

Vilniaus universitetas
TARPTAUTINIŲ SANTYKIŲ IR POLITIKOS MOKSLŲ INSTITUTAS

VIEŠOSIOS POLITIKOS ANALIZĖS MAGISTRO PROGRAMA

AISTĖ RINKEVIČIŪTĖ

II kurso studentė

**KODĖL (NE)PAVYKSTA BENDRADARBIAUTI TARP SEKTORIŲ?
LYGINAMOJI VALSTYBINIŲ IR NEVALSTYBINIŲ
TARPININKAUJANČIŲ VEIKĖJŲ ANALIZĖ**

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovė: dr. Rasa Bortkevičiūtė

Vilnius, 2026 m.

BIBLIOGRAFINIO APRAŠO LAPAS

Rinkevičiūtė A. Kodėl (ne)pavyksta bendradarbiauti tarp sektorių? Lyginamoji valstybinių ir nevalstybinių tarpininkaujančių veikėjų analizė: Viešosios politikos analizės specialybės, magistro darbas / VU Tarptautinių santykių ir politikos mokslų institutas; darbo vadovė dr. R. Bortkevičiūtė – V., 2026. – 306 p.

Reikšminiai žodžiai: tarpsektorinis bendradarbiavimas, tarpininkaujantys veikėjai, tarpininkavimas, bendradarbiaujamoji valdysena, nevalstybiniai tarpininkaujantys veikėjai, valstybiniai tarpininkaujantys veikėjai.

Šiame darbe nagrinėjamas valstybinių ir nevalstybinių tarpininkaujančių veikėjų veikimas tarpsektorinio bendradarbiavimo procesuose. Tarpininkaujantys veikėjai analizuojami bendradarbiaujamosios valdysenos kontekste, siekiant įvertinti, ar ir kaip jų taikomos veikimo strategijos bei patiriami iššūkiai skiriasi priklausomai nuo atstovaujamo sektoriaus. Pateikiamas tarpininkaujančių veikėjų sampratos, jų peržengiamų ribų, veikimo strategijų, kompetencijų ir sėkmės vertinimo teorinis pagrindimas; remiantis pusiau struktūruotų interviu su valstybiniais ir nevalstybiniais tarpininkaujančiais veikėjais duomenimis, lyginamos jų veikimo patirtys; nustatoma, kad pagrindiniai skirtumai atsiskleidžia ne per taikomas strategijas, bet per jų taikymo logiką, veikimo apribojimus, peržengiamas ribas ir sėkmės sampratą; pateikiamos rekomendacijos, kaip vystyti kokybiškesnius bendradarbiaujamosios valdysenos formatus.

Turinys

Bibliografinio aprašo lapas	1
Įvadas	4
1. Teorinė prieiga. Tarpininkaujantys veikėjai	8
1.1. Kontekstas ir apibrėžimas	8
1.2. Tarpininkaujančių veikėjų peržengiamos ribos	10
1.3. Tarpininkaujančio veikimo strategijos ir jų sėkmingumas	11
1.4. Tarpininkaujančių veikėjų kompetencijos ir charakteristikos.....	14
2. Metodologija	16
3. Empirinė analizė	20
3.1. Valstybiniai tarpininkaujantys veikėjai	20
3.1.1. Peržengiamos ribos	20
3.1.2. Veikimo strategijos	23
3.1.3. Tarpininkaujančių veikėjų kompetencijos ir asmeninės savybės.....	28
3.1.4. Tarpininkaujančių veikėjų sėkmė	28
3.2. Nevalstybiniai tarpininkaujantys veikėjai.....	29
3.2.1. Peržengiamos ribos	29
3.2.2. Veikimo strategijos	32
3.2.3. Tarpininkaujančių veikėjų kompetencijos ir asmeninės savybės.....	36
3.2.4. Tarpininkaujančių veikėjų sėkmė	36
3.3. Valstybinių ir nevalstybinių veikėjų palyginimas.....	37
3.3.1. Peržengiamos ribos	37
3.3.2. Veikimo strategijos	37
3.3.3. Tarpininkaujančių veikėjų kompetencijos ir asmeninės savybės.....	39
3.3.4. Tarpininkaujančių veikėjų sėkmė	39
3.3.5. Tarpininkaujančių veikėjų lyginimas ir nuostatos	40
4. Išvados ir rekomendacijos.....	41
4.1. Esminės įžvalgos.....	41
4.2. Refleksija	42
4.3. Rekomendacijos.....	43
Summary	45
Šaltinių ir literatūros sąrašas	48
Dirbtinio intelekto naudojimo deklaracija	50
Priedas nr. 1. Interviu gairės valstybiniams veikėjams	53
Priedas nr. 2. Interviu gairės nevalstybiniams veikėjams	55

Priedas nr. 3. Informuoto asmens sutikimo forma	57
Priedas nr. 4. Interviu kodų medžiai	60
Interviu transkripcijos	61
Interviu su tyrimo dalyviu NV-V1	61
Interviu su tyrimo dalyviu NV-V2	73
Interviu su tyrimo dalyviu NV-V3	82
Interviu su tyrimo dalyviu NV-V4	94
Interviu su tyrimo dalyviu NV-V5	106
Interviu su tyrimo dalyviu NV-V6	119
Interviu su tyrimo dalyviu NV-NVO1	127
Interviu su tyrimo dalyviu NV-NVO2	140
Interviu su tyrimo dalyviu NV-NVO3	154
Interviu su tyrimo dalyviu NV-NVO4	161
Interviu su tyrimo dalyviu NV-NVO5	174
Interviu su tyrimo dalyviu NV-NVO6	187
Interviu su tyrimo dalyviu V1	197
Interviu su tyrimo dalyviu V2	214
Interviu su tyrimo dalyviu V3	223
Interviu su tyrimo dalyviu V4	234
Interviu su tyrimo dalyviu V5	247
Interviu su tyrimo dalyviu V6	255
Interviu su tyrimo dalyviu V7	266
Interviu su tyrimo dalyviu V8	275
Interviu su tyrimo dalyviu V9	287
Interviu su tyrimo dalyviu V10	300

Ivadas

Suinteresuotųjų šalių bendradarbiavimas viešosios politikos srityje padeda pasiekti rezultatų, kurių nebūtų įmanoma pasiekti veikiant atskirai. Sprendžiant sudėtingas viešosios politikos problemas, suinteresuotųjų šalių bendradarbiavimas yra itin svarbus, nes pavieniai veikėjai neturi tobulos informacijos apie situaciją ir galimus jos sprendimo būdus¹. Taigi, bendradarbiaujamoji valdysena itin svarbi siekiant įveikti didelio masto ir kompleksiškas problemas, o jų sprendimui būtinas skirtingų veikėjų įsitraukimas². Literatūroje pabrėžiama, jog bendradarbiavimas padidina tarpsektorinių problemų sprendimo efektyvumą³. Taip pat bendradarbiavimo svarba yra pabrėžiama krizių įveikimo kontekste, kai suinteresuotųjų šalių prieškriziniai, pasitikėjimu paremti santykiai, kilus krizei padeda efektyviau spręsti kilusius iššūkius⁴. Vis dėlto bendradarbiaujantys veikėjai ne visada itin noriai įsitraukia į bendradarbiavimo procesus, o įsitraukę – sėkmingai atranda bendrą kalbą tarpusavyje. Todėl kyla klausimas, kas gali padėti bendradarbiavimui veikti sėkmingiau?

Literatūroje pastaraisiais metais vis dažniau aptariama tarpininkaujančių veikėjų (angl. *boundary spanners*) svarba. Šie veikėjai prie bendradarbiavimo kokybės gerinimo prisideda taikydami įvairias veiklos strategijas, apimančias platų spektrą nuo informacijos „išvertimo“ ir tinklaveikos iki aktyvaus konfliktų valdymo bei antreprenerystės⁵. Akademinėse diskusijose plačiausiai nagrinėta tarpininkaujančio veikėjo kaip fizinio asmens samprata, tačiau esama autorių, teigiančių, jog tarpininkaujantys veikėjai gali būti ir organizacijos, kurios „<...> gali

¹ Emerson, K., Nabatchi, T., Balogh, S. (2012) An Integrative Framework for Collaborative Governance, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22: 1, p. 1–29. <https://doi.org/10.1093/jopart/mur011>.

² Bodin, Ö., Nohrstedt, D. (2016). Formation and performance of collaborative disaster management networks: Evidence from a Swedish wildfire response. *Global Environmental Change*, 41, 183-194.

³ Ten pat.

⁴ Jahanian, M., Hasegawa, T., Kawabe, Y., Koizumi, Y., Magdy, A., Nishigaki, M., Ohki, T. and Ramakrishnan, K.K. (2019, December). Direct: Disaster response coordination with trusted volunteers. In 2019 International Conference on Information and Communication Technologies for Disaster Management (ICT - DM) (pp. 1 - 8). IEEE. 1 p. ir Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 571 p.

⁵ Satheesh, S. A., Verweij, S., van Meerkerk, I., Busscher, T., & Arts, J. (2023). The impact of boundary spanning by public managers on collaboration and infrastructure project performance. *Public Performance & Management Review*, 46(2), 418-444.

Mannsåker, I. K. R., & Vågan, A. (2023). Strengthening the relationships between different parties: Boundary-spanning competencies in hospital social work. *Qualitative Social Work*, 14733250231167821.

Burbach, M. E., Eaton, W. M., & Delozier, J. L. (2023). Boundary spanning in the context of stakeholder engagement in collaborative water management. *Socio-Ecological Practice Research*, 5(1), 79-92.

Purcell, J. W., Pearl, A., & Van Schyndel, T. (2020). Boundary spanning leadership among community-engaged faculty: An exploratory study of faculty participating in higher education community engagement. *Engaged Scholar Journal*, 6(2), 1-30.

van Meerkerk, I., Warsen, R., & Klijn, E. H. (2024). Boundary spanning for contractual fairness in public infrastructure projects: its impact on performance and innovation. *Public Management Review*, 26(7), 2122-2143.

Williams, P. (2002). The competent boundary spanner. *Public Administration*, 80(1), 103-125 cituota iš Kapucu, N. (2006). Interagency communication networks during emergencies: Boundary spanners in multi - agency coordination. *The American Review of Public Administration*, 36(2), 207 – 225.

veikti kaip tiltas tarp grupių“⁶. Vis dėlto šiame darbe tarpininkaujantys veikėjai suprantami kaip individualūs organizacijos nariai, kurie per vykdomas veiklas sieja savo organizaciją su išorine aplinka⁷.

Literatūroje sutariama, kad tarpininkaujantys veikėjai gali būti tiek viešojo sektoriaus, tiek verslo, nevyriausybinių organizacijų (NVO), bendruomenių ar kitų darinių atstovai. Esama tyrimų, kurie analizuoja tarpininkaujančių veikėjų veikimą tiek valstybiniame, tiek privačiame, tiek nevyriausybiniame sektoriuose, tačiau pabrėžiama kad sėkmingiausi tarpininkaujantys veikėjai yra tie, kurie geba „išeiti“ už savo sektoriaus ribų ir sukurti pasitikėjimu grįstus ryšius su kitų sektorių atstovais⁸.

Pastebima, kad nors tiriami tarpininkaujantys veikėjai atstovauja itin skirtingas sritis (sveikatos apsaugos, švietimo, infrastruktūros bei kt.) ir skirtingus sektorius (viešasis, privatus, nevyriausybiniis), jie tyrimuose yra matomi kaip bendra tarpininkaujančių veikėjų kategorija, nebandant jų skirstyti pagal veiklos sritis ar sektorius. Tačiau kyla klausimas, ar tarpininkaujančio veikimo strategijos bei patiriami iššūkiai nėra nulemti tarpininkaujančių veikėjų priklausymo atitinkamiems sektoriams. Toliau šiame darbe vartojant žodį „sektorius“ yra referuojama ne į valstybinį, nevyriausybinių ir privatų sektorius, o valstybinį ir nevalstybinį sektorius, kai į nevalstybinio sektoriaus sampratą įtraukiamas ir nevyriausybiniis, ir privatus sektorius. Nevyriausybinių ir privatų sektorius nuspręsta apjungti dėl panašių veikimo principų bendradarbiaujamosios valdysenos kontekste, kurie gali būti matomi skėtinių organizacijų veikloje – jos pirmiausia veikia kaip interesų grupės, kurios atstovauja savo bendruomenės pozicijas tarpsektorinio bendradarbiavimo procesuose.

Galima numanyti, kad nevalstybiniai tarpininkaujantys veikėjai, veikdami mažiau reguliuojamoje aplinkoje, galimai pasižymi didesniu lankstumu ir gali lengviau kurti neformalius ryšius, kai tuo tarpu valstybiniai veikėjai yra labiau priklausomi nuo formalių reikalavimų. Dėl šios skirties gali kilti sektoriaus specifikos lemiami iššūkiai: valstybiniai tarpininkaujantys veikėjai yra apriboti griežtų teisinių procedūrų, atskaitomybės bei politinio spaudimo, o nevalstybiniai veikėjai, nors ir turi didesnę veikimo autonomiją, dažniau gali

⁶ Kapucu, N. (2006). Interagency communication networks during emergencies: Boundary spanners in multi - agency coordination. *The American Review of Public Administration*, 36(2), 207 – 225.

⁷ Burt, R. S. (1992). *Structural holes: The social structure of competition*. Cambridge, MA: Harvard University Press cituota iš Kapucu, N. (2006). Interagency communication networks during emergencies: Boundary spanners in multi - agency coordination. *The American Review of Public Administration*, 36(2), 207 – 225 ir Williams, P. (2002). The competent boundary spanner. *Public Administration*, 80(1), 103-125 cituota iš Kapucu, N. (2006). Interagency communication networks during emergencies: Boundary spanners in multi - agency coordination. *The American Review of Public Administration*, 36(2), 207 – 225.

⁸ Kapucu, N. (2006). Interagency communication networks during emergencies: Boundary spanners in multi - agency coordination. *The American Review of Public Administration*, 36(2), 207 – 225.

patirti ribotų išteklių ir legitimumo problemas. Lyginamasis požiūris šiuo atveju padeda geriau identifikuoti, kaip priklausymas skirtingiems sektoriams (valstybiniam ir nevalstybiniam) daro įtaką tarpininkaujančiam veikimui bei padeda išvengti universalios pritaikomumo iliuzijos mokslinėje literatūroje bei praktikoje. Taigi, šio darbo **problema** – mokslinėje literatūroje vyraujantis tarpininkaujančių veikėjų kaip homogeniškos grupės traktavimas neleidžia paaiškinti, kaip priklausymas skirtingiems sektoriams lemia specifines jų veikimo strategijas ir patiriamus iššūkius.

Darbe keliamas **klausimas**, ar ir kaip skiriasi valstybinių ir nevalstybinių tarpininkaujančių veikėjų taikomos veikimo strategijos ir patiriami iššūkliai. Darbas padės geriau suprasti, ar šiuo metu mokslinėse diskusijose keliamos prielaidos apie tarpininkaujančių veikėjų veikimą yra universalios, nepriklausomai nuo jų atstovaujamo sektoriaus.

Tyrimo **metodas** – norint atsakyti į tyrimo klausimą, pasirinkta atlikti kokybinį tyrimą. Jo metu taikomas lyginamasis metodas, kurio pagalba lyginamos valstybinių ir nevalstybinių tarpininkaujančių veikėjų veikimo strategijos ir patiriami iššūkliai. Tyrimas paremtas interviu su valstybiniais (10 interviu) ir nevalstybiniais (12 interviu) tarpininkaujančiais veikėjais metu gauta informacija. Interviu dalyvavę tarpininkaujantys veikėjai buvo atrinkti kombinuojant tikslinės atrankos būdą, remiantis viešai prieinamos informacijos analize, ir „sniego gniūžtės“ metodu, remiantis interviu metu gautomis potencialių tyrimo dalyvių rekomendacijomis.

Tyrimo objektas – valstybinių ir nevalstybinių tarpininkaujančių veikėjų veikimas.

Tyrimo tikslas – identifikuoti, ar ir, jei taip, kaip tarpininkaujančių veikėjų veikimo strategijos bei patirtys skiriasi priklausomai nuo to, kokį sektorių jie atstovauja.

Tyrimo uždaviniai:

- remiantis akademinę literatūra, identifikuoti aptariamas tarpininkaujančių veikėjų veikimo strategijas ir patiriamus iššūkius;
- atlikti pusiau struktūruotus kokybinius interviu su valstybiniais ir nevalstybiniais tarpininkaujančiais veikėjais;
- remiantis tyrimo medžiaga, išanalizuoti bei palyginti Lietuvoje veikiančių valstybinių ir nevalstybinių tarpininkaujančių veikėjų taikomas veikimo strategijas ir patiriamus iššūkius;
- pateikti rekomendacijas, kaip, atsižvelgiant į tarpininkaujančių veikėjų veikimo skirtumus, būtų galima vystyti kokybiškesnius bendradarbiaujamosios valdysenos formatus.

Tarpininkaujančių veikėjų vaidmenį bendradarbiavimo procesuose analizuojantys tyrimai apima šių veikėjų veikimą skirtingose viešosios politikos srityse, pavyzdžiui, sveikatos apsaugos sistemoje⁹, žemės ūkio srityje¹⁰, suaugusiųjų švietimo, įdarbinimo ir verslo paramos srityse¹¹, akademinų administratorių veikloje¹², viešojo ir privataus sektoriaus bendradarbiavime¹³ ir kt. Satheesh ir kitų autorių tyrimo rezultatai rodo, jog tarpininkaujantys veikėjai daro teigiamą įtaką bendradarbiavimo kokybei, o geresnė bendradarbiavimo kokybė leidžia pasiekti aukštesnių rezultatų. Tarpininkaujantys veikėjai tai pasiekia aktyviai dalyvaudami neformaliuose informacijos mainuose su suinteresuotųjų šalių tinkle dalyvaujančiais asmenimis¹⁴. Literatūroje tarpininkaujančių veikėjų veiklos poveikis yra nagrinėjamas skirtingais lygmenimis: organizacijos viduje (pvz., produktyvumas ir inovacijos), tarporganizaciniu lygmeniu (bendradarbiavimas ir pasitikėjimo stiprinimas) ir individualiai (stresas dėl vaidmenų ir veiksniai, darantys įtaką ribų peržengimui)¹⁵. Tačiau taip pat pastebima, jog tyrimuose trūksta įsigilinto ir konkrečias tarpininkaujančių veikėjų veikimo strategijas, kurios padeda pasiekti atitinkamų rezultatų¹⁶. Lietuvoje tarpininkaujantys veikėjai nėra nagrinėti, todėl galima kelti klausimą, kaip tokie viešosios politikos veikėjai veikia Lietuvos kontekste.

Darbo struktūra: įvade pristatoma darbo tema, problema, klausimas, metodas, terminai, objektas, tikslas, uždaviniai, ištirtumas Lietuvos ir užsienio mokslinėje literatūroje. Toliau teorinėje dalyje pristatoma literatūra apie tarpininkaujančius veikėjus (kontekstas ir apibrėžimas, peržengiamos ribos, veikimo strategijos, kompetencijos ir charakteristikos). Vėliau darbe aptariama taikyta metodologinė prieiga (dizainas, tyrimo dalyvių atranka, informacija apie atliktus interviu, duomenų rinkimo, apdorojimo ir analizės metodai, tyrimo etika). Analizės dalyje pristatoma ir analizuojama interviu metu gauta kokybinė medžiaga. Darbo pabaigoje pateikiamos išvados, refleksija ir rekomendacijos. Taip pat pateikta darbo

⁹ Mannsaker, I. K. R., & Vågan, A. (2023). Strengthening the relationships between different parties: Boundary-spanning competencies in hospital social work. *Qualitative Social Work*, 14733250231167821.

¹⁰ Burbach, M. E., Eaton, W. M., & Delozier, J. L. (2023). Boundary spanning in the context of stakeholder engagement in collaborative water management. *Socio-Ecological Practice Research*, 5(1), 79-92.

¹¹ Klindt, M. P., Baadsgaard, K., & Jørgensen, H. (2023). Boundary spanning and partnership performance: bringing the structural perspective into the game. *Public Management Review*, 1-26.

¹² Zare, M. N., & Khorasgani, M. S. G. (2022). Boundary-spanning leadership as a necessity for academic administrators. *International Journal of Educational Management*, 36(4), 527-540.

¹³ Satheesh, S. A., Verweij, S., van Meerkerk, I., Busscher, T., & Arts, J. (2023). The impact of boundary spanning by public managers on collaboration and infrastructure project performance. *Public Performance & Management Review*, 46(2), 418-444.

¹⁴ Ten pat.

¹⁵ van, Meerkerk, Ingmar, and Jurian Edelenbos. Boundary Spanners in Public Management and Governance : An Interdisciplinary Assessment, Edward Elgar Publishing Limited, 2018. ProQuest Ebook Central, <http://ebookcentral.proquest.com/lib/viluniv-ebooks/detail.action?docID=5520131>.

¹⁶ Ten pat.

reziumė anglų kalba, nurodytas šaltinių ir literatūros sąrašas, dirbtinio intelekto naudojimo deklaracija ir priedai (interviu gairės valstybiniam veikėjams, interviu gairės nevalstybiniam veikėjams, informuoto asmens sutikimo forma, interviu kodų medžiai, interviu transkripcijos).

1. Teorinė prieiga. Tarpininkaujantys veikėjai

1.1. Kontekstas ir apibrėžimas

Tarpininkaujantis veikimas apima įvairių rūšių veiklą, pavyzdžiui, informacijos rinkimą ir perdavimą, žinių vertimą ir transformavimą, sąveikos palengvinimą, derybas ir tarpininkavimą, santykių užmezgimą ir veiklos koordinavimą tarp skirtingus sektorius ar institucijas atstovaujančių veikėjų¹⁷. Taigi, tarpininkaujančių veikėjų veikla pasižymi dideliu skirtingų vaidmenų prisiėmimo sukeltu stresu ir galimais vaidmenų konfliktais¹⁸. Tarpininkaujančių veikėjų poreikį viešojoje politikoje gali paaiškinti struktūrinių spragų (angl. *structural holes*) teorija, kurią 1992 m. išplėtojo Ronald S. Burt. Asmenys yra linkę burtis į grupes (arba organizacijas), kuriose užmezga savo socialinius tinklus (pavyzdžiui, draugų ratas, komanda darbe). Struktūrinė spraga yra trūkstamas ryšys tarp dviejų ar daugiau skirtingų socialinių grupių (organizacijų), kurios tiesiogiai tarpusavyje nebendrauja. Struktūrinių spragų teorija teigia, kad asmuo, kuris sugeba užpildyti šią spragą ir sujungia dvi atskiras grupes, tampa tiltu ir įgyja didelį strateginį ir konkurencinį pranašumą¹⁹. Taigi, tarpininkaujantys veikėjai gali būti matomi kaip tiltas, kuris užpildo esamas struktūrines spragas tarp skirtingų organizacijų ir tokiu būdu jas sujungia.

Nors tarpininkaujančių veikėjų apibrėžimas vis dar sulaukia diskusijų, bet vieni pagrindinių šiuos veikėjus nagrinėjančių autorių juos apibrėžia kaip **asmenis, kurie aktyviai stebi organizacijos aplinką, imasi veiksmų, kad peržengtų organizacines ar institucines ribas, kuria informacijos srautus bei koordinuoja savo atstovaujamos organizacijos ir jos aplinkos veiksmus, taip pat sujungia procesus ir dalyvius per šias ribas**²⁰.

Autoriai pastebi, jog tarpininkaujančio veikimo ištakos glūdi organizacijų studijose ir verslo administravimo literatūroje, todėl iš pradžių nagrinėjant tarpininkaujančius veikėjus

¹⁷ Ten pat.

¹⁸ Satheesh, S. A., van Meerkerk, I., Verweij, S., Busscher, T., & Arts, J. (2023). Enabling boundary spanners in public-private collaboration: The impact of support and role autonomy on reducing role stress. *Public Administration*.

¹⁹ Burt, R. S. (1992). *Structural holes: The social structure of competition*. Cambridge, MA: Harvard University Press cituota iš Kapucu, N. (2006). Interagency communication networks during emergencies: Boundary

²⁰ van Meerkerk, I., & Edelenbos, J. (2018). Towards a more comprehensive understanding of boundary spanners in the context of public management and governance. In *Boundary Spanners in Public Management and Governance* (pp. 1-16). Edward Elgar Publishing.

buvo pabrėžiama aplinkos ir organizacinių charakteristikų įtaka²¹. Vėliau tarpininkaujančio veikimo teoriją perėmė socialinė-psichologinė literatūra, kurioje pradėta plėtoti „vaidmenų perspektyva“. Ši perspektyva leido tarpininkaujančius veikėjus analizuoti ne tik per patį tarpininkavimo reiškinių, bet ir kaip konkrečius asmenis, atliekančius tam tikrą vaidmenį, todėl daugiau dėmesio pradėta skirti su tarpininkavimu susijusiai elgsenai, psichologiniams ir socialiniams procesams, taip pereinant nuo makro į mikro lygmens požiūrį²².

Literatūroje tarpininkaujantys veikėjai yra nagrinėjami tiek kaip atskiras tyrimų objektas, tiek lyderystės tyrimų dalis. Lyderystės literatūroje tarpininkavimą autoriai aptaria kaip šiuolaikinės lyderystės būtinybę²³. Teigiama, jog praeityje vadovai patirdavo iššūkius ieškodami būdų, kaip veikti laikantis organizacinių ribų, neperžengiant jų, tuo tarpu dabartiniai iššūkiai kyla siekiant rasti būdus, kaip išpildyti naujas idėjas ir galimybes, esančias už institucinių ribų²⁴. Autoriai nurodo, jog aktualiausių šiandienos iššūkių sprendimui būtina peržengti įvairias ribas (daugiau – poskyryje 1.2.), todėl ir vadovavimas turi būti toks pat²⁵. Atsižvelgiant į pastarųjų metų tendencijas, didelio masto ar net globalios krizės reikalauja tarpsektorinio bendradarbiavimo ir priemonių jų sprendimui, o ribas peržengianti lyderystė sudaro galimybes tarpsektorinio bendradarbiavimo plėtrai, inovacijų kūrimui. Pabrėžiama, jog tokia lyderystė padeda įveikti atskirtį tarp institucijos ir bendruomenės²⁶. Tiesa, svarbu pastebėti, jog tarpininkaujančius veikėjus nagrinėjančioje literatūroje jų veikimas taip pat dažnai yra įvardijamas kaip lyderystė, kai ši lyderystė suprantama kaip bendradarbiavimo tinklų palaikymas.

Esminė takoskyra tarp literatūros, nagrinėjančios tarpininkaujančius veikėjus iš lyderystės perspektyvos ir literatūros, nagrinėjančios tarpininkaujančius veikėjus kaip atskirą veikėjų rūšį, yra pačios lyderystės samprata. Lyderystės literatūroje tarpininkaujantis veikimas yra suprantamas kaip šiuolaikinei sėkmingai lyderystei (arba net formaliau – vadovavimui)

²¹ van Meerkerk, I., & Edelenbos, J. (2018). *Boundary spanners in public management and governance: An interdisciplinary assessment*. Edward Elgar Publishing.

²² Johnson, K. L., & Duxbury, L. (2010). The view from the field: A case study of the expatriate boundary-spanning role. *Journal of World Business*, 45(1), 29-40 cituota iš van Meerkerk, I., & Edelenbos, J. (2018). *Boundary spanners in public management and governance: An interdisciplinary assessment*. Edward Elgar Publishing.

²³ Ernst, C., & Chrobot-Mason, D. (2010). *Boundary spanning leadership: Six practices for solving problems, driving innovation, and transforming organizations*. McGraw Hill Professional.

²⁴ Ten pat.

²⁵ Ernst, C., & Chrobot-Mason, D. (2010). *Boundary spanning leadership: Six practices for solving problems, driving innovation, and transforming organizations*. McGraw Hill Professional.

²⁶ Weerts, D. J., & Sandmann, L. R. (2010). Community engagement and boundary-spanning roles at research universities. *The Journal of higher education*, 81(6), 632-657 cituota iš Purcell, J. W., Pearl, A., & Van Schyndel, T. (2020). Boundary spanning leadership among community-engaged faculty: An exploratory study of faculty participating in higher education community engagement. *Engaged Scholar Journal*, 6(2), 1-30.

būtiną veikimo modelį, padedantis peržengti įvairaus tipo ribas²⁷. Tuo tarpu tarpininkaujančius veikėjus nagrinėjančioje literatūroje, lyderystė yra suprantama plačiau, t.y., atsiribojant nuo formalių pareigų ir skiriant daugiau dėmesio veikėjų reikšmei bendruomenėje²⁸. Literatūroje netgi išskiriamos tarpininkaujančius veikėjus apibūdinančios charakteristikos, kurios gali atrodyti iš dalies sunkiai derinamos su formaliomis vadovaujančiomis pareigomis: tarpininkaujantys veikėjai yra psichologiškai ir organizaciniu požiūriu santykinai toli nuo kitų savo organizacijos narių, tačiau artimi išorinei aplinkai, konkrečiai – kitų organizacijų pozicijoms. Kitaip tariant, jie yra organizacijos atstovai išorinėje aplinkoje, darantys įtaką aplinkai²⁹. Taigi, nors pats tarpininkaujantis veikimas yra suprantamas panašiai tiek lyderystės, tiek tarpininkaujančių veikėjų literatūroje, tačiau kyla klausimai dėl tarpininkaujančių veikėjų kaip lyderių sampratos bei to, ar tarpininkaujantys veikėjai bendrai yra suprantami kaip atskira veikėjų rūšis, ar kaip lyderystės tipas. Taip pat tarpininkaujančių veikėjų literatūroje pabrėžiama, jog šie veikėjai ne visada ir nebūtinai yra lyderiai formalia ar hierarchine prasme. Nors daugelis tarpininkaujančių veikėjų gali turėti lyderystės savybių, pabrėžiama, kad šis vaidmuo priklauso nuo atliekamų veiklų ir elgsenos, o ne nuo formalaus titulo³⁰. Atsižvelgiant į tai, šio darbo kontekste tarpininkaujantys veikėjai suprantami kaip atskira veikėjų rūšis, kuri pasižymi specifine, jiems būdinga elgsena – tarpininkavimu. Tarpininkaujantys veikėjai pirmiausia suprantami pagal jų atliekamas funkcijas, veiklos pobūdį, o ne oficialiai užimamas pareigas.

