pavaduotojai“, kurių kiekvienas atsakingas už atskirą funkcinę sritį: meno reikalų direktorius, administracijos ir ekonomikos reikalų direktorius, gamybos švietimo ir rinkodaros reikalų direktorius ir vyriausiasis buhalteris. Meno tarybos veikia kaip patariamieji organai. Ši struktūra užtikrina meninių ir ekonominių tikslų atskyrimą, tačiau ne taip veiksmingai, kaip globėjo modelyje, nes generalinio direktoriaus galioje yra meninių sprendimų keitimas ar atšaukimas.



2 pav. Lenkijos teatrų valdymo struktūra

Sudaryta pagal Teatr Polski. 2025. Organizacja Teatru

Norvegijos, kurioje veikia globėjo ir architekto modelio mišinys, teatruose taip pat yra stipri funkcinė diferenciacija – meninis personalas (aktoriai, dramaturgai, kompozitoriai) ir sprendimai yra atskirti nuo administracijos personalo ir administracinių sprendimų (gamybos, komunikacijos, rinkodaros) (žr. 3 pav.). Valstybės finansuojamus teatrus čia valdo kultūros ministerijos skiriamos valdybos, kurios veikia panašiai kaip Jungtinės karalystės teatrų – atsako už tai, kad teatras būtų valdomas laikantis įstatymų, tvirtina strategiją, biudžetus, metines ir finansinės ataskaitas, skiria ir prižiūri aukščiausius vadovus (Den Nationale Scene 2025). Valdybai tiesiogiai pavaldus yra meno vadovas, kuris valdo meninį personalą ir vykdančiųjų direktorių. Meninės praktikos atskyrimą nuo finansinės ir administracinės praktikos norvegai traktuoja tai kaip meno autonomijos išsaugojimą (Kleppe 2017). Tačiau teoriškai, Norvegijos teatrai turi mažiau autonomijos negu Jungtinės Karalystės, nes jų valdybas skiria ministerijos ir tie paskyrimai gali turėti politinį atspalvį. Visgi praktikoje tai ne visada įvyksta, ir, kaip teigia Kleppe (2017), Norvegijos teatrai turi daugiau meninės autonomijos negu Jungtinės karalystės teatrai dėl stabilaus valstybės finansavimo ir labai aiškaus valdybos narių suvokimo, kas yra „pagarbaus atstumo“ principas, o Jungtinės karalystės teatrai dažnai priversti daryti kompromisus dėl meninės strategijos, jeigu nori laimėti meno tarybos finansavimo konkursus.



3 pav. Norvegijos teatrų valdymo struktūra

Sudaryta pagal Kleppe, B. 2017. *Regulating autonomy*. Kongsberg: University College of Southeast Norway Faculty of Humanities, Sports and Educational Science

Kitas svarbus valdysenos veiksnys – teatro **strategijos formavimas**, kuris yra vienas iš esminių organizacijos valdysenos aspektų, tiesiogiai susijęs su organizacijos autonomija. Teatro autonomiškumui kyla pavojus, kai strategiją formuoja valdžios institucijos arba steigėjas – kaip pažymi Lewandowska (2018) ir Grėbliauskaitė (2024), valdžios suformuota strategija dažnai būna orientuota į instrumentinius išorinius tikslus, tokius kaip socialinė įtrauktis, visuomenės švietimas, kultūros prieinamumo didinimas. Nors šie tikslai gali būti priimtini demokratinei visuomenei, jie nukreipia teatrų strateginius prioritetus nuo Bourdieu (1993) akcentuotos autonominės – meninės kokybės ir kūrybinės laisvės, link politinių-socialinių rezultatų. Tokiame kontekste tik teatro meno vadovas arba meno taryba tampa meno autonomijos „sargais“ (Kleppe 2017; Klaić 2012), o jų priimami meniniai repertuaro formavimo sprendimai – pagrindinė meninės laisvės išraiška (Klaić 2012). Kita vertus, kai strategiją planuoja pats teatras, taip ne tik geriau atliepiama organizacijos meninė vizija, bet ir labiau išlaikoma teatro autonomija. Pačių organizacijų strategijos formavimas viduje leidžia joms „nutiesti savo kelius“, priešingai nei politikams nustatant strategines gaires (Janiaski Vale 2008). Autonomiškų strategijų kūrimas glaudžiai siejasi su įstaigos vadovo autonomija – vadovui suteikta autonomija leidžia kurti strategijas, kurios pritraukia nuosavų išteklių ir lemia nuoseklią autonomiškos teatro infrastruktūros plėtrą.

Teatrų autonomija neatsiejama ir nuo **atskaitomybės** – nuo to, kaip institucionalizuojamas kokybės vertinimas, kas nustato pagrindinius veiklos vertinimo rodiklius (toliau – KPI) (angl. *Key*

Performance Indicators). Daugelis atskaitomybės valstybei sistemų meną traktuoja instrumentiškai – menas vertinamas kaip priemonė ekonominiams rodikliams (pvz., lankytojų, spektaklių skaičiui) ar socialiniams tikslams (pvz., kultūros paslaugų prieinamumui) (Grėbliauskaitė 2024) pasiekti. Dėl šių priežasčių meninė laisvė ir kokybė yra vertinamos kaip antraeiliai aspektai.

Veiklos vertinimo sistemų įvedimas lemia procesų standartizavimą, o tai priartina organizacijas prie veiklos orientavimo į skaičius, efektyvumą. Dešimto dešimtmečio pradžioje iškilęs „Naujosios viešosios vadybos“ (angl. *New Public Management*) modelis viešąjį sektorių priartino prie korporatyvinio vadybos stiliaus, akcentuojančio ekonominę mąstyseną (Vestheim 2009). Šios reformos šerdis – veiklos vertinimas, o su juo įvesti veiklos vertinimo rodikliai – KPI, kuriuos nustato ministerija ar steigėjas – sukūrė prievolę teatrams teikti ataskaitas ir įrodyti rezultatus, kad pateisintų gautą finansavimą. Røyseng et al. (2020) pažymi, jog „Valdymo pagal tikslus“ (angl. *Management by Objectives (MBO)*) sistema, įdiegta 1996 m., Norvegijoje lėmė procesų standartizavimą ir didėjančią dėmesį teatrų rodikliams, taip ilgainiui pradėjus kelti grėsmę profesinei autonomijai ir skatinant mažiau eksperimentinę kūrybą. Anot autorių, toks atsiskaitymas su valdžia gali būti vertinamas ir kaip priemonė stiprinti organizacijos veiklos teisėtumą viešųjų institucijų akyse. Vis dėlto, šis į rezultatus ir į kiekybinius rodiklius orientuotas valdymas padidina biurokratinę kontrolę, gali priversti teatrus prisitaikyti prie administracinių tikslų ir taip netiesiogiai apriboti meninę autonomiją.

Kai valstybės teatrai patys formuoja savo veiklos rodiklius, kurie apima ir kiekybinius ir kokybinius aspektus, atskaitomybė tampa ne tik išorės kontrolės mechanizmu, o ir savarankiškos analizės įrankiu, stiprinančiu organizacijos autonomiją. Šią mintį pagrindžia Velli et al. (2018) tyrimo išvados, kuriose teigiama, jog Graikijoje teatrai vis dažniau vertina savo veiklą ne tik finansiniu, bet ir meninės kokybės bei auditorijos pasitenkinimo aspektais. Tokia kryptis rodo siekį derinti atskaitomybę su autonomija – pereinant nuo išorinės kontrolės prie savivaldžios, vertybiškai grįstos veiklos analizės.

Apibendrinant galima teigti, jog teatrų autonomija priklauso nuo keleto tarpusavyje glaudžiai susijusių valdysenos veiksnių: valdymo organų skyrimo, strategijos formavimo proceso ir atskaitomybės. Kai teatro valdyba yra formuojama nepriklausomai nuo politinės valdžios, vadovas skiriamas ne išorės, o vidaus subjektų, bei jis nėra suinteresuotas politiniais tikslais, organizacija įgyja didesnę sprendimų priėmimo savarankiškumą. Lygiai taip pat, kai pats teatras formuoja savo strategiją ir pagrindinius veiklos rodiklius, orientuotus tiek į kokybę tiek į kiekybę, o ne įgyvendina ministerijos nuleistus planus, strategija tampa teatro meninę viziją atskleidžiančiu elementu, o ne išoriniu administraciniu instrumentiniu įrankiu. Tad norint išlaikyti ir stiprinti teatro autonomiją svarbu užtikrinti nepriklausomą ir skaidrų valdybos ir vadovo skyrimo procedūrą, savarankišką strateginį

planavimą bei galimybę pačioms organizacijos formuoti su jų vidine misija suderintus atskaitomybės kriterijus.

1.3.2. Finansavimas

Kitas svarbus teatrų autonomijos išorinis veiksnys – finansavimas. Valstybės finansuojami teatrų veikla tiesiogiai priklauso nuo **finansavimo kiekio**. Europos komisijos sudarytoje Europos sąjungos šalių teatrų situacijos ataskaitoje (2022) pažymėta, jog teatro sričiai būdinga lėtinė „kaštų problema“ (angl. *cost disease*), kurią sukuria dideli fiksuoti gamybos kaštai (pvz., kostiumai, įranga) ir kintamieji kaštai (susiję su kiekvienu spektaklio rodymu atskirai), kurių negalima pilnai perkelti vartotojui – bilieto kaina taptų pernelyg didelė. Ataskaitoje pabrėžiama, jog tai ypač aktualu sudėtingiems teatro pastatymams, kuriuose yra gausus aktorių kolektyvas ir (arba) sudėtinga scenografija. Todėl valstybinis finansavimas teatro sektoriuje yra itin svarbus tiek kainodaros, tiek pajamų paskirstymo požiūriu. Kaip pastebi Bhansing (2012), European Commission (2022), Klaić (2012), nepakankamas valstybės finansavimas didina teatrų priklausomybę nuo bilietų pardavimo ir privačių rėmėjų. Ši heteronominė įtaka gali apriboti teatrų autonomiją, nes verčia juos orientotis į populiarius pastatymus ir rinkos skonį (Kleppe 2017). Didelės valstybės subsidijos teatrams veikia kaip „rinkos jėgų korekcijos“ mechanizmas, leidžiantis menininkams siekti savo vertybių, nepaisant žiūrovų skonio (Edelman et al. 2016). Kita vertus, per didelė valstybinio finansavimo dalis kuria priklausomybės nuo valstybės veiksmų riziką, kai meninės kryptys gali būti netiesiogiai paveiktos finansavimo prioritetų ar kultūros politikos pokyčių (Aróstegui 2021; Bukvić et al. 2016).

Norint užtikrinti valstybinių teatrų autonomiją, vienas esminių veiksmų yra **finansavimo šaltinių paskirstymas**. Finansinis tvarumas ir nepriklausomybė nuo vieno finansavimo šaltinio (pvz., valstybės dotacijų) yra institucinės autonomijos elementas, kurį galima pasiekti diversifikuojant pajamas. Kaip teigia Kuesters (2010: 46), „pagrindinė meno vadybininkų užduotis – užtikrinti savo meno organizacijos finansinę gerovę“, o po pasaulinės finansų krizės papildoma kultūros įstaigų finansavimo šaltinių paieška atrodo svarbesnė nei bet kada anksčiau. Nors pelnas nėra pagrindinis teatrų tikslas, tačiau šiais laikais, kuomet vadovaujamosi rinkos principais, reikalaujama, kad teatrai veiktų kaip pelno siekiantys verslo subjektai. Tai skatina teatrus nepasikliauti vien biudžeto ištekliais ir kartu ieškoti alternatyvių pajamų šaltinių, tokių kaip pajamos už bilietų pardavimą, privačios aukos, rėmimas ar pan. Nuosavos pajamos ir rėmimas yra laikomi komerciniais šaltiniais, kurie stiprina teatro finansinį gyvybingumą, užtikrina finansinį stabilumą ir tvarumą, nepriklausomumą nuo vieno finansavimo šaltinio, taip pat tam tikrą kontrolę ir galimybę planuoti būsimą veiklą ilgalaikėje perspektyvoje (Bukvić 2016 et al.; Edelman et al. 2016). Teatro galimybės pritraukti rėmėjus

priklauso ne tik nuo teatro vadovo verslumo, bet ir nuo išorės veiksnio – valstybės sukurto konteksto, ypač mokesčių ir paramos reglamentavimo srityje. Valstybei didinant mokestines lengvatas aukojimui ir rėimui, didėtų ir verslo įsitraukimas į šią veiklą (Bukvič et al. 2016).

Finansavimas ir jo kiekis bei šaltinių paskirstymas sudaro rėmus, kuriuose veikia teatro autonomija – be stabilios valstybinio rėmimo bazės ji išblėsta, tačiau ir be diversifikacijos nyksta kūrybinės rizikos galimybės. Optimalia teatrų autonomijos sąlyga tampa balansuojanti finansavimo sistema, kurioje valstybės dotacijos užtikrina bazinį stabilumą, o diversifikuoti šaltiniai – kūrybos laisvę ir nepriklausomybę.

1.3.3. Auditorija

Kaip pabrėžia Rimkutė, „Meno organizacijų autonomija yra aktuali ne tik santykyje su politinėmis valdžios institucijomis, bet ir santykyje su publika“ (2018: 202), todėl teatro auditorija yra vienas iš svarbiausių išorinių teatro autonomijos veiksnių šaltinių. Nors ir auditorija nėra organizacijos dalis, ji reikšmingai dalyvauja teatro sprendimų priėmime, kūrybinių ribų nustatyme ir meninio turinio formavime.

Teatro santykis su publika pasireiškia per nuolatinį vertinimą, kokią auditoriją jis nori pasiekti ir kaip jos lūkesčiai dera su teatro meniniais tikslais. Vienas iš išorinio spaudimo šaltinių – rinkos logika, kuri suponuoja, kad organizacijos turi atliepti žiūrovų poreikius, norėdamos išlikti finansiškai sėkmingos. Nors ir, pasak Edelman et al. (2016), didesnės subsidijos leidžia teatro kūrėjams per daug nesirūpinti lankytojų skaičiumi, tačiau ši priklausomybė nėra absoliuti.

Grėbliauskaitė (2024) pabrėžia, jog net ir teigiamai meno ekspertų vertinami kūriniai, neretai gali sukelti publikos protestus. Tokie atvejai, jos teigimu, gali lemti savicenzūrą – menininkai ir meno organizacijos gali pradėti vengti kontraversiškų temų kūryboje, bijodami neigiamų visuomenės reakcijų. Dėl to teatrų autonomija susiduria su ribojimais, atsirandančiais ne iš institucinių struktūrų, bet iš teatro santykio su savo žiūrovais.

Kita vertus, anot Blomgren (2012: 522), kultūrinės institucijos ar organizacijos, veikiančios kultūros politikos rėmuose, turėtų turėti galią autonomiškai nuspręsti, kokią turinį joms kurti, nes jos turi geriausią supratimą, kas yra gera ar bloga kokybė ar skonis. Kaip teigia autorius, kultūrinė demokratija yra teisė gyventojams žiūrėti tai, ką kultūrinės organizacijos laiko „geru“ menu, o tai, kas yra „geras“ nusprendžia tik pačios organizacijos. Tokia logika stiprina autonomiją, formuojant auditorijos skonį, rizikos neįtikti jai sąskaita.

Iš kitos pusės, **publikos santykis su teatru** taip pat gali formuoti meninės autonomijos ribas. Auditorijos, kaip kolektyvinio subjekto, reakcijos į kūrinius gali būti išreiškiamos ne tik bilietų

pirkimu, bet ir kultūrinėmis, politinėmis ir moralinėmis nuostatomis. Publikos ir politikos atstovai, besipriešinantys meninei raiškai, dažnai naudoja „daugumos nuomonės“ argumentą teigdami, jog valstybės finansuojamas menas neturėtų rodyti to, kas žeidžia visuomenės daugumą ir kad visuomenės atstovai turi teisę apibrėžti, kokio meno reikia tautai (Rimkutė 2018). Tokia logika veikiama auditorija tampa ne tik meninio turinio vertintoja, bet ir reguliuotoja.

Šis auditorijos santykis su teatru kėsinasi į organizacijos meninę autonomiją, jei menas imamas vertinti ir kurti tik per auditorijos priimtino prizmę. Tačiau jis gali taip pat ir tapti kūrybinės laisvės šaltiniu, kuomet žiūrovai atviri ir geba suprasti, interpretuoti, o svarbiausia – priimti, įvairialypį ir conceptualų meną. Tokia auditorija tampa ne tik teatro finansuotoja, bet ir kultūrine sąjungininke, padedančia ir padrąsinančia plėtoti meninius ieškojimus.

Teatro autonomija egzistuoja per nuolatinį dvilypį ryšį: teatrui formuojant santykį su auditorija, kuriant savo identitetą ir menines kryptis, o publikai formuojant santykį su teatru, reaguojant į jo turinį, formą, vertybes. Auditorijos spaudimas gali būti kartu ir autonomijos ribojimo veiksnys, kai menas yra rinkos ar moralinių normų įkaitas, ir autonomijos stiprinimo sąlyga, jeigu auditorija yra išsilavinusi teatro meno supratimo prasme – tuomet ji yra ne tik pajamų diversifikavimo šaltinis, bet ir palanki aplinka meninės autonomijos realizavimui. Todėl teatro autonomija santykyje su auditorija egzistuoja per nuolatinį dialogą ir balansavimą tarp žiūrovo poreikių ir autentiškų teatro kūrybinių sumanymų realizavimo.

Taigi autonomija išorinių veiksnių požiūriu kyla iš valdysenos, finansavimo ir auditorijos santykio, kurie gali teigiamai arba neigiamai veikti teatro valdymo autonomiją (žr. 2 lentelė).

2 lentelė

Teatrų valdymo autonomijos išoriniai veiksniai

Išorinių veiksnių kategorija	Veiksnys	Autonomiją mažinantys veiksniai	Autonomiją skatinantys veiksniai
Valdysena	Valdymo organų skyrimas	Direktorius, skiriamas ministerijos	Savarankiška valdyba
	Atskaitomybė	KPI nustato ministerija	Kiekybiniai ir kokybiniai KPI, kuriuos nusistato pats teatras
	Strateginis planavimas	Strateginiai planai nuleidžiami iš ir derinami su ministerija	Paties teatro rengiami strateginiai planai
Finansavimas	Finansavimo kiekis	Nepakankamos subsidijos, skatinančios orientaciją į rinkos poreikius ir komercializaciją	Pakankamos ir stabilios subsidijos, leidžiančios mažinti rinkos spaudimą
	Finansavimo šaltinių paskirstymas	Priklausomybė nuo vieno šaltinio (valstybės dotacijų ar rėmėjų)	Pajamų diversifikacija (valstybės dotacijos + privatus finansavimas)
Auditorija	Teatro santykis su publika	Teatro savicenzūra dėl publikos ar politikų reakcijų	Teatro meninės saviraiškos laisvė ir drąsa formuoti auditorijos skonį
	Publikos santykis su teatru	Konservatyvus, tradicinis publikos skonis ir pažiūros	Publika atvira įvairialypiam menui

Visi šie išoriniai veiksniai lemia teatro valdymo autonomijos lygį. Kuo šie komponentai labiau remiasi profesiniais kriterijais ir meninės laisvės prioritetu, tuo valdymo autonomija teatre didesnė. Kuo labiau komponentai remiasi instrumentalizmu, biurokratine kontrole, finansine priklausomybe ir rinkos orientacija, tuo teatro valdymo autonomija mažesnė.

1.4. Vidiniai teatro autonomijos veiksniai

Valstybės finansuojamų teatrų valdymo autonomiją formuoja ne tik išoriniai, bet ir vidiniai veiksniai – vidinis valdymas, vadovavimas ir vidinė kultūra. Visi šie veiksniai lemia, kaip organizacija geba paversti formalią (*de jure*) autonomiją realia (*de facto*) – atsispirti išoriniam spaudimui ir sudaryti galimybes kūrybinei rizikai.

1.4.1. Vidinis valdymas

Vidinis valdymas (angl. *management*) yra viena iš esminių teatro autonomiją veikiančių vidinių sąlygų, nes ji apibrėžia kaip organizacija priima sprendimus ir kokiais principais remiantis organizacija yra valdoma.

Kultūrinės organizacijos dažnai yra pliuralistinės, nes susiduria su labai skirtingais, o kartais net vienas kitą paneigiančiais poreikiais. Kleppe (2017) pažymi, jog organizacinėje struktūroje svarbus **funkcijų pasidalinimas** tarp meninių ir ekonominių / administracinių sumetimų, kad meninis branduolys būtų apsaugotas nuo instrumentinės (heteronominės) logikos. Bhansing et al. (2012) straipsnyje „Kognityvinio heterogeniškumo poveikis dvigubos lyderystės struktūrose mene: atrankos sistemos orientacijų vaidmuo“ pažymima, jog reaguodamos į meninės ir ekonominės logikos dichotomiją, kultūrinės organizacijos dažnai taiko dvigubo vadovavimo (lyderystės) modelį, kuriame kiekvienas vadovas turi atskirus funkcinius vaidmenis ir pareigas, todėl meno vadovas ir generalinis direktorius kartu vadovauja organizacijai. Šiose organizacijose meno vadovas yra atsakingas už organizacijos meninę dalį, generalinis direktorius – už verslo pusę, o kartu jie priima strateginius sprendimus dėl organizacinių klausimų, kai sąveikauja meniniai ir verslo reikalai. Funkcinė diferenciacija pasireiškia organizacinėje struktūroje meniniam personalui būnant atskaitingam meno vadovui, o administraciniam ir techniniam personalui – vykdančiajam direktoriui. Vykduojantys direktorius gali kištis į repertuaro planavimą, jei sąnaudos viršija nustatytas ribas, tačiau jis turi prašyti tik kiekybinių sąnaudų sumažinimo, o ne tiesiogiai daryti įtaką meniniams prioritetams (Røyseng 2019). Apskritai, pagrindinė meno vadovų užduotis yra kurti meną ir pritraukti pagrindinius kūrybinės komandos narius, tokius kaip režisieriai, aktoriai ir kostiumų dailininkai. Vykduojantieji

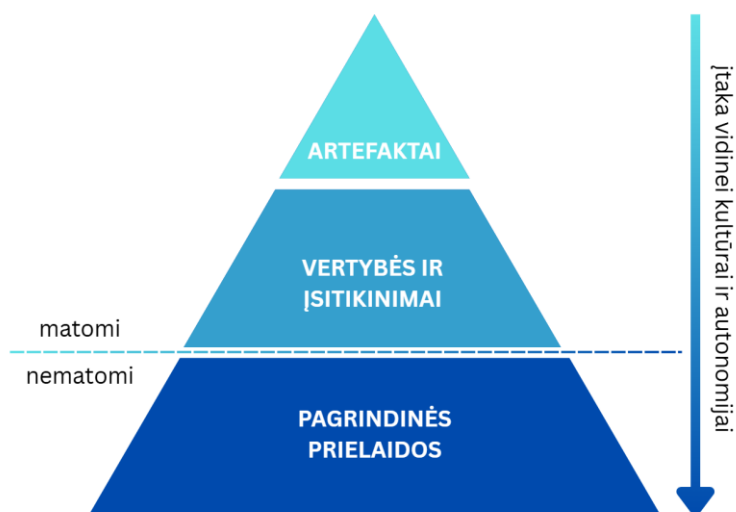
direktoriai dažniau turi gana stiprią rinkos orientaciją, o jų veiksmai labiau nukreipti į klientų pritraukimą ir tenkinimą, privatų rėmimą ir jo pritraukimą (Bhansing et al. 2012).

Šis vadovavimo modelis yra tiesiogiai susijęs su autonomija, nes atspindi ryšį tarp skirtingų meninių ir verslumo sistemų, kurios veikia meno institucijoje, o meno vadovo ir vykdančiojo direktoriaus funkcijų pasidalinimas sąlygoja didesnę meno kūrimo ir sklaidos procesų apsaugą nuo politinės įtakos. Efektyvus teatro vidinis valdymas saugo autonomiją tada, kai funkcinė diferenciacija neleidžia ekonominei logikai nustelbti kūrybinės. Autonomiją silpnina neapibrėžtos atsakomybės ir meninių bei administracinių sprendimų sujungimas.

1.4.2. Vidinė kultūra

Teatro vidinė kultūra – vienas iš esminių autonomijos veiksnių, nulemiančių, kiek organizacija iš vidaus jaučiasi ir veikia savarankiškai. Vidinė kultūra gali būti prilyginama meno organizacijos „DNR“ – tradicijoms, normoms ir vertybėms, kurios formuoja organizacijos narių veiksmus ir sudaro tarsi nerašytą elgesio kodeksą (Schein 2004). Organizacijos kultūra gali būti apibendrinama trumpa fraze – „Taip mes čia dirbam“ (Hausmann et al. 2023).

Schein et al. (2016) diferencijavo tris vidinės kultūros lygmenis (veiksnius), kuriuose slypi įvairūs organizacijos narių išpažįstami įsitikinimai, vertybės, normos ir elgesio taisyklės, kurias jie naudoja kaip būdą veikti toje kultūroje: 1) Paviršiuje yra matomi, girdimi ir apčiuopiami produktai bei struktūros, vadinamieji artefaktai; 2) Vienu lygiu giliau yra deklaruojami idealai, tikslai, vertybės ir įsitikinimai; 3) Organizacinės kultūros esmėje slypi pagrindinės prielaidos. Kuo gilesnis lygmuo, tuo jis turi didesnę įtaką organizacijos vidinei kultūrai, o kartu ir jos autonomijai (žr. 4 pav.).



4 pav. Scheino organizacinės kultūros modelis

Sudaryta pagal Schein, E. H., Schein, P. 2016. *Organizational Culture and Leadership*, John Wiley & Sons, Incorporated.

Artefaktai – tai matomos ir apčiuopiamos organizacijos struktūros, kurios gali būti, pavyzdžiui, formalūs organizacijos veikimo aprašymai ir organizacinės struktūros schemos, meninė produkcija, vidinis organizacijos klimatas, bet taip pat ir aprangos kodai, interjero sprendimai bei praktikuojami ritualai (pvz., kaip sveikinamasi ryte ar kad pietaujama kartu) (Schein et al. 2016, Hausmann et al. 2023). Tačiau Schein et al. (2016) pabrėžia ir tai, jog daryti išvadas apie organizacijos kultūrą vien tik iš artefaktų yra pavojinga, nes žmogaus interpretacijos neišvengiamai bus jo paties jausmų ir reakcijų projekcijos. Autorius teigia, jog artefaktų reikšmės tampa aiškos tik palaipsniui, o norint gerą supratimo lygį pasiekti greičiau, reikia bendrauti su vidiniais darbuotojais, kad būtų išanalizuotos organizacijoje puoselėjamos vertybės, normos ir taisyklės, kurios nustato kasdienius veiklos principus, kuriais vadovaujasi darbuotojai. Todėl vien iš artefaktų spręsti apie organizacijos autonomiją nebūtų tikslu, nes artefaktai gali parodyti, kad organizacija yra (arba nėra) autonomiška, tačiau dar nereiškia, kad autonomija iš tikrųjų vyrauja (arba priešingai – jos nėra).

Vertybės ir įsitikinimai paaiškina, kodėl organizacijoje kažkas daroma būtent taip, o ne kitaip, pavyzdžiui, tikslai, vertybės, vizijos. Jie dažnai aiškiai įvardijami ar užrašomi, tačiau tai dar nereiškia, kad jie realiai yra taikomi organizacijoje (Schein et al. 2016). Organizacijos vertybės gali įtvirtinti vertybių sąrašas, kuriame pateikiamos svarbiausios vertybės ir pagrindiniai klausimai, kuriuos organizacija laiko svarbiais (Yukl and Gardner 2019). Hausmann et al. (2023) teigia, jog sąrašai tarnauja kaip moralinis kompasas organizacijai ir jos nariams ir gali būti naudojami kaip sprendimų priėmimo pagrindas. Autorius pažymi, jog vertybės, be kita ko, reiškia organizacijos elgesį (pvz., su darbuotojais ar lankytojais) arba jos veiklą (paslaugų ir meno produktų kokybės standartus, indėlį į socialines problemas ir kt.).

Šiam lygmeniui galima priskirti ir organizacijoje vyraujančias nustatytas normas, kurias gali paaiškinti elgesio normų modelis. Pagal šį Cooke ir Rousseau (1988) pristatytą modelį, organizacinę kultūrą formuoja elgesio normos, kurios vadovauja darbuotojų veiksams ir sąveikai organizacijoje. Šios elgesio normos yra bendri lūkesčiai ir vertybės, apibrėžiančios kaip asmenys turėtų elgtis darbo vietoje. Tyrimai parodė, jog elgesio normų modelis gali turėti didelę įtaką organizacijos rezultatams. Pavyzdžiui, Cameron ir Quinn (1999) atliktas tyrimas parodė, kad organizacijose, turinčiose stiprią kultūrą, kuriai būdingos aiškos elgesio normos, darbuotojų pasitenkinimo ir atsidavimo lygis buvo didesnis. Tai rodo, kad, kai darbuotojai supranta organizacijos elgesio normas, jie labiau linkę elgtis taip, kad jų veiksmai prisidėtų prie organizacijos efektyvumo didinimo. Canning et al. (2019) teigia, jog tyrimai rodo, kad produktyvių ir ekonomiškai sėkmingų organizacijų kultūroms dažnai būdingos trys normos: 1) bendradarbiavimo; 2) inovacijų; 3) sąžiningumo / etiško elgesio. Anot autorių, šios normos apibūdina sėkmingas organizacines kultūras iš tos pusės, jog jos skatina didesnę darbuotojų pasitikėjimą ir atsidavimą.

Šis lygmuo rodo, kokios vertybės ir normos organizacijoje yra deklaruojamos, todėl, jei savarankiškumas čia yra deklaruojamas kaip svarbi vertybė ir norma, tai rodo, kad autonomija yra organizacijos tapatybės dalis. Jei organizacijoje vyrauja normos, kurios skatina pasitikėjimą, atsakomybės prisiėmimą, atvirumą – jos stiprina organizacijos autonomiją. Jei normos palaiko paklusnumą, vengimą klysti, priklausomybę nuo vadovų pritarimo – jos mažina autonomiją. Tačiau deklaravimas dar nereiškia faktinio įgyvendinimo, todėl čia svarbu eiti į giluminį lygmenį – pagrindines prielaidas.

Pagrindinės prielaidos – tai yra pasąmoniniai, dažnai savaime suprantami įsitikinimai ir vertybės, kurie retai kada yra kvestionuojami, tačiau veikia vidinę kultūrą iš esmės (Schein et al. 2016). Šios prielaidos yra integruotos į darbo kultūrą ir pasireiškia per darbuotojų ir vadovybės veiksmus. Jos daro įtaką, pavyzdžiui, tam, kaip organizacijoje interpretuojami dalykai ir kaip elgiamasi skirtingose darbinėse situacijose.

Pagrindinėms prielaidoms priskirti galima organizacijoje realiai vyraujančias normas, jei jos nekvestionuojamos. Vienos pagrindinių prielaidų ir normų, sąlygojančių autonomiją ir ypatingai vertinamų teatre, yra laisvė ir pasitikėjimas. Kadangi autonomija apibrėžiama kaip galimybė kurti ir priimti sprendimus, laisvė šioje srityje skatina pasitikėjimą ir suteikia galimybes menininkams drąsiau eksperimentuoti, taip įtvirtinant jų individualią kūrybinę autonomiją (Abfalter 2012).

Pagrindinių prielaidų lygmeniui priskiriami ir organizacijoje vyraujantys tarpusavio santykiai, o, kaip pažymi Abfalter (2012), pagarba lyderiui ir iš jo gaunama pagarba, pagrįsta asmenybe, menine vizija ir patirtimi, yra būtini sėkmingam bendradarbiavimui. Priešingai pagarbos trūkumas gali kenkti kūrybiniam procesui ir meniniam autentiškumui. Lyderis yra atsakingas už aplinkos, kurioje gerbiamas visų darbas, kūrimą. Kai vadovas rodo pagarbą savo pavaldiniams, tai įkvepia juos prisidėti prie organizacijos transformacijos. Tai atsiskleidžia per organizacijos gebėjimą gerbti, sąžiningai elgtis ir toleruoti savo darbuotojus, nepaisant jų elgesio. Abfalter (2012) taip pat išryškina įvairovės integravimo svarbą – atvirumas ir skirtingumo priėmimas – lyderyje ypatingai vertinamos savybės. Tarpusavio santykiai kuria organizacijos aplinką, kurioje autonomija klesti arba silpsta – tarpusavio pagarba yra būtina sąlyga autonomijai atsirasti ir įsitvirtinti, nes tik per abipusį pasitikėjimą darbuotojai gali laisvai veikti, savarankiškai priimti sprendimus ir taip prisidėti prie organizacijos vystymosi.

Pagrindinės prielaidos veikia organizacijoje kaip nematomos taisyklės ir struktūros, kurios gali arba įgalinti darbuotojus veikti laisvai ir atsakingai, arba priversti juos prisitaikyti prie „nuleidžiamų“ sąlygų ir situacijų. Šie veiksniai tiesiogiai formuoja arba riboja organizacijos autonomiją iš vidaus.

Analizuojant, kokios konkrečiai vertybės ir normos svarbios teatrui, kaip kūrybinei organizacijai, verta paminėti T. Amabile tyrimus. Kaip teigia mokslininkė, visuose kūrybiniuose darbuose yra labai svarbi vidinė motyvacija – kai pats darbas yra motyvavimo šaltinis, nes jis įdomus, įtraukiantis, teikiantis pasitenkinimą, keliantis iššūkį (Amabile 1997, et al. 2016). Šią vidinę darbo motyvaciją, o per ją ir kūrybiškumą bendrai, gali neigiamai veikti darbinė aplinka, joje vyraujančios vertybės ir normos. Pagrindinis demotyvatorius yra kūrybinio darbo kontrolė, nes ji slopina darbuotojų valią priimti sprendimus (angl. *self-determination*) ir skatina atsakomybę už galutinį darbo rezultatą perkelti kontrolieriui (Amabile et al. 2016: 176). Tad galima teigti, kad svarbiausia vertybė kūrybiniame darbe yra kūrybinė laisvė. Darbinėje aplinkoje ją palaiko tokios normos kaip savarankiškumo skatinimas, inovatyvumo vertinimas, rizikos prisiėmimo palaikymas (o tuo pačiu ir tolerancija klaidoms bei nesėkmėms). Kūrybinės laisvės priešingybė yra konformizmas, prisitaikymas ar paklusimas, o juos skatina abejingas požiūris į inovatyvumą, smulkmenišką darbo kontrolę, klaidų netoleravimas.

Organizacinė kultūra formuoja teatrų autonomiją visais trimis lygmenimis: struktūros ją leidžia (artefaktai), vertybės ją palaiko (deklaruojamos vertybės), giliausi įsitikinimai ją įgalina (pagrindinės prielaidos). Kuo gilesnis vidinės kultūros lygmuo, tuo didesnę įtaką jis daro teatro autonomijai. Artefaktai gali būti greitai pakeičiami, vertybės gali būti perrašytos, bet giluminės prielaidos keičiasi lėtai – būtent jos labiausiai ir lemia tai, ar autonomija organizacijoje bus realiai įgyvendinama. Apibendrinant organizacijos kultūrą, kaip vidinį teatro autonomijos veiksnį, galima teigti, kad pagrindinė autonomiją didinanti vertybė yra darbuotojų kūrybos laisvė, su kuria siejasi tokios elgesio normos kaip savarankiškumo skatinimas, inovatyvumo vertinimas, rizikos prisiėmimo palaikymas. Svarbu, kad šios normos ir vertybės būtų ne tik įtvirtintos artefaktuose ir deklaruojamos, bet ir veiktų kaip tikrosios elgesio prielaidos.

1.4.3. Vadovavimas

Vadovavimas, jo stilius ir lyderystė – ypač teatro vadovo (direktoriaus) ir meno vadovo vaidmenys – vienas svarbiausių vidinių autonomijos veiksnių elementų. Stengiantis išsaugoti meno autonomiją, svarbu yra atsižvelgti ne tik į teatrų valdybą „duetais“, bet ir į lyderystę (Abfalter 2013), atkreipiant dėmesį į grupinio mąstymo riziką ir požiūrio heterogeniškumo poveikį tikslų siekimui (Bhansing et al. 2012).

Dominuojantis finansavimo šaltinis – valstybinis, privatus ar mišrus – paprastai daro įtaką organizacijos vadybiniam požiūriui, nukreipdamas jį atitinkamai į administracinį, antreprenerišką arba hibridinį mąstymą. Didelis valstybinis rėmimas dažnai skatina administracinį požiūrį į valdymą,

nes finansinis stabilumas leidžia vadovams sutelkti dėmesį į meninę kokybę ir įprastus procesus, o privatus finansavimas vyksta labiau konkurencingoje aplinkoje, todėl reikalauja labiau antrepreneriško mąstymo (Salvaggio 2024). Tačiau antrepreneriška mąstysena, apimanti verslo valdymo priemonių (tokių kaip rinkodara, strateginis planavimas, finansų valdymas, lėšų pritraukimas) diegimą, valstybiniuose teatruose yra būtina, norint užsitikrinti stabilius finansinius išteklius ir užtikrinti stabilų organizacijos veikimą (Bukvič 2016). Norint tai pasiekti, kultūros įstaigų vadovams, be meninių įgūdžių, taip pat reikalingi ir stiprūs lyderystės, vadybiniai įgūdžiai ir kompetencijos (Varbanova 2003), nes, anot Bukvič (2016), svarbiausią vaidmenį teatrų, ir apskritai, kultūros finansavime ir efektyvume atlieka ne valstybė, o teatrų vadovai.

Kaip teigia Rimkutė (2018), daugelyje demokratinų šalių nacionalinės meno institucijos turi teisiškai įtvirtintą vadybinę autonomiją, kuri apima sprendimus dėl finansavimo skirstymo, personalo parinkimo ir kitus organizacinius sprendimus. Tačiau autonomija neapsiriboja tik formaliomis taisyklėmis (formalioji autonomija *de jure*), ji priklauso ir nuo realaus organizacijų vadovų gebėjimo ją įgyvendinti praktikoje (realioji autonomija *de facto*) (Batley 1999). Foncesa et al. (2013) pažymi, jog nors ir autonomija kyla iš formalių ir neformalių kontrolės mechanizmų visumos, ji faktiškai reiškiasi per vadovų suvokiamą autonomiją ir jų priimamus sprendimus. Lyderystė, remiantis šiuo subjektyviu supratimu, apibrėžia realų sprendimų priėmimo laisvės lygį. Teatras yra kūrybinė organizacija, o kūrybos klestėjimui būtina laisvė ir savarankiškumas. Šios vertybės gali būti užtikrinamos per vadovų pasirinktą vadovavimo stilių.

Kaip teigia Abfalter (2013), efektyvus vadovavimas kūrybinėse komandose reiškia aiškios vizijos, autentiškumo, pagarbos, autonomijos ir pusiausvyros tarp meninės laisvės bei vadovo nurodymų užtikrinimą, o destruktivus vadovavimo elgesys gali pakenkti komandos kūrybiškumui ir efektyvumui, todėl vadovavimo modeliai turi būti pritaikyti prie kūrybinės aplinkos specifikos. Soto-Morettini (2023) išskiria septynis vadovavimo (lyderystės) stilius, kurie yra aktualiausi teatrams: transakcinis, paternalistinis, autokratinis, biurokratinis, transformacinis, charizmatiškas ir autentiškas.

Transakcinis vadovavimas yra susijęs su elgesio stiprinimu ir koregavimu (Young et al. 2021). Šis vadovavimo stilius remiasi pavaldinių elgesio kontrole ir mainų principu – anot Soto-Morettini (2023: 329), transakcinis lyderis aiškiai nurodo, koks elgesys lems „apdovanojimą“ ir koks elgesys lems „bausmę“. Elgesys čia aiškiai struktūruojamas pagal tai, kas „tinka“ ir kas „netinka“. Dėl to, anot autorės, transakcinė lyderystė kartais gali slopinti individualų kūrybiškumą ir mažinti darbuotojų motyvaciją, tačiau kartu ir darbuotojams greitai suprantant, koks elgesys yra skatinamas, čia suteikiamas jausmas, kad lyderis vertina kiekvieną asmeniškai. Transakcinis vadovavimo stilius gali būti naudingas trumpalaikėje perspektyvoje, tačiau ilginiui jis riboja vidinę organizacijos

autonomiją, nes darbuotojai išmoksta ne kurti savarankiškai, bet prisitaikyti prie „apdovanojimo logikos“.

Paternalistinis vadovavimo stilius yra transakcinės lyderystės atmaina, grįsta „tėviška“ globa – vadovas linkęs matyti savo komandą kaip vaikus, kurie gerai reaguoja į „apdovanojimus“ ir „bausmę“, tačiau kuriems reikia daug padėti ir juos nukreipti. Autoritarinis elgesys yra paternalistinio vadovavimo konstrukto dalis, kur „derinama stipri drausmė ir autoritetas su tėvišku geranoriškumu ir moraliniu sąžiningumu personalinėje atmosferoje“ (Wu et al. 2012: 97). Paternalistiniai lyderiai nuoširdžiai domisi pavaldinių gerove tiek profesiniame, tiek asmeniniame gyvenime (Hiller et al., 2019), o tai, anot Soto-Morettini (2023: 329), gali skatinti labai įsitraukusį (angl. *hands on*) arba „mikrovaldymo“ (angl. *micro management*) stilių. Autorė teigia, jog šis vadovavimas gali neugdyti individualaus kūrybiškumo, nes „vaikai“ gali orientuotis į „tėvų“ dėmesio gavimą, o tai neskatina individualių idėjų, nes pastangos nukreipiamos vadovaujančia vizija. Paternalistinė lyderystė apsunkina organizacijos autonomijos vystymąsi, nes sprendimų priėmimas ir vizija yra centralizuoti pas vadovą. Organizacija čia funkcionuoja kaip „priklausoma“ nuo vadovaujančio asmens, o ne kaip savarankiška struktūra.

Autokratinis vadovavimas gal būti apibrėžiamas kaip vieno asmens vizijos vadovavimas, kuriame vadovas nustato tikslą ir priima visus sprendimus siekdamas to tikslo. Autokratinio valdymo galima greitai priimti sprendimus, tačiau šis stilius netinka ilgalaikėje perspektyvoje, nes gali sukelti neigiamas reakcijas iš komandos (Soto-Morettini 2023: 330). Autokratiniam stiliui labai artimas yra **autoritarinis**, tačiau, anot Wang et al. (2013), jie skiriasi dviem pagrindinėmis charakteristikomis: 1) literatūroje autokratinis vadovavimas nesiejamas su destruktviu vadovavimo stiliumi, o autoritarinis dažnai siejamas su „tamsiąja“ vadovavimo puse; 2) autokratiniai lyderiai yra dažnai orientuoti į užduotis, todėl yra priimami savo pavaldinių, o autoritariniai sukelia tokius jausmus kaip nepasitikėjimo baimė. Kūrybinių organizacijų kontekste autoritarinis vadovavimo stilius dažnai laikomas nepalankiausiu, nes jis apima didelį drausmės ir pavaldinių kontrolės lygį, reikalauja besąlygiško jų paklusnumo ir centralizuoja vadovo valdžią (Pizzolitto et al. 2022). Autoritariniu vadovavimu pagrįstose organizacijose reikalaujama, kad darbuotojai atitiktų aukštus darbo standartus ir jie yra smerkiami už prastus rezultatus (Wang et al. 2013; Lee et al. 2019). Viso to siekdami, autoritariniai lyderiai demonstruoja didelį pasitikėjimą savimi ir planuoja savo veiksmus taip, kad pavaldiniams nekiltų abejonių dėl lyderio autoriteto (Pizzolitto et al. 2022). Šis vadovavimo stilius slopina organizacijos inovacijų plėtrą, darbuotojų kūrybiškumą (Lee et al. 2019), jis dažnai siejamas su neigiamais darbo rezultatais, sudėtingais vadovo ir pavaldinių santykiais ir dažna darbuotojų kaita (Schaubroeck et al. 2017). Vyraujant autoritariniam valdymui, kūrybiškumas, savarankiškumas ir laisvė yra slopinami, o tai ilgai mažina organizacijos autonomiją.

Biurokratinis vadovavimo stilius, kurį išskiria Soto-Morettini (2023: 330-331), – autokratinio stiliaus versija, kurioje vadovas, užuot laikęsis vieningos vizijos, laikosi nuolatinių taisyklių ir reglamentų rinkinio. Autorė teigia: „Nors biurokratinis vadovavimas yra naudingas vadovavimo stilius stipriai reguliuojamose pramonės šakose arba situacijose, kai taisyklės ir reglamentai yra gyvybiškai svarbūs verslo tvarumui, jis neskatina kūrybiškumo ar autonomijos, išskyrus atvejus, kai asmenys gali veikti sistemoje be artimo vadovavimo“, todėl kūrybinėje organizacijoje tai yra nepalankus vadovavimo stilius. Kita vertus, biurokratinis stilius gali tiek skatinti, tiek mažinti organizacijos autonomiją, priklausant nuo to, ar nustatytos taisyklės įgalina darbuotojus veikti savarankiškai ar apriboja jų veikimą.

Transformacinis vadovavimo stilius orientuotas į individualių komandos narių ugdymą, kuomet vadovai yra linkę į komandos narių gerovę žiūrėti ilgalaikėje perspektyvoje, neapsiribojant vienu projektu (Soto-Morettini 2023: 331). Apžvelgdamas lyderystę, Abfalter (2013) teigia, jog autonomiją ir laisvę meninėje veikloje labiausiai palaikantis ir scenos menų kontekstui geriausiai tinkantis yra būtent šis vadovavimo (lyderystės) stilius. Šis, Downtono (1973) transformacinės lyderystės teorija pagrįstas ir vėliau Bass ir Riggio (2006) išplėtotas, vadovavimo stilius pabrėžia lyderio gebėjimą įkvėpti, motyvuoti ir inicijuoti organizacinius pokyčius per aiškią viziją, asmeninę charizmą, intelektualinį stimuliavimą ir individualizuotą atlygio sistemą. Anot Ohenhen et al. (2025), tai ypač sėkmingai veikia kultūros įstaigose, kur sėkmė priklauso ne tik nuo politikos įgyvendinimo, bet ir nuo kūrybiškumo, prisitaikymo ir suinteresuotųjų šalių įtraukimo. Kaip teigia Northouse (2016), transformacinės lyderystės pasekėjai geba iš naujo apibrėžti organizacijos tikslus, suderinti komandos energiją ir kurti inovacijoms palankią aplinką – net ir biurokratiškai suvaržytoje aplinkoje. Transformacinio vadovavimo stiliaus privalumus kultūriniame sektoriuje išskirdamas Ohenhen et al. (2025) teigia, jog per dėmesį motyvacijai, diplomatijai ir dalyvaujamajam valdymui, šis stilius gali prisidėti prie valstybės finansuojamų teatrų atgaivinimo. Šis vadovavimo stilius yra vienas efektyviausių būdų stiprinti organizacijos autonomiją iš vidinės perspektyvos. Transformaciniai lyderiai ne tik suteikia laisvę veikti, bet ir paskatina tai daryti, suteikia motyvaciją, didina individualią atsakomybę bei kolektyvinį tapatumo jausmą.

Charizmatiškas vadovavimas paprastai apibūdinantis individą, o ne stilių, kyla iš įkvėpiančios asmenybės, kurios vizija pakankamai stipri, kad motyvuotų komandos narius stengtis iš visų jėgų (Soto-Morettini 2023: 331). Anot autorės, toks vadovavimas gali teigiamai veikti darbuotojų kūrybiškumą, tačiau, skirtingai nei transformacinis vadovavimas, jis paprastai būna veiksmingas tik konkretaus projekto metu, nes ilgalaikėje perspektyvoje gali sukelti priklausomybę nuo lyderio. Todėl trumpalaikėje perspektyvoje šis stilius gali sustiprinti organizacijos autonomiją, tačiau ilgai nei išlaikyti, nes darbuotojai tampa priklausomi nuo vieno asmens įtakos.

Autentiškas vadovavimo stilius apibrėžia juo veikiančius vadovus kaip giliai suvokiančius savo vertybes ir įsitikinimus, pasitikinčius savimi, nuoširdžius, patikimus ir vertus pasitikėjimo, sutelkiančius dėmesį į pavaldinių stipriųjų pusių stiprinimą, jų mąstymo plėtrą ir teigiamo bei įtraukiančio organizacinio konteksto kūrimą (Ilies et al. 2005). Zhu (2025) teigia, jog: „Autentiška lyderystė yra transformacinės lyderystės pažanga, pabrėžianti savimone, etišką sprendimų priėmimą ir santykių skaidrumą, siekiant skatinti pasitikėjimą, etinę atskaitomybę ir teigiamą organizacinę kultūrą“, todėl autentiškas vadovavimas gali skatinti kūrybinių organizacijų autonomiją, nes ne primeta kontrolės, o palaiko pasitikėjimu grįstą kultūrą, kurioje kiekvienas gali veikti bendra kryptimi.

Vadovavimo stilius kultūros įstaigose, o ypač teatre, yra vienas esminių veiksnių, darančių įtaką organizacijos autonomijai – nuo jo priklauso tai, ar organizacijos darbuotojai veikia laisvai ir savarankiškai, ar tampa priklausoma nuo vadovo valios. Kuo daugiau vadovavimo stilius remiasi pasitikėjimu darbuotojais, laisve jų sprendimų priėmimui, kūrybiškumo skatinimu, motyvavimu ir ugdymu, tuo jis labiau skatina organizacijos autonomiją. Ir priešingai – kuo stilius labiau remiasi kontrole, centralizuota vadovo valdžia, suvaržymais, baime ir asmeniniu vadovo autoritetu, tuo jis labiau riboja organizacijos autonomiją.

Taigi autonomija vidinių veiksnių požiūriu kyla iš vidinio valdymo, vidinės kultūros ir vadovavimo santykio, kurie gali teigiamai arba neigiamai veikti teatro valdymo autonomiją (žr. 3 lentelę).

3 lentelė

Teatrų valdymo autonomijos vidiniai veiksniai

Vidinių veiksnių kategorija	Veiksny	Autonomiją mažinantys veiksniai	Autonomiją skatinantys veiksniai
Vidinis valdymas	Funkcijų pasidalinimas	Vieno vadovo dominavimas, meninių ir administravimo funkcijų suliejimas	Meno vadovas ir direktorius dalijasi atsakomybėmis – meno vadovas rūpinasi kūryba, direktorius – ištekliais
Vidinė kultūra	Vertybės	Konformizmas (dažniausiai nedeklaruojamas, bet faktiškai veikiantis)	Kūrybos laisvė (ir deklaruojama, ir faktiškai veikianti)
	Normos	Inovatyvumo nevertinimas, darbo kontroliavimas, klaidų netoleravimas	Savarankiškumo darbe skatinimas, inovatyvumo vertinimas, rizikos prisiėmimo palaikymas
Vadovavimas	Vadovavimo stilius	Autoritarinis, griežta kontrole paremtas vadovavimas	Įkvepiantis, įgalinantis, ugdantis (transformacinis, autentiškas) vadovavimas

Visi šie vidiniai veiksniai lemia kiek realios, o ne tik formaliai deklaruojamos, autonomijos turi teatras. Pirmiausiai svarbus aiškus meninių ir administracinių funkcijų pasidalinimas. Antra, autonomijai svarbi organizacinė kultūra – vyraujančios vertybės, normos, kurios skatina tarpusavio pasitikėjimą, laisvę, toleranciją klaidoms, atvirumą įvairovei. Trečia – visa vidaus kultūra

įgyvendinama per vadovą ir jo vadovavimo stilių, o transformacinis ir autentiškas vadovavimas padeda išlaikyti kūrybinę laisvę ir savarankiškumą. Taip vidiniai veiksniai veikia tarsi „filtras“ išoriniams – jie gali sumažinti arba sustiprinti teatro valdymo autonomiją.

1.5. Vidinių ir išorinių autonomijos veiksnių sąveika

Analizuojant valstybės finansuojamų teatrų valdymo autonomiją, vertinti atskirai tik išorinius ir vidinius veiksnius nėra tikslinga – čia svarbi jų tarpusavio sąveika (žr. 4 lentelė). Išorė – valdysena, finansavimas, auditorija – sukuria sąlygas, kurioje teatras veikia, tačiau reali autonomija atsiskleidžia tik išoriniams veiksniams perėjus per vidinius „filtrus“ – vidinį valdymą, kultūrą ir vadovavimo stilių. Teatrų valdymo autonomija – tai dinaminė sąveika tarp to, kas veikia teatrą iš išorės ir to, kaip teatras pasirenka priimti tai, ką gauna.

4 lentelė

Vidinių ir išorinių valstybės finansuojamų teatrų valdymo autonomijos veiksnių sąveika

Išoriniai veiksniai → Vidiniai veiksniai ↓	Autonomiją didinantys (+) ir mažinantys (-) vidiniai veiksniai išoriniai veiksniai	Valdymo organų skyrimas		Atskaitomybė (KPI)		Strateginis planavimas		Finansavimo šaltinių paskirstymas		Finansavimo kiekis		Teatro santykis su publika		Publikos santykis su teatru	
		+	-	+	-	+	-	+	-	+	-	+	-	+	-
Autonomiją didinantys (+) ir mažinantys (-) išoriniai veiksniai		+	-	+	-	+	-	+	-	+	-	+	-	+	-
Funkcijų pasidalinimas	+	+		+		+		+		+					
	-		-		-		-		-		-		-		-
Vertybės	+	+		+		+		+		+		+		+	
	-		-		-		-		-		-		-		-
Normos	+			+				+		+					
	-		-		-				-		-		-		-
Vadovavimo stilius	+	+		+								+		+	
	-		-		-							-			-

Funkcijų pasidalinimas – vidinis autonomijos veiksnys, kuriam įtaką labiausiai daro tie išoriniai veiksniai, kurie susiję su teatro valdysena ir finansavimu:

- Valdymo organų skyrimas. Politizuotas direktoriaus skyrimas gali skatinti vieno paskirtojo vadovo dominavimą, todėl valdžiai esant administracinio direktoriaus rankose, meno

autonomijai kyla pavojai. Tuo tarpu nepriklausoma valdyba, skirdama direktorių ir meno vadovą, gali didinti teatro autonomiją, nes ji turi galią paskirstyti atsakomybes dviem vadovams – vykdančiajam ir meno – taip nesumenkinant meninių prioritetų svarbos.

- Atskaitomybė. Jei KPI nuleidžiami iš ministerijos ir yra orientuoti tik į kiekybinius rodiklius, atsakomybė gali nueiti į vieno direktoriaus rankas – autonomija mažėja. Jei teatras pats formuoja tiek kiekybinius, tiek kokybinius KPI, gali atsiskirti meniniai bei administraciniai tikslai ir taip natūraliai atsirasti funkcijų pasidalinimas – autonomija didėja.
- Strateginis planavimas. Savarankiškas strategijos formavimas sukuria prielaidą meno vadovui ir direktoriui formuoti kryptį, pagrįstą tiek administraciniais, tiek meniniais prioritetais – autonomija didėja. Strategijos nuleidimas teatrui iš ministerijos gali apriboti organizacijos savarankiškus krypties sprendimus, nes teatras, tokiu atveju, negali autonomiškai formuoti savo vizijos, misijos, tikslų ir prioritetinių krypčių.
- Finansavimo šaltinių paskirstymas. Šaltinių diversifikavimas, esant dualiam valdymo modeliui gali leisti aiškiau atskirti funkcijas ir drąsiau veikti – meno vadovui orientuotis į meninę riziką ir kokybę, direktoriui – į finansų tvarumą. Diversifikuoti šaltiniai gali stiprinti funkcijų pasidalinimą ir kartu autonomiją. Esant vienam finansavimo šaltiniui ir vienam vadovui gali būti sukuriamą didelė priklausomybė – direktorius tampa tarpininku tarp finansuotojo ir menininkų, o meninė kryptis prisitaiko prie to vienintelio „donoro“ lūkesčių. Tokiu atveju autonomija mažėja.
- Finansavimo kiekis. Pakankamas finansavimas gali leisti direktoriui tvariai tvarkyti išteklius, o meno vadovui – drąsiau planuoti repertuarą. Ši strateginė partnerystė tarp meninės dalies ir administracijos gali skatinti autonomijos augimą ir malšinti nuolatinį vienas kito dengimą ir gesinimą. Esant mažam finansavimui ir veikiant vienam vadovui autonomija išnyksta, nes teatras veikia „išgyvenimo“ logika, kuomet kuriama taupant ir prisitaikant prie duotų sąlygų.

Funkcijų pasidalinimas veikia kaip struktūrinis „filtras“, per kurį išoriniai veiksniai pasiekia teatro autonomiją. Kai išorė skatina centralizaciją, administracinių ir meninių funkcijų sujungimas tampa būdu prisitaikyti. Kai išorė sudaro prielaidas dualiai lyderystei, funkcijų pasidalinimas geriau atskiria administracinę ir meninę logikas ir taip apsaugo teatro autonomiją nuo administracinės ar politinės įtakos. Todėl funkcijų pasidalinimas, tarpininkaudamas tarp išorės ir vidaus, gali veikti skatindamas arba mažindamas teatro valdymo autonomiją.

Vertybės – teatro vidinės kultūros veiksnys, kuriam įtaką daro visi išoriniai autonomijos veiksniai:

- Valdymo organų skyrimas. Nepriklausoma valdyba gali kurti nepriklausomą vertybinę sistemą, paremtą organizacine vizija, taip įtvirtinant teatro profesinę laisvę, o ne lojalumą valdžios institucijoms. Kai vadovas skiriamas ministerijos, jis gali būti labiau linkęs veiklą vykdyti taip, jog įtiktų ministerijai, o tai reiškia ir vertybių sumenkinimą, kuris veda į lojalumą, paklusnumą, prisitaikėliškumą, autonomijos reikšmės sumenkinimą.
- Atskaitomybė ir strateginis planavimas. Kai teatras pats formuoja savo kiekybinius ir kokybinius rodiklius, sudarinėja savą strategiją, šie veiksniai gali būti derinami su organizacine misija, meninėmis vertybėmis. Todėl autonomiją palaikančios vertybės gali būti įrašytos kaip tikslai ar prioritetai, o ne kaip grėsmės. Ir priešingai – jei rodikliai ir strategija nuleidžiami ministerijos, veikla gali tapti orientuota ne į menines vertybes, bet į skaičius ir siekį įgyvendinti nubrėžtus planus. Teatro autonomija čia prisitaiko prie išorės spaudimo ir tampa stipriai ribojama išorės įtakų.
- Finansavimo šaltinių paskirstymas ir kiekis. Pakankamas ir stabilus finansavimas bei pajamų diversifikavimas suteikia teatrui didesnę laisvę kurti per meninės kokybės ir rizikos, o ne kasos rodiklių prizmę. Trūkstant lėšų ir esant priklausomybei nuo vieno šaltinio, uždirbamos pajamos gali tapti teatro išgyvenimo sąlyga, pataikavimas finansuotojui prioritetu, o vertybės numenkinamos iki atsargių ir prisitaikėliškų – tų, kurios gali veikti šiomis sąlygomis.
- Teatro santykis su publika ir publikos santykis su teatru. Atvira, žingeidi auditorija ir teatras, drįstantis formuoti meninį skonį – autonomijai palankiausias derinys, kuris gali leisti menui būti provokuojančiam, kelti nepatogius klausimus ir laisvai reikšti savo kuriamas idėjas. Ir priešingai – kai jaučiamas spaudimas neerzinti, negąsdinti ir išlaikyti savo konservatyvią publiką, vertybiniame lygmenyje įsijungia meninė savicenzūra, kuriama „saugiai“, taip vertybes tolinant nuo autonomijos.

Vertybės veikia kaip orientacinis „filtras“, per kurį perėję išoriniai veiksniai gali veikti autonomijos labai ar priešingai – visiškai priklausant nuo to, kaip organizacijoje jie yra traktuojami. Kai išoriniai veiksniai palaiko konformizmą ir lojalumą valdžiai, vertybės adaptuojasi taip, kad užtikrintų išlikimą, net ir autonomijos sąskaita. Kai išorės veiksniai palaiko laisvę, vertybės gali tapti ir faktiniu, o ne tik deklaratyviu valdymo autonomijos šaltiniu.

Normos – teatro vidinės kultūros veiksnys, kuriam įtaką taip pat daro visi išoriniai veiksniai:

- Valdymo organų skyrimas. Kai vadovas yra tiesiogiai samdytas ministerijos, jis gali būti linkęs priimti sprendimus remdamasis griežta kontrole ir klaidų netoleravimu, nes gali jausti spaudimą atitikti „iš viršaus“ nuleidžiamas normas. Organizacija jaučia, kad turi veikti pagal išorėje diktuojamas normas, todėl teatro autonomiškumui nebelieka vietos.

- Atskaitomybė. Kai teatras pats formuoja KPI, o jie apima tiek kiekybinius, tiek kokybinius rodiklius, autonomiškos normos, tokios kaip eksperimentavimas, klaidų toleravimas gali tapti norma. Kai KPI nuleidžiami iš viršaus ir yra orientuoti į pajamas, lankomumą, renginių kiekį, normos tolsta nuo autonomijos principų ir gali tapti orientuotos į plano įgyvendinimą, rizikos vengimą, kiekybinių rodiklių įgyvendinimą.
- Finansavimo šaltinių paskirstymas ir kiekis. Stabilūs, pakankami ir diversifikuoti finansai suteikia didesnę laisvę ir erdvę klaidoms, eksperimentavimui, inovatyvių formų ieškojimui. Ir priešingai – finansų stygius ir priklausomybė nuo vieno „donoro“ sukuria spaudimą laiko ir resursų prasme, ieškoma mažiausiai rizikingų, greičiausiai įgyvendinamų sprendimų, atitinkančių ministerijos normas.
- Auditorija. Esant konservatyviai publikai ir teatrui pataikaujant jos skoniui, inovatyvios formos ir sprendimai lieka paraštėse, nes stengiamasi išvengti kritikos. Teatras priima patogius sprendimus, stengdamas minimizuoti konfliktus. Jei teatras skatina inovatyvias idėjas, drąsiai prisiima riziką, o publika yra atvira ir tai priima – normos tampa autonomijos stiprinimo mechanizmu.

Išoriniai veiksniai gali daryti įtaką teatro normoms per vertybinį ir vadybinį sluoksnius. Valdysena ir finansai nustato tai, kaip vadovai elgiasi, o vadovų sprendimai įgalina normas kaip natūralų būdą dirbti. Auditorijos požiūris veikia vertybes, kurios ilgainiui suformuoja normas. Šie išoriniai veiksniai apibrėžia, koks elgesys bus skatinamas, koks smerkiamas ir per tai formuojasi teatro valdymo autonomijos lygis.

Vadovavimo stilius – teatro vadovavimo veiksnys, kuriam įtaką iš išorės daro valdysena ir auditorija:

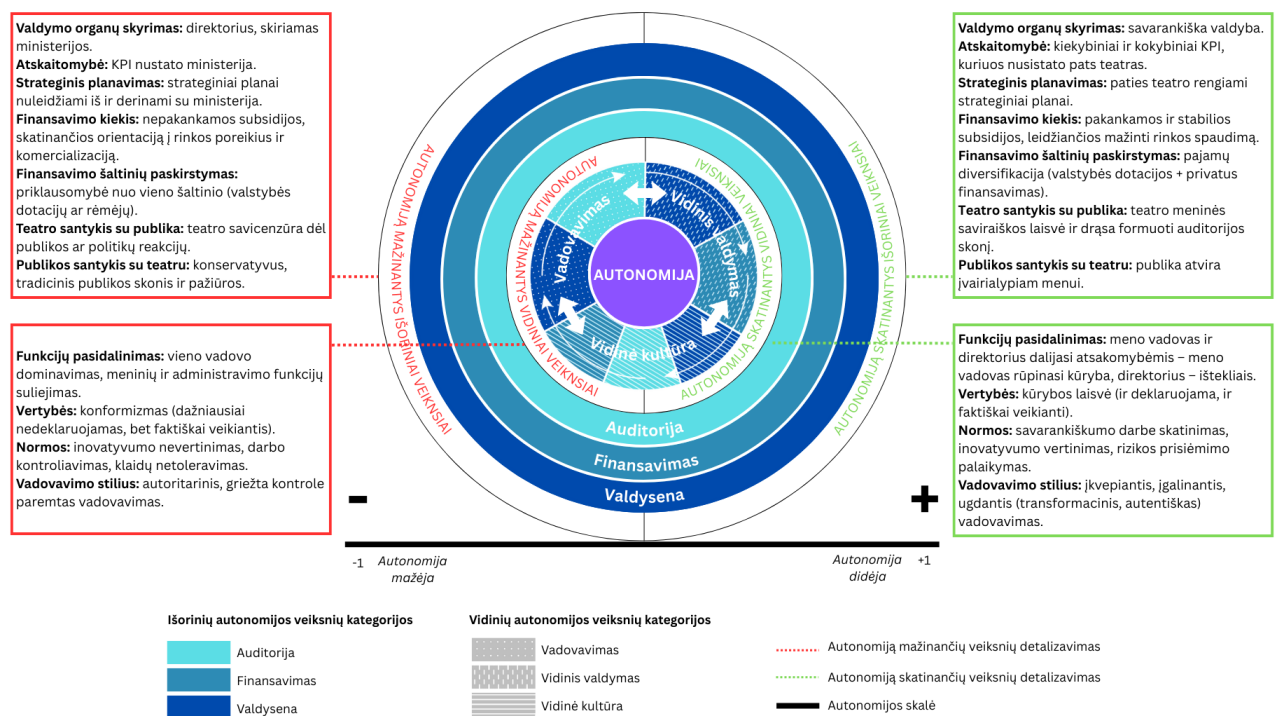
- Valdymo organų skyrimas. Jei vadovas yra skiriamas valdžios institucijų, jo pozicija priklauso nuo lojalumo išorei – vadovas yra spaudžiamas „iš viršaus“ ir tą spaudimą perduoda žemyn. Vadovas gali siekti gerų KPI, kurie gerintų jo įvaizdį ministerijos akyse, o tai gali paveikti jo vadovavimo stilių – mažėja erdvė dialogui, rizikos prisiėmimas tampa pavojingu. Kai valdymo organai formuojami nepriklausomai ir jie vykdo vadovo atranką, vadovo priklausomybė nuo išorės silpnėja, o tai sukuria erdvę labiau autonomiškam transformaciniam vadovavimo stiliui, kuriame veikiama remiantis teatro vizija, misija, o ne išorės lūkesčiais.
- Atskaitomybė ir strateginis planavimas. Kai strategija nuleidžiama, o atskaitomybė yra apibrėžta tik kiekybiniais rodikliais, kurie turi atitikti ministerijos nuleistas normas, vadovas gali tapti orientuotas į discipliną ir kontrolę, kuriais iš anksto užsibrėžti skaičiai būtų pasiekti. Vadovas neformuoja krypties, o įgyvendina jam priskirtą. Tokiomis sąlygomis veikia labiau

heteronominis biurokratinis valdymo stilius, kuriame darbuotojai tėra instrumentai ministerijos nustatytiems KPI įgyvendinti. Jei strategija ir atskaitomybė formuojama paties teatro ir apima viziją, kiekybinius, tiek kokybinius rodiklius, vadovas gali įgyvendinti juos ugdant komandą, suteikiant laisvės klaidoms ir įvertinant sėkmes.

- Teatro santykis su publika ir publikos santykis su teatru. Jei teatre dominuoja poreikis atitikti klientų poreikius, o klientai yra konservatyvūs, vadovas, vengdamas įtampos, kurią gali sukelti radikalūs meniniai sprendimai, renkasi vadovauti remiantis suvaržyto atsargumo principais. Tai gali skatinti labiau kontroliuojantį, konservatyvų vadovavimo stilių, kuriame kūrėjų autonomiškumas ribojamas dėl baimės prarasti auditoriją. Jei teatras save mato kaip įstaigą, formuojančią vartotojo skonį, o auditorija pati yra imli naujovėms, vadovas turi pagrindą ginti kūrybinę riziką ir pasitikėti komandos profesionalumu. Taip atsiveria galimybės įgalinančiai ir drąsiai lyderystei.

Vadovavimo stilius nepriklauso vien tik nuo išorinių veiksnių, jį tiesiogiai veikia ir vidinis valdymas ir organizacinė kultūra – vyraujančios vertybės ir normos. Išoriniai veiksniai nustato „taisykles“, kuriomis vadovas privalo vadovautis, tačiau čia jis pasirenka, ar filtruoti išorinę įtaką per kontrolę ir autoritarizmą ar per dialogą ir ugdymą. Kai išoriniai veiksniai yra stipriai autonomiją ribojantys, transformacinis ir autentiškas vadovavimo stilius tampa sunkiai išlaikomi, nes nuolatos kovoja su atskaitomybe ir priklausomybe nuo valdžios. Kai išoriniai veiksniai yra labiau palaikantys autonomiją, vadovas turi daug daugiau erdvės plėtoti atvirumą, pasitikėjimu ir tikėjimu grįstą lyderystę. Tokiu atveju vadovavimo stilius tampa kritiniu „filtru“ – jis gali amortizuoti išorinį spaudimą ir apsaugoti teatro valdymo autonomiją arba, priešingai, sustiprinti kontrolę bei priklausomybę, net ir deklaratyviai egzistuojant laisvės vertybėms.

Šias išorinių ir vidinių veiksnių sąveikas apibrėžia modelis pateiktas 5 paveiksle. Šiame teoriniame valstybės finansuojamų teatrų valdymo autonomijos modelyje teatro autonomija yra traktuojama ne kaip nepriklausomas, o kaip sisteminis reiškiny, kuris nuolat formuojasi veikiamas išorinių ir per vidinį „filtrą“ pereinančių veiksnių.



5 pav. Teorinis valstybės finansuojamų teatrų valdymo autonomijos veiksmų modelis

Valdysena apima ir veikia visus išorinius veiksmus, o kartu daro poveikį visiems trimis vidiniams veiksmams – vidiniam valdymui, vidinei kultūrai ir vadovavimui. Finansavimas daro įtaką ir auditorijai ir vidiniam valdymui bei kultūrai, kai tuo tarpu auditorija veikia vidinius veiksmus – vadovavimą ir vidinę kultūrą. Vidiniai veiksniai nėra nuleidžiami tik išorės – jie taip pat formuojasi savarankiškai bei sąveikauja tarpusavyje. Tiek išoriniai, tiek vidiniai veiksniai (kurie gali keisti savo poziciją rate) nukreipia teatro autonomiją skalėje didesnės ar mažesnės autonomijos link, priklausomai atitinkamai nuo to, ar jie skatina ar mažina autonomiją.

2. LIETUVOS VALSTYBĖS FINANSUOJAMŲ TEATRŲ AUTONOMIJOS TYRIMAS

2.1. Tyrimo metodologija

Pagrindiniai tyrimo klausimai:

1. Kaip LR teisės aktai reglamentuoja valstybės finansuojamų teatrų valdymą?
2. Kiek autonomiškai savo sprendimuose yra valstybės finansuojamų teatrų vadovai ir meno vadovai?
3. Kokie veiksniai, jų požiūriu, labiausiai skatina ir mažina valstybės finansuojamų teatrų valdymo autonomiją?

Tyrimo objektas – valstybės finansuojamų teatrų valdymo autonomija Lietuvoje.

Tyrimo tikslas – empiriškai patikrinti teorinio valstybės finansuojamų teatrų valdymo autonomijos veiksnio modelio tinkamumą teatrų valdymo autonomijos stiprinimo planavimui.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizuoti teisinėje bazėje, reglamentuojančioje valstybės finansuojamų teatrų veiklą ir valdymą, įtvirtintus autonomiją mažinančius ir skatinančius veiksniai;
2. Ištirti valstybės finansuojamų teatrų vadovų, meno vadovų ir juose dirbusių režisierių patirtis bei požiūrį į valdymo autonomiją ir ją mažinančius ir skatinančius veiksniai;
3. Patikslinti teorinį valstybės finansuojamų teatrų valdymo autonomijos veiksnio modelį.

Tyrimo pobūdis – kokybinis tyrimas. Kokybinis tyrimas – metodologinė prieiga, skirta nagrinėti sudėtingas žmogaus elgesio, nuostatų ir patirčių detales (Ahmed 2024: 1). Šio tipo tyrimas pasirinktas dėl siekio suprasti, kaip valstybės finansuojamų teatrų lauke veikia ir yra patiriama autonomija, o tai reikalauja analizės, kuri būtų orientuota į patirtis, kontekstą, elgesio suvokimą, o ne į kiekybinį matavimą. Suteikdamas įžvalgų apie sudėtingus socialinius reiškinius, formuodamas į žmogų orientuotą supratimą, susiedamas tyrimą su realaus pasaulio problemomis ir leisdamas greitai reaguoti į socialinius pokyčius, kokybinis tyrimas atlieka nepakeičiamą vaidmenį pasaulyje, kuriam vis labiau būdingas kompleksiskumas (Lim 2024: 201).

Tyrimo strategija – kolektyvinė instrumentinė atvejų analizė. Kolektyvinė atvejų analizė apima kelių atvejų tyrimą vienu metu arba nuosekliai, siekiant plačiau suprasti konkrečią problemą (Crowe et al. 2011). Lygindami ir sugretindami atvejus, tyrėjai gali suprasti tiriamus reiškinius kiekvienu atveju ir skirtumus tarp atvejų (Merriam 1998). Kolektyvinė atvejų analizė nagrinėja

skirtumus tarp atvejų ir jų viduje, idealiau atveju siekiant rasti pakartotines išvadas visuose atvejuose (Lucas et al. 2018: 216), ieško modelių ar ryšių tarp atvejų ir yra dažnai naudojama, kai tiriamas reiškinys yra retas arba sunkiai stebimas (Yin 2018). Instrumentinis analizės pobūdis reiškia, kad atvejai traktuojami kaip instrumentai suprasti problemai, ir pasirenkami taip, kad galėtų atskleisti skirtingus jos aspektus. Lietuvoje valstybė finansuoja nacionalinius ir valstybinius teatrus, kurie yra skirtingai valdomi, todėl gali aiškiau atskleisti skirtingos valdysenos įtaką autonomijai. Taigi bus tiriami keli dviejų skirtingų tipų valstybės finansuojami teatrai ir jų autonomijai įtaką darantys veiksniai.

Tyrime naudojami du **duomenų rinkimo metodai** – dokumentų analizė ir pusiau struktūruoti interviu.

Bowen (2009: 27) apibrėžia dokumentų analizę kaip sisteminę dokumentų (tiek spausdintų, tiek elektroninių) peržiūrą ar vertinimo procedūrą. Autorius teigia, jog ši analizė vertinga tuo, kad dokumentai yra „nereaktyvūs“ – jiems įtakos neturi tyrimo procesas –, todėl atspindi organizacinius procesus ir oficialias nuostatas, o ne reakciją į tyrimą, kuriai įtaką galėjo padaryti ir pats tyrėjas. Šiam tyrimui tai yra naudingas metodas, nes leidžia ištirti, kaip autonomija ir jos veiksniai yra instituciškai apibrėžti per įstatymus, teatrų nuostatus, organizacines struktūras, strateginius ir metinius veiklos planus. Dokumentuose apibrėžiama autonomija vėliau gali būti lyginama su faktine, kuri vyrauja praktikoje.

Dažnai dokumentų analizė yra derinama su interviu ir stebėjimų duomenimis, siekiant sumažinti šališkumą ir užtikrinti patikimumą (Bowen 2009: 38). Šiam tyrimui pasirinkti pusiau struktūruoti interviu – tai kokybinis tyrimo metodas, kurio metu renkami duomenys apie aptiktus faktus. Jis skirtas išsiaiškinti tyrimo dalyvių pasaulėžiūrą, atsižvelgiant į tyrimo tikslą (Bryman 2012). Pusiau struktūrizuotas interviu, lyginant su struktūruotu ir nestruktūruotu interviu, pusiau struktūruotas interviu yra naudingas tuo, jog gali suteikti tyrėjams erdvės jį koreguoti pagal savo tyrimo klausimus, tačiau išlaikant nustatytą kryptį, nes aptariamos temos buvo iš anksto numatytos (Ruslin et al. 2022). Interviu su teatrų vadovais ir meno vadovais leidžia suprasti, kaip teatrų valdymo autonomija yra veikia praktikoje, kaip vadovai jaučia laisvę, ribojimus, kaip išoriniai veiksniai veikia vidinius.

Dokumentų analizei pasirinkta autonomijos veiksmų lentelė (žr. 5 lentelė), kuri padeda analizuoti ar ir kaip autonomijos principai yra įtvirtinti scenos menų organizacijų išoriniuose ir vidiniuose dokumentuose.

Teatrų valdymo autonomijos veiksmų norminis įtvirtinimas dokumentuose

Kategorija	Subkategorija	Veiksny	Norminis įtvirtinimas dokumentuose
Išoriniai veiksniai	Valdysena	Valdymo organų skyrimas	
		Atskaitomybė	
		Strateginis planavimas	
	Finansavimas	Finansavimo kiekis	
		Finansavimo šaltinių paskirstymas	
	Auditorija	Teatro santykis su publika	
		Publikos santykis su teatru	
Vidiniai veiksniai	Vidinis valdymas	Funkcijų pasidalinimas	
	Vidinė kultūra	Vertybės	
		Normos	
	Vadovavimas	Vadovavimo stilius	

Interviu analizei pasirinktas **duomenų rinkimo instrumentas** – pusiau struktūruoti trijų tipų klausimynai – 1) teatrų vadovams, 2) meno vadovams, 3) režisieriams. Pusiau struktūruotą interviu sudaro 3 klausimų blokai, susiję su išoriniais autonomijos veiksniais, 3 blokai – su vidiniais ir du blokai įžanginių / bendrųjų klausimų. Teatro vadovų klausimynas sudarytas iš 18 klausimų, meno vadovų – iš 16, režisierių – iš 9. Klausimai adaptuojami, jei teatras valstybinis ir nesudarinėja strateginių planų bei kai teatras neturi meno vadovo. Režisieriams į klausimus reikia atsakyti pagal analizuojamus teatrus, kuriuose jie dirbo. Klausimai teatrų vadovams, meno vadovams ir režisieriams ir klausimų pagrindimai pateikiami atitinkamai 1, 2 ir 3 prieduose.

Duomenų šaltinių identifikavimo metodai. Šio tyrimo duomenų šaltiniai yra dokumentai ir interviu dalyviai. Tyrimui aktualūs dokumentai – nacionaliniai teisės aktai, reglamentuojantys profesionalaus scenos meno, biudžetinių įstaigų veiklą, planavimą, finansavimą; visų teatrų dokumentai, atspindintys teatro valdymo struktūrą, finansavimo principus ir autonomijos deklaracijas, t. y. nuostatai, strateginiai ir metiniai veiklos planai, organizacinės struktūros dokumentai. Interviu dalyviai – nacionalinių ir valstybinių teatrų vadovai (generaliniai direktoriai), tų pačių teatrų meno vadovai (jei meno vadovo nėra – meninę kryptį formuojantis vadovas) ir režisieriai, dirbę bent dviejuose iš analizuojamų teatrų. Šie interviu dalyviai pasirinkti tiksliai, siekiant išsiaiškinti skirtinguose lygmenyse veikiančius autonomijos veiksnius – daroma prielaida, jog teatrų vadovai turi daugiausiai informacijos ir apie išorinius autonomijos veiksnius, valdyseną ir finansavimą. Apie vidinius daugiau informacijos gali suteikti teatro meno vadovai ir kūrybiniai darbuotojai, o pastaruosius geriausiai atstovauja režisieriai. Apie auditoriją, kaip išorinį veiksnį, svarbios informacijos gali turėti visos trys respondentų grupės.

Tyrimo tikslinė visuma yra 13 Lietuvoje veikiančių valstybės finansuojamų teatrų – 3 nacionaliniai ir 10 valstybinių:

1. Lietuvos nacionalinis operos ir baleto teatras (LNOBT) – 1920 m. Kaune įkurtas nacionalinis teatras, nuo 1948 m. veikiantis Vilniuje. Ši profesionalaus scenos meno srityje veikianti įstaiga plėtoja šias scenos meno rūšis: opera, baletas, muzika, muzikinis teatras (LNOBT 2024). Teatrui vadovauja generalinė direktorius, yra 4 meno vadovai: operos meno vadovas, baleto meno vadovas, choro meno vadovas bei vaikų ir jaunimo programų meno vadovas (LNOBT 2025).

2. Lietuvos nacionalinis dramos teatras (LNDT) – 1940 m. Vilniuje įkurtas nacionalinis teatras. Ši profesionalaus scenos meno srityje veikianti įstaiga plėtoja šią scenos meno rūšį – dramos teatras (LNDT 2024). Teatrui vadovauja generalinis direktorius, organizacinėje struktūroje nurodyta, jog yra 3 meno vadovai (LNDT 2025), tačiau faktiškai dabar meno vadovų nėra.

3. Nacionalinis Kauno dramos teatras (NKDT) – pirmasis profesionalus stacionarus lietuvių dramos teatras, įkurtas 1920 m. Kaune. Šis profesionalaus scenos meno srityje veikiantis nacionalinis teatras plėtoja šią scenos meno rūšį – dramos teatras (NKDT 2024). Teatrui vadovauja generalinis direktorius, yra meno vadovas (NKDT 2025).

4. Vilniaus senasis teatras (VST) – 1913 m. pradėjęs veiklą kaip Lenkų teatras, Vilniuje įkurtas valstybinis teatras. Ši profesionalaus scenos meno srityje veikianti įstaiga plėtoja šias scenos meno rūšis: dramos teatras, muzikinis teatras, šokis (VST 2024). Teatrui vadovauja teatro vadovas, meno vadovo nėra (VST 2025).

5. Valstybinis Vilniaus mažasis teatras (VMT) – 1990 m. Vilniuje įsteigtas valstybinis teatras. Ši profesionalaus scenos meno srityje veikianti įstaiga plėtoja šią scenos meno rūšį – dramos teatras (VMT 2024). Teatrui vadovauja teatro vadovas, yra meno skyriaus vadovas (VMT 2025) (pastarojo funkcijos gali būti prilyginamos meno vadovo funkcijoms).

6. Valstybinis jaunimo teatras (VJT) – 1965 m. Vilniuje įkurtas valstybinis teatras. Ši profesionalaus scenos meno srityje veikianti įstaiga plėtoja šią scenos meno rūšį – dramos teatras (VJT 2024). Teatrui vadovauja teatro vadovas, meno vadovo nėra (VJT 2023).

7. Vilniaus teatras „Lėlė“ (VTL) – 1958 m. Vilniuje įkurtas valstybinis teatras. Vilniuje. Ši profesionalaus scenos meno srityje veikianti įstaiga plėtoja šią scenos meno rūšį – lėlių ir objektų teatras (VTL 2024a). Teatrui vadovauja teatro vadovas, meno vadovo nėra (VTL 2024b).

8. Kauno valstybinis muzikinis teatras (KAVMT) – 1940 m. Kaune įkurtas valstybinis teatras. Ši profesionalaus scenos meno srityje veikianti įstaiga plėtoja šias scenos meno rūšis: muzikinis teatras, šokis, muzika (KAVMT 2024). Teatrui vadovauja teatro vadovas, meno vadovo nėra (KAVMT 2025).

9. Kauno valstybinis lėlių teatras (KVLТ) – 1958 m. įkurtas valstybinis teatras, veikiantis Kaune. Ši profesionalaus scenos meno srityje veikianti įstaiga plėtoja šią scenos meno rūšį – lėlių teatras (KVLТ 2018). Teatrui vadovauja teatro vadovas, meno vadovo nėra (KVLТ 2021).

10. Klaipėdos dramos teatras (KDT) – 1935 m. Klaipėdos įkurtas valstybinis teatras. Ši profesionalaus scenos meno srityje veikianti įstaiga plėtoja šią scenos meno rūšį – dramos teatras (KDT 2024a). Teatrui vadovauja teatro vadovas, yra meno vadovas (KDT 2024b).

11. Klaipėdos valstybinis muzikinis teatras (KLVMT) – 1987 m. Klaipėdoje įkurtas valstybinis teatras. Ši profesionalaus scenos meno srityje veikianti įstaiga plėtoja šias scenos meno rūšis: muzikinis teatras, muzika, šokis (KLVMT 2024). Teatrui vadovauja teatro vadovas, meno vadovo nėra (KLVMT 2025).

12. Valstybinis Šiaulių dramos teatras (VŠDT) – 1931 m. Šiauliuose įkurtas valstybinis dramos teatras. Ši profesionalaus scenos meno srityje veikianti įstaiga plėtoja šią scenos meno rūšį – dramos teatras (VŠDT 2024). Teatrui vadovauja teatro vadovas, yra meno vadovė (VŠDT 2025).

13. Juozo Miltinio dramos teatras (JMDT) – 1940 m. Panevėžyje įkurtas valstybinis dramos teatras. Ši profesionalaus scenos meno srityje veikianti įstaiga plėtoja šią scenos meno rūšį – dramos teatras (JMDT 2024). Teatrui vadovauja teatro vadovas, meno vadovo nėra (JMDT 2025).

Teatrų vadovų ir meno vadovų interviu imtis formuojama naudojant netikimybinę tikslingą atranką – kiekviename teatre interviu kviečiamas vadovas ir meno vadovas (arba meninę kryptį formuojantis vadovas). Interviu imtis – 26 informantai. Realus dalyvių skaičius priklausys nuo dalyvių sutikimo dalyvauti ir laiko suderinimo.

Režisierių imtis formuojama naudojant netikimybinę tikslingą atranką – režisieriai, kurie per pastaruosius 5 metus yra dirbę bent dvejuose iš šių nustatytų teatrų. Identifikuota imtis – 5 informantai. Realus dalyvių skaičius priklausys nuo dalyvių sutikimo dalyvauti ir laiko suderinimo.

Visi dokumentai yra viešai ir lengvai prieinami ir patikimi – teisės aktai, teatrų nuostatai, strategijos, metiniai veiklos planai. Tyrimo dalyviai – aukščiausiojo lygio teatrų vadovai, garsūs teatro režisieriai, todėl informacija yra patikima ir iš pirmų lūpų.

Duomenys analizuojami taikant kokybinės turinio analizės metodą, naudojant teorinę kategorijų sistemą, paremtą autonomijos veiksnių modeliu, kurioje yra išoriniai (valdysena, finansavimas, auditorija) ir vidiniai (valdymas, vidinė kultūra vadovavimo stilius) autonomijos veiksniai. Jei analizėje atsiskleidžia papildomi aspektai, pridedamos naujos subkategorijos. Šiuo būdu atliekama analizė yra struktūruota, juo naudojantis lengva išanalizuoti didelį kiekį medžiagos.

Duomenų analizės procedūra apima:

1. Teisinės bazės, reglamentuojančios valstybės finansuojamų teatrų veiklą ir valdymą, analizę;
2. Valstybės finansuojamų teatrų direktorių, meno vadovų bei juose dirbusių režisierių patirties ir požiūrio į valdymo autonomiją ir ją ribojančius ir skatinančius veiksnius ištyrimą;
3. Teorinio valstybės finansuojamų teatrų autonomijos veiksnių modelio patikslinimą.

Patikimumas bus užtikrinamas, duomenis paruošiant analizei transkribuojant visus interviu pažodžiui (su nedidelėmis stilistinėmis ar kalbinėmis korekcijomis, kurios nekeičia esmės). Transkripcijos bus anonimizuojamos, jeigu to pageidaus tyrimo dalyviai, pakeičiant tyrimo dalyvių vardus, pavardes, atstovaujamus teatrus, žymint teatrų vadovus kodais V1, V2, V3, V4, teatro meno vadovus kodais M1, M2, režisierius kodais R1, R2, R3, o teatrus kodais T1, T2, T3, T4. Validumas bus užtikrinamas teoriškai numatytas kategorijas nuolatos tikrinant ir koreguojant pagal tyrimo metu gautus duomenis.

Tyrimo etika bus užtikrinama, laikantis šių pagrindinių etikos principų:

- kiekvienas dalyvis kvietimo dalyvauti el. laiške informuojamas apie tyrimo pobūdį, duomenų rinkimo būdą, pokalbio įrašymą, duomenų anonimiškumą;
- tyrimo dalyvis dalyvaus tyrime tik savo noru;
- interviu vykdomi tik iš anksto sutartu laiku ir patogiausią tyrimo dalyviui formą – gyvu arba nuotoliniu pokalbiu;
- tyrimo dalyviui pateikiama sutikimo dalyvauti tyrime forma (4 priedas), kurioje jis nurodo, ar sutinka viešinti tapatybę, kokių būdu analizėje galima pateikti jo suteiktą informaciją ir ar pageidauja susipažinti su galutiniu darbo variantu;
- tyrimo dalyvio nurodymu, bus užtikrinamas tyrimo dalyvio anonimiškumas bei suteiktos informacijos konfidencialumas.

2.2. Tyrimo eiga

Tyrimui reikalingų dokumentų organizavimas ir analizė prasidėjo 2025 m. lapkričio mėnesį. Buvo surinkti ir analizuoti viešai prieinami temai aktualūs dokumentai: LR įstatymai, planai, aprašai (LR biudžetinių įstaigų įstatymas, LR profesionaliojo scenos meno įstatymas, LR viešojo sektoriaus atskaitomybės įstatymas, Profesionaliojo scenos meno įstaigų veiklos skatinimo 2024–2028 metų veiksmų planas, Konkursų į nacionalinių, valstybinių ir savivaldybių teatrų ir koncertinių įstaigų vadovų pareigas tvarkos aprašas), nacionalinių ir valstybinių teatrų dokumentai (nuostatai, 2025-2028 m. strateginiai planai, 2025 m. Metiniai veiklos planai, organizacinės struktūros).

Interviu organizavimas, atlikimas ir analizė buvo pradėti 2025 m. lapkričio mėn. paskutinę savaitę. Pirmiausiai buvo išsiųsti el. laiškai su kvietimu dalyvauti tyrime teatrų, kurie turi meno vadovus, vadovams (generaliniams direktoriams) ir meno vadovams. Kadangi sutikimus davė tik du teatrai, tuomet el. kvietimai dalyvauti tyrime buvo išsiųsti ir kitiems teatrams. Tuomet tyrime sutiko dalyvauti ir dar du teatrai, kurie neturi meno vadovo, o jo funkcijas atlieka teatro vadovas. Todėl buvo

pradėti sisteminti ir analizuoti keturių teatrų veikos dokumentai. Norint tiksliau atskleisti autonomiją, buvo nuspręsta į tyrimą įtraukti ir režisierius, kūrusius bent dvejuose iš keturių analizuojamų teatrų, todėl 2025 m. gruodžio 15 d. buvo išsiųsti el. laiškai su kvietimu dalyvauti tyrime ir 5 režisieriams. Iš jų sutiko 4, bet vėliau vienas atsisakė ir liko 3.

Iš viso buvo atlikti 9 vienkartiniai individualūs interviu: du su teatrų meno vadovais, keturi su teatrų vadovais, trys su režisieriais. Interviu vyko gruodžio pirmąją, antrąją ir trečiąją savaitėmis, du interviu vyko tiesiogiai (gyvai), šeši – netiesiogiai (nuotoliniu būdu internetu), vienas informantas pageidavo atsakymus pateikti raštu. Visi interviu dalyviai pageidavo likti anonimiški. Interviu su teatrų vadovais ir meno vadovais truko vidutiniškai po 1 val. 15 min., su režisieriais – vidutiniškai 45 min., o tai leido plačiai paanalizuoti temą ir neskubant atsakyti į klausimus. Dauguma informantų įvardino autonomijos temą ir problematiką kaip svarbią, ypač šiųmetinių politinių įvykių Lietuvoje kontekste. Visi interviu buvo įrašomi diktofonu, transkribuojami naudojant dirbtinį intelektą (toliau – DI) „Notebook LM“ ir vėliau dar kartą perklausomi, ištaisant DI paliktas klaidas. Sutvarkyti tekstai buvo anonimizuojami ir koduojami, suteikiant teatrams pavadinimus T1, T2, T3 ir T4, informantams – V1, V2, V3, V4, M1, M2, R1, R2, R3. Išskiriama svarbi kontekstinė informacija apie šiuos teatrus:

- T1 – nacionalinis didmiesčio teatras, turintis generalinį direktorių (V1) ir meno vadovą (M1), jame dirbo režisieriai R1, R2.
- T2 – valstybinis regione veikiantis teatras, turintis teatro vadovą (V2) ir meno vadovą (M2), jame dirbo režisieriai R1, R2, R3.
- T3 – valstybinis didmiesčio teatras, turintis teatro vadovą (V3), neturintis meno vadovo, jame dirbo režisierius R3.
- T4 – valstybinis didmiesčio teatras, turintis teatro vadovą (V4), neturintis meno vadovo, jame dirbo režisierius R3.

Interviu buvo skaitomi sudarant citatų lenteles pagal tyrimo kategorijas – teatrų vadovų ir meno vadovų (5 priedas) ir režisierių (6 priedas). Analizė vykdyta iki gruodžio paskutinės savaitės.

2.3. Tyrimo rezultatai

2.3.1. Autonomijos veiksmų norminis įtvirtinimas valstybės finansuojamų teatrų veiklą reglamentuojančiuose dokumentuose

Pirmiausiai dokumentų analizei pasirinkti keli valstybės finansuojamiems teatrams ir jų autonomijai svarbūs viešai prieinami **išoriniai dokumentai**:

- **LR biudžetinių įstaigų įstatymas (D1).** Šis dokumentas „nustato biudžetinių įstaigų sampratą, steigimą, pertvarkymą, pabaigą, veiklos organizavimą ir valdyseną“ (LR Seimas 2025a: 1);
- **LR profesionaliojo scenos meno įstatymas (D2).** Šis dokumentas nustato „profesionaliojo scenos meno valstybinį valdymą, profesionaliojo scenos meno įstaigų sistemą ir veiklą, šių įstaigų finansavimą, darbuotojų darbo santykių, socialinių garantijų bei turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo ypatumus“ (LR kultūros ministerija 2025b: 1);
- **LR viešojo sektoriaus atskaitomybės įstatymas (D3).** Šio įstatymo tikslas – „reglamentuoti viešojo sektoriaus subjektų, jų grupių, tarp jų valstybės ir savivaldybių, atskaitomybės procesą, kuris užtikrintų tinkamą sprendimų priėmimą ir visuomenės informavimą apie viešojo sektoriaus subjektų, jų grupių, tarp jų valstybės ir savivaldybių, veiklą ir veiklos rezultatus, finansinę būklę, išteklių naudojimą ir paskirstymą“ (LR Seimas 2025c: 1);
- **Profesionaliojo scenos meno įstaigų veiklos skatinimo 2024–2028 metų veiksmų planas** (2017-2023 m. planas vadintas „Profesionaliojo scenos meno veiklos nacionaline programa“ (LR kultūros ministerija 2023), todėl teatro pasaulyje jis dažnai vis dar minimas kaip „Nacionalinė programa“) (D4). Šio dokumento paskirtis – „nustatyti nacionalinių ir valstybinių teatrų ir koncertinių įstaigų, kurių savininko teises ir pareigas įgyvendina Kultūros ministerija kūrybinės veiklos tikslus siekiant plėtoti Lietuvos profesionalųjį scenos meną, skatinti novatoriškumą ir tarptautiškumą, didinti kultūros paslaugų prieinamumą, kokybę ir įvairovę Lietuvoje“ (LR kultūros ministerija 2025a: 1);
- **Konkursų į nacionalinių, valstybinių ir savivaldybių teatrų ir koncertinių įstaigų vadovų pareigas tvarkos aprašas (D5).** Šis dokumentas nustato „konkurso organizacijos vykdymo, konkurso komisijos sudarymo ir jos darbo organizavimo tvarką“ (LR kultūros ministerija 2024: 2).

Visi šie išoriniai dokumentai analizuoti autonomijos veiksmų lentelėje (7 priedas).

Išoriniai autonomijos veiksniai vienaip ar kitaip atsispindi visuose dokumentuose.

D1 apibrėžia, kad biudžetinės įstaigos vadovą priima į pareigas ir atleidžia iš jų ar nušalina nuo jų biudžetinės įstaigos savininko teises ir pareigas įgyvendinanti institucija. D2 nurodo, jog nacionalinių ir valstybinių teatrų vadovai į pareigas priimami 5 metų kadencijai konkurso būdu, nacionaliniuose teatruose ne daugiau kaip dviem kadencijom iš eilės ir jog kultūros ministras nustato vadovui keliamus specialiuosius kvalifikacinius reikalavimus. D2 taip pat nurodo, jog meno tarybą

teatro vadovo teikimu tvirtina KM. D4 nurodo, jog skiriant į nacionalinio ir valstybinio teatro vadovo pareigas yra sudaroma komisija, kurioje ne mažiau kaip pusė narių yra valstybės tarnautojai, kita pusė yra siūloma Profesionaliojo scenos meno įstaigų tarybos ir (ar) atrenkama konkurso organizatoriaus iš profesionaliojo scenos meno vertintojų. Stipri valstybės įtaka, skiriant ir atleidžiant valdymo organus mažina įstaigos autonomiškumą.