1.2. Tarpininkaujančių veikėjų peržengiamos ribos

Siekiant suprasti tarpininkaujančių veikėjų veikimo strategijas, dėmesys yra skiriamas ribų identifikavimui, kuris padeda geriau analizuoti ir jas peržengiantį elgesį. C. Ernst ir D. Chrobot-Mason išskiria penkias ribų rūšis:

- **Vertikalios ribos** suprantamos kaip hierarchinės ribos skiriančios grupes pagal titulą, rangą, galią ir privilegijas. Grupių skirstymas į aukščiausiojo, vidurinio ir pradinio lygio sluoksnius, kurių kiekvienas turi atitinkamus įgaliojimų lygius, yra paplitęs beveik visose organizacijose;

²⁷ Ernst, C., & Chrobot-Mason, D. (2010). *Boundary spanning leadership: Six practices for solving problems, driving innovation, and transforming organizations*. McGraw Hill Professional.

²⁸ van Meerkerk, I., & Edelenbos, J. (2018). Towards a more comprehensive understanding of boundary spanners in the context of public management and governance. In *Boundary Spanners in Public Management and Governance* (pp. 1-16). Edward Elgar Publishing.

²⁹ van Meerkerk, I., & Edelenbos, J. (2018). *Boundary spanners in public management and governance: An interdisciplinary assessment*. Edward Elgar Publishing.

³⁰ Ten pat.

- **Horizontalios ribos** žymi atskirtį tarp funkcijų, padalinių ir disciplinų, gali atsirasti susijungiant kelioms organizacijoms į vieną. Šios ribos skiria grupes pagal patirties ir kompetencijos sritis;
- **Interesų grupių ribos** atsiranda, kai organizacijos yra susietos su skirtingomis suinteresuotųjų šalių grupėmis, pavyzdžiui, organizacijos vidaus (akcininkų, valdybos), partnerių (tiekėjų, pardavėjų) ar kitų organizacijų (nevyriausybinių, verslo organizacijų) grupėmis. Pastebima, jog suinteresuotųjų šalių ribos gali sukelti nesutarimus, kai organizacijos siekia maksimaliai padidinti savo asmeninius interesus, neatsižvelgdamos į išorinių partnerių interesus arba jų sąskaita;
- **Demografinės ribos** egzistuoja tarp įvairių grupių – ribos gali būti nuo lyties ir rasės iki išsilavinimo ir ideologijos;
- **Geografinės ribos** siejamos su fizine skirtingų grupių buvimo vieta, taip pat komunikacijos priemonėmis, kurios naudojamos laikui ir atstumui įveikti. Geografinės ribos sukuria apribojimus, kai reikia bendradarbiauti skirtingose vietose³¹.

1. 3. Tarpininkaujančio veikimo strategijos ir jų sėkmingumas

Tarpininkaujančių veikėjų veikimo strategijos literatūroje dažnai aptariamos labiau fragmentiškai nei sistemiškai. Sujungiant teorines išvalgas ir empirinių tyrimų (pvz., viešosios infrastruktūros projektų bei viešojo ir privataus sektorių partnerystės) duomenis, galima išskirti šias pagrindines, sistemingai taikomas tarpininkaujančių veikėjų veikimo strategijas:

- **Lūkesčiais paremta komunikacija.** Viena iš literatūroje minimų veikimo strategijų atsiskleidžia tuomet, kai tarpininkaujantys veikėjai bendrauja su skirtingų grupių nariais. Šių grupių atstovai perduoda konkrečius lūkesčius, susijusius su tarpininkaujančio veikėjo vaidmeniu, bendradarbiavimo procesu, įskaitant tai, kaip veikėjas turėtų elgtis, kokias vertybes išreikšti ir kokiems interesams atstovauti. Taigi, toks tarpininkaujantis veikimas yra paremtas komunikacija ir demokratiškumu, kai paties tarpininkaujančio veikėjo vaidmenį apsprendžia skirtingų grupių lūkesčiai³². Tiesa, skirtingoms grupėms turint skirtingus lūkesčius gali kilti vidiniai prieštaravimai dėl lūkesčių prioritetizavimo ar derinimo. Taip pat kyla klausimas, ar veikiant dideliame bendradarbiavimo tinkle, atskirų grupių lūkesčiai nenulemia

³¹ Ernst, C., & Chrobot-Mason, D. (2010). *Boundary spanning leadership: Six practices for solving problems, driving innovation, and transforming organizations*. McGraw Hill Professional.

³² Satheesh, S. A., Verweij, S., van Meerkkerk, I., Busscher, T., & Arts, J. (2023). The impact of boundary spanning by public managers on collaboration and infrastructure project performance. *Public Performance & Management Review*, 46(2), 418-444.

tarpininkaujančio veikėjo šališkumo. Toks šališkumas gali neigiamai paveikti bendradarbiavimo kokybę per menkesnį suinteresuotų šalių tarpusavio pasitikėjimą. Todėl nėra aišku, ar praktikoje tokia strategija vienodai veiktų skirtingo dydžio tinkluose, o ypač – neturint vienodai glaudaus santykio su visomis šalimis.

- **Informacijos apdorojimas, žinių perdavimas ir perteikimas.** Kita esminė strategija yra orientuota į informacijos cirkuliaciją. Pabrėžiama, jog tarpininkavimas apima žinių perdavimą ir perteikimą („išvertimą“) tarp įsitraukusių suinteresuotųjų šalių, pritaikant turinį konkrečioms grupėms³³. Nagrinėjant pasitikėjimo bei tarpininkaujančio veikimo sąsajas, nurodoma, jog tarpininkaujantys veikėjai atrenka svarbią informaciją iš skirtingų sektorių ir perduoda ją tarp sektorių. Mokslinėje literatūroje ši veikla detalizuojama kaip sistemingas **informacijos apdorojimas** – aktyvus išorinės informacijos rinkimas, jos tikslinga sklaida organizacijos ar kito darinio viduje bei sklaidaus duomenų perdavimo užtikrinimas tarp suinteresuotųjų šalių³⁴.
- **Tinklaveika, sujungimas ir procesų koordinavimas.** Tarpininkaujantys veikėjai aktyviai užsiima veiklomis, kurios susieja skirtingus žmones ir procesus skirtinguose sektoriuose. Tarpininkaujantis veikimas apima laiką, skiriamą ryšiams su išorės veikėjais palaikyti, žinojimą, kas jiems svarbu. Praktikoje asmuo laikomas tarpininkaujančiu veikėju, jei jis aktyviai kuria ir palaiko tarpasmeninius ryšius su suinteresuotosiomis šalimis, telkia „mažai tikėtinas partnerystes“³⁵. Ši strategija taip pat glaudžiai susijusi su **koordinavimu ir užduočių valdymu** – tarpininkaujantys veikėjai derina bendras veiklas ir užtikrina operatyvinį bendradarbiavimą projektų lygmeniu³⁶.
- **Konfliktų valdymas ir konsensuso paieška.** Tarpininkaujančių veikėjų veikla yra neatsiejama nuo konfliktų valdymo. Literatūroje pabrėžiama, kad tarpininkaujantis veikėjas tiesiogiai padeda spręsti kylančius konfliktus tarp partnerių, moderuoja dialogus ir ieško bendro sutarimo³⁷. Tyrimai rodo, kad toks aktyvus konfliktų ir santykių moderavimas teigiamai veikia sutartinį teisingumą (angl. *contractual fairness*), skatina

³³ Williams, P. (2002). The competent boundary spanner. *Public Administration*, 80(1), 103-125 cituota iš Kapucu, N. (2006). Interagency communication networks during emergencies: Boundary spanners in multi - agency coordination. *The American Review of Public Administration*, 36(2), 207 – 225.

³⁴ Mannsaker, I. K. R., & Vågan, A. (2023). Strengthening the relationships between different parties: Boundary-spanning competencies in hospital social work. *Qualitative Social Work*, 14733250231167821.

³⁵ Burbach, M. E., Eaton, W. M., & Delozier, J. L. (2023). Boundary spanning in the context of stakeholder engagement in collaborative water management. *Socio-Ecological Practice Research*, 5(1), 79-92.

³⁶ van Meerkerk, I., Warsen, R., & Klijn, E. H. (2024). Boundary spanning for contractual fairness in public infrastructure projects: its impact on performance and innovation. *Public Management Review*, 26(7), 2122-2143.

³⁷ Purcell, J. W., Pearl, A., & Van Schyndel, T. (2020). Boundary spanning leadership among community-engaged faculty: An exploratory study of faculty participating in higher education community engagement. *Engaged Scholar Journal*, 6(2), 1-30.

inovacijas ir gerina galutinius bendradarbiavimo rezultatus³⁸. Ši strategija apima ir konsensuso paieškas nesant aktyviai išreikštam konfliktui.

- **Antreprenerystė.** Tarpininkaujantys veikėjai proaktyviai ieško naujų galimybių bendradarbiavimui. Tarpininkaujantis veikimas pasižymi „galimybių langų“ paieška, inovatyvių idėjų generavimu ir drąsa inicijuoti pokyčius už savo atstovaujamos organizacijos ribų. Tarpininkaujantys veikėjai nebijo rizikos ir siekia sukurti vertę per naujas partnerystes³⁹.

Nors aptariant tarpininkaujančių veikėjų veiklą, išskiriamos jų taikomos strategijos, stinga tyrimų apie jų veiksmingumą. Vienas tyrimų, vertinančių tarpininkaujančio veikimo poveikį, nustatė, jog toks veikimas teigiamai veikia tinklo dalyvių bendravimo ir diskusijų lygį, o tai daro teigiamą poveikį tokių tinklų veiklos rezultatams, t. y. veiksmingiems, novatoriškiems ir integruotiems sprendimams⁴⁰. Nustatytas stiprus teigiamas ryšys tarp tarpininkaujančių veikėjų veiklos ir bendradarbiavimo tinklo dalyvių tarpusavio pasitikėjimo bei tinklo veiklos rezultatų⁴¹. Pasitikėjimas taip pat minimas ne tik kaip tarpininkaujantis veiksnys, tačiau ir vienas iš tarpininkaujančių veikėjų veiklos rezultatų, kai šie veikėjai, kurdami ir skatindami neformalias sąveikos erdves, sudaro sąlygas pasitikėjimui vystytis⁴². Tarpininkaujančių veikėjų tarpasmeninis veikimas taip pat yra itin svarbus, siekiant atsisakyti atskiro mąstymo ir išlaikyti dėmesį tarporganizaciniams tikslams⁴³. Taip pat tyrėjai pabrėžia, jog kuo didesnis tarpininkaujančio veikėjo savarankiškumo lygis, tuo didesnis yra išorės subjektų pasitikėjimas šiuo veikėju⁴⁴. Šių bei kitų tyrimų rezultatai pagrindžia teigiamą

³⁸ van Meerkerk, I., Warsen, R., & Klijn, E. H. (2024). Boundary spanning for contractual fairness in public infrastructure projects: its impact on performance and innovation. *Public Management Review*, 26(7), 2122-2143.

³⁹ Williams, P. (2002). The competent boundary spanner. *Public Administration*, 80(1), 103-125 cituota iš Kapucu, N. (2006). Interagency communication networks during emergencies: Boundary spanners in multi - agency coordination. *The American Review of Public Administration*, 36(2), 207 – 225.

⁴⁰ Edelenbos, J., & Van Meerkerk, I. (2015). Connective capacity in water governance practices: The meaning of trust and boundary spanning for integrated performance. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 12, 25-29.

⁴¹ Van Meerkerk, I., & Edelenbos, J. (2014). The effects of boundary spanners on trust and performance of urban governance networks: findings from survey research on urban development projects in the Netherlands. *Policy Sciences*, 47, 3-24.

⁴² Edelenbos, J., & Van Meerkerk, I. (2015). Connective capacity in water governance practices: The meaning of trust and boundary spanning for integrated performance. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 12, 25-29.

⁴³ Klindt, M. P., Baadsgaard, K., & Jørgensen, H. (2023). Boundary spanning and partnership performance: bringing the structural perspective into the game. *Public Management Review*, 1-26.

⁴⁴ Perrone, V., Zaheer, A., & McEvily, B. (2003). Free to be trusted? Organizational constraints on trust in boundary spanners. *Organization science*, 14(4), 422-439 cituota iš Edelenbos, J., & Van Meerkerk, I. (2015). Connective capacity in water governance practices: The meaning of trust and boundary spanning for integrated performance. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 12, 25-29.

tarpininkaujančių veikėjų poveikį bendrai siekiamiems rezultatams bei suinteresuotų šalių tarpusavio santykiams.

1. 4. Tarpininkaujančių veikėjų kompetencijos ir charakteristikos

Atsižvelgiant į platų tarpininkaujančių veikėjų veikimo strategijų spektrą, galima kelti klausimus tiek dėl lūkesčių tarpininkaujančių veikėjų veiklai, tiek dėl jų taikomų strategijų veiksmingumo, tiek dėl kompetencijų pakankamumo. Iš vienos pusės, tarpininkaujantis veikėjas veikdamas tarp skirtingų organizacijų, turi suprasti, ko iš jo tikimasi tam, kad sėkmingai šias organizacijas apjungtų bendrų iššūkių sprendimui. Tačiau tuo pačiu svarbu suprasti, ar ir kaip tarpininkaujantys veikėjai sužino suinteresuotų grupių lūkesčius jo veiklai bei kaip tokie lūkesčiai yra suprantami ir prioritetizuojami. Taip pat, nors informacijos valdymas ir santykių palaikymas yra vienos iš esminių tarpininkaujančių veikėjų funkcijų, gilesnė šių veikimo strategijų analizė daugiau dėmesio skiriant konkretiems veikimo modeliams, gali padėti įvertinti ir tarpininkaujančių veikėjų santykį su bendradarbiavimo proceso ir rezultatų kokybe. Aptariant tarpininkavimui reikalingas veikėjo kompetencijas, pabrėžiamas kompetentingumo savo srityje reikšmingumas, tačiau sunku nustatyti, kur yra tarpininkaujančiam veikėjui reikalingų srities kompetencijų ribos dėl itin plataus, organizacijas apjungiančio, žinių spektro.

Tiek lyderystės, tiek tarpininkaujančių veikėjų literatūroje nemažai dėmesio skiriama tarpininkaujančiam veikimui reikalingoms kompetencijoms. Pavyzdžiui, Norvegijoje tirtas ligoninių socialinių darbuotojų ribinis veikimas, palaikant ryšius su skirtingomis suinteresuotosiomis šalimis ir siekiant stiprinti jų tarpusavio santykius (analizuotos šių darbuotojų kompetencijos, susijusios su tarpininkaujančiu veikimu)⁴⁵. Tyrimo rezultatai atskleidė **kognityvinių gebėjimų svarbą** tokio pobūdžio veikimui. Pabrėžiama, jog itin svarbus pakankamas informacijos įsisavinimas, gebėjimas reaguoti į įvairią svarbią informaciją iš kelių šaltinių, informacijos sujungimas, siekiant susidaryti aiškesnę konkrečios situacijos vaizdą, kad būtų galima tinkamai veikti, gebėjimas dalintis informacija⁴⁶. Aukštojo mokslo bendruomenės tyrimą atlikę JAV tyrėjai išsiaiškino, jog ribiniam veikimui svarbios kompetencijos apima **žinių perdavimą ir perteikimą** tarp bendruomenės ir universiteto

⁴⁵ Mannsåker, I. K. R., & Vågan, A. (2023). Strengthening the relationships between different parties: Boundary-spanning competencies in hospital social work. *Qualitative Social Work*, 14733250231167821.

⁴⁶ Mannsåker, I. K. R., & Vågan, A. (2023). Strengthening the relationships between different parties: Boundary-spanning competencies in hospital social work. *Qualitative Social Work*, 14733250231167821.

partnerių bei **igūdžius ir žinias, reikalingas sudėtingiems santykiams valdyti**⁴⁷. Literatūroje pabrėžiama, jog vadovų ribiniam veikimui ypatingai svarbios **daugiakultūriškumo kompetencijos**⁴⁸. Taip pat tyrimai atskleidžia tarpininkaujančių veikėjų asmeninių savybių ir kompetencijų svarbą: pastarieji turi būti pakankamai **pasitikintys savimi, patyrę ir autoritetingi**⁴⁹. Taigi, sėkmingam tarpininkaujančiam veikimui svarbios ne tik atitinkamos kognityvinės, komunikacinės, daugiakultūrinės kompetencijos, bet ir buvimas kompetentingu savo srities specialistu. Ši tyrimų apžvalga rodo, jog sėkmingam tarpininkaujančiam veikėjui reikalingas platus kompetencijų laukas. Taip pat kyla klausimas, ar buvimo kompetentingu savo srities specialistu užtenka dėl plataus klausimų lauko ir kas yra tarpininkaujančio veikėjo sritis. Veikiant tarp skirtingų organizacijų ir apjungiant daug skirtingų veikėjų, kurių kiekvienas turi specifines kompetencijų specializacijas, turėti pakankamai žinių, kad pavyktų apjungti visus veikėjus ir kartu spręsti problemas, gali būti itin sudėtinga.

Remiantis teorine šio darbo dalimi, sudaryta žemiau pateikta lentelė (Lentelė 1), kurioje nurodytos pagrindinės kategorijos, kurios bus nagrinėjamos tyrimo metu.

Lentelė 1. Tarpininkaujančių veikėjų veikimo kategorijos, nagrinėjamos tyrime

Tiriama kategorija	Tiriamas klausimas
Tarpininkaujančių veikėjų peržengiamos ribos (vertikalios, horizontalios, interesų grupių, demografinės, geografinės)	• Kokias ribas tarpininkaujantys veikėjai peržengia savo veikloje? • Kaip ir ar jos skiriasi tarp valstybinių ir nevalstybinių tarpininkaujančių veikėjų? • Kokius iššūkius kelia skirtingų ribų peržengimas? • Kaip ir ar iššūkiai skiriasi tarp valstybinių ir nevalstybinių tarpininkaujančių veikėjų?
Tarpininkaujančio veikimo strategijos (lūkesčiais paremta komunikacija, informacijos apdorojimas, žinių perdavimas ir perteikimas, tinklaveika, sujungimas ir procesų koordinavimas,	• Kokias veikimo strategijas dažniausiai renka tarpininkaujantys veikėjai? Kodėl? • Kaip ir ar veikimo strategijos skiriasi tarp valstybinių ir nevalstybinių veikėjų?

⁴⁷ Purcell, J. W., Pearl, A., & Van Schyndel, T. (2020). Boundary spanning leadership among community-engaged faculty: An exploratory study of faculty participating in higher education community engagement. *Engaged Scholar Journal*, 6(2), 1-30.

⁴⁸ Holt, K., & Seki, K. (2012). Global leadership: A developmental shift for everyone. *Industrial and Organizational Psychology*, 5(2), 196-215 cituota iš Butler, C. L., Zander, L., Mockaitis, A., & Sutton, C. (2012). The global leader as boundary spanner, bridge maker, and blender. *Industrial and Organizational Psychology*, 5(2), 240-243.

⁴⁹ Van Meerkerk, I. (2014). *Boundary Spanning in Governance Networks: A study about the role of boundary spanners and their effects on democratic throughput legitimacy and performance of governance networks*.

konfliktų valdymas ir konsensuso paieška, antreprenerystė)	
Tarpininkaujančių veikėjų kompetencijos ir charakteristikos (kognityviniai gebėjimai, komunikaciniai gebėjimai, tarpasmeniniai gebėjimai, daugiakultūriškumo kompetencijos, pasitikėjimas savimi, patirtis, autoritetingumas)	• Kokios kompetencijos svarbios ribiniam veikimui? Kodėl? • Kokios tarpininkaujančių veikėjų asmeninės savybės padeda ribiniam veikimui? Kodėl? • Kaip ir ar reikalingos kompetencijos ir charakteristikos skiriasi tarp valstybinių ir nevalstybinių tarpininkaujančių veikėjų?
Tarpininkaujančių veikėjų sėkmė	• Kaip tarpininkaujantys veikėjai vertina savo veiklos sėkmę? • Kaip jų ribinio veikimo sėkmės vertinimas susijęs su bendradarbiavimo sėkme? • Kaip ir ar sėkmės vertinimas skiriasi tarp valstybinių ir nevalstybinių veikėjų?

Sudaryta darbo autorės.

2. Metodologija

Tyrimo dizainas: siekiant giluminio tarpininkaujančių veikėjų patirčių supratimo, pasirinkta atlikti kokybinį tyrimą. Atliktas lyginamasis tyrimas, kuriame lyginamos valstybinių ir nevalstybinių tarpininkaujančių veikėjų veikimo strategijos ir patiriami iššūkiai. Tyrimas informuotas interviu su tarpininkaujančiais veikėjais metu surinkta medžiaga.

Interviu dalyvių atranka: atlikta tikslinė atranka, kuri tyrimo eigoje buvo kombinuojama su „sniego gniūžtės“ metodu. Viso atlikti 22 interviu: 10 – su valstybiniais tarpininkaujančiais veikėjais, 12 – su nevalstybiniais (iš jų po 6 su privataus sektoriaus ir su NVO atstovais).

Šio darbo kontekste valstybiniais tarpininkaujančiais veikėjais laikomi tarpininkaujantys veikėjai, kurie dirba valstybiniame sektoriuje. Nevalstybiniai tarpininkaujantys veikėjai suprantami kaip tarpininkaujantys veikėjai, kurie dirba kituose sektoriuose: privačiame, nevyriausybiname. Tyrimo tikslais tarpininkaujantys veikėjai priskiriami vienai iš dviejų kategorijų pagal oficialią jų afiliaciją – darbo vietą. Jei asmuo oficialiai dirba daugiau nei viename sektoriuje, tuomet yra priskiriama pagal tai, kokios srities tarpininkaujantis veikimas yra nagrinėjamas šio tyrimo rėmuose.

Šio darbo rengimo kontekste buvo svarstyta pasirinkti konkrečią viešosios politikos sritį kaip nagrinėjamą atvejį, pavyzdžiui, migracijos sritį. Tačiau buvo nuspręsta atsisakyti

orientacijos į vieną specifinę sritį, siekiant eliminuoti galimą tyrimo rezultatų subjektyvumą atsižvelgiant į srities specifiką.

Valstybiniai tarpininkaujantys veikėjai buvo atrenkami peržiūrint viešai prieinamą informaciją apie įvairių patariamųjų ir ekspertinių darinių veiklą, kurioje bendradarbiauja įvairių sektorių atstovai. Daryta prielaida, kad valstybiniai ribiniai veikėjai bus tokių darinių veiklą koordinuojantys asmenys, kadangi jie yra labiausiai suinteresuoti bendru sutarimu, siekiant kokybiško viešosios politikos rezultato. Valstybinių ribinių veikėjų atrankos strategija buvo grindžiama sisteminė visų ministerijų bei Vyriausybės kanceliarijos viešai prieinamos informacijos analize, vertinant veikiančių komisijų, darbo grupių bei tarybų sudėtis ir veiklos pobūdį. Siekiant užtikrinti duomenų patikimumą, potencialūs tyrimo dalyviai buvo atrenkami vadovaujantis šiais kriterijais:

- **Tarpsektorinė darinio sudėtis.** Į tyrimą įtraukti tik tie dariniai, kuriuose kartu su valstybinio sektoriaus atstovais dalyvauja NVO ir verslo asocijuotų struktūrų nariai. Tai užtikrina, kad pasirinkti tarpininkaujantys asmenys veikia realioje tarpsektorinėje terpėje.
- **Veiklos aktualumas.** Pasirinkti šiuo metu aktyviai veikiantys dariniai arba tie, kurių veikla baigta ne seniau kaip prieš 3 metus (remiantis oficialiomis ataskaitomis ar protokolais). Toks laikotarpis leidžia tyrimo dalyviams tiksliau reflektuoti patirtus iššūkius ir taikytas strategijas.
- **Identifikuojamas tarpininkaujantis veikėjas.** Tyrime fokusuojamasi į asmenis, kurie oficialiuose dokumentuose nurodyti kaip darinių koordinatoriai arba sekretoriai. Dalis darinių atmesti, nes nepavyko identifikuoti aiškaus koordinuojančio asmens.
- **Biurokratinio lygmens prioritetas.** Siekiant analizuoti praktinį viešosios politikos įgyvendinimą, atrankos metu pasirinktas biurokratinis-administracinis lygmuo, dalyvauti tyrime nebuvo kviečiami politinio lygmens atstovai.

Tyrime laikomasi nuostatos, kad tarpininkaujančio veikėjo funkcijos – interesų derinimas ir skirtingų suinteresuotųjų šalių apjungimas – išlieka tapačios tiek strateginio, tiek sektorinio lygmens dariniuose. T.y., nepaisant klausimų specifiškumo skirtumų, tiek Vyriausybės lygmens dariniuose, tiek specializuotuose sektoriniuose dariniuose tarpininkaujantys veikėjai susiduria su analogišku spaudimu dėl stiprių interesų grupių ir būtinybės rasti konsensą.

Nevalstybiniai tarpininkaujantys veikėjai buvo atrenkami peržiūrint viešai prieinamą informaciją apie įvairias skėtines nevyriausybinės ir verslo organizacijas, kurios aktyviai dalyvauja politikos formavimo, bendradarbiavimo procesuose. Daryta prielaida, kad tokių skėtinių organizacijų vadovai bus nevalstybiniai tarpininkaujantys veikėjai, nes savo veikloje balansuoja tarp savo sektoriaus atstovavimo prieš valstybinį sektorių, o taip pat įvairių organizacijų interesų apjungimo pačios skėtinės organizacijos viduje.

Interviu su tyrimo dalyviais metu taip pat buvo prašoma rekomenduoti kitus potencialius tyrimo dalyvius – tarpininkaujančius veikėjus, todėl dalis tyrimo dalyvių (valstybiniai veikėjai) nėra konkretaus bendradarbiaujamosios valdysenos darinio koordinatoriai, tačiau jų kasdieniui veiklai yra itin svarbus tarpsektorinis bendradarbiavimas. Siekiant apsaugoti asmens duomenis, darinių, institucijų / organizacijų bei jų atstovų sąrašai nėra pateikiami.

Duomenų rinkimo metodas: atlikti pusiau struktūruoti kokybiniai interviu. Tyrimo instrumentas – interviu gairės valstybiniams ir nevalstybiniams tarpininkaujantiems veikėjams – pateiktas darbo prieduose (priedas nr. 1 ir priedas nr. 2). Interviu klausimynas parengtas vadovaujantis teoriniame pagrinde išskirtomis tarpininkaujančių veikėjų veikimo kategorijomis (Lentelė 1). Atliekant interviu buvo užduodami papildantys klausimai. Prieš interviu su tyrimo dalyviais buvo pasidalinta interviu gairėmis.

Informacija apie atliktus interviu: tyrimo metu atlikti 22 interviu. Atliktų interviu trukmė – nuo 27 min. iki 1 val. 44 min. Vidutinė trukmė – 54 min. Kiekvienam tyrimo dalyviui priskirtas kodas: V – valstybiniams veikėjams, NV – nevalstybiniams veikėjams. Nevalstybinių veikėjų kodai skirstomi į NV-V (verslo organizacijų) ir NV-NVO (nevyriausybinių organizacijų). Toliau tyrime referuojant į konkrečius tyrimo dalyvių pasisakymus dalyviai identifikuojami nurodant jiems priskirtą kodą. Taip pat dalis analizės dalyje esančių tyrimo dalyvių citatų iš transkripcijų buvo pašalintos siekiant apsaugoti asmens duomenis, nes jas pateikiant bendrame interviu teksto kontekste gali būti lengviau identifikuoti konkrečius tyrime dalyvavusius asmenis.

Lentelė 2. Informacija apie atliktus interviu

Informacija apie atliktus interviu								
Tyrimo dalyvio kategorija	Tyrimo dalyvio kodas	Interviu trukmė	Tyrimo dalyvio kategorija	Tyrimo dalyvio kodas	Interviu trukmė	Tyrimo dalyvio kategorija	Tyrimo dalyvio kodas	Interviu trukmė
Valstybinis	V1	1:44	Valstybinis	V9	1:02	Nevalstybinis (nevyriausybinis)	NV-NVO1	1:20
Valstybinis	V2	0:45	Valstybinis	V10	0:55	Nevalstybinis (nevyriausybinis)	NV-NVO2	1:13
Valstybinis	V3	1:06	Nevalstybinis (privatus)	NV-V1	1:17	Nevalstybinis (nevyriausybinis)	NV-NVO3	0:34
Valstybinis	V4	0:55	Nevalstybinis (privatus)	NV-V2	0:39	Nevalstybinis (nevyriausybinis)	NV-NVO4	0:49
Valstybinis	V5	0:38	Nevalstybinis (privatus)	NV-V3	0:46	Nevalstybinis (nevyriausybinis)	NV-NVO5	0:52
Valstybinis	V6	0:51	Nevalstybinis (privatus)	NV-V4	0:51	Nevalstybinis (nevyriausybinis)	NV-NVO6	0:41
Valstybinis	V7	0:38	Nevalstybinis (privatus)	NV-V5	0:53			
Valstybinis	V8	0:52	Nevalstybinis (privatus)	NV-V6	0:27			

Sudaryta darbo autorės.

Duomenų apdorojimas ir analizė: atlikus interviu, jų garso įrašai buvo transkribuoti. Transkribavimui buvo naudojamas dirbtinio intelekto įrankis (daugiau – dirbtinio intelekto naudojimo deklaracijoje). Parengus transkripcijas, interviu garso įrašai buvo ištrinti. Transkripcijos tuomet įkeltos į programinį įrankį „Maxqda“. Jame, remiantis atlikta literatūros analize ir tyrimo prielaidomis, sudarytas kodų medis. Atlikti interviu su koduoti pagal sudarytą kodų medį jį papildant naujais kodais ir subkodais (derinama dedukcinė ir indukcinė prieigos). Kodų medžiai pateikiami darbo prieduose (priedas nr. 4).

Tyrimo etika: tyrimo dalyviai prieš interviu gavo, susipažino ir pasirašė informuoto asmens sutikimo formą (priedas nr. 3)⁵⁰. Interviu pradžioje buvo pakartotinai pasitikslinta, ar asmenys sutinka dalyvauti tyrime ir peržiūrėjo sutikimo formą. Tyrimo dalyviai pasirašydami sutikimo formą patvirtino, kad jų dalyvavimas tyrime yra savanoriškas, todėl gali bet kada atsisakyti savo sutikimo dalyvauti, nepateikdami šį sprendimą paaiškinančios priežasties. Tyrimo dalyviams buvo garantuotas konfidencialumas. Siekiant apsaugoti interviu dalyvių

⁵⁰ Interviu gairėse ir informuoto asmens sutikimo formoje naudojama sąvoka „ribiniai veikėjai“, tačiau darbo rengimo eigoje, siekiant geriausiai turinį ir prasmę atspindinčio vertimo, jis buvo pakeistas į „tarpininkaujančius veikėjus“.

privatumą, dalis detalių tekste, galinčių leisti identifikuoti tyrimo dalyvius, panaikinta iš interviu transkripcijų.