Analizuojant atskaitomybę, D2 nurodo, jog LRKM atlieka profesionaliojo scenos meno įstaigų veiklos rezultatų stebėseną; D3 nustato, jog valstybės valdomos įmonės savo finansinių ataskaitų rinkinius, jų duomenis, metinį pranešimą ar veiklos ataskaitą su auditoriaus išvada (jei jis buvo atliktas) teikia savininko teises ir pareigas įgyvendinančiam subjektui jų nustatyta tvarka ir terminais; D4 nurodo, jog už projektų įgyvendinimą atsiskaitoma LRKM, pateikiant rezultatų ataskaitas ir išlaidas pagrindžiančius dokumentus. Visi šie dokumentai rodo stiprią teatro priklausomybę nuo LRKM (kas mažina autonomiją), tačiau nenurodo, kas nustato KPI – pats teatras ar ministerija, todėl tai reikės išsiaiškinti interviu metu.

Svarbiausia nuostata apie strateginį planavimą galima būti priskiriama D2, kuriame apibrėžiama, jog tik nacionalinės įstaigos rengia strateginius veiklos planus (valstybinėms įstaigoms prievolė nenurodyta), o visos įstaigos rengia metinius veiklos planus, kuriuos tvirtina savininkas – LRKM. Dokumente pažymėta, jog teatro meno taryba svarsto strateginius planus. D1 numato, jog stebėtojų taryba (jei tokia yra) teikia išvadas dėl veiklos planavimo dokumentų. D4 nustato 2024-2028 m. kūrybos, sklaidos ir edukacijos planus ir bendrus suminius siektinus rodiklius. D5 nurodo, jog pretendentas į vadovo poziciją privalo pateikti 5 metų perspektyvinės veiklos programą, kurioje nurodoma veikos vizija, apimanti kūrybinę veiklą, kūrinių sklaidą ir kultūrinės edukacijos. Šie dokumentai rodo, kad teatrų strateginis planavimas atsiremia į ministerijos nustatytus reikalavimus, kuri ir tvirtina tiek planus, tiek projektus, tiek pačius vadovus. Ši strateginė priklausomybė mažina autonomiją.

Finansavimo kiekis konkrečiai daugumoje dokumentų tiesiogiai neapibrėžtas, tačiau D2 nurodo, jog lėšos skiriamos strateginiams / metiniams planams ir veiklos skatinimo planui, D3 nustato reikalavimą ataskaitose tiksliai nurodyti gautas finansavimo sumas, pajamas ir sąnaudas. Vieninteliame D4 veiksmų plane yra nustatytos konkrečios ir stabilios lėšos plano įgyvendinimui (3550 tūkst. Eur 2024-2028 m.), tačiau nenurodyta, koks teatras kiek gauna. Plane numatytų lėšų stabilumas galėtų identifikuoti apie didesnę autonomiją, tačiau jis nebūtinai reiškia, kad kiekvienas teatras gauna stabilią sumą kasmet.

Analizuojant finansavimo šaltinių paskirstymo apibrėžimą dokumentuose, galima matyti lėšų kilmę, paskirtį / sritis, atskaitomybėje nurodomus finansavimo šaltinius. D1 apibrėžia konkrečius biudžetinių įstaigų lėšų šaltinius: biudžeto asignavimai, Valstybinio socialinio draudimo fondas,

Privalomojo sveikatos draudimo fondo biudžetai ar (ir) kitų valstybės pinigų fondų lėšos. D2 papildo nurodymas, jog lėšų šaltiniais gali būti lėšos iš paslaugų, nuomos, paramos, tarptautinių fondų bei veiklos skatinimo veiksmų plano. Pastarajame (D4) nurodoma, kam skiriamos plano lėšos ir tai, jog jos negali dubliuotis su kitais finansavimo šaltiniais. D3 nustato prievolę ataskaitose atskirti finansavimo sumas pagal šaltinius. D5 nurodo, jog pretendento programoje turi būti numatyta, kaip jis valdys finansinius išteklius ir planuos pajamas. Visi šie dokumentai pakankamai plačiai apibrėžia finansavimo šaltinius ir galimybę diversifikuoti pajamas savo veiklai, tad čia galimybė veikti autonomiškai nėra užkertama.

Teatro santykis su publika atskleidžiamas D2 per profesionalaus scenos meno misiją – „skatinti žmogaus dvasinį tobulėjimą, ugdyti kūrybingą, atvirą, pilietinę visuomenę ir kurti modernią valstybę, puoselėjančią nacionalinį tapatumą, valstybinę kalbą, Lietuvos ir kitų tautų kultūros tradicijas ir vertybes“. Ši misija atskleidžia teatrų laisvę kurti ugdant savo žiūrovą, tad autonomija didelė. D4 ir D5 apibrėžia prieinamumo ir lankomumo didinimo poreikius, taip pat D4 projektuose yra matuojamas lankytojų skaičius, salių užimtumas, virtualūs apsilankymai, o D5 vadovo programa vertinama atžvelgiant į planuojamą rinkodarą. Šie reikalavimai gali skatinti teatrą rinktis saugesnius, platesnei publikai skirtus kūrybinius sprendimus, kas gali mažinti kūrybinę riziką, pristabdyti eksperimentavimą ir to rezultate sumažinti teatro kūrybinės autonomijos potencialą. Publikos santykis su teatru dokumentuose neapibrėžiamas.

Išoriniai autonomijos veiksniai įtvirtinti išoriniuose dokumentuose susisteminti 6 lentelėje.

6 lentelė

Išoriniai teatrų valdymo autonomijos veiksniai išoriniuose dokumentuose

Išorinių veiksmų kategorija	Veiksny	Nacionalinis teatras (T1)	Valstybinis teatras (T2, T3, T4)
Valdysena	Valdymo organų skyrimas	- (vadovą skiria ir atleidžia bei meno tarybą tvirtina LRKM)	± (vadovą skiria ir atleidžia LRKM, meno tarybą tvirtina vadovas)
	Atskaitomybė	- (atskaitomybė LRKM) ? (KPI reikšmės nustato ?)	- (atskaitomybė LRKM) ? (KPI reikšmės nustato ?)
	Strateginis planavimas	± (rengia strateginius ir metinius veiklos planus, kuriuos tvirtina LRKM)	± (rengia tik metinius veiklos planus, kuriuos tvirtina LRKM)
Finansavimas	Finansavimo kiekis	? (nenurodytas tikslus kiekis)	? (nenurodytas tikslus kiekis)
	Finansavimo šalt. paskirstymas	+ (įstatymai leidžia įvairius šaltinius)	+ (įstatymai leidžia įvairius šaltinius)
Auditorija	Teatro santykis su publika	± (misija skatina autonomiją, prieinamumo ir lankomumo didinimo poreikis – mažina)	± (misija skatina autonomiją, prieinamumo ir lankomumo didinimo poreikis – mažina)
	Publikos santykis su teatru	?	?

„+“ autonomija skatinama, „-“ autonomija mažinama, „±“ autonomija ir skatinama ir mažinama, „?“ neregamentuota

Vidiniai autonomijos veiksniai mažiau tiesiogiai, bet taip pat atsiskleidžia šiuose išoriniuose dokumentuose.

Funkcijų pasidalinimas, o šiuo atveju – centralizavimas, dokumentuose apibrėžiamas kaip valdžios sutelkimas vieno vadovo rankose. D1 nustato įstaigos vadovo funkcijas – jis organizuoja darbą, tvirtina struktūrą, pareigybes, priima / atleidžia darbuotojus. D2 nurodo, jog meno taryba yra tik patariamasis organas vadovui. D3 nustato, jog tik vienas vadovas atsako už ataskaitų parengimo organizavimą, pasirašymą ir pateikimą. D5 nurodyta, jog pretendentas programoje pateikia infrastruktūros ir žmogiškųjų išteklių valdymo viziją. Taigi visi šie dokumentai nurodo, jog valstybės finansuojamiems teatrams vadovauja vienas vadovas, kuriam ir tenka visos atsakomybės. Prievolė struktūroje turėti meno vadovą apskritai nenurodyta, taigi tai yra vadovo pasirinkimas, kurį jis gali priimti savarankiškai. Net ir esant meno vadovui, įstatymiškai jis neturi galių tvirtinti oficialių organizacinių dokumentų ar sprendimų. Tai mažina autonomiją, nes vadovas gali pasirinkti sutelkti menines ir administracines funkcijas tik į savo vieno rankas, kas gali lemti kiekybinių rodiklių įgyvendinimo prioritetizavimą prieš meninius tikslus.

Vidinės kultūros – vertybių ir normų – apibrėžimą galima įžvelgti dokumentuose vėlgi per profesionaliojo scenos meno misiją (D2), kurioje įvardinamos tokios vertybės kaip žmogaus dvasinis tobulėjimas, kūrybingumas, atvirumas, pilietiškumas, nacionalinis tapatumas, valstybinė kalba, Lietuvos ir kitų tautų kultūros tradicijos ir vertybės, bei per D4 plano paskirtį, kurioje nurodomos tokios normos kaip novatoriškumo ir tarptautiškumo skatinimas, paslaugų prieinamumo, kokybės ir įvairovės Lietuvoje didinimas. Tad vertybių ir normų kryptis nustatyta, tačiau autonomiškumą galima nustatyti tik išanalizavus konkrečiuose teatruose deklaruotas ir, svarbiausia, vyraujančias vertybes.

Vadovavimo stilius griežtai dokumentuose neapibrėžiamas, tačiau D2 nurodo, jog vadovas turi priimti sprendimus išklauseęs kolegialaus patariamąjo balso teisę turinčio organo – meno tarybos, o D5 nurodo, jog vadovo vertinimo metu tikrinamos pretendento kompetencijos, dalykinės ir asmeninės savybės. Šios nuostatos atskleidžia, jog vadovas turi valdyti išklauseęs sudarytos profesionalų komandos nuomonės (bet nebūtinai ja vadovautis) ir kad LRKM dalinai įvertina ir jo vadovavimo stilių. Tai rodo nedidelę autonomiją ir didesnės galios suteikimą LRKM ir jos priimamiems sprendimams. Svarbu ir tai, jog D1 nurodo griežtas administracines vadovo funkcijas, tokias kaip: organizuoja darbą, kad būtų įgyvendinti įstaigos tikslai, užtikrina, kad įstaigoje būtų laikomasi įstatymų, priima ir atleidžia iš pareigų darbuotojus, nustato struktūrą ir t. t. Tai skatina labiau transakcinį arba biurokratinį vadovavimo stilių, orientuotą į taisyklių laikymąsi ir atskaitomybę LRKM, o ne į kūrybinį įgalinimą.

Vidiniai autonomijos veiksniai įtvirtinti išoriniuose dokumentuose susisteminti 7 lentelėje.

Vidiniai teatrų valdymo autonomijos veiksniai išoriniuose dokumentuose

Vidinių veiksmų kategorija	Veiksny	Nacionalinis teatras (T1)	Valstybinis teatras (T2, T3, T4)
Vidinis valdymas	Funkcijų pasidalinimas	- (vienasmenis vadovavimas, meno taryba tik patariamasis organas, meno vadovas neprivalomas)	- (vienasmenis vadovavimas, meno taryba tik patariamasis organas, meno vadovas neprivalomas)
Vidinė kultūra	Vertybės	± (gali veikti ir kaip + ir kaip -, priklausant nuo to, kas vyrauja)	± (gali veikti ir kaip + ir kaip -, priklausant nuo to, kas vyrauja)
	Normos	± (gali veikti ir kaip + ir kaip -, priklausant nuo to, kas vyrauja)	± (gali veikti ir kaip + ir kaip -, priklausant nuo to, kas vyrauja)
Vadovavimas	Vadovavimo stilius	± (akcentuoja administracines vadovo funkcijas, bet numatomos, bet numato ir patariamąją meno tarybą)	± (akcentuoja administracines vadovo funkcijas, bet numatomos, bet numato ir patariamąją meno tarybą)

„+“ *autonomija skatinama*, „-“ *autonomija mažinama*, „±“ *autonomija ir skatinama ir mažinama*, „?“ *nereglamentuota*

Vidinių dokumentų analizei pasirinkti viešai prieinami dokumentai, kurie analizuoti per autonomijos išorinių ir vidinių veiksmų prizmę (8 priedas):

- **Nuostatai.** Visuotinė lietuvių enciklopedija (2025) apibrėžia nuostatus kaip normatyvinį teisės aktą, kuriuo „nustatomi organizacijos, jos darbuotojo veiklos, administracinių procedūrų vykdymo, viešųjų renginių organizavimo teisiniai pagrindai“: teisinis statusas, vidinė struktūra, funkcijos, kompetencijos, veiklos organizavimas, finansavimas ir kontrolė, teisiniai santykiai su kitomis institucijomis, įstaigomis, organizacijomis ir piliečiais.
- **Strateginis veiklos planas.** Lietuvoje jį rengia tik nacionaliniai teatrai, jis sudaromas 3 metams ir jame apibrėžiama teatro misija, ilgalaikiai tikslai, prioritetai ir pagrindinės priemonės jiems pasiekti.
- **Metinis veiklos planas.** LRKM (2025) apibrėžia metinį veiklos planą kaip „tam tikrų vienu biudžetinių metų veiklos planavimo dokumentas, įgyvendinantis strateginį veiklos planą arba jo dalį“. Jį metams sudaro visi valstybės finansuojami teatrai pagal LRKM nustatytas formas. Jame numatomos metų prioritetinės veiklos, pagrindinės veiklos, paslaugų kokybės ir prieinamumo, žmogiškųjų išteklių, finansų, turto, investicijų projektų ir viešųjų pirkimų siekiamų kiekybinių rodiklių reikšmės ir už jų įvykdymą atsakingi darbuotojai.
- **Organizacinė struktūra.** Tai organizacijos „skeletas“, kuris aiškiai parodo valdžios pasiskirstymą, užduočių padalijimą, atskaitomybę, komunikacijos kanalus ir sprendimo priėmimo procesus (Lazarevič et al. 2023: 40).

Pasirinktuose dokumentuose labiausiai atsispindi **išoriniai autonomijos veiksniai** – valdymo organų skyrimas, atskaitomybė, strateginis planavimas, finansavimo kiekis, finansavimo šaltinių paskirstymas, teatro santykis su publika.

Valdymo organų skyrimas atsispindi teatrų nuostatuose – visų teatrų dokumentuose nurodyta, jog teatro vadovą teisės aktų nustatyta tvarka konkurso būdu į pareigas skiria ir iš jų atleidžia kultūros ministras. Tai yra teatrų valdymo autonomiją mažinantis veiksnys, nes skirdamas sau palankų vadovą, kultūros ministras gali daryti įtaką teatro meninės krypties formavimui, darbo kontrolei, politinių pažiūrų primetimui. Meno tarybos sudėtį tvirtinant ministrui ir joje esant 3 ministro atstovams (T1 atveju), autonomija taip pat mažėja, nes tarybos sudėtis ir sprendimai gali būti įtakoti politinių pažiūrų. Meno tarybą tvirtinant teatro vadovui su kultūros ministro suderinimu (T2, T3, T4), autonomija kiek didesnė nei pirmuoju atveju, tačiau vis tiek taryboje yra 2 ministro skirti žmonės, kurie gali daryti įtaką politikams palankių sprendimų priėmimui.

Atskaitomybė atsispindi visų teatrų teatro nuostatuose (nurodant, kad vadovas tiesiogiai pavaldus ir atskaitingas kultūros ministrui, teikia ministerijai ataskaitas), T1 strateginiame plane nurodomi kiekybiniai rodikliai, už kuriuos atsiskaitoma su LRKM, T1, T2, T3, T4 metiniame veiklos plane nurodomi konkretūs LRKM sudarytos formos kiekybiniai rodikliai, už kuriuos taip pat atsiskaito teatrai su LRKM. Šių KPI kategorijos nustatytos LRKM, o kas nustato jų reikšmes – dokumentuose nenurodyta (tai gali padėti identifikuoti interviu). Kadangi juos tvirtina ministras, galima daryti prielaidą, jog jis daro įtaką jų suformavimui, tad atskaitomybės veiksniai autonomiją labiau mažina visų teatrų atveju.

Strateginį planavimą įtvirtina visų teatrų nuostatai, kurie nurodo, jog teatrai turi teisę savarankiškai pasirinkti veiklos kryptį, kūrybinius darbuotojus, atlikėjus, autorius ir repertuarą, kas rodo autonomijos skatinimą. T1 atveju, nuostatai nurodo prievolę organizuoti veiklą pagal strateginį planą, T2 ir T4 pagal LRKM strateginius planus, T3 pagal metinės kūrybinės veiklos programas ir visiems teatrams pagal metinius veiklos planus. Kadangi visi šie dokumentai yra arba LRKM sudaryti arba jos tvirtinami, tai rodo didelę priklausomybę nuo LRKM sprendimų, kas mažina autonomiją. Autonomija taip pat neskatinama strateginius veiklos planus (T1) ir visų teatrų metinius veiklos planus siejant su, Kultūros ministro valdymo srities veiklos prioritetais (visi), LRV programa (visi), nacionaliniu pažangos planu (visi), LRKM kaimo plėtros programa (T1).

Finansavimo kiekis netiesiogiai įtvirtinamas per visų teatrų nuostatus, kuriuose įtvirtintas autonomiškumą skatinantis veiksnys – „teisė savarankiškai nustatyti bilietų, kitų teikiamų mokamų paslaugų kainas, įkainius, tarifus, išskyrus tuos atvejus, kai LR įstatymus kainas ir kitus normatyvus reguliuoja valstybė ar ES teisės aktai“. Strateginiame plane (T1) pateikiamos 3 metų (2025-2027 m.) stabilios (4319 tūkst. Eur kasmet) ir stabilios (900 tūkst. Eur kasmet) pajamų įmokų – teatro

uždirbamų lėšų – prognozės. Iš vienos pusės tai skatina autonomiją, nes finansavimo kiekis yra duotas ir yra stabilus – meniniai tikslai gali būti planuojami jau žinant, kokie bus asignavimai. Iš kitos pusės, stabilus ir nemažas uždirbamų pajamų kiekis tampa autonomiją mažinanti norma, kurią reikia pasiekti kasmet, o tai gali vesti teatrą į rinkos logiką, kada norint pasiekti šią sumą teatras gali orientuotis į labiau komerciškai patrauklią veiklą. Metiniuose teatrų veiklos planuose nurodomi konkretūs asignavimų ir pajamų įmokų dydžiai, susieti su konkrečiomis priemonėmis ir rodikliais (naujų spektaklių skaičius, lankytojų skaičius, sukurtų paslaugų skaičius, nacionalinių kūrinių dalis repertuare ir pan.). Kadangi yra planuojama, kiek teatrai turi uždirbti ir pritraukti lėšų, finansavimas tampa vertinimo kriterijumi, kuriuo teatras pagrindžia, kad pasieks tam tikrus rodiklius. Finansavimo kiekis čia riboja meninės ir organizacinės veiklos mastą – norint rizikingesnių meninių projektų teatrui reikėtų didesnių asignavimų ar daugiau pritrauktų / uždirbtų lėšų.

Teatrų nuostatuose pažymima, jog finansavimo šaltinius nustato Biudžetinių įstaigų įstatymas ir Profesionalaus scenos meno įstatymas. Tai ne stipriai, bet kiek apriboja savarankiškumą spręsti, iš kur teatras gali gauti pajamų. Tačiau kaip parodė jau aukščiau atlikta analizė, finansavimo šaltinių gali būti išties nemažai ir jie yra įvairūs. T1 strateginiame plane nurodomas vienas dominuojantis šaltinis – valstybės biudžeto asignavimai, kartu nurodant ir pajamų įmokas. Formaliai čia skatinamas pajamų diversifikavimas, tačiau tik pridėdant savas pajamas, o tai išlaiko stiprią struktūrinę priklausomybę nuo valstybės biudžeto. Metiniuose visų teatrų veiklos planuose, be metinių valstybės biudžeto asignavimų (T1 – 4319 tūkst. Eur, T2 – 2385 tūkst. Eur, T3 – 1629 tūkst. Eur, T4 – 1613 tūkst. Eur), pajamų įmokų (T1 – 900 tūkst. Eur, T2 – 420 tūkst. Eur, T3 – 500 tūkst. Eur, T4 – 190 tūkst. Eur), atsiranda ir pritrauktų lėšų eilutė, kurios sudėtis gali būti detalizuoti prie veiklos srities ir temos, nurodant metinį veiksmą / darbą. T1 atveju yra nurodoma, jog bus siekiama pritraukti rėmėjų indėlį teatro vykdomai veiklai ir ieškoti papildomo finansavimo galimybių per projektinę veiklą, nenurodant konkrečių šaltinių, per kuriuos tai bus pasiekama; T2 atveju nurodoma, jog lėšos pagrinde bus pritrauktos iš profesionaliojo scenos meno įstaigų veiklos skatinimo 2024-2028 metų veiksmų plano (148 tūkst. Eur), dalis lėšų iš miesto savivaldybės (10,3 tūkst. Eur) ir dalis iš paramos (5 tūkst. Eur); T3 atveju didžioji dalis lėšų (73 tūkst. Eur) taip pat nurodoma, jog bus pritraukiama iš veiklos skatinimo veiksmų plano ir tik labai nedidelė dalis (2 tūkst. Eur) iš rėmėjų; T4 atveju nurodoma, jog didžioji lėšų dalis bus pritraukiama iš Lietuvos kultūros tarybos, kitų institucijų programinio ir projekcinio finansavimo ir verslo sektoriaus paramos (150 tūkst. Eur), tačiau nedetalizuojama iš kurio šaltinio kiek, taip pat nurodyta, kad lėšos bus pritraukiamos už teatro teikiamas paslaugas kitoms biudžetinėms įstaigoms ir per Kultūros pasą (40 tūkst. Eur). Taigi autonomija, nors ir formaliai skatinama šiek tiek diversifikuojant pajamas per skirtingus šaltinius, tačiau didesnę dalį teatro pajamų sudaro valstybės asignavimai, taip mažinant teatrų savarankiškumą.

Teatrų santykis su publika atspindi teatrų nuostatuose, kuriuose įtvirtinta teatrų teisė pasirinkti kūrybinės veiklos kryptį ir repertuarą. Taip pat, santykis atspindi ir T1 strateginiame plane, kuriame akcentuojama, jog spektakliai statomi pagal šiuolaikinę literatūrą, juose naudojamos šiuolaikinės, eksperimentinės teatrinės išraiškos formos, svarbus vaidmuo veikloje yra skiriamas publikos edukacijai. Metiniuose veiklos planuose teatrų santykis su publika nerodo jokių savicenzūros apraiškų. Meninė laisvė ir drąsa formuoti skonį taip pat tiesiogiai neišreikšta, tačiau tai gali būti identifikuota per autonomiškumą skatinančias prioritetines veiklas (T1 – edukacija, T2 – kūrybos įvairovė, T4 – formų įvairovė, edukacija). Taip pat, skonio formavimas gali būti identifikuotas per kiekybinių rodiklių pasiekimo logiką, kas gali labiau spausti teatrą orientuotis į plačiai publikai priimtinesnius spektaklius ir mažinti kūrybos laisvę ir drąsą. Publikos santykis su teatru pasirinktuose dokumentuose neišreikštas.

Išoriniai autonomijos veiksniai įtvirtinti vidiniuose dokumentuose susisteminti 8 lentelėje.

8 lentelė

Išoriniai teatrų valdymo autonomijos veiksniai vidiniuose dokumentuose

Išorinių veiksmių kategorija	Veiksny	Nacionalinis teatras (T1)	Valstybinis teatras (T2, T3, T4)
Valdysena	Valdymo organų skyrimas	- (vadovą skiria ir atleidžia bei meno tarybą tvirtina LRKM)	± (vadovą skiria ir atleidžia LRKM, meno tarybą tvirtina vadovas)
	Atskaitomybė	- (atskaitomybė LRKM) ? (KPI reikšmės nustato ?)	- (atskaitomybė LRKM) ? (KPI reikšmės nustato ?)
	Strateginis planavimas	± (savarankiškai pasirenkama veiklos kryptis, bet veikla organizuojama pagal strateginį planą ir metinį veiklos planą, sudarytus teatrų, tvirtinamus LRKM. Visi planai siejami su valstybės tikslais)	± (savarankiškai pasirenkama veiklos kryptis, veikla organizuojama pagal LRKM sudarytus strateginius planus, metinę kūrybinės veiklos programą ir metinį veiklos planą, sudarytus teatrų, tvirtinamus LRKM. Visi planai siejami su valstybės tikslais)
Finansavimas	Finansavimo kiekis	± (teisė nusistatyti paslaugų kainas; strateginiame ir metiniame veiklos planuose detalizuoti asignavimų ir pajamų įmokų dydžiai leidžia planuoti, bet riboja veiklos ir meninės rizikos mastą)	± (teisė nusistatyti paslaugų kainas; metiniuose veiklos planuose detalizuoti asignavimų ir pajamų įmokų dydžiai leidžia planuoti, bet riboja veiklos ir meninės rizikos mastą)
	Finansavimo šalt. paskirstymas	± (galimybė diversifikuoti pajamas, tačiau faktiškai dominuoja valstybės biudžeto lėšos)	± (galimybė diversifikuoti pajamas, tačiau faktiškai dominuoja valstybės biudžeto lėšos)
Auditorija	Teatro santykis su publika	(nuostatai suteikia teisę rinktis savo kūrybinės veiklos kryptį ir repertuarą; strateginis planas ir metinio plano prioritetinės veiklos akcentuoja šiuolaikiškumą ir edukaciją, tačiau lankomumo KPI gali riboti riziką)	(nuostatai suteikia teisę rinktis savo kūrybinės veiklos kryptį ir repertuarą; metiniame plane prioritetinės veiklos akcentuoja kūrybinę įvairovę, tačiau lankomumo KPI gali riboti riziką)
	Publikos santykis su teatru	?	?

„+“ *autonomija skatinama*, „-“ *autonomija mažinama*, „±“ *autonomija ir skatinama ir mažinama*, „?“ *nereglamentuota*

Pasirinktuose teatrų dokumentuose mažiau nei išoriniuose, labiau netiesiogiai, bet vis tiek atspindi ir **vidiniai autonomijos veiksniai** – funkcijų pasidalinimas, vertybės, normos.

Vidinį valdymą apibrėžia visų teatrų nuostatai, kuriuose nurodoma, jog teatro vadovas vienasmeniškai atsako už įstaigą, kurią valdo įstatymų nustatyta tvarka. Taip pat, nuostatuose nurodyta, jog teatruose veikia kolegiali meno taryba, tačiau ji turi tik patariamojo balso teisę vadovui. Valdymą įtvirtina ir visų teatrų organizacinės struktūros, kuriuose vizualiai atvaizduotas hierarchinis pareigybių pasiskirstymas, kuriame vadovas yra aukščiausiai ir atsako už visą įstaigą. Meno vadovas (T1 atveju) ir meno skyrius, kuriame yra meno vadovas (T2 atveju), yra nurodoma, jog yra tik pavaldus teatro vadovui. Taigi visuose teatruose vyrauja vieno vadovo dominavimas, kuris atsakingas tiek už administracinių tiek už meninių funkcijų įgyvendinimą. Meno vadovai yra pavaldūs vadovui, tad jų žodžio svarumas neįtvirtintas, o meno tarybos turi tik patariamojo žodžio teisę dokumentiškai. Šis funkcijų centralizavimas vieno vadovo rankose mažina valdymo autonomiją. Interviu bus siekiama identifikuoti, ar taip yra ir teatrų faktinėse praktikose.

Visų teatrų dokumentuose vertybės nėra tiesiogiai deklaruojamos. Jas galima įžvelgti T1 strateginiame plane esančioje misijoje ir prioritetinėse veiklose, kur akcentuojama lyderystė, inovacijos, atvirumas, socialinė atsakomybė. Metiniuose veiklos planuose vertybės taip pat gali būti įžvelgiamos per prioritetines veiklas ir metinius veiksmus / darbus: T1 – profesinė lyderystė, socialinė atsakomybė, pilietiškumas, edukacija, prieinamumas; T2 – kūrybinė įvairovė, atvirumas, prieinamumas, kūrybos tvarumas, kūrybinės partnerystės; T3 – prieinamumas, tautinis tapatumas, edukacija, profesinis tobulėjimas; T4 – formų įvairovė, tarptautiškumas, kūrybinė partnerystė, edukacija. Šiose netiesiogiai deklaruojamose vertybėse kūrybinė laisvė nėra akcentuojama, todėl autonomija gali mažėti. Ypatingai svarbiu autonomijos analizei aspektu čia tampa ne tik tai, kas yra deklaruojama, bet ir kokios vertybės faktiškai vyrauja, o tai identifikuoti padės interviu.

Teatre vyraujančios normos gali būti įžvelgiamos netiesiogiai teatrų strateginiuose planuose. Analizuojamoje situacijoje dokumentiškai galime identifikuoti tik T1 teatre vyraujančias normas, nes jų strateginiame plane, per spektaklių pastatymus, akcentuojamas inovatyvumas ir eksperimentavimas – autonomiją skatinantys veiksniai. T1 ir kituose teatruose faktiškai vyraujančias normas identifikuoti taip pat padės interviu.

Vadovavimo stilių teatrų nuostatai apibrėžia, administracines pareigas teikdami tiesioginę nuorodą į D1 dokumentą, todėl šiuo atveju taip pat yra labiau skatinamas transakcinis / biurokratinis vadovavimo stilius nei įgalinantis. Svarbiu vidiniu dokumentu tampa T1 strategija, kurioje nurodoma, jog planuojama reguliariai „vykdyti darbuotojų apklausas siekiant identifikuoti kompetencijų kėlimo poreikius ir esamas problemines sritis bei stebėti jau įgyvendintų pokyčių reikšmę darbuotojams“.

Tai rodo, jog teatrui svarbios darbuotojų kompetencijos, o tai identifikuoja transformacinio vadovavimo elementus, siekiančius ugdyti ir įgalinti darbuotojus.

Vidiniai autonomijos veiksniai įtvirtinti vidiniuose dokumentuose susisteminti 9 lentelėje.

9 lentelė

Vidiniai teatrų valdymo autonomijos veiksniai vidiniuose dokumentuose

Vidinių veiksmų kategorija	Veiksny	Nacionalinis teatras (T1)	Valstybinis teatras (T2, T3, T4)
Vidinis valdymas	Funkcijų pasidalinimas	- (nuostatai ir struktūra įtvirtina vienasmenį vadovavimą; meno vadovas ir meno taryba pavaldūs / patariamieji)	- (nuostatai ir struktūra įtvirtina vienasmenį vadovavimą; meno vadovas ir meno taryba pavaldūs / patariamieji)
Vidinė kultūra	Vertybės	± (strateginiame ir metiniame veiklos planuose išvengiama lyderystė, inovatyvumas, soc. Atsakomybė, edukacija; nedeklaruojama kūrybinė laisvė)	- (metiniuose veiklos planuose išvengiama su valstybės politika susijusios vertybės: prieinamumas, tapatumas, edukacija; nedeklaruojama kūrybinė laisvė)
	Normos	+ (atskleidžiamos strateginiame plane per spektaklių pastatymus: inovatyvumas, eksperimentavimas)	?
Vadovavimas	Vadovavimo stilius	± (nuostatai akcentuoja administracines vadovo pareigas, bet strateginiame plane numatomos darbuotojų apklausos ir kompetencijų kėlimas)	- (nuostatai akcentuoja administracines vadovo pareigas)

„+“ *autonomija skatinama*, „-“ *autonomija mažinama*, „±“ *autonomija ir skatinama ir mažinama*, „?“ *neregamentuota*

Apibendrinant valstybės finansuojamų teatrų veiklą reglamentuojančių dokumentų analizę galima teigti, kad tiek išoriniai tiek vidiniai dokumentai gan aiškiai apibrėžia autonomiją ribojančius ir tik dalinai autonomiją skatinančius veiksnus. Išoriniuose veiksmuose esanti valdysena sutelkta LRKM: kultūros ministras skiria ir atleidžia vadovus, tvirtina meno tarybos sudėtį, tvirtina strateginius ir metinius planus, vertina veiklos planavimo rodiklių įgyvendinimą, strateginius ir metinius veiklos planus susieja su LRKM tikslais ir uždaviniais – o tai mažina teatrų valdymo autonomiją ir teatrų strateginį nepriklausomumą. Finansavimo srityje dokumentai ir teisės aktai nustato nemažai galimų teatrų finansavimo šaltinių, tačiau praktiškai finansavimo struktūra, kurioje dominuoja valstybės biudžeto asignavimai, parodo, jog finansavimo kiekis ir šaltinių paskirstymas yra stipriai priklausomas nuo valstybės finansavimo. Nors ir teisė teatrams patiems nustatyti bilietų ir kitų paslaugų kainas, diversifikuoti pajamas formaliai skatina teatrų valdymo autonomiją, metiniuose planuose numatomi pajamų, lankomumo, salių užimtumo tikslai gali paveikti meninės rizikos lygį ir taip sumažinti valdymo autonomiją. Pastarieji rodikliai gali veikti neigiamai autonomiją ir auditorijos atžvilgiu – nors ir įstatymuose ir planuose įtvirtinta teisė teatrams patiems pasirinkti kūrybinės veiklos kryptį ir repertuarą ir ugdyti visuomenės poreikį menui, tačiau šie rodikliai gali pakreipti repertuarą į konservatyvesnę pusę.

Vidiniuose veiksmuose teisinė bazė ir teatrų vidaus dokumentai įtvirtina valdymo centralizavimą – vienasmenį teatro vadovo valdymą –, o ne funkcijų pasidalinimą. Kol vadovas apima visas pagrindines funkcijas ir prisiima pilną atsakomybę už teatro veiklą, meno taryba turi tik patarimojo žodžio teisę, o meno vadovas apskritai nėra teisiškai įtvirtinta pareigybė. Toks galios suteikimas vadovui ir kolegialaus vadovavimo nebuvimas, orientuoja vadovo valdymo stilių į labiau transakcinį, biurokratinį, nei į įgalinantį. Vidinės vertybės ir normos dokumentuose atsispindi netiesiogiai – per profesionalaus scenos meno misiją ir strateginiuose bei metiniuose veiklos planuose įtvirtintas prioritetingas kryptis (prieinamumas, pilietiškumas, novatoriškumas, eksperimentavimas). Dalis šių vertybių ir normų gali skatinti autonomiją, tačiau, kadangi jos glaudžiai siejasi su valstybės politika, jos gali riboti teatrų laisvę savarankiškai apibrėžti savo kryptį.

Taigi galima teigti, jog Lietuvos valstybės finansuojamų teatrų dokumentuose autonomija įtvirtinta per yra labiau ribojančius nei sistemingai ją skatinančius veiksmus, nors dokumentuose galima rasti ir keletą autonomiją didinančių veiksmų.

2.3.2. Valstybės finansuojamų teatrų vadovų, meno vadovų bei režisierių požiūris į teatrų valdymo autonomiją

Atlikti pusiau struktūruoti interviu su valstybės finansuojamų teatrų vadovais, meno vadovais ir tuose teatruose dirbusiais režisieriais atskleidė jų patirtis ir požiūrį į valdymo autonomiją ir ją ribojančius ir skatinančius veiksmus.

Analizuojant teatrų specifiką, svarbu suprasti informantų darbo patirtį. Informantų atsakymai parodė, kad jų vadovavimo patirtis yra labai įvairi – stažas vadovavimo konkrečiam teatrui svyruoja nuo 18 metų (V1) iki 1 metų (V4), kiti vadovai pareigas eina 4 (M2), 5 (M1, V3), 10 (V2) metų. Iššūkius šie vadovai patiria per du lygmenis – išorinius globalius įvykius ir vidinius organizacinius veiksmus. Ilgiau dirbantys vadovai (V1, V2, V3, M1), kaip pagrindinius iššūkius vieningai įvardijo 2020 m. prasidėjusią pandemiją, taip pat vadovai minėjo 2022 m. prasidėjusio karo Ukrainoje iššūkius, finansines krizes, statuso pasikeitimus ar pastatų rekonstrukcijas, intensyvesnius sezonus. Šie veiksniai vertė stabdyti įprastą teatrų veiklą ir ieškoti naujų formų. Meno vadovai pabrėžė su vidine teatro veikla susijusius iššūkius: darbas su užsienio režisieriais, nauja darbo specifiška, po akademinio darbo (M1), žiūrovų ir menininkų poreikių tenkinimas ir kompromisų ieškojimas (M2). Trumpiausiai dirbantis vadovas (V4) susidūrė su tęstinumo užtikrinimo, teatro supratimo ir apsipratimo iššūkiais.

Režisierių patirtis ir veiklos geografija / apimtys yra labai įvairūs. Ilgiausiai režisieriumi dirba R3, kuris savo aktyvią režisūrinę veiklą skaičiuoja nuo 2001 m., jis yra kūręs daugelyje pagrindinių

šalies teatrų. R1 nurodo spektaklius režisuojantis nuo 2016 m. ir per šį laikotarpį dirbo maždaug aštuoniuose stacionariuose teatruose bei kitose erdvėse. Trumpiausią stažą turi R2, kuris dirba režisieriumi 4 metus, tačiau pasižymi mobilumu – jis yra jau sukūręs spektaklius penkiuose skirtinguose Lietuvos teatruose ir šiuo metu dirba su šeštuoju.

Valdysena. Kaip jau identifikuota anksčiau, strateginio plano rengimas priklauso nuo teatro statuso – nacionaliniams teatrams (T1) jis yra privalomas ir yra esminis veiklos dokumentas. Anot V1, jo rengimas trunka kelis mėnesius, per kuriuos visi tikslai ir uždaviniai yra labai išdiskutuojami, gryninami ir vyksta daug diskusijų su LRKM specialistais, vykdomos korekcijos. Vadovas pabrėžia, jog strategijos pagrindines kryptis diktuoja pats teatras, prasmingai bendradarbiaujant su LRKM specialistų diskusijos būdu, taip suteikiant laisvę teatrams rinktis savo prioritetus. T1 meno vadovas M1 prisideda prie strategijos formavimo, būdamas atsakingas už jos meninę dalį. M1 pažymi, jog šis planavimas nėra labai toli strategiškai numatantis, nes finansavimas skiriamas tik vieneriems metams, o bent trijų metų finansavimas suteiktų didesnę laisvę planuoti meninius projektus tolimesnėje perspektyvoje. Tuo tarpu valstybiniai teatrai (T2, T3, T4) formaliai nerengia strateginių planų, kuriuos turėtų derinti su LRKM, pagrindiniu jų strateginiu dokumentu tampa teatro vadovo konkursinė 5 metų programa, su kuria ji skyrė į šias pareigas (T2), o vidinius strateginius planus, paremtus vertybėmis (V4) ir „virš“ uždaviniais (V2) teatrai rengiasi savo iniciatyva.

Metinio veiklos plano, kurį rengia visi valstybės finansuojami teatrai, rodiklių formavimas pasižymi aukštu autonomijos lygiu, veikiančiu „dialogo principu“ tarp teatro ir LRKM. Planuose esančios rodiklių reikšmės išeina iš pačių teatrų, o nėra nuleidžiamos ministerijos „iš viršaus“ (T1, T2, T4). Vadovai patys nusistato reikšmes, remdamiesi ankstesne patirtimi, esamais žmogiškaisiais resursais, tačiau kartu ir ministerijos nustatytomis gairėmis (T1, T3). Visi rodikliai aptariami gyvo susitikimo metu, kuriame yra išsakomos pastabos, lūkesčiai. Nors ir, anot V3 ir V4, ministerijos lūkestis yra, kad kasmet rodikliai augtų, o, anot V2, bent nemažėtų, teatrų vadovai pažymi, jog griežtų nurodymų keisti rodiklius ar sankcijų nėra – LRKM dialogo metu priima svarius argumentus, kodėl rodikliai mažinami (T2). Todėl M2 nebijo prisiimti ambicingesnių tikslų.

Atsiskaitymas su ministerijomis vyksta pildant skaitmenines griežtos sudėties formas, kurios apima kiekybinius rodiklius (žiūrovų skaičių, pajamas, sukurtų ir parodytų spektaklių, edukacijų skaičių, nacionalinės dramaturgijos dalį repertuare ir pan.). Nors vadovai šį procesą laiko biurokratine našta, kuri nacionaliniams teatrams dar ir dubliuojasi su prievole atsiskaityti finansų ministerijai (V1), ataskaitos veikia ir kaip kultūros politikos (M2) arba teminės gairės (M1) – jeigu formoje yra tokia skiltis, reiškia LRKM tikisi, kad rezultatai joje bus kuo geresni (M2). Atsiskaitymų sistema turi ir paradoksalumo – teatrai patys nusistatinėja rodiklius, o vėliau, jų neįvykdžius (arba įvykdžius planą

„virš“) turi teikti pasiaiškinimus. Tai skatina „atsargų planavimą“, vengiant pernelyg ambicingų įsipareigojimų (V2, M2).

Režisierių patirtys rodo, kad jie tiesioginių reikalavimų pasiekti tam tikrus žiūrovų ar finansų rodiklius dažniausiai nepatiria, tačiau kūrybinius sprendimus neretai koreguoja specifiniai teatro lūkesčiai dėl auditorijos specifikos, logistikos ar turinio detalių. R3 teigia su rimtais reikalavimais niekada nėra susidūręs, o užsakymus pastatyti spektaklį konkrečiai minėtini datai ar jubiliejams, jis vertina kaip edukacinius iššūkius, o ne kūrybinius suvaržymus. R2 taip pat nurodo, kad kiekybinių lūkesčių jam niekas nekėlė, tačiau T3 teatre jis susidūrė su specifiniais turinio pageidavimais – buvo tikimas „laimingos pabaigos“ ar dainų spektaklyje, tačiau šie reikalavimai jo sprendimams įtakos nepadarė. Tuo tarpu R1 įvardino daugiau situacijų, kurios tiesiogiai veikė jo kūrybą: dirbant regiono teatre su tikslu moksleivių auditorija jam reikėjo rinktis medžiagą būtent iš privalomosios literatūros sąrašo, o kuriant spektaklį T2 teatre meninius sprendimus diktavo logistika. Bet visi šie nurodymai atsirado ne spektaklio statymo eigoje, o buvo žinomi jau prieš statant spektaklį.

Taigi formaliai teatrai turi pakankamai laisvės nusistatyti savo veiklos tikslus ir siektinas rodiklių reikšmes, o LRKM čia veikia per dialogo principą ir aktyvų derinimą, o ne tiesioginius nurodymus. Tačiau metinis finansavimo ciklas, nuolatinis rodiklių augimo lūkestis, atkeliaujantis iš LRKM, sukuria paradoksą, kai teatrai patys nusistato tikslus / rodiklius, dėl kurių vėliau turi patys ir aiškintis, o tai skatina atsargesnį planavimą ir suplanuotos strategijos trumpalaikiškumą. Režisieriai patvirtina, jog tiesiogiai kontrolės jie nejaučia, tačiau meninius sprendimus kartais koreguoja teatro lūkesčiai dėl auditorijos, specifinio turinio ar logistikos. Taip sukuriamos sąlygos, kur kūrybinė autonomija realizuojama per iš anksto nustatytus rėmus.

Finansavimas. Teatrų vadovai teigia, jog vienareikšmiškai didžioji valstybinių teatrų finansavimo struktūros dalis atkeliauja iš valstybės lėšų, kurios teatro biudžete sudaro maždaug 80-90 proc. viso finansavimo. Pagrindinis finansavimo šaltinis yra LRKM skiriami asignavimai, skirti darbo užmokesčiui, pasatų išlaikymui bei projektinės lėšos iš veiklos skatinimo programos, kurios skirtos naujų spektaklių sukūrimui (V1, V2, V3, V4). Svarbios ir spec. lėšos – tai teatrų uždirbamos pajamos už bilietus, nuomą, gastroles – kurios teatruose sudaro nuo 15-20 proc. (V2) iki mažiau nei (V4) trečdalis (V1) viso biudžeto. Nors spec. lėšų dalis biudžete yra stipriai mažesnė, tačiau ji yra itin reikšminga – V1 pabrėžia, jog be šių lėšų, teatras negalėtų garantuoti nei sklandaus kūrybinio proceso, nei spektaklių sklaidos ar ūkio priežiūros. Anot vadovo, šios lėšos leidžia didele dalimi padidinti darbo užmokesčio fondą, padengti pastatų išlaikymą ir kitas einamąsias išlaidas. Privačių rėmėjų, fondų ar savivaldybių parama yra nedidelė – 2-10 proc. (V1, V2). Taigi iš esmės teatrai yra labai priklausomi nuo LRKM finansavimo, pajamų diversifikacija labai maža.

Finansavimo dydis ir stabilumas – esminis veiksnys, nuo kurio priklauso meninės veiklos ribos ir strateginis planavimas. Nors valstybinį finansavimą teatrų vadovai (V1, V2, V4, M1) vertina kaip „gerovę“, suteikiančią laisvę darbų tęstinumui, pastatų išlaikymui, kūrybiškiems, kokybiškiems sprendimams ir leidžiančią išvengti spektaklių komercializavimo, jo nekitimas (net ir keičiantis veiklos rezultatams) ir neaugimas veikia demotyvuojančiai ir verčia mažinti „apsukas“ mažinant premjerų, gastrolių skaičių (M2), atšaukiant festivalius (V3). Finansinė situacija bei teatro finansinis priklausomumas nuo LRKM tiesiogiai susijęs su menine rizika ir kokybe – didesnis finansavimas leidžia drąsiau eksperimentuoti, samdyti aukštesnės kvalifikacijos darbuotojus ir investuoti į techniką (V1, V2), o lėšų trūkumas verčia ieškoti kompromisų, atsisakyti spektaklio kūrybinių sprendimų ar netradicinių erdvių (V3, M1), teatras tampa lyg „supančiotas žirgas“ (V1). Didieji teatrai (T1) rizikingesnius projektus finansuoja iš savo uždirbtų spec. lėšų, tačiau, kaip atsvaros, kartu ieško ir galimybių pastatyti „publikos magnetų“, kurie uždirbtų daugiau pajamų (M1). O mažesnio teatro (V4) vadovas teigia, jog kaip tik mažesnis finansavimas lemia drąsą rizikuoti, nes praradimai tada ne tokie skaudūs. Geresnė finansinė situacija atveria galimybes kokybiško turinio gamybai ir tarptautiniams projektams, o prastesnė ar statiška – veda teatrą į stagnaciją ir į orientaciją „išgyventi“. Teatrų vadovai sutinka, jog didesnę laisvę sąlygoja pajamų diversifikavimas (per bilietus, rėmėjus, projektines lėšas). T1 atstovai pabrėžia, kad būtent šiomis lėšomis gali būti finansuojami rizikingesni projektai (V1, M1), o rėmėjų parama suteikia laisvę negalvoti apie netilpimą į spektakliui valstybės skirtą finansavimo rėmus, leidžia finansuoti papildomas veiklas, teatro techninį ir patalpų atnaujinimą (M2). Nors M2 pastebi, jog vis dėlto, tas rėmimas yra labai ribotas ir Lietuvoje jis yra tikrai per mažas. Tai, anot meno vadovo, sąlygoja geros mokestinės bazės ar visuotinės palankios nuomonės apie verslo paramą menui, nebuvimas.

Tuo tarpu režisieriai finansinę situaciją vertina ne kaip kūrybinę cenzūrą, o kaip duotybę ir neišvengiamą rėmą, kuris dažniau koreguoja ne pasirenkama medžiaga, o jos įgyvendinimo būdus bei patį meninės rizikos pojūtį. R3 į finansinius ribojimus žiūri kaip į natūralų iššūkį, o ne „kūrybinį genocidą“. Jis teigia, jog pinigų skaičiavimas yra normali proceso dalis, o finansinė ir meninė sėkmė koreliuoja, nes pilna salė yra reikalinga aktorių motyvacijai. R2 teigia, jog finansai neturi jokios įtakos pačiam medžiagos pasirinkimui, tačiau kartais diktuoja scenografinius ir režisūrinius sprendimus – lėšų trūkumas sąlygoja pigesnių būdų pradinės vizijos išpildymui, o tai pakeičia ir galutinį rezultatą. R1 finansinį aspektą jaučia aštriausiai – jis pripažįsta, kad dėl mažo biudžeto tenka atsisakyti idėjos, jei mato, jog nepavyks jos įgyvendinti kokybiškai. Finansinė atsakomybė tiesiogiai veikia ir režisieriaus meninę riziką – statydamas mažiau komerciškai patrauklų, labiau eksperimentinį darbą teatre T2 jis, nors ir jautė tetaro pasitikėjimą ir palaikymą, bet jautė „vidinį psichologinį *nešulėlį*“, suvokdamas, jog tai, ką kuria, greičiausiai, nebus taip patrauklu ir kartu ne taip pelninga teatrui T2.

Apibendrinant galima teigti, jog valstybės finansuojamų teatrų Lietuvoje finansavimo struktūra stipriai priklauso nuo LRKM finansavimo, o pajamų diversifikavimas išlieka labai ribotas, todėl finansavimas tampa vienu esminių valdymo autonomijos rėmu. Stabilus finansavimas, nors ir suteikia tęstinumą ir apsaugo teatrinę produkciją nuo komerciškumo, jo neaugimas riboja menines ambicijas ir rizikos lygį, skatina kompromisinį mąstymą. Tuo tarpu diversifikuotos pajamos didina meninių pasirinkimų laisvę, leidžia finansuoti rizikingesnius projektus, tačiau toks finansavimo mastas kol kas Lietuvoje yra dar per mažas, kad iš esmės sumažintų teatrų priklausomybę nuo valstybės. Režisierių patirtis rodo, jog finansai dažniau ne cenzūroja projektų, o tik kiek koreguoja jų įgyvendinimo būdus ir meninės rizikos prisiėmimą. Todėl autonomija realizuojama per finansinius rėmus.

Auditorija. Teatrų vadovai savo publiką vertina nevienareikšmiškai – čia svarbiais tampa ir lokacijos ir teatro statuso ir specifinio žanro aspektai, tačiau matoma bendra tendencija, jog teatrų repertuarai yra formuojami siekiant balanso tarp tradicinio ir eksperimentinio teatro. T1 vadovai atskleidžia, jog būnant nacionalinio statuso repertuariniu teatru, jie privalo kurti platesnei (V1), tačiau nebūtinai konservatyviai (M1), visuomenei. T2 vadovai pabrėžia, jog regione yra didesnė dalis tradicinį teatrą besirenkančių žiūrovų ir, lyginant su didmiesčiu, daug mažesni skaičiai eksperimentinio teatro mėgėjų, todėl tokio žanro pastatymai yra daug retesni (V2, M2). T1 ir T2 vadovai teigia, jog spektakliai skirti niekam neturi prasmės, todėl repertuare turi būti balansas. Kadangi T3 ir T4 yra specifinio žanro teatrai, kurių tikslinė auditorija yra vaikai (interneto, telefonų karta, reikalaujanti greito kismo), o bilietus perka tėvai (ieškantys klasikos ir nostalgijos). Tačiau teatrai, šalia tradicinio repertuaro, nebijo nepataikauti publikai ir pristatyti naujų formų teatrą (V3), taip formuojant žiūrovų vertybes (V4). Visų teatrų vadovai sutinka, jog publikos spaudimas vienokiu ar kitokiu būdu (tiesiogiai ar lankomumo rodikliais) yra jaučiamas, tačiau ar jis atsispindi teatro valdymo sprendimuose – atsakymas nevienareikšmis. T1 ir T2 vadovai teigia, jog sulaukia prašymų iš publikos pramoginio, šviesesnio turinio spektaklių, tačiau į juos žvelgiama principingai – atsisakant keisti meninius sprendimus, tačiau aiškiai ir aktyviai apie juos komunikuojant (V1, M1, V2, M2). T3 ir T4 vadovai taip pat yra linkę nekeisti meninių sprendimų, tačiau aktyviau reaguoja į publikos pastabas ir, esant pasvertai ir įvertintai kritikai, yra linkę atsižvelgti į ją, vardan konflikto išvengimo ir teigiamos patirties. Taigi, nors didesnė dalis žiūrovų yra labiau linkę lankytis tradiciniuose pastatymuose, teatrai nebijo ugdyti savo publikos, nepataikauti jai, todėl į repertuarą įlieja ir naujesnių formų spektaklius, kūrybinius sprendimus keisdami tik išimtiniais atvejais.

Režisieriai vengia vienareikšmiškai vertinti savo publiką kaip tik konservatyvią ar tik atvirą naujoms formoms, o santykį su ja grindžia ne pataikavimu, bet dialogu ir pasitikėjimu savo kūrybine vizija. R1 savo publiką apibūdino kaip labai įvairią – nuo klasikos mėgėjų iki progresyvesnio

jaunimo. Jis į publiką atsižvelgia ne rinkdamasis ar kurdamas medžiagą, bet konstruodamas spektaklį – tai jis lygina ne su pataikavimu publikai, o su „tokia kalba, kokia mes galim tarpusavy susikalbėt“. R2 mato savo žiūrovus labiau kaip atvirus naujoms formoms, tačiau įtakos jo meniniams sprendimams tai nedaro. Atvirkščiai – režisierius mano, kad tai jo meniniai sprendimai formuoja publiką, kokia ateis. Tuo tarpu R3 kategoriškai atsisako vertinti ar grupuoti savo publiką, nes ji susidaro iš individualių žmonių, turinčių savo motyvų ateiti į spektaklį.

Taigi teatrų santykis su publika dvilypis. Iš vienos pusės, teatrai nepataikauja publikai, o stengiasi ją ugdyti, pristatydami naujų formų, eksperimentinius kūrinius, taip išlaikant autonomiją. Iš kitos pusės, žiūrovų spaudimas, jaučiamas teatrui per lankomumo rodiklius ir atgalinį ryšį, sukuria teatrui prievolę pirmiausiai tiksliai komunikuoti apie kūrybinius sprendimus, o jau tik išimtiniais atvejais koreguoti juos. Režisieriai nurodo, jog kūrybinė autonomija grindžiama teatro pasitikėjimu režisieriumi ir per dialogą su auditorija, kuomet teatras ne tik akylai reaguoja į publikos norus, bet ir aktyviai formuoja jos skonį.

Išoriniai teatrų valdymo autonomijos veiksniai išryškėję interviu susisteminti 10 lentelėje.

10 lentelė

Išoriniai teatrų valdymo autonomijos veiksniai interviu

Veiksnių kategorija	Veiksny	T1	T2	T3	T4
Valdysena	Valdymo organų skyrimas	?	?	?	?
	Atskaitomybė	± (KPI derinami „dialogo principu“ su LRKM; didelė biurokratinė našta)	± (KPI derinami „dialogo principu“ su LRKM, „atsargus planavimas“)	± (KPI nusistato patys, tik LRKM lūkestis – augimas kasmet)	± (KPI derinami „dialogo principu“ su LRKM, lūkestis – augimas kasmet)
	Strateginis planavimas	± (strategijos kryptis diktuoja teatras, bet planavimą riboja 1 m. finansavimas)	+ (5 m. vadovo programa ir vidinė strategija rengiama savarankiškai, LRKM nesikiša)	?	+ (vidinė strategija paremta „virš“ uždaviniais)
Finansavimas	Finansavimo kiekis	± (valstybinis finansavimas – privalumas, bet neaugantis riboja meninę riziką)	± (valstybinis finansavimas – privalumas, jo neaugimas – riboja mastą ir tarptautinius projektus)	± (lėšų trūkumas verčia atsisakyti festivalių, gastrolių, kūrybinių sprendimų)	± (mažas biudžetas riboja, bet skatina drąsiau eksperimentuoti)
	Finansavimo šaltinių paskirstymas	± (savos lėšos ir rėmėjai leidžia finansuoti rizikingesnius projektus, bet pagrindas iš LRKM)	± (rėmėjais finansuojami papildomi spektaklių kaštai ir veiklos, dominuoja LRKM lėšos)	± (didžioji dalis LRKM lėšos, mažai rėmėjų)	± (finansuojamas įvairių programų, bet didžioji dalis – LRKM)

Auditorija	Teatro santykis su publika	± (balansuojama tarp tradicinio teatro ir eksperimentinio, akcentuojama publikos edukacija, retai pataikaujama skoniui)	± (siekiamas balansas, regiono publika, todėl retesni eksperimentai)	± (vaikų teatro specifika – daugiau atsargumo, tačiau pristatomos ir naujos formos)	± (vaikų teatro specifika, daugiau atsargumo, tačiau publika ugdoma pristatant naujas formas)
	Publikos santykis su teatru	± (publika prašo pramoginio turinio spektaklių, bet teatras nekeičia meninių sprendimų, o tikslingai komunikuoja)	± (publika prašo pramoginio turinio spektaklių, bet teatras nekeičia meninių sprendimų, o tikslingai komunikuoja)	- (neigiamos reakcijos gali lemti atsargesnį elgesį)	- (publikos pastabos gali koreguoti sprendimus, siekiant išvengti konfliktų)

„+“ *autonomija skatinama*, „-“ *autonomija mažinama*, „±“ *autonomija ir skatinama ir mažinama*, „?“ *nedetalizuota*

Vidinis valdymas. Analizuojamų teatrų valdymo modelius galima būtų skaidyti į dvi kategorijas, tačiau abejose dominuoja kolegialus ir dialogo principu paremtas sprendimų priėmimas. Teatruose, kurie turi meno vadovą (T1 ir T2), vadovai teigia, jog funkcijos atskirtos – teatro vadovai, eidami į pozicijos konkursą, formuoja 5 metų strategiją, valdo finansus, partnerystes ir prisiima galutinę atsakomybę už visus – tiek administracinius, tiek meninius – sprendimus, o meno vadovai – formuoja repertuarą, ieško kūrėjų, rūpinasi menine kokybe bei komunikacija. Nors meno vadovai ir turi laisvę teikti meninius pasiūlymus ir idėjos yra išdiskutuojamos tiek tarpusavyje su vadovu, tiek su patariamąjo žodžio teisę turinčia meno taryba, tačiau „paskutinio žodžio“ interpretacija teatruose skirtinga – T1 galutinį sprendimą, anot V1 ir V2, vis dėlto, priima vadovas, prisiimdamas atsakomybę už visą teatro veiklą, o T2, tiek V2, tiek M2 teigia, jog meno vadovas prisiima atsakomybę už meninius sprendimus, todėl šiuo aspektu paskutinis žodis vis tik jo. Tuo tarpu T3 ir T4, veikdami be meno vadovo, jo funkcijas priskiria patariamąjo balso teisę turinčiai teatro srities profesionalų sudarytai meno tarybai, kurių sprendimų vadovai klauso ir tik pavieniais atvejais padeda tarybai galutinai apsispręsti (V3) arba argumentuotai įsiūlo savo idėjas (V4).

Režisierių patirtis rodo, jog net ir esant meno vadovui, dauguma klausimų vis tiek derinami su teatro vadovu. R3 pastebi, jog ilgą laiką meno vadovo pozicija Lietuvos teatruose buvo tarsi išnykusi, todėl didžioji dalis komunikacijos vyko tiesiogiai per direktorius. Režisierius pažymi, jog net ir T1 ir T2 atsiradus meno vadovams, visa komunikacija vis tiek labiau eidavo per atitinkamai V1 ir V2. Panašiai situaciją mato ir R1, kuris teigia, jog nors kurti į teatrus (T1 ir T2) ir kviesdavosi meno vadovai, tačiau po pirminio datų suderinimo kontaktas su jais nutrūkdavo iki premjeros, o visais klausimais buvo tariamasi ir jie sprendžiami su vadovais. Reikia pažymėti, jog vėlesniuose pastatymuose T2, R1 pajuto didesnę M2 įsitraukimą, nors tai nekeitė fakto, kad dažnesnis bendravimas vyko su V2. R2 pateikia kiek kitokią perspektyvą: T2 jis daugiau bendravo su meno

vadovu (dėl medžiagos, komandos sudėties, atlyginimo, sutarties, einamųjų problemų ar klausimų), o T3 ir T4, kadangi jie veikia be meno vadovo, bendravimas vyko tik su vadovais. Režisierius nurodė, jog T3 atveju V3 ne tik sprendė administracinius klausimus, bet ir išsakydavo lūkesčius dėl spektaklio rezultato.

Analizuojamų teatrų vidinio valdymo modeliai rodo, kad nors ir vadovai nurodo, jog formaliai funkcijos tarp teatro vadovo, meno vadovo ir meno tarybos yra atskirtos ir sprendimai, dažnu atveju, priimami dialogo būdu, tačiau režisieriai įvardina, jog praktikoje sprendimo galia, net ir ten, kur veikia meno vadovas, vis dėlto, išlieka direktoriaus pusėje. Todėl struktūriškai sukurta autonomija ne visuomet išpildoma kasdieninėje praktikoje – meniniai sprendimai vis dar dažnai užtvirtinami per teatro vadovą, taip sukuriant vidinės autonomijos priklausomumą nuo konkrečių asmenybių ir tarpusavio santykių, o ne tik nuo formalios valdymo struktūros.

Vidinė kultūra. Analizuojamuose teatruose vertybės, nors ir viešai nedeklaruojamos, tačiau vyraujančios, dažniausiai apibrėžiamos per kūrybiškumą, etiką ir bendruomeniškumą. Jos skiriasi kiekviename teatre, priklausomai nuo įstaigos specifikos. Nacionalinio teatro vadovas V1 išskiria tokias vertybes kaip kūrybinė laisvė, nuolatinis profesinis tobulėjimas, bendravimas per bendradarbiavimą, asmenybinis augimas ir brandumas, pagarba darbui, kolegoms, literatūrai ir žiūrovui, M1 prideda dar ir kultūrinę spektaklių vertę, kultūrinę įvairovę, originalumą ir naujumą, tačiau kalbėdamas apie laisvę – jis nevadina jos vertybe. V2 kaip vertybes įvardina LRKM pasiūlytas pagarba, etiką, toleranciją, nediskriminavimas, M2 papildo, jog įsiklausymas į miesto poreikius, šiuolaikiškumas, pagarba žiūrovui – pagrindinės vertybės, matomos jo akimis. V3 pamatinėmis savo teatro vertybėmis laiko nuostatą, jog šis teatras yra ir turi būti „gerų žmonių teatras“ bei sąžiningumą. V4 įvardina šias teatro vertybes: paveldas, istorijos pamatai, kūrybiškumas, ryšys. Kūrybos laisvė teatruose vertinama kaip būtina sąlyga kūrybai klestėti (V1, V2) arba sudėtinė kūrybiškumo dalis (V4), tačiau ji nėra absoliuti vertybė („laisvė vardan laisvės“), su ja kartu eina ir pareigos (V2, V4).

Režisieriai nurodo, jog Lietuvos teatruose labiau vyrauja kūrybinės laisvės, savarankiškumo ir pasitikėjimo atmosfera, o „rėmus“ uždeda ne vadovai, o patys specifiniai projektai, su kurių sąlygomis režisieriai sutinka iš anksto. R1 teigia, jog T2 teatre visų pastatymų šiame teatre metu turėjo visišką laisvę, paremtą visapusišku pasitikėjimu ir palaikymu iš vadovybės, tuo tarpu T1 teatre ji kiek įrėmino situacija, kai spektaklis buvo inicijuotas ne jo, o tai tapo konkrečiu T1 užsakymu su iš anksto parinktu sumanymu pavadinimu, dramaturge, aktorais ir kitais elementais, todėl jam čia teko ieškoti būdų, kaip tuose rėmuose atrasti savo paties laisvę. R2 pabrėžia, jog visuose teatruose (T2, T3, T4) vertybės sutapo, jis juto kūrybinę laisvę ir, nors T3 išreiškė lūkesčius ir dalino patarimus spektakliui, tai neįtakojė jos kūrybinių sprendimų. R3 jokiuose teatruose suvaržymų nejuto, tik bendrai identifikavo jų skirtingus „temperamentus“ šiuo atžvilgiu.

Analizuojant teatruose vyraujančias normas matoma tendencija, jog juose dominuoja įgalinančios, pasitikėjimu ir dialogo principu grįstos normos, kuriose skatinimas eksperimentavimas ir inovatyvumas, o kontrolė veikia kaip įrankis siekiant balanso tarp meninių ir organizacinių tikslų. Dauguma vadovų sutaria, jog griežta kontrolė kūryboje neveikia. T1, T2 ir T4 teatrų vadovai pabrėžia pasitikėjimą kūrėjais, atvirumą eksperimentams ir intenciją leisti kūrėjams „pasibandyti“ ir išbandyti savo idėjas, tuo tarpu T3 vertina atsargumą, tačiau ir nevengia eksperimentų – priklausomai nuo to, kokius režisierius pasikviečia kurti. R2 ir V4 identifikuoja, jog T3 ir T4 didžiausias atsargumas ir kontrolė yra susiję su etika ir atsakomybe prieš vaikų auditoriją (pvz., saugojami nusistovėję sprendimai dėl „laimingos pabaigos“ ar dainelių, ribojamos scenos su vaikams žalingais vaizdais). T1 ir T2 vadovai pabrėžia, jog vietoje diktato veikia derybų mechanizmas, kuriame vadovai įsikiša, jei mato, jog procesas yra nesaugus aktoriams ar nukrypsta nuo pirminių susitarimų (T2) ar jei mato, jog galima atrasti „kampą“, kuris būtų prieinamesnis žiūrovui (T1).

Režisierių R1 ir R2 patirtis patvirtina, jog T1, T2 ir T4 skatinamos naujos idėjos, eksperimentavimas ir savarankiškumas, o T3 – labiau saugomi nusistovėję, tačiau režisieriaus kūrybai įtakos neturintys, sprendimai. Režisierius R3 normas teatruose mato per balanso tarp eksperimentų, naujovių ir auditorijos poreikių siekimą. Taigi teatrai nebijo skatinti kūrėjų eksperimentuoti, tačiau išlaiko „sveiką stebėseną“, kuri tiesiogiai nevaržo režisierių kūrybinių sumanymų – tokiu būdu vidinės normos labiau skatina, nei riboja autonomiją.

Apžvelgiant išorinę įtaką teatrų vidinei kultūrai, informantų nuomonės išsiskiria. V2 ir V3 teigia, jog išorė nediktuoja vidinių taisyklių ar temų, kuriomis teatrai turi statyti spektaklius, o teatrai išlaiko savo tradicijas, meninius sprendimus net ir gavę kritikos iš išorės. Priešingai, V4 akcentuoja, jog išorė T4 daro didžiulę įtaką: LRKM nurodytos temos (pvz., pilietiškumas) tampa savotiškais „rebusais“ – kaip jos turi būti įgyvendinamos per teatre vyraujančias vertybes; finansinis stabilumas lemia kūrybinę drąsą; atvirumas auditorijai daro poveikį vidinei kultūrai. T1 vadovai akcentuoja struktūrinę įtaką: M1 pabrėžia, jog įtaka reiškiasi per atsakomybę, kurią sąlygoja nacionalinio teatro statusas, o V1 įvardina, jog tikslinis finansavimas (kvalifikacijos kėlimui) leidžia „atsinaujinti“ darbuotojams ir leidžia lengviau siekti geresnių rezultatų, o jo trūkumas nualina kolektyvą. Tuo tarpu T2 meno vadovas M2 pripažįsta, jog nors ir vyrauja tvirtos vertybės ir normos, tačiau neigiamas publikos eksperimentų vertinimas priverčia viduje elgtis kiek atsargiau ateityje ir gali kažkiek turėti įtakos vertybėms, meno vadovo vidinei būsenai. Taigi požiūriai į išorinę įtaką nėra vienareikšmiai – vieni vadovai teigia, jog išoriniai reikalavimai nedaro jokios įtakos esminėms vertybėms ir normoms, kiti pripažįsta, jog tai tiesiogiai formuoja vidinį mikroklimatą bei kūrybinę drąsą. Tai rodo, jog valdymo autonomija šiuose teatruose yra sąlyginė ir kontekstinė – ji priklauso ne tik nuo išorės jėgų veikimo, tačiau ir nuo to, kaip vadovai jas interpretuoja ir filtruoja į vidines vertybes ir normas.

Taigi iš esmės teatruose vyrauja vertybės ir normos palaikančios autonomiją. Teatruose vyrauja kūrybiška atmosfera, svarbus bendruomeniškumas, dialogas ir pasitikėjimas, laikomasi etikos normų, o kūrybos laisvė tampa būtina sąlyga ir kartu – atsakomybė. Režisierių patirtys leidžia suprasti, jog praktikoje jiems yra suteikiamas pakankamas savarankiškumas ir pasitikėjimas, o tiesioginė kontrolė nėra dažnai stebima. Vis dėlto, vidinės kultūros autonomijai įtaka daroma ir per išorę – dalis vadovų aiškiai mato, jog LRKM „nuleistos“ temos, finansinio stabilumo poreikis ar publikos reakcijos į kūrybą veikia vidinį mikroklimatą ir kūrybinę drąsą. Todėl valdymo autonomija šiame lygmenyje gali būti laikoma sąlygine – ji palaikoma vidinių vertybių ir normų, tačiau derinama ir prie išorinių lūkesčių, kuriuos interpretuoja vadovai.

Vadovavimas. Teatro vadovai daugiausiai apibūdina savo vadovavimo stilių kaip demokratišką, liberalų ir įgalinantį. Tai pasireiškia per pasitikėjimą komanda, funkcijų delegavimą, savarankiškumo skatinimą, dialogo forma paremtą tikslų siekimą. V2 savo vadovavimą laiko „labai liberaliu“, paremtu funkcijų delegavimu, savarankiškumo suteikimu ir pasitikėjimu žmonėmis; M2 taip pat pabrėžia „žmogiškais santykiais“ ir susikalbėjimu, supratimu, tačiau kartais ir nuolaidžiavimu, grįstą valdymą, kuris kardinaliai skiriasi nuo ankstesnio vadovo propaguotos baimės kultūros; M1 savo vadovavimo stilių perima iš jam įprastos akademinės aplinkos, kur vyrauja racionalumas ir „dialogiškumas“, o problemos yra sprendžiamos racionaliomis derybomis ir pokalbiais; V4 savo vadovavimo stilių laiko įgalinančiu – pasitikėjimu ir atsakomybe veikti grįstu. Tuo tarpu V3 dėl savo atvirumo patiria iššūkių – atėjusi iš kolektyvo ne autoritarinė asmenybė patiria sunkumų, sukurdamą betarpiškumą tarp savęs, kaip vadovo, ir pavaldinių. Ryškiausiai iš vadovų išsiskiria ilgiausiai teatrui vadovaujantis V1, kuris savo stilių įvardina kaip „demokratiškai autokratišką“ – vadovas pripažįsta, jog ilgas vadovavimas teatrui ir žmogiškieji santykiai tarp darbdavio ir darbuotojo gali atnešti ne tik teigiamų, bet ir neigiamų pasekmių įstaigos rezultatams, tačiau kartu laikosi principo, jog jo viena ranka yra „glostanti“, o kita – „duodanti ritmą“, taip siekiant darbuotojų lengvo „sukrėtimo“.

Tuo tarpu visi trys režisieriai mato vadovus ne kaip kūrybą kontroliuojančius prižiūrėtojus, o kaip administracinius partnerius, kurie arba suteikia visišką laisvę (R1 ir R2 požiūriu) arba laikosi neutralaus atstumo (R3 požiūriu). T1, tiek T2 vadovų vadovavimo stilius R1 įvardinamas kaip „gerokai labiau įgalinantis nei kontroliuojantis“ – vadovai nebuvo kontroliuojantys kūrybinio proceso, įsitraukimas apsiribojo pasidomėjimu ar viskas gerai, ar gali jie kažkuo padėti. R2 antrina, teigdamas, jog T2 ir T4 vadovų stiliai „įgalinantys kūrėjus laisvai kurti“, o net ir išgirdus lūkesčius ar patarimus iš V3, R2 turėjo laisvę į juos nekreipti dėmesio. R3 teigia nejutęs nei didelio įgalinimo nei ribojimo ir vadovų stilius ir jų įtaką kūrybai vertina neutraliai.

Dauguma teatro vadovų nurodo, kad išoriniai veiksniai (teisiniai reikalavimai, finansavimas ir auditorijos spaudimas) iš esmės nekeičia jų pasirinkto vadovavimo stiliaus, tačiau neišvengiamai brėžia „raudonas linijas“ sprendimų priėmimo. V2, M2 ir V3 teigia, jog išorė nei kiek neįtakoja jų valdymo sprendimų, o V2 akcentuoja, kad kontrolė įsijungia tik kai jau paliečiamos teisinės, buhalterinės ribos – tvarkos, taisyklės, įstatymai. Tuo tarpu, V1, M1 ir V4 pripažįsta, jog jiems išorė daro didesnę įtaką. V1 identifikuoja, kad tai, jog jis negali pažeisti teisinės pusės, būtent ir veikia jo vadovavimo stilių, M1 mato save kaip derybininką tarp vadybos, tvarumo ir marketingo – žiūrovų interesų, V4 nurodo, jog finansinis stabilumas tiesiogiai lemia galimybę priimti rizikingesnius vadybinius sprendimus, o jo trūkumas kartais tampa ir motyvatoriumi „užsidirbti patiems“.

Apibendrinant galima teigti, jog dalyje pavyzdžių (M1, V2, M2, V4) analizuojamų teatrų vadovai mato save (o režisieriai tik patvirtina) kaip demokratinius, įgalinančius, liberalius lyderius, kas rodo jų siekį kurti aplinką, kurioje kūrėjai turi sprendimų laisvę. Toks vadovavimo stilius tampa vidiniu autonomiją skatinančiu veiksmu, nes mažina baimės ir kontrolės kultūrą, stiprina savarankiškumą, atsakomybių pasiskirstymą. Tačiau dalis pavyzdžių (V1, V3) atskleidžia, kad vadovavimo stiliai nėra vienpusiai įgalinantys ir juose gali būti kontrolės, hierarchijos elementų, kurie gali tapti valdymo autonomiją mažinančiais veiksniais. Todėl vadovavimo stilius gali tiek stiprinti tiek riboti valdymo autonomiją, priklausant nuo to, kokią vadovavimo kelią pasirenks pats vadovas.

Vidiniai teatrų valdymo autonomijos veiksniai išryškėję interviu susisteminti 11 lentelėje.

11 lentelė

Vidiniai teatrų valdymo autonomijos veiksniai interviu

Veiksnių kategorija	Veiksny	T1	T2	T3	T4
Vidinis valdymas	Funkcijų pasidalinimas	± (yra meno vadovas ir meno taryba, tačiau „paskutinis žodis“ dažniausiai yra vadovo)	+ (meno vadovas faktiškai atsakingas už meninius sprendimus, vadovas – už išteklius)	- (meno vadovo nėra, meno taryba patariamoji, vadovas sprendžia administracinius ir dalį meninių reikalų)	(meno vadovo nėra, meno taryba patariamoji, vadovas gali „įsiūlyti“ savo projektus)
Vidinė kultūra	Vertybės	+ (kūrybinė laisvė, profesinis tobulėjimas, asmenybinis augimas, pagarba, originalumas ir naujumas)	+ (pagarba, etika, tolerancija, nediskriminavimas, šiuolaikiškumas)	± („gerų žmonių teatras“, sąžiningumas, kūrybinė laisvė labiau numanoma)	+ (paveldas, istorijos pamatai, kūrybiškumas, ryšys. Kūrybos laivė – sudėtinė kūrybiškumo dalis)
	Normos	+ (pasitikėjimas kūrėjais, atvirumas eksperimentams; derybos vietoje diktato)	+ (skatinamos naujos idėjos, eksperimentavimas ir savarankiškumas, griežta kontrolė laikoma neveiksminga)	± (daugiau atsargumo dėl auditorijos specifikos, saugomi nusistovėję sprendimai, bet	+ (eksperimentai leidžiami, kontrolė labiau susijusi su etika ir atsakomybe prieš specifinę auditoriją)

				eksperimentai įmanomi)	
Vadova- vimas	Vadovavimo stilius	± (V1 – demokratiškai autokratiškas – žmogiškas ryšys, bet ir aiški kontrolė ir hierarchija, M1 – racionalumas ir „dialogiškumas“)	+ (V2 ir M2 – labai liberalus, įgalinantis, paremtas pasitikėjimu ir dialogu, atsisakant baimės kultūros)	± (V3 – neautoritarinė, atvira, bet dėl artumo su kolektyvu patiria sunkumų nusistatant ribas ir autoritetą)	+ (V4 – įgalinantis, pasitikėjimu ir atsakomybe veikti grįžtas)

„+“ *autonomija skatinama*, „-“ *autonomija mažinama*, „±“ *autonomija ir skatinama ir mažinama*, „?“ *nedetalizuota*

Didžiausios laisvės ir ribojimų sritys. Žvelgiant į tai, kuriose srityse teatro vadovai ir režisieriai jaučia didžiausią laisvę ir kuriose tenka derintis prie išorinių nurodymų ar lūkesčių, identifikuojamos aiškios pozicijos: laisvės daugiausiai yra meninio turinio formavime, o didžiausi suvaržymai kyla iš ribotų finansinių išteklių, techninių logistikos reikalavimų bei lankomumo užtikrinimo. Tiek teatrų vadovai, tiek režisieriai sutartiniai teigia, jog LRKM tiesiogiai nesikiša į teatrų kūrybą. V2 ir V3 pabrėžia, kad LRKM nenurodinėja, kokius kūrinius, autorius statyti, kokių vengti, palikdama sprendimo teisę pačiam teatrui, V4 įvardina tik LRKM gaires, kurių laikomasi irgi per vadovo pasirinkimo prizmę. Meno vadovai M1 ir M2 teigia, jog jaučiasi laisvi formuodami teatro repertuarą ir rinkdamiesi kūrybines komandas, o patys režisieriai (R1, R2, R3) tą tik patvirtina – jie jaučia laisvę kurti be jokios cenzūros. Ribotumai įvardinami per finansavimą ir biurokratiją: V2 nurodo, kad metai iš metų nekintantis ir nuo rezultatų nepriklausantis biudžeto dydis riboja teatrinių pastatymų mastą ir kompetentingų darbuotojų kiekį, M2 nurodo, kad finansavimo metinis cikliškumas apriboja tarptautinių projektų planavimo laisvę, V3 nurodo laisvę varžantį reikalavimą dekoracijoms (kad jos galėtų mobiliai gastroluoti ir tilptų į priekabą).

Režisieriai didžiausią laisvę jaučia kūrybiniuose sprendimuose, o daugiausiai jiems tenka derintis prie finansinių galimybių. R1 teatre T2 jautėsi visiškai laisvas, išskyrus scenografijos aspektų derinimą, tačiau T1 jis jautė finansinius ribojimus – eigoje sumažintas biudžetas vertė keisti kūrybinę komandą ir susimažinti honorarus, kas sukėlė konfliktinę situaciją. R2 teatruose T2, T3, T4 jautėsi laisvas ir nepriklausomas nuo vadovybės, finansinių galimybių ar publikos lūkesčių, priimdamas kūrybinius sprendimus. R3 publikos poreikius nelaiko ribojančiu veiksnium, nes mano, jog čia visad reikalingas balansavimas. Finansinius ribojimus režisierius vertina kaip objektyvią realybę, o ne „kūrybinį genocidą“.

Apibendrinant galima teigti, jog teatruose matomas aukštas kūrybinės autonomijos lygis, tačiau jie veikia finansų, techninių ir lankomumo reikalavimų ir apribojimų lauke, kuriame autonomija yra varžoma struktūrinių išteklių, o ne tiesioginės politinės įtakos.

Išorinės sistemos pokyčių poreikis. Teatrų vadovai mato pokyčių išorinėje sistemoje poreikį per tris sritis: biurokratinės naštos mažinimą, darbo santykių lankstumo didinimą, finansavimo modelio keitimą. V2 vargina nuolatos besikeičiančios, energiją eikvojančios, bet vertės nekeičiančios tvarkos. Jam antrina ir V3, teigdamas, jog keistų daug laiko atimančias planavimo ir darbuotojų vertinimo procedūras bei norėtų, jog LRKM pateiktų paruoštus tvarkų šablonus, adaptuojamus pagal kiekvieno teatro specifiką. Kitas ryškus išreikštas poreikis įvardintas kaip personalo kaita. Tiek V1, tiek V4 norėtų, jog egzistuočių terminuotus sutartys ar kadencijos kūrybiniais darbuotojams (aktoriams). V1 pažymi, kad tai ši sistema galėtų veikti garantuojant jiems socialines garantijas. Trečiasis poreikis išreikštas per finansavimo strategijos keitimą. M1 kritikuoja metinį finansavimo ciklą, kuris riboja ir neleidžia ilgalaikėje perspektyvoje planuoti kūrybinės veiklos, o tai labai nepalanku planuojant tarptautinius projektus. V1 siūlo finansuoti nacionalines įstaigas pilnai iš biudžeto, išgryninus ilgalaikį, bent 3 metų, strateginį planą. Tuo tarpu M2 keistų sistema taip, kad finansavimas nebūtų stabilus ir kasmet keistųsi atsižvelgiant į teatro pasiekimus bei kūrybines ambicijas – taip suteikiant galimybes teatrui dar labiau augti ir mažintų atskirtį tarp didmiesčių ir regioninių teatrų. Šie lūkesčiai rodo, kad valdymo autonomiją teatrų vadovai sieja ne tiek kiek su pilna nepriklausomybe nuo išorinių veiksnių, bet kiek su išorinių rėmų konstravimu – mažesne biurokratine našta, lankstesniais darbo santykiais ir strategiškai logiškesniu finansavimo modeliu.

Apibendrinant atliktų interviu su teatrų vadovais, meno vadovais ir režisieriais rezultatus, galima teigti, jog jų atsakymai iš esmės patvirtina teorinį autonomijos veiksnių modelį, kiek patikslinant jo dalis. Išorinių veiksnių lygmenyje valdyseną interviu atskleidžia kaip mišrų autonomijos veiksnį: formaliai, teatrai turi teisę formuoti savo metinius veiklos rodiklius, strateginius dokumentus, derindami juos dialogo būdu, LRKM nesikišant į meninį turinį – autonomija skatinama. Tačiau rodiklių augimo lūkestis, trumpalaikis (metinis) finansavimo ciklas ir didelė biurokratinė atsakomybė riboja ilgalaikio ir nuoseklaus planavimo galimybę, stabdo tarptautinių projektų planavimą bei skatina atsargų elgesį, o visa tai prisideda prie autonomijos mažėjimo. Prie finansavimo informantai vienareikšmiškai nurodo didelę priklausomybę nuo valstybės biudžeto finansavimo ir minimalų pajamų diversifikavimą. Pajamų stabilumas čia gali veikti kaip skatinantis autonomiją veiksnys, kuris leidžia išvengti komercializavimo ir užtikrina veiklos tęstinumą, tačiau ir kaip mažinantis, nes nekintantis (ypač – neaugantis) biudžetas mažina menines ambicijas, verčia atsisakyti rizikingesnių projektų. Teatrų uždirbamos lėšos ir verslo parama skatina kūrybinę riziką, tačiau šių lėšų nedidelis kiekis iš esmės nesumažina teatrų priklausomybės nuo LRKM. Analizuojant auditoriją, teatrų vadovai ir režisieriai mato situaciją iš dviejų perspektyvų – repertuarai yra formuojami siekiant balanso tarp tradicinio ir eksperimentinio teatro, nepataikaujant publikai, tačiau auditorijos lankomumo rodikliai ir lūkesčiai kuria spaudimą, reikalaujantį tikslios komunikacijos ir atsargumo.

Vidinių veiksmų lygmenyje interviu parodo, jog funkcijų pasidalinimas, vidinė kultūra ir vadovavimo stilius dauguma atvejų palankiai autonomijai filtruoja išorinius veiksmus. Interviu atskleidė, kad teatruose funkcijų pasidalinimas praktikoje pasitvirtina, tačiau režisierių patirtis atskleidžia, jog vis dėlto „paskutinis žodis“ teatruose yra dažniausiai vadovų galioje, todėl autonomija čia turi ryškią priklausomybę nuo konkrečių asmenybių ir tarpusavio santykių. Teatruose vyraujančios kūrybiškumą, bendruomeniškumą, pagarbą, etiką palaikančios vertybės ir normos bei kūrybos laisvė, siejama su atsakomybe, leidžia teigti, jog vidinė kultūra palaiko autonomiją, nors kartais per didelis noras išvengti konfliktinių situacijų ar etiniai ribojimai gali sumažinti ją. Vadovavimo stilius dažniausiai interviu apibūdinamas kaip įgalinantis, demokratiškas, liberalus. Tai patvirtina ir režisieriai, kurie mato teatrų vadovus kaip kūrybinius partnerius, o tai patvirtina šią autonomijos veiksmą, kaip skatinantį. Vis dėlto egzistuoja ir atvejai, kuomet vadovas save priskiria „demokratiškai autokratiškam“ stiliui ar vadovas yra kilęs iš kolektyvo, o tada yra sunkiau nustatomos ribos ir autonomijai kyla pavojai.

Taigi galima teigti, jog valstybės finansuojamų teatrų vadovų, meno vadovų bei režisierių požiūris parodo, jog teatruose autonomija yra aukšta meniniame lygmenyje, bet sąlyginė valdymo lygmenyje. Jos realų mastą lemia sąveika tarp išorinių ir vidinių veiksmų, kur pastarieji veikia kaip „filtras“.

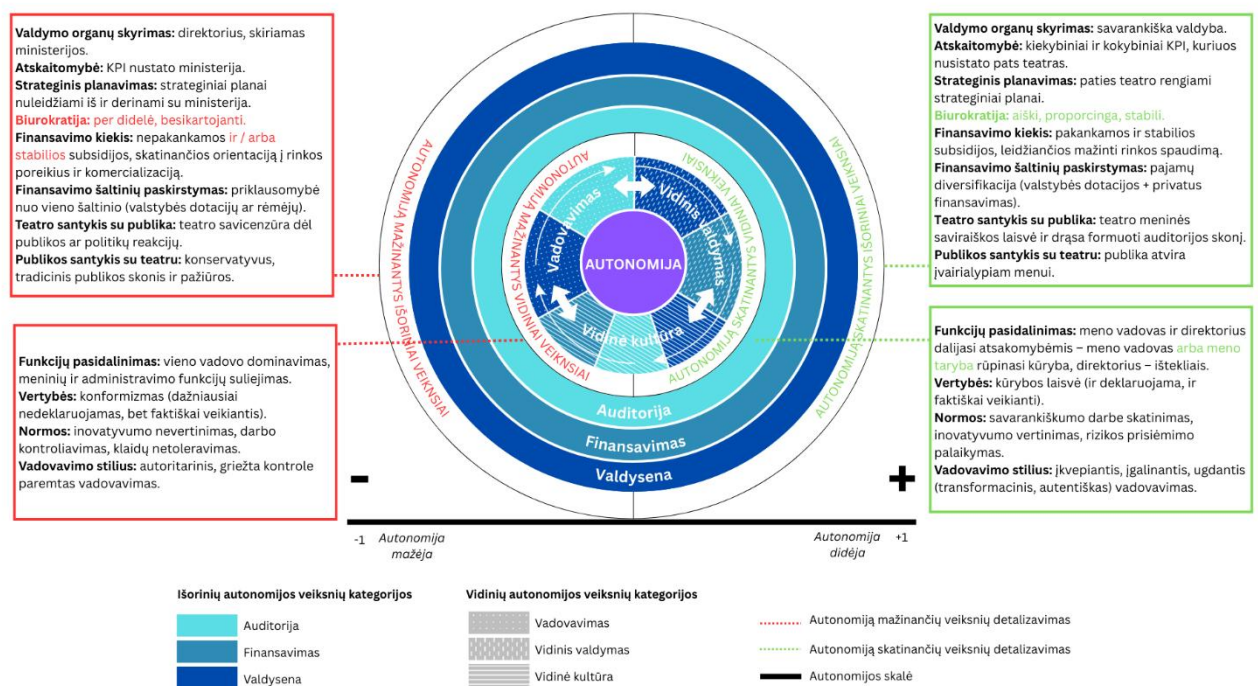
2.4. Teorinio modelio tinkamumas Lietuvos teatrams

Autonomijos veiksmų norminio įtvirtinimo valstybės finansuojamų teatrų veiklą reglamentuojančiuose dokumentuose bei valstybės finansuojamų teatrų vadovų, meno vadovų bei režisierių požiūrio į teatrų valdymo autonomiją analizės parodė, jog teorinis modelis iš esmės teisingai apibrėžia teatrų valdymo autonomijos veiksmus, tačiau jis gali būti tikslinamas keliais aspektais: 1) įvertinant atskirų veiksmų potencialą tiek skatinti tiek mažinti autonomiją; 2) išskiriant papildomus autonomijai reikšmingus veiksmus (žr. 6 pav.).

Dokumentų analizė patvirtino bazinę modelio struktūrą – išoriniai veiksniai (valdysena, finansavimas, auditorija) ir vidiniai veiksniai (vidinis valdymas, vidinė kultūra ir vadovavimas) yra tinkamai įvardintos kategorijos, atskleidžiančios teatrų autonomiją sąlygojančius veiksmus. Dokumentai atskleidė, jog šie veiksniai turi potencialo ir mažinti ir skatinti teatrų autonomiją, priklausomai nuo to, kaip jie realizuojasi. Interviu duomenys patvirtino, jog vidiniai veiksniai veikia kaip „filtras“ išoriniams ir leido patikslinti bei papildyti autonomiją skatinančių ir mažinančių veiksmų sąrašą.

Atlikus analizę išryškėjo keli aspektai, papildantys modelį:

- 1) Atsiranda naujas išorinis autonomiją veikiantis veiksnys – biurokratija. Nuolat besikeičiančios tvarkos, besidubliuojančios ataskaitos ir didelis administracinis krūvis skatina atsargumą, „suvalgo“ laiką ir riboja erdvę savoms taisyklėms. Tuo tarpu aiški, proporcinga ir stabili biurokratija gali šiek tiek pasitarnauti autonomijai, nes aiškūs, retai kintantys reikalavimai iš LRKM suteikia daugiau laiko strategijos gryninimui ir erdvę teatrų drąsesniam planavimui;
- 2) Stabilaus finansavimo veikimo dvilypumas – šis veiksnys gali skatinti autonomiją, kai į ją žiūrima iš kūrybinio saugumo, apsaugančio nuo komercializacijos, perspektyvos, tačiau kartu gali ir mažinti, skatindamas stagnaciją ir ribodamas meninių ambicijų ir rizikos lygį.
- 3) Meno taryba gali atlikti meno vadovo funkciją, jei yra įgalinama tą daryti ir tai tampa autonomiją skatinančiu aspektu.



6 pav. Patikslintas teorinis valstybės finansuojamų teatrų valdymo autonomijos veiksnių modelis

Apibendrinant galima teigti, jog išorinių ir vidinių valstybės finansuojamų teatrų valdymo autonomijos veiksnių teorinis modelis iš esmės nekito ir buvo išlaikyta pirminė struktūra, tačiau ji buvo kiek papildyta, siekiant geriau atskleisti autonomiją mažinančius ir skatinančius veiksnus.

IŠVADOS

1. Teatro autonomija – tai teatro kaip meno organizacijos gebėjimas savarankiškai priimti kūrybinius, meninius ir organizacinius sprendimus, nepriklausomai nuo politinės, teisinės, finansinės ar administracinės įtakos, užtikrinant meninę laisvę ir kūrybos nepriklausomybę tiek organizaciniu, tiek individualiu kūrėjų lygmeniu.

2. Valstybės finansuojamų teatrų valdymo autonomijos veiksniai susisteminti į dvi grupes: išorinius (valdysena, finansavimas, auditorija) ir vidinius (vidinis valdymas, vidinė kultūra, vadovavimas). Kiekvienoje kategorijoje identifikuoti autonomiją skatinantys ir mažinantys veiksniai. Išoriniame lauke autonomiją mažina tai, kad vadovus skiria ministerija, KPI ir planavimo dokumentai nuleidžiami „iš viršaus“ ir derinami su ministerija, nepakankamas finansavimas, kuris dar ir priklauso nuo vieno dominuojančio šaltinio, auditorijos reakcijos lemia savicenzūrą, konservatyvi publika; autonomiją skatina veikianti savarankiška valdyba, paties teatro nustatyti KPI ir rengiami strateginiai planai, pakankamos ir stabilios subsidijos, pajamų diversifikavimas, meninės saviraiškos laisvė ir atvira įvairialypiam menui publika. Vidiniame lauke autonomiją riboja vieno vadovo dominavimas, administravimo ir meninių funkcijų suliejimas, konformistinės vertybės, inovatyvumo nevertinančios, darbo kontroliavimą ir klaidų netoleravimą palaikančios normos, autoritarinis vadovavimo stilius; autonomiją skatina aiškus administravimo ir meninių funkcijų pasiskirstymas tarp vadovo ir meno vadovo, deklaruojama ir vyraujanti kūrybos laisvė, savarankiškumą, inovatyvumą ir rizikos prisiėmimą palaikančios normos, ugantis, įgalinantis vadovavimo stilius.

3. Sukurtas teorinis valdymo modelis valstybės finansuojamiems teatrams, kuriame teatro valdymo autonomija yra traktuojama kaip sisteminis reiškinys, kintantis jį veikiant išoriniams ir vidiniams autonomiją skatinantiems ir mažinantiems veiksniams. Modelyje valdysena apima ir veikia visus išorinius veiksnius, o kartu daro poveikį visiems trims vidiniams veiksniams – vidiniam valdymui, vidinei kultūrai ir vadovavimui. Finansavimas daro įtaką ir auditorijai ir vidiniam valdymui bei kultūrai, o auditorija veikia vidinius veiksnius – vadovavimą ir vidinę kultūrą. Vidiniai veiksniai modelyje pavaizduoti ne tik kaip priklausomi vien nuo išorės, tačiau ir besiformuojantys ir veikiantys savarankiškai, kartu sąveikaujant tarpusavyje. Tiek išoriniai, tiek vidiniai veiksniai (kurie gali keisti savo poziciją apskritime) nukreipia teatro autonomiją skalėje didesnės ar mažesnės autonomijos link, priklausomai nuo to, ar jie atitinkamai skatina ar mažina autonomiją.

4. Empiriškai patikrinus modelio tinkamumą Lietuvos valstybės finansuojamiems teatrams nustatyta, jog:

4.1. LR teisinė bazė ir su ja susiję išoriniai ir vidiniai teatrų dokumentai valdymo autonomiją labiau ją riboja (per valdysenos, strateginio planavimo, atskaitomybės, finansavimo struktūros, vieno vadovo vadovavimo ir LRKM prioritetinių kryptų nuostatas), nei sistemingai ją skatina, nors tam tikrų autonomiją skatinančių elementų (repertuaro ir kūrėjų pasirinkimo laisvė, savarankiško kainų nusistatymo ir pajamų diversifikavimo galimybės, inovatyvumo ir edukacijos akcentavimas) juose taip pat esama.

4.2. Valstybės finansuojamų teatrų vadovų, meno vadovų ir juose dirbusių režisierių požiūris parodo, jog teatruose autonomija yra aukšta meniniame lygmenyje (didelė kūrybinė laisvė, pasitikėjimas), bet sąlyginė valdymo lygmenyje (finansavimo struktūra, jos metinis cikliškumas, biurokratinė atskaitomybė ir struktūrinė priklausomybė nuo LRKM). Vidiniai veiksniai veikia tarsi „filtrai“ ir gali tiek amortizuoti išorinių veiksnių poveikį ir stiprinti autonomiją (kolegialus vidinis valdymas, kūrybiškumą ir savarankiškumą skatinančios vertybės ir normos, įgalinantis vadovavimo stilius), tiek priešingai – ją silpninti (dominuoja vienvaldystė, atsargumas, griežta kontrole paremtas valdymas).

4.3. Sukurtas teorinis valstybės finansuojamų teatrų valdymo autonomijos veiksnių modelis iš esmės teisingai apibrėžia teatrų valdymo autonomiją lemiančias išorinių ir vidinių veiksnių kategorijas. Atlikta dokumentų ir interviu analizė leido modelį minimaliai patikslinti, išplečiant autonomiją mažinančių ir skatinančių veiksnių sąrašą bei išryškinant vieno veiksnio dvilypumą.

REKOMENDACIJOS

LRKM:

- Siekiant didesnės teatrų autonomijos, vertėtų inicijuoti diskusijas apie teatrų valdysenos keitimą įvedant valdybas, kaip vykdomosios valdžios organą, kuris skirtų ir atleistų teatro direktorių bei būtų atsakingas už ilgalaikę teatro veiklos strategiją. Taip būtų padidintas politinis atstumas tarp ministerijos, kaip kontroliuojančios institucijos ir vadovo, kaip vykdomojo direktoriaus. Įvedus valdybas, galima būtų atsisakyti meno tarybų, jų funkcijas perduodant meno vadovams. Pastarąją pareigybę vertėtų sustiprinti ir įtvirtinti kaip privalomą valstybiniuose teatruose.

- Mažinti biurokratinę naštą, peržiūrint planavimo ir atsiskaitymo dokumentų sistemą, siekiant atsisakyti besidubliuojančių formų, sumažinti perteklinę biurokratiją bei sukuriant lengvai adaptuojamus šablonus.
- Keisti finansavimo cikliškumą – pereiti prie ilgesnio finansavimo ciklo (3 metų), kad būtų užtikrinta strateginė autonomija, stabilesnis repertuaro planavimas, geresnės tarptautinio bendradarbiavimo galimybės ir būtų skatinama drąsiau prisiimti meninę riziką.
- Skiriant finansavimą, LRKM atsižvelgti į pasiekimus ir kūrybines ambicijas, kad teatrai turėtų daugiau motyvacijos siekti aukštesnių rezultatų, imtųsi ambicingesnių, inovatyvesnių projektų.
- Sukurti palankesnę mokestinę bazę verslui, kuri skatintų kultūrinių organizacijų rėmimą, mecenatystę. Taip būtų sumažinta valstybės finansuojamų teatrų stipri finansinė priklausomybė nuo LRKM.
- Sukurti prievolę strateginius planus rengti ir valstybiniams teatrams, kadangi juose numatomi ir su LRKM išdiskutuojami pagrindiniai veiklos aspektai, kuriuose galėtų atsispindėti ir autonomiją skatinantys tikslai, prioritetai, veiklos.