3. Empirinė analizė

Empirinė analizė struktūruojama į tris pagrindinius poskyrius: valstybiniai tarpininkaujantys veikėjai, nevalstybiniai tarpininkaujantys veikėjai, valstybinių ir nevalstybinių veikėjų palyginimas. Kiekviename iš šių poskyrių analizė struktūruojama į skyrelius: peržengiamos ribos, veikimo strategijos, tarpininkaujančių veikėjų kompetencijos ir asmeninės savybės, tarpininkaujančių veikėjų sėkmė. Valstybinių ir nevalstybinių veikėjų palyginimo poskyris taip pat papildytas dar vienu skyreliu – tarpininkaujančių veikėjų lyginimas ir nuostatos.

3.1. Valstybiniai tarpininkaujantys veikėjai

3.1.1. Peržengiamos ribos

Valstybiniai tarpininkaujantys veikėjai savo veikloje dažniausiai susiduria su poreikiu peržengti **vertikalias, tarpsektorines ir horizontalias** ribas. **Geografinės, asmenų ir institucijų bei interesų grupių** ribos identifikuotos rečiau.

Vertikalios ribos gali būti apibūdinamos kaip veikimas tarp politinės vadovybės ir biurokratinio lygmens. Valstybinis tarpininkaujantis veikėjas turi derinti politinius prioritetus, administracines procedūras ir suinteresuotųjų šalių lūkesčius. Tyrimo dalyviai pabrėžė, kad derinant visus šiuos veiksnius jų galimybės veikti savarankiškai labai stipriai priklauso nuo politinės vadovybės: „<...> labai situacija priklauso nuo susikalibravimo: arba matymo, arba nematymo bendro su politikais. Turime politikus, kurie gali būti orientuoti į darbuotojų lyderystę, ir mes galim turėti politikus, kurie užsiima mikrovadyba, ir ten kiekvieną raštą, sprendimą sekti, žiūrėti, kam jisai naudingas, kam ne, gal kažką įžeis ir panašiai. <...> Mes turime labai didelę problemą <...> su vadovais įvairių skyrių ir grupių, kurie galbūt ir supranta įvairių problemų esmę ir turi savo matymą, kaip spręsti problemas, bet jie bijo prarasti savo darbo vietas, kad bus susidorojama ir tiesiog plaukia su tais politiniais vėjais, ar ne, kas ateina, tas ir užsako muziką, kaip ten sakoma.“ (tyrimo dalyvis V6). Taip pat pastebima, kad politinis interesas dažnu atveju yra tas, kurį tarpininkaujantys veikėjai yra linkę prioritetizuoti bendradarbiaujamosios valdysenos kontekstuose: „mes esam gi ir tam, kad padėtume ministrui <...> išpildyti jo <...> portfelio darbus. <...> Tai pirmiausia derini su ministru, <...>, ar jis pritaria. Jeigu ten jau antakį pakėlė, tai suprask, kad nelabai čia patinka.

Būna, kad, pavyzdžiui, ministras nori labai gerų dalykų, bet nu jie nesiderina su teise. Tada eini, aiškini ministrui, kad palauk, nu taip negalim, nes čia pažeisim tą. <...> Mes vis tiek esam politiniai, žiūrime politinę komandą ir dirbam, kad jiems padėt.“ (tyrimo dalyvis V4).

Atsižvelgiant į politinių tikslų prioritetizavimą, valstybinių tarpininkaujančių veikėjų veikimas taip pat labai priklauso nuo politinio ciklo – kaita sudaro galimybes gauti politinį palaikymą ten, kur jo trūko, bet tuo pačiu kiti klausimai gali pasitraukti iš prioritetų sąrašo: „<...> labai daug ką lemia tame biurokratiname parade politinės vadovybės prioritetai ir valdžių pasikeitimas tikrai daro labai didelę įtaką. Vienam sritis gali būti prioritetas ir tada viskas ok, važiuojam. Kitam gali būti sritis visiškai ne prioritetas ir tada esi vienas paliktas suktis toje srityje, kaip nori.“ (tyrimo dalyvis V6). Taip pat politinės valdžios pasikeitimas reiškia didesnę poreikį edukavimui, gali susidaryti žinojimo atotrūkis, nes darbą pradėję politikai nebūtinai turi reikalingą patirtį, žinias ar kompetencijas konkrečioje viešosios politikos srityje: „<...> kai pasikeičia politinė vadovybė ir kai ateina kažkas nedirbęs viešajam sektoriuje, tai tada tiems žmonėms tikrai tam tikrus procesus, ne vien žodyną ir terminus, bet tam tikrus procesus truputiuką reikia nušviesti ir paaiškinti, ir žodyno tam tikro <...>“ (tyrimo dalyvis V7); „Nu politinė vadovybė, nu tikrai labai natūralu, kad paprastai jie gana paviršutiniškai žino. Mes žinom kaip <...> interesus stengtis atstovauti ministerijos tarnautojai truputiuką giliau, o giliausiai žino tai vis dėlto tos institucijos, kurios tiesiai su [duomenų apsaugos tikslais praleistas klausimas, - aut. past.] dirba.“ (tyrimo dalyvis V7).

Tarpsektorinės ribos valstybinių tarpininkaujančių veikėjų veikloje pasireiškia kaip ribos tarp viešojo, privataus ir nevyriausybinio sektorių. Šios ribos dažnai išryškėja dėl skirtingų interesų, vartojamų žodynų, darbo procesų, pasitikėjimo stokos, žinių trūkumo. Tarpsektorines ribas valstybiniai tarpininkaujantys veikėjai pastebi ne tik savo veikloje, bet ir bandant apjungti viešojo sektoriaus kolegas su kitais sektoriais: „<...> nu kad pabandytų kolegos atsistoti į <...> pusę ir pažiūrėti, nu vat kaip jiems iš praktikos tai atrodo. <...> pabandyti įstatyti į tą poziciją, kaip iš <...> pusės, kaip atrodo tas mūsų procesas arba mūsų tie reikalavimai, arba netgi kaip atrodo tai, kas parašyta teisės akte, <...> ne kiekvienas <...> paėmęs įstatymą supras, kas ten yra parašyta, nes nu pakankamai sunki biurokratinė kalba.“ (tyrimo dalyvis V7).

Nors viešasis sektorius dažniau pasižymi geresne prieiga prie informacijos, tačiau peržengdami tarpsektorines ribas, tarpininkaujantys veikėjai gali įgyti papildomų žinių apie kitų sektorių patirtis, gauti naudingo grįžtamojo ryšio: „<...> visą laiką stengiamės susirinkti pasiūlymus iš <...>, iš <...> [organizacijų, - aut. past.], nes nu natūralu jie geriausiai žino, kur tos kliūtys ir butelių kakliukai ir kas jiems praktikoje labiausiai skauda“ (tyrimo dalyvis

V7); „<...> organizacijos nuolat stebi, kaip valstybė įgyvendina politiką, kokių temų imasi, kokių reformų, nuolatos duoda siūlymus, kritiką, rengia įvairias šešėlines ataskaitas, nes, na, pavyzdžiui, Vyriausybė ar ministerijos teikia oficialias ataskaitas, tai <...> organizacijos šešėlinės, kuriose, atskleidžia tą tikrąją, praktinę pusę.“ (tyrimo dalyvis V6).

Vienas pagrindinių išskiriamų iššūkių tarpsektoriniame bendradarbiavime – pasitikėjimo stoka, tačiau taip pat reflektuojamos sąlygos, kurios ne visada leidžia puoselėti ar užtikrinti pasitikėjimui tarp skirtingų suinteresuotųjų šalių reikalingas sąlygas: „<...> turbūt pagrindinė darbo sąlyga, kad, jeigu nėra pasitikėjimo tarp sektorių, tai konfliktas tik vystosi ir neįmanoma jokių sprendimų paruošti iki jų priėmimo. Tai ilgalaikiškumas būtent pasiekiamas tuo, kad, jeigu tarp sektorių yra susikalbėjimas ir pasitikėjimas, tai tada taip, tie sprendimai bus tvarūs ir ilgalaikiai. <...> Kai kada mes to laiko neturim pakankamai ilgiems ten derybiniams visokiems procesams, tai skubam priimti sprendimus, jų reikėjo jau vakar, greičiau ir tada sugriaunam tą pasitikėjimą tarp sektorių.“ (tyrimo dalyvis V2).

Horizontalios ribos pasireiškia pačios organizacijos viduje, tarp skirtingų padalinių: „<...> kartais tikrai reikia ir viduj patarpininkaut tarp dviejų skyrių ar trijų <...>“ (tyrimo dalyvis V1). Taip pat horizontalios ribos juntamos bendradarbiaujant tarp skirtingų viešojo sektoriaus institucijų. Peržengiant horizontalias ribas, pastebima žema viešojo sektoriaus kolegų motyvacija tiek tarpinstituciniam, tiek tarpsektoriniam bendradarbiavimui: „Kitas barjeras, apie kurį jau irgi kalbėjau, kad daug mano kolegų, gerbiamų, mylimų, nu jie kažkaip užsislendę savo kanceliarijoj [naudojama kaip sinonimas biurokratijai, - aut. past.], <...>, nors tikrai yra supaprastėjusi ir kanceliarija, ir kalba, ir leidžia mums dabar kalbininkai laisviau rašyt jau arčiau tų visų elektroninių stilių, ir paštu bendraut gali <...>.“ (tyrimo dalyvis V4). Pastebima, kad viešojo sektoriaus darbuotojai linkę laikytis formalių jiems keliamų reikalavimų ir, jei bendradarbiavimas jiems nėra privalomas – labiau tikėtinas ribotas įsitraukimas: „su kitom institucijom man tai gal kaip tik biškį kartais būna sunkiau gal, nes aš labiau jaučiu tokį, kad mes iš jų kažko tai norim ir jie neprivalo nieko, <...>, jie gali sakyti: „mano darbo apraše šito nėra“, <...>“ (tyrimo dalyvis V1).

Geografinės ribos valstybiniais tarpininkaujantiems veikėjams aktualios dėl regionų, savivaldybių, vietos bendruomenių įsitraukimo į bendradarbiavimo procesus. Įgyvendinant įvairias viešosios politikos priemones, bendradarbiavimas su savivaldybėmis yra būtinas: „Tam, kad politikos pokyčiai realiai vyktų, čia ir gal didžiausias bendradarbiavimas vyksta su šalies savivaldybėmis <...>“ (tyrimo dalyvis V6). Kai kuriais atvejais geografinės ribas peržengia ne patys valstybiniai tarpininkaujantys veikėjai, o jiems pasiekti regionus padeda asocijuotos organizacijos, kurios per savo veiklas vienija narius esančius regionuose: „<...>

kiekvienam rajone irgi turi savo padalinį. Ten keli žmogeliai būna ir jie surenka kiekvieno rajono <...> bėdas. <...> Žodžiu, tikrai pavyzdinė yra situacija. Ir tas, kad jie yra nutolę nuo mūsų geografiškai nei kiek netrukdo.“ (tyrimo dalyvis V4).

Interviu metu taip pat išryškėjo **ribos tarp gyventojų ir institucijų**, kai valstybiniai tarpininkaujantys veikėjai individualias ar bendruomenines problemas bando paversti instituciniu klausimu. Jaučiamos ribos tarp paprasto žmogaus patirties ir institucijų suvokimo apie viešosios politikos problemas. Tarpininkaujantys veikėjai savo veikla stengiasi apjungti žmonių patirtis ir institucijas: „*Tai mes buvom tas tarpinis lygmuo, kur mes [sprendimų priėmėjams, - aut. past.] sakėm, ką sako žmonės, ką sako piliečiai <...>*“ (tyrimo dalyvis V8); „*<...> mes turime labai nemažą tarpinstitucinio bendradarbiavimo problemą. Tarkim, <...> žmogus ar bet koks kitas pažeidžiamas visuomenės narys, jisai turi kompleksinių poreikių, <...> reikia koordinuotos ir kompleksinės pagalbos tam pažeidžiamam asmeniui. Dažnai jis net nepatenka į sistemą dėl to, kad nežino apie tai, kas jam išvis yra įmanoma, kokia pagalba gali būt teikiama. Jisai gali susidurti su biurokratija ir panašiai ir niekada nebegrįžti.*“ (tyrimo dalyvis V6).

Interesų grupių ribos kyla, kai tarpininkaujantis veikėjas turi derinti skirtingus interesus tarp konkuruojančių grupių. Tiesa, pastebima, kad interesų grupės, kurios atstovauja tą patį sektorių, dažnu atveju yra linkusios interesų derinimą pradėti dar neįtraukus viešojo sektoriaus atstovų ir pradžioje bando situaciją spręsti sektoriaus lygmeniu.

3.1.2. Veikimo strategijos

Dažniausiai valstybinių veikėjų naudojamos veikimo strategijos – **tinklaveika, sujungimas ir procesų koordinavimas, informacijos apdorojimas, žinių perdavimas ir perteikimas, konfliktų valdymas ir konsensuso paieška**. Rečiau valstybiniai veikėjai pasitelkia **asmeninio santykio kūrimo ir lūkesčiais paremtos komunikacijos** strategijas. **Antreprenerystė** valstybinių ribinių veikėjų veikloje minima pakankamai retai. Ji apima naujų idėjų įvedimą, veikėjų pritraukimą, gerųjų praktikų kūrimą.

Tinklaveika, sujungimas ir procesų koordinavimas yra dažniausia valstybinių tarpininkaujančių veikėjų taikoma strategija. Didžiausias dėmesys teikiamas būtent procesų koordinavimo veikloms. Koordinuojami procesai šiame kontekste gali būti formalūs: įvairių darbo grupių, komisijų, tarybų veiklos koordinavimas. Tyrimo dalyvių teigimu, įvairių formalių tarpsektorinio bendradarbiavimo formatų koordinavimas prisideda prie viešosios politikos tęstinumo, strategiškumo ir yra alternatyva *ad hoc* problemų sprendimui. Taip pat

akcentuojama, kad įvairūs formalūs bendradarbiavimo formatai yra procedūriškai atpažįstami ir „saugūs“: „*Tai darbo grupės yra klasika <...>, jeigu yra problema, tai tu arba sutveri darbo grupę, arba eini į tą, kur jau sutverta, ir tenais bandai pajausti bendrą temperatūrą, į kurią pusę judėti, ir tą darai.*“ (tyrimo dalyvis V4).

Koordinuojami procesai taip pat gali būti neformalūs, labiau besiremiantys asmenine tarpininkaujančio veikėjo iniciatyva ir ankstesnėmis bendradarbiavimo patirtimis: „*Kitas yra jau <...>, mažiau formalus bendravimas, nes <...> mes <...> veidus, atstovus žinom. Kai kurie jų yra puikūs žaidėjai, nes, pavyzdžiui, dirbę ten kokioj nors ministerijoje, valstybės įstaigoj, tai jie puikiai skaito reglamentus ir su jais tas pokalbis absoliučiai betarpiškas, nes jie <..> maždaug tam pačiam ten gebėjimo skaityti teisės aktus lygmeny. <...> Būna, kad ir neformaliai klausia, irgi pasitikrini temperatūrą, ypač kažkokiais nu dėl naujų kažkokių dalykų arba dėl reikšmingų labai pasikeitimų, dėl rutininių <...>*“ (tyrimo dalyvis V4).

Praktikoje net ir formalūs procesai kaip teisės aktų derinimas ar tarpsektorinių darinių procedūriniai klausimai gali būti įgyvendinami neformaliai: „*<...> mes organizuojam <...> [darinio, - aut. past.] posėdį, tai porą, trejetą savaitių prieš tą posėdį aš turbūt susiskambinsiu su [kito sektoriaus partneriais, - aut. past.], sakysiu „ok, <...>, ką jūs norėtumėt matyt šitam posėdy?“ <...> gal aš jiems sakysiu „ok, mes <...> norėtume apie ten 1, 2, 3 <...> pakalbėt, ką jūs iš <...> pusės norit pakalbėt?“ Jie tada sugrįš kažkada, sakys „nu va mum atrodo, kad ten tas ir tas“. Tada tą darbotvarkę aš turbūt siųsiu [politinei vadovybei, - aut. past.] mūsų, sakysiu „žiūrėk, tokia siūloma darbotvarkė, ar tu turi dar kažką ką pridėt, ar tau kažkas gal labai nepatinka <...>“.“ (tyrimo dalyvis V3).*

Taip pat pastebima, kad neformaliai, pagal poreikį atsirandantys tarpsektorinio bendradarbiavimo formatai kartais yra suprantami kaip vertingesni nei oficialūs dariniai, nes jie leidžia labiau pasidalinti atsakomybe už bendradarbiavimo procesus: „*O šiaip labiausiai veikia, matyt, tie susitikimai, kurie, na, natūraliai gimsta be jokio formalumo, kai atsakomybėmis dalinasi visi skirtingi sektoriai, ar ne, nes anksčiau, pavyzdžiui, ten, jeigu yra kokia darbo grupė, tai vat ministerija vienintelė ruošia informaciją, kiti tik užduoda klausimus ar ten kokią kritiką žeria. Tai visą laiką pasiteisinęs modelis yra, kai į kontekstą lygiavertėms pozicijoms ateina sektorius ir savivalda. Tada kažkaip tas bendradarbiavimas visai ir pasiteisina.*“ (tyrimo dalyvis V6).

Informacijos apdorojimas, žinių perdavimas ir perteikimas yra itin svarbi valstybinių tarpininkaujančių veikėjų veiklos dalis. Tai apima informacijos rinkimą, struktūravimą, „vertimą“ skirtingoms auditorijoms ir edukavimą. Valstybiniai veikėjai dažnai veikia tarp teisės aktų, institucinių procedūrų, politinių sprendimų, ekspertinių duomenų ir

išorinių suinteresuotųjų šalių, todėl jų funkcija yra ne tik perduoti informaciją, bet ir padaryti ją suprantamą ir panaudojamą.

Valstybiniai tarpininkaujantys veikėjai dažniausiai turi geriausią prieigą prie informacijos, todėl stengiasi ją pateikti suprantamai, struktūruotai, aiškiai: „<...> suteiksiu visą reikalingą informaciją, <...>, kad viską duodi, turėt savo rankose visą medžiagą, kuo <...> patogiau sukramtytą, bet <...>, kad jina būtų kuo pilnesnė, kuo išsamesnė, <...> lentelės ten visokios, ataskaitos, <...> paskui atsiklausi, <...> kaip jiems patogiau, <...> bandai prisitaikyt“ (tyrimo dalyvis V1). Tai galimai susiję ir su tuo, kad valstybiniai veikėjai taip pat užtikrina institucinę atmintį kaupdami informaciją apie svarbius bendradarbiavimo procesus: „<...> susirašinėjimas buvo, viskas iš manęs ėjo, visa informacijos, visas kaupimas, visų duomenų kaupimas, internetinio puslapio ten tas valdymas <...>“ (tyrimo dalyvis V9).

Taip pat tarpsektoriniai bendradarbiavimo procesai kelia iššūkių dėl skirtingų žodynų, supratimo lygių, todėl valstybiniai tarpininkaujantys veikėjai užima vertėjo ir edukatoriaus vaidmenį: „<...> tikrai dažnai būna tiesiog, kad „wordingas“ yra skirtingas. Nu būna <...> per posėdį abi pusės kalba apie tą patį ir nori to paties, ir sprendimą mato taip pačiai, bet reikia viena ant kitos, nes nesusikalba. Nes, pavyzdžiui, „wordingas“ skiriasi, arba socialiniai partneriai <...> neišnarplioja mūsų burtažodžių, dėl ko nemėgstu biurokratijos. <...> ta kalba kanceliarinė yra tragedija. Aš visą laiką kolegom <...> sakydavau: „Rašyk taip paprastai, kad kaimo babos suprastų.“ <...> Komisija Europos gali jums siųsti mandrai su visais lotyniškais intarpais. Žmonėms turim kalbėt suprantamai. Turim būt vertėjai. Tai čia mano asmeninė pozicija. <...> Bet nu per ilgus metus tu vis tiek <...> tas ribas jau dažniausiai žinai ir dirbi tą vertėjo darbą, stengiesi rašyti suprantamai, kad neužknistum. <...> Būna, kad pasikvieti dar juos, susėdam už vieno stalo, <...> buvę per posėdį, ten vos nesusipykom, susirėkavome, supratom, kad nesusikalbam. Tada sakom: „Nu žiūrėkit, jūs raskit laiko, dar atvažiuokit ramiai prie kavos, aptarsim tas pačias nuostatas, tik ramiai.“ Taip ir buvo. Atvažiavo, <...> su gera nuotaika, mes kavos pripylėm, perėjom tas visas nuostatas, visi išsiskirstėm su puikia pakilusia nuotaika. <...> dažniausiai nesusikalbėjimo atvejais tu tiesiog gilini temą, paprastini žodyną ir aiškiau dėstai savo poziciją.“ (tyrimo dalyvis V4). Pabrėžiama, kad vertimas reikalingas ne tik dėl žodyno skirtumų, bet ir dėl sunkumų suprantant vieni kitų argumentus, interesus. Taip pat valstybiniai tarpininkaujantys veikėjai dažniau geriau suprasdami valstybinio sektoriaus veikimo ypatumus, apie procesus, reglamentavimą ar kitus aspektus edukuoja ir įvairias suinteresuotąsias šalis.

Bendraujant su skirtingomis suinteresuotosiomis šalimis, kartais pasigendama sisteminio požiūrio į kylančias problemas, gaunami pasiūlymai būna aktualūs tik konkrečiai

siaurai interesų grupei. Tokiais atvejais valstybiniai veikėjai yra linkę padėti suinteresuotoms šalims atrasti prieigą, kaip, atliepiant jų poreikius, kalbėti apie sisteminės viešosios politikos problemas: „<...> aš manyčiau, kad mano, kaip koordinatoriaus, pagrindinis vaidmuo buvoėjimas į sisteminius problemų sprendimus.“ (tyrimo dalyvis V5); „NVO ir privatus sektorius, jie nesupranta, kad, <...> jie „dealina“ su valstybės institucijom, kurios „nedealina“ <...> su smulkmeniškais dalykais <...>“ (tyrimo dalyvis V1).

Konfliktų valdymas ir konsensuso paieška valstybinių tarpininkaujančių veikėjų veikloje apima tiek aštrių momentinių konfliktų sprendimą, tiek ilgalaikius, dėl išsiskiriančių interesų kylančius grupių konfliktus. Dažnai nesutarimai tarp suinteresuotųjų šalių neperauga į aktyvius konfliktus, tačiau konsensuso paieška yra reikalinga net ir esant pakankamai valdomiems ir argumentuotiems nuomonių išsiskyrimams: „<...> ilgai vyko diskusijos, visus metus bandėm rasti tam tikrus taškus ir <...> nusileido ir viena pusė, ir kita pusė. <...> Nu galų gale įstatymas buvo priimtas, tai, aišku, vėlgi jisai tikriausiai nebuvo nei tiems, nei tiems iki galo <...> geras, bet nu vat tokį pasiekėm konsensusą. <...> mūsų tas vaidmuo gal <...> nespręsti konflikto, kuris va dabar iškyla ir dabar yra <...>, nes paprastai nu nebūna tokių, nežinau, mūsų darbe, kad labai kažkas rektų vieni ant kitų susitikime. <...> Paprastai būna tokio daugiau pasiūlyimų, susirašinėjimų ir argumentų ieškojimo: į vieną pusę argumentų ir į kitą pusę argumentų. Tai mūsų darbas yra nu kažkaip tą kelią per vidurį padaryti, kad tiktų ir vieniems, ir kitiems.“ (tyrimo dalyvis V7). Pabrėžiama, kad dažniausiai konsensusas vis tiek yra kompromisas – nėra tinkamas iki galo nei vienai pusei ir visos bent kažkiek turi nusileisti, bet dalis interesų yra atliepiami: „Ieškom kažkokio aukso vidurio, kuris netinka niekam. Ir tada būna ta tiesa: jeigu visi šeši yra nepatenkinti, reiškia, tu radai kažką gerą. Tada yra teisingas atsakymas.“ (tyrimo dalyvis V5).

Itin sudėtingais klausimais, kur interesai kardinaliai išsiskiria, bandoma ieškoti kitų būdų, plotmių, kaip pasiekti susitarimus, pavyzdžiui, susitarti bent dėl dalies aspektų arba klausimą perkelti į tokį lygmenį, kur bendrą sutarimą rasti lengviau: „Tu pakeli į tokį labai bendrą suvokimo lygį, vadinasi, tu žinai detales ir taip toliau, bet tu iki detalių nedaeini, nes jeigu nueisi iki detalių, <...> tu <...> nesusitarsi, <...>. Tai vienintelis dalykas, kaip padaryti, kad susitartų visi <...>, tai susitarti, kur mes norime eiti, o keliuos mes nusibraižysime „on the go“, nes tada jau eis susitarimai dėl detalių.“ (tyrimo dalyvis V8).

Aštrių konfliktų atvejais tarpininkaujantys veikėjai ieško kūrybiškų būdų, pasitelkia kitus įrankius ar asmenis situacijos suvaldymui: „Aš galiu pasakyti, kad konfliktai netgi buvo tokie, kad reikėjo drausminti dalyvius, nes buvo labai nepagarba didelė. Tai buvo paskui susitarta, kad laikytis pagarbos vienas kitam, nes iš tiesų buvo net ir keiksmažodžių naudojimas

kitą kartą, net pykčiai iki tiek, kad buvo barniai juodi, <...> fasilitatorės, kad palengvinti tą, sušvelninti tą atmosferą, nešė žalius augalus, kurie suteikė tokio truputėlį gyvumo. Netgi buvo taip, kad nutraukė iš viso tuos ginčus, konfliktus ir pradėjo meditaciją daryti. Buvo iki tokio lygio, kad liepė, kad buvo tiek įtemptos situacijos, kad taip nutraukinėjo ir sako: „Nu dabar padarom tokį ir tokį fizinį pratimą, kad atitraukti truputėlį dėmesį, nes kad suvaldyti.“ <...> mes netgi kvietėme derybininką, samdėme derybininką <...>“ (tyrimo dalyvis V9).

Konfliktų sprendime ir konsensuso paieškose valstybiniai tarpininkaujantys veikėjai kartais jaučia lūkestį iš suinteresuotųjų šalių, kad jie bus nešališki mediatoriai, kurie padės išspręsti situaciją veikdami tarp skirtingų interesų grupių: „<...> mes kaip arbitras iš vienos ir iš kitos pusės sudėdavome, bandydavome suformuluoti vieningą tokį, kad atlieptų ir vieną, ir kitą pusę, dokumentą, kažkokį projektą, ir tada nešame jau visoms grupėms žiūrėti, ar mes tinkamai suformulavome, ar ne. Tai vat buvome mes kaip arbitrai, labiau stengdavomės tą neutralią poziciją.“ (tyrimo dalyvis V9). Tiesa, tyrimo dalyviai pripažįsta, kad nėra visiškai nešališki – dalis teigė pirmiausia esantys valstybinio sektoriaus darbuotojai ir todėl turi palaikyti institucinę ar politinę poziciją, kita dalis – kad yra labiau linkę palaikyti suinteresuotąsias šalis, su kuriomis yra sukūrę artimą bendradarbiavimą. Vis dėlto, interviu dalyviai pabrėžė, kad valstybiniai veikėjai turi užtikrinti sutartinį teisingumą: „Nu reikia puses visas puses išklaudyti, jeigu žmonės pajaučia, kad jie yra išklausomi, net jeigu tie argumentai galų gale yra nepriimami, tai jų reakcijos vis tiek būna švelnesnės ir palankesnės, tada jie demonstruoja ir iš savo pusės supratimą dėl kokių argumentų mes nepriimam jų pozicijos.“ (tyrimo dalyvis V2).

Asmeninio santykio kūrimas valstybiniams tarpininkaujantiems veikėjams nėra itin dažna veikimo strategija, tačiau svarbi dėl pasitikėjimo ir prieigos kūrimo. Kai kurie valstybiniai veikėjai skiria dėmesį, kad asmeniškai susipažintų ne tik jie patys, bet santykius kurtų ir suinteresuotosios šalys: „Pirmas mūsų susitikimas buvo apie tai, kad mes sukurtumėm bendrą [pagrindą, - aut. past.], ir labai daug laiko skyrėm bendrą tokį pagrindą, kas mes esam kaip žmonės.“ (tyrimo dalyvis V1). Asmeninio santykio kūrimas suprantamas kaip investicija į glaudesnę, nuoširdesnę ir produktyvesnę bendradarbiavimą.

Tiesa, valstybiniai veikėjai pastebi, kad neformalių santykių kūrimas gali peržengti procedūrinio neutralumo ribas, gali tapti sunku išbalansuoti tarp skirtingų vaidmenų. Kai kurie veikėjai mini, kad tai sukelia neigiamų jausmų: „<...> neformalus santykis tai jau yra virš taisyklių ir man tai nepatinka daryti <...>“ (tyrimo dalyvis V1).

Lūkesčiais paremta komunikacija valstybinių tarpininkaujančių veikėjų veikloje susijusi tiek su lūkesčiais dėl jų vaidmens (nešališkumo, įsiklausymo, informacijos valdymo ir

pan.), tiek lūkesčiais dėl norimų rezultatų. Valstybiniais veikėjams tenka valdyti lūkesčius dėl realių valstybės galimybių atliepiančių interesų grupių pasiūlymus: „<...> *tas ambicijų lygmuo, tas supratimas, kas įmanoma įgyvendinti ir kas neįmanoma įgyvendinti, labai skiriasi.*“ (tyrimo dalyvis V2).

3.1.3. Tarpininkaujančių veikėjų kompetencijos ir asmeninės savybės

Valstybiniai tarpininkaujantys veikėjai reflektuodami apie jų veiklai svarbias kompetencijas ir asmenines savybes įvardina **sisteminio išmanymo, komunikacijos, analitikos, strateginio mąstymo ir tarpasmeninių gebėjimų derinį**. Jų veiklai svarbu išmanyti ne tik konkrečią politikos sritį, bet gerai suprasti valstybės valdymo sistemos, teisėkūros, institucijų bei politinio proceso veikimą: „*Kaip veikia valstybinė sistema? Tu turi tą visą žinot. Ta prasme, tu turi suprasti to kalbančiojo problematikos esmę. Nebūtinai ten iki kabliataškio turinio dalyką, bet sisteminį taip. Tu turi būti toks sisteminis žmogus.*“ (tyrimo dalyvis V5).

Taip pat valstybinių veikėjų veiklai itin svarbus **lankstumas ir nekategoriškumas**, jie turi gebėti girdėti skirtingų grupių argumentus, suprasti poreikius: „<...> *nebuvo, tikriausiai, kategorišku, mokėjimo suprasti abidvi puses, nes jeigu <...> tikrai eini ir ten tikrai už [interesus grupių, - aut. past.] stovi <...> tai niekas tokio tavęs neklausys. Žinai, tu turi suprasti visų poreikius, turi suprasti ir politikų poreikius. Nu jiems svarbu būti matomiems <...>. Tai kaip tu gali įvilkti ir patenkinti jų tą poreikį, su kuriuo tu gali visiškai nesutikti.*“ (tyrimo dalyvis V8).