Valstybės finansuojamų teatrų vadovams:

- Išgryninti ir stiprinti administravimo ir meninių atsakomybių pasiskirstymą atitinkamai tarp teatro vadovo ir meno vadovo ar meno tarybos, kad būtų išvengta vienvaldystės ir būtų užtikrinta meninė kokybė.
- Didinti finansinę nepriklausomybę nuo LRKM per pajamų diversifikaciją – kryptingai siekti, kad nuosavų lėšų dalis būtų didesnė bendrame teatro biudžete.
- Aiškiai įsivardinti ir (bent) viduje komunikuoti teatro vertybes, apsibrėžiant, kas yra kūrybos laisvė ir kaip ji turi būti įgyvendinama.
- Kryptingai ugdyti įgalinantį vadovavimą – teatro vadovams ir meno vadovams vadovautis šiuolaikinėmis lyderystės praktikomis, reguliariai atnaujinti vadovavimo žinias kursuose.

Režisieriams:

- Dar prieš projekto veiklą pradžią pasirašyti sutartį, kurioje būtų numatyti pagrindiniai aspektai, kurie nekistų kūrybinio proceso eigoje ir neturėtų jam įtakos.
- Stiprinti grįžtamąjį ryšį su teatru autonomijos klausimu, fiksuojant kas trukdo / padeda laisvai kurti, kur jaučiama nepagrįsta kontrolė.

Akademinei bendruomenei:

- Atlikti išsamų tyrimą apie valstybės finansuojamų teatrų valdymo autonomiją ir jos situaciją Lietuvoje. Tyrimas galėtų vykti ilgalaikėje perspektyvoje ir apimti didesnę skaičių teatrų, interviu galėtų būti imami ne tik iš teatrų vadovų, bet ir kūrybinių darbuotojų. Tyrimo rezultatai galėtų būti teikiami kaip rekomendacijos LRKM, teatrams ir kūrybiniams darbuotojams.
- Plėtoti autonomijos veiksnių vertinimo skalę, kuri leistų tiksliau įvertinti kiekvieno teatro autonomijos lygį.

ABRAITYTĖ, Monika. (2026) *Factors Influencing the Management Autonomy of State-funded Theatres*. MA Graduation Paper. Kaunas: Kaunas Faculty, Vilnius University. 80 p.

S U M M A R Y

Artistic autonomy is one of the key elements of cultural policy in democratic states, encompassing both creators' freedom and arts institutions' ability to independently shape the directions of their activities. State-funded (national and state) theatres are part of Lithuania's cultural system, and their operations depend directly on public funding, therefore raising question of to what extent these institutions can maintain creative and management autonomy. As the topic has been insufficiently researched and is relevant to the broader field of autonomy-based organizations, this study focuses on the factors shaping management autonomy in state-funded theatres.

The aim of the study is to develop an empirically grounded model of the factors of management autonomy in state-funded theatres, enabling targeted interventions to strengthen it to be recommended. The objectives are: (1) to define the concept of theatre autonomy; (2) to systematize the external and internal factors of management autonomy in state-funded theatres; (3) to develop a theoretical management model for state-funded theatres integrating external and internal autonomy factors; (4) to empirically test the model's suitability for Lithuania's state-funded theatres. The study employs analysis of academic literature, strategic documents, legal acts, institutional reports, qualitative content analysis and semi-structured interviews with directors, artistic directors and stage directors of national and state theatres.

Theatre autonomy is defined as a theatre's ability to independently make creative, artistic, and organizational decisions, regardless of political, legal, financial, or administrative influence, ensuring artistic freedom and the independence of creation at both the organizational and individual creator levels. The management autonomy factors of state-funded theatres were systematized into external (governance, funding, audience) and internal (internal management, organizational culture, leadership), distinguishing factors that enhance or reduce autonomy. After empirically testing the model's suitability for Lithuania's state-funded theatres, it was found that: (1) the legal framework of the Republic of Lithuania and related documents tend to restrict management autonomy more than they systematically promote it, although autonomy-enhancing elements are also present; (2) informants' perspectives reveal high autonomy at the artistic level but conditional autonomy at the management level; (3) the developed theoretical model largely correctly identifies the main categories of external and internal factors that determine theatres' management autonomy.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Abfalter, D. 2013. Authenticity and respect: Leading creative teams in the performing arts, *Creativity and Innovation Management* 22(3): 295–306. Prieiga: <https://doi.org/10.1111/caim.12004>, [Žr. 2025 09 11].
2. Ahmed, S. K. 2024. The pillars of trustworthiness in qualitative research. *Journal of Medicine, Surgery, and Public Health*, 2: 1-4. Prieiga: <https://doi.org/10.1016/j.glmedi.2024.100051>, [Žr. 2025 11 30].
3. Amabile, T. M. 1997. Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do. *California Management Review*, 40(1): 39-58. Prieiga: <https://doi.org/10.2307/41165921>, [Žr. 2025 11 20].
4. Amabile, T. M., Pratt, M. G. 2016. The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning. *Organizational Behavior*, 36: 157-183. Prieiga: <https://doi.org/10.1016/j.riob.2016.10.001>, [Žr. 2025 11 20].
5. Bass, B. M., Riggio, R. E. 2006. *Transformational leadership* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
6. Batley R. 1999. *The Role of Government in Adjusting Economies: An Overview of Findings*. International Development Department: University of Birmingham: Birmingham.
7. Berg, I. T. 2019. Norwegian Theatre – a Blind Spot on Cultural Policy’s Participatory Agenda? *Nordic Journal of Cultural Policy*, 22(1): 26-29. Prieiga: <https://doi.org/10.18261/ISSN2000-8325-2019-01-03>, [Žr. 2025 09 06].
8. Bezes, P., Jeannot, G. 2018. Autonomy and managerial reforms in Europe: Let or make public managers manage? *Public Administration*, 96(1): 3–22. Prieiga: <https://doi.org/10.1111/padm.12361>, [Žr. 2025 10 16].
9. Bhansing P. V., Leenders M., Wijnberg N. M. 2012. Performance effects of cognitive heterogeneity in dual leadership structures in the arts: The role of selection system orientations. *European Management Journal* 30(6): 523–534. Prieiga: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2012.04.002>, [Žr. 2025 10 12].
10. Blomgren, R. 2012. Autonomy or democratic cultural policy: that is the question. *International journal of cultural policy*. 18(5): 519–529. Prieiga: <https://doi.org/10.1080/10286632.2012.708861>, [Žr. 2025 10 05].
11. ter Bogt H., Tillema S. 2016. Accounting for trust and control: Public sector partnerships in the

- arts. *Critical Perspectives on Accounting* 37: 5–23. Prieiga: <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2015.10.002>, [Žr. 2025 09 11].
12. Bourdieu, P. 1993. *The field of cultural production*. Cambridge: Polity Press.
 13. Bowen, G. A. 2009. Document Analysis as a Qualitative Research Method. *Qualitative Research Journal*, 9(2): 27–40. Prieiga: <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>, [Žr. 2025 12 06].
 14. Bryman, A. 2012. *Social Research Methods*. 4th ed. Oxford: Oxford University Press.
 15. Bukvić, I. V., Mihaljević, M., Tokić, I. 2016. Financing the theatre: the role of management and the state. *God. XXIX, BR. 1/2016*: 125-142. Prieiga: <https://hrcak.srce.hr/file/237443>, [Žr. 2025 10 14].
 16. Cameron, K. S., Quinn, R. E. 1999. *Diagnosing and changing organizational culture*. MA: Addison-Wesley.
 17. Canning, E. A., Murphy, M. C., Emerson, K. T. U., Chatman, J. A., Dweck, C. S., Kray, L. J. 2019. Cultures of Genius at Work: Organizational Mindsets Predict Cultural Norms, Trust, and Commitment. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 46(4): 626-642. Prieiga: <https://doi.org/10.1177/0146167219872473>, [Žr. 2025 11 16].
 18. Chartrand, H., McCaughey, C. 1989. The Arm's Length Principle and the Arts: An International Perspective – Past, Present and Future. *Who's to Pay for the Arts? The International Search for Models of Arts Support*. New York: ACA Books, 43–80.
 19. Christman, J. 2025. Autonomy in Moral and Political Philosophy. *The Stanford Encyclopedia of Philosophy*. Prieiga: <https://plato.stanford.edu/archives/fall2025/entries/autonomy-moral/>, [Žr. 2025 10 10].
 20. Cooke, R. A., Rousseau, D. M. 1988. Behavioral norms and expectations: a quantitative approach to the assessment of organizational culture. *Group & Organization Studies*, 13(3): 245–273. Prieiga: <https://doi.org/10.1177/105960118801300302>, [Žr. 2025 12 04].
 21. Crowe, S., Cresswell, K., Robertson, A., Huvy, G., Avery, A., Sheikh, A. 2011. The case study approach. *BMC Medical Research Methodology*, 11(100): 1-9 Prieiga: <https://doi.org/10.1186/1471-2288-11-100>, [Žr. 2025 11 30].
 22. Den Nationale Scene. 2025. *Teatersjef og styret*. Prieiga: <https://dns.no/om-den-nationale-scene/teatersjef-og-styret/>, [Žr. 2025 11 20].
 23. Downton, J. V. 1973. *Rebel leadership: Commitment and charisma in a revolutionary process*. New York: Free Press.
 24. Edelman, J., Hansen L. E., Van Den Hoogen, Q. L. 2016. *The Problem of Theatrical Autonomy. Analysing Theatre as a Social Practice*. Amsterdam University Press. Prieiga: <https://doi.org/10.1515/9789048530274>, [Žr. 2025 09 10].

25. European Commission. 2022. *The situation of theatres in the EU Member States. Final report*. Prieiga: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/14ac75be-eb8f-11ec-a534-01aa75ed71a1>, [Žr. 2025 10 11].
26. Festivalis „Sirenos“. 2025. *Prestižinio Avinjono festivalio meno vadovas išreiškė palaikymą Lietuvos kultūros bendruomenei*. Delfi. Prieiga: <https://www.delfi.lt/kultura/naujienos/prestizinio-avinjono-festivalio-meno-vadovas-isreiske-palaikyma-lietuvos-kulturos-bendruomenei-120157561>, [Žr. 2025 10 03].
27. Foncesa, D. R., Meneses, P. P. M., Silva Filho, A. I., Campos, N. G. 2013. Autonomia para gestão estratégica de pessoas no setor público federal: perspectivas de análise e agenda de pesquisa. *Rev. Adm. Rio de Janeiro*, 47(6): 1451-1475. Prieiga: <https://doi.org/10.1590/S0034-76122013000600006>, [Žr. 2025 10 14].
28. Grėbliauskaitė, E. 2024. Meno autonomijos institucinė priežiūra. *Menas ir Lietuvos kultūros politika. Tyrimo išvados ir rekomendacijos*. Tarptautinių santykių ir politikos mokslų institutas, Vilniaus universitetas. Prieiga: https://www.ltkl.lt/docs/kulturos-tyrimai/2024/11/Meno-autonomijos-institucine-prieziura.-Menas-ir-Lietuvos-kulturos-politika_Isvados-ir-rekomendacijos_Egle-Grebliauskaite.pdf, [Žr. 2025 09 06].
29. Hausmann, A., Zischler, L. 2023. *Leadership in Arts Organisations: The Power of Successful Work Relationships*. Prieiga: <https://doi.org/10.1007/978-3-031-40191-6>, [Žr. 2025 11 28].
30. Hiller, N. J., Sin, H.-P., Ponnappalli, A. R., Ozgen, S. 2019. Benevolence and authority as WEIRDly unfamiliar: A multi-language meta-analysis of paternalistic leadership behaviors from 152 studies. *The Leadership Quarterly*, 30(1): 165–184. Prieiga: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.11.003>, [Žr. 2025 11 15].
31. Hutchinson, R. 1982. *The politics of the arts council..* London: Sinclair Brown.
32. Ilies, R., Morgeson, F., Nahrgang, J. 2005. Authentic Leadership and Eudaemonic Well-Being: Understanding Leader-Follower Outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16(3): 373–394. Prieiga: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.002>, [Žr. 2025 11 15].
33. Yin, R. K. 2018. *Case Study Research and Applications: Designs and Methods (6th ed.)*. SAGE.
34. Young, H. R., Glerum, D. R., Joseph, D. L., McCord, M. A. 2021. A Meta-Analysis of Transactional Leadership and Follower Performance: Double-Edged Effects of LMX and Empowerment. *Journal of Management*, 47(5): 1255–1280. Prieiga: <https://doi.org/10.1177/0149206320908646>, [Žr. 2025 11 14].
35. Yukl, G., Gardner, W. L. 2019. *Leadership in organizations*. Harlow: Pearson Education.
36. Jabłoński, M., Karcz-Ryndak, J. 2024. Key aspects of theatre management: Literature review. *Organization and management*, 195(1): 69-99.

37. Juozo Miltinio dramų teatras (JMDT). 2024. Nuostatai. Prieiga: <https://www.miltinioteatras.lt/uploads/JMDT%20nuostatai.pdf>, [Žr. 2025 12 06].
38. Juozo Miltinio dramų teatras (JMDT). 2025. Struktūra. Prieiga: <https://www.miltinioteatras.lt/struktura/>, [Žr. 2025 12 06].
39. Kant, I. 1790/1987. *Critique of Judgement*. Hackett Publishing Company INDIANAPOLIS/CAMBRIDGE.
40. Kauno valstybinis lėlių teatras (KVLТ). 2018. *Nuostatai*. Prieiga: <https://kaunoleliuteatras.lt/dokumentai/>, [Žr. 2025 12 06].
41. Kauno valstybinis lėlių teatras (KVLТ). 2021. *Struktūra*. Prieiga: <https://kaunoleliuteatras.lt/dokumentai/>, [Žr. 2025 12 06].
42. Kauno valstybinis muzikinis teatras (KAVMT). 2024. *Nuostatai*. Prieiga: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.29ED096A464F/asr>, [Žr. 2025 12 06].
43. Kauno valstybinis muzikinis teatras (KAVMT). 2025. *Vadovybė*. Prieiga: <https://www.muzikiniteatras.lt/#/Vadovybe.html>, [Žr. 2025 12 06].
44. Klaić, D. 2012. *Resetting the Stage: Public Theatre Between the Market and Democracy*. Bristol: Intellect. Prieiga: <https://www.jstor.org/stable/j.ctv9hj78n.5>, [Žr. 2025 10 05].
45. Klaipėdos dramų teatras (KDT). 2024a. *Nuostatai*. Prieiga: <https://kdt.lt/wp-content/uploads/2024/09/KDTnuostatai.pdf>, [Žr. 2025 12 06].
46. Klaipėdos dramų teatras (KDT). 2024b. *Struktūra*. Prieiga: <https://kdt.lt/wp-content/uploads/2024/10/KLAIPEDOS-DRAMOS-TEATRO-STUKTURA-1.pdf>, [Žr. 2025 12 06].
47. Klaipėdos valstybinis muzikinis teatras (KLVMT). 2024. *Nuostatai*. Prieiga: <https://klaipedosmuzikinis.lt/wp-content/uploads/2024/10/KVMT-nuostatai-2024.pdf>, [Žr. 2025 12 06].
48. Klaipėdos valstybinis muzikinis teatras (KLVMT). 2025. *Struktūros schema*. Prieiga: https://klaipedosmuzikinis.lt/wp-content/uploads/2025/09/KVMT_strukturos_schema_2025_09_01.pdf
49. Kleppe, B. 2017. *Regulating autonomy*. Kongsberg: University College of Southeast Norway Faculty of Humanities, Sports and Educational Science.
50. Kleppe, B. 2017. Theatres as risk societies: Performing artists balancing between artistic and economic risk. *Poetics*, 64: 53–62. Prieiga: <https://doi.org/10.1016/j.poetic.2017.08.002>, [Žr. 2025 09 11].
51. Kleppe, B. 2018. Managing autonomy: Analyzing arts management and artistic autonomy through the theory of justification. *Journal of Arts Management Law and Society*, 48(3): 191–205, Prieiga:

- <https://doi.org/10.1080/10632921.2017.1377661>, [Žr. 2025 09 11].
52. Kuesters, I. 2010. Arts Managers as Liaisons between Finance and Art: A Qualitative Study Inspired by the Theory of Functional Differentiation. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 40(1): 43-57.
53. Lazarević, M., Mosurović, M. 2023. Organizational Structure and Organizational Culture. *Economic Analysis: Applied Research in Emerging Markets*, 56(2): 39-53. Prieiga: <https://doi.org/10.28934/ea.23.56.2.pp39-53>, [Žr. 2025 12 14].
54. Lee, A., Legood, A., Hughes, D., Tian, A. W., Newman, A., Knight, C. 2019. Leadership, creativity and innovation: a meta-analytic review. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(1): 1-35. Prieiga: <https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1661837>, [Žr. 2025 11 14].
55. Lewandowska, K. 2018. Are polish theatres autonomous? Artistic institutions in a bureaucratic system of culture funding. *Policy Studies*, 39(1): 1–18. Prieiga: <https://doi.org/10.1080/01442872.2017.1376631>, [Žr. 2025 09 14].
56. Lietuvos nacionalinis dramos teatras (LNDT). 2024. *Nuostatai*. Prieiga: <https://www.teatras.lt/lt/administracine-informacija/administracine-informacija/nuostatai/>, [Žr. 2025 12 06].
57. Lietuvos nacionalinis dramos teatras (LNDT). 2025. *Struktūros schema*. Prieiga: <https://www.teatras.lt/lt/administracine-informacija/administracine-informacija/nuostatai/>, [Žr. 2025 12 06].
58. Lietuvos nacionalinis operos ir baleto teatras (LNOBT). 2024. *Nuostatai*. Prieiga: <https://www.opera.lt/data/public/uploads/2024/05/teatro-nuostatai-2024-05-07.pdf>, [Žr. 2025 12 06].
59. Lietuvos nacionalinis operos ir baleto teatras (LNOBT). 2025. *Struktūra*. Prieiga: <https://www.opera.lt/data/public/uploads/2025/08/struktura.pdf>, [Žr. 2025 12 06].
60. Lietuvos Respublikos Seimas. 2024. *Lietuvos Respublikos kultūros politikos pagrindų įstatymas, Nr. XIV-2762, 2024 m. birželio 18 d.* Prieiga: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/e12b7cc02efa11efb121d2fe3a0eff27>, [Žr. 2025 09 20].
61. Lietuvos Respublikos Seimas. 2025a. *Lietuvos Respublikos biudžetinių įstaigų įstatymas, Nr. I-1113 (2025 01 15 redakcija)*. Prieiga: <https://www.e-tar.lt/portal/it/legalAct/TAR.3A756D83A99B/asr>, [Žr. 2025 12 21].
62. Lietuvos Respublikos Seimas. 2025b. *Lietuvos Respublikos profesionaliojo scenos meno įstatymas, 2004 m. birželio 1 d. Nr. IX-2257, (2025 12 05 redakcija)*. Prieiga: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.235372/asr>, [Žr. 2025 12 14].

63. Lietuvos Respublikos Seimas. 2025c. *Lietuvos Respublikos viešojo sektoriaus atskaitomybės įstatymas, Nr. X-1212 (2025 01 01 iki 2025 12 31 redakcija)*. Prieiga: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.E2CE2C82DA9E/asr>, [Žr. 2025 12 21].
64. Lietuvos Respublikos kultūros ministerija. 2023. *Dėl Profesionaliojo scenos meno veiklos nacionalinės programos ir profesionaliojo scenos meno veiklos nacionalinės programos nuostatų patvirtinimo, Nr. IV-1144 (2022 10 28 iki 2023 03 31 redakcija)*. Prieiga: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/b8ad5766d61311e782d4fd2c44cc67af/asr?positionInSearchResults=0&searchModelUUID=91edd50b-d006-47ea-817c-4ec9cfb647c6>, [Žr. 2025 12 19].
65. Lietuvos Respublikos kultūros ministerija. 2024. *Dėl Konkursų į nacionalinių, valstybinių ir savivaldybių teatrų ir koncertinių įstaigų vadovų pareigas komisijos darbo reglamento patvirtinimo, Nr. IV-794 (2024 07 13 redakcija)*. Prieiga: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/8c1fd0105cc411e79198ffdb108a3753/asr>, [Žr. 2025 12 21].
66. Lietuvos Respublikos kultūros ministerija. 2025a. *Dėl Profesionaliojo scenos meno įstaigų veiklos skatinimo 2024–2028 metų veiksmų plano ir Profesionaliojo scenos meno įstaigų veiklos skatinimo 2024–2028 metų veiksmų plano įgyvendinimo tvarkos aprašo patvirtinimo, Nr. IV-122 (2025 04 02 redakcija)*. Prieiga: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/56e77960a8b911ed924fd817f8fa798e/asr>, [Žr. 2025 12 21].
67. Lietuvos Respublikos kultūros ministerija. 2025b. *Metiniai veiklos planai*. Prieiga: <https://lrkm.lrv.lt/lt/administracine-informacija/planavimo-dokumentai/metiniai-veiklos-planai/>, [Žr. 2025 12 14].
68. Lim, W. M. 2024. What Is Qualitative Research? An Overview and Guidelines. *Australasian Marketing Journal*, 33(2): 199-229. Prieiga: <https://doi.org/10.1177/14413582241264619>, [Žr. 2025 11 30].
69. Lucas, P., Fleming, J., Bhosale, J. 2018. The utility of case study as a methodology for work-integrated learning research. *International Journal of Work-Integrated Learning*, Special Issue, 19(3): 215-222. Prieiga: https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1196748.pdf?utm_source=chatgpt.com, [Žr. 2025 11 30].
70. Mangset, P. 2009. The Arm's length principle and the art funding system: a comparative approach. *What about cultural policy?* Helsinki/Jyväskylä: Minerva, 273–298.
71. Merriam, S. B. 1998. *Qualitative research and case study applications in education*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
72. Nacionalinis Kauno dramos teatras (NKDT). 2024. *Nuostatai*. Prieiga: https://dramosteatras.lt/app/uploads/2023/11/NUOSTATAI_2024.pdf/, [Žr. 2025 12 06].
73. Nacionalinis Kauno dramos teatras (NKDT). 2025. *Valdymo schema*. Prieiga:

- <https://dramosteatras.lt/app/uploads/2023/11/VALDYMO-SCHEMA-2025.pdf>, [Žr. 2025 12 06].
74. Northouse, P. G. 2016. *Leadership: Theory and practice* (7th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
 75. Ohenhen, S. T., Iwuh, J. J., Abakporo, P. C. 2025. Navigating Cultural Governance and Leadership Complexities: A Discourse Analysis of Ahmed Yerima at the National Theatre (2006–2009). *A Journal of Cultural Administration and Theatre Management*, 2(1): 87-98. Prieiga: <https://doi.org/10.70118/TIJ0007>, [Žr. 2025 10 14].
 76. Olsen, J. P. 2009. Democratic Government, Institutional Autonomy and the Dynamics of Change. *West European Politics*, 32: 3, 439–465. Prieiga: <https://doi.org/10.1080/01402380902779048>, [Žr. 2025 09 06].
 77. Pizzolitto E., Verna I. 2022. Resource orchestration theory and electronic human resources management. *Exploring Digital Resilience. Challenges for People and Organisations. Springer series: Lecture Notes in Information Systems and Organisation (LNISO)*. 57: 29-40 Prieiga: https://doi.org/10.1007/978-3-031-10902-7_3, [Žr. 2025 11 14].
 78. Rimkutė, A. 2018. Meno autonomija ir demokratija Lietuvos kultūros politikoje. *Respectus Philologicus*, 34(39): 192–206. Prieiga: <https://doi.org/10.15388/RESPECTUS.2018.34.39.16>, [Žr. 2025 09 14].
 79. Rimkutė, A. 2024. *Kultūros politika. Tikslai / priemonės / procesai*. Vilniaus universiteto leidykla.
 80. Røyseng, S. 2008. Arts management and the autonomy of art. *International Journal of Cultural Policy*, 14(1): 37–48. Prieiga: <https://doi.org/10.1080/10286630701856484>, [Žr. 2025 09 10].
 81. Røyseng, S. 2019. The Social Contract of Artists in the Era of Cultural Industries. *International Journal of Cultural Policy*. 25(2): 154–170. Prieiga: <https://doi.org/10.1080/10286632.2016.1229313>, [Žr. 2025 10 12].
 82. Røyseng, S., Paoli, D. D. ir Wennes, G. 2020. As You like It! How Performance Measurement Affects Professional Autonomy in the Norwegian Public Theater Sector. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 50(1): 52–66. Prieiga: <https://doi.org/10.1080/10632921.2019.1693458>, [Žr. 2025 09 13].
 83. Rubio Aróstegui, J. A., Rius-Ulldemolins, J. 2022. Opera houses: from democratization to plutocratic control? Lyric production, economic management, and elite control in the main Spanish opera houses during the period of austerity (2009–2018). *International Journal of Cultural Policy*, 28(3): 359–378. Prieiga: <https://doi.org/10.1080/10286632.2021.1949004>, [Žr. 2025 09 13].
 84. Ruslin, R., Mashuri, S., Sarib, M. Alhabsyi, Syam, H. 2022. Semi-structured Interview: A Methodological Reflection on the Development of a Qualitative Research Instrument. *Educational Studies Ruslin*, 12: 22-29. Prieiga: <https://doi.org/10.9790/7388-1201052229>, [Žr. 2025 12 06].

85. Salvaggio, S. A. 2024. Funding Models and Management Mindset. Prieiga: <https://doi.org/10.31219/osf.io/ncvj4>, [Žr. 2025 10 03].
86. Schein, E. 2010. *Organizational culture and leadership (Fourth Edition)*. San Francisco, CA: Jossey-Bass. Prieiga: https://ia800805.us.archive.org/9/items/EdgarHScheinOrganizationalCultureAndLeadership/Edgar_H_Schein_Organizational_culture_and_leadership.pdf, [Žr. 2025 11 15].
87. Schein, E. H., Schein, P. 2016. *Organizational Culture and Leadership*, John Wiley & Sons, Incorporated. Prieiga: <http://ebookcentral.proquest.com/lib/viluniv-ebooks/detail.action?docID=4766585>, [Žr. 2025 11 15].
88. Schaubroeck, J. M., Shen, Y., Chong, S. 2017. A dual-stage moderated mediation model linking authoritarian leadership to follower outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 102(2): 203–214. Prieiga: <https://doi.org/10.1037/apl0000165>, [Žr. 2025 11 15].
89. Soto-Morettini, D. 2023. ‘Trust me, kid’: leadership style and how we train directors to talk to actors. *Theatre, Dance and Performance Training*, 14(3): 326-338. Prieiga: <https://doi.org/10.1080/19443927.2023.2243173>, [Žr. 2025 11 14].
90. Teatr Polski. 2025. *Organizacja Teatru*. Prieiga: <https://teatrpolski.waw.pl/bip/organizacja-teatru>, [Žr. 2025 10 20].
91. Vabalaitė, R. M. 2025. Meno autonomijos koncepcijos pokantinėje filosofijoje. *Logos*, 123. Prieiga: <https://doi.org/10.24101/logos.2025.38>, [Žr. 2025 09 06].
92. Valstybinė lietuvių enciklopedija. 2025. *Nuostatai*. Prieiga: <https://www.vle.lt/straipsnis/nuostatai-1/>, [Žr. 2025 12 14].
93. Valstybinis jaunimo teatras (VJT). 2023. *Struktūros schema*. Prieiga: <https://jaunimoteatras.lt/wp-content/uploads/2023/10/SCHEMA.pdf>, [Žr. 2025 12 06].
94. Valstybinis jaunimo teatras (VJT). 2024. *Nuostatai*. Prieiga: <https://jaunimoteatras.lt/wp-content/uploads/2024/11/dokumentas.pdf>, [Žr. 2025 12 06].
95. Valstybinis Šiaulių dramos teatras (VŠDT). 2024. *Nuostatai*. Prieiga: <https://siauliateatras.lt/data/public/uploads/2025/07/2024-08-29-nuostatai-valstybinis-siauliu-dramos-teatras.pdf>, [Žr. 2025 12 06].
96. Valstybinis Šiaulių dramos teatras (VŠDT). 2025. *Kontaktai*. Prieiga: <https://siauliateatras.lt/kontaktai>
97. Valstybinis Vilniaus mažasis teatras (VMT). 2024. *Nuostatai*. Prieiga: <https://vmt.lt/storage/app/media/uploaded-files/Nuostatai%202024%2008%2026.pdf>, [Žr. 2025 12 06].
98. Valstybinis Vilniaus mažasis teatras (VMT). 2025. *Organizacinė struktūra*. Prieiga:

- <https://vmt.lt/storage/app/media/uploaded-files/VVMT%20organizacin%C4%97%20strukt%C5%ABra%202025%2001%2001.pdf>, [Žr. 2025 12 06].
99. Varbanova, L. 2003. Financing cultural practices in South East Europe. *Policies for Culture Publication Series*, ECUMEST Association/European Cultural Foundation, Bucharest, 2–12.
 100. Velli, V., Sirakoulis, K. 2018. Performance Measurement in Non-profit Theatre Organizations: The Case of Greek Municipal and Regional Theatres. *International Journal of Arts Management*, 21(1): 49-60. Prieiga: <https://www.jstor.org/stable/44989751>, [Žr. 2025 11 03].
 101. Vestheim, G. 2009. The autonomy of culture and the arts – from the early bourgeois era to late modern ‘runaway world. *What about cultural policy?* Helsinki: Minerva, 31–53.
 102. Vilniaus senasis teatras (VST). 2024. *Nuostatai*. Prieiga: <https://vsteatras.lt/public/uploads/1729253822-VILNIAUS%20SENOJO%20TEATRO%20NUOSTATAI.pdf>, [Žr. 2025 12 06].
 103. Vilniaus senasis teatras (VST). 2025. *Struktūra*. Prieiga: [https://vsteatras.lt/public/uploads/1763647014-VILNIAUS%20SENOJO%20TEATRO%20ORGANIZACIN%C4%96%20STRUKT%C5%AA RA%20\(nuo%202026-01-01\).pdf](https://vsteatras.lt/public/uploads/1763647014-VILNIAUS%20SENOJO%20TEATRO%20ORGANIZACIN%C4%96%20STRUKT%C5%AA RA%20(nuo%202026-01-01).pdf), [Žr. 2025 12 06].
 104. Vilniaus teatras „Lėlė“ (VTL). 2024a. *Nuostatai*. Prieiga: <https://www.teatraslele.lt/uploads/Dokumentai/Vilniaus%20teatras%20L%C4%97I%C4%97%20Nuostatai%202024%20redakcija.pdf>, [Žr. 2025 12 06].
 105. Vilniaus teatras „Lėlė“ (VTL). 2024b. *Teatro struktūra*. Prieiga: <https://www.teatraslele.lt/teatro-struktura/>, [Žr. 2025 12 06].
 106. Wang A. C., Chiang J. T. J., Tsai C. Y., Lin T. T., Cheng B. S. 2013. Gender makes the difference: the moderating role of leader gender on the relationship between leadership styles and subordinate performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 122(2): 101-113. Prieiga: <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2013.06.001>, [Žr. 2025 11 14].
 107. Wu, M., Huang, X., Li, C., & Liu, W. 2012. Perceived interactional justice and trust-in-supervisor as mediators for paternalistic leadership. *Management and Organization Review*, 8(1): 97-121. Prieiga: <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2011.00283.x>, [Žr. 2025 11 15].
 108. Zhu, Y. 2025. Authentic leadership: Fostering ethical cultures, employee engagement, and organizational resilience in complex environments. *Research in Humanities and Social Sciences*, 2(1): 1-14. Prieiga: <https://doi.org/10.33422/icrhs.v2i1.838>, [Žr. 2025 11 14].

PRIEDAI

1 PRIEDAS Interviu klausimai teatrų vadovams (direktoriams)	82
2 PRIEDAS Interviu klausimai teatrų meno vadovams	83
3 PRIEDAS Interviu klausimai režisieriams	84
4 PRIEDAS Sutikimas dalyvauti tyrime	85
5 PRIEDAS Interviu su teatrų vadovais ir meno vadovais.....	86
6 PRIEDAS Interviu su režisieriais	100
7 PRIEDAS Teatrų valdymo autonomijos veiksmų norminis įtvirtinimas išoriniuose dokumentuose	105
8 PRIEDAS Teatrų valdymo autonomijos veiksmų norminis įtvirtinimas vidiniuose dokumentuose	107
9 PRIEDAS Baigiamojo magistro darbo rengimo grafikas.....	109

Interviu klausimai teatrų vadovams (direktoriams)

Kategorija	Veiksny	Klausimas
Išanginiai klausimai		1. Kiek laiko jau vadovaujate teatrui? Su kokiais vadovavimo iššūkiais teko susidurti per šį laiką?
Išoriniai veiksniai	Valdysena	2. Kaip rengiami ir derinami teatro strateginiai planai? Ar ministerija prašo koreguoti, atsižvelgiant į jos pastabas ir lūkesčius? (Valstybiniams teatrams – ar sudarinėjate vidinį strateginį planą? Jei taip, kokia jo sandara?) 3. Kiek laisvės turite formuodamas metinį teatro veiklos planą ir jo rodiklius? Kiek pats juos nusistatote, kiek Kultūros ministerija juos nustato? 4. Kaip vyksta atsiskaitymas su ministerija už teatro veiklą?
	Finansavimas	5. Kaip apibūdintumėte teatro finansavimo struktūrą? Kokie joje vyraujantys pagrindiniai finansavimo šaltiniai? Kaip jie pasiskirsto procentiškai? 6. Ar finansavimo dydis ir stabilumas veikia Jūsų sprendimus – repertuaro formavimą, meninės rizikos lygį? Kas pasikeičia kai finansinė situacija geresnė ar blogesnė? 7. Kaip finansinė priklausomybė nuo Kultūros ministerijos daro įtaką meniniams pasirinkimams – riboja juos ar skatina? Kaip kinta Jūsų laisvė meninėje veikloje, kai teatras labiau diversifikuoja pajamas (bilietai, rėmėjai, projektinės lėšos)?
	Auditorija	8. Kaip vertintumėte savo publiką – labiau konservatyvi, tradicinio skonio, ar labiau atvira įvairialypiam menui, naujoms formoms? Ar tai daro įtaką – repertuaro, formų, temų pasirinkimui? 9. Ar jaučiate publikos spaudimą dėl tam tikrų meninių sprendimų? Kaip tai atsispindi teatro valdymo sprendimuose?
Vidiniai veiksniai	Vidinis valdymas	10. Kaip Jūsų teatre pasidalinusios meninės ir administracinės funkcijos? Kaip apibrėžtumėte savo ir meno vadovo atsakomybių ribas? Kiek Jūs turite įtakos sprendimams dėl repertuaro, meninės krypties, kūrybinių sprendimų? (Teatrams, kurie neturi meno vadovo: kaip Jūsų teatre pasidalinusios meninės ir administracinės funkcijos? Kas atlieka meno vadovo funkcijas? Kiek Jūs turite įtakos sprendimams dėl repertuaro, meninės krypties, kūrybinių sprendimų?) 11. Ar praktikoje dažniau meninius sprendimus priimate kartu, ar vienas iš jūsų turi „paskutinį žodį“? Nuo ko tai priklauso? (Teatrams, kurie neturi meno vadovo – kas praktikoje turi „paskutinį žodį“, kalbant apie meninius sprendimus?)
	Vidinė kultūra	12. Kaip galėtumėte nusakyti vyraujančias vertybes teatre? Ar kūrybos laisvė galėtų būti viena jų? 13. Kaip galėtumėte apibūdinti dominuojančias normas teatre: ar labiau skatinimas eksperimentavimas ir savarankiškumas, ar labiau kontrolė ir atsargumas? 14. Kaip manote, kiek teatro vidinei kultūrai – tam, kas laikoma „priimtinu“ ar „svarbiu“ teatre – daro įtaką išoriniai reikalavimai: veiklos rodikliai, finansavimo būdai, steigėjo lūkesčiai? Ar galite pateikti pavyzdžių?
	Vadovavimas	15. Kaip apibūdintumėte savo vadovavimo stilių? 16. Ar jaučiate, kad išorinės aplinkybės – teisiniai reikalavimai, finansavimas ir auditorijos spaudimas – veikia tai, kaip vadovaujate teatrui? Pavyzdžiui, kiek tenka daugiau kontroliuoti, o kiek gali leisti daugiau laisvės?
Bendri klausimai		17. Kuriose teatro srityse jaučiate didžiausią laisvę priimti sprendimus, o kuriose – labiau teka derintis prie išorinių nurodymų ar lūkesčių (pvz., ministerijos, finansavimo sąlygų, auditorijos įtakos)? 18. Jei galėtumėte pakeisti vieną dalyką išorinėje sistemoje (teisinėje bazėje, finansavime, atskaitomybėje), ką pakeistumėte?

Interviu klausimai teatrų meno vadovams

Kategorija	Veiksny	Klausimas
Išanginiai klausimai		1. Kiek laiko jau dirbate teatre kaip meno vadovas? Su kokiais vadovavimo iššūkiais teko susidurti per šį laiką?
Išoriniai veiksniai	Valdysena	2. Kiek dalyvaujate strateginio veiklos plano ir metinio teatro veiklos plano rengime? Ar jaučiate, kad Jūsų meninė vizija juose atsispindi? (Valstybiniais teatrams – Kiek dalyvaujate metinio teatro veiklos plano rengime? Ar jaučiate, kad Jūsų meninė vizija juose atsispindi?) 3. Ar Kultūros ministerija daro įtaką būtent meninei šių dokumentų daliai? Ar ministerija, prieš patvirtindama šiuos dokumentus, prašo juos koreguoti, atsižvelgiant į ministerijos pastabas ir lūkesčius?
	Finansavimas	4. Kaip finansavimo dydis ir stabilumas veikia Jūsų sprendimus – repertuaro formavimą, meninės rizikos lygį? Kas pasikeičia kai finansinė situacija geresnė ar blogesnė? 5. Kaip finansinė priklausomybė nuo Kultūros ministerijos daro įtaką meniniams pasirinkimams – riboja juos ar skatina? O kaip kinta Jūsų laisvė meninėje veikloje, kai teatras labiau diversifikuoja pajamas (bilietai, rėmėjai, projektinės lėšos)?
	Auditorija	6. Kaip vertintumėte savo publiką – labiau konservatyvi, tradicinio skonio, ar labiau atvira įvairialypiam menui, naujoms formoms? Kaip tai daro įtaką repertuaro, formų, temų pasirinkimui? 7. Ar jaučiate publikos spaudimą dėl tam tikrų meninių sprendimų? Ar esate patyręs situacijų, kai dėl baimės prarasti publiką ar sulaukti neigiamos reakcijos teko atsisakyti ar keisti kūrybinį sprendimą?
Vidiniai veiksniai	Vidinis valdymas	8. Kaip Jūsų teatre pasidalijusios meninės ir administracinės funkcijos? Kaip apibrėžtumėte savo ir vadovo atsakomybių ribas? Kiek direktorius turi įtakos sprendimams dėl repertuaro, meninės krypties, kūrybinių sprendimų? 9. Ar praktikoje dažniau meninius sprendimus priimate kartu, ar vienas iš jūsų turi „paskutinį žodį“? Nuo ko tai priklauso?
	Vidinė kultūra	10. Kaip galėtumėte nusakyti vyraujančias vertybes teatre? Ar kūrybos laisvė galėtų būti viena jų? 11. Kaip galėtumėte apibūdinti dominuojančias normas teatre: ar labiau skatinimas eksperimentavimas, inovatyvumas ir savarankiškumas, ar labiau palaikoma kontrolė ir atsargumas? 12. Kaip manote, kiek teatro vidinei kultūrai – tam, kas laikoma „priimtinu“ ar „svarbiu“ teatre – daro įtaką išoriniai reikalavimai: veiklos rodikliai, finansavimo būdai, steigėjo lūkesčiai? Ar galite pateikti pavyzdžių?
	Vadovavimas	13. Kaip apibūdintumėte savo vadovavimo stilių? 14. Ar jaučiate, kad išorinės aplinkybės – teisiniai reikalavimai, finansavimas ir auditorijos spaudimas – veikia tai, kaip vadovaujate teatrui? Pavyzdžiui, kiek tenka daugiau kontroliuoti, o kiek gali leisti daugiau laisvės?
Bendri klausimai		15. Kuriose teatro srityse jaučiate didžiausią laisvę priimti sprendimus, o kuriose – labiau teka derintis prie išorinių nurodymų ar lūkesčių (pvz., ministerijos, finansavimo sąlygų, auditorijos įtakos)? 16. Jei galėtumėte pakeisti vieną dalyką išorinėje sistemoje (teisinėje bazėje, finansavime, atskaitomybėje), ką pakeistumėte?

Interviu klausimai režisieriams

Kategorija	Veiksny	Klausimas
Išanginiai klausimai		1. Kiek laiko dirbate režisieriumi? Keliuose skirtinguose Lietuvos teatruose esate kūręs spektaklius?
Išoriniai veiksniai	Valdysena	2. Ar esate susidūręs su tuo, kad teatras, kuriame dirbote, kėlė konkrečius „rezultatų“ lūkesčius (pvz., žiūrovų skaičių, spektaklių skaičių, finansinį rezultatą)? Jei taip, kaip tai veikė Jūsų kūrybinius sprendimus?
	Finansavimas	3. Kaip Jums atrodo, kiek finansinė situacija (pinigų kiekis, stabilumas) veikia Jūsų sprendimus – medžiagos pasirinkimą, meninės rizikos lygį?
	Auditorija	4. Kaip paprastai vertinate savo spektaklių publiką – labiau kaip konservatyvią, tradicinio skonio, ar labiau atvirą įvairialypiam menui ir naujoms formoms? Ar tai daro įtaką medžiagos ir meninių sprendimų pasirinkimui? Jei taip, kaip?
Vidiniai veiksniai	Vidinis valdymas	5. Su kuo šiame teatre labiau teko dirbti kuriant spektaklį – su teatro direktoriumi, meno vadovu, ar abiem vienodai? Kaip atrodė šis bendradarbiavimas?
	Vidinė kultūra	6. Kokia Jums pasirodė teatro atmosfera ir vertybės – ar jautėtės turintis daug kūrybinės laisvės, ar labiau „irėmintas“ ir veikiantis atsargiai? Ar turite kokį pavyzdį? 7. Kaip Jums atrodo, šiame teatre labiau skatinamas eksperimentavimas, naujos idėjos ir savarankiškumas ar labiau saugomi nusistovėję sprendimai ir veikia kontrolė, atsargumas? Ar turite kokį pavyzdį?
	Vadovavimas	8. Kaip iš savo pozicijos matėte teatro vadovo ir, jei yra, meno vadovo vadovavimo stilių? Kiek jie atrodė labiau įgalinantys, kiek – labiau kontroliuojantys kūrybinį procesą?
Bendri klausimai		9. Kuriuose šio teatro darbo aspektuose labiausiai jautėtės laisvas priimti kūrybinius sprendimus, o kur labiau teko derintis prie teatro vadovybės, finansinių galimybių ar publikos lūkesčių?

Sutikimas dalyvauti tyrime

Sutinku dalyvauti VU Kauno fakulteto studentės Monikos Abraitytės tyrime „Valstybės finansuojamų teatrų valdymo autonomijos veiksniai“ ir teikti man žinomą ir galimą viešinti informaciją.

Patvirtinu, kad esu supažindintas (-a) su šio tyrimo ir mano dalyvavimo jame tikslu ir šiame tyrime dalyvauju savanoriškai.

Patvirtinu, kad man yra paaiškinta, jog tyrimui yra reikalinga tokia informacija: mano atsakymai į klausimyną, mano lytis.