3.1.4. Tarpininkaujančių veikėjų sėkmė

Valstybinių veikėjų sėkmės supratimą galima struktūruoti į dvi kategorijas – **viešosios politikos sėkmė ir bendradarbiavimo sėkmė**.

Viešosios politikos sėkmė suprantama kaip konkretus viešosios politikos ar reguliavimo rezultatas arba kaip galutinio produkto pasiekimas. Valstybiniais veikėjams svarbus apčiuopiamas pokytis viešojoje politikoje: perteklinio reikalavimo panaikinimas, administracinės naštos sumažinimas, proporcingesnis reguliavimas, priimtas teisės aktas, modernizuotos informacinės sistemos. Tiesa, kalbant apie viešosios politikos sėkmę, ji suprantama kaip kolektyvinis rezultatas: „<...> *tai nėra tik mūsų sėkmė, tai yra visos valstybės sėkmė <...>*“ (tyrimo dalyvis V7). Taip pat sėkmė siejama su konkrečiu pabaigtu viešosios

politikos produktu: „<...> aš pati laimingiausia, laimingiausias žmogus, kuris labiausiai džiaugiasi, kad yra patvirtinta [dokumentas, - aut. past.] kaip produktas toks <...>“ (tyrimo dalyvis V9).

Vis dėlto didesnėje dalyje pasisakymų bendradarbiavimo sėkmė akcentuojama kaip valstybinio tarpininkaujančio veikėjo sėkmė. Ji suprantama kaip veikiančio metodo, modelio ar precedento sukūrimas, kaip grįžtamasis ryšys ir realiai veikiantis sprendimas, kaip dalyvių įtraukimas, aktyvinimas ir ryšio sukūrimas, kaip pasitikėjimas, bendruomenės palaikymas ir institucijos matomumas. Sukūrus naują bendradarbiavimo modelį jis matomas kaip galimybė instituciniam mokymuisi: „mano sėkmė, <...>, kad <...> bendravau su labai su daug žmonių, labai ir dabar <...> mes <...> pasibendraujam, <...>, tas ryšys išlikęs su žmonėmis, <...> vis tiek susitinkam, šypsomės, <...> aš manau, kad tai yra sėkmė didelė. <...> Tai man va dabar kaip patirties tas įgavimas ir tolesniems veiksams, tai man labai didelį [postūmį, - aut. past.] davė. Plius metodų tas naudojimas, man buvo irgi nauji dalykai, irgi išmokau labai daug metodikų, kaip panaudoti, kaip paorganizuoti, jeigu nesutari, <...>.“ (tyrimo dalyvis V9).

Valstybiniai veikėjai savo sėkmę matuoja remiantis keliais kriterijais: formalūs ir procedūriniai kriterijai (įvykusių posėdžių skaičius, dalyvių skaičius), konkretūs politikos rezultatai (priimti teisės aktai, parengti planai, ataskaitos), kiekybiniai veiklos ar poveikio rodikliai (paraiškų skaičius), grįžtamasis ryšys ir pasitikėjimas (kolegų, NVO, verslo atstovų grįžtamasis ryšys, tarpusavio pasitikėjimas): „kai kolegos pradeda rašyti, kad jiems vat pasisekė, <...>, jų grįžtamasis ryšys, parašymas, <...>, visada man yra toks, kad vau, čia tada pasisekė. Ne kažkokie kiekybiniai rodikliai, ne varnelė, kad ten susitikimą suorganizavai, bet jau vat kai jauti, kad turi tam tikrą grįžtamąjį ryšį iš kolegų, kad tas, ką tu sugalvojai, realiai veikia.“ (tyrimo dalyvis V6).

3.2. Nevalstybiniai tarpininkaujantys veikėjai

3.2.1. Peržengiamos ribos

Nevalstybiniai tarpininkaujantys veikėjai savo veikloje dažniausiai susiduria su **tarpsektorinėmis ribomis, ribomis tarp gyventojų ir institucijų ir horizontaliomis ribomis**. Rečiau susiduriama su **geografinėmis, interesų grupių, vertikalėmis ir demografinėmis** ribomis.

Tarpsektorinės ribos nevalstybinių tarpininkaujančių veikėjų veikloje pasireiškia per skirtingų sektorių galios pozicijų, žodynų, veiklos logikų ir institucinių kultūrų sandūrą. Šios ribos išryškėja patiriant sunkumus, bandant pasiekti formatus, kuriuose yra priimami

sprendimai: „<...> man yra labai svarbu, kad tas <...> balsas, nes labai dažnai yra jisai girdimas gatvėje, bet kai prasideda posėdžiai, institucijos ir taip toliau, tas atstovavimas yra... Kartais jo iš viso nebūna, <...>, mums reikėjo paduoti į teismą ir mūsų vis tiek neįsileido, kai mes padavėm į teismą, <...>, tuomet atsidarė durys ir mes tapome tų grupių dalyviais. <...>“ (tyrimo dalyvis NV-NVO6).

Taip pat jaučiami iššūkiai, kai ta pati viešosios politikos problema suprantama skirtingai: „<...> kas labai skiria, tai yra pačių pamatinių principų suvokimas.“ (tyrimo dalyvis NV-NVO6); „Labiau gal kyla dėl tos diskusijos su tarnautojais, su sprendimų priėmėjais dėl conceptualaus suvokimo, kaip mes matom rinką ir pasaulį.“ (tyrimo dalyvis NV-V4). Nepaisant to, kad tarpininkaujantys veikėjai dažnai susiduria su kitomis suinteresuotosiomis šalimis, tačiau patekus į neįprastą, kito sektoriaus dominuojamą aplinką, gali kilti iššūkių bandant prisitaikyti: „prieš kelis mėnesius dalyvavau vienoje konferencijoje, kur buvo visiškai verslo sektorius, nebuvo jokio valstybinio užuomazgos ir aš atvykau anksčiau prieš savo panelinę diskusiją pasiklausyti pranešimų. Pirmas dalykas, pirma reakcija buvo labai atmetimo, nes aš negalėjau klausyti, ką šneka žmonės, nes man atrodė, tai visiškai nesąmonė.“ (tyrimo dalyvis NV-NVO5).

Siekdami sėkmingo tarpsektorinio bendradarbiavimo, nevalstybiniai veikėjai linę pirmiausia rasti kompromisus savo atstovaujamoje aplinkoje ir tik tada eiti į organizacijos išorę: „pirma užduotis, tai yra tą problemos supratimą susivienodinti asociacijos viduje, kad visi vienodai suprantam, kad tai yra problema, ir vat tokių sprendimo būdų mes norim. Ir tada mes einam į institucijas, ir tada bandom jom paaiškinti tol, kol, kaip sakant, jos supranta, ir dažnu atveju supranta.“ (tyrimo dalyvis NV-V6).

Nevalstybiniai tarpininkaujantys veikėjai peržengia **tarp gyventojų ir institucijų esančias ribas**. Nevalstybiniai veikėjai gali būti matomi kaip tie, kurie priartina paprastų žmonių patirtis prie valstybės sprendimų ir institucinę kalbą prie gyventojų. Nevalstybiniai veikėjai sudaro galimybes valstybiniam sektoriui šviestis apie gyventojų patirtis: „Tai matom, kad ir <...> yra svarbūs tie susitikimai, ir darbuotojai nori išgirst, pamatyt, na visokiais, kas už tų skaičių, už tų teisės aktų yra, ir kaip žmonės mato tam tikrus sprendimus ir situacijas, <...>, kas veikia, kas neveikia. Tai tokį formatą turim, kuris tikrai yra pasiteisinęs <...>.“ (tyrimo dalyvis NV-NVO1). Nevalstybiniai veikėjai taip pat padeda spręsti problemines situacijas, nes turi geresnį supratimą apie institucijų veikimą nei eiliniai gyventojai: „Aš esu siuntus raštą ten kažkokiai savivaldybei dėl kažkokio žmogaus <...>, kur mane jau sunervino, kad nesuteikia ten paslaugų. Galvoju, nu, aš padėsiu, parašysiu laišką, <...>, tai ten susitvarkė greitai situacija.“ (tyrimo dalyvis NV-NVO4).

Tačiau nevalstybiniai veikėjai pastebi, kad dėl skirtingų sektorių naudojamų kalbų, atsiranda informacijos asimetrijos, ne visada pavyksta vienodai suprasti problemos esmę: „<...> labai smarkiai reikia vertėjo, nes <...> institucijos paslepia po žodynu gražius dalykus ir nepasako rizikų, nepasako esmės. Tiesiog toks žodžių srautas eina, kai kur net ant melagystės ribos.“ (tyrimo dalyvis NV-NVO6).

Horizontalios ribos nevalstybinių veikėjų veikloje juntamos tiek organizacijos viduje (tarp to paties lauko veikėjų, organizacijos narių), tiek išorėje (tarp kitų skėtinių organizacijų). Nevalstybiniai veikėjai proaktyviai telkia savo sektoriaus atstovus bendram veikimui ir peržengia horizontalias ribas tarp skėtinių organizacijų: „<...> mes būrėm ir kitus skėčius, kad jie irgi prisidėtų prie mūsų, <...>, kad turėtume bendrą tokią iniciatyvą, kreiptumėmės <...>, na išsakyti pilietinės visuomenės pozicijų skėčių, ir šitoj vietoj ne visi skėčiai tikrai sutiko, pasirašė. Mes organizavom ir tokią diskusiją atvirą, kur labai džiaugiamės, kad atėjo ne viena organizacija, kuri buvo visai kitos nuomonės ir mes vis tiek diskutavom, ir bandėm kalbėti argumentų kalba, <...>“ (tyrimo dalyvis NV-NVO1). Tiesa, pastebima, kad bendradarbiauti horizontaliai kartais trukdo organizacijų nenoras kelti nepatogius klausimus valdžios institucijoms: „<...> tikrai konformizmo yra daug šitam sektoriuj irgi.“ (tyrimo dalyvis NV-NVO2).

Geografinės ribos nevalstybiniai tarpininkaujantys veikėjai peržengia veikdami nacionaliniu lygmeniu, bet aktyviai bendradarbiaudami su regionuose esančiais nariais, organizacijų padaliniais. Geografinių ribų peržengimas kelia iššūkių dėl papildomų tam reikalingų išteklių (finansinių, žmogiškųjų, laiko), kurių nevalstybiniai veikėjai ne visada turi: „<...> mes neturim tiesiog resursų tam, tai mes esam apsiriboję, kad mes nacionaliniu mastu veikiam <...>“ (tyrimo dalyvis NV-NVO4); „<...> mes stengiamės palaikyti ryšius su nariais, deja, nėra tiek daug laiko važinėti po Lietuvą, anksčiau daugiau važinėdavom, ir išgirsti, kuo jie gyvena, kokie iššūkiai kyla <...>“ (tyrimo dalyvis NV-NVO1).

Taip pat nevalstybiniams veikėjams kyla iššūkiai dėl poreikio tarpininkauti tarp politikos įgyvendinimo nacionaliniu mastu ir regioniniu: „<...> teisės aktai nacionaliniai kalba tarsi vieną, bet interpretacijos ir įgyvendinimas yra nuo-iki, turim visą paletę. <...> Teisės aktai nacionaliniai yra tie patys, bet interpretacija yra kardinaliai priešinga. Ir dėl to mes kartais nu taip viduje sakom, tai yra savivalė, ir man atrodo, kažkurioj vietoj mes padarėm klaidą kaip valstybė, tarsi mes norim suteikti daugiau galių savivaldai, sakydami, kad jie geriau pažįsta vietos žmones, bet iš kitos pusės tai jau tampa tokiu savivaliavimu, interpretavimu teisės aktų kaip nori, išsigalvojimu savo dalykų, būtų-nebūtų, ir taip turim, kad

na kaip 60 kunigaikštysčių, kad kaip savivaldybė, taip kita tam tikra politika.“ (tyrimo dalyvis NV-NVO1).

Interesų grupių ribos dažniausiai nevalstybiniais veikėjams reiškia ribas atsirandančias dėl skirtingos reguliavimo, viešojo intereso ar teisingumo sampratos: „*Tai vat susilauki tokio požiūrio, kad viskas turi būt visų. Nu įsivaizduokit, <...>, ateina koks nors komitetas ir pasako, kad <...> ne jūsų, čia <...> visuomenei svarbūs, jie gali naudotis.*“ (tyrimo dalyvis NV-V1).

Vertikalios ribos nevalstybiniais veikėjams juntamos pačios organizacijos viduje per žinių atotrūkius: „*kiekvienais metais mano ar mano kolegų patirtis didėja ir mums žymiai daugiau dalykų tampa savaime suprantamu. Kiekvienais metais pas mus ateina nauji [nariai, - aut. past.]<...>. Mane naktį pažadinęs, aš paaiškinsiu <...> sampratą, bet kai kiekvienais metais pas tave yra kaita žmonių ir ateina nauji asmenys, kurie pirmą kartą išgirsta <...>, tu supranti, kad tu kiekvieną kartą iš vienos pusės su valstybiniu sektoriumi eini giliau į kiekvieną tematiką, o grįžti čia ir turi paaiškinti lygiai tiek pat, kiek buvo praeitą kartą, ir dar daugiau, nes jau kažkur toliau nužingsniuota. Tai aš susiduriu čia su sunkumu, todėl, kad tai užima labai daug laiko.*“ (tyrimo dalyvis NV-NVO5).

Demografinės ribos pasireiškia, kai nevalstybiniai veikėjai dėl socialinio statuso, lyties ar amžiaus pajaučia atsirandančias ribas. Šios ribos gali pasireikšti pačių veikėjų atžvilgiu arba jų atstovaujamų asmenų grupių atžvilgiu: „*<...> man atėjus iš viso versle, tai į mane žiūri kaip į jauną, nieko nesuprantančią mergaitę. Mergaitę, pabrėšiu, tai yra visiška diskriminacija amžiaus, lyties, <...> įkritau į burbulą, kuriame iš tikrųjų yra labai daug vyrų, koncentracija, vyresnių žmonių <...>*“ (tyrimo dalyvis NV-NVO5).

3.2.2. Veikimo strategijos

Dažniausiai nevalstybinių veikėjų naudojamos veikimo strategijos – **informacijos apdorojimas, žinių perdavimas ir perteikimas, tinklaveika, sujungimas ir procesų koordinavimas, konfliktų valdymas ir konsensuso paieška**. Rečiau nevalstybiniai veikėjai pasitelkia **asmeninio santykio kūrimo ir lūkesčiais paremtos komunikacijos bei antreprenerystės** strategijas.

Informacijos apdorojimas, žinių perdavimas ir perteikimas nevalstybinių tarpininkaujančių veikėjų veikloje yra dominuojanti veikimo strategija. Tai apima informacijos atranką, supaprastinimą, konteksto paaiškinimą ir skirtingų kalbų vertimą tarp bendruomenės, institucijų, kitų interesų grupių.

Patys veikėjai dažnai pastebi nesusikalbėjimo problemą: „*Mes kalbam skirtingais [terminais, - aut. past.]. Net kartais reikia pagaut, kad mes tą patį žodį suprantam skirtingai. Ir tai yra ne net nesakyčiau pavieniai atvejai, tai daugiau yra taisyklė negu kad išimtis.*“ (tyrimo dalyvis NV-NVO6).

Nevalstybiniai veikėjai siekdami, kad jų atstovaujamos grupės būtų išgirstos, stengiasi sukoordinuoti savo bendruomenę ir pateikti jos poziciją bei pasiūlymus institucijoms suprantama kalba ir formatu: „*<...> tas padeda tada institucijoms, <...> taip truputį sukramtome, ir jos gali pasiimt tą sprendimo būdą ir įgyvendint. Tai sakyčiau, vat, paruošimas geras klausimo, ieškant sprendimo būdo.*“ (tyrimo dalyvis NV-V6); „*<...> tai vertėjaut tenka <...>, kad ir šiandien turėjome susitikimą <...>, ir tu matai, kada ateina [narės, - aut. past.], kurios mažai dalyvauja teisėkūroje, panašiai, <...> jų gebėjimas artikuliuotai formuluoti problemą ir jos sprendimo būdą yra problema. Ta prasme, ypatingai yra problema, kada tu nori, kad formuluotų sprendimo būdą, o ne pasakytų, kad yra kažkas tai blogai.*“ (tyrimo dalyvis NV-V3).

Taip pat nevalstybiniais veikėjams dažnai tenka vertėjauti ne tik tarpsektoriniu lygmeniu, bet ir tarp pačių viešojo sektoriaus institucijų ir prisitaikyti prie kiekvienos atskiros institucijos kalbos: „*tam pačiam sektorių institucijos skirtingai šneka ir kalbėtis tos institucijos nesikalba. Tai reiškia, kad <...> tu ateini pas įstaigą ir tu iškart dėlioji savo galvoje, kokį gali pliusą jie gauti iš to, kaip tau pasiūlyti savo idėją, savo mintį, ko reikia [organizacijos nariui, - aut. past.], kaip kalbėti tos institucijos kalba, kad ir jie užsikabintų už tos minties.*“ (tyrimo dalyvis NV-NVO4). Pastebima, kad nors informacijos valdymas yra itin svarbi veiklos dalis, tačiau ji taip pat kelia daug iššūkių dėl itin didelių informacijos srautų: „*<...> daugybė visokių žinučių, daugybė naratyvų, daugybė ir draugiškų, ir nedraugiškų, ir tai yra iš principo tu sėdi visą laiką dideliu informacijos sraute su visokio intensyvumu <...> teigiamom, neigiamom žinutėmis.*“ (tyrimo dalyvis NV-NVO6).

Tinklaveika, sujungimas ir procesų koordinavimas nevalstybinių tarpininkaujančių veikėjų veikloje dažniausiai orientuotas į organizacijos vidaus procesų struktūravimą, narių apjungimą. Siekiant produktyvaus darbo, yra kuriami komitetai, darbo grupės, organizuojami susitikimai, tarpdisciplininės diskusijos, regioniniai susitikimai. Tarpininkaujantys veikėjai čia užima organizatorių, koordinatorių vaidmenį. Ši veiklos strategija apima labiau struktūruotus, formalizuotus veikimo būdus organizacijos viduje: „*mes turim iš viso [kelias, - aut. past.] darbo grupes, <...> tai per tas grupeles ir diskutuojam daug, kokio mes norėtume teisinio reguliavimo, ir iš ten kyla tam tikros iniciatyvos atlikti galbūt kažkokią analizę, tyrimus, pasiūlyti tam tikrus sprendimus teisės aktams ir panašiai.*“ (tyrimo dalyvis NV-NVO1). Taip

pat ši veiklos strategija apima ir neformalias tinklaveikos veiklas, kurios skirtos kontaktų tarp narių kūrimui: „<...> tinklaveika tikrai pasiteisino, ir turim tinklaveikos iniciatyvų su [kitomis organizacijomis, - aut. past.], turim tarpdisciplinines diskusijas, <...> kviečiam irgi platesnį ratą organizacijų ten jungtis į tas diskusijas, kur surandam bendrus taškus, kurie rūpi ir mums, ir jiems, ir diskutuojam tam tikrais klausimais.“ (tyrimo dalyvis NV-NVO1). Tinklaveika nevalstybinių veikėjų veikloje taip pat reiškia ir narių stiprinimo veiklas, kurios padeda nariams įgyti kompetencijas, reikalingas bendradarbiavimo procesams: „<...> man tai yra labai svarbu, kad būtent ir nariai, visa bendruomenė stiprėtų advokacijos veiklose. Tiek jiems atsidarytų durys, tiek jie turėtų kompetencijas atsidarius durims išbūti tenai, nes iš tiesų tas laukas yra labai agresyvus ir nedraugiškas.“ (tyrimo dalyvis NV-NVO6).

Konfliktų valdymas ir konsensuso paieška nevalstybinių tarpininkaujančių veikėjų veikloje apima tiek vidinių, tiek išorinių konfliktų sprendimą, tiesa, dažniau minimi yra vidiniai organizacijos narių konfliktai. Konfliktai yra sprendžiami bandant ieškoti bendrumų tarp skirtingų pozicijų: „Jeigu yra konfliktinė situacija, tai iš principo yra arba susitikimas daromas, <...> nes daug ką mes galim suderinti. Nu dabar yra per laiškus, „mesendžerius“ ir panašiai, <...>. Yra buvę atvejų, kada tiesiog aš turėjau skambinti visiems ieškoti to bendro vardiklio.“ (tyrimo dalyvis NV-NVO6).

Įprastai organizacijose taip pat yra formalios procedūros, arba nerašyti susitarimai, kaip sprendžiamos konfliktinės situacijos, tačiau dažniausiai nevalstybiniai veikėjai yra linę bandyti išspręsti situacijas susitariant, o tik nepavykus susitarti yra pasitelkiami formalūs įrankiai, pavyzdžiui, narių balsavimas: „<...> mes turim tikslą siekti bendro sutarimo. Jis gali būti su ten įvairiomis išlygom kažko, bet, nu, atrasti konsensusą, kurį jau tada <...> vadovas ar <...> nariai, gali transliuoti kaip mūsų bendrą poziciją. Yra momentų, kada ten, kai kuriais klausimais tos nuomonės išsiskiria, <...> tai tada, <...>, demokratija geresnės formos kaip balsų dauguma vis dar nesugalvoja. Tai šitas instrumentas irgi yra, jis yra aprašytas įstatuose, bet mūsų pirminis, kaip čia, ir prioritetas, ir tikslas yra siekti kuo labiau bendro sutarimo.“ (tyrimo dalyvis NV-V4).

Asmeninio santykio kūrimas nevalstybinių veikėjų veikloje naudojamas siekiant pasitikėjimo, geresnės prieigos ir greitesnių susitarimų su sprendimų priėmėjais. Nevalstybiniai veikėjai asmeninio santykio kūrimą mini kaip labiausiai pasiteisinančią jų veikimo strategiją: „Aišku, eini visada per asmeninius kontaktus. Tai nu tas visada pasiteisina per tokį palaikymą.“ (tyrimo dalyvis NV-NVO3); „Tai tikrai esam užauginę per laiką tą santykį, pasitikėjimą vieni kitais ir tas yra svarbu, ir tų teisės aktų derinimų būna nemažai, ir kvietimų į susitikimus, į darbo tokias, na net apskrito stalo gal diskusijas labiau, čia tikrai ne

darbo grupelės, apskrito stalo diskusijas, kur ieškom bendrų sprendimų kartu su ministerija, su savivaldybėmis, ir va tas santykio palaikymas, mezigimas, auginimas tikrai pasiteisina.“ (NV-NVO1). Platus asmeninių ryšių ratas gali būti naudingas siekiant organizacijos tikslų, tačiau nevalstybiniai veikėjai pastebi ir galimą iššūkį, kuris susijęs su nelygiomis suinteresuotųjų šalių galimybėmis dalyvauti viešosios politikos procesuose: *„Aš manau, kad kiekviena NVO turi kažkokių neformalių ryšių įstaigose. Vis tiek, <...>, maža Lietuva, toks švogerių kraštas, tai visi bando per pradžiai savo švogerus, o tada jau bando, jeigu nepavyksta eiti per oficialumus.*“ (tyrimo dalyvis NV-NVO5).

Lūkesčiais paremta komunikacija nevalstybinių tarpininkaujančių veikėjų veikloje pasireiškia kaip organizacijos narių lūkesčių valdymas tarp norų ir realaus politinio ir viešojo intereso. Tarpininkaujantis veikėjas ne tik atstovauja savo organizaciją, bet ir disciplinuoja savo pusę paaškinant, kas politiškai, teisiškai ir realistiškai yra įmanoma. Vienas pagrindinių iššūkių – narių nesupratimas, kad viešosios politikos pokyčiai dažniausiai užtrunka ilgai: *„<...> konstruktyvus, analitinis ir besitęsiantis darbas duoda rezultatą. Tu turi rezultatą. Minusai, kad yra tas nuolatinis. Ir čia reikia suprasti, kad dar tas nuolatinis, tai yra ne metai, ne du, tai yra penkmečiai ir dešimtmečiai.*“ (tyrimo dalyvis NV-NVO6); *„<...> verslas visada nori versliai, aktyviai, greitai rezultatas. Ir aš tada sakau: „Jūs šito rezultato, jeigu norit, procesas yra truputį kitoks.“ Jis nebus toks. Tu negali ateiti ir pasakyti: „Va taip, taip, taip išdėstysim“, ir iš karto tau į kaktą pasakys: „Ne“, ir viso gero.*“ (tyrimo dalyvis NV-V5).

Antreprenerystė nevalstybinių veikėjų veikloje nėra dažna, tačiau pakankamai svarbi, nes apima politinių ar organizacijų iniciatyvų pradėjimą, palaikytojų paiešką, idėjų perdavimą valstybiniam sektoriui. Nevalstybiniai tarpininkaujantys veikėjai kuria strategijas, kaip sulaukti palaikymo jų tikslams: *„Mūsų užduotis yra identifikuoti tuos, su kuriais tikrai reikia šnekėtis. Mūsų užduotis ir kompetencija yra identifikuoti, kas [sprendimų priėmėjams, - aut. past.] formuoja nuostatas, ar ne. Ir mūsų užduotis yra pasiekti ir tuos žmones ir taip na pasirūpinti <...> būti tikram, kad na viską padarei, jog su visais pasišnekėjai ir visiems pristatei savo argumentus, savo analizę, savo <...> įsitikinimus, pagrindei juos, argumentavai juos.*“ (tyrimo dalyvis NV-V2).

Sėkmingos antreprenerystės patirtys padeda atnešti ilgalaikių rezultatų: *„<...> dabar pasidarė kai kurie žmonės, nu, tai mes irgi jau vardais ten kreipiamės, ir jie tokie užsidegę, jie pradėjo patys ten [įgyvendinti iniciatyvą, - aut. past.]. Vieną dabar kaip tik baiginėja, dabar kitą [įgyvendins, - aut. past.] būtent apie <...> temą. Tai mes jau kaip ir perduodame estafetę, atiduodam jiems, tegu jie daro. <...> tai yra žmonės, kurie dirba valstybinėje institucijoje, bet tapo tokiais mūsų didžiausiais palaikytojais, nes tiesiog patikėjo idėja. <...> toliau*

bendradarbiaujam, padedam, <...> mes matom, kad mūsų darbas baigiasi, nes <...> mes galim padėti, mes galim mokymus pravesti toliau kažkam, bet kažkuriuo momentu nu jau valstybė perima tą dalyką ir tą <...> funkciją, ir tas yra labai smagu.“ (tyrimo dalyvis NV-NVO4).

3.2.3. Tarpininkaujančių veikėjų kompetencijos ir asmeninės savybės

Nevalstybinių tarpininkaujančių veikėjų veiklai svarbus **srities ekspertiškumas, sisteminis supratimas, komunikaciniai gebėjimai, lankstumas, tarpasmeniniai gebėjimai, strateginis mąstymas, reputacijos palaikymas**. Nevalstybiniai veikėjai turi mokėti kalbėti valstybinio sektoriaus kalba ir būdais: „<...> *kažkada nu išmokau rašyti raštus, išmokau nu turi <...> gebėti skaityti teisės aktus, gebėti perskaityti mintis už tų raidžių.*“ (tyrimo dalyvis NV-NVO2). Nevalstybiniams veikėjams yra svarbi jų reputacija, nes nuo jos priklauso valstybinio sektoriaus noras bendradarbiauti: „*tavo reputacija yra bloga arba, nu, vėlgi, politiką tu gali apgauti vieną kartą, nes kai apgausi vieną kartą, tai <...> kitą kartą tu pas jį nebeueisi šnekėtis. Tai <...> bendrai reputacija yra labai svarbu.*“ (tyrimo dalyvis NV-V3).

3.2.4. Tarpininkaujančių veikėjų sėkmė

Nevalstybinių veikėjų sėkmės supratimą galima struktūruoti į dvi kategorijas – **dalyvavimas viešosios politikos formavime ir organizacijos vidinis bei išorinis stiprumas**.

Dauguma nevalstybinių tarpininkaujančių veikėjų įvardino, kad pagrindinis jų veiklos sėkmės atspindys – viešosios politikos pokytis. Veikėjai akcentuoja, kad jiems svarbūs konkretūs teisėkūros rezultatai, tenkinantys atstovaujamos organizacijos poziciją: „*Jeigu yra pakeistas teisės aktas arba reglamentavimas, kuris yra palankus [mūsų pozicijai, - aut. past.]. <...> aš esu labai orientuota į rezultatą. <...> tiesiai šviesiai sakau politikams, sakau, jūs man nepasakokit, aš jūsų gerumą įvertinsiu, kai man duosite teisės aktą, ir tada pasakysiu, ar jūs geras, ar jūs blogas.*“ (tyrimo dalyvis NV-NVO6). Nors konkretūs viešosios politikos pokyčiai yra itin svarbūs, tačiau dalis nevalstybinių veikėjų įvardino, kad jiems itin svarbus ir pats dalyvavimas procese, kad jie būtų „įleidžiami į kambarį“, kur yra diskutuojama, priimami sprendimai: „*<...> pirmas sėkmės lygis, kad mes tame dalyvaujame, nes yra klausimų, kurie iki šiol yra sprendžiami už uždarytų durų. Tai aš jau vertinu tai sėkme.*“ (tyrimo dalyvis NV-NVO5).

Nevalstybiniai veikėjai taip pat akcentuoja, kad jiems svarbu, kad organizacija būtų stipri viduje, o išorėje būtų laikoma autoritetinga, ekspertiška. Nevalstybiniams veikėjams yra sėkmė, kai į juos yra kreipiamasi, matomas jų ekspertiškumas: „*paskambino ministras, <...>,*

sakė, mes vertinam jus labai kaip ekspertinius partnerius, todėl labai ieškom jums finansavimo <...>“ (tyrimo dalyvis NV-NVO2). Taip pat nevalstybiniai veikėjai siekia, kad organizacijos viduje būtų sanglauda, nariai jais pasitikėtų: „<...> man didžiausias įvertinimas yra narių pasitikėjimas, tas kažkoks santykis augantis su nariais.“ (tyrimo dalyvis NV-NVO4).

Nevalstybiniai veikėjai savo sėkmę matuoja remiantis keliais kriterijais: kiekybinis veiklų vertinimas (darbo grupių, posėdžių, pateiktų rekomendacijų, atsižvelgtų pasiūlymų skaičius), suvaldyti narių lūkesčiai, oponentų reakcijos (jei oponentai nepatenkinti – tai mato kaip sėkmę), ilgalaikio poveikio vertinimas (trunka daug metų, kol ateina rezultatai, todėl rezultatai stebimi retrospektyviai).

3.3. Valstybinių ir nevalstybinių veikėjų palyginimas

3.3.1. Peržengiamos ribos

Lyginant valstybinių ir nevalstybinių tarpininkaujančių veikėjų patirtis peržengiant skirtingas ribas, pastebima, kad dalis jų atsikartoja – tarpsektorinės, horizontalios, vertikalios, geografinės, interesų grupių, gyventojų ir institucijų. Tiesa, demografinės ribos nebuvo minimos nei viename interviu su valstybiniais tarpininkaujančiais veikėjais, o su nevalstybiniais – tik kartą. Didžiausi skirtumai atsiskleidžia lyginant, kaip dažnai ir kokias ribas tenka peržengti skirtingiems tarpininkaujantiems veikėjams.

Nevalstybiniai tarpininkaujantys veikėjai veikia arčiau žmogaus (klientų, atstovaujamų grupių), todėl dažniau peržengia geografines, asmens ir institucijos ribas. Tuo tarpu valstybiniai veikėjai dažniausiai mini ir didžiausius iššūkius akcentuoja kalbėdami apie vertikalias ir horizontalias ribas paties viešojo sektoriaus viduje.

3.3.2. Veikimo strategijos

Tiek valstybiniai, tiek nevalstybiniai tarpininkaujantys veikėjai taiko tas pačias veikimo strategijas. Taikomų strategijų prioritizavimas taip pat panašiai suvokiamas tiek valstybinių, tiek nevalstybinių veikėjų. Pagrindiniai skirtumai išryškėja analizuojant taikant šias strategijas patiriamus iššūkius bei strategijų taikymo lygmenis.

Tinklaveika ir procesų koordinavimas yra itin svarbus abiems veikėjų grupėms, tačiau valstybiniai veikėjai dažniau koordinuoja ir yra atsakingi už tarpsektorinį bendradarbiavimą, o nevalstybiniai veikėjai koordinuoja procesus savo organizacijos viduje ir tarpsektoriniame bendradarbiavime užima dalyvių, o ne koordinatorių vaidmenį. Taip pat abi

veikėjų grupės teigia, kad bendradarbiavimo sėkmei yra itin svarbus sutartinis teisingumas (angl. *contractual fairness*), t.y., kad visi proceso dalyviai jaustųsi lygiavertiškai išgirsti. Net jei į jų pasiūlymus nebuvo atsižvelgta, jie turi aiškiai suprasti to priežastis. Praktiškai už sutartinio teisingumo įgyvendinimą dažniau atsakingi yra valstybiniai veikėjai, nes jie koordinuoja tarpsektorinio bendradarbiavimo procesus.

Informacijos valdymo strategija abiejų veikėjų grupių taikoma panašiai – ji apima informacijos kaupimą, valdymą, sklaidą, vertimą, edukavimą.

Konfliktų valdymas ir konsensuso paieška tiek valstybinių, tiek nevalstybinių veikėjų veikloje pirmiausia reiškia bandymą atrasti bendrus taškus ir susitarti. Tai dažniausiai yra prioritetizuojama lyginant su konfliktų sprendimu formalizuotais metodais (balsavimai ar kitos procedūros). Tiesa, valstybiniai veikėjai dažniau konfliktus sprendžia tarp skirtingų suinteresuotųjų šalių, tuo tarpu nevalstybiniai – savo organizacijos viduje.

Asmeninių santykių kūrimo strategiją valstybiniai ir nevalstybiniai veikėjai naudoja tais pačiais tikslais (pasitikėjimas, prieiga, greitis), tačiau pastebima, kad nevalstybiniai veikėjai šią strategiją naudoja dažniau. Kadangi asmeniniai santykiai suteikia geresnę prieigą prie institucijų, dažnai tai gali padėti laimėti konkurencinę kovą su kitomis suinteresuotosiomis šalimis, todėl asmeniniai santykiai nevalstybiniams veikėjams yra būtinesni nei valstybiniams. Tuo tarpu valstybiniai veikėjai kurdami asmeninius santykius patiria iššūkius dėl išsityrusių ribų tarp formalių pareigų ir procedūrinio bendravimo bei asmeninio kontakto, bet taip pat įvardina greitesnio susitarimo privalumus.

Lūkesčiais grįsta komunikacija svarbi ir valstybinių, ir nevalstybinių veikėjų veiklai. Tiek vieni, tiek kiti jaučia lūkesčius dėl nešališkumo, ypač, kai yra sprendžiami konfliktai, tačiau skiriasi sprendžiamų konfliktų lygmenys. Kadangi valstybiniai tarpininkaujantys veikėjai sprendžia tarpsektorinius konfliktus tarp skirtingų suinteresuotųjų šalių, jiems keliamas lūkestis būti nešališkiems skirtingų grupių atžvilgiu. Tiesa, pripažįstama, kad visiškas nešališkumas neegzistuoja ir tais atvejais, kai valstybės institucija ar politinė valdžia yra viena iš konflikto šalių, valstybiniai veikėjai prioritetizuos savo sektorių. Tuo tarpu nevalstybiniai veikėjai dažniau sprendžia konfliktus savo organizacijos viduje, todėl ir lūkesčiai nešališkumui yra tarp skirtingų organizacijų narių, o ne tarpsektoriniu lygmeniu. Tiek valstybiniams, tiek nevalstybiniams veikėjams tenka valdyti lūkesčius dėl to, ko tikisi interesų grupės, ir kokios yra realios galimybės.

Antreprenerystė nėra dažnai abiejų grupių taikoma strategija, tačiau nevalstybinių veikėjų veikloje ji pastebima šiek tiek dažniau. Tyrimo dalyviai taip pat pastebi, kad jos taikymas gali duoti itin vertingus rezultatus.

3.3.3. Tarpininkaujančių veikėjų kompetencijos ir asmeninės savybės

Tiek valstybinių, tiek nevalstybinių veikėjų veiklai yra svarbus komunikacinių, tarpasmeninių gebėjimų, sisteminio ir strateginio mąstymo bei lankstumo derinys. Nevalstybiniai veikėjai dažniau nurodo poreikį gerai išmanyti atstovaujamą sritį, tačiau valstybiniai veikėjai mini analitiškumą, kas taip pat gali būti susiję su giluminiu srities išmanymu. Nevalstybiniai veikėjai nurodo, kad jų veikimui svarbi reputacija, nes tai gali arba atidaryti, arba uždaryti duris bendradarbiavimui su valstybės institucijomis. Tuo tarpu valstybiniai tarpininkaujantys veikėjai tokio poreikio neįvardino.

3.3.4. Tarpininkaujančių veikėjų sėkmė

Tiek valstybinių, tiek nevalstybinių veikėjų sėkmės vertinimui svarbi viešosios politikos sėkmė, konkretūs viešosios politikos rezultatai. Tiesa, skiriasi jų vertinimas – valstybiniams veikėjams viešosios politikos rezultatai siejami su kolektyvine, valstybine sėkme, jie tai mato kaip pozityvius pokyčius visai valstybei. Tuo tarpu nevalstybiniai veikėjai dažniau viešosios politikos sėkmę vertina, kai vykstantys pokyčiai atliepia jų organizacijos bei atstovaujamų grupių interesus.

Taip pat tiek nevalstybiniams, tiek valstybiniams veikėjams yra svarbi bendradarbiavimo sėkmė. Tačiau nevalstybiniams veikėjams didžiausias prioritetas yra būti įtrauktiems į politikos formavimo procesus, tuo tarpu valstybiniai veikėjai į bendradarbiavimo sėkmę žiūri plačiau ir joje mato daugiau savo vaidmens, t.y., save suvokia kaip atsakingus už tarpsektorinio bendradarbiavimo sėkmę. Nevalstybiniams veikėjams sėkmė yra ir jų organizacijos vidinė sanglauda, reputacija išorėje, kai tuo tarpu valstybiniai veikėjai savo institucijos stiprumo ar įvaizdžio prie sėkmės sampratos nepriskiria.

Tiek valstybiniai, tiek nevalstybiniai turi įvairių kriterijų, kuriais matuoja savo sėkmę: įvairūs formalūs kriterijai (posėdžių skaičius, pasiūlymų skaičius, dalyvių skaičius, paraiškų skaičius), ryšys tarp suinteresuotų šalių. Tačiau daugelis interviu dalyvavusių tarpininkaujančių veikėjų akcentuoja, kad kiekybiškai pamatuoti jų veiklos sėkmę yra sudėtinga, nes kiekybiniai rodikliai retai atspindi realų veiklos poveikį, o taip pat didelė dalis pokyčio reikalauja ilgo laiko, todėl gali būti matoma tik po kelių metų.

3.3.5. Tarpininkaujančių veikėjų lyginimas ir nuostatos

Interviu metu aptariant skirtinguose sektoriuose veikiančius tarpininkaujančius veikėjus, tyrimo dalyvių nuomonės išsiskyrė, kur tokių veikėjų yra daugiausiai. Valstybiniai veikėjai dažniau teigė, kad tokių veikėjų daugiau nevalstybiniame sektoriuje (privačiame ir nevyriausybiniame), tačiau dalis taip pat minėjo, kad tokiais veikėjais gali būti laikomi visi valstybinio sektoriaus darbuotojai, nes jie visi vykdo tarpininkavimo funkcijas. Kita dalis valstybinių veikėjų teigė, kad tarpininkaujančių veikėjų yra abiejuose sektoriuose ir tai labiau priklauso ne nuo formalaus statuso, o nuo asmenybės. Tuo tarpu nevalstybiniai veikėjai dažniau buvo linkę manyti, kad tokių veikėjų yra daugiau jų sektoriuje, nes jis yra mažiau suvaržytas, lankstesnis.

Patys tarpininkaujantys veikėjai mano, kad valstybinių ir nevalstybinių veikėjų veikimo strategijos iš esmės yra panašios ar net identiškos. Nevalstybinių veikėjų pagrindiniai išskiriami skirtumai – atsakomybės tipas ir veikimo laisvė. Nevalstybiniai veikėjai matomi kaip laisvesni, o valstybiniai – gerokai labiau apriboti. Valstybiniai veikėjai savo veikimo strategijas apibrėžia kaip labiau susietas su nešališkumu, reglamentavimu, sprendimų įgyvendinimu.

Valstybinių ir nevalstybinių veikėjų nuomone, valstybės sektoriaus iššūkiai dažniau susiję su teisiniais, etiniais ir instituciniais apribojimais, todėl bendravimas dažnai tampa biurokratiškesnis, atsargesnis. Taip pat pastebima, kad valstybės sektoriuje yra aiški bendradarbiavimo kultūros stoka, teigiama, kad to niekas iš jų neprašo. Nevalstybinių veikėjų iššūkiai siejami su ištekliais, vidine fragmentacija ir asmeniškumu. Tiesa, čia minima skirtis, jog NVO turi mažiau išteklių nei privatus sektorius, nors interviu su privataus sektoriaus atstovais metu problemos dėl išteklių taip pat buvo minimos.

Valstybiniai veikėjai apie savo sektorių reflektuoja nevienareikšmiškai. Iš vienos pusės jie mato viešąjį sektorių kaip atsakingą už viešąjį interesą, realių problemų sprendimą, bet tuo pačiu pripažįsta turintys ribotą autonomiją, patys kritikuoja perdėtą savo ir kolegų biurokratiškumą. Nevalstybiniai veikėjai apie viešąjį sektorių kalba kritiškai: akcentuoja, kad institucijoms trūksta proaktyvumo, sektorius yra perkrautas ir neturi laiko bendradarbiauti, kartais kritikuojamas žemas ekspertiškumo lygis, ypatingai kalbant apie politinį lygmenį.

Nevalstybiniai veikėjai save mato kaip laisvesnius, tačiau pripažįsta, kad viduje patiria nemažai ginčų, konkurencijos ir konformizmo. Valstybinis ir privatus sektoriai NVO vertina kaip ekspertiškas organizacijas, tačiau minima, kad jos yra ir emocingos, kartais oportunistinės ir kartojančios tas pačias advokacijos žinutes metai iš metų. Verslas taip pat mano, kad NVO kaip tarpininkaujantiems veikėjams pasireikšti yra lengviau, kadangi gindamos viešąjį, o ne

privatų interesą jos matomos kaip patrauklesnės politikams. Viešasis sektorius verslą mato kaip realiai susiduriantį su valstybės sukurtu reguliavimu, todėl turintį daug praktinių žinių. Tačiau taip pat pripažįstama stigma, kad verslas valstybėje suvokiamas kaip siekiantis savanaudiškų tikslų, o valstybė linkusi negirdėti verslo. Šie ir kiti stereotipai, nuostatos gali palengvinti arba apsunkinti tarpininkavimo ir bendradarbiavimo procesus, nes įsitikinimai gali formuoti išankstinį nusiteikimą kitų šalių atžvilgiu dar prieš prasidedant realiam bendradarbiavimo procesui.

4. Išvados ir rekomendacijos

4.1. Esminės išvalgos

Šiame darbe siekiama atsakyti į klausimą, ar ir kaip skiriasi valstybinių ir nevalstybinių tarpininkaujančių veikėjų taikomos veikimo strategijos ir patiriami iššūkiai. Empirinė analizė parodė, kad valstybinių ir nevalstybinių veikėjų veikimas iš esmės yra panašus taikomomis veikimo strategijomis: abi grupės koordinuoja bendradarbiavimo procesus, perduoda informaciją, valdo lūkesčius ir konfliktus. Tačiau pagrindiniai skirtumai atsiskleidžia ne per tai, kokias veikimo strategijas veikėjai taiko, bet kokia yra jų taikymo logika, peržengiamos ribos, intensyvumas ir apribojimai. Nors abiejų sektorių tarpininkaujantys veikėjai susiduria su panašiomis ribomis, nevalstybiniai veikėjai, veikdami arčiau žmonių, dažniau peržengia išorines (geografines bei asmens ir institucijų) ribas, o valstybiniais didžiausius iššūkius kelia vidinės (vertikalios ir horizontalios) viešojo sektoriaus ribos.

Taip pat valstybiniai ir nevalstybiniai tarpininkaujantys veikėjai taiko tas pačias veikimo strategijas ir panašiai jas prioritetizuoja, pagrindiniai skirtumai išryškėja per jų taikymo lygmenį. Valstybiniai veikėjai dažniau koordinuoja formalizuotus tarpsektorinius bendradarbiaujamosios valdysenos procesus ir sprendžia išorinius interesų grupių konfliktus, o nevalstybiniai veikėjai orientuojasi į vidinę savo organizacijos narių koordinaciją bei intensyvesnį asmeninių santykių kūrimą institucinei prieigai gauti. Abi grupės pakankamai retai taiko antreprenerystės strategiją, tiesa, nevalstybiniai veikėjai ją mini šiek tiek dažniau. Abiejų sektorių tarpininkaujantiems veikėjams vienodai svarbus komunikacinių gebėjimų, lankstumo ir sisteminio mąstymo derinys, nevalstybiniai veikėjai išskirtinai akcentuoja reputacijos ir specifinės srities išmanymo svarbą, o valstybiniai veikėjai labiau pabrėžia analitiškumą. Tiek valstybiniai, tiek nevalstybiniai veikėjai sėkmę sieja su viešosios politikos rezultatais ir bendradarbiavimo kokybe, tačiau valstybiniai veikėjai ją dažniau supranta kaip kolektyvinį valstybės masto pokytį ir savo atsakomybę už tarpsektorinio bendradarbiavimo

procesą, o nevalstybiniai – kaip atstovaujamų interesų įgyvendinimą, įtraukimą į politikos formavimą, vidinę organizacijos sanglaudą ir reputaciją, kartu pabrėžiant, kad šią sėkmę sudėtinga pamatuoti kiekybiškai, nes formalūs rodikliai retai atskleidžia realų ir ilgalaikį poveikį.

Šie rezultatai rodo, kad bendradarbiaujamoji valdysena priklauso ne tik nuo to, ar skirtingi sektoriai yra įtraukiami į bendrus procesus, bet ir nuo to, kas ir kaip tarpininkauja tarp skirtingų suinteresuotųjų šalių. Tai rodo, kad nepakanka sukurti bendradarbiavimo formato – bendradarbiavimo kokybei reikšmingai svarbūs yra tarpininkaujantys veikėjai, kurie geba palaikyti ryšius, valdyti lūkesčius, išversti skirtingų pusių pozicijas bei spręsti konfliktus. Taip pat svarbu, kad bendradarbiavimo iššūkiai kyla ne tik tarpsektoriniu lygmeniu, bet ir pačių sektorių viduje. Valstybiniams veikėjams didžiausiu iššūkiu tampa bendradarbiavimas pačiame viešajame sektoriuje, tuo tarpu nevalstybiniai veikėjai turi nuolat koordinuoti tiek savo narius, tiek dalyvauti dialoge su valstybe, tiek kurti asmeninius ryšius ir pagrįsti savo legitimumą. Todėl bendradarbiaujamoji valdysena neturėtų būti suprantama kaip visiems veikėjams vienodai taikomas veikimo modelis, o kaip procesas, kuriame skirtingi veikėjai turi skirtingas galimybes, apribojimus, atsakomybes ir pažeidžiamumus.

Atliekant tyrimą, taip pat papildytas iš teorijos iškeltas tarpininkaujančių veikėjų veiklų kategorijų sąrašas. Tarp teorinėje literatūroje nurodytų ribų trūko tarpsektorinių ribų, kurios labai aiškiai išryškėjo interviu metu ir kurias aktyviai turi peržengti tiek valstybiniai, tiek nevalstybiniai tarpininkaujantys veikėjai. Nors literatūroje yra įvardintos interesų grupių ribos, tačiau šios ribos neįtraukia viešojo sektoriaus, kaip vienos iš bendradarbiavimo šalių, jo vaidmuo interesų grupių ribose yra labiau mediatoriaus nei bendradarbiavimo šalies. Taip pat įtrauktos asmens ir institucijų ribos, kurios svariai išryškėjo, nes tarpininkaujantys veikėjai paprastai, net nebūtinai organizacijų veikloje dalyvaujantiems asmenims padeda pasiekti institucijas, suprasti jų vartojamą kalbą. Kompetencijų ir asmeninių savybių sąrašas buvo papildytas lankstumu ir srities išmanymu, tačiau pastebėta, kad autoritetingumas ir kognityviniai gebėjimai buvo minimi itin retai. Tai galima suprasti, nes veikėjai kalbėjo reflektuodami apie savo veiklą ir save, todėl natūralu, jog autoritetingumas ir kognityviniai gebėjimai nebuvo minimi dažnai.

4.2. Refleksija

Darbo rengimo pradžioje buvo nuspręsta gilintis į skirtingų sektorių tarpininkaujančius veikėjus išskiriant du sektorius – valstybinį ir nevalstybinį, pastarajam priskiriant ir privatų, ir nevyriausybinių sektorių. Atlikus tyrimą galima reflektuoti, kad toks struktūravimas iš esmės

pasiteisino, nes didžiausios skirtys veikimo strategijų taikyme ir patiriamuose iššūkiuose buvo pastebėtos tarp valstybinio ir nevalstybinio sektorių, o privatus ir nevyriausybinis, su minimaliomis išimtimis, dažniausiai pasisakė taip pat.

Darbo rengimo pradžioje angliškas terminas *boundary spanners* buvo verčiamas kaip ribiniai veikėjai, tačiau atliekant tyrimą, kelių pirmųjų interviu metu paaiškėjo, kad asmenys savęs netapatina su tokiu terminu, jis nėra aiškus, dažniausiai tyrimo dalyviai akcentavimo ne ribą ar barjerą, o tuštumą, tarpą, struktūrinę spragą, todėl buvo nuspręsta pakeisti vertimą į tarpininkaujančius veikėjus.

Taip pat prieš atliekant tyrimą buvo svarstoma galimybė nustatyti baigtinį kriterijų sąrašą, kurie nusakytų, kad asmuo yra tarpininkaujantis veikėjas. Tyrimo metu paaiškėjo, kad nėra „tobulo“ tarpininkaujančio veikėjo: dalis taiko daug skirtingų ribinio veikimo strategijų, tačiau savo veiklos sėkmėje visiškai nemato bendradarbiavimo sėkmės, kiti atvirkščiai. Teorinėje literatūroje toks veikėjas apibūdinamas kaip itin proaktyvus, naudojantis antreprenerystę, tačiau praktikoje pasirodė, kad ne visi tarpininkaujantys veikėjai yra itin proaktyvūs, tiesa, tai nereiškia, kad jie nėra tarpininkaujantys veikėjai plačiąja prasme.

4.3. Rekomendacijos

1. **Suteikti valstybiniams tarpininkaujantiems veikėjams daugiau autonomijos ir aiškius įgaliojimus bendradarbiauti.** Kadangi valstybinius veikėjus riboja procedūros, reglamentavimas ir politinis spaudimas, institucijose reikėtų aiškiai numatyti jų teisę inicijuoti dialogą, derinti pozicijas su nevalstybiniais veikėjais, moderuoti procesus ir priimti tam tikrus procedūrinius sprendimus be nuolatinio hierarchinio patvirtinimo.
2. **Formalizuoti lankstumą – sukurti teises ir procedūras sąlygas testuoti naujus bendradarbiavimo formatus.** Valstybiniai veikėjai dažnai vengia antrepreneriško veikimo ne dėl kompetencijų trūkumo, o dėl rizikos ir neaiškių veikimo ribų, todėl reikėtų numatyti aiškias „saugaus eksperimentavimo“ taisykles: pilotinius bendradarbiavimo formatus, neformalių konsultacijų galimybes, ankstyvo dialogo procedūras ir politinės vadovybės palaikymą.
3. **Užtikrinti sutartinį teisingumą nevalstybiniams veikėjams.** Bendradarbiavimo procesuose turi būti aišku, kas, kaip ir kodėl priima sprendimus, kas gali dalyvauti, koks yra nevalstybinių veikėjų vaidmuo ir kodėl į jų pasiūlymus buvo arba nebuvo

atsižvelgta. Tai svarbu pasitikėjimui, nes neskaidrus ar nepaaiškintas sprendimų priėmimas mažina bendradarbiavimo kokybę ir ateities įsitraukimo motyvaciją.

- 4. Stiprinti vidinį valstybės institucijų koordinavimą ir lūkesčių valdymą viso proceso metu.** Prieš įtraukiant nevalstybinius veikėjus, valstybės institucijos turėtų suderinti savo pozicijas, atsakomybes ir sprendimų ribas, o bendradarbiavimo pradžioje aiškiai įvardyti, kokie klausimai yra atviri diskusijai, kas priima galutinį sprendimą ir kokio rezultato galima realiai tikėtis.

Summary

Why Does Cross-Sector Collaboration (Not) Succeed? A Comparative Analysis of State and Non-State Boundary Spanners

Research Object: The activities, strategies, and experiences of state and non-state boundary spanners in the context of cross-sector collaboration.

Research Problem: In academic literature, boundary spanners are often treated as a relatively homogeneous group. There is a lack of research explaining how sectoral affiliation (state vs. non-state) shapes their strategies, experiences, and challenges. This creates a risk of assuming that boundary-spanning practices are universally applicable, ignoring the different institutional, legal, and political conditions under which these actors operate.

The Aim of the Thesis: To identify whether, and in what ways, the strategies and experiences of boundary spanners differ depending on the sector they represent.

Research Objectives:

1. To identify the main strategies and challenges of boundary spanning discussed in academic literature;
2. To conduct semi-structured qualitative interviews with state and non-state boundary spanners in Lithuania;
3. To analyse and compare the strategies and challenges experienced by boundary spanners operating in different sectors;
4. To provide recommendations for improving collaborative governance formats by accounting for the sectoral differences of boundary spanners.

Research Question: Do the strategies and challenges of state and non-state boundary spanners differ, and if so, how?

Methodology: The empirical analysis is based on 22 semi-structured interviews: 10 with state boundary spanners and 12 with non-state boundary spanners (representing business associations and non-governmental organisations).

Main Findings: The research reveals that while state and non-state boundary spanners apply largely similar strategies (coordination, information processing, expectation management, and conflict resolution), significant differences emerge in the logic, intensity, and constraints of their application.

- **Boundaries:** Non-state actors operate closer to citizens and interest groups, frequently crossing external boundaries, such as geographical and individual-

institutional ones. In contrast, state actors face their primary challenges in crossing internal boundaries within the public sector, specifically vertical hierarchy and horizontal institutional boundaries.

- **Strategies:** While both groups apply similar strategies (coordination, information processing, expectation management, and conflict resolution), their focus differs. State actors prioritize coordinating formalized collaborative governance processes and managing external stakeholder conflicts. Non-state actors focus on internal member coordination and the cultivation of personal relationships to secure institutional access and gain a competitive advantage.
- **Competences:** Both groups require a combination of communication skills, flexibility, and systemic thinking. However, sector-specific needs vary: non-state actors particularly emphasize the importance of reputation and sector-specific expertise, while state actors place a higher priority on analytical capacity and impartiality.
- **Success:** Both state and non-state actors associate success with public policy outcomes and the quality of collaboration. However, state actors perceive success as collective state-level change and their responsibility for the overall process. Non-state actors define success through the implementation of specific interests, inclusion in policy-making, and organizational standing. Both groups agree that quantitative indicators fail to capture the real, long-term impact of their mediation.

Recommendations:

1. **Strengthening Autonomy:** The mandate of state boundary spanners should be expanded, allowing them to test new collaboration formats within clear procedural boundaries.
2. **Formalizing Flexibility:** Create "safe spaces" for experimentation and early-stage dialogue between sectors to bypass rigid bureaucratic constraints.
3. **Ensuring Contractual Fairness:** Decision-making processes must be transparent, clearly communicating how non-state input is used to ensure participants feel heard and valued.
4. **Improving Internal Coordination:** The public sector must improve its internal coordination before engaging external partners to ensure the state acts as a coherent partner.

Significance of the Work: The thesis contributes to the field of collaborative governance by demonstrating that sectoral affiliation is a critical variable. It proves that successful collaboration depends not only on formal inclusion mechanisms but on recognizing and empowering the specific actors – boundary spanners – who navigate the complex interfaces between sectors. The work provides a practical framework for understanding why collaboration often fails due to internal institutional barriers rather than a lack of external willingness.

Šaltinių ir literatūros sąrašas

1. Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 571 p.;
2. Bodin, Ö., Nohrstedt, D. (2016). Formation and performance of collaborative disaster management networks: Evidence from a Swedish wildfire response. *Global Environmental Change*, 41, 183-194;
3. Burbach, M. E., Eaton, W. M., & Delozier, J. L. (2023). Boundary spanning in the context of stakeholder engagement in collaborative water management. *Socio-Ecological Practice Research*, 5(1), 79-92;
4. Burt, R. S. (1992). *Structural holes: The social structure of competition*. Cambridge, MA: Harvard University;
5. Butler, C. L., Zander, L., Mockaitis, A., & Sutton, C. (2012). The global leader as boundary spanner, bridge maker, and blender. *Industrial and Organizational Psychology*, 5(2), 240-243;
6. Edelenbos, J., & Van Meerkerk, I. (2015). Connective capacity in water governance practices: The meaning of trust and boundary spanning for integrated performance. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 12, 25-29;
7. Emerson, K., Nabatchi, T., Balogh, S. (2012) An Integrative Framework for Collaborative Governance, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22: 1, p. 1–29. <https://doi.org/10.1093/jopart/mur011>;
8. Ernst, C., & Chrobot-Mason, D. (2010). *Boundary spanning leadership: Six practices for solving problems, driving innovation, and transforming organizations*. McGraw Hill Professional;
9. Jahanian, M., Hasegawa, T., Kawabe, Y., Koizumi, Y., Magdy, A., Nishigaki, M., Ohki, T. and Ramakrishnan, K. K. (2019, December). Direct: Disaster response coordination with trusted volunteers. In *2019 International Conference on Information and Communication Technologies for Disaster Management (ICT - DM)* (pp. 1 - 8). IEEE.;
10. Kapucu, N. (2006). Interagency communication networks during emergencies: Boundary spanners in multi - agency coordination. *The American Review of Public Administration*, 36(2), 207 – 225;

11. Klindt, M. P., Baadsgaard, K., & Jørgensen, H. (2023). Boundary spanning and partnership performance: bringing the structural perspective into the game. *Public Management Review*, 1-26;
12. Mannsåker, I. K. R., & Vågan, A. (2023). Strengthening the relationships between different parties: Boundary-spanning competencies in hospital social work. *Qualitative Social Work*, 14733250231167821;
13. Purcell, J. W., Pearl, A., & Van Schyndel, T. (2020). Boundary spanning leadership among community-engaged faculty: An exploratory study of faculty participating in higher education community engagement. *Engaged Scholar Journal*, 6(2), 1-30;
14. Satheesh, S. A., van Meerkerk, I., Verweij, S., Busscher, T., & Arts, J. (2023). Enabling boundary spanners in public–private collaboration: The impact of support and role autonomy on reducing role stress. *Public Administration.*;
15. Satheesh, S. A., Verweij, S., van Meerkerk, I., Busscher, T., & Arts, J. (2023). The impact of boundary spanning by public managers on collaboration and infrastructure project performance. *Public Performance & Management Review*, 46(2), 418-444;
16. Van Meerkerk, I. (2014). Boundary Spanning in Governance Networks: A study about the role of boundary spanners and their effects on democratic throughput legitimacy and performance of governance networks;
17. Van Meerkerk, I., & Edelenbos, J. (2014). The effects of boundary spanners on trust and performance of urban governance networks: findings from survey research on urban development projects in the Netherlands. *Policy Sciences*, 47, 3-24;
18. Van Meerkerk, I., & Edelenbos, J. (2018). Towards a more comprehensive understanding of boundary spanners in the context of public management and governance. In *Boundary Spanners in Public Management and Governance* (pp. 1-16). Edward Elgar Publishing;
19. Van Meerkerk, I., & Edelenbos, J. (2018). *Boundary spanners in public management and governance: An interdisciplinary assessment*. Edward Elgar Publishing;
20. Van Meerkerk, I., Warsen, R., & Klijn, E. H. (2024). Boundary spanning for contractual fairness in public infrastructure projects: its impact on performance and innovation. *Public Management Review*, 26(7), 2122-2143;
21. Zare, M. N., & Khorasgani, M. S. G. (2022). Boundary-spanning leadership as a necessity for academic administrators. *International Journal of Educational Management*, 36(4), 527-540.

DIRBTINIO INTELEKTO NAUDOJIMO DEKLARACIJA

Vardas, pavardė: Aistė Rinkevičiūtė

Studento pažymėjimo numeris: 2215157

Prašome pažymėti „x“ taikytiniems punktams:

- ☐ Aš **nenaudojau** dirbtinio intelekto įrankių pateikiamame darbe.
- ☒ Aš **naudojau** vieną ar kelis dirbtinio intelekto įrankius pateikiamame darbe.

Jei taip, kokius? WhisperTranscribe.ai, Google Gemini, ChatGPT.