Patvirtinu, kad man yra paaiškinta, jog tyrimui yra reikalingi šie mano asmeniniai duomenys (*išbraukti netinkamus*):

- vardas ir / arba pavardė
- einamos pareigos / veiklos sritis
- darbovietė / juridinė veiklos forma

Sutinku, kad iš tyrimui reikalingų mano asmeninių duomenų, studentės Monikos Abraitytės magistro darbo tekste būtų viešinami (*išbraukti netinkamus*):

- vardas ir / arba pavardė
- einamos pareigos / veiklos sritis
- darbovietė / juridinė veiklos forma

Sutinku, kad mano pateikta informacija studentės Monikos Abraitytės magistro darbo tekste būtų viešinama (*išbraukti netinkamus*):

- konfidencialiai tiesiogiai cituojant, be redagavimo
- konfidencialiai tiesiogiai cituojant, tačiau atlikus redagavimą
- konfidencialiai tiesiogiai necituojuant, perpasakojant
- tiesiogiai cituojant, be redagavimo nurodant mano asmeninę informaciją
- konfidencialiai tiesiogiai cituojant, tačiau atlikus redagavimą nurodant mano asmeninę informaciją
- konfidencialiai tiesiogiai necituojuant, perpasakojant nurodant mano asmeninę informaciją

Prieš viešinant studentės Monikos Abraitytės magistro darbą (*išbraukti netinkamą*):

- Pageidauju būti supažindintas (-a) su darbu
- Nepageidauju būti supažindintas (-a) su darbu

tyrimo dalyvio (-ės) vardas pavardė, parašas

data

Interviu su teatrų vadovais ir meno vadovais

Teatras	Atsakymas
IŽANGINIAI KLAUSIMAI	
Kiek laiko jau vadovaujate teatrui? Su kokiais vadovavimo iššūkiais teko susidurti per šį laiką? (<i>bendras klausimas</i>)	
T1	„18 metų vadovauju teatrui. Per šį laikotarpį buvo didžiausi iššūkiai, kad įvyko pasaulinė krizė; antra, įvyko pandemija; trečia vėl atsinaujino karas; ketvirta, per tą laikotarpį keitėsi teatro statusas; penkta, vyko teatro pastatų rekonstrukcija. Daug iššūkių.“ (V1) „Meno vadovu T1 teatre pradėjau dirbti 2020 metų rudenį <...> pirmaisiais savo darbo metais pirmiausia susidūriau su karantinu. <...> Pavyzdžiui, vienas iššūkis, ne vien man, bet ir visam teatrui tai yra darbas su užsienio režisieriais, kas aišku turi specifikos. <...> Man pačiam buvo daug asmeninių iššūkių, kurie buvo susiję su tuo, kad aš niekada anksčiau jokiam teatre nedirbau, o dirbau labiau akademinį darbą.“ (M1)
T2	„Vadovauju nuo 2016 m. liepos, tai jau artėju prie 10 metų. Iššūkiai jie labai skirtingi ir, ko gero, kiekvienas tarpsnis pasiūlė savo savitumo. Tai viena yra, kai tu tik startuoja, pradedi ir dar, na, mokaisi nemažai dalykų. <...> Po to vėliau ėjo, ko gero, tai pandemija vėl visai kiti iššūkiai, prasidėjo karas. <...> Tai tie iššūkiai jie nuolat atsiranda. Jie visą laiką yra kitokie <...>.“ (V2) „Meno vadovu dirbu 4 metai. Po naujų metų jau, turbūt, bus penkti metai. <...> meno vadovui tenka atsakomybė formuoti teatro repertuarą pirmiausia. Taip pat planuoti trupės užimtumą ir suderinti poreikius auditorijos, žiūrovo, tarp pačių menininkų ieškoti kompromisų ir balanso tarp to, ko nori publika ir tarp to, ką norisi jiems parodyti. Tai, manau, galbūt, tai ir yra didžiausias iššūkis – surasti tą bendrą kažkokį vardiklį, nenuslysti nei per daug į publikos pataikavimo pusę, ir juo labiau užimti visą trupę, kai režisieriai turi savo pačių pageidavimų dėl trupės <...>.“ (M2)
T3	„Iš viso teatre 25 metai. O buvau kaip aktorė ir režisierė. O jau penki metai – pirmoji kadencija baigėsi ir šiemet jau pirmi metai antros kadencijos, tai šeši vadovauju. Iššūkių buvo nemažai, nes pati pirmoji kadencija sutapo su pandemija. Tai iššūkių buvo visiems ir turėjome pasiekti žiūrovą jo neturėdami salėse. <...> Taip pat iššūkių tapo naujų technologijų ir nuotolinių edukacijų įdiegimas. <...> Aišku, intensyviausias laikas yra Kalėdinis laikas, taip, kaip dabar.“ (V3)
T4	„<...> daugiau negu metus, metai ir trys mėnesiai. Pagrindinis iššūkis, turbūt, yra kaip užtikrinti tęstinumą darbų, kurie buvo pradėti mano buvusių kolegų. <...> tu negali paimti visko ir pakeisti čia pagal save, ar ne? <...> Ir tie pirmi metai, bent jau man, tai buvo grynai apsipratimui ir susipratimui, kur yra teatras, apie ką yra teatras ir ką tada galima padaryti daugiau, geriau, ką galiu pridėti nuo savęs.“ (V4)
VALDYSENA	
Kaip rengiami ir derinami teatro strateginiai planai? Ar ministerija prašo koreguoti, atsižvelgiant į jos pastabas ir lūkesčius? (Valstybiniais teatrams – ar sudarinėjate vidinį strateginį planą? Jei taip, ar jam įtakos turi ministerija?) (<i>klausimas vadovams</i>)	
T1	„Kai tapome nacionaline įstaiga, automatiškai strategija jau yra labai svarbus dokumentas. <...> pati strategija, jos rengimas, jos visi tikslai, uždaviniai išties yra labai išdiskutuojami, gryninami ir labai daug vyksta diskusijų su ministerijos specialistais ir vykdomos korekcijos. Ir tai užtrunka keletą mėnesių, kol jau būna tokio lygio strategija, kurią galima pasirašyti ministru ir skaityti kaip veiklos dokumentą. <...> teatras pats diktuoja strategijos pagrindines kryptis <...>. <...> Bendradarbiaujama su ministerija ir bendradarbiaujama prasmingai. Tai yra specialistų diskusija, kuri augina vienas kito sąmoningumą ir supratimą, dėl ko ta strategija yra išvis daroma.“ (V1)
T2	„Formaliai mes jų nedarom. <...> tai yra mūsų vidinis reikalas – sau pasidaryti tam tikras strategijas, kur link keliausim, ką mes norime pasiekti, kokie mūsų „virš“ uždaviniai. <...> Nors strateginio planavimo formaliai ir nereikalauja ministerija, bet sau turėti jį būtina <...>. Strateginiam planui didžiausią įtaką turi, kad vadovas eidamas (<i>aut. past. į teatro vadovo konkursą</i>) rašo savo perspektyvos planus. <...> Tai viena parašyti programoje ir po to elgtis kažkaip kitaip, būtų, mažiausiai bent jau, neetiška.“ (V2)
T3	„Rengiame metinį veiklos planą.“ (V3)
T4	„Taip. Pirmas dalykas, ką atėjęs padariau, tai nusistačiau, kad teatro strategija turi stovėti ant vertybių. Tai susikūriau teatro vertybes, apie ką mums yra šitas teatras. <...> Apie ką mūsų teatras, kokios yra kryptys, koks yra mūsų išskirtinumas. Tai čia yra strategija, kuriai ministerija įtakos nedaro.“ (V4)
Kiek laisvės turite formuodamas metinį teatro veiklos planą ir jo rodiklius? Kiek pats juos nusistatote, kiek Kultūros ministerija juos nustato? (<i>klausimas vadovams</i>)	
T1	„Šiaip faktas, kad visada jie yra daugiau mūsų ir išeina iš mūsų visos kūrybinės veiklos. Tai yra pagrindas. Kai žinome, kokie laukia nauji pastatymai, žinome, kokio turinio festivalis bręsta, žinome, kokių edukacijų paketą vykdome. Tai automatiškai ir susidėlioja tie visi veiklos planai, kurių, na, vis tiek kad ir kaip maksimaliai mes ten, sakykime, būname suplanavę, bet vis tiek visuomet viršijame. Tai irgi yra, galbūt,

	patirties jau dalykai, kad mes, na, imame daugiau negu vidurkį, įskaičiuodami ir galimas rizikas. Ir jeigu patirties dėka tas rizikas amortizuojami, tai mūsų rodikliai yra dar didesni, geresni.“ (V1)
T2	„Tie metiniai rezultatai, kai kurie rodikliai, ko gero, net nesikeičia iš esmės. Tam tikri statistiniai rodikliai, kaip pavyzdžiui, tarkim suvaidintų spektaklių skaičius, jisai praktiškai išlieka visą laiką tapatus, bet tai tiesiog logika neleidžia daugiau padaryt. <...> Atkreipia dėmesį ministerija visą laiką, kodėl jūs mažinate šitą skaičių (<i>aut. past. pvz., gastrolių</i>). <...> bet, kai paaiškinu, kokie yra principai, dėl ko tarkim, kad tai yra finansinė našta, kad nėra erdvių, kad pastatymų apimtys yra ženkliai didesnės ir tai ir yra tie objektyvūs rodikliai, jie klausosi, išgirsta ir priima tuo skaičius. <...> Jeigu kalbant šita prasme apie tą autonomiją, tai nei ministerija labai ten laužo rankų, kad mes ten būtinai turim šešis spektaklius pastatyt, nei mes to stengiamės daryti. Kur mes turime autonomiją, sakykim, šitoj vietoj, planuojant tai iš dalies arba net ženklesne dalimi, tai yra apie turinį, nes pats mechanizmas, jis dirba taip, kaip dirba ir jisai realiai funkcionuoja. <...> Aš kažkaip per tuos 10 metų nepajutau, arba mes visą laiką labai pataikydavom tai, ko reikia ministerijai, arba ministerija tiesiog mumis pasitikėjo. Tai niekada nepajutau, kad, na, sakytų, žinot, vat va šito dramaturgo jau jūs šiukštu negalite liesti.“ (V2)
T3	„Visus rodiklius (<i>aut. past. nusistatome</i>) patys. Tik ministerijos lūkestis yra, kad būtų didesni kasmet“ (V3)
T4	„Tai įvairiai, tai yra dialogo principas. Mes, vadovai, einame į pokalbius su viceministrais arba ministrais. <...> viskas derinama, bet laisvės yra pakankamai daug, nes pirmiausia tai aš pats susidėliojau tam tikrus rodiklius, kurie būtų didesni, bet jie būtų pamatuojami pakankamai optimistiškai ir įveikiami, nes nieko blogiau nebus, jeigu aš parašysiu, kad ten parodysim 1000 spektaklių, tiek negalim parodyt, turim tik dvi sales. <...> Tai laisvės yra daug, bet viskas gale taškai dėliojami dialogo principų ministerijai.“ (V4)
Kiek dalyvaujate strateginio veiklos plano ir metinio teatro veiklos plano rengime? Ar jaučiate, kad Jūsų meninė vizija juose atsispindi? (Valstybiniais teatrams – kiek dalyvaujate metinio teatro veiklos plano rengime? Ar jaučiate, kad Jūsų meninė vizija juose atsispindi?) (<i>klausimas meno vadovams</i>)	
T1	„Mano atsakomybė yra meninio turinio planavimas. Jis nėra labai toli strategiškai numatantis, todėl, kad ir pinigai yra tik vieniems metams. Jeigu finansavimas būtų skiriamas, pavyzdžiui, trims metams, tada galima būtų kalbėti apie tolesnį planavimą, bet, kadangi jis skiriamas tik metams, tai, menine prasme, planavimas metinis ir strateginis tada daugiau ar mažiau sutampa su tuo laikotarpiu. <...> Aš tiesiog kažkur metų pradžioje jau turiu meno tarybai ir teatro vadovui siūlyti, kokius kūrinius galėsime statyti.“ (M1)
T2	„Visų pirma, meno vadovo darbas prasideda labai glaudžiai dirbant su vadovu, kuris yra išrenkamas konkurso būdu ir kuris teikia programą. Tai tą strategiją, tą planą, kurį teikia vadovas savo penkių metų kadencijai, aš taip pat laikau kaip ir savo įsipareigojimu. <...> Manau, kad kažkiek, žinoma atsispindi (<i>aut. past. meno vadovo meninė vizija metiniame veiklos plane</i>), nes visi tie rodikliai, kurie yra bent jau susiję su mano darbu, man jie yra aktualūs. Tarkim, ten yra ir kiek lietuviškos dramaturgijos, kiek šiuolaikinių kūrinių, kiek klasikos, kiek edukacinių užsiėmimų (<i>aut. past. yra repertuare</i>). Tai man šita dalis yra labai svarbi ir aš pati analizuoju, žiūriu, kokie yra pokyčiai, sakykim, skirtingame sezone, ar mes išlaikom tai.“ (M2)
Ar Kultūros ministerija daro įtaką būtent meninei šių dokumentų daliai? Ar ministerija, prieš patvirtindama šiuos dokumentus, prašo juos koreguoti, atsižvelgiant į ministerijos pastabas ir lūkesčius? (<i>klausimas meno vadovams</i>)	
T1	„Kai mes išsiunčiame ministerijai visą metų planą, tai po kurio laiko būna gyvas susitikimas <...>. Ten ministerijos darbuotojai užduoda papildomus klausimus ir pasitikslina, jeigu kas nors neaišku. Bet netgi per tą gyvą susitikimą jau tos sumos, kurias jie planuoja skirti atskiriems projektams, yra iš anksto numatytos ir jos per daug nepasikeičia. <...> Ministerija ne visą laiką viską iki galo supranta, tai jie dar pasiklausia ir tu sakai: „Gera, bet man taip geriau, aš privalau šitą spektaklį pastatyti truks plyš, čia man reikės daugiau pinigų“, tai tos sumos gali būti šiek tiek pakoreguojamos. <...> Jau keletą metų iš eilės, prieš pradėdant jau ruošti tą paraišką, ministerija padaro netgi tokius „Teams'o“ (<i>aut. past. nuotolinius</i>) susitikimus su skaidrėmis arba atsiunčia instrukcijas, kur nurodo, kokios turėtų būti preferencijos ir į ką ypatingai reikėtų atkreipti dėmesį formuojant repertuarą. <...> Tai paliečia meninę pusę neišvengiamai. Pavyzdžiui, tvarumas praeitais metais buvo itin akcentuotas. Čia ne tai, kad spektaklis turi būti tvarumo tema sukurtas, bet tai, kad visi spektakliai turėtų vienaip ar kitaip atsižvelgti į šitą raktažodį „tvarumas“. <...> Tačiau bendrai reikėtų pasakyti, kad konkrečių reikalavimų ar „kvotų“, kurios egzistavo sovietinėje sistemoje ir nurodydavo, kiek reikėtų pastatyti vietinių dramaturgų, o kiek galima užsienio autorių, tai šiandien, aišku, nėra. Šia prasme kultūra nėra smulkmeniškai reguliuojama.“ (M1)
T2	„Ministerija pateiktą tą planą peržiūri ir išsako pastabas. Bet jau kai padirbi teatre, na, turi nuojautą, kad tu turi, jeigu yra toks reikalavimas, sakykim, kažkokie tarpdisciplininiai dalykai ar ten gastrolės, tai reiškia to jie siekia, to jie laukia, ir turi galvoti, jeigu tu šiemet neturėjai kažkokių, sakykim, koprodukcinių dalykų, galbūt verta galvoti, kad kitais metais tu turi turėti. Aš va tą ataskaitos planą priimu būtent kaip Kultūros ministerijos tam tikros politikos gaires, ko jie teatro reikalauja, kuo jie tikisi ir jie ta kiekviena, reiškia, ten skiltelė rodo, kiek tu kiekvienoj toj skiltelėj padarai darbų. <...> jeigu yra tokia skiltis, reiškia, jie to tikisi, jie to nori ir tai yra priskirta kaip tarsi teatro funkcija. Tai visada norisi, kad kiekviena va ta ministerijos pateikta skiltelė, kažkoks kriterijus, pagal kurį teatrą vertina, kad jisai būtų kuo geresnis, kuo jis būtų kažkoks tai ar

	produktyvesnis, kad būtų spektakliai, tokia pačia apimtim, kokia tu planavai parodyti. Žodžiu, aš tą lentelę nežiūriu kaip į tuščią tokį reikalavimą, nors, tiesą pasakius, per ankstesnius metus kažkokių pastabų ar ten kažkokių nuobaudų ar užklausimų kaip ir nesam sulaukę. Ta prasme panašu, kad ta ministerija irgi gana taip lanksčiai, kol kas bent jau kažkaip žiūrėdavo. <...> Bet tokio aiškaus imperatyvo, kad ar ten kažkokio „nu nu nu“ barimo, tai neatsimenu, ar esam gavę. Tai toksai gaunasi labai toks įdomus paradoksas su ta lentele ir tais reikalavimais, kad tu metų pradžioje pats užsibrėži ir pats įvykdy ir nelabai supranti, ar tu čia užsibrėžei per daug ar per mažai, bet jeigu tu neįvykdy to, ką užsibrėžei, tai yra blogai. <...> Tai tas iki šiol būdavo, kad skatino tokį labai atsargų tą planavimą dėl to, kad negautum per galvą, kaip sakant, už tai, kad tu to neįvykdy. Jisai toks kažkoks buvo keistai toks savitiksli. Truputėlį man buvo visą laiką keista. Tai aš galvoju ir taip siūliau, sakau, tai būkim ambicingesni ir patys sau kelkim ambicingesnius tikslus ir patys bandykim juos įvykdyti. Bet čia toks vėl buvo autonomiškas iš mūsų pačių toks sprendimas.“ (M2)
Kaip vyksta atsiskaitymas su ministerija už teatro veiklą? (klausimas vadovams)	
T1	„Tai čia tų dokumentų yra labai daug ir yra skirtingiems padaliniam siunčiami. Aišku dabar viskas jau yra <i>skaitmenoje</i>. Bet mes ne tiktais kultūros ministerijai atsiskaitymus vykdome, vykdome ir finansų ministerijai, nes esam asignavimo valdytojai. Tai žodžiu, yra to biurokratinio tokio proceso daug galbūt kas yra blogai, kad jie tarpusavyje nesąveikauja ir na logiškai mąstanti, turėtų užtekti, kad pateiki visus duomenis ir jie visiems yra prieinami, bet reikia siųsti ir vienai ministerijai, ir kultūros ministerijai, ir finansų ministerijai ir žodžiu dar eigoje paskui būna vėl tokių papildomų reikalingų dokumentų, kurie jau dubliuoja pateiktą informaciją. Tai čia dar yra tokių spragų, bet nebereikia siųsti jau visų raštiškų kopijų. Visa tai jau, sakykime, nuėjo. Bet teatre dar vykdome dvigubą dokumentaciją ir <i>skaitmenoje</i>, ir raštišką, nes archyvai ir dokumentų saugojimas, dar to reikalauja.“ (V1)
T2	„Yra nustatytos formos, lentelės, ataskaitų formos tam tikros nustatytos, kurios pagal tam tikrus reikalavimus gaires yra pildomos pagal aprašus. <...> Tai ką, traukiam visus savo rodiklius, statistiką, buhalteriją teikia savo ruožtu. Tai taip pildom lenteles, žiūrim, kas buvo užsibrėžta ir ką pasiekėm. Atitinkamai nuo to teikiame paaiškinimus, kodėl tai buvo pasiekta arba perpildyta ar nepasiekta. <...> jeigu vienas ar kitas rodiklis kelia tokių klausimų visą laiką būna klausimų papildomų pateikti paaiškinimų žodžiu, kad ta kontrolė nėra į orą, na nėra taip, kad išsiunti dokumentus ir refleksijos jokios nėra, visą laiką reaguoja, žiūri, pasižiūri. Tai dažniausiai tai yra kiekybiniai skaičiai, kuriuos gal galima apčiuopti, pamatuoti, pasverti.“ (V2)
T3	„Pirmiausia mes, rengiant planą jau visuomet turime nacionalinės programos projektus, kurie jau būna patvirtinti. <...> Tai toks būna suplanavimas, už kurį mes atsiskaitom lygiai taip pat toje bendroje bendroje matricoj lentelėj su kur turime suvesti visus metinius duomenis ir nacionalinės programos projektus atsiskaitome atskirai irgi yra atskiros formos, kurias reikia pateikti metų gale, kaip mums pavyko už gautas lėšas, kaip mums pavyko tuos projektus sumanytus įgyvendinti.“ (V3)
T4	„Tai būtent. Jeigu tu susidėlioji metų pradžioje rodiklius, kuriuos tu ketini pasiekti, tai metų pabaigoje tu viską skaičiuoji, mes viską skaičiuojam: spektaklio parodymų skaičių, auditorijas, edukacijas, veiklas pravestas, kiek gastrolių Lietuvoje, užsienyje, salių užimtumas ir lygiai taip pat uždirbti pinigai. <...> Paskui jie ten matricas turi, savo matricas tai suvedinėja įvairiausių teatrų ir yra įvairiausi režiai ir tu žiūri kiek tu suinvestavęs į kultūrą turi pasiekiamumo.“ (V4)
FINANSAVIMAS	
Kaip apibūdintumėte teatro finansavimo struktūrą? Kokie joje vyraujantys pagrindiniai finansavimo šaltiniai? Kaip jie pasiskirsto procentiškai? (klausimas vadovams)	
T1	„Šiaip didžioji teatro finansų dalis yra ateinanti iš biudžeto. Ir jeigu dabar taip procentiškai, tai tikriausiai gali būti vos ne 95-98%. Bet aš tą turiu omenyje čia sakydamas iš biudžeto ir tą dalį biudžeto lėšas, kurias mes patys užsidirbam, nes paprastai mes gauname, nepilną darbo užmokesčio fondą, nes didelę dalį pridedame dar iš už savo uždirbtų lėšų į darbo užmokesčio fondą ir pastatų išlaikymą ir visas kitas tokias einamąsias išlaidas, tai ten labai irgi nedidelė suma ateina iš biudžeto, bet ją kompensuojame iš irgi savo uždirbtų lėšų, tų vadinamųjų spec. lėšų. <...> Trečdalį (<i>aut. past. tiek sudaro teatro uždirbtos spec. lėšos viso finansavimo iš biudžeto lėšų</i>). <...> ir jeigu mes jų neturėtumėme, tai tikrai mes negalėtumėm garantuoti ne tik kūrybinio proceso, bet ir spektaklių sklaidos bei ūkio priežiūros. <...> Mūsų visą finansų sandarą sudaro biudžetas ir parama. Aišku, dar yra nedideli dalykai, kai uždirbame dalyvaudami festivaliuose. Na, čia lėšos ne per biudžetą ateina, bet vis tiek jos ateina kaip mūsų pajamos ir per biudžetą grįžta. Tai pagrindas yra biudžetinės lėšos ir tie labai nedideli, 2-5 proc. kaip kuriais metais, kaip kokiam spektakliui kuriant pritraukiamos privačios rėmėjų lėšos.“ (V1)
T2	„Taip, kokie 99% aš taip sakyčiau, tai yra biudžeto, valstybės biudžeto pinigai, tik tai jie ateinantys skirtingomis formomis. Tai aišku yra tas bazinis metinis biudžetas, kurį skiria ministerija gal apie 80% jį sudaro lėšos darbo užmokesčiui. Tai šitoj vietoj mes, ministerija mums skiria, grubiai šnekanč, pyragą, ženklią dalį pyrago, kurią mes iš karto aišku atiduodam į algas. O kaip likusias dalis susiraiškysime tarp eilučių, tai yra jau daugiau mažiau mūsų visiškai autonomiškas reikalas. Nevaržo mūsų šitoj vietoj bent jau čia pagrindinis bazinis tas finansavimas. Aišku, po to yra papildomai projektinės veiklos. Na, tai dabar

	vadinama veiklos skatinimo programa, buvusi nacionalinė programa. Tai ji visiškai pilna yra orientuota į naujų pastatymų sukūrimą, sakyčiau. Su kiekvienais metais, kadangi biudžetas šitos dalies nesikeičia, tai su kiekvienais metais už tuos pačius pinigus mes vis mažiau ir mažiau galim padaryti arba norėdami išlaikyti tą patį lygį, tada vis daugiau ir daugiau prisidėti turim. <...> dar plius miesto savivaldybėje teikiame projektus, bet ten labai ne neženkli suma gaunasi <...>. Tiek rėmėjai, tiek savivalda, ko gero, geriausiu atveju gal sudarytų iki kokių 10% viso pasistatymui poreikių. Visa likusi dalis yra valstybės. <...> 15-20% (aut. past. tiek sudaro nuosavos lėšos biudžeto lėšose). (V2)
T3	„<...>nacionalinės programos lėšos. Paskui yra asignavimai, kurie yra skirti atlyginimų mokėjimui, išlaikymui patalpų ir taip toliau. Kitos lėšos, tai yra, patalpų nuomos, ką mes patys surenkam. Aišku, patys keliaujam ir į užsienį, ir po Lietuvą keliaujam, tai surenkam honorarus nemažus ir šitų lėšų išgyvenom. <...> Vis tiek didžioji dalis tai yra valstybės lėšos. <...> kokie 80% maždaug (aut. past. valstybės lėšų dalis bendrame finansavime).“ (V3)
T4	„<...>pagrindinis finansavimo šaltinis tai yra Lietuvos kultūros ministerija, darbo užmokestis, mūsų didžioji dalis, ar ne? Tada nacionalinė programa. <...> Tada įvairios programos, pavyzdžiui, Baltijos šalių fondas yra toksai, <...>. <...> įvairiausi užsienio projektai, kur jie sąlyčio taškus turi ten Šiaurės ministrų taryba, britų taryba, va čia gali eiti ieškoti. <...> Trečdalis nesieks (aut. past. pačių uždirbtos lėšos).“ (V4)
Ar finansavimo dydis ir stabilumas veikia Jūsų sprendimus – repertuaro formavimą, meninės rizikos lygį? Kas pasikeičia kai finansinė situacija geresnė ar blogesnė? (bendras klausimas)	
T1	„Tai finansai, vis tik, nulemia kūrybinių ambicijų tokių ne tik pasitenkinimą, bet ir kokybinį jų svorį, nes visos tos mažos patirtys tikrai suteikia unikalias galimybes, kurias mes teisingai išnaudoję dabar ir turim labai platų galimybių langą.“ (V1) „Pasirinkimai yra padaromi dar prieš finansavimą, ar ne? <...> Mes pirma sugalvojame, ką darysim ir paskui tam gauname finansavimą. Ir tas finansavimas jau būna paskirstytas atskiriems spektakliams taip, kaip ministerijai atrodo adekvatu. <...> Bendrai galvojant apie tai, kiek ir ko padarysim ir planuojant šituos dalykus, aišku, atsižvelgiame koks daugmaž bus tas finansavimas, bet ir dar labiau į tai, ką savo teatre galime padaryti. Dažniausiai, aišku, mes galvojame, kad galim padaryti galbūt šiek tiek ir daugiau ir imtis ambicingesnių projektų. Norėtusi judėti nuo paprastesnių prie ambicingesnių projektų kiekvienais metais – jeigu juos pasiseka įgyvendinti, tai logiška būtų kopti dar anksčiau ir išbandyti dar kokią nors ribą. Bet tiek nacionalinio finansavimo, tiek veiklos skatinimo plano skaičiai, mūsų šitos ambicijos neatspindi – jie nedidėja tiek, kiek mes parodom, kad galim. <...> žinoma, tų pinigų reikia užsidirbti, tai tada irgi kažkiek tai lemia repertuaro planavimą, kadangi tu turi galvoti, kad gerai, kažkur tai išleisim daug pinigų, bet jų reikia taip pat ir kažkiek uždirbti. Vadinasi, neišvengiamai reikia ir tokių „publikos magnetų“.“ (M1)
T2	„Meninę, kultūrinę tą, sakykim, turinio programą mes suplanuojame metus ar pusantrų metų prieš ir dažniausiai planuojame, pagal esamos situacijos rodiklius. <...> Bet kai ateina ta diena jau kai dirbam, tos dienos aktualios realijos dažniausiai būna jau grimasiškos, nes per tą laiką, kas įvyksta, mes uždirbam biudžetą, sakykim, lyginant su praeitais metais arba planuojam esamuoju metu, reiškia, galim turėti ten keliais procentiniais punktais didesnį, bet kaip taisyklė kūrėjai savo atlygio dalį didina 10 procentų. Tai kad ir kiek mes besivytumėme geresnių rodiklių, mes vis tiek į savo laiką galvojame. <...> Tai va šitoj va vietoj kaip stabilizuoti tokią sunkiai suvaldomą rinką.“ (V2)
T3	„Dabar puikus pavyzdys šią vasarą kaip tik pristatinėjome kitų metų projektus ir planavome, kitais metais tarptautinį lėlių teatrų festivalį, kuris turi galias tradicijas. <...> bet finansavimo gavom mažiau negu pusę, tai realiai, net pradėti negalėjom ir negalėsime. <...> Tai tiesiogiai nuo valstybės finansavimo priklauso, kaip mes dėliosimės tą repertuarą. <...> Aišku, labai norėtusi verslo investicijų kažkokių, bet yra labai sudėtinga padaryti, nes a tikslinės auditorijos verslas pas mus nemato, pas mus yra vaikai, tai iš tikrųjų vieną kitą sąmoningą verslininką surandam, kurie mato prasmę investuoti ir kažkiek prisidėti prie kūrybos vaikams, bet tai yra vienetai ir didžioji dalis, kaip jau sakiau, yra valstybės rėmimas ir mūsų pačių darbo vaisiai.“ (V3)
T4	„Aišku, kad taip. Tai čia psichologiškai taip, bet ne, mes ne dramos teatrai. Pas mus rizika yra daug paprastesnė ir lengvesnė. <...> Tai reziumė, nebaisi rizika, ką tu ten surizikuosi? Maža finansavimo suma – tai kaip tik fainiau yra rizikuot. Mes esam mažesni, lankstesni, greičiau prisitaikom, mobilizuojamės greičiau ir galim daryti didesnius sprendimus, greitesnius, netikėtesnius negu nacionaliniai dramos teatrai.“ (V4)
Kaip finansinė priklausomybė nuo Kultūros ministerijos daro įtaką meniniams pasirinkimams – riboja juos ar skatina? Kaip kinta Jūsų laisvė meninėje veikloje, kai teatras labiau diversifikuoja pajamas (bilietai, rėmėjai, projektinės lėšos)? (bendras klausimas)	
T1	„Aišku, riboja. Bet šiaip vėl čia galima sakyti, kad Kultūros ministerija tarsi, na, mažai įtakoja mūsų finansų galimybes, nes tarsi mes, kadangi esam patys asignavimo valdytojai ir gauname biudžeto sandaros įstatyme, turim savo atskirą eilutę, tai tarsi ką mes jau išsikovojoame, kas yra mūsų eilutėje nepriklausomai nuo ministerijos. Bet derybos, sakykime, su finansų ministerija, su Seimu, su kultūros ir biudžeto ir finansų komitetais automatiškai reiškia, vis tiek jas vykdo didžiąja dalimi Kultūros ministerija. Tai mes čia esame labai surišti tarpusavyje ir vieni be jų labai retai ką galime padaryti. Bet tai labai įtakoja visada finansines galimybes atsigręžti į kokybę visom prasmėm, ne tik dėl spektaklio kūrėjų komandos, bet ir dėl spektaklio

	aptarnavimo, scenos aptarnavimo darbuotojų profesinio lygmens, dėl gamybininkų profesinio lygmens. Visa tai koreliuoja, nes jeigu tu turi geresnes galimybes pasikviesti į komandą patyrusį žmogų, už tai reikia jam daugiau mokėti. Jeigu mažiau galimybių, tai vis mokaisi.“ (V1) „Na, jeigu pagalvosime apie alternatyvas, tai aš vis dėlto sakyčiau <...> būtent tai, kad finansavimo didžioji dalis ateina iš Kultūros ministerijos, yra turbūt geriausias variantas. Jeigu tas finansavimas kažkuria dalimi ateitų iš vietinių savivaldybių, tai reikia prisiminti, kad čia daug kas priklauso nuo mero ir nuo mero pasirinktų pavaduotojų, nuo jų kultūrinio išsilavinimo ir skonio. Ir priklausyti nuo tokios vietinės valdžios būtų tikrai ne pats geriausias variantas. <...> manau, kad ministerija ir ministerijos pasirinkti ekspertai bei vertintojai tų mūsų projektų yra geresnis daug variantas negu vietinė valdžia. Kitas dalykas būtų privatūs rėmėjai, kurių mes kažkiek turime, bet irgi nežinau, ar koks nors teatras turi labai jau didžiulį finansavimo procentą ateinantį iš privačių rėmėjų. Abejoju, ko gero, tai yra tik tam tikriems projektams ir tam tikroms idėjoms įgyvendinti tinkamas finansavimas. Ir aš manau, kad visiškai priklausyti nuo verslo magnato irgi nėra pats geriausias dalykas. Vėl, lyginant su ministerija, kur projektus ekspertuoja aukščiausio lygio profesionalai.“ (M1) „Jeigu mes to neturėtumėme, tų vadinamųjų spec. lėšų, negalėtumėm būtent tos diversifikacijos daryti, tai tikrai būtume, na, kaip žirgas, kurį supančioja ir jis negali bėgti. <...> O dabar na protingai išsiskaičiuodami, paskirstydami lėšas, mes iš tikrųjų galime būti orūs dėl savo kūrybinių ir planų, ir veiklų.“ (V1) „Be abejo, aš manau, kad diversifikuotos pajamos arba pajamų dalis ateinanti iš to paties mūsų uždarbio, tai jau suteikia daug daugiau laisvės, nes, sakykim, gali paremti kažkokį tai projektą, kuriuo tiki, bet galbūt ministerija pakankamai neatkreipia dėmesio į tą projektą arba galbūt dėl kitos priežasties jo nefinansavo. Mes kartais siūlome tikrai labai ambicingą projektą ir gauname, palyginus su kitų teatrų pajamomis, sakykime, pakankamai mažą finansavimą. <...> Bet turime tada tas kitas pajamas, kuriomis galime remtis, ypatingai kada jos yra mūsų pačių – teatro – ir mes galim jas panaudoti taip, kaip mums atrodo, tinkama. Tai čia yra didžiausia laisvė. <...> O dėl kitų pajamų šaltinių, aišku, irgi yra labai gerai, kada jų yra, todėl, kad kiekvienas finansavimas gali rasti savo kažkokį tai objektą.“ (M1)
T2	„Jeigu kalbam apie patį turinį, tai ne, nekeičia. <...> Gal tarkim geresnė finansinė padėtis, leidžia drąsiau planuoti eksperimentus, paieškas kažkokių tai drąsiau galbūt tada investuoja į jaunąjį kūrėją, kur, yra nemaža rizika, kad, sakykim, tas spektaklis, na, negali gali būti ne toks sėkmingas, koks būtų numatyta. Tai storesnė pinigine leidžia drąsiau, ryžtingiau veikti. Ir lygiai taip pat atvirkščiai gali veikti, jeigu į minus pusę ir matai, kad reiškia tu jau balansuoji ant biudžeto kraštelio apatinės ribos, tai gal gali paskatinti truputėlį nuleisti ambicijas ir eiti daugiau komercinių spektaklių kryptimi. <...> vis tikrai ministerija šiuo atveju tikrai turi pakankamai tokių pasitikėjimo kreditą suteikia teatrui pačiam tuos visus vidinius turinio dalykus spręsti. <...> labiau būčiau linkęs sakyti, kad tai yra ne priklausomybė, o tai yra gerovė. Tai yra labai gerai, kad tu turi galimybę būti užtikrintas dėl tam tikro tęstinumo, darbų, pastatų išlaikymo, etatų išlaikymo ir panašiai.“ (V2) „Susiklosčius dabar yra tokia situacija, kad jau kokius keturis beveik metus tas finansavimas nesikeičia <...>. <...> iš esmės, sakykim, mūsų teatrą tai šiek tiek varžo, nes jeigu mūsų dviejų spektaklių biudžetas yra toks, kaip sakykim Vilniuje vieno, tai reiškia jie gali padaryti ar tai daug didesnį spektaklį, nes jie turi biudžetą vienam spektakliui daug didesnį, galbūt bus įspūdingesnis spektaklis. Nu tai tada aišku mes turim padalinti tą biudžetą dviem. Jeigu dar sugalvosim tris daryti, tai turėsi tris tokius dar mažesnius. <...> ta sistema, kuri veikia, ji tokia yra kiek sustabarėjus, nes finansavimas faktiškai mažai atsiliepia nuo tavo rezultato ir nuo tavo ambicingo projekto. Tu vis tiek gausi tiek pat. <...> Kūrybiniam darbui, tai tu gauni faktiškai, nu va tiek, kiek gauni iš jau tos programos, kuri yra skirta valstybiniam teatrui, ministerijos skirtos lėšos kultūros įstaigoms. Tai yra pagrindas, didžioji ta dramblio dalis, kurią mes faktiškai visą skiriam pastatymams, nes ji ir taip jau nėra didelė ir taip mums reikia prisidėti dar kažkiek tai. Bet mūsų teatrui paskutiniu metu iš tikrųjų labai palengvina situaciją, kad mes turim a labai stiprų rėmėją <...>. <...> Mes esam sukaupę per rėmėjų pinigus ir per savo uždirtus pinigus, tam tikrą pinigų kiekį, kuris mums leidžia būti laisviems, truputėlį nebijoti, kad mes netilpsim į biudžetą. <...> vis dėlto rėmimas yra labai labai ribotas. Lietuvoj jis yra tikrai labai per mažas, mano galva nėra sukurta kažkokia gera bazė arba nuomonė verslui remti meną. Jie nemato tikslo.“ (M2)
T3	„Aišku, riboja. Riboja, nes mes, kaip jau minėjau, esam mažiausias valstybinis teatras, tai kad ir kokio ambicingumo projektą mes pateiktume, vis tiek mes gauname mažiausiai. Tai absoliučiai demotyvuoja. <...> Žinoma, žinoma (aut. past. kalbama apie tai, jog pajamų diversifikavimas suteikia daugiau laisvės) <...>. Žodžiu, tie sprendimai būtų visai kitokie ir ta parodymų kokybė ji būtų visai kita.“ (V3)
T4	„Skatina. Šitas menas turi būti dotuojamas ir jeigu ne, jeigu mes, pavyzdžiui, nueitumėm kokių nors Amerikos keliu, mums būtų labai blogai. <...> Ar daugiau, nežinau (aut. past. kalbama apie tai, jog pajamų diversifikavimas suteikia daugiau laisvės). Auditorijų plėtrai atsiranda daugiau laisvės, netikėtoms partnerystėms atsiranda daugiau laisvės, o pinigų galbūt daugiau atsiranda, bet tos laisvės kūrybai tai ne. <...> Kas ta kūryba? Pradžioje buvo žodis, paskui jis tampa kūnu. Jis gali lygiai taip pat be pinigų rasti arba su pinigais. Tai ne.“ (V4)

AUDITORIJA	
Kaip vertintumėte savo publiką – labiau konservatyvi, tradicinio skonio, ar labiau atvira įvairialypiam menui, naujoms formoms? Ar tai daro įtaką – repertuaro, formų, temų pasirinkimui? (<i>bendras klausimas</i>)	
T1	„Šiaip mūsų publika, nors miestas ir konservatyvus atrodo, toks labai besilaikantis tradicijų, bet žvelgiant visada į mūsų repertuarą, tai šalia tų mažiau negu pusę trečdalio tradicinių spektaklių, visada būdavo ir tie eksperimentai, kurie formuodavo kitokį visuomenės teatro meno poreikį. <...> Tai būnant ir tokio statuso teatru, ir repertuariniu teatru mes privalom galvoti kaip galima apie platesnę visuomenės imtį, kad ji būtų kaip būtų mūsų vartotojas, bet aš pats puikiai žinau, kad reflektuojant meną vyksta kismo procesai kiekviename žiūrovo, sąmoningumo augime ir vadinasi kinta ir poreikis. “ (V1) „<...>baisiausias dalykas, kurio aš visada atsisakau, tai yra spektakliai niekam. <...> Tai nereiškia, kad ji yra konservatyvi (<i>aut. past. publika</i>), bet reiškia, kad ji yra kažkokia. <...> Tai nebūtinai reiškia, kad tas poetinis teatras, kur lietuviams patinka ir yra veikiantis teatras, kad jis turi būti labai konservatyvus. Priešingai tos metaforos kartais gali būti ten labai sudėtingos.“ (M1)
T2	„Jeigu jau dabar kalbam konkrečiai apie mūsų miestą, nes mes ir gastroliuojame, tai turime išvykas į kitus miestus, tai tiek skirtumų tarp publikos viename ar kitame mieste aš matau. Ypatingai, sakykim, didmiesčiai yra atviresni, <...>, jie tikrai yra atviresni tokioms, na, naujovėms, galbūt kažkokiems netradiciniams sprendimams. Jeigu kalbam apie mūsų miestą, tai jie labiau yra tarp konservatyvių ir tradicinių žiūrovų. Nors tuo tarpu mes turime auditorijos, tik jos skaičius nėra labai gausus, kuri labai vertina inovacijas, eksperimentus kažkokius drąsius kūrybinius ieškojimus, bet tikėtina yra taip, kad mieste gyvena daug žmonių ir visiškai nesvarbu, ar tai yra Šiauliai, Panevėžys, Kaunas ar Vilnius. Ir kaip taisyklė maždaug 80 proc. konservatyvūs, tradiciniai ir lygiai tiek pat ant brūkšnelio 20 proc. bus tų naujovių beiškančių žmonių. <...> puikiai suprantam, matom, jaučiam, matom, kas yra mūsų publika, ko jiems reikia ir kaip jie kaip jie galėtų augti ir tobulėti kartu su mumis ir kiek mes patys esam pajėgūs jiems pasiūlyti, bet nuklysti labai kažkokius radikalius, drąsius, ilgalaikius sprendimus, ko gero, bent jau pas mus mažai būtų perspektyvų.“ (V2) „Mes esame pakankamai toks tiesiog paprasto verslo miestas. Tai mūsų publika yra, vis dėlto, labiau tradicinė. Jiems yra priimtinesni daugiau tradiciniai pastatymai ir mano tikslas yra parodyti platesnę tą panoramą <...>. Ne, ne visi galbūt yra sėkmingi eksperimentiniai spektakliai, bet pačių žmonių atvirumas, noras priimti, mokytis vis dėlto irgi yra šiek tiek toks ribotesnis negu sostinėje. <...> Taip (<i>aut. past. kalbama apie auditorijos įtaką repertuaro temų, formų pasirinkimui</i>). Tai daro kažkokią įtaką, nes aš gerbiu auditoriją ir mums jos reikia. Aš į ją atsižvelgiu, bet visą laiką kiekvieną sezoną pasiūlau ir kažką tokio galbūt ne visai įprasto, bandau ieškoti tų temų, kurios yra įdomios. <...> Bet visada kyla klausimas, o kam iš viso to reikia? O kam tas spektaklis toks iš viso buvo reikalingas? <...> Mūsų publika yra pakankamai santūri. Ji pomidorais neapmėtys, bet jie balsuoja savo atėjimu, ta prasme rodo savo poziciją, kaip jiems patinka <...>. Mūsų žiūrovams nepatinka visi, kurie jiems ne iki galo aiškūs. Jiems kiek neaiški forma, tas pats judesys, spektakliai, kurie kažkokie reikalauja tokio labiau tokio įtempimo, kažkokio smegenų susidėliojimo. Jeigu siužetas nėra labai fragmentuotas, reikia pačiam padirbėti, tai nu jie balsuoja tokiu nėjimu.“ (M2)
T3	„<...>bilietus perka ne vaikai, o tėveliai. Tai kartais rezonuoja jų mėgstamos vaikystės pasakos pavadinimas ir pastebime, kad nežinomas pavadinimas, jis ne tiek pritraukia tų pirkimų, bet visuomet vaikams įdomu, norisi duoti tų naujų formų, nes mūsų žiūrovas auga ir auga vis kitose aplinkybėse. Buvo interneto karta, dabar telefoninė ta karta, kur viskas greitai turi kisti vaikus jau ieškoti, kokie tie nauji dirgikliai, kas juos sudomina, kas išlaiko jų dėmesį galų gale, nes tą dėmesį išlaikyti vis sunkiau. <...> Tai va, stebim auditorijas, stebim pardavimus, kas domina. Ir aišku kuriant repertuarą taip pat atsižvelgiam į mokyklos programas, ypatinai kuomet galvojame apie spektaklius jaunimui. Tai norisi paimiti tai, kas yra privaloma mokyklos programoj, kad ir mažiau reikėtų jiems ten vargti ieškant bibliotekoj ir kad bent jau ateitų į teatrą ir tuos kūrinius galėtų pamatyti. <...> Norint daugiau pritraukti, mums reikia girdėti poreikį. Tai šiek tiek taikomės ir ieškom to kompromiso.“ (V3)
T4	„<...> į teatrą vaikščioja konservatyvesnė žmonės, aukštesnės pajamos turintys, aukštesnį išsilavinimą turintys ir skonį aukštesnį turintys. <...> Ne, stengiamės nepataikauti (<i>aut. past. kalbama apie auditorijos įtaką repertuaro temų, formų pasirinkimui</i>). Nors bilietą perka tėvai, mūsų auditorija – vaikai. Jie atvirai sako arba patiko, arba nepatiko ir taip toliau ir panašiai. Tai tas taip, bet ne kad pagal jų dūdelę šokti nėra taip, nes tada nesąžininga. Menas yra apie vertybes, ne apie žmones. O vertybės yra formuojamos tūkstančius metų.“ (V4)
Ar jaučiate publikos spaudimą dėl tam tikrų meninių sprendimų? Kaip tai atsispindi teatro valdymo sprendimuose? (<i>bendras klausimas</i>)	
T1	„Kad būtų kažkoks tai sakykime pavadinkime iš šalies, iš ministerijos ar iš publikos kažkoks tai toks jau organizuotas spaudimas, tai tokio tikrai nebuvo kol kas. Kalbant su mūsų teatro žiūrovais, gerbėjais, dažnai išgirsti, kad labai norėtų daugiau pramoginio turinio spektaklių, norėtų tokių viltingesnių, šviesesnių ir pozityvų skleidžiančių spektaklių. <...> Bet puikiai suvokiu, kad mūsų teatras ir neturi turi būti būtent

	lengvesnio žanro teatro meno pristatymo vieta, ir, gerbdamas mūsų žiūrovą, puikiai suprantu, kad tuos riešutus, kuriuos mes scenoje patys glaudome kaip kūrėjai, jie irgi ne tik yra pajėgūs. Bet jie yra, na, tolygūs gliaudytojai, nes tas procesas juos irgi prasmingai ugdo jų dvasinėse kelionėse.“ (V1) „Ko gero, gal ne, man bent dabar į galvą neateina. Visuomet rėmėmės komunikacija, be intervencijos į patį meno kūrinį. Tai nereiškia, žinoma, kad visiškai nėra ribų, patiems menininkams, žinoma, tam tikra prasme tokia intervencija galėtų įvykti. Bet tokiai cenzūrai reikia ypatingo aspekto.“ (M1)
T2	„Na tokio tiesmuko spaudimo tikrai ne. Juo labiau, kad mes darom tuos tyrimus, apklausas ir bandome kažkaip tas refleksijas susigaudyti ir matyti, ko reikia. Tai mes matom, kad didžioji dalis vat mūsų auditorijos yra patenkinta tuo, ką mes darom, vertina mūsų siūlymus. Aišku, visą laiką yra tų kraštelių kairėje ir dešinėje, kurie sako, kad nori daugiau komedijų, daugiau pramogų, bet mes pakankamai aiškiai ir komunikuojame.“ (V2) „Taip, pagrindinis indikatorius yra vis dėlto yra lankomumas. <...> kiek atsargiau rinkomės repertuarą tiesiog žinodami, kad tokios publikos, sakykim, pasipriešinimo jau visiško garsaus gal nelabai yra buvę. <...> tokiame mažesniame teatre su tuo reikia taip kiek atsargiau elgtis, nes gali būti, kad tave suvalgys be atsvaros. <...> kartais mūsų mieste gal verta ir susilaikyti, nes nebus kas atlaiko tokio, bet per daug mes nesibaiminam. Bet publika kartais gali būti aštri dabar, ypač socialiniuose tinkluose, kur gali viešai reikštis.“ (M2)
T3	„Taip. <...> aišku visiems skoniams neįtiksi ir kartais į vieną kitą tokią repliką ir reaguojam, bet šiaip nekeičiat meninių sprendimų, tiesiog priimam tą kritiką ir tiesiog žiūrim, ar ji yra pasverta. Ir jeigu ji yra tikrai pamatuota ta kritika, tai visuomet priimam, aptariam ir meno taryboje kiekviena premjera yra aptariama ir su aktoriais, aišku, diskutuojam, nes visiems yra svarbu, koks tas žiūrovų pojūtis stebint spektaklį, ką jie išsineša.“ (V3)
T4	„Aišku, kad taip, jaučiam. <...> jeigu mes tikrai žinom, kodėl tai darome. Ir jei tu ne dėl populiarumo tai darei, tada ne, sprendimai nesikeičia. (aut. past. kalbant apie teatre vyraujančias normas): Arba vienas pavyzdys – spektaklyje vaikai žaidžia su degtukais rūko ir kopijuoja savo suaugusius tėvus kaip geria alkoholi. Po spektaklio mamos ateina ir sako: „Kodėl rodote tokius vaizdus? Jūs propaguojate tokį elgesį?“. Tada tu bandai paaiškinti, kodėl tokia forma. Tik taip neišsiskaito, kaip norėjo režisierius. Ir tada grįžti pas režisierių, sakai, tai ne cenzūra, bet gal ten tą rūkoma dešrelę ir ten kažkokią tai kaip taurę sulčių vaizduojančių brendį, gal gali pakeisti? Ar tai yra cenzūra kūrybos? Ne, bet yra loginiai dalykai. (aut. past. klausiamo, ar atsižvelgiama į auditorijos pastabas): Taip, nes tada rinkodara arba žiūrovų aptarnavimui tiesiog užmis daug laiko atsimušinėti mūsų mamų laiškus. Kam reikia konflikto? Ar čia labai duoda kažką reikšmingo spektakliui tas sprendimas, kad vaikas žaidžia suaugusį? “ (V4)
VIDINIS VALDYMAS Kaip Jūsų teatre pasidalinusios meninės ir administracinės funkcijos? Kaip apibrėžtumėte savo ir meno vadovo atsakomybių ribas? Kiek Jūs turite įtakos sprendimams dėl repertuaro, meninės krypties, kūrybinių sprendimų? (Teatrams, kurie neturi meno vadovo: kaip Jūsų teatre pasidalinusios meninės ir administracinės funkcijos? Kas atlieka meno vadovo funkcijas? Kiek Jūs turite įtakos sprendimams dėl repertuaro, meninės krypties, kūrybinių sprendimų?) (klausimas vadovams) Kaip Jūsų teatre pasidalijusios meninės ir administracinės funkcijos? Kaip apibrėžtumėte savo ir vadovo atsakomybių ribas? Kiek direktorius turi įtakos sprendimams dėl repertuaro, meninės krypties, kūrybinių sprendimų? (klausimas meno vadovams)	
T1	„Kadangi aš pasitikiu savo komanda, o joje vienas iš pagrindinių žaidėjų yra meno vadovas, tai aš ir nesistengiu dominuoti. Mums užtenka išdiskutuoti esamą situaciją teatro repertuare. <...> Tai tikrai kadangi aš pats irgi ne tik kaip vadybininkas, bet ir iš kūrybos lauko esu žmogus, tai mes tikrai su meno vadovu ir su visa komanda, ir aktorių, ir režisierių, ir vadybos žmonės, mes kažkaip labai gražiai, subalansuotai, pagarbiai ir diskutuojam ir man kažkokio jau tokio papildomo kišimosi, diktato, na, tikrai niekada nereikėjo ir nereikia.“ (V1) „Teatro vadovo programa remiasi prioritetų nustatymu, ką jis ketina tame teatre padaryti. Gali orientuotis į klasiką, gali orientuotis į naujoves ir kažkokias tai naujas formas ypatingai. Visi vadovai parašo tokias formas ir, kadangi šita programa neišvengiamai apima ir meninius aspektus, tai jie yra priimami vadovais būti su galimybe tai įgyvendinti. Tai, aš, kaip meno vadovas, vis dėlto esu tik pasamdytas darbuotojas, kuris turi padėti tą programą įgyvendinti ir paversti šitas idėjas veiksmais ir kūriniais. Aš labai priešintis negaliu. <...> Dar reikia pasakyti, kad yra meno taryba, kuriai kiekvienas projektas, kuris galiausiai į tą programą meninę patenka ar ne, turi būti vienaip ar kitaip pristatytas. Meno taryba, tiesa, turi tik rekomendacinį balsą, ta prasme, kad jie gali išreikšti savo mintis. Na, tai daro, žinoma, bet paskui jau čia yra vadovo vis tik apsisprendimas, kaip daryt.“ (M1)
T2	„Tai tos funkcijos taip ir pagal pavadinimą, ko gero, ir atliepia mūsų struktūrinį pasidalinimą. <...> gamyba, administracija ir meninis personalas. Tai kaip vadovas, aišku, aš kurioju kaip ir visas sritis. Žiūriu, kontroliuoju, strateguoju visas sritis, bet kiekvienoje srityje yra, sakyčiau, žmonės, kurie tam reikalui tos srities yra specialistai. <...> Tai meno vadovo funkcija yra formuoti repertuarą, teikti, sakyčiau, taip,