Dirbtinio intelekto įrankius naudoju kritiškai, kaip pagalbinę priemonę. Prisiimu visą atsakomybę už darbe pateiktą informaciją, argumentus ir galutinius darbo rezultatus.

(Parašas)

.....

Prašome pažymėti „x“ taikytiniems punktams bei paaiškinti, kaip naudojote dirbtinį intelektą:

Aš naudoju dirbtinio intelekto įrankius šiam/-iems tikslui/-ams:

1. ☒ **Idėjų generavimui** (pavyzdžiui: argumentų ar kontra-argumentų generavimui, struktūros plano sudarymui, galimų tyrimo klausimų generavimui)

Paaiškinkite: dirbtinis intelektas naudotas svarstant skirtingas alternatyvas dėl argumentų struktūravimo. Buvo generuojami ne patys argumentai, bet skirtingų alternatyvų privalumai ir galima kritika.

2. ☐ **Informacijos paieškai** (pavyzdžiui: papildomos literatūros ar kontekstinės informacijos paieškai)

Paaiškinkite:

3. ☐ **Kaip rašymo asistentą** (pavyzdžiui: gramatinių ar stiliaus klaidų taisymui, vertimui, pastraipų perstruktūravimui ir pan.)

Paišinkite:

4. ☐ **Vizualinės medžiagos kūrimui** (pavyzdžiui: naujo paveikslėlio, žemėlapių sukūrimui ar redagavimui)

Paišinkite:

5. ☐ **Kaip mokymosi pagalbininką** (pavyzdžiui: papildomam medžiagos paaiškinimui paprastesne kalba, sąvokų ar teorinių koncepcijų palyginimui, žinių patikrinimo užduočių generavimui ir pan.)

Paišinkite:

6. ☐ **Duomenų analizei** (pavyzdžiui: skaičiavimui, kodavimui, kokybinių ar kiekybinių duomenų vizualizacijai, lentelės ar grafiko sukūrimui)

Paišinkite:

7. ☒ **Efektivumo didinimui** (pavyzdžiui: tekstų santraukų kūrimui, išnašų formatavimui ir pan.)

Paišinkite: dirbtinis intelektas naudotas atliktų interviu garso įrašų transkribavimui.

8. ☐ **Kitu būdu.**

Paišinkite:

9. Kokių žingsnių ėmėtės siekdami sumažinti dirbtinio intelekto daromų klaidų ar neatsakingo naudojimo tikimybę?

Dirbtinį intelektą naudojant svarstant skirtingas alternatyvas dėl argumentų struktūravimo, jis buvo naudojamas tik kaip papildomas įrankis padedant geriau įvertinti alternatyvas, o ne pačių darbo argumentų generavimui. Sprendimai dėl darbe naudotų argumentų buvo priimti ne dirbtinio intelekto, o darbo autorės.

Daugiausiai dirbtinis intelektas buvo naudojamas atliktų interviu garso įrašų transkribavimui, buvo naudojamas įrankis WhisperTranscribe.ai. Prieš jį naudojant buvo susipažinta su duomenų valdymo ir privatumo politika (visi duomenys šifruojami, įkelti failai saugomi tik tiek laiko, kiek reikia paslaugai suteikti, po apdorojimo automatiškai pašalinami, failai pasiekiami tik vartotojo paskyroje). Po dirbtinio intelekto naudojimo visos transkripcijos buvo redaguojamos dar keliais etapais (teksto redagavimas ir klaidų identifikavimas pakartotinai klausant garso įrašų bei papildomas tekstų nuasmeninimas), tokiu būdu užtikrinant, kad transkripcijose neliko jokių dirbtinio intelekto paliktų klaidų.

Priedas nr. 1. Interviu gairės valstybiniam veikėjams

1. Gal galėtumėte trumpai pristatyti Jūsų koordinuojamą darinį: koku tikslu jis buvo suburtas ir kokius pagrindinius klausimus jis sprendžia?
2. Kokie klausimai Jūsų koordinuojamo darinio veikloje sukelia daugiausiai diskusijų? Galbūt galite pasidalinti konkrečiais pavyzdžiais?
3. Kaip Jūs suprantate savo, kaip šios grupės koordinatoriaus(-ės), vaidmenį? Kokias pagrindines funkcijas Jums tenka atlikti kasdienėje veikloje?
4. Kaip elgiatės iškilus konfliktams ar kitoms sudėtingoms situacijoms, siekdamas(-a) užtikrinti produktyvų ir sklandų darinio darbą?
5. Dirbant savo veiklos srityje, Jums tenka bendrauti su įvairiais veikėjais – skirtingais sektoriais, savo organizacijos dariniais. Ar pastebite, kad Jūs ir kiti dalyviai tą pačią problemą dažnai matote ir suprantate skirtingai? Jei taip, gal galite pateikti pavyzdį? Ką darote, kad tas supratimas taptų bendras? Su kokiais didžiausiais iššūkiais ar kliūtimis paprastai susiduriate? Kai susiduriate su minėtais iššūkiais, kaip juos įveikiate?
6. Dažnai sakoma, kad, pavyzdžiui, NVO ir valstybiniam sektoriui susikalbėti reikia savotiškų „vertėjų“, nes skiriasi darbo kultūra ir net terminologija. Ar jums tenka atlikti tokio vertėjo vaidmenį? Su kokiais didžiausiais iššūkiais ar kliūtimis paprastai susiduriate? Kai susiduriate su minėtais iššūkiais, kaip juos įveikiate?
7. Galbūt yra dar kokių nors kitų nematomų ribų ar barjerų tarp skirtingų institucijų, organizacijų kuriuos Jums tenka peržengti savo veikloje? Su kokiais didžiausiais iššūkiais ar kliūtimis paprastai susiduriate? Kai susiduriate su minėtais iššūkiais, kaip juos įveikiate?
8. Galbūt savo veikloje patiriate ir kitus iššūkius, kurių dar nepaminijote anksčiau? Kaip juos įveikiate?
9. Kokios veikimo strategijos Jūsų veikloje pasiteisina geriausiai?
10. Kokios kompetencijos ir asmeninės savybės, Jūsų nuomone, yra svarbios žmogui, norinčiam sėkmingai tarpininkauti tarp skirtingų sektorių, organizacijų ir veikėjų?
11. Kaip Jūs suprantate savo veiklos sėkmę? Kokiais kriterijais matuojate savo sėkmę? Kodėl?
12. Kaip manote, ar valstybiniai ribiniai veikėjai ir kituose sektoriuose dirbantys ribiniai veikėjai skiriasi savo veiklos pobūdžiu ar patiriamais iššūkiais? Kodėl?

13. Galbūt galėtume įvardinti daugiau tokių asmenų, kuriuos matote kaip ribinius veikėjus?
14. Kur ribinių veikėjų matote daugiau: valstybiniame ar nevalstybiniame (privačiame, nevyriausybiniam) sektoriuje?

Priedas nr. 2. Interviu gairės nevalstybiniam veikėjams

1. Gal galėtumėte trumpai pristatyti Jūsų vadovaujamą organizaciją: kokių tikslų ji buvo suburta ir kokius pagrindinius klausimus ji sprendžia?
2. Kokie klausimai Jūsų vadovaujamos organizacijos veikloje sukelia daugiausiai diskusijų? Galbūt galite pasidalinti konkrečiais pavyzdžiais?
3. Kaip Jūs suprantate savo, kaip šios organizacijos vadovo(-ės) vaidmenį? Kokias pagrindines funkcijas Jums tenka atlikti kasdienėje veikloje?
4. Kaip elgiatės iškilus konfliktams ar kitoms sudėtingoms situacijoms, siekdamas(-a) užtikrinti produktyvų ir sklandų organizacijos darbą?
5. Dirbant savo veiklos srityje, Jums tenka bendrauti su įvairiais veikėjais – skirtingais sektoriais, savo organizacijos nariais. Ar pastebite, kad Jūs ir kiti dalyviai tą pačią problemą dažnai matote ir suprantate skirtingai? Jei taip, gal galite pateikti pavyzdį? Ką darote, kad tas supratimas taptų bendras? Su kokiais didžiausiais iššūkiais ar kliūtimis paprastai susiduriate? Kai susiduriate su minėtais iššūkiais, kaip juos įveikiate?
6. Dažnai sakoma, kad, pavyzdžiui, NVO ir valstybiniam sektoriui susikalbėti reikia savotiškų „vertėjų“, nes skiriasi darbo kultūra ir net terminologija. Ar jums tenka atlikti tokio vertėjo vaidmenį? Su kokiais didžiausiais iššūkiais ar kliūtimis paprastai susiduriate? Kai susiduriate su minėtais iššūkiais, kaip juos įveikiate?
7. Galbūt yra dar kokių nors kitų nematomų ribų ar barjerų tarp skirtingų institucijų, organizacijų kuriuos Jums tenka peržengti savo veikloje? Su kokiais didžiausiais iššūkiais ar kliūtimis paprastai susiduriate? Kai susiduriate su minėtais iššūkiais, kaip juos įveikiate?
8. Kaip skiriasi Jūsų bendravimas organizacijos viduje su organizacijos narėmis ir bendradarbiaujant su išore, pvz., valstybiniu sektoriumi?
9. Galbūt savo veikloje patiriate ir kitus iššūkius, kurių nepaminėjote anksčiau? Kaip juos įveikiate?
10. Kokios veikimo strategijos Jūsų veikloje pasiteisina geriausiai?
11. Kokios kompetencijos ir asmeninės savybės, Jūsų nuomone, yra svarbios žmogui, norinčiam sėkmingai tarpininkauti tarp skirtingų sektorių, organizacijų ir veikėjų?
12. Kaip Jūs suprantate savo veiklos sėkmę? Kokiais kriterijais matuojate savo sėkmę? Kodėl?

13. Kaip manote, ar valstybiniai ribiniai veikėjai ir kituose sektoriuose dirbantys ribiniai veikėjai skiriasi savo veiklos pobūdžiu ar patiriamais iššūkiais? Kodėl?
14. Galbūt galėtume įvardinti daugiau tokių asmenų, kuriuos matote kaip ribinius veikėjus?
15. Kur ribinių veikėjų matote daugiau: valstybiniame ar nevalstybiniame (privačiame, nevyriausybiniam) sektoriuje?

Priedas nr. 3. Informuoto asmens sutikimo forma

Kviečiame Jus dalyvauti Vilniaus universiteto Tarptautinių santykių ir politikos mokslų instituto (VU TSPMI) studentės Aistės Rinkevičiūtės tyrime „Valstybiniai ir nevalstybiniai ribiniai veikėjai: veikimo strategijos ir iššūkiai“ (darbo vadovė – dr. Rasa Bortkevičiūtė). Šiame dokumente pristatoma informacija apie tyrimą, Jūsų duomenų bei pateiktos informacijos apsaugą ir valdymą. Apsisprendimą dalyvauti moksliniame tyrime ir susipažinimą su dokumente pateikta informacija prašome patvirtinti elektroniniu arba fiziniu parašu bei interviu pradžioje. Prieš nuspręsdami, ar sutinkate prisidėti, atidžiai perskaitykite šį tekstą.

1. Informacija apie tyrimą

Nors mokslinėje literatūroje sutariama, kad bendradarbiaujamoji valdysena padeda spręsti kompleksiškas problemas, pasitelkiant skirtingų suinteresuotųjų šalių ekspertizę, pastebima, jog šios praktikos taikymą apsunkina skirtingas institucijas ar net sektorius atstovaujančių veikėjų gebėjimai, vertybės ir tikslai. Pastaraisiais dešimtmečiais šios problemos sprendimu vis dažniau laikomas aktyvus ribinių veikėjų (angl. *boundary spanners*) veikimas bendradarbiavimo procesuose. Ribiniai veikėjai – tai asmenys, kurie aktyviai stebi organizacijos aplinką, imasi veiksmų, kad peržengtų organizacines ar institucines ribas, kuria informacijos srautus bei koordinuoja savo atstovaujamos organizacijos ir jos aplinkos veiksmus, taip pat sujungia procesus ir dalyvius per šias ribas. Vis dėlto pastebima, kad šie veikėjai gali patirti iššūkių ir vidinių sunkumų, derinant skirtingų suinteresuotų grupių interesus, o jų veikimo strategijos nėra pakankamai išnagrinėtos. Todėl darbe keliama problema – mokslinėje literatūroje vyraujantis ribinių veikėjų kaip homogeniškos grupės traktavimas neleidžia paaiškinti, kaip skirtinga institucinė aplinka lemia specifines jų veikimo strategijas ir patiriamus iššūkius.

2. Interviu tikslas

Šio interviu tikslas – surinkti informaciją apie ribinių veikėjų taikomas veikimo strategijas ir patiriamus iššūkius.

3. Tyrimo metu renkami, saugomi ir bendrinami duomenys

Tyrimo įgyvendinimo eigoje užtikrinamas galiojančių nacionalinių ir Europos teisės aktų bei Bendrojo duomenų apsaugos reglamento (BDAR) laikymasis.

Interviu, gavus informančių(-tų) sutikimą, bus įrašomi WMA ar MP3 formatu. Garso įrašai bus naudojami tik tol, kol bus parengti interviu išrašai (esant pageidavimui, informantėms(-ams) sudaroma galimybė susipažinti su išrašais). Duomenys bus saugomi ir bendrinami tomis sąlygomis, kuriomis juos saugoti įpareigos informantai(-ės) – esant pageidavimui, duomenys bus nuasmeninti (t.y. interviu išrašuose bus panaikinta informacija, kuri leistų identifikuoti asmenį). Tyrime į informantę(-tą) bus referuojama pagal jam suteiktą identifikacinį kodą. Prieigą prie dokumento, susiejančio informantes(-us) su joms(-iems) priskirtais kodais, turės tik studentė, todėl ši informacija išliks konfidenciali.

4. Savanoriškas dalyvavimas ir pasitraukimas iš tyrimo

Dalyvavimas tyrime yra savanoriškas, todėl informantės(-ai) gali bet kada atsisakyti savo sutikimo dalyvauti, nepateikdami šį sprendimą paaiškinančios priežasties. Jei norite patikrinti, kokius asmens duomenis Jūsų vardu saugo tyrimo vykdytoja, pakeisti, pataisyti ar ištrinti juos, turite klausimų dėl interviu arba apie bet kokią interviu metu apdorotą informaciją, prašome kreiptis į VU TSPMI studentę Aistę Rinkevičiūtę (aiste.rinkeviciute@tspmi.stud.vu.lt).

SUTIKIMAS DALYVAUTI MOKSLINIAME TYRIME

Teikdama(-s) šį sutikimą patvirtinu, kad esu susipažinusi(-ęs) su sutikimo forma dėl duomenų valdymo politikos ir kad:

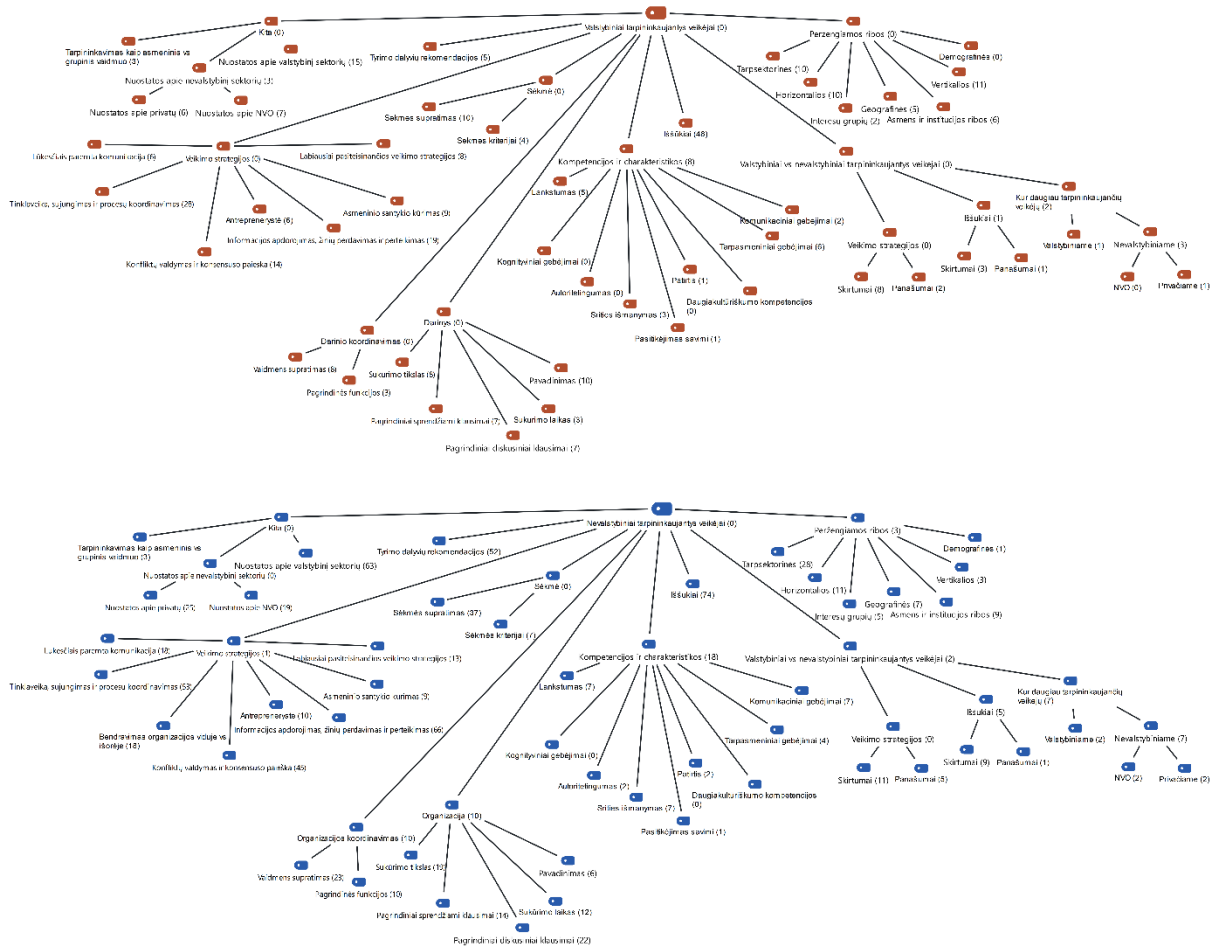
	Taip	Ne
Suprantu tyrimo metu man keliamus lūkesčius.		
Dalyvausiu interviu apie ribinių veikėjų taikomas veikimo strategijas ir patiriamus iššūkius.		
Sutinku, kad darbe į mano pasisakymus būtų referuojama atskleidžiant mano asmens duomenis (nurodant vardą, pavardę)		
Sutinku, kad darbe į mano pasisakymus būtų referuojama neatskleidžiant mano asmens duomenų (nurodant pseudonimą arba informanto kodą)		
Žinau, kad mano dalyvavimas yra savanoriškas ir galiu bet kuriuo metu pasitraukti iš tyrimo, nepateikdama(-s) šį sprendimą paaiškinančios priežasties.		
Žinau, kad kilus klausimams ar norėdama(-s) pateikti pastabas, galiu susisiekti su tyrimo įgyvendintoja, VU TSPMI studente Aiste Rinkevičiūte (aiste.rinkeviciute@tspmi.stud.vu.lt).		

Informantės(-o) vardas, pavardė:

Data:

Parašas:

Priedas nr. 4. Interviu kodų medžiai



Interviu transkripcijos

Interviu su tyrimo dalyviu NV-V1

A.R.: Taip, tai, labai, smagu, vat, sulaukti jūsų tokio, jo, greitos reakcijos. Ir, tiesą pasakius, verslą kažkaip tai sunkiausiai sekasi, verslo, tą privataus sektoriaus dalį sunkiausiai sekasi kažkaip tai, užkalbinti. Tai, tai smagu, vat, sulaukus jūsų tokios reakcijos. Tai, gal pradžioj ir norėtusi šiek tiek, kad taip įsikontekstintų tas mūsų pokalbis, geriau, daugiau išgirsti apie jūsų <...>, apie, apie jos sukūrimą, koks buvo, iš kokio poreikio kilo gal šita jūsų organizacija, gal kiek laiko ir jūs pats šitoje veikloje, ar, ar čia, jau ilgai, ar nelabai. Tai norėtusi šiek tiek tokio konteksto daugiau išgirsti.

NV-V1: [Interviu dalis pašalinta, siekiant apsaugoti tyrimo dalyvio tapatybę, - aut. past.].

A.R.: O vat būtent kalbant apie narius, aš suprantu, kad ten ir vat iš viešai prieinamos tos informacijos, kad yra [įvairūs nariai, - aut. past.] Tai tikiu, kad ta įvairovė yra <...> prasme didelė, bet ir šiaip bendrai labai, nu, turėtų galbūt ir, ir, ir poreikiai gal kartais ir interesai taip vat būt visokie. Tai klausimas vat pačios <...> viduje, tarp narių, vat ir, ir jūs kaip vat <...>, vadovas, kaip sekasi tuos interesus derinti pačios <...> viduje, kiek jie išsiskiria, kokie klausimai gal daugiausiai diskusijų sulaukia, gal kažkokių pavyzdžių yra vat iš pastarųjų metų arba iš senesnio laikotarpio.

NV-V1: Nu, kažkokių skirčių ar konfliktų dėl to nėra, nes vienas narys, vienas balsas. [Interviu dalis pašalinta, siekiant apsaugoti tyrimo dalyvio tapatybę, - aut. past.]. Nu, tai va ta transformacija yra svarbus dalykas, tai yra aktyvumas ir noras ne individualiai spręst klausimus, o drauge. Nes čia yra, iš karto pasakysiu, dar vienas toks iššūkis. Mes gi nemokam algų, neturim privilegijų, negalim skirt postų, jo, ir, ir susiduriame dar su tokio, nu, keistu, nu, bet apie tai pašnekėsime šiaip. Tai tas bendrumas, pasikeitimas informacija, sakykim, vienas kito palaikymas, toks susigyvenimas bendruomenėj, jinai žmonėms svarbi ir iš tikrųjų reikia, [Interviu dalis pašalinta, siekiant apsaugoti tyrimo dalyvio tapatybę, - aut. past.]. Ir kitas dalykas yra, kad patys biurokratai, tarnautojai pripažįsta, ir tai jau įtvirtinta ir analizėse strateginiuose dokumentuose, kad ypatingai nuo <...> metų yra reglamentavimas, yra per daug smulkmeniškas, per daug griežtas ir per daug tas direktyvinis suvaržymas. Dabar gaunasi taip, nu, tas nepasitikėjimas ir nemokėjimas, nemokšiškumas, kartais noras sureglamentuoti kiekvieną žingsnį, jisai priveda prie to, kad nelieta kūrybos, nelieta specialistui pasirinkimo laisvės adaptuoti savo žinias konkrečioj vietoj, nes už kiekvieną žingsnį į šalį yra baudžiama instrukcija. Ir biurokratui, kaip čia <...> sakė, tokį jaustuką iš trijų raidžių turi, bet vienoda

iššviečia. Gal taip pasakysiu, kaip ten yra svarbu, yra prisegtas popieriukas tenai prie kiekvieno darbo ar ne. Jeigu nėra, tu nusikaltėlis. Ir tada žmonės, o baudos didelės, pavyzdžiui, nežinau, ar jūs žinot, bet per tą laiką biurokratija sukūrė tokių baudų sistemą, ar kad gali bet kurį nubaust netgi daugiau negu už kriminalinį nusikaltimą. Tai pavyzdžiui, <...>, nieko ten daug ne nedarančius dalykus, jeigu įkyrus <...> pasitaikytų, tai gali būt <...> daugiau. [Interviu dalis pašalinta, siekiant apsaugoti tyrimo dalyvio tapatybę, - aut. past.]. Ir mes tokių labai negerų pavyzdžių turim, ypatingai dabar, kai yra toks polinkis piktintis ir skųsti <...>. O <...>. Tai taip, kad atmosfera nėra, nėra gera, ir šita nedarbinga, neaktyvus žmogaus labui. Ir jeigu toliau taip vyks, tai mes turėsime kokią <...> tvarkymo, sugadint, sugriaut tai, kas yra, yra sudėtinga, labai lengva, o atkurti sudėtinga. Pavyzdžiui, nežinau, jūs jaunas žmogus, ir <...> ne jūsų, čia ta sritis, tikiuosi, ir emocija matyti tokia, kad tuoj mūsų <...> neliks, nes tragiškai pjauna tokią atmosferą ir šitą tokią emociją viešojoje erdvėje. Yra ar ne taip? Nu, kaip žmogus iš visai <...>, tai gal, gal šiek tiek kitą santykį turi <...>, bet, bet, bet vis tiek net ir <...>, nu, ten tu <...> kažkur, kad ir ne savo <...>, nu, paskui atėjo tas <...> laikas, <...> ai, kur mano <...>, aš čia prieš du metus radau, o dabar ne, nėra. Nu, kad tas ciklas eina visai nesvarbu, čia gi mano, aš čia šita[Interviu dalis pašalinta, siekiant apsaugoti tyrimo dalyvio tapatybę, - aut. past.]. Tai vat, žmonės nežino, emocijų čia daug, ir kodėl aš čia tą pradėjau... Dažnas žmogus, <...>, bet ne, nežinodamas, ką su juo daryti, nes gauti naudos kurį laiką negalima, <...> ir tas kol kas nesikeičia. Tai vat, nu, vat, žmogus tada, žinodamas, kad baudos didelės, o dar visoks pasipiktinimas didelis, tai tiesiog lieka, yra valgyti, neprašo, kaip ten tas sako, nu, ir tegu būna. O <...>, jie nežino tų dalykų, ir tada kiekvieną kartą, kai ateina tokia galimybė arba prireikia, vis naujai. Iš kitos pusės, <...>. Ir įsivaizduokit, koksai šita nusivylimas yra, kai žmogus, <...>. [Interviu dalis pašalinta, siekiant apsaugoti tyrimo dalyvio tapatybę, - aut. past.].

A.R.: O vat minut, daug minut apie teisėkūros tam tikrus dalykus, teises, teisinę bazę ir panašiai. Suprantu, kad vat aktyviai įsitraukiat į tuos klausimus, kai jie vyksta, kai tas svarstymas vyksta. Taip pat minėjot, kad kadangi yra <...> narių, tikrai ne visi yra aktyviai įsitraukę, yra kažkoks aktyvas. Tai man įdomu vat apie tą aktyvą šiek tiek, kaip tas aktyvas veikia ir kiek jisai, taip gal pozicijos interesų prasme, kiek jisai yra toks, vientisas, kiek yra kažkokių išsiskiriančių pozicijų, ar yra išsiskiriančių pozicijų, ką darot, jeigu yra išsiskiriančių. Girdėjau, kad minėjot balsavimą, kad čia, kad bendrai <...> nariai gali balsuoti, bet vat kokio lygmens irgi gal sprendimus, kaip <...> tada priimat balsuojant, o kada tiesiog gal kitais būdais, kažkokioms diskusijom.

NV-V1: Tai yra, yra gi šiaip įstatymas tas formalus dokumentas, kuris būtinas organizacijai egzistuoti. Taip, ir ten numatyta visa organizacinė struktūra, nes aukščiausias valdymo organas

tai yra <...>. Tai va, kaip tiktai turėsim <...>, artimiausią. Tai <...> renka pirmininką, valdybą, tvirtina, nario mokestį, gaires, biudžetą, aprobuoja, na, ataskaitas patvirtina, ir tada kasdienėj veikloj veikia, neveikia pirmininkas, valdyba, nu, ir administracija. Tai jeigu mūsų <...> paėmus, tai mes turim labai na kompaktišką administraciją, [Interviu dalis pašalinta, siekiant apsaugoti tyrimo dalyvio tapatybę, - aut. past.]. Taip, ir mes nepaminėjau, o galėsiu kokią prezentaciją atsiųst, nors jos matyt pas mus visur viešos. Tai jeigu pasižiūrėt, tai mes esam gal kokių <...> organizacijų nariai, pavyzdžiui, įsikūrėm <...> irgi tokią <...> organizaciją. Tada <...> nariai ir aktyvūs nariai. Aš esu vienas iš <...>, ten jie vadina, atstovaujant va šitą <...>. Tada esam <...> nariai. Kaip tik <...>, tai jie šiek tiek jaunesni už mus, bet teko dalyvaut ir įstojime į tą organizaciją, ir porą ciklų teko dirbt <...>. Na, tada per <...> tenai dalyvavom <...>. Yra esam nariai tokios ne per daug aktyvios, bet tarptautinės jau pasauliniu lygiu veikiančios organizacijos <...>. Tai veiklos iš tiesų žinant, kad ir ministerijos, ir Seimo komitetai turi visokių iniciatyvų, pradedant <...> kuo tiktai nori. Nu, tai vien tiktai fiziškai sudalyvauti, sureaguot, kažką padaryti yra pakankamai toks nemažas iššūkis. [Interviu dalis pašalinta, siekiant apsaugoti tyrimo dalyvio tapatybę, - aut. past.].

A.R.: Ačiū jums už pagyrimą, bet taip, klausimų dar visai nemažai. Tai norisi vat šiek tiek gal išgirsti, pareflektuoti apie jūsų konkrečiai jūsų vaidmenį kaip <...> vadovo, kaip jūs matot tą vaidmenį. Daug girdžiu, kad kalbat apie atstovavimą, tai tą nu vat ėjimą į išorę, kalbėjimą ten su sprendimų priėmėjais ir panašiai, vat įvairius ir pavyzdžius pateikiat, kokiais klausimais ir panašiai, kokios problemos yra gal vat jūsų <...> aktualios. Norėtusi va taip išgirsti daugiau apie jūsų konkrečiai gal asmeninę taip patirtį, kaip atrodo tas vadovavimas <...>, kokios yra tokios, kokie pagrindiniai tokie jūsų vaidmenys. Vat sakau, apie atstovavimą jau pakalbėjom, galbūt yra dar kita dalis tų darbų, užduočių, su kuo su kuo tenka susidurti kasdienybėj.

NV-V1: Kasdienybėj su daug užduočių tenka susidurt, nes nežinau, jeigu jūs susipažintumėt su mūsų veikla, pamatytumėt, kiek tenka padaryti ir aprėpti. Ir turit omeny, kad mes turim <...> ir mane, kuris nuskaito, ir visus kitus. Tai reikia sukoordinuot procesus, ne atstovaut, nes visi kažkodėl nori, kad geriausiai būtų vadovas, nes valdybos nariai, pavaduotojai, kiti dirbat. Šitą aš irgi dirbu, aš dirbu <...>, ir tas krūvis niekur nedingsta. Bet vat tu darbas su <...>, jisai šiek tiek <...> laisvesnis, tai gali susidėliot ne tą laisvę. O kiti, jeigu tavo kolega <...> ar kas jis bebūtų, <...> atstovas yra darbe, arba reikia kažką padaryt, nu, jis tiesiog fiziškai negali, ane? Tai labai daug tokio atstovavimo, dalyvavimo, pozicijų rengimo ir tikrai priminė, tai vat bendravimas, atstovavimas, pozicijų rengimas, jų atstovavimas, derinimas tarp narių, rengimas komunikacijų, dalyvavimas komunikacijoje, nes nu vis tiek, jeigu šnekėt, labai dažnai nori, kad pasisakytų vadovas. Mes labai stengiamės, ir aš visada pats sakau, kad mes jums pasiūlysim ir

tikrai išmintingų, protingų, nuoširdžių, galinčių kalbėt žmonių. Nu, bet na, bet jūs va, kaip vadovas, pasakykit, nu, tai čia tas, tai krūvis didelis, ir tas siejasi su atsakomybe. Aš jau prisipažinsiu, kad <...> jau prieš keletą metų jau sakiau, jau sakiau, man <...> visuomeninių darbų užtenka, nes atlyginimas ir ten, ir ten visuomeninis. Tai sakau, gal man jau baigiam, užteks man <...> visuomeninio darbo, nes čia yra didelė atsakomybė, ir tu kažkur galų gale, nu, kiekvienas turi savo nuomonę, poziciją, o paskui reikia tą poziciją apibendrint, suderint. Ir mes, sakykim, turim visai neblogų žmonių, bet kartais tau sureaguot lieka diena, pusantros, trys. O kol jeigu pradėsi su visais klausinėt nuomos, šitą nuo nulio derint, tai tiesiog derinimui neužteks laiko, nes bendruomenė didelė. Tai tu turi parengt juodraščių kažkokios pozicijos, jį pabandyt suderint, šitą išgaudyti, kokias tai klaidas ir pateikt, ir dar ne tik tai pateikt, bet ir apgint, nes kiekvienas dokumentas jį turi eit su kojom ir rankom ir su paaiškinimu. Tai vat ir šiandien <...>. Net du kartus vakar <...> kiti dalykai. Nu, kiekvienoj srity reikia finansavimo dalyką, juk irgi ne paskutinį. Kyla visokių tokių prieš savaitę <...> ir kitų. Tai taip, kad už užtenka ne tų dalykų, ir galiu konkretizuot, bet gal supratot, na, kad laiką tiesiog turiu labai gerą žmoną, tai jinai manęs nebėra labai ir leidžia šiek tiek daugiau skirta na visuomenėm ir bendriems reikalams.

A.R.: O vat paminėjot labai įdomų dalyką, man norėtusi daugiau išgirst. Paminėjot, kad procesų koordinavimas toksai, gal galit šiek tiek daugiau vat apie tuos procesus ir apie tą koordinavimą?

NV-VI: Nu, mes pasiskirstę, čia matot dabar, jeigu asmeniškai, bet pradėsiu nuo <...>, nes mes turim nu visą tą funkcijas įgyvendinti, vykdyt. Tai reikia nu turėt tinklą žmonių, ekspertų arba išmanančių, kuriuos į kuriuos gali kreiptis pirmiausia, nes išmano vieną ar kitą sritį, ar tai <...> reikalai, ir kiti. Nu, tai čia yra <...>, nu bet kas. Tai čia visi universalių žmonių, kurių yra nu nėra taip. Tai mes pasiskirstę <...>, nu pavyzdžiui, <...>. <...>. Tai kiekvieną turim tokią ekspertų nu vadinamą <...>, kur žmonės susirašę, turim koordinuojantį, nu pavyzdžiui, <...> reikalų daug reikia. Nu ir tada, jeigu ateina kokia tema arba sprendimas, tai pirmiausia prašom toje grupėje viduj parengt kokią tai pozicijos juodraščių, o tada siunčiam <...> nariam dar susipažint, pastabom gaut. Tai turim ir elektroniniu paštu, ir jeigu stebėjot, mes turim šitą ir svetainę, ir paskyras socialiniuose tinkluose, tiek Facebooke, kuri matyt aktyviausia, tiek nu bendruomenė tokia pas mus Facebooką daugiau naudoja, tiek LinkedIn'e, tiek YouTube. Ten turim tai vat per šituos kanalus, ir bandai pasiekt. O taip kartas nuo karto organizuojam ir fizinius susitikimus. Covidas išmokė daugiau nuotoliniu būdu tą organizuot, tai va tas koordinavimas taip ir vyksta, kad vis tik tai pirmiausia parengi tokias pozicijas pirmus su savo ekspertais, o paskui jau derini su visais. Ir racionalius, ir reikia kažkokio tai na teisėjo arba

vertintojo, kuris nu priima vienas nuostatas, kitas ne, nes įsigilinimas ne kiekvieno kitoks. Ir jie ir čia yra tarp kokybės ir greičio yra tas balansas, tai kuris tenka atsakomybė kaip <...> . Sakysim, tarp kitko, dėl <...>, mūsų įsitikinimu buvo nuostata tokia, kad Lietuvoj gali būt tik vienas prezidentas, ir tai Lietuvos Respublikos prezidentas. Todėl iki šiai dienai mes turim <...>, ne prezidentą, ir nesivadinau sąmoningai šito.

A.R.: Kokia mintis išlikusi nuo seniau? O kaip elgiatės? Ar būna situacijų, kadangi narių daug, tai ar būna situacijų kažkokių konfliktų, ar kyla ar šiaip kažkokių sudėtingų situacijų? Kaip elgiatės, kai kažkaip iškyla vat organizacijos viduj gal kažkokių įtampų atsiranda, sudėtingesnių tokių momentų?

NV-V1: Na tai žmonės įvairūs, ir visada <...> tikrai buvo įvairiausių sakykim ten žmonių, bendruomenių. Vis tiek nu gyvenam toj pačioj aplinkoj kaip ir visi, bet konsensuso susiklausymo keliu nu jeigu nėra jau išsiskiria nuomonės, nu tai tada balsuojam. Jo, ir bet labai nemažą dalį vis tiktai nu organizacija seniai gyvuojanti, tai daugmaž pasišnekam ir sutariam bendru sutarimu. Prieš tai nu išdiskutavę, išgirdę nuomones, ir čia reikia suprast, kad visuomenėj veikloj dar yra vienas dalykas - prisiėmimas atsakomybės, nes jeigu tu kažką siūlai, kažko nepatinka, neužtenka pasakyt, kad aš nesutinku. Tai čia kaip įnoringo vaiko, čia dažnai būna tų na tokių nu aktyvistų poza ir pavyzdys, kad aš nesutinku, man nepatinka. Bet nu jeigu tu nori kažkokį rezultatą pasiekt, tai tu turi siūlyt, o tas reikalauja darbo. Tai nu ta tada stengiamės, kad ateitų su konstruktyviais pasiūlymais. Jeigu net netinka, tai pateik siūlymą, kaip ir jo, ir šitas veiksminga šiaip jau, nes bet ir pastabos, sakykim, jeigu tas nu ir pajutimas žmogaus, kad čia negerai ar kažkaip kitaip, jisai visada jis vertinamas. Tiesiog ne visada mes turim tiek daug laiko, kiek norėtusi, nes apart savo <...> visos veiklos, juk dar pamenat, minėjom, kiek mes dar kitų organizacijų veiklose dalyvaujam, kuriose irgi įvyksta tie patys procesai. Ir tu kaip narys dar ne tiktai savo nuomonę turi pateikt, bet dar apsiklaust organizacijos narių atstovų, ir tada pateikt konsoliduotą poziciją. Taip, kad čia kūrybinis darbas, ir 80% teisės aktų dabar ateina iš <...>. Ten turim tai vat vien tiktai <...> netgi oi socialiniuose tinkluose gal kokią dabar 11 pogrupių tematinių, kur kiekvienam reikia sureaguot. Tai čia yra kiekvieną dieną, o paskui yra politikos grupės pasitarimai kas mėnesiniai, kitoj organizacijoje <...> yra kas mėnesį aptarimas ir į šitą iniciatyvų visokių projektų rengimas, pozicijų pateikimas, pavyzdžių kitų. Nu užtenka, žinokit, nenuobodu.

A.R.: Suprantu. Kad kalbant apie įvairias nu vat problemas, kurias sprendžiat, taip vat kažkokias tai tokios viešosios politikos kažkokias problemas, ten nežinau, ar ten vat ką minit Seime būna su ministerijom ir panašiai, to derinimosi daug įvairaus. Tai čia tiek kalbant apie bendravimą pačios <...> viduje, tiek apie bendravimą galbūt su išore, ar būna momentų, kad

jaučiat, kad apie tą pačią problemą supratimas kitoks yra, kad tiesiog ta pati problema yra matoma kitaip. Galbūt kartais nesusikalba žmonės ar ten organizacijos. Kaip dažnai būna tokios situacijos? Ką darot, jeigu būna tokios situacijos?

NV-V1: Nu dažnai, nes mes šnekam apie <...> ir jos santykį su kitais. Kokia koks požiūris pas mus į <...>, bet iš santykio iš ten, kur buvo totaliai neigiama <...> ir negatyviai žiūrint, kiek mes turėjom dar komunistų valdžioj, dar kai kurie dar dabar yra sėkmingai Seime dirbantys ir tą nuostatų niekaip nepakeitę. Ir tas, sakykim, nežinau, kaip jūs tenai dabar na mokotės pas mus ten tarptautinių santykių politikos mokslų, bet to kairoliško ir kad iš vieno atimt, kitiems atiduot, sakykim, yra daug negatyvo. Tai nesuskaitymas su <...>, nors jis lygtai turėtų būt mūsų <...>, nu pagrindas iš to ateitų. Iniciatyvų yra daug ir sunkiai sekasi dorotis, lyginant, pavyzdžiui, ir su <...> yra pusmetis: <...>. Ir dar <...> Tai vat susilauki tokio požiūrio, kad viskas turi būt visų. Nu įsivaizduokit, babutę jūs turit, ateina kokią nors komitetas ir pasako, kad <...> ne jūsų, čia turi visuomenei svarbūs, jie naudotis. Tai ir kyla tų konfliktų, bandant aiškint ir vis tik tą <...> gint. O nuostatai, kai tu negali naudotis kiekvieną dieną, o jis kažkada toliau, tai nu ne tiek daug žmonių ryžtasi išeit iš <...>, sakykim, ginčyt tą dalyką. Nu pasižiūrėkit, nu iš vienos pusės <...> naudojami ten tuo. <...> man kiek šneka, <...> visada tokie tolerantiški, kultūringi. Kodėl? Todėl, kad investicijos ir tai, ką tu darai, tau neduoda iš karto rezultato, <...>. Tai reikia kantrybės, pagarbos tam, ką darai, ir vienas kitam. Ir tas, žinokit, nu nežinau, jeigu šeimoj turit, tai gal jaučiat, jeigu neturit, tai pabendraukit, pamatysit. Bet tai kuria konfliktą, nes žiūrėkit, <...> kitur niekur negali. <...> teisę, įsivaizduoju, nu neturi taip būt. Bet tas kuria konfliktus. Tai mes turėjom čia praeitam politiniam cikle, taip vadinama, konservatoriai su liberalais deklaravo <...>, kuris neįvyko, bet vyko, ir daug nervų kainavo, bet dalyvavom tam procese, stengdamiesi įrodyt, šitą bendraut, nes nu bendraut reikia. Iš kitos pusės, jeigu mes nebendrausim, tada yra susipriešinimas. Tai tiktai keiktis, špygas vienam kitam rodyt ar šaudytis, kaip Amerikoje. Nu ne man atrodo ne tas ne tas kelias. Tai lygtai ir pasiekėm susitarimą tarp <...> ir viešo intereso, kuris yra ganėtinai toks pusėtinas. Tačiau dabar, kai pasižiūri, kaip <...>, tos pačios nuostatos bandomos vėl iššaukt. Tai tą, ką tarėmės, nubraukiama ir vėl einama akiplėšiškai <...>. Jeigu žmogus <...>, jeigu jisai nesijaus, kad gali priimt sprendimus jis, o ne už jį, nu tai tada formuoja tokį trumpalaikį požiūrį, kad kuo gali pasinaudok dabar, nes valdžia paims, atims, reiks nei kažkokį uždraus naudotis. Tai vėlgi čia nėra tvaru, tai tenka susidurt su tokia bendra nuostata, o žmonių, <...>, o nori naudotis, ir kai jeigu tas dar nieko nekainuoja, tik parėkt, tai nu yra ne tokia jau maža dalis. Tai va taip susiduri su tokiais iššūkiais, ir tas iššaukia daug dalykų. Antras dalykas, pavyzdžiui, mes dabar <...> institucijose vadovų poste neturim nei vieno, ne tai kad vieno, bet nei vieno vadovaujančio

žmogaus, kuris yra <...>. Ne tai kad praktiką turi kokią nors praktinę, nei vieno specialisto. Tai tada, kai nėra specialisto, tai žmogus linkęs, nežinodamas, nesuprasdamas ir nežinodamas istorijos, kaip ten vienas ar kitas dalykas atsirado, jis linkęs tada emocijom vadovautis. Kas garsiau parėkė, kas kur per televizorių parodė, kas ten kokį piketą padarė, kad ir nors piketus darantys <...> , kai savo <...>, tai paskui teismuose praėjo, o kitiems draust tą pati kažkaip linkusi. Tai žinot, nu daug šneku, bet gal trumpiau, nes jūs dar klausimų turit.

A.R.: Dažnai būna sakoma, kad ten tarp skirtingų, ypatingai gal sektorių, tarp skirtingų sričių, tarp skirtingų organizacijų, kad būna net sunku susikalbėti, kad tiesiog jie vartoja skirtingus terminus, kalba skirtingoms kalbom šiek tiek. Ar tenka vertėjauti tiek pačios <...> viduj, tiek galbūt bendraujant vat su viešuoju sektoriumi arba kažkuo tai vat irgi kitomis <...>, am skėtinėmis tokiomis?

NV-V1: Nu, tenka paaiškint, ką vienas dalykas ar kitas reiškia, bet tenka susidurti ir su propaganda sąmoninga, kryptingų sąvokų ir terminų iškreipimu, siekiant sąmoningai ir protingai siekiant savų tikslų. Nu pažiūrėkit, kokį nors čia paimant na <...>. Nu, <...>, ane? Tai yra nusistovėjęs terminas <...>. Nieko nori, nu <...>, kad tas terminas būtų <...> , norėdami paaiškint, nu kad tenai toj <...>. Nu, skirtingai. Dabar žiūrėkit, ten daugely šalių <...>. O tokios <...> ir vėl eina ir panašiai. Nu, tai žinot, va tų terminų sąvokų pakeitimų yra daug, ir tada, kai supranti, tai gali paaiškint. <...>. Dabar visuomenėj bandoma įtikint, kad čia <...>, nes kažkam yra įsitikinimas, kad tiktai <...>. Tai čia taip pat pasakyt, kad jūs ne žmogus, nes jūs per jauna, kūdikis išvis nesiskaito turbūt. Nu, taigi yra nu <...>. Tai va čia su tais terminais yra, ir kadangi specialybė, aš nežinau, jeigu pradėtų kiekvienas aiškint gydytojam specifinius terminus ir pradėt kištis ir taikyt savo terminiją, tai būtų absurdas. Nu, bet <...> šitas faktas vyksta, nes yra daug prie <...> ten. Suprantat, kaip <...> kabina ir tu labai vizualiai gali pateikt, ir čia daug naudojami pirma projektus kažkokius finansavimą gaut, antra save realizuot, nes mes turim <...>, kurie kitur nepritampa, bet čia <...> ir tada tampa pastebimi kurį laiką. Tuo naudojasi užsienio žvalgybos ir finansuotojai. Čia, jeigu čia galima būtų atskirą kalbą šnekėt, nes pavyzdžiui, <...>. Nu, ir mes čia turėjom tokių dalykų, bet nu matai, tai ir toliau yra, nes jautrios temos <...>.

A.R.: Man įdomu, kaip matot, kaip skiriasi pats bendravimas, bendravimo taip stilius gal tam tikra prasme su išore, ir lyginant su <...> vidumi, kai jums tenka vat bendraut su ten nariais, ir kai tenka bendrauti su nežinau viešuoju sektoriumi, kitom <...> ir panašiai. Kaip tas vat bendravimas pats skiriasi?

NV-V1: Matot, jeigu nu visumoj <...> viduj organizacijoj, tai tu esi bendruomenė, tu jau pažįsti, ir vis tiktai pagal pomėgius, pagal pažiūras susiburia bendraminčiai. Tai yra nu natūralu, kad

tas bendravimas yra grįstas pasitikėjimu, ir į šitą nusistovėjusiais dažnai ilgamečiais santykiais. Dabar į išorę tie bendravimas yra, žiūrint su kuria grupe yra, jeigu tu jauti, kad tai yra sąžiningai įsitikinęs savo nuostatom žmogus, kad ir klaidingai, nieko, bet nu jis nuoširdžiai, sąžiningai, nemanipuliuodamas, nepiktnaudžiaujamas, bet tiesiog nu turi, tai nu natūralu, labai, labai viskas tvarkoj su tokiais žmonėmis, ir bendrauji normaliai, ir randi bendrą kalbą. Reikia tiesiog šnekėtis, bet yra trys kategorijos kitų žmonių politikų tarpe: yra labai savanaudžių, trumpalaikės naudos siekiančių, šitą, kuriems nesvarbu kaip, bet svarbu šitą būt išrinktiems antrą kartą ir gaut tokių pigių populiarumo taškų. Tai politikai žiniasklaidos pagalbai yra įvaldę du būdus tapt greitai populiariais. Tai yra sugriežtint atsakomybę, vadinasi, pasiūlyt koki nors įstatymą ar baudą, nu šitą va kažką sugriežtint arba padidint baudas. Tai sugriežtint dar kažką daugiau prisukt arba padidint baudas. Tai vat šitie du metodai, jeigu nieko kito nesupranta, tai pasirenka kokią sritį, kuri kabina dėmesį, ir ten prasideda iniciatyvos. Tai va, pavyzdžiui, tuo metu, kai <...>, jie <...> per rinkimus, nu ir prisėjo visokių tenai, nu visokių įdomių ir gerų, ir blogų. Tai vien <...> įstatymą. Tai kaip jūs įsivaizduojat, <...> kaip jūs įsivaizduojat, <...> kai tau keičia žaidimo taisykles ten <...>, arba nori keist, ir tada atstovėt reikia, kad nu nebūtų nesąmonių. Pavyzdžiui, <...> žinot tokį, ane? Jo, <...> veikla arba visai uždrausta, arba labai stipriai suvaržyta, <...>, jokių pasekmių, jokių tenai žmonių turtui vertinimų, ne vienodai. Tai kiek teko na vis tiktai argumentų pateikt ir nu pakviest politikus: jūs paskaičiuokit, kiek tas kainuos. Na, ambicija kažkokio vieno žmogaus populiarumo, juk sakykim, ar jūs žinot, kad tas pats <...>, kai pabėgo, ten suskaldė tą <...>, bandė ant <...>? Ar teko girdėt? Jo, taigi buvo ir, ir, ir dabar tas, tas pats liekamasis, neliekamasis netgi, judesys, kai turi tokių radikalių grupelę, kur reikia, nu, <...>, pasitelkia. Tai va, su tokiais bendraut, kai matai, kad piktybiškai daro kenkėjiškus veiksmus, yra sunku. Ir tada pasirinkimas nuo tų, vis tiek, ten, kur dalyvauja sprendimų priėmimo, dabar <...>, kur, kai žinai vidų, kaip ten ką daro ir kaip piktybiškai dalis dalykų priimami, kurie turės ilgalaikes pasekmes <...>. Tai jeigu asmeniškai tik liestų, tai nosisuk, nosispjaut ir, ir niekad gyvenime daugiau nebendraut. Bet tai tu atstovauji bendruomenę, ir kiek mes, šitą, tas pasiekimas, ir mačiau rodiklius, kaip vertini, tai vien per praeitus metus, kiek pavyko sumenkint, sakykim <...> ir pasekmė, bet ne taip, kad šitą kažko neleis, bet kad, nu, neprotingų dalykų, <...> vertės. Bet daug kas ir praeina, nes jeigu siūlo taip masiškai ir neturi supratimo, nu, tai gaila. O supratimo neturi, tą rodo ir tai, kad jeigu aš, kai <...>, tai buvo nuo trijų <...>, tai dabar nesurenka net ir vienos grupelės, todėl kad <...> pasidarė per daug atgrasus ir nepatrauklus dėl tokių formuojamos vienpusiškos nuostatos. Tai renkasi žmonės kokias ramesnes vietas, ir tie entuziastai man labai gaila, bet, nu, faktas yra faktas. Tai šitą mums laikas greitai eina, tai jūs dar turit kokių klausimų, ar mes viską aptarėm?

A.R.: Tai norėjau vat paklausti, ar dar galim šiek tiek laiko skirti dar kelis klausimus, tai yra.

NV-V1: Tai gerai, gerai. Aš, aš, aš čia pats ilgiau šnekėjau, tai.

A.R.: Taip, aš norėjau pasiteirauti, tikrai turit jau labai, labai ilgametę patirtį toj veikloj, pačioj <...>. Kaip matot pats, kaip reflektuojat, kokios tokios, kokia veikla labiausiai pasiteisina, kokios tos veikimo strategijos, kokie galbūt, bendravimo dalykai, ar su pačios <...> nariais, ar bendraujant kažkaip su išorės kažkokiais, nariais, veikėjais ir panašiai. Kas jums pats matot, kad, nu, veikia, kas padeda kažkokių rezultatų pasiekti?

NV-V1: Nu, matot, šiaip vertinimas, šiandien susilaukiau tokio tarptautinių organizacijų kvietimo prisijungt prie tokios <...>. Nu, vertina todėl, kad matyt profesionalus dalyvavimas, organizacijos visur buvimas, ir ne šiaip tiktai, kad po vizą rodant, bet ir dalykiškai jisai, nu, sulaukia dėmesio. Tai tas nuolatinis kruopštus kasdienis darbas, jisai yra reikalingas, bet jeigu norint daryt politinį poveikį, tai tol, kol šita su tavim yra šnekančių ir suvokiančių, apie ką šneka, yra tol tas darbas, argumentai, viskas veikia, ir jie yra labai reikalingi. Profesionalumas, bet gaila, paskutiniaisiais metais, ir aš, nu, kažkaip, kaip sakiau, kad jau net nėra, nėra kuo profesionaliai šitą šneka. Yra, nu, šneka, bet jeigu, nu, jūs šnekat kiniškai, aš jo mandarinų kalbos nemoku, aš nesuprasiu. Aš matysiu, kad fainas žmogus kažką šneka, nu, bet kol „ChatGPT“ nebus, tiesioginis vertimas, nu, ne, neišeis ten to. Tai vat tada veikia du dalykai: kas garsiau rėkia, kas daugiau triukšmo sukelia, ir čia jau yra pasirinkimas, jau ir moralinis. Nežinau, šitą, tai kiti, kurie, kurie rėkia, kurie triukšmingi, tu gali pasiekt trumpalaikį poveikį, bet, nu, čia turi būt iš tos. Ir nu, juokauja žmonės, kad geriausiai pasiekt langus, išmaišyt. Tai tada ilgai prisimena prie Seimo, atsimenat, kelis langus išdaužė iki šiai dienai, kažkaip mini kaip įvykį. O kad kas nors ką padarė gero, daug laiko reikalaujančio, ir žmonėm poveikį turinčio, vienodai šviečia. Tai, nu, nu, nuo bendros kultūros priklauso. Tai va, šitas yra veiksminga, ir aišku, vis dar veikia žiniasklaidos dėmesio sulaukimas. Tai, nes nors į žiniasklaidą, sakykim, poveikis mažėja, labai daug, bet vis tiek, nu, dauguma, dauguma dar sprendžia pagal tai. Gal tokio, čia šitas vienas langų daužymas, o kitas, teisminiai procesai, nes, nu, jie ilgi, ilgai užtrunkantys. Tai vat du, du dalykai, jeigu taip, apart profesionalumo, nuolatinio kruopštaus darbo, kuris būtinas ir reikalingas, nes kitaip neišeina. Tai du instrumentai, kurie tikrai turi poveikį, bet ir vienam, ir kitam dažnai reikalinga ne tik idėjų, ne tiktai buvimo gerais, bet ir pinigų. Ne, kaip praktika tokią, kad arba domina tokia, nu, parodyk nuogą užpakalį, tai tikrai būsi pastebimas, pasakyk ką nors, kad ir protingo, reikšmingo, nu, daugeliui neįdomu.

A.R.: Taip, taip, taip. O kaip manot, kokios kompetencijos arba asmeninės savybės yra svarbios jūsų veiklai, tokį vat būtent kalbant apie <...> vadovavimą, tą tokį bendradarbiavimo visą tinklą kūrimą ir panašiai?

NV-V1: Taip, daug: darbštumas, atsakomybė, bet charizma. Šita, jeigu šnekant apie lyderius, nu, bet kuris lyderis, jis, šita, apart viso kito, turi būt charizmatiška asmenybė, nes kaip nekaip organizacijos atstovauja, ir, nu, mes čia matyt žmonijos tokią, kad per lyderius ateina tas supratimas. Yra bendruomenės, yra, sakykim, daug tų žmonių, bet, nu, kažkaip taip susidėlioja galvoj, kad lyderis yra svarbu. Tai tiek, kiek, jie turi autoritetą, gerbiami, charizmatiški, patrauklūs, tiek ir, ir gerai, tiek tas veikia.

A.R.: Kaip vertinat pats savo veiklos sėkmę? Pagal ką vertinat savo veiklos sėkmę? Kada, kada galit kažkaip tai jaučiatės vat, kažko pasiekęs, kažką padaręs, nuveikęs? Minėjot šiek tiek vat ten apie kvietimą prisijungti, kaip įvertinimas toksai šiek tiek, bet gal taip kasdienybėj labiau, kur, kur, kur matot savo sėkmę? Pagal ką vertinat, kad tai yra sėkmė?

NV-V1: Nu, tai jūs matyt klausiat ne asmeniškai, o <...>.

A.R.: A, šiaip iš tiesų man ir asmeniškai, nu, įdomu jūsų kaip vadovo <...>. Tai aišku, galimai kaip vadovas gal matot <...> sėkmę kaip savo sėkmę, bet, nu, tame tarpe, aišku, bet aš tai pirmiausia norėčiau apie <...>, nes mūsų ta veikla yra tikrai pastebima ir šita vertinama.

NV-V1: Ir aš čia prieš kokią <...> keitėsi administracijos <...> ir, skelbiam konkursą. Tai man buvo įdomu, žmonių ten prisirinko ganėtinai daug kandidatų ir kiek tikėjosi algos pagal <...> veiklą. Tai tada tikėjosi, atėjo ten ir, į tokių dienraščių tuo metu labai įtakingų žmonos ir visokių turėjom, tai kokius penkis, šešis kartus didesnės algos tikėjosi pagal mūsų <...> išorinę veiklą negu mes realiai, šitą. Ir todėl mokėjom ir, ir dabar galim mokėt. Nu, tai toks, nu, netiesioginis indikatorius, tai vadinasi, kažką darom gerai, kad ta organizacija pastebima, nu, skaitosi. Na, kadangi skaitosi, tai vis tiek negali taip ignoruot. Tai irgi rodiklis, nes yra pripažinimas ir žinojimas, ir tada tu gali tiesiogiai komunikuot. Nu, mes patys esam visuose tose platformose skaidriai registruoti, ten atskira kalba, kaip jis veikia. Labai <...> įdomiai, na, organizuoja tą veiklą, nes, pavyzdžiui, mums kiekvieną žingsnį, kiekvieną susitikimą reikia nevyriausybinės organizacijos. Gali vienąkart metuose, nors lobizmu užsiima ženkliai daugiau, ir, ir poveikis, advokacija, advokacija. Taip mes esam renkami žmonių, o ten gali Facebook grupėj pasiskirti pavadinimą, ir tu tenai, tai, tai va, taip šitas dalykas. na, yra ten tie formalūs, kiti matuoja pagal pastebėjimus žiniasklaidoj, paminėjimus kitur, bet aš manyčiau, tai reikšmingumas pavyksta ar nepavyksta atstovėt narių interesus teisėkūroj, teisėkūros procesuose tiek Seimo lygiu, tiek vyriausybės, tiek na, tiek ministerijų lygy. Nu, bendravime na su kitom organizacijom, su partneriais, kiek su tavim skaitosi, nu, ir tarptautiniu lygiu. Tai vat, kiek pavyksta pasiekt

konkrečių, sakykim, rezultatų žmonėm. Nu, asmeniškai, nu, tai pasižiūrėkit, tai vis tiek tas darbas, matyt, pripažinimas šioks toks ten yra, nes, nu, renka jau kurį laiką tą ne <...>. Kaip minėjau, kvietėsi ir, ir buvau daug <...>. Čia kitur, tokio va dabar, kaip tikrai buvo <...>, tai kvietėsi į vicepirmininkus. Sakiau, atstokit šitą, tada turėčiau išeit. Nu, ir, ir taip. O tas vertinimas, sakykim, alga ar kur lieka nuošaly, nes jo nėra. Ir, nu, kažkaip matyt reikia tada, jeigu į verslą orientuota eit, tai ir verslą daryt. Nes kur, kur čia yra nepatogumas? Tu, jeigu prie atstovo, neprisitaikai, nesusitaikai, bet tikrai gini žmonių interesus, jie dažnai nepatogų sprendimų priėmėjai, ir tu, įvardindamas kaip nepatogus. Nes labai mažai dabar mūsų sektoriuj liko tų <...> žmonių, kurie išvis nori šnekėt, nes nukenčia, užaina ta, sakykim, banga, tada arba kaip tu ten pasakysi, „cancel“ kultūra yra įsigalėjusi, ir, ir tu susilauki labai akivaizdžių sankcijų iš institucijų atskirų ignoravimo, sakykim, šmeižimo. Nu, ar girdėjot, pavyzdžiui, <...>? Teko girdėt?

A.R.: Kažką girdėjau, man atrodo, kad buvo tokių paskelbtų. Jo, čia jie ant tiek užsižaidė.

NV-V1: Tai ten buvo tokia <...>, jeigu nueisit į mūsų Facebooką, rasit. Tai paskui <...> šitą priėmė sprendimą, kad nėra pagrindo išvis ten. Nu, ir va tokių. Tai kaip tu dabar, nu, o reikia bendraut toliau su ta institucija, nes priėmė sprendimus. Galima aišku eit į teismus, ginčyt šitą dalyką ir, ir tokį, nežinau, kai matai ir žinai šiek tiek viduj, kaip tie žmonės tie atėję, ką daro, ką daro, ir kaip, nu, skaudu yra ir nepatogu. Nu, bet nu, ir, ir tas yra dėmesio. Nu, kaip buvimas viešumo, čia atsakomybė daugelis tiesiog nejunta, nes priekaištų, kaltinimų visokių yra ganėtinai daug, nes tų viešas asmuo, nu, kaip futbolo kriausę, lengva pasiekti. Ane, tai <...> pasakymą, kuris, nu, jeigu nori ieškot kažkokio sako: "Į nedarbingą obelį nieks lazdų nemėto". Tai, tai va, taip va. Ir užtenka.