	siūlymus meninei krypčiai, stebėti ir prižiūrėti, būtent reaguoti, reflektuoti, ko reikia. Meno vadovui praktiškai yra iš esmės deleguota ir tokia ambasadoriaus funkcija tiesiogiai betarpiškai bendrauti su kūrėjais, važinėti po Lietuvą, po Europą, ieškoti siūlymų, matyti tendencijas ir jas bandyti adaptuoti ir pritaikyti žiūrėt pagal galimybes. <...> ko gero, pagal mano taip vidinę struktūrą, tai po vadovo, tai yra labiausiai antras žmogus yra meno vadovas, <...>. <...> O mano, aišku, yra strateginiai visi bendravimai, strateginiai sprendimai parinkti su visais ir praktiškai visi vieši, tai nežinau, su rėmėjais, su ambasadam, su ministerijom bendravimas lėšų pritraukimas, partnerių paieškos ir panašiai.“ (V2) „Aš sakiau, kad aš nedirbsiu, jeigu nuo manęs bus slepiami finansai, aš taip ir nežinosiu, ką aš galiu dirbti ir turėsiu taip bergždžiai kažką siūlyti, o mane visą laiką engtų, kad nėra pinigų, nėra pinigų, to nedarysim, to nedarysim. Aš sakiau, man taip tikrai netinka. Mes iš karto buvom priėmę tą sprendimą, tai reikia pasakyti, kad ir aš pakankamai atsiklausiu vadovo, nedarau visko per daug savavališkai.“ (M2)
T3	„Taip, tai kadangi aš esu vadovė iš kolektyvo atėjusi, pati buvusi aktorė, režisierė, tai mes kažkaip, gavę tą galimybę patiems valdyti ir formuoti teatro repertuarą, mes ir nenorėjom kažkokio vieno matymo, vieno meno vadovo, atėjusio kažkokio iš šalies. Mes norėjom daryti tą patys ir todėl pas mus yra meno taryba. Tai ir aktorių atstovai ir administracijos atstovai ir ministerijos yra atstovai. Taip, kad mums pasirodė, kad šita forma yra labai tinkama ir pas mane tiesiog į metų pabaigą stalčiuje susikaupė pasiūlymai režisierių ir mes metų gale arba metų pradžioje su meno taryba sėdam prie tų pasiūlymų ir atrenkam maždaug tris keturis, kurie mums yra reikalingi kitų metų repertuare ir būtent jau tuos spektaklius jau teikiame nacionalinei programai. Kas nepatenka į nacionalinę programą, kaip jau sakiau, sprendžiam, ar verta mums savo lėšomis tą spektaklį turėti ir jeigu meno taryba pritaria, tokį spektaklį taip pat statome. Tai lygiai taip pat ir su nurašymu spektaklių – visi sprendimai yra priimami meno taryboje.“ (V3)
T4	„Banda sustatyti, kad meno vadovo funkciją atlieka meno taryba. <...> mūsų meno tarybos bendruomenę sudaro žmonės, pavyzdžiui, kaip trys aktoriai joje yra. Ir tada dar pabandžiau surinkti atskiras kompetencijas: scenografą, literatūros žmogų, teatrologą ir kultūros atstovą. <...> Mes pasidarėme savo formą, savo klausimyną ir pagal tą klausimyną jie pateikia savo idėjas. Aš tas idėjas sunešu, duodu meno tarybai. Ir jie pagal tas tris vertybes renka būsimus spektaklius. <...> jeigu mes norim nurašyti spektaklius. Tai skyriai iki tam tikros datos sunešinėja spektaklio trūkumų sąrašus: nebeparsiduoda, nusidėvėjo scenografija, aktoriai nebenori vaidinti, nebeaktualus, daug visokių priežasčių. Tu susirenki sąrašėlį ir nuneši jį meno tarybai, duodamas tris mėnesius apeiti tuos spektaklius ir pažiūrėti ir pasakyti, ką galvoja. Jeigu neapeina, tada mes patys jau pasidarom, kaip mums atrodo geriausiai. Ir jeigu apeina ir turi nuomonę, tai ją pasako ir mes į ją stengiamės atsižvelgti. Tai yra patariamasis organas. Arba tu klausai, ką tau patarė, arba neklausai.“ (V4)
Ar praktikoje dažniau meninius sprendimus priimate kartu, ar vienas iš jūsų turi „paskutinį žodį“? Nuo ko tai priklauso? ? (Teatrams, kurie neturi meno vadovo – kas praktikoje turi „paskutinį žodį“, kalbant apie meninius sprendimus?) (bendras klausimas)	
T1	„Faktas, kad aš kaip teatro vadovas, nes vis tiek aš prisiimu įsipareigojimus ir dėl viso kūrybinio proceso organizavimo ir lėšų pritraukimo, bet ir prisiimu ir tą amortizacinę riziką irgi dalį jau kokia bus refleksija iš žiūrovų. Ir ne tik iš žiūrovų, bet kaip po kai kurių spektaklių ir iš kažkokių politinių judėjimų, tai faktas, kad aš nesu irgi iš savo komandos pusės nesu pastatomas jau prieš faktą, mes tikrai viską visą tą būnam išdiskutavę, bet paskutinis sprendimas jau yra lydimas mano parašo ir atsakomybės prisiimu.“ (V1) „Na, kaip ir sakiau, aišku, kad galiausiai už tą visą teatro veiklą atsako teatro vadovas. Visgi mūsų repertuaras eina su teatro vadovo parašu. <...> Mano užduotis galbūt yra tiesiog pateikinti kažkokius pasiūlymus, kad galime kviesti tą, tą, tą ir tą. <...> Tai tie pasiūlymai, iniciatyvos ir idėjos turi ateiti iš manęs, bet jų patvirtinimas ir pavertimas tikrove, pavertimas planu, jau yra visuomet derybų klausimas.“ (M1)
T2	„Ko gero, reikia sakyti, kad tas kelias jisai būna, dažniausiai, diskusijos kelias. <...> bet vis tik meno vadovas rezultate prisiima atsakomybę. Ir jeigu meno vadovas mato viziją, praktiškai aš neatmenu tokio atvejo, kad aš atmesčiau kažkurį projektą iš savo intencijų.“ (V2) „Aš gal galėčiau sakyti, kad aš pasakau, kad aš prisiimu atsakomybę ir tada jau ir mano žodis būna paskutinis, jeigu aš nesikratau atsakomybės. Reikia pabandyti įtikinti. <...> Bet šiaip tai gal sakyčiau vis dėlto aš galiu spręsti.“ (M2)
T3	„Meno taryba turi savo pirmininką. Tai jo žodis labai svarbus ir jis dvigubina balsavimo metu, jeigu, tarkim, būna po lygiai balsuojama, tai meno tarybos pirmininkas. Ir aišku, kadangi meno taryba yra patariamasis balsas vadovui, tai kartais ir man pačiai tenka, jeigu matau, kad meno taryba tolygiai kažkaip pasiskirsto.“ (V3)
T4	„Aš stengiuosi klausyti tarybos. Nes tada kam ji reikalinga? Tada labai daug klausimų atsiranda. <...> Yra užsienio projektai, kur aš prašau jau tada: nežudykit šitų projektų, nes, pavyzdžiui, aš jau 2028 metus pradėjęs judinti ir, jei dabar nesutiksit, tai aš ne turėsiu kaip ką. Aš iš anksto juos informuoju, kad aš dirbu ta kryptimi. Argumentuočiau pasakau, kodėl, kaip čia kas, bet nežudykit idėjų, nes jeigu norit, tada jūs, prašau atneškite visą projektą nuo idėjos sugalvojimo, licencijų gavimo, menininkų susidėjimo.“ (V4)

VIDINĖ KULTŪRA	
Kaip galėtumėte nusakyti vyraujančias vertybes teatre? Ar kūrybos laisvė galėtų būti viena jų? (<i>bendras klausimas</i>)	
T1	„Šiaip pati pagrindinė vertybė ir tikslas mano vadovaujamo vadovaujamos komandos programoje, tai yra, kad viskas pajungta kūrybai, nes visa organizacija veikia įgyvendinant būtent kūrybos visus uždavinius, kad viskas tarnauja kūrybai. Antra, kai tu visą dėmesį sutelki, kad kūryba klestėtų, tai faktas ji ir turi turėti visišką tokią laisvę, autonomiją nuo ne tik ideologinių, bet ir nuo bet kokių ribojimų, apribojimų, tai kūrybinė laisvė tikrai labai svarbi. Labai svarbi vertybė yra pastovus profesinis savęs atnaujinimas, atšviežinimas, toks, reiškia, savęs auginimas profesinis. Labai svarbi vertybė yra bendravimas per bendradarbiavimą, kad tai būtų, reiškia, vėl visai tai tarp žmonių, tarp padalinių, visa kita. Labai svarbi vertybė yra asmenybinis augimas ir brandumas, lydimas dvasingumo paradigma. Ir iš to išeinant labai svarbi vertybė yra etika ir pagarba. Pagarba atliekamam darbui, pagarba kolegom, pagarba pasirinktai literatūrai, pagarba žiūrovui.“ (V1) „Man yra svarbu tokie meniniai dalykai kaip kultūrinė spektaklių vertė, jų lygis, kad nenuvažiuotumėt į pernelyg vienodą repertuarą arba į pernelyg komercišką arba dar kokį. Svarbu išlaikyti kultūrinę įvairovę. Kaip meno vadovas aš taip pat siekiu originalumo, naujumo – tai irgi yra meninės vertybės. <...> (<i>aut. past. kalba apie kūrybos laisvę</i>): Nežinau, ar aš pavadinčiau tai vertybe. Naujumas arba įvairovė – tai yra tos vertybės, kurios yra pačiame meno kūriny. <...> Bet tokios visiškos laisvės, tai čia negali būti.“ (M1)
T2	„Tokių išskirtinių ne. Ko gero, apibrėžtų nėra. Jos yra bendrosios nuo ministerijos pasiūlytos, kurios yra apskritai bendrinės. Tai yra pagarba, etika, tolerancija, nediskriminavimas. <...> mes labai tolerantiški esam. <...> Šitai grupei jaunų tėvų neskirstom pagal lytis, sakau, tiesiog mažus vaikus auginant, jiems yra, pavyzdžiui, suteikiamos didesnės galios, laisvės, tarkim, dirbti nuotoliu. <...> (<i>aut. past. kalba apie kūrybos laisvę</i>): Tai, sakykim, aš tikrai niekada nei meno vadovės niekada negirdėjau, kad draustų kažką, rėmintų šitoj vietoj. Kad sakykim ten tu negali kažkaip kurti, tu privalai daryti taip. Šito visiškai nėra. Bet laisvės tokios laisvės pasakyti, kad „aš nedirbsiu su tuo ar tuo kūrėju“ iš esmės neturi etatiniai darbuotojai.“ (V2) „Kai aš pradėjau dirbti, mes užsibrėžėm tokį mažesnę kaip uždavinį, tai yra įsiklausyti į miesto poreikius. Ir mūsų vertybė buvo, vis dėlto, teatras žmonėms, ne teatras sau, ne teatras eksperimentams, o teatras žmonėms, auditorijai, kokia ir yra teatro funkcija – tai yra pristatyti žmonėms šiuolaikinį teatrą. Tai būtent kita vertybė yra šiuolaikiškumas. <...> visą laiką esu už tą progresą ir už menininkų laisvę taip pat. <...> Ir kita vertybė mano yra pagarba žiūrovui. Nėra tikslo jo kažkaip šokiruoti jį žeminti ar pristatyti kūrinius, kurie jį kompromituotų, kažkaip žėistų. Labai atsargiai žiūriu į turinį ir abejoju ar leisčiau rodyti spektaklį, kuris kirstųsi su mano etiniais nuostatais. <...> įsiklausyti į žmones, kalbėti tai, kas yra aktualu, kas yra bendražmogiška, nedaryti tokių šokiruojančių, nieko nereiškančių pastatymų.“ (M2)
T3	„Ko gero pamatinė vertybė mane pačią, kuri labai įkvepia <...> tai yra gerų žmonių teatras. Ir aš manau, ypatingai teatras vaikams, jis turi būt būti gerų žmonių teatras, nes talentas yra išugdomas per darbą, per kantrybę, per susitikimą su režisieriais. O tos vidinės savybės, jos čia yra labai asmeninės ir ypatingai kuriant vaikams labai jaučiama scenoje aktoriaus širdis, aktoriaus tos vidinės intencijos, įtaiga, jo energetika. Tai pati svarbiausia vertybė tai man atrodo, yra tas būtent sąžiningumas – visa tai, ko mes mokom vaikus pasakose. Gebėjimas išgirsti, gebėjimas padėti. <...> mano kaip vadovės misija, kad tai būtų tokia gera kūrybinė namų atmosfera. <...> (<i>aut. past. kalba apie kūrybos laisvę</i>): Žinoma, man labai norisi suteikti laisvę ir galimybę jauniems kūrėjams.“ (V3)
T4	„<...> tai yra paveldas, istorijos pamatai, tai yra kūrybiškumas ir tai yra ryšys. Paprastai trys žodžiai, bet po jais slepiasi tam tikros mintys. (<i>aut. past. kalba apie kūrybos laisvę</i>): Žinoma, kad galėtų. Turbūt ji būtų prie kūrybiškumo. <...> Bet siekiant kūrybiškumo, kad ta laisvė rastųsi, tai taip, nes jeigu bus žodžio laisvė, aktorius kalbės nuo scenos ne Šekspyro tekstus, o kas jam liežuvio galo, nelabai bus gerai. <...> vien laisvė dėl laisvės – blogai, turi būt ir atsakomybės šalia tos laisvės arba mūsų pareigos. Tai pareigos, ko mes to siekiame.“ (V4)
Kaip galėtumėte apibūdinti dominuojančias normas teatre: ar labiau skatinimas eksperimentavimas, inovatyvumas ir savarankiškumas, ar labiau palaikoma kontrolė ir atsargumas? (<i>bendras klausimas</i>)	
T1	„Pasitikėjimas. Tai čia yra, reiškia, per pasitikėjimo prizmę tu tada ir leidi žmogui, prisiimant atsakomybę, eksperimentuoti. Bet per pasitikėjimą visada yra ne kontrolės toks principas, bet stebėjimo principas ir jis vis tiek yra na būtinas todėl, kad kitaip neaugama. O tikslas mūsų yra vieni kitus auginti, o ne būti savo kokone. Tai čia per pasitikėjimą atsakomybė deleguojama, bet ir stebėseną.“ (V1) „Sakyčiau kaip tik tame meninių idėjų kažkokiam lygmenyje, tai gal čia mažiausiai kas nors kišasi į šituos dalykus. Bet, kaip minėjau, tai yra vadybiniai klausimai, tvarumas. Mes niekas nenorim išvaistyti nei pinigų, nei žmogiškų kursų. Norime išnaudoti savo teatro galimybes. <...> Visuomet yra tas derinimas toks, kad kaip čia sukli link daugiau žiūrovų pritraukiančio teatro. <...> Čia tokia gal britiška pozicija yra, kuri truputiuką sako, kad viską galima daryti teatre, bet kiekvieną spektaklį galima pasukti tokiu kampu, kuris yra įvairiomis formomis prieinamesnis žiūrovui. Nebūtinai, kad jis sukvailins ar supaprastins tą turinį, bet galbūt prieinamesnis kažkurio aspektu. Visuomet galima bet kurį projektą tol sukinėti, kol atrasit tą kampą, kuris bus žiūrovui patrauklus ir visą laiką verta jį rasti.“ (M1)

T2	„Na, viskas po truputį, ko gero, kažkokios stipriai išvestos vienos krypties tikrai nėra. Kaip pasakyti, ko gero, dar iki ateinant kūriniam iki scenos, mes daug su apie tai diskutuojam su meno vadovu, pavyzdžiui, šiuo atveju, kiek daug mums reikia. Ir jeigu mes, tarkim, turime numatę, kad galim kitais metais statyti techniškai, pavyzdžiui, keturis spektaklius, tai atsižvelgdami į daug aplinkybių, į esamus spektaklius repertuare, į mūsų poreikį, mūsų finansines galimybes, mes nusprendžiam, kiek daug mes galime eksperimentuoti arba priešingai kiek, na, tarkim, reikia mums eksperimentų, nes jų yra badas. <...> Paprastai šiaip jau mūsų pirminė intencija visada leisti režisieriui pasibandyti ir išbandyti visus savo sprendimus. Jeigu matom, kad jo kai kurie sprendimai jau prasilenkia su kažkokiomis, normomis ar dar kažkuo, stabdom, tada kalbamės, diskutuojam, bandom kažkaip išsiaiškinti to priežastis, bet pirminė intencija yra vis tiek leisti išsitaškyti, o po to žiūrėkim, kiek čia to reikia.“ (V2) „<...>man atrodo, kad kartais riba tarp meninės laisvės ir savivalės tampa labai labai maža ir labai slidi. Ir tikrai pastebiu, kad lietuvių menininkai leidžia sau gana daug ir dėl to aš labai vengiu kontrolės dėl to, kad mes neturim įprastos praktikos, bent šiek tiek kontroliuoti procesus, kuriuos tu pats inicijuoji <...>. Tai pas mus, kol kas, yra tikrai pakankamai didelė laisvė. Netgi man, sakykim, stebinti iš šalies kartais procesus. Matau, kad spektaklis, na, yra ne visai ne visai, sakykim, sėkmingai arba pastatymo procesas manęs netenkina. Aš to nenorėčiau, susilaikau, nesakau. <...> aš pakankamai bandau įsiklausyti, kas vyksta repeticijų metu, kokios yra nuotaikos ir tikrai į tą kūrybinį procesą, kuris vyksta psichologiniu kampu tikrai labai įsiklausau. Ir būna, kad aktoriai ateina ir sako, kad „aš nevaidinsiu, man čia nesuprantama“ ir tikrai stengiuosi tada pasakyti režisieriui, nes aktorius tikrai turi tokią teisę. Aš ginu aktorius, nors režisieriai būna nepatenkinti, nesinori įsivelti į kažkokius konfliktus tokius. Manau, ta temperatūra tikrai negali leisti peržengti režisieriui tam tikrų ribų ir mes irgi turim tokių praktikų, kai sustabdom, keičiam. <...> Aš kaip meno vadovė nepalieku to savieigai. Tai tikrai režisierius nėra ant tiek visagalis, kad galėtų daryti visiškai ką nori. Kai kūrybine prasme, jisai sako, kad man reikia va to, bet jeigu tai yra nesaugu, jeigu aktorius patiria diskomfortą, psichologinį kažkokį, tai mes reaguojame. Bet sakau dėl meninių sprendimų, tai režisieriai nori būt labai savarankiški.“ (M2)
T3	„Atsargumas turi išlikti pas mus, nes mes kuriam jautriajai auditorijai – vaikam, tai nepamatuotai ir neatsakingai mes nieko negalim padaryt. Tai turim būti labai atsakingi, ką sakom, ką darom, ką rodom vaikam. Ir net darbo tvarkos taisyklėse pas mus atsiradęs punktas, kad aktoriai tik su teatro vadovybės leidimu gali imtis kažkokių vaidmenų, kurie neatitiktų arba žėistų kažkokias tai moralės normas. <...> aktorinė etika labai svarbi, tai tikrai labai atsakingai žiūrim. O kiek eksperimentui leidžiam būti, tai čia priklauso nuo tų režisierių, kuriuos mes pasikviečiam ir tikrai norime tų eksperimentų, tų naujų formų atsirandančių ir žiūrim, ieškom tų naujų režisierių.“ (V3)
T4	„Ne, turbūt aš tai visai pasitikiu kūrėjais. <...> Bet ten jų cenzūruoti – ne. Arba vienas pavyzdys – spektaklyje vaikai žaidžia su degtukais rūko ir kopijuoja savo suaugusius tėvus kaip geria alkoholį. Po spektaklio mamos ateina ir sako: „Kodėl rodote tokius vaizdus? Jūs propaguojate tokį elgesį?“. Tada tu bandai paaiškinti, kodėl tokia forma. Tik taip neišsiskaito, kaip norėjo režisierius. Ir tada grįžti pas režisierių, sakai, tai ne cenzūra, bet gal ten tą rūkoma dešrelė ir ten kažkokią tai kaip taurę sulčių vaizduojančių brendį, gal gali pakeisti? Ar tai yra cenzūra kūrybos? Ne, bet yra loginiai dalykai.“ (V4)
Kaip manote, kiek teatro vidinei kultūrai – tam, kas laikoma „priimtinu“ ar „svarbiu“ teatre – daro įtaką išoriniai reikalavimai: veiklos rodikliai, finansavimo būdai, steigėjo lūkesčiai? Ar galite pateikti pavyzdžių? (<i>bendras klausimas</i>)	
T1	„Labai paprastas pavyzdys. Atsirado ministerijoje programa ir lėšos darbuotojų kvalifikacijos kėlimui ir pas mus, ir kitose kultūros įstaigose vyko, seminarai, praktiniai užsiėmimai. <...> Tai tas iš karto pasijuto žmonių tokiame atsinaujinime. Kai nėra tų lėšų, tai tie rodiklių reiškia siekiniai, jie tampa tokie, kaip varžybose, tarsi na toje grupinėse varžybose būtų ne keturi bėgantys tą estafetę, o vienas turi bėgti į tą estafetę už visus keturis. Tai kažkoks būtų turbūt panašus toks nualinimo jausmas, išnaudojimo jausmas. <...> Bet finansinės galimybės, va tos ne tik finansinės galimybės, bet tos vykdomos programos organizuotos ne tik mūsų, bet visam kultūros sektoriui augina specialistus ir tos patirtys leidžia lengviau siekti rezultatų geresnių.“ (V1) „Na, galėtume, ko gero, pasakyti, kad mūsų teatro atveju tai yra tiesiog nacionalinio teatro vardas. Nežinau, ar čia išorė, ar vidus, bet nacionalinės institucijos pavadinimas, tas finansavimo modelis, kurį mes turime, tam tikra prasme reiškia tam tikrus įsipareigojimus. Aišku, nacionalinių institucijų tos pareigos yra apibrėžiamos ir labai abstrakčiai, sakykim, pavyzdžiui pasiūlyti publikai aukščiausio lygio spektaklius.“ (M1)
T2	„Nei kiek. Tai jeigu kalbam čia apie tą tokią, ar mes kalbam labiau apie mikroklimatą tokį bendravimo vertybes, ar kaip pavyzdį tokias, socialines vertybes, kaip, tarkim, LGBT, aš kaip pavyzdį pasakysiu. Ir jeigu mes, tarkim, norėtume statyti, mes kaip vadovai manom, kad, mums reikia kalbėti šia tema ir mes galim apie tai kalbėti drąsiai. <...> Ir aš tikrai niekada nedvejojau, kad ateis man iš ministerijos raštas su prašymu būkit geri, čia ta tema nekalbėkit. Tai ministerija to niekada nedarė ir aš niekada to nebijojau daryti. <...> Esam

	turėję vieną spektaklį, po kuriuo <i>Facebook'e</i> vienas Seimo narys parašė žinutę, kad aš nebuvau patenkintas šituo spektakliu ir aš antrą kartą jį tikrai neisiu. Ir atsakei. Tai mes gerbiame tavo nuomonę. Neik.“ (V2) „<...>tos įtakos tokios tiesioginės nėra, bet tarkim po paskutinių mūsų darbų, kurie buvo tokie netradiciniai postdraminio daugiau tokio pobūdžio darbai, pagal tai, kaip žmonės atsiliepią, aš manau, kad tai kažkokią turės įtaką mūsų sprendimams truputėlį atsargiau daryti tuos eksperimentus, galbūt žiūrėti į juos taip atidžiau, nes yra išeikvojama labai daug aktorių, ir kitų darbuotojų energijos. <...> Tai kažkiek gali turėti įtakos toms vertybėms, bet aš sakau, kadangi jos yra tokios labai abstrakčios, man atrodo, nekaltos tos mūsų vertybės, neturim tokių radikalių kažkokių tikslų, tai gal tiek neįtakoja. Bet jeigu kalbėti apie tai, ar aš reaguojau į tai, ką aš girdžiu iš išorės, kiek mane kaip meno vadovą veikia, tai mane labai veikia ir gali skaudinti ir bandau teisintis ir aiškintis ir kartais būna labai apmaudu. Bet kitą kartą suprantu, kad tai yra galbūt tiesiog ir žiūrovo neišprūsimas ir kartais pavargsti besiaiškinti, kodėl toks spektaklis turi būti.“ (M2)
T3	„Nemanau. Mes turim laisvę šitoj vietoj ir mus gal kažkiek įsprendžia į rėmus kūryboje tas noras spektaklius išvežti <...> mes statome spektaklius, kartais iš tikrųjų piktinasi scenografai, bet prašymas ir net sutartyje įrašyta, kad spektaklis būtų sulankstomas, supakuojamas, telpantis į mūsų teatro priekabos parametrus ir taip kartais erzina, bet sakau, jūs esat kūrėjai, jūs turit kūrybinę laisvę ir čia tokios sąlygos žaidimo. <...> Tai va tokie techniniai apribojimai galbūt. O šiaip tai jokių kitų apribojimų tikrai nėra. Tiesiog mes patys matom dabar situaciją, kuri yra mūsų aplinkoje ir matom poreikį ir jaučiam atsakomybę“ (V3)
T4	„Aišku, kad taip. Taip, taip, taip, taip, taip, taip. Jeigu mes turim, pavyzdžiui, vertybę kūrybiškumą, kūrybiškumas mūsų kaip vertybė, kad būtų projektai kūrybiški, kad mes laimintume kūrybiškus žiūrovus ir taip toliau. Tai ir dabar man įmeta, pavyzdžiui, pilietiškumo temą. Hm, galiu pilietiškumą padaryt kūrybiškai. Hm, kas tai galėtų būt? Hm, vat ir tada sprendi nežinomuosius ir taip kuriasi mūsų visų bendras teatras. <...> (aut. past. kalba apie auditorijos poveikį vidinei kultūrai): Jeigu tu esi atviras, tai tikrai tave ir veiks, nes atvirumas tai yra ir pažeidžiamumas. (aut. past. kalba apie finansavimo poveikį vidinei kultūrai): Taip, žinoma, tai ar tu realizuosi tai, ar nerealizuosi. Taip. Kuo tu esi labiau finansiškai tvarus, tuo gali daryti drąsesnius sprendimus.“ (V4)
VADOVAVIMAS	
Kaip apibūdintumėte savo vadovavimo stilių? (bendras klausimas)	
T1	„<...>demokratiškai autokratiškas. Vis tiek toks truputėlį kartais per griežtas, tą žinau. Esu per daug toks, bet atrodo žinau ir kodėl taip darau. <...> Todėl, kad per ilgai vadovauju ir per daug turiu žmogiškų tarpusavyje tarp darbdavio ir darbuotojo. Nors tie žmogiški santykiai iš vienos pusės yra labai gerai, bet iš kitos pusės jie labai ir na daug ir riboja siekiant rezultatų, todėl, kad tu puikiai žinai su kuo tas konkretus žmogus, darbuotojas dabar susiduria, ką jis išgyvena, kokias turi ar šeimoj, savo aplinkoj kažkokią patirtis ir kodėl jis toks yra. Tas gerai reiškia, nes tikrai tada tu gali jam padėti amortizuoti kažkokius savo išgyvenimus. Gali įvairiais būdais padėti jam išgyventi, bet vis tiek vis tiek turim pasiekti rezultatą. Čia ne gyvenimo vieta, čia yra darbo vieta, mes turim vis tiek pasiekti tuos rezultatus išsiskeltus, tai kartais reikia tokio kartais natūraliai, o kartais ir suvaidinto diktato tokio lengvo, bet dėl sukrėtimo. Tai va, tai viena ranka yra tokia glostanti, o kita ranka truputėlį tokį duodanti ritmą.“ (V1) „Mano tas santykis turėtų būti toks visiškai gal dialogiškas. Nežinau, man atrodo, kad viską galima išspręsti per derybas, pokalbį ir surandant kažkokį tai sprendimą. Ir galvoji, kadangi dirbu šiaip ir universitete, o universitete santykiai mūsų yra labai racionalūs ir aš visą gyvenime dirbdamas universitete buvau labai įpratęs prie labai racionalių santykių, kur viskas yra suvesta į kaip čia rasti geriausią sprendimą per trumpiausią laiką ir kai surandam pasakom vienas kitam viskas puiku. Bet, aišku, teatras yra trupučiuką kitas pasaulis, kadangi tai yra dramos teatras, tai pasižymi dramatiškumu, kur viskas trupučiuką virsta turi tokią emocinę pusę. Tai aš kadangi to dramatiškumo labai nemėgstu, aš jo visai bandau išvengti ir bandau kiek įmanoma sumažinti konfrontacijų, savo ambicijų rodymo ar kažkokio tai, nežinau, kitų dramatiškų susidūrimų.“ (M1)
T2	„Ko gero, labai liberalų. Aš nenoriu sakyti, kad aš taip jau nekontroliuoju nieko. Gal nepastebimai, ta prasme stebiu, bet mano pagrindinis tikslas yra deleguoti funkcijas ir pasitikėti žmonėm, kad jie tai padarys. Kai žmogus tikrai tai pajunta, jisai tampa savarankiškai atsakingas ir tuo pačiu tai teikia jam tam tikrą, nežinau, moralinį, dvasinį pasitenkinimą, kad jisai yra tokiu būdu ir vertinamas, ir turi tam tikrą sprendimo priėmimo galią. Tai ganėtinai toli nuo autokratijos.“ (V2) „Aš ieškau labai tokio susikalbėjimo, supratimo, kartais ir nuolaidžiavimo tokio, bet tuo pačiu išlaikant savo, stuburą. <...> reaguojau į žmogiškus santykius. <...> Nebūti tokiame kategoriškam ir palaikyti gerą mikroklimatą, kad visi jaustųsi darbingai ir prasmingai. <...> mūsų teatre vyrauja gana atvira, demokratiška aplinka, kur visi gana drąsūs yra išsakyti savo nuomonę. <...> aš manau, kad mes turim gana sveiką tokią atmosferą, kur žmonės nebijo pasakyti pastabų, reikšti nepasitenkinimą. Aš to ir norėjau. Tai yra daug sunkiau negu būti tokiu autokratu, nes prieš tai buvusio vadovo valdymo principas buvo per baimę, bauginimus ir informacijos slėpimą didinti savo galias, kai niekas teatre nežino, kokia iš tikrųjų reali situacija ir tiesiog tai leisdavo jam manipuliuoti labai daug dalykų. Tai buvo, mano galva, tokia absoliuti

	priešingybė, ką mes dabar su vadovu pasistengėm padaryti. <...> Čia galbūt yra irgi pasirinkimas pakeisti tą santykį į tokį labai žmogišką.“ (M2)
T3	„Kadangi jau, kaip jau sakiau, atėjau iš paties kolektyvo, tai čia buvo didžiausias kaip vadovo iššūkis pereiti tą laiptelį statuso laiptelį kuriuo aš pati kaip žmogus aš niekada, nu, man labai sunku, tiesiog nesu ta asmenybė autoritarinė, kad man tai būtų lengva. Aš kažkaip toks žmogus, kuris visą laiką tariasi, visą laiką išgirsta kitų nuomonę, bent jau stengiuosi, bet tai turi ir trūkumų tada atsiranda tas toks betarpiškumas, kai bet kada galiu ateit, pasakyt bet ką replikuot kada noriu, siūlyt nepasvertus dalykus ir tada apkaltinti, kad manęs neišgirdo, nors tai visai ne nepriimtina yra. <...> Tikrai neskaičiuoju valandų, kaip yra vadovai, kuriems tai yra svarbu. Man tai nėra svarbu. Man svarbu atliktas darbas ir rezultatas svarbiausia.“ (V3)
T4	„Įgalinantis. Aš stengiuosi įgalinti žmones. Ir iš jų galiu daryti bendras galias, nes jeigu jūs dirbate 50 metų, tai jūs turite tam tikrą savo galią šitame etape. Tai jeigu nenorim atsisveikinti ir nenorim keistis, tai tada dirbsim su tuo, ką turim. Tai turbūt toksai esu, pasitikintis ir duodantis atsakomybę veikti. Ne labiau sakantis, ką reikia daryti, o klausiantis, ką tu padarysi. Ir jeigu žmogus prisižada ir nedaro, tai tada jisai ir pats supranta, greitai momentu, kad gal negerai.“ (V4)
Ar jaučiate, kad išorinės aplinkybės – teisiniai reikalavimai, finansavimas ir auditorijos spaudimas – veikia tai, kaip vadovaujate teatrui? Pavyzdžiui, kiek tenka daugiau kontroliuoti, o kiek gali leisti daugiau laisvės? (<i>bendras klausimas</i>)	
T1	„Turbūt taip, todėl, kad pažindamas neblogai pats save, savo prigimtį esu impulsyvus žmogus, ūmaus charakterio, esu toks na galima sakyti degtukas ir esu labai toks kategoriškas pagal savo visą tokią žmogiškąją struktūrą, bet vadovo pozicija reikalauja būtent užapvalintų kampų ir nemažai su savimi ir dirbu ir nemažą kelionę esu nukeliavęs savyje būtent santykiuose su darbuotojais. <...> Aš negaliu pažeisti teisinės pusės, bet tai bet ta teisė mano jau yra kraujuje, kad, negalima kito žmogaus pažeminti, kito žmogaus išnaudoti, peržengiant kažkokias tai ribas. Aišku, galbūt išorė ir sakykim ta atskaitomybė ir ar ten prieš kūrėjų komandą ar net prieš tą patį žiūrovą irgi gali būti, kad tie dalykai įtakoja. Bet tam ir esi vadovas, kad tu turi rasti kelius, būdus, kaip pasiekti tą rezultatą būtent su tomis pajėgomis, kokias tu turi.“ (V1) „Ko gero. Aš suprantu, kad ne negaliu atstovauti vien tiktai tos meninės pusės. Tai yra, sakykim, kad tiktai kovočiau už tai, kad visi menininkai būtų absoliučiai laisvi, darytų ką nori ir kad saviraiška jų būtų mūsų teatro uždavinys. Taip nėra. Manau, kad, kaip minėjau, aš dažnai atstovauju kaip tik teatro pusėje ir prieš tą menininką. Ne tai, kad prieš jį veikiu, bet atkreipiu jo dėmesį į kitus aspektus, pavyzdžiui, į vadybos aspektą, tvarumą ir į tą marketingo ir žiūrovų interesus. Tai vadinasi mano toks darbas gal yra nuolatos būti derybininku tarp šitų trijų dalykų. Ir aš manau, kad tai ir išeina publikai į naudą galiausiai.“ (M1)
T2	„Ne, ne, ne, neįtakoja nieko. Yra mano, galbūt, sakyčiau, vienintelis dalykas, kadangi rezultate bendrąją atsakomybę vis tik už viską nešiu aš, vis tiek viskas sueina po to į tą piramidės viršų. Tai, galbūt yra labai svarbu visiems žinoti, apsibrėžti tas raudonas linijas, kurios yra labiau teisinės, buhalterinės drausmės, teisinės drausmės. Na, nedaryti to, ko neleidžia tvarkos, taisyklės, įstatymai ir panašiai“ (V2) „Visi šitie dalykai daro įtakos sprendimam, bet pačiam vadovavimo stiliui tai aš sakyčiau, jau turiu pakankamai patirties, kad leidžiu sau savo užsibrėžtų tikslų, kaip aš noriu vadovauti, kaip aš noriu daryti, laikytis. Tiek manęs stipriai neįtakoja, netgi jeigu neturėtumėm finansavimo, pakankamo, ar mažesnio. Aš savo stiliaus kažkokio nekeisčiau. Gal keisčiau strategiją, keisčiau šiek tiek taktiką, pereitumėm prie mažesnių spektaklių, bet aš nekeisčiau, tai čia yra mano kaip žmogaus vertybinis dalykas. Aš neatėjau dirbti siekdama įrodyti kažkokių savo tokių ambicijų. Aš tiesiog galbūt norėjau ir prieš anksčiau buvusio vadovo tokia pozicija įrodyti, kad teatras gali veikti šiek tiek kitokiais principais ir visai pasiekti kažkokių rezultatų.“ (M2)
T3	„Ne, nei kiek. Nei kiek. Čia yra kaip jau sakiau, mūsų teatras. Mes jį kuriame <...> kiek iš išorės ateina žmonės su savo nuomonėmis <...>. <...> tokių nuomonių, tokių užpuolių būna, bet žinom, kas esam ir kad tai yra reikalinga.“ (V3)
T4	„Gal galima suteikti tos laisvės, viskas yra taip gerai, nėra čia taip, labai jau kontroliuojama, juk tu nieko blogo nedarai. Ta prasme, aš nežinau, nei blogų minčių turiu apie kitus, nei pats ką blogo darau, tai o kaip negaliu pasitikėt. <...> bet jeigu yra mums neduodama, pavyzdžiui, pinigų remontų pasibaigimui ar kitiems dalykam, tai tikrai atsiranda mums didesnės motyvacijos dirbti ir užsidirbti patiems. Nes arba mes užsidirbsim, arba užsidirbsim, nes nieks kitas mums nieko neduos. Tai va, tai čia tikrai motyvacijos prideda dirbti man. Kai neduoda, tai aš labai apsidžiaugiu, tada žinau, kad dirbsiu.“ (V4)
BENDRI KLAUSIMAI	
Kuriose teatro srityse jaučiate didžiausią laisvę priimti sprendimus, o kuriose – labiau tenka derintis prie išorinių nurodymų ar lūkesčių (pvz., ministerijos, finansavimo sąlygų, auditorijos įtakos)? (<i>bendras klausimas</i>)	
T1	„Aš visuomet labai gerai jaučiuosi, kai mes išties viduje išdiskutavę. <...> Tai taip, kad tikrai neteko turbūt kažkada kažkokius sprendimus priimti, pasirašinėti, kur tikrai būtų kažkokia nežinia ir būtų lydimas kažkokios didelės rizikos, nes daug dalykų aš nežinau ir neišmanau, bet tam ir yra aplink mane žmonės, su kuriais mes užsikalbėję ir pasitikėdamas jais aš ir drąsiai priimu sprendimą, žinodamas, kad jie man

	nemeluoja. Ir tada einame į priekį jau į veiklą. Bet visada man ramu, kada visa komanda ta, kuria su kuria sakykim nusprendžiam, kad vat darom taip.“ (V1) „Žiūrint iš šono man atrodė, kad yra kur kas daugiau laisvės meninėje pusėje ir kur kas mažiau laisvės finansavime negu kad pasirodė tikrovėje. Tikrovėje aš atradau, kad kaip tik meninėje pusėje reikėjo labai atsižvelgti, vis dėlto, į daug dalykų. <...> laisvės supratimas mene, jis labiau taip subręsta tokį darbą padirbėjus. Supranti, kad kitaip ta laisvė veikia, šiek tiek ji turi būti tas kažkas atkovotas, kažkokia vertybė tikrai supranti, pastangų kiekį ir taip toliau. Bet jau nebesupranti naiviai, kad gali paimti čiupti aktorius išvesti ten kažkur tai statyti spektaklį. Ne, tokios laisvės nėra. Tai mano požiūriu, meninę laisvę kaip tik sumažina tas supratimas. O kita vertus, finansinės laisvės kaip tik išsiplėtė. Aš suprantu, iš kur, kaip gali ateiti finansavimas iš skirtingų šaltinių ir kaip galima rasti skirtingas kažkokias schemas, kaip visur tai įgyvendinti. Įgyvendinti tai, ką nori padaryti.“ (M1)
T2	„Kur mes turime autonomiją, sakykim, šitoj vietoj, planuojant tai iš dalies arba net ženklese dalimi, tai yra apie turinį, nes pats mechanizmas, jis dirba taip, kaip dirba ir jisai realiai funkcionuoja. Ką vis tiek nemaža dalim kultūros politika turi daryti, tai tarkim galvoti apie turinį, apie kokybę, apie poveikį žiūrovui, kokiais naratyvais kalbi, kokiomis temomis kalbi, kokius kūrinius autorius, kokius kūrėjus kvieti. Tai šitoj vietoj aš manyčiau, kad teatrai pakankamai turi autonomijos. Aš kažkaip per tuos 10 metų nepajutau, arba mes visą laiką labai pataikydavom tai, ko reikia ministerija, arba ministerija tiesiog mumis pasitikėjo. Tai niekada nepajutau, kad, na, sakyty, žinot, va šito dramaturgo jau jūs šiukštu negalite liesti. <...>(aut. past. kalbama apie prisitaikymą prie išorinių lūkesčių, ribojimus): Ko gero, resursai, žmogiškieji ištekliai ir finansai. Jie tarpusavy, aišku, labai koreliuoja ir tarpusavy susiję. Ta prasme, kad mes, tarkim, biudžetą gal gauname tokį, kokį gauname ir jo įtakoti negalime. Ir mano nuomone, visiškai nepaisant nuo to, ar mūsų, tarkim, visi spektakliai būtų apdovanoti kryžiais ir visi aktoriai, ar, tarkim, įvyktų taip, kad mes būtume tris metus išėjęs nepastebėti kritikų. Visiškai finansavimas nuo to ne niekaip nesikeičia. Tai sakykim tai yra varžantis dalykas, nes tarkim su didesniu biudžetu gali daryti ten įspūdingesnius spektaklius, turėti kompetentesnius darbuotojus, didesnį ratą darbuotojų.“ (V2) „Tai sritis, kurioje aš esu pakankamai laisva, tai yra renkantis kūrybines komandas, su kuriomis aš noriu dirbti. Nes iš esmės, tai aš parenku tam tikrus siūlymus, kuriuos meno taryba apsvarsto. Jie kažkiek ten gali pastūmėti, pakoreguoti, diskutuojam. <...> Aš pasiūlau savo sumanymus ir tada jau laikiu, kaip jie bus įgyvendinti. Tai va čia aš esu laisviausia. Ir su tokiais dideliais finansiniais barjeriais nesu susidūrus <...>.“ (M2)
T3	„Nejaučiu aš ministerijos suvaržymų tikrai. Bent jau valstybiniame teatre. Mes tikrai kuriam tai, ką mes norim. Klausom auditorijos. Tik šiaip kartais būna tokie klausimai: „ką darėt kartu su lenkais, ar planuojat ten Skandinavijoje?“. Tai jeigu žinotume, kad tai yra svarbu, tai tada planuotume. Kaip tik kartais trūksta tos tokios krypties, gal kažko reikėtų valstybei. Aišku, yra tie dokumentai, kurie nuolat atnaujinami ten darant tą veiklos planą. Nes kiekvienas vadovas turi remtis tais dokumentais, ne bet ką įkelti į tuos planus. Bet tokios didelės kontrolės tikrai nėra. Turim laisvę kurti ir tuo labai džiaugiuosi.“ (V3)
T4	„Aš tai niekur nesijaučiu suvaržytas. Gal mane dar suvaržys. <...> Ministerija nusako tiktai gaires. Tos gairės, kaip ir gairės, tai ten veikimo irgi laukas platus, taip, bet tas priklauso nuo tavo atsakomybės. Tai jeigu tu susikalbi ir supranti žodį „kūrybiškumas“ vienodai ir veiksi kūrybiškai, nieks tave čia nieko nestabdys. Nuoširdžiai nesu dar patyręs jokio ribotumo.“ (V4)
Jei galėtumėte pakeisti vieną dalyką išorinėje sistemoje (teisinėje bazėje, finansavime, atskaitomybėje), ką pakeistumėte? (bendras klausimas)	
T1	„Teisinėje bazėje tikriausiai išdrįsčiau daryti terminuotas sutartis kūrėjams, garantuodamas jiems socialines garantijas. Turiu omeny aktoriams, kad nebūtų neterminuotos sutartys. <...> Per teisinę dalį ir finansavimo dalį turbūt pabandyčiau surizikuoti ir nacionalines įstaigas pilnai finansuoti iš biudžeto. Bet labai aiškiai išgryninus ilgametį, bent jau trijų metų, strateginį planą, visą kūrybinę veiklą jau pagrįstą konkrečiomis finansinėmis išraiškomis ir kad nebūtų tiek daug nežinomųjų, kiek dabar yra planuojant perspektyvoje, ypač ne tolimesnėje perspektyvoje, nes kai kurie projektai yra jau planuojami du – tris metus į priekį. Tai va čia tie du dalykai pagrindiniai turbūt, kurie turėtų kurie turėtų turbūt na suteikti daugiau garantijų kūrybinei raiškai, profesionalesnei, kokybiškesnei kūrybinei raiškai.“ (V1) „Vis dėlto, vienas dalykas, kuris, man atrodo, mus labai riboja, tai yra tas metinis finansavimas, kuris mus uždaro į tuos vienus metus, neleidžia, pavyzdžiui, normaliai planuoti to, ką darysim po trijų metų. <...> kada kalbam apie tokią gal tarptautinę rinką ir tarptautinius menininkus, tai būtų kur kas privarčiau turėti tokias laisvas rankas ir žinoti savo finansavimą ir kur ir kada kokį finansavimą galima skirti tris metus į priekį. Autonomiškumui duotų labai daug, nes dabar mes tiesiog prišti metai po metų ir tai sulėtina labai smarkiai visą procesą.“ (M1)
T2	„Ko gero, aš ką pakeisčiau, tai, yra viena, vienas toksai dalykas, kuris mane atvarai pasakius užkniša. Tai yra nuolat besikeičiančios tvarkos. <...> ypatingai suvalgo daug energijos, kai patvirtina vieną, tarkim, tvarką, po metų patvirtina jau ją kitokią, po to patvirtina dar kitokio. <...> Pavyzdžiui <...> Jau mūsų buhalterija susiprogramavo, jau susikalibravo, jau atrinko, atidirbo darbą ir ranką, kaip dirbti prie vienos prie šitos vat

	sistemos jau kaip viskas tvarkoj, jau prasideda apsukos, jau mes galime eiti dirbti. Ir tada pakeičia. Dabar koeficientai yra kitaip skaičiuojami, pinigai yra perskaičiuojami kitaip. Rezultatas rezultate žmogus kaip uždirbo 1 tūkst. eurų, taip ir uždirba 1 tūkst. eurų. <...> taip, aš norėčiau turėti daugiau darbuotojų, bet ir išmoksti dirbti su tiek, kiek yra. Taip, aš norėčiau, kad būtų daugiau pinigų, bet, išmoksti dirbti su tokiais pinigais prisitaikyti ir nekurti beprasmingo darbo. Jaučiu, kad sistemoj yra daug beprasmingo laiko švaistymo, energijos švaistymo beprasmiams dalykams.“ (V2) „Aš, galbūt, pakeisčiau valstybinių teatrų finansavimo sistemą. Daugiau atsižvelgčiau į realius pasiekimus, į kažkokį teatro progresą, norą tobulėti, į jų pasiekimus, kurie leistų augti teatrui, o ne visą laiką būti uždarytam toje pačioje finansinėje dėžutėje. Juo labiau galbūt pasistengčiau netgi, kad tie skirtumai nebūtų tokie dideli, nes aš jaučiu šokią tokią nuoskaudą, sakykim, kaip regioninis teatras, kuris <...> kažkodėl gauna gerokai mažesnę finansavimą, kas apriboja mūsų veiklas. Ir mes negalim nei išaugti, nei kažką padaryti. <...> Tai man atrodo, kad atsižvelgimas labiau į ambicijas, į norą turėti kokybišką spektaklį – galėtų į tai labiau atsižvelgti.“ (M2)
T3	„Aišku, didelė našta yra metų pabaigoje ir pradžioje, paskui tas susiplanavimas ir kartu visų darbuotojų vertinimas. Vertinimas kultūros įstaigoje iš esmės yra, nu, sunkiai pamatuojamas reikalas. Tai tų punktelių rašymas, nu, aš suprantu, kad jis reikalingas, tai gal, bet vis tiek, nu, jis labai nugręžia, labai atima daug laiko, bet ko gero, bet be to ir nepavyksta. Aišku, daug visokiausių tokių techninių dalykų, įvairiausių tvarkų, kurias turim pasitvirtinti ir susijusių su kibernetiniu saugumu ir su patyčių prevencija. Žodžiu, daug tokių dalykų, kurie galbūt galėtų jau būti suformuoti ministerijoje, kad nereikėtų kiekvienam teatro vadovui dar ieškoti, iš kur čia dabar tą tvarką, kad tiktų ir patiktų. Tai būtų gerai, kad ateitų kažkokie bent pasiūlymai, juodraštiniai variantai, kur ten kiekvienas teatras pagal savo specifiką galėtų pasikoreguot. Tai va tokie kartais biurokratiniai reikalavimai, jie atima daug laiko ir tada reikia samdyti žmones, ieškoti, kas padarys. O tie žmonės iš šalies ne visada žino tą specifiką, tai vėl daug laiko tame derinime. Tai šitas gal labiausiai keistinas ir dalykas. Gal ministerija turėtų daugiau bendrauti su tais profesionalais, kurie galėtų sustyguoti šituos dalykus ir teatrams liktų laiko kūrybinei veiklai.“ (V3)
T4	„Galbūt pakeisčiau darbo santykius. Kad nebūtų per daug įsisenėjusių darbuotojų, kad jie daugiau keistųsi. Pavyzdžiui, jeigu yra kadencijos vadovų, tai ir aktorių, kūrybinio personalo būtų tam tikros kadencijos, kad daugiau maišytųsi jie. Būtų galimybė ir likti ir antrai, ir trečiai, ir ketvirtai. Galbūt kadencijos nebūtų apribotos tik dviem kadencijomis. <...> Sutartys gali būti ir terminuotos, ir taip toliau. <...> jeigu kalbant apie teatrus, aš tai labai linkėčiau visiems ieškoti išskirtinumo. Per vertybės, per veiklą, per specifiką.“ (V4)