A.R.: Jūs pats, kaip toksai, būdamas tokių šiek tiek tarpininkų, vat, ir tarp organizacijų pas save, tarp narių, ir tarp, tarp savo <...>, ir valstybinio sektoriaus, tikriausiai matot ir kitų tokių tarpininkaujančių žmonių, tokių galbūt ir viešajam sektoriuje, galbūt ir nevyriausybiniam, privačiam ir panašiai. Kaip pats manot, kur yra daugiau tokių tarpininkaujančių žmonių? Ar viešajam, ar neviešajam? Kaip jie skiriasi? Ar jie skiriasi? Ar jie bendrai yra, nežinau, jų veikimas yra iš esmės toks pat, nepriklausomai nuo to, kur jie dirba?

NV-V1: Nu, pajuokašiu, daugiausia tarpininkaujančių tai advokatų tarpe, kurie mediatoriaus funkciją pasiima. O <...> sektoriuj, tai <...> metu, nu, suprantat, jeigu yra tuo metu sėdi <...>, „teamsų“ pokalbį, ir idiotas, atsiprašau už tą žodį, bet jisai, nu, tai kas ten daugiau šnekės? Kaip jūs galvojat? Tai buvo pats tuometinis ministras, <...> mediatorium kurį laiką. Tai tas, kol įsigilino ir pabėgo, paskui į kažkokią tai <...>. Ten gan sudėtinga, nors žmonių yra iš tiesų daug, ir, ir su visais, kas bendrauju, tai galima pasakyt, kad tikrai jie vykdo ir tą tarpininko

bendrų komunikatorius vaidmenį. Tai čia ne vienas, ne du, ne trys ir kiekvienam sektoriui galima tokių paminėti.

A.R.: Tai vat gal turėtumėt šiaip rekomendacijų konkrečių asmenų, kas manot, kad galbūt būtų aktualūs tokiam kontekste, ką būtų vertinga gal pakalbinti tiek <...>. Minit, kad ir, ir kitose srityse vis tiek tie susikerta keliai, tai galbūt turit rekomendacijų?

NV-V1: Nu, žiūrėkit, jeigu šiaip pašnekėt, verslo srity jus domina, ane? Tai dabartinis <...>, žinau, turi tokių <...> gebėjimą tikrai gan dalykiškai ir sąžiningai na šitą vykdyt, organizuot procesus. Tikrai, tikrai toks komunikabilus. Dabar iš <...> tarpo toks su visais šnekantis ir daug ryšių palaikantis yra buvęs <...>, nes daug jisai ten iš tikrųjų ir ne tikai Lietuvoj, <...>, su ta <...> labai daug palaiko. Toks komunikabilus ir sakykim gan daug aprėpiantis. Tai gal užteks ar dar reikia ko? Jeigu dar turit kažką, tai galit pasikreipt. Tai čia aš jums pradėčiau vardint visą įtakų žemėlapi, nes ten teks užteks. Gal įdomūs ir žemėlapiai.

A.R.: Tai tada stabdau įrašymą.

Interviu su tyrimo dalyviu NV-V2

A.R.: Tai dar kartą į įrašą patvirtinu, kad sutikimą dalyvauti tyrime aš jūsų gavau. Tai šiandien, mane labiausiai domina jūsų paties patirtis, ne kiek galbūt, m organizacijų pavadinimai, žmonių pavardės ir panašiai. Man yra įdomiausia patirtis žmogaus, kaip, kaip sekasi, kaip atrodo kasdienybėje įvairių interesų derinimas tarpusavyje, ką reiškia tarpininkauti tarp skirtingų galbūt interesų grupių ir panašiai. [Interviu dalis pašalinta, siekiant apsaugoti tyrimo dalyvio tapatybę, - aut. past.]. Žinau apie <...>, bet tikiu, kad yra ir daugiau galbūt organizacijų tokių, su kuriomis kiekvieną dieną, dirbat. Ir klausimas gal būtų, kokia ir jūsų rolė juose ir kaip tos organizacijos koku pagrindu veikia, koks yra pagrindinis jų tikslas.

NV-V2: Tai, gal taip truputį iš toliau ir bandant atsakyti į pačios klausimą. [Interviu dalis pašalinta, siekiant apsaugoti tyrimo dalyvio tapatybę, - aut. past.] Tai, ir visais atvejais tai vis tiek, kokios yra mūsų atsakomybės arba apie ką tas mūsų darbas. Tai mūsų darbas prasideda nuo teisėkūros stebėsenos, keliauja per politinio lauko stebėseną ir prisideda ryšių kūrimas, palaikymas, ar ne, ir galiausiai tada ateina jau kažkoks vienoks arba kitoks konkretaus siekio, tikslo, intereso atstovavimas. Tai vat toks tas spektras, ar ne.

A.R.: Tai bendrai girdžiu, kad ir organizacijų spektras, asociacijų įvairių ir panašiai, yra labai didelis. Tai norisi kažkaip toliau einant pokalbį šiek tiek gal irgi koncentruotis, kad galėtumėm kalbėti apie konkretesnius pavyzdžius ir panašiai. Tai aš vat buvau paminėjęs vieną vat <...>, bet galbūt kur pats jūs esat, suprantu, vadovas, ir va čia vat kaip ir jūsų <...> veiklos forma. Tai gal vat norėtusi, jeigu galbūt šiek tiek vat pasikoncentruoti labiau į šios būtent asociacijos veiklą, bet galbūt jeigu matysit, kad aktualu kitų asociacijų pavyzdžiai ir panašiai, tai galim ir apie juos. Man būtų įdomu išgirsti šiek tiek daugiau galbūt ypač pastaruoju laiku su kokiais vat diskusiniais klausimais dažniausiai tenka susidurti. [Interviu dalis pašalinta, siekiant apsaugoti tyrimo dalyvio tapatybę, - aut. past.]. Tai klausimas galbūt kokie klausimai pastaruoju metu yra labiausiai diskusiniai, kur netgi vat galbūt viduje tarp atstovaujamų kažkokių šalių tenka ieškoti kompromisų.

NV-V2: Vėl vis tiek aš dar taip pradžiai labiau generalistiškai, ar ne, atsakysiu. Čia turbūt mes čia ta takoskyra. Vėlgi tiek tos asociacijos, su kuriomis mes dirbame, vis tiek jas reikia vadinti sektorinėmis asociacijomis, ar ne. Ar tai bus <...>. Jie yra sektoriniai, ir jų viduje tas nuomonių išsiskyrimas yra ženkliai retesnis, arba kaip sakant paprasčiau identifikuojamas ir lengviau nustatoma, kad jeigu nėra bendro sutarimo, tai reiškia, tai nėra bendras klausimas, ar ne. Tai ką tai ką tai pati minite, tai turbūt labiau yra aktualu tokiom asociacijom, na, skiečiams <...>, kur į ją ateinam, sakykim, mes su <...> interesu ir kokie nors ten, nežinau, <...> ar ten kokios

nors <...>, ar ne, asociacijos su savo interesu, ir staiga mes, nors visi norime vienodai norime <...>, bet mūsų požiūris jau tada į <...>staiga išsiskiria, ar ne. Tai aš sakyčiau, kad mes savo darbe su savo [interesų grupėmis, - aut. past.] to tokio vidinio interesų konflikto turime labai nedaug, nes nu visgi asociacija išsikelia kaip veiklos kryptis, gaires ar prioritetus, tai dėl ko nariai sutaria. Ir tame tarpe, kai jeigu nariai nesutaria, nu tai nėra jokios problemos. Tai iš esmės tos situacijos yra kaip čia tokios, kad na to interesų konflikto sektorinėse asociacijose tikrai jo yra ženkliai mažiau, ar ne. Ir galiausiai vėlgi yra tų turbūt dažniau yra situacijų, kai vienam dviem nu kažkokiam procentui, kad ir mažam narių klausimas rūpi, kitiems nerūpi, bet kiti jį palaiko dėl to, kad na kažkam rūpi. Tai vis tiek tada tampa asociacijos veiklos tikslu, ar ne. O tokių nu tai tų klausimų, sakykim, tokių konfliktinių, ar ne, kur sektoriai nesutaria, tai čia jų visada galim rasti bet kokioj srityje, ar ne. Čia nebūtinai <...> žiūrėti, ar ne. Paimkime ten, nežinau, alkoholį kaip pavyzdys ar alkoholio akcizus, ar ne. Tai aludariai visada sakys, kad <...> yra per mažai <...>, o <...>. Nu čia tiesiog žanro klasika, nes čia nu ta prasme kovoja skirtingos kategorijos. Arba nežinau, paimkim <...> ir ten <...> interesai natūralu, kad bus skirtingi daugeliu atvejų, nes jie turi skirtingus interesus. Lygiai taip pat <...>, ar ne. Nu vat čia jau paminėjau tą <...>, bet nu vat, <...> turbūt labai geras pavyzdys, kur <...> nori sau išlygų lengvatų dar kažko tais, ar ne. <...> ten, sakykim, <...> visi nori lengvatų ir tuo pačiu visi nori <...>. Nu tai nesigauna taip, jeigu niekas už <...>, kad jie būtų geri. Tai vat nu tos situacijos yra tos tokios gan sakyčiau buitškos netgi.

A.R.: Suprantu. Kalbant apie tuos pačius <...>, suprantu, kad būnant vienam <...> asociacijoje tikriausiai tos kartinės nuostatos jos yra tokiose nuoseklios. Tikriausiai galbūt klausimas būtų kiek atsiranda tokių labiau galbūt ir žemesnio lygmens tokių šiek tiek ir buitškesnių. Ten nežinau teisėkūros procesuose tikriausiai galima spręsti problemas labai daug skirtingų būdų. Tai vat ar atsiranda nežinau dėl kažkokių tai vat nežinau teisės aktų taikymo galbūt, kad išsiskiria šiek tiek patirtys dėl to nuomonės ir panašiai. A ar vis dėlto taip pakankamai matosi, kad dažniausiai tos patirtys yra panašios ir ar nuostatos yra panašios.

NV-V2: Ne, tikrai ne. Nu vėlgi galima paimt vat irgi tokį galiu pavyzdį paimti, ar ne. <...> Seimas priėmė <...>, ar ne. Vienas iš priimtų įstatymų yra <...>, kaip pavyzdys, ar ne. Nu sukūrė <...>, įvedė <...>. Bet kai Seimas priėmė tą įstatymą, tai istorija tikrai nepasibaigia. Jinai tęsiasi dar labai ilgai ir nu ir šiuo metu iš tikrųjų vis dar tęsiasi, nes sakykim <...>. Ir tokios svarbios detalės kaip ar polise bus parašyta ir <...> iš tikrųjų yra svarbi svarbu. Tai tų klausimų tikrai jų yra labai įvairių ir jie tikrai nusileidžia į įgyvendinimą nei neišvengiamai, ar ne. Ir tada vyksta diskusijos ten sakykim vat konkrečiu atveju su <...> įvairūs pasitarimai kaip kuriame skirtingos

pusės įrodinėja kaip turėtų būti suformuluota praktika atsižvelgiant į tai kaip Seimas priėmė sprendimus.

A.R.: Ir ką darot jeigu kyla kai kyla kažkokios tos konfliktinės situacijos nebūtinai konfliktinės taip jau labai gal.

NV-V2: Jos nėra konfliktinės. Tai yra tiesiog tai yra normali situacija kaip čia tai yra visiškai natūralus gyvenimas, ar ne. Viena interesų grupė siekia kad supratimas būtų toks ir praktika būtų tokia kita interesų grupė siekia kito ir tuomet visi vis tiek žiūri į tuos pačius, ar ne. Visi greitai identifikuoja kas yra sprendimų priėmėjai kas yra nuomonės formuotojai tiems sprendimo priėmėjams ir tada prasideda ten raštai susitikimai diskusijos pokalbiai darbo grupės ir visi kiti formatai kuriuose galiausiai tie kurie turi priimti sprendimus išgirsta visus argumentus ir padaro tuos sprendimus vienokius arba kitokius.

A.R.: Suprantu. Tai tikriausiai pats ir konfliktas diskusija ir panašiai čia irgi yra nu natūralūs procesai kai yra skirtingi interesai ir panašiai. A norisi gal šiek tiek išgirsti konkrečiau apie jūsų paties patirtį ir galbūt tikrai veiklą suprantu kad vykdot toli gražu ne pirmi metai jau turit tos ir įvairių patirčių ir panašiai galbūt iš savo patirties galit pasidalinti kaip matot kokios tos vykimo strategijos labiausiai pasiteisina ypatingai kai yra kažkoks interesų toks skyrimas nebūtinai ten teisėkūros bet galbūt vat įgyvendinimo taikymo ir panašiai klausimais.

NV-V2: Čia toks man atrodo kaip čia labai filosofinis klausimas. Tos strategijos taktikos nu vėlgi čia ir turbūt kiekvienas dar turi ir savo nežinau ir vertybinį požiūrį ir visus kitus niuansus, ar ne. Aš tai laikau viską labai kaip čia aš stengiuosi viską daryti labai paprastai. Nu tai jeigu mūsų atstovaujama interesų grupė turi x interesą mes ir siekiame kad jis būtų išgirstas. Vėlgi aš laikausi paprasto požiūrio kad mūsų darbe mes neturim kažkokio nu mes nesam nei ten kokia nors ten nežinau nei mes magijos mokam nei mes ten iš kišenės galim ištraukti triušį nei kažką ten užvalgyti užvaldyti savo įtaigą ar dar kažko. Mums svarbiausia kad sprendimo priėmėjai mus išgirstų ir mes galėtume jiems pristatyti savo argumentus. Mūsų užduotis yra identifiukuoti tuos su kuriais tikrai reikia šnekėtis. Mūsų užduotis ir kompetencija yra identifiukuoti kas jiems formuoja nuostatas, ar ne. Ir mūsų užduotis yra pasiekti ir tuos žmones ir taip na pasirūpinti ar būti tikram kad na viską padarei jog su visais pasišnekėjai ir visiems pristatei savo argumentus savo analizę savo įsitikinimus pagrindei juos argumentavai juos. Tai čia nu ta strategija yra labai paprasta. Gerai pasiruošk ir pasiek visus kurie gali lemti tavo sprendimą ir viskas. Aš nesu tas kuris mėgsta ten orientuotis į oponentus. Aš manau kad kaip čia oponentai lai rūpinasi savimi o aš rūpinuosi savimi ir savo užduotimi ir viskas.

A.R.: Ar tenka susidurti kad tos pačios problemos tarsi suvokimas skiriasi kad kalbat apie tą patį dalyką bet galbūt skirtinga kalba arba tiesiog supratimas yra skirtingas ir ką darot kad

suvienodintumėt tą supratimą ypatingai kai jūsų veikla jinai tokia yra labai tarp valstybinio sektoriaus tarp privataus sektoriaus ir vat dažnai būna sakoma kad ten biurokratai turi savo kalbą ir panašiai. Verslas gal šiek tiek. Kiek dažnai tenka susidurti su tokiomis situacijomis , o ką darot kai tenka susidurti?

NV-V2: Vėlgi, čia, turbūt taip, pirma dalis tai viena iš mūsų užduočių ir yra verslo argumentus transformuoti į politikams ir tarnautojams suprantamą argumentaciją, ar ne. Tai be abejo kad tą reikia padaryti ir nebūtinai tai kas versle yra savaime suprantami argumentai yra suprantami argumentai valdžios koridoriuose. Bet iš kitos pusės tai vėlgi tas kaip čia žinojimo tarpas ar ne „gapas“ jisai natūraliai egzistuoja. Jis visada toks yra, ar ne. Ir kai politikai ar tarnautojai pradeda kurti kažkokį reguliavimą kažkokį naują pokytį jie dažnai jį pradeda daryti nebūtinai gerai suprasdami visas visą situaciją visas priežastis ir panašiai. Tai čia va čia ir įsijungia mūsų darbas, ar ne parodyti kartojosi jau, ar ne parodyti tikrąjį vaizdą parodyti verslo supratimą argumentaciją analizę, ar ne duomenis ir pagrįsti tai kodėl kažkoks siūlymas nežinau yra ne toks ar jį reikėtų koreguoti ir panašiai. Tai ir visas teisėkūros procesas yra apie tą gryninimą, ar ne kad tas sprendimas galiausiai būtų na maksimaliai tinkamas.

A.R.: Tai aš girdžiu apie tą tokį bandymą gal vat kalbėti iš verslo pusės nu vat su viešuoju sektoriumi ar tenka kažkaip taip netgi viešai sektoriui atstovauti prieš verslą tai yra nu viešojo sektoriaus kalbą išversti verslui arba paaiškinti viešojo sektoriaus argumentus verslui.

NV-V2: Be abejo lygiai tai lygiai taip pat, ar ne kai tu bendrauji su viešuoju sektoriumi ir supranti jų argumentaciją jų logiką, ar ne jų galiausiai motyvus kodėl jie daro vienus ar kitus dalykus tai tu su tuo su tuo grįžęs kalbiesi su savo jau savo pusėje ir ieškai kaip juos atliepti. Tai neišvengiamai be abejo ta prasme nes tu stengiesi vis tiek, ar ne tavo užduotis yra nes tikrai yra tų situacijų kai yra x projektas, ar ne jis yra parašytas bandant spręsti problemą bet tas sprendimas nebūtinai veiktų tai problemai, ar ne ir tada kai galiausiai tu supranti kokią problemą norima spręsti tada tu ateini su siūlymais kurie galėtų veikti tą problemą sprendžiant.

A.R.: Suprantu. Man norėtųsi vat gal šiek tiek dar išgirsti daugiau apie iššūkius su kuriais tenka susidurti bendradarbiaujant ir tarpininkaujant gal vat tarp tų skirtingų iš sektorių kadangi taip atsiduriat per vidurį kažkur tarp to ir tarp to dažnai tai galbūt norėtųsi vat išgirsti taip labiau vat iš asmeninės patirties kokie tie iššūkiai galbūt yra galbūt kažkas taip net užkoduota jūsų veikloje galbūt tiesiog kasdienybėje tenka susidurti.

NV-V2: Bandau sugalvoti, kas čia tie iššūkiai. Vėlgi turbūt verslo pusėje yra na yra natūralus nenoras aš sakyčiau arba ne prioritetas, ar ne galvoti, kaip padėti politikui ar tarnautojui išspręsti x problemą, ar ne nes nu verslas nemano, kad tai yra jų užduotis bet deja jeigu tu pamatai kad politikai jau sprendžia tą problemą tai tuomet tu turi rasti siūlymų kaip ją reikėtų

spręsti geriausiu būdu. Tai čia turbūt toks nu motyvavimo ir to prioriteto įtikinimas vienoje pusėje, o kitoj pusėj turbūt yra nu didžiausia problema tai yra politinės valios projektai, ar ne kai kažkas nusprendė kad tikrai taip reikia ir toliau jau nebenori gilintis.

A.R.: Suprantu. Man įdomu vat kalbam šiek tiek apie tokius tarsi tarpsektorinius barjerus kur reikia gal šiek tiek peržengti rasti kaip manot vat tam barjerų peržengimui tokiam tam vat bendradarbiavimo užtikrinimui ir panašiai kokios taip reflektuojant apie save apie kitus žmones su kuriais dirbat kokios kompetencijos oras savybės manot kad tam yra kartinės galbūt svarbiausios.

NV-V2: Kantrybė. Vėlgi čia mes kalbam nu visas šitas procesas yra labai ilgas ir jame rezultatai neateina greitai. Tai kantrybė turbūt čia tikrai taip nors ir su šypsena pasakiau bet tikrai yra viena esminių. Tai ir na ir iš jos išeina daug, ar ne ir nuoseklumas ir panašūs dalykai nes tiesiog, ar ne šiuolaikinis verslas yra orientuotas į kitus procesus, ar ne dabartinį nu ir tai yra normalu, ar ne dabartiniai vadovai jeigu jie galėtų jie neturėtų nieko bendro su jokia valdžiom institucijom. Jie yra orientuoti į vadybą į procesų gerinimą į efektyvumą į inovacijas į naujų nežinau galimybių paieškas ir visus kitus dalykus. Viešasis sektorius neturi nieko bendro su jų tikslais ir jeigu jo nebūtų turbūt kad dauguma būtų laimingi ir jiems viskas dėl to būtų gerai. Bet natūralu kad mes turim reguliavimus mes turim visus kitus dalykus ir čia ateina poreikis jau kažkoks na tos dermės ieškoti. Tai verslas nori greitai nori čia ir dabar nori atsakomybės prisiėmimo valstybės aparatas veikia kitaip, ar ne jis yra ženkliai lėtesnis jame yra ženkliai daugiau diskusijų diskusijose yra visai kiti dėmenys negu verslo diskusijoje, ar ne tada yra natūralus nežinau nenatūralus, bet deja turim, ar ne atsakomybės nusimetinėjimas kolektyvinės atsakomybės ieškojimas ir visi kiti dalykai. Tai iš to baigiasi kad na jeigu tu nori būti sėkmingas šitam procese tikrai tu turi būti labai nuoseklus turi būti turi būti gerai pasiruošęs argumentuotas turi būt ir disciplinuotas ir nu galiausiai ir ne kaip čia ne nekonfliktiškas ir visi ir nu daug elementų yra.

A.R.: O reflektuojant apie savo veiklą kaip manot kaip vertinat kaip suprantat savo veiklos sėkmę pagal ką galbūt kažkokius kriterijus ne kriterijus bet kaip pats matot galbūt kada net viduj taip jau jaučiasi kad pasiekta kažkokia sėkmė.

NV-V2: Turbūt kaip ir visur kitur gyvenime, ar ne nu mes turime daug, nu laimė yra skirtumas, ar ne tarp lūkesčių ir realybės. Tai mes savo veikloj tikrai turim daug dėti pastangų į lūkesčių valdymą, ar ne tiek [interesų grupės, - aut. past.] lūkesčių valdymą, jo edukavimą kas yra realu, kas yra pasiekama, ko kita pusė nori ir panašiai. Ir tada kai tuos lūkesčius sugebame suvaldyti ir pasiekti tame lūkesčių lange, tai visi būna visi būna laimingi. Tai turbūt toks nu irgi nežinau ar nu ne per daug abstraktus bet kitokio atsakymo turbūt nėra. Ar mes stengiamės kad [interesų

grupės atstovai, - aut. past.] suprastų kas vyksta kad jis visada žinotų kuriame proceso etape esame ir ko galime tikėtis iš to proceso, ar ne kuo jisai gali pasibaigti ir tada tie lūkesčiai kažkaip susitvarko.

A.R.: O girdžiu apie daug apie vat tą tokį nuolatinį bendravimą su [interesų grupės atstovais, - aut. past.]. Norėtusi suprast kaip pats matot santykį su [interesų grupės atstovais, - aut. past.], kaip dažnai jisai yra formalus kiek yra neformalesnis ir panašiai. Galbūt suprantu kad tie atvejai jie irgi gali skirtis bet galbūt matot kad tam tikri priėjimo būdai jie labiau pasiteisina kažkurie mažiau pasiteisina santykio kūrimo prasme.

NV-V2: Bet ne čia turbūt kaip čia tai visgi yra labai individualu, ar ne kiekvienas mūsų kitaip kuriasi santykį su žmonėmis ir kitaip jį palaiko, ar ne vieni mėgsta ten nežinau daugiau pašnekėti kiti yra konkretesni. Tai aš taip neieškočiau čia kažkokio tikslaus moduso operandi nes tai ir vėlgi visa šita veikla, kai mes kalbam apie interesų derinimą, ar ne apie interesų atstovavimą ji yra labai paremta santykiu su žmonėmis, ar ne tai kiekvienas mes randam skirtingą priėjimo būdą ir jis mums turbūt veikia. Tai aš sakyčiau kad lygiai taip pat, ar ne aš vienaip elgiuosi su nežinau dirbu su [interesų grupės atstovais, - aut. past.], mano kolegos turi savo būdą, ar ne kuris yra artimesnis jiems ir tinkamesnis ir viskas.

A.R.: Suprantu. Kadangi kaip ir kalbėjom daug veikiat tarp vat tų skirtingų sektorių net ir sektorių viduje daug yra tų dalyvių suinteresuotų šalių norėtusi išgirsti jūsų nuomonę, kaip manot vat tenka bendrauti su įvairiais ir verslo kitų asociacijų galbūt vadovais ir panašiai viešajame sektoriuje, kaip manot, kur yra daug tų vat tokių tarpininkaujančių žmonių, natūraliai galbūt yra kažkur daugiau arba tiesiog tenka susidurti kur yra galbūt mažiau, tai jūs atliekat tokio tarpininko tarsi funkciją bet tikriausiai ir kitur matot žmonių kurie tarsi atveria savo organizacijos šiek tiek taip duris ir kviečia bendram pokalbiui daugiau.

NV-V2: Nežinau ar pagaunu klausimą iki galo. Man atrodo kad čia kaip čia tas tie taškai nu jie yra labai aiškūs, ar ne nu tai yra visas teisėkūros procesas kur sakykim yra ne iš noro bet iš pareigos, ar ne tas atvirumas pas institucijas atsiranda yra interesų grupės vadinkim taip verslo kurios vis tiek na tam jos supranta kad siekdamas pasiekti rezultatą jos privalo na bendrauti plačiai. Lygiai tas pats NVO sektorius jis irgi toks pat, ar ne tai aš sakyčiau kad nu visi kas yra interesų atstovavimo srityje visi tu visi tuo ir užsiima.

A.R.: Suprantu. Kaip manot ar iš esmės jų veikimo būdai, iššūkiai, skiriasi priklausomai nuo to vat ar jie atstovauja verslą ar jie atstovauja viešąjį sektorių ar nevyriausybės organizacijas, daug tikriausiai matot tų pavyzdžių, tai vat įdomu išgirsti.

NV-V2: Čia ir čia tai kas galima Jupiteriui negalima kam ten.

A.R.: Taip.

NV-V2: Ar ne? Tai čia žanrai egzistuoja natūraliai, ar ne tai ką gali politikai tikrai negali daryti tarnautojai, ar ne tai ką gali tai ką gali politikai tikrai negali daryti verslo organizacijos ar asociacijos NVO vėlgi turi savo privalumus, ar ne tai kiekviena kiekvienas juos ir stengiasi išnaudoti, ar ne politikai ieško problemų ir nori jas spręsti kartais jie pasiima tikrai ne problemą, o tiktai o tiktais kažkokią tai nežinau mirażą tos problemos, ar ne kažkokį atspindį kažko NVO natūralu kad politikam yra ženkliai patraukliau bendrauti su NVO ir spręsti NVO keliamas problemas nes tai atrodo gražiai visuomenei ir panašiai, ar ne verslas pas mus yra demonizuotas ir nežinau politikų valdininkų bendravimas su verslu šiandien, vis tiek yra pagal apibrėžimą blogis, ar ne tai tą apeiti irgi reikia įdėti pastangų, kad būtum girdimas, kad su tavim šnekėtusi tai tie žanrai tiesiog natūraliai jie egzistuoja mūsų visuomenėj tai yra klišės kurios veikia.

A.R.: O kaip iš esmės tada jie, ką galit, ką matot, kad pavyzdžiui galbūt jūs negalit daryt, bet pavyzdžiui viešasis sektorius, tai gali sau leisti ten pavyzdžiui, kad ir politinis lygmuo ar biurokratinis tuo pačiu ką vat pavyzdžiui nevyriausybiniis galbūt sau gali leisti, o jūs negalit leisti arba atvirkščiai.

NV-V2: Na taip labai paprastai, ar ne politikas gali rėkti kad ten kažkas vagis ir taškas, ar ne ir tu jam nieko nepadarysi ir nesvarbu kad jis ten maišo faktus suveda nesuvedamus dalykus jungia taškus kurie nesusijungia bet jie tą gali daryti, ar ne ir jeigu jie gražiai atrodo jeigu tai generuoja „click-bait“ tai žiūrėk tai ir važiuoja, ar ne verslas šiuo atveju, ar ne taip žongliuoti duomenimis taip nutylėti nepasakyti negali, nes labai greitai bus pavadintas ten nežinau meluojančiu ar dar kažką tais darančiu tai nevyriausybiniis sektorius vėlgi nu jam tikrai yra lengviau pasiekti sprendimų priėmėjus, ar ne su jais yra lengviau bendraujama jie gali ženkliai labiau ar ne kaip čia mistifikuoti problemas jas labiau išpūsti ir panašiai vėlgi ar verslas tą gali, nu nelabai tą gali daryti, tai vat ir tiesiog egzistuoja tie skirtumai ir tiek juos reikia kaip čia priimti ir mylėti.

A.R.: Taip suprantu. Man būtų vat įdomu dar išgirsti šiek tiek apie jūsų galbūt matomus tokius kitus žmones savo veikla kitus galbūt viešojo sektoriaus atstovus kurie matot kad sąmoningai aktyviai stengiasi užmegzti tuos bendradarbiavimo tinklus galbūt turit kažkokių tokių rekomendacijų kas matot kad vat iš savo veiklos kur taip gal ne tik formaliai kada ten teisės aktai keliauja per procesą bet ir bendrai praktikoje aktyviai labiau kviečiasi vat va į pokalbį ir panašiai.

NV-V2: Nu taip, nu tai, kaip čia vėlgi tai turbūt yra personalijos iš savo veikimo būdo, tai man kažkaip vardinti personalijomis ne visai norisi, aš gal labiau vis tiek ieškau tokių sisteminių kažkokių atspindžių, tai taip aš čia leisiu irgi iš toli atsakyti į jūsų klausimą. Mes šiandien Lietuvoj turim labai daug proginės teisėkūros ar ne nutinka x ir tada mes kuriam reguliavimą

mes jį stengiamės sukurti greitai mes padarom klaidų, nes mes neišdiskutuojam visko nepergalvojame visų nenumatom scenarijų ir tada mes einam jo taisyti. Ir čia tų pavyzdžių galiu vardinti ar ne kiek tiktais nori ko mes visiškai iš esmės neturim mes neturime sisteminės teisėkūros kai nežinau ministerija x nusistato mūsų šio nežinau keturių metų prioritetai yra ten penkios politikos sritys ir mes pradėsime nuo to, kad ar ne pirmiausia patys arba pasisamdę kitus ekspertus pagalbą iš išorės apklausime visas suinteresuotas šalis ir išgirsime kas jų manymu šitoje reguliuojamoje srityje šiuo metu veikia gerai ir kas neveikia. Gavę šią analizę mes išsikelsim kažkokias hipotezes ar ne galimus scenarijus, ką mes norėtume koreguoti, ateityje inicijuoti tada vėl eisime pas visus „stakeholderius“ ir kalbėsime apie tai ką jie