Interviu su režisieriais

Reži- sie- rius	Atsakymas
IŽANGINIAI KLAUSIMAI	
Kiek laiko dirbate režisieriumi? Keliuose skirtinguose Lietuvos teatruose esate kūręs spektaklius?	
R1	„Kuriu spektaklius nuo 2026 metų <...>. Iš tų tokių stacionarių teatrų, tai sakykim aštuoni.“
R2	„Teatro režisieriumi dirbu 4 metus. Esu sukūręs spektaklius penkiuose skirtinguose Lietuvos teatruose, šiuo metu dirbu šeštajame.“
R3	„<...> nuo 2001 metų mano ta aktyvi režisūrinė veikla vyksta.“
VALDYSENĄ	
Ar esate susidūręs su tuo, kad teatras, kuriame dirbate, kėlė konkrečius „rezultatų“ lūkesčius (pvz., žiūrovų skaičių, spektaklių skaičių, finansinį rezultatą)? Jei taip, kaip tai veikė Jūsų kūrybinius sprendimus?	
R1	„Kalbėjome apie tai, kad yra siekis, tikslas sukurti spektaklį vyresnių klasių moksleiviams. <...>. Reikėjo visų pirmiausia rinktis medžiagą iš programos, kuria privalomos arba rekomenduojamos literatūros programos, kurias skaito mokiniai tarp 10–12 klasės. Reikėjo rinktis formatą kaip tokiu būdu, konkrečiai tuo atveju buvo suvokta, kad eis moksleivių grupės ir buvo uždavinys netgi sukurti spektaklį, kuris bus ne tiek parduodamas per kasoje bilietai, bet kviečiami kviečiamos organizuotos moksleivių grupės. O tai dažniausiai būna gana specifinė žiūrovų auditorija, nes mokiniai nebūtinai savarankiškai pasirenka eiti į konkretų spektaklį ir dėl to jų motyvacija žiūrėti tą spektaklį būna gerokai mažesnė ir todėl reikėjo sukurti formą, būdą, kaip juos pritraukti, neišgąsdinti su literatūrine medžiaga, kurią jie mokosi lietuvių kalbos pamokose. <...> buvo kurtas spektaklis, kuris visą laiką bus rodomas vis kitoje mokykloje. Tai irgi automatiškai tam tikri kūrybiniai sprendimai buvo nulemti to. Dėl žiūrovų skaičiaus, rodymų skaičiaus, kartais reikia galvoti apie tam tikrus logistinius dalykus, ten kuriant spektaklį T2 teatre nebuvo jokių gal nurodymų kiek turėtų būti rodomas spektaklis ir panašiai, bet reikėjo galvoti ne tik apie meninius sprendimus, bet ir kai kuriuos kitus <...>. Buvo aišku, kad tai bus spektaklis, kuris rodomas tik šiltuoju metų laiku, dėl to reikėjo pragalvoti daug dalykų, kaip kada jis bus rodomas. <...> Tai, žodžiu, kartais reikėdavo priminti sprendimus nebūtinai tik meninius, atsižvelgiant į tokius išorinius faktorius. <...> Bet dažniausiai, vis dėlto, man nebūna konkrečių nurodymų dėl to, kiek ilgai turės trukti spektaklis, kiek sykių jis bus rodytas, rodomas ir taip toliau ir taip toliau.“
R2	„Jūsų išvardintų lūkesčių pavyzdžių joks teatras nėra kėlęs. Tačiau esu susidūręs, kad buvo keltas spektaklio „laimingos pabaigos“ lūkestis arba noras, kad spektaklyje būtinai būtų dainų. Mano kūrybinių sprendimų tai niekaip neveikė, nebent pats jau iš anksto buvau sugalvojęs, jog spektaklis „baigsis laimingai“ arba kad bus dainų.“
R3	„<...> iš esmės tai ne nebuvo, man atrodo, tokių dalykų. Nu čia, aišku, reikėtų galbūt pasižiūrėti dar į vieną aspektą, sakykim, aš esu gavęs užsakomųjų spektaklių pastatymų, pavyzdžiui, buvo toks, kada teatrai, sakykim, gauna finansavimą kažkokiam projektui ir tada vat ieško režisieriaus, kuris galėtų jį įgyvendinti. Tai yra buvę tokių dalykų, ta prasme, tai daugiausiai yra susiję su datom kažkokių žymių žmonių. <...> Tai bet tokius dalykus tai aš vertinu labai sveikai, nes, viena vertus, tie, taip pavadinkim užsakomieji spektakliai, tai priverčia, man atrodo, kūrėją pasižiūrėti plačiau, paliesti galbūt tokias temas ir tokius gyvenimo aspektus, kur tu tiesiog būdamas savo kažkokioj tai inercijoje, savo kažkokiam pasauly niekad nepaliesi. Tai man asmeniškai, sakykim, tie tokie užsakomieji spektakliai patinka, bet pasiūlymai, ta prasme, juos daryti, aš visą laiką žiūriu tai kaip į iššūkį, kaip į saviedukaciją. Bet ten dėl žiūrovų kiekių ar dar kažkas kitokio, tai tokių rimtų kažkokių šnekų niekada nebuvo.“
FINANSAVIMAS	
Kaip Jums atrodo, kiek finansinė situacija (pinigų kiekis, stabilumas) veikia Jūsų sprendimus – medžiagos pasirinkimą, meninės rizikos lygį?	
R1	„Veikia, veikia kažkiek. Ne kiekvieną sykį, bet veikia. Pavyzdžiui, yra kartais atvejų, kai tu žinai iš anksto, kad biudžetas yra itin ribotas, tai tu tiesiog pagal tai kartais netgi ir neleidai sau pasirinkti tam tikrą medžiagą, kurią nešiojiesi galvoje ir galvoji, kad galėtum įgyvendinti, bet supranti, kad turint pernelyg mažą biudžetą, tu neišpildysi tos idėjos kokybiškai, tai tokiais atvejais tu tiesiog neapsiimi to. O šiaip jau kiekvieną kartą jo tariasi ir kalbiesi, nes, pavyzdžiui, tas pats vėl spektaklis <...> T2 teatre, sukūrimas gal ir nebuvo labai brangus, bet buvo akivaizdu, kad jo eksploatavimas neatneš pelno, nes, kiekvieno spektaklio metu dirba labai daug teatro darbuotojų, ne tik aktorių. <...> Tai, žodžiu, yra labai daug išlaidų, kurias patiria teatras ne spektaklio kūrimo metu, bet jo rodymo metu. Ir kadangi, minėjau, jog žiūrovų į tą spektaklį telpa labai nedaug, tai spektaklis turi arba minimalų pelną, arba neturi jo visai. Tai tokiais atvejais tiesiog reikia tartis su teatrais. Ir aš suprantu, kad toli gražu ne kiekvienas teatras pasiryžta tam. Konkrečiai tuo atveju kalbėjome,

	jog tikime, kad tai naudinga repertuarui, naudinga ankstesnio mano šiame teatre kurto spektaklio tolimesniam gyvenimui. Gal rizikingiausias darbas buvo vėlgi tame pačiame T2 spektaklis <...>. Bet prieš tai, kadangi prieš tai buvau sukūręs du kitus spektaklius, kurie nuolat yra išparduodami, <...>, tai trečią darbą darydamas jaučiau stiprų teatro palaikymą ir pasitikėjimą ir nors ir suvokiau, kad tas darbas nebus tiek populiarus, nebus tiek žaismingas kaip pirmieji du, todėl greičiausiai rinks mažiau vietinių žiūrovų, bet gavau teatro palaikimą, leidimą labiau paeksperimentuoti, labiau paieškoti įdomių, bet galbūt mažiau patrauklių masinei publikai priemonių. Tai, kai kūriau, jaučiau laisvę, bet laisvę išorės, laisvę iš užsakovo, sakykime, iš paties teatro. Bet kažkokį vidinį tokį psichologinį nešulėlį vis tiek jaučiau suvokdamas, kad kuriu kai ką, kas, greičiausiai, bus ne taip patrauklu, o kartu ir ne taip pelninga ne T2 teatrui.“
R2	„Spektaklio finansavimas nedaro įtakos medžiagos pasirinkimui, tačiau kartais turi įtakos režisūriniams, scenografiniams sprendimams dėl elementarios priežasties – nėra pinigų tam, ką esu sugalvojęs. Tada reikia mąstyti kaip sukurti panašų efektą, rezultatą su turimais finansais. Tačiau tai būna nebe taip, kaip pirmojoje idėjoje.“
R3	„<...> bent jau aš asmeniškai žiūriu į spektaklį taip, kad jeigu aš su komanda kažką tai darau ir tie žmonės paskui turi vaidinti, tai jie turi gauti kažkokią tai satisfakciją ir malonumą. Tai aš kaip ir turėčiau būt suinteresuotas, kad salė nebūtų tuščia. Reiškia, iš šitos pusės žiūrint, finansinė sėkmė ir meninė sėkmė, jos koreliuoja tarpusavy. Dabar kitas dalykas, jeigu iš kitos pusės pažiūrėt, ar aš kažką tai dariau vien tik dėl to, kad dėl pinigų, kad turėčiau kažkokį tai stabilumą? Ne. Nes man atrodo, materialus ir nematerialus pasauliai tarpusavy yra tiek pat susiję, kiek su materialiu ir nematerialiu pasauliu yra susiję žmogus kaip toks. Jis turi materiją, tai jis turi savo kūną. Tas kūnas yra pažeidžiamas, tas kūnas turi savo poreikius. Ir kiekvienas žmogus turi savo dvasią, savo fantaziją, pasaulėžiūrą, kuri kinta, kuri vystosi galbūt net ne tai, kad kinta, bet vystosi, ta prasme. Ir tame dualume visą laiką mes ir gyvenam. Tai aš nežinau, man atrodo, tai vienas su kitu yra absoliučiai susiję dalykai.“ <i>„(aut. past. atsakyme į paskutinį klausimą):</i> Aš tai vertinu kaip, objektyvią realybę ir iš tos objektyvios realybės išplaukiantį kiekvieną sykį tam tikrą iššūkį, kad vat, turi va tiek, tiek ir tiek ir vat padaryk ir sukurk, vat su tiek, tiek ir tiek. Ir ok. Ir man tie apribojimai netgi patinka kažkuria prasme ir aš jų niekad nevertinu kaip kažkokio tai, aš nežinau, kūrybinio genocido ar dar kažkas tai tokio.“
AUDITORIJA	
Kaip paprastai vertinate savo spektaklių publiką – labiau kaip konservatyvią, tradicinio skonio, ar labiau atvirą įvairialypiam menui ir naujoms formoms? Ar tai daro įtaką medžiagos ir meninių sprendimų pasirinkimui? Jei taip, kaip?	
R1	„Gal medžiagų pasirinkimui ne, bet publika irgi yra labai įvairi. <...> Žodžiu, jie kai mane kvietė, jie sakė, kad jų siekis yra jų gana tokį konservatyvesnį, sakykim, arba klasiškesnį repertuarą įnešti naujo vėjo ir pritraukti publikos į <...>, kuri iki tol jų teatrą aplenkėdavo – tai jaunieji žiūrovai. Tai ten aš leidau sau daryti pakankamai drąsiai eksperimentinį tokį pastatymą <...>, bet tas spektaklis skirtas, arba ne tai, kad skirtas, jis gal labiau yra įdomus progresyvesnei jaunai publikai. Yra darbų, kurie atvirkščiai yra mėgiami žmonių, kurie renkasi klasikinio pobūdžio spektaklius. <...> Tai ta publika yra įvairi ir ten mano minėti pavyzdžiai su spektakliais paaugliams akivaizdžiai atskleidžia, kad yra ir dar kitokios publikos ir kai kuri vienokį ar kitokį pastatymą, žinoma, kad tu turi omenyje ir publiką. Aš turiu omenyje ir publiką, kai ypač kai režisuojau. <...> kai režisuojau, tai vat aš atsiduriu žiūrovų salėje ir aš tampu pirmuoju savo paties būsimo spektaklio žiūrovu ir pradedu konstruoti tai iš žiūrovų perspektyvos ir jo, tai visų pirmiausia aš pats tampu savo paties spektaklių žiūrovu ir aš tikiu, kad nesu super unikalūs žmogus. Todėl, jeigu spektaklis veikia mane, tai aš turiu nuojautą, kad tokių kaip aš atsiras gerokai daugiau, tai veiks ne tik mane. <...> Bet jo aš atsižvelgiu į publiką vis dėlto. Tas atsižvelgimas, jis yra toks yra nepataikavimas galbūt, o daugiau suvokimas su kuo tu kalbi ir kaip tau kalbėti. Aš tai sau visada palyginau su užsienio kalbomis. Jeigu aš atvažiuoju į Austriją ir bandysiu su visais kalbėti tik savo mylima lietuvių kalba, tai aš greičiausiai negausiu to, ko parašysiu iš kavinės darbuotojo ar panašiai. Todėl aš stengiuosi. O kai aš kalbu su padavėju tarp, tarptautine anglų kalba, aš nepataikauju padavėju, aš tiesiog su juo susikalbu. Tai kai aš kalbu su žiūrovais teatre, jo, aš sakau nebūtinai tai, ką jie nori išgirsti, bet tokia kalba, kokia mes galim tarpusavy susikalbėti.“
R2	„Galbūt labiau kaip atvirą naujoms formoms. Medžiagos pasirinkimui ir meniniams sprendimams įtakos tai nedaro. Atvirkščiai – mano pasirinkta forma, meniniai sprendimai suformuoja mano publiką, kokia ji ateis. Aš nepataikauju publikai, o manau, kad tokį teatrą, kurį kuriu, renkasi tokia publika, kuriai patinka ši mano siūloma teatro forma.“
R3	„<...> aš labai seniai laikausi jau vienos vienos tokio, kaip čia pasakyt, postulato, įsitikinimo, ta prasme, aš publikos niekaip nevertinu. Publika yra publika, ta prasme, tai susirenka individai, žmonės, kurie tam, kad ateiti, turi savo motyvų. Tie motyvai yra įvairiausi ir niekaip aš jų sugrupuoti į jokios kategorijas nenoriu.“
VIDINIS VALDYMAS	
Su kuo šiame teatre labiau teko dirbti kuriant spektaklį – su teatro direktoriumi, meno vadovu, ar abiem vienodai? Kaip atrodė šis bendradarbiavimas?	

R1	„T1 teatre abiem atvejais mane irgi kvietė meno vadovas pirmiausiai. <...> Tiksliau, mane kvietė iš karto statyti <...>, bet aš pasiūliau to pokalbio metu meno vadovui daryti ne tą darbą, o <...>. Ir taip išėjo, kad abu pastatymus tarsi pradėjau nuo to, kad turėjau dialogą datų ir visų kitų dalykų derinimą su meno vadovu. O kai jau atvažiavau kurti į pirmąją repeticiją tai nuo to laiko su meno vadovu abiem atvejais irgi nebeturėjau jokio jau kontakto iki pat premjeros. O su vadovu direktoriumi tiek, kiek reikėjo sutarčių pasirašymams, deryboms, finansų klausimais. Tik administraciniai dalykai.“ (T1) „T2 su teatro direktoriumi mes bendradstavom galbūt be kažkokio išankstinio plano, grafiko, bet jis vis užsukdavo kartais žvilgtelėti, paklaust, kaip sekasi, ar nereikia kokios pagalbos. Ir jis padėdavo sprendžiant galbūt tokius ne tai, kad aštresnius, bet skubesnius klausimus, kai iškildavo kažkokie skubūs darbai, skubių sprendimų reikėjo. <...> T2 nei vieno karto niekas nieko neprimetinėjo jokios nuomonės. Patarinėjo kartais tiesiog į ką galiu kreiptis pagalbos. <...> Aš daugiausiai dirbau tiesiogiai su direktoriumi visais šiais klausimais, tiksliau, kalbėjau su juo, o jis viską jau toliau derino, dirbo ir taip toliau. Tai jo, T2 vis dėlto su direktoriumi. Gal paskutinį spektaklį, kai dariau, ten jau buvo naujas meno vadovas. Tai vat jis įsitraukęs buvo daugiau negu prieš tai buvęs meno vadovas. Tai su juo teko kalbėtis ir ten scenografijos klausimais <...>. <...> iš principo vis tiek sakyčiau, kad daugiausiai aš bendravau su direktoriumi, su meno vadovu irgi gan nemažai. O prieš tai du darbai su meno vadovu visai neturėjau beveik kontaktų.“ (T2)
R2	„Šiame teatre bendravau ir su teatro vadovu ir su meno vadovu. Daugiau teko bendrauti su meno vadovu. Bendradarbiavimas vyko prieš pradėdant kurti spektaklį – pasiūliau medžiagą teatrui, kūrybinės komandos sudėtį, susitarėm dėl atlyginimo, pasirašiau sutartį. Kūrybinio proceso eigoje ateidavau pas jį, jeigu kildavo kokių nors problemų ar klausimų.“ (T2) „Šis teatras neturi meno vadovo (arba aš jo nežinau), bendravau tik su teatro vadovu. Bendradarbiavimas su juo daugiausiai vyko prieš pradėdant repeticijas – pasiūliau medžiagą teatrui, kūrybinės komandos sudėtį, susitarėm dėl atlyginimo, pasirašiau sutartį, jis išsakydavo savo lūkesčius dėl spektaklio rezultato. Kūrybinio proceso eigoje ateidavau pas jį, jeigu kildavo kokių nors problemų ar klausimų.“ (T3) „Šis teatras neturi meno vadovo (arba aš jo nežinau), bendravau tik su teatro vadovu. Bendradarbiavimas su juo daugiausiai vyko prieš pradėdant repeticijas – pasiūliau medžiagą teatrui, kūrybinės komandos sudėtį, susitarėm dėl atlyginimo, pasirašiau sutartį. Kūrybinio proceso eigoje ateidavau pas jį, jeigu kildavo kokių nors problemų ar klausimų.“ (T4)
R3	„Iš esmės, po nepriklausomybės, toks dalykas, kaip meno vadovas iš viso buvo faktiškai išnykęs. Buvo tiesiog teatrų vadovai didžiąja dauguma ir tie meno vadovai tokie, kaip aš sakau, kažkuria prasme treneriai, kurie palaiko degimą, palaiko formą trupės. Jie iš esmės grįžti į rikiuotę pradėjo santykinai neseniai. Ir tų, tai pavadinkim meno vadovų, jų yra labai įvairių. Įvairių, aš turiu omeny, kad gan iš skirtingų profesinių laukų atėjusių. Labai skiriasi meno vadovas, kuris, sakykim, yra teatro arba meno teoretikas ir, sakykim, jeigu meno vadovas yra režisierius, skirtumas jaučiasi iš tiesų grynai dėl pačios veiklos specifikos, kaip pasakyti. Nes veiklos specifika ji šiek tiek kitaip konstruoja ir patį požiūrį į teatrą ir pajautą tam teatrui.“ „(aut past. kalbama apie T2) Ten didžioji dalis komunikacijos, vis dėlto, per V1 vyko, ta prasme, kas tą lėmė, kaip ten laike viską, ar ten laike kažkaip tai visas išsiskirstė taip, kad galbūt meno vadovas labai užimtesnis buvo, aš nežinau. Čia tam tikri galbūt ir vidiniai kažkokie tai dalykai.“ (T2) „T1 meno vadovo nebuvo labai labai labai ilgą laiką. Ten buvo tokia pozicija kaip teatro direktorius, jeigu aš gerai dabar tą poziciją įvardinu, V1. Ir, kadangi aš ten daug dirbau, tai visa mano komunikacija ėjo per V1, net kada atsirado meno vadovu tapo M1, net ir tada, ta prasme, aš su V1 dėl visų dalykų, iš esmės, komunikavau per jį.“ (T1) „Galbūt mano patirtis yra ir laike. <...> vis dėlto, man daugiau teko komunikuoti, bendrauti su teatrų direktoriais, negu kad su meno vadovais, bet, vėlgi, dėl vienos paprastos priežasties – nes didelę laiko dalį, kiek aš dirbau, tų menų vadovų apskritai teatruose nebūdavo.“
VIDINĖ KULTŪRA	
Kokia Jums pasirodė teatro atmosfera ir vertybės – ar jautėtės turintis daug kūrybinės laisvės, ar labiau „įrėmintas“ ir veikiantis atsargiai? Ar turite kokią pavyzdį?	
R1	„Toks momentas, kuris uždėjo tam tikrus rėmus, tai yra tai, kad to pastatymo sumanymą turėjo pats teatras, o ne aš. Ir jie man jį siūlė dar prieš man imantis pirmojo darbo <...>, tai jie žinojo, kad tai turi būti spektaklis, kuriame vaidins vyriausi teatro aktoriai. Jie netgi turėjo pavadinimą, kurį aš pakeičiau, bet jie turėjo dramaturgę, jie turėjo nemažai jau susigalvoję elementų. Ir dėl to aš jaučiausi tam tikra prasme kažkiek, nežinau, gal suvaržytas netinkamas žodis. Bet įrėmintas tai tikrai. Ir man reikėjo tuose rėmuose kažkaip atrasti savo paties laisvę, kad aš nesijausčiau tik išpildantis kas kieno kito užsakymą, kad aš kurčiau, bet kad mano kūryba taip pat atitiktų ir jų keliamus tikslus, lūkesčius. <...> netgi aktoriai daugiau mažiau buvo irgi jau aiškūs, kas ateis, bet man leido padaryti dar tam tikrą atranką ir ne visi, kas dalyvavo pirmame skaityme, pirmame susitikime, galiausiai pateko į spektaklio finalinę aktorių sudėtį. Tai jo, tai galbūt T1 antro spektaklio metu aš jaučiau tam tikrus rėmus ir ieškojau būdų, kaip su tuo kurti.“ (T1) „T2 visada turėjau visišką laisvę. <...> O kai atvažiavau į T2, tai buvo pirmas man naujas teatras, nauji aktoriai, viskas nauja ir svetima. Dėl to, jeigu buvo kažkokia nelaisvė, tai buvo mano paties vidinė nelaisvė.“

	Aš prisibijojau, aš jaudinausi, aš nežinojau, kaip mane priims. <...> Tai ten buvo, galbūt, vidinė tokia ne tai, kad savicenzūra, bet vidinė nedrąsa. <...> jis (<i>aut. past. vadovas</i>) pirmomis repeticijomis užėjo, pamatė, išgirdo, žodžiu, kaip mes dirbame tyliai gale kažkur salė sėdėdamas ir suprato, kad viskas labai kontroliuojama ir viskas tikrai nueis iki sėkmingo finišo. Ir visiškai pasitikėjo ir tiesiog daugiau nebegrįžinėjo. Tai jis man to nesakė proceso metu, bet jis akivaizdžiai pradėjo pasitikėti po ten savo pirmo apsilankymo repeticijoje. Tai iš tikrųjų aš jaučiau tą didžiulį pasitikėjimą iš jo ir, jeigu kada su juo susitikdavau koridoriuose, tai jis klausdavo nebent ar nereikia kokios nors jo pagalbos ar viskas gerai ar ir panašiai ir panašiai. Tai žodžiu, T2 jaučiausi iš tikrųjų labai laisvas ir pirmo ir antro pastatymo metu ir tuo labiau trečio pastatymo metu.“ (T2)
R2	„Jaučiausi gerai, vertybės sutapo, jaučiau kūrybinę laisvę.“ (T2) „Nors ir jaučiau vadovo lūkesčius ir girdėjau patarimus spektakliui, tačiau turėjau kūrybinę laisvę ir rezultatą padarydavau tokį, kokį norėdavau.“ (T3) „Jaučiausi gerai, vertybės sutapo, jaučiau kūrybinę laisvę.“ (T4)
R3	„<...> ar aš kažkur tai suvaržymą jutau? Ne, nejutau. Nejutau aš nei vienam teatre kažkokio tai suvaržymo, kažkokių tai statymų į rėmus. Tiesiog kiekvienas teatras, kiekvienas miestas turi savo šiek tiek skirtingą temperamentą. Lygiai taip pat kaip žmonės – vienas yra labiau choleriškas, kitas labiau sangviniškas, trečias flegmatiškas galbūt labiau, bet tai tiesiog, kaip pasakyt, skirtingi temperamentai, beje, kurie laike taip pat gali kisti, priklausomai nuo pokyčių trupėje, nuo pokyčių, nežinau, šaly, nuo pokyčių pasaulyje ir taip toliau, taip toliau. Tai visi teatrai ir panašūs, ir skirtingi, bet jokių kažkokių tai rėmų ar apribojimų aš niekur nejutau.“
Kaip Jums atrodo, šiame teatre labiau skatinamas eksperimentavimas, naujos idėjos ir savarankiškumas ar labiau saugomi nusistovėję sprendimai ir veikia kontrolė, atsargumas? Ar turite kokį pavyzdį?	
R1	„Nu taip, niekas nedeklaruoja nei vieno, nei kito. Manau, kad abu teatrai (<i>aut. past. T1 ir T2</i>) turi ir spektaklių, kurie yra arba vienokie, arba kitokie. <...> T1 irgi yra ir tokių, ir tokių darbų. Gal vis dėlto T1 yra kiek laisvesnis šiuo požiūriu, bet irgi yra įvairių ten darbų ir niekas nedeklaruoja, kad privalo būti vienoks vienokie arba kitokie spektakliai. Tačiau, kai imiesi konkrečios medžiagos, tai, nu, tu vis tiek daugiau mažiau aptarę vienaip ar kitaip. Kai tu galvoji apie tai, kokią tu darysi reklaminę kampaniją, kaip tu viešinsi darbą, koks bus plakatas, ir taip toliau, tai tau tenka pagalvoti apie tikslinę auditoriją.“
R2	„Skatinamas eksperimentavimas, naujos idėjos ir savarankiškumas.“ (T2) „Labiau saugomi nusistovėję sprendimai. Pavyzdžiui, tikimasi, kad spektakliuose vaikams būtinai bus dainų, pabaiga bus laiminga, spektaklis linksmas. Tačiau mano meniniams sprendimams tai įtakos neturėjo.“ (T3) „Skatinamas eksperimentavimas, naujos idėjos ir savarankiškumas.“ (T4)
R3	„kiekvienas teatras, kur jisai bebūtų, jisai yra suinteresuotas visų pirma vienu dalyku, savo matomumu. Per ką ateina matomumas? Matomumas ateina per, žiūrovų lankomumą, ta prasme, vėl. Tai tas lankomumas, jis atsiranda ne iš oro, o atsiranda dėl to, kad, tam tikros bendruomenės, tam tikra kažkokia tai žmonių grupė arba grupės, jos randa savo vidiniams poreikiams spektaklyje kažkokią tai atotrąką, atsaką, aidą, ta prasme. Tai ir bent jau kiek aš iš savo patirties pamačiau, visi teatrai bando balansuoti tarp, sakykim, to eksperimento, kažkokios vat naujovės, galbūt, paieškos labai įvairiomis kryptimis arba įvairiais aspektais, naujovių paieškos, ta prasme. Čia vėlgi labai labai, man atrodo, tamptai susiję ir su kiekvieno teatro tiksline auditorija, ir su miestu, ir su to miesto padėtim, su jo dydžiu ir taip toliau, taip toliau. Bet visą laiką yra balansavimas tarp, sakykim, to tokio saugaus, jaukaus požiūrio į tai, kas vyksta scenoje ir tarp kažkokios naujos kalbos, naujos išraiškos prie bandymo pasiūlyti bendruomenėms, žiūrovui, kuris yra susijęs su to teatro, taip pavadinkim, geografine padėtim.“
VADOVAVIMAS	
Kaip iš savo pozicijos matėte teatro vadovo ir, jei yra, meno vadovo vadovavimo stilių? Kiek jie atrodė labiau įgalinantys, kiek – labiau kontroliuojantys kūrybinį procesą?	
R1	„Nei T2, nei T1 teatro vadovai ir meno vadovai nebuvo išitraukę į kūrybinį procesą arba nebuvo kontroliuojantys kūrybinio proceso. Jeigu su jais apie jį ir kalbėjome, tai tiesiog dėl to, kad jie atėjo pasidomėti, sužinoti, ar viskas yra tvarkoje, ar negali būti kažkuo naudingi. Iš principo T2 gal turėjau didesnį ryšį ir daugiau kontakto su vadovu ir meno vadovu. T1 gal dėl to, kad teatras yra gerokai didesnis ir vadovai gal turi daugiau visokių darbų, užduočių, tai ir šiaip pats teatras yra gerokai savo masteliu ir plotu didesnis, tai mes tiesiog iš principo prasilenkdavom ir nelabai turėjome daug kontakto. Taigi su Kauno dramos T1 teatro vadovu kalbėjome daugiau administraciniais, finansiniais klausimais, o su meno vadovu visai neturėjome jokio praktiškai kontakto su lyg pirma repeticija. Ne tai, kad nutrūko, tiesiog kažkaip jo nebuvo. O T2 tas kontaktas buvo atsitiktinis, pakankamai dažnas, bet jo jokių būdu nevadinčiau kontroliuojančiu. Tai jo, jų vadovavimo stilius labiau buvo įgalinantis, gerokai labiau įgalinantis negu kontroliuojantis.“
R2	„Vadovavimo stilius įgalinantis kūrėjus laisvai kurti.“ (T2) „Buvo lūkesčių ir patarimų, bet nepavadinčiau to „kontrolė“ ar „kontroliuojamu vadovavimo stiliumi“. Galėdavau į patarimus ir lūkesčius kreipti dėmesį, galėdavau nekreipti.“ (T3) „Vadovavimo stilius įgalinantis kūrėjus laisvai kurti.“ (T4)

R3	„<...>aš, tiesą pasakius, net nelabai žinau, kaip atsakyti, nes čia reikėtų turbūt prie to dabar jau nebeatsimenu kurio klausimo sugrįžti apie tą išraiškos laisvę. Kiek laisvės vat yra, kiek nėra. Tarkim, nei jie man įgalinantys, nei jie man kažkaip tai ribojantys yra. Tiesą pasakius, nei vienas, kiek aš susidūriau, nesusidūriau nei su kažkokiu tai dideliu, nežinau, impresarijum, kuris labai įkvėptų, nei su kažkokiu tai žmogumi, kuris gniuždytų.“
BENDRI KLAUSIMAI	
Kuriuose šio teatro darbo aspektuose labiausiai jautėtės laisvas priimti kūrybinius sprendimus, o kur labiau teko derintis prie teatro vadovybės, finansinių galimybių ar publikos lūkesčių?	
R1	„Na, T2 visais klausimais jaučiausi visiškai laisvas. Visuose trejuose pastatymuose, jeigu reikėjo kažkur derintis, tai prie finansų iš esmės. T2 paskutinio pastatymo metu reikėjo spręsti scenografijos klausimą, nes teatras negalėjo savo turimais resursais parūpinti reikiamos scenografijos, bet buvo rastas sprendimas ją nuomotis. <...> O kartu tai veikia ne tik scenografiją, bet žinoma ir aktorių vaidybą. O tai automatiškai lėmė ir kai kuriuos režisūrinius, dramaturginius sprendimus. Taigi atrodė, kad gali tekti gana daug daryti rimtų pokyčių. Bet džiaugiuosi, kad galop vis dėlto buvo rastas sprendimas, kaip gauti tą reikalingą scenografiją. Daugiau jokių kitų gal teatro man tokių diktavimo arba prašymu keisti kūrybinius sprendimus nebuvo. O kalbant apie T1 ten dėl finansinių klausimų teko veržtis diržus, nes, žodžiu, nežinau kodėl, bet biudžetas buvo mažesnis negu buvo suderinta iš anksto. Dėl to teko rinktis arba tiesiog susimąžinti honorarus ir išlaidas gamybai, arba mažinti kūrėjų skaičių ir atsisakyti kažkurio kūrybinio elemento, pavyzdžiui, video panaudojimo spektaklyje arba šviesos dailės supaprastinimas arba nuėmimas šviesos dailininko išėmimas iš komandos. Ir dėl to ten buvo gal skausmingiau priiminėti vienokius ar kitokius sprendimus ir tiesą sakant netgi buvom patekę į gana nemalonią ir aršią konfliktingą situaciją, nes išankstinis planas ir išankstiniai susitarimai su komandos nariais pakibo ant plauko dėl to, kad teatras jau prasidėjęs procesui pranešė apie pakitusias finansines galimybes. Ir man reikėjo ieškoti kompromiso ir deja, kadangi nenorėjome aukoti kokybės, teko aukoti savo honorarus, tiksliau, mažintis juos, kas nebuvo malonu, bet radome kažkokį kompromisinį variantą.“
R2	„Jaučiausi laisvas priimti kūrybinius sprendimus, nesiderinant prie vadovybės, finansinių galimybių (buvo gautas nemažas finansavimas) ar publikos lūkesčių.“ (T2) „Jaučiausi laisvas priimti kūrybinius sprendimus, nesiderinant prie vadovybės, finansinių galimybių (buvo gautas nemažas finansavimas) ar publikos lūkesčių.“ (T3) „Jaučiausi laisvas priimti kūrybinius sprendimus, nesiderinant prie vadovybės, finansinių galimybių (buvo gautas nemažas finansavimas) ar publikos lūkesčių.“ (T4)
R3	„Dėl publikos lūkesčių tai yra viena, mano galva, labai geniali amžinatilsį Roberto Vilsono frazė pasakyta, kad spektaklis visą laiką yra kažkas per vidurį tarp žiūrovų lūkesčių ir tavo fantazijų kaip kūrėjo. Tai aš manau, kad tas balansavimas, jisai visą laiką neišvengiamai vyksta. Lygiai taip pat kaip gyvenime, kada tu vedi dialogą su žmogumi. Ta prasme, tam, kad vesti dialogą reikia pamatyti ir išgirsti, kas jis, kokie jo lūkesčiai, apie ką jis iš viso yra ir taip toliau, taip toliau, taip toliau. Spektaklio statymas yra lygiai tas pats, kas komunikacija su žmogumi. Tai tiesiog šiek tiek kita komunikacijos forma, bet principai iš esmės tie patys yra absoliutiniai. Dabar dėl finansinių dalykų, žinoma, tu visą laiką ribojamas finansinių dalykų. Aš nesu kūręs spektaklių, kur mums nebūtų reikėję skaičiuoti pinigų, kad užtektų, kad nereikėtų viršyti ten ir taip toliau, taip toliau, taip toliau. Bet, vėlgi, kita vertus, man atrodo, kad tai yra normalu, nes tu visur tuos pinigus skaičiuoji bet kokioje plotmėje. Ir kodėl čia šitoj vietoj tikrai turėtų atsirast kažkokios tai neribotos galimybės, kažkokie tai fantastiški pinigai, kad tu galėtum pasileist plaukus ir beleką, belekur leisti, beleką daryti. Tai bet aš to nevertinu kaip kažkokio ribojimo, aš nežinau, ten savo saviraiškos kokios tai laisvės ar dar kažkas tai tokio. Aš tai vertinu kaip objektyvią realybę ir iš tos objektyvios realybės išplaukiantį kiekvieną sykį tam tikrą iššūkį, kad vat, turi va tiek, tiek ir tiek ir vat padaryk ir sukurk, vat su tiek, tiek ir tiek. Ir ok. Ir man tie apribojimai netgi patinka kažkuria prasme ir aš jų niekad nevertinu kaip kažkokio tai, aš nežinau, kūrybinio genocido ar dar kažkas tai tokio.“

Teatrų valdymo autonomijos veiksmų norminis įtvirtinimas išoriniuose dokumentuose

Kategorija	Subkategorija	Veiksny	Norminis įtvirtinimas dokumentuose				
			D1	D2	D3	D4	D5
Išoriniai veiksniai	Valdysena	Valdymo organų skyrimas	Biudžetinės įstaigos savininko teisės ir pareigas įgyvendinanti institucija priima į pareigas ir atleidžia iš jų ar nušalina nuo pareigų biudžetinės įstaigos vadovą	Vadovai priimami į pareigas 5 metų kadencijai konkurso būdu. Nacionalinėse teatruose – ne daugiau kaip 2 kadencijoms iš eilės. Kultūros ministras nustato vadovui keliamus specialiuosius kvalifikacinius reikalavimus. Meno tarybą tvirtina LRKM (nacionaliniai), teatro vadovas (vaslybiniai)	-	-	Skiriamas į vadovo pareigas, ne mažiau kaip pusę komisijos narių sudaro valstybės tarnautojai, kitus narius siūlo Prof. scenos meno įstaigų taryba ir (ar) atrenka konkurso organizatorius iš prof. scenos meno vertintojų
		Atskaitomybė	-	LRKM atlieka profesionaliojo scenos meno įstaigų veiklos rezultatų stebėseną	Nustato pareigą rengti ir teikti metinių finansinių, biudžeto vykdymo ir veiklos ataskaitų rinkinius	Už projektų įgyvendinimą atskaitoma LRKM, pateikiant rezultatų ataskaitas ir išlaidas pagrindžiančius dokumentus	-
		Strateginis planavimas	Stebėtojų taryba (jei sudaryta) teikia išvadas dėl veiklos planavimo dokumentų	Nacionalinės įstaigos rengia strateginius veiklos planus, visos įstaigos – metinius veiklos planus, kuriuos tvirtina savininkas. Meno taryba svarsto strateginius planus	-	Planas nustato 2024-2028 m. tikslus (kūryba, sklaida, edukacija) ir rodiklius, kurių turi siekti įstaigos įgyvendindamos projektus	Pretendentas privalo pateikti 5 metų perspektyvinės veiklos programą, kurioje – veiklos vizija, apimanti kūrybinę veiklą, kūrinų sklaidą, kultūrinę edukaciją
	Finansavimas	Finansavimo kiekis	-	Lėšos skiriamos strateginiams / metiniams planams ir veiklos skatinimo planui	Nustato reikalavimą ataskaitose tiksliai nurodyti gautas finansavimo sumas, pajamas ir sąnaudas	Nustatytos konkrečios lėšos plano įgyvendinimui. Lėšos stabilios 2024-2028 m. laikotarpyje	-
		Finansavimo šaltinių paskirstymas	Lėšų šaltiniai: biudžeto asignavimai, Valstybinio socialinio draudimo fondas, Privalomojo sveikatos draudimo fondo biudžetui ar (ir) kitų valstybės pinigų fondų lėšos	Lėšas sudaro lėšos iš: paslaugų, nuomos, paramos, tarptautinių fondų. Aukštos meninės vertės kūriniams, jų sklaidai ir prieinamumui – veiklos skatinimo veiksmų plano lėšos	Finansinėse ataskaitose reikalauja atskirti finansavimo sumas pagal šaltinius (biudžetas, ES lėšos, parama ir kt.)	Lėšos skirstomos konkursiniu būdu šioms sritims: naujai kūrybai, bendrai gamybai, sklaidai, edukacijai. Lėšos negali dubliuotis su kitais šaltiniais	Pretendentas programoje turi būti numatytas finansinių išteklių valdymas ir planuojamos pajamos
	Auditorija	Teatro santykis su publika	-	Misija – skatinti žmogaus dvasinį tobulėjimą, ugdyti kūrybingą, atvirą, pilietinę visuomenę ir kurti modernią valstybę, puoselėjančią	-	Siekama didinti prieinamumą (gastrolės, skaitmeninimas), pritraukti naujas auditorijas, ypač jaunimą ir asmenis su negalia.	Pretendentas programoje turi numatyti priemones žiūrovų lankomumui skatinti, bilietų sistemą, paslaugų

				nacionalinį tapatumą, valstybinę kalbą, Lietuvos ir kitų tautų kultūros tradicijas ir vertybes		Matuojamas lankytojų skaičius, salių užimtumas, virtualūs apsilankymai	vystymą. Vertinant programą atsižvelgiama į planuojamą rinkodarą
		Publikos santykis su teatru	-	-	-	-	-
Vidiniai veiksniai	Vidinis valdymas	Funkcijų pasidalinimas	Įstaigos vadovas organizuoja darbą, tvirtina struktūrą, pareigybės, priima / atleidžia darbuotojus	Meno taryba – patariamasis organas	Vadovas atsako už ataskaitų parengimo organizavimą, pasirašymą ir pateikimą	-	Pretendentas programoje pateikia infrastruktūros ir žmogiškųjų išteklių valdymo viziją
	Vidinė kultūra	Vertybės	-	Misija – skatinti žmogaus dvasinį tobulėjimą, ugdyti kūrybingą, atvirą, pilietinę visuomenę ir kurti modernią valstybę, puoselėjančią nacionalinį tapatumą, valstybinę kalbą, Lietuvos ir kitų tautų kultūros tradicijas ir vertybes	-	-	-
		Normos	-	-	-	Skatinamas novatoriškumas, tarptautiškumas, darnus vystymasis, lygios galimybės	-
	Vadovavimas	Vadovavimo stilius	Vadovo funkcijos apibrėžiamos per administracines pareigas	Vadovas priima sprendimus išklauses menų tarybos – kolegialaus patariamojo balso teisę turinčio organo	-	-	Vertinimo metu tikrinamos pretendento kompetencijos, dalykinės ir asmeninės savybės

Teatrų valdymo autonomijos veiksmų norminis įtvirtinimas vidiniuose dokumentuose

Kategorija	Subkategorija	Veiksny	Norminis įtvirtinimas dokumentuose			
			Nuostatai	Strateginis planas	Metinis veiklos planas	Organizacinė struktūra
Išoriniai veiksniai	Valdysena	Valdymo organų skyrimas	Nurodoma, kad vadovą skiria ir atleidžia kultūros ministras (visi); su vadovu sudaroma 5 metų terminuota sutartis ir asmuo negali eiti daugiau nei 2 kadencijų (T1); meno tarybos sudėtį tvirtina vadovas, suderinęs su kultūros ministru (T2, T3, T4), generalinio direktoriaus teikimu tvirtina kultūros ministras (T1), ją sudaro 2 (T2, T3, T4)-3 (T1) ministro, 2 (T2, T3, T4)-4 (T1) teatro darbuotojų ir 2 (T2, T3, T4)-4 (T1) teatro vadovo atstovai	-	-	-
		Atskaitomybė	Nurodoma, kad vadovas tiesiogiai pavaldus ir atskaitingas kultūros ministrui; teikia ataskaitas (visi)	Nurodomi kiekybiniai rodikliai, už kuriuos atsiskaitoma (T1)	Nurodomi konkretūs kiekybiniai rodikliai, už kuriuos atsiskaitoma (visi)	-
		Strateginis planavimas	Įtvirtina teisę pasirinkti kūrybinės veiklos kryptį, kūrybinius darbuotojus, atlikėjus, autorius ir repertuarą (visi); nustato prievolę organizuoti veiklą pagal strateginį planą (T1), LRKM strateginius planus (T2, T4), metines kūrybinės veiklos programas (T3) ir metinius veiklos planus (visi)	Planas susietas su LRKM strateginiais tikslais ir pažangos uždaviniais (T1)	Planai susieti su LRKM strateginiais tikslais ir pažangos uždaviniais (visi)	-
	Finansavimas	Finansavimo kiekis	Įtvirtina teisę savarankiškai nustatyti bilietų, kitų teikiamų mokamų paslaugų kainas, įkainius, tarifus, išskyrus nustatytas išimtis (visi)	Nurodomos 3 metų valstybės biudžeto asignavimų prognozės ir pajamų įmokos (T1)	Nurodomi tikslūs valstybės biudžeto 1 metų asignavimai, planuojamos uždirbti ir pritraukti lėšos (visi)	-
		Finansavimo šaltinių paskirstymas	Pažymėta, jog teatro finansavimo šaltinius nustato Biudžetinių įstaigų įstatymas ir Prof. scenos meno įstatymas (visi)	Nurodomos 3 metų valstybės biudžeto asignavimų prognozės ir pajamų įmokos (T1)	Nurodomi valstybės biudžeto asignavimai (visi), planuojamų pritraukti lėšų sumos (visi) ir šaltiniai (T2, T3, T4)	-
	Auditorija	Teatro santykis su publika	Įtvirtina teisę pasirinkti kūrybinės veiklos kryptį ir repertuarą (visi)	Akcentuojama šiuolaikinė literatūra, formos, eksperimentai, edukacija (T1)	Akcentuojama per prioritetines veiklas: edukacija (T1); kūrybinė įvairovė (T2); formų įvairovė, edukacija (T4); kiekybinių rodiklių pasiekimo logika (visi)	-
		Publikos santykis su teatru	-	-	-	-
Vidiniai veiksniai	Vidinis valdymas	Funkcijų pasidalinimas	Apibrėžia teatro vadovo (vienasmeniškai atsako už įstaigą) ir meno tarybos (patariamąjo balso teisė) atsakomybių ribas (visi)	-	-	Vizualiai atvaizduotas pareigybės pasiskirstymas; hierarchinis modelis – vadovas atsako už įstaigą (visi); meno vadovas (skyrius)

						pavaldus vadovui (T1, T2)
	Vidinė kultūra	Vertybės	-	Akcentuojama lyderystė, inovacijos, atvirumas, socialinė atsakomybė (T1)	Akcentuojama per prioritetines veiklas: profesinė lyderystė, socialinė atsakomybė, pilietiškumas, edukacija (T1); kūrybinė įvairovė, atvirumas, prieinamumas, kūrybos tvarumas, partnerystės (T2); prieinamumas, tautinis tapatumas, edukacija, profesinis tobulėjimas (T3); formų įvairovė, tarptautiškumas, kūrybinė partnerystė, edukacija (T4)	-
		Normos	-	Akcentuojamas inovatyvumas, eksperimentavimas (T1)	-	-
	Vadovavimas	Vadovavimo stilius	Vadovo funkcijos apibrėžiamos per administracines pareigas	Numatomas darbuotojų apklausos ir kompetencijų ugdymas (T1)	-	-

Baigiamojo magistro darbo rengimo grafikas

BAIGIAMOJO MAGISTRO DARBO RENGIMO GRAFIKAS

Darbo tema Valstybės finansuojamų teatrų valdymo autonomijos veiksniai

Su darbo vadovu (-e) suderinta 2025 04 15



(data, parašas)

Studento (-ės) vardas, pavardė Monika AbraitytėDarbo vadovo (-ės) vardas, pavardė Audronė Rimkutė

Atliktų užduočių apibūdinimas	Užduočių atlikimo galutinis terminas	Užduoties atlikimo data	Baigiamojo magistro darbo vadovo (-ės) parašas	Pastabos
Sprendimas dėl magistro darbo temos ir tipo aptariant su darbo vadovu (-e); darbo tikslo ir uždavinių formuluotės	Iki rugsėjo 8 d.	2025 09 08		
<i>BD darbo temos, jos aktualumo, darbo tikslo, uždavinių, darbo struktūros ir metodų pristatymas metodiniame seminare</i>	<i>Rugsėjo 22 d.</i>	<i>2025 09 22</i>		
Pirmo teorinės darbo dalies varianto pateikimas darbo vadovui (-ei)	Iki spalio 13 d.	2025 10 13		
Baigtos teorinės darbo dalies ir numatomo tyrimo metodikos arba projekto inicijavimo ir planavimo dalių pirmo varianto pateikimas darbo vadovui (-ei)	Iki spalio 20 d.	2025 10 20		
<i>Teorinės dalies svarbiausių išvadų, darbo problemos sprendimo modelio, planuojamo tyrimo metodologijos pristatymas metodiniame seminare</i>	<i>Spalio 27 d.</i>	<i>2025 10 27</i>		
Pirmo viso darbo varianto pateikimas darbo vadovui (-ei)	Iki gruodžio 1 d.	2025 12 01		
Pirmo viso darbo varianto pristatymas metodiniame seminare	<i>Gruodžio 15 d.</i>	2025 12 15		
Galutinio darbo varianto įkėlimas į VU studijų informacinę sistemą	Iki sausio 3 d.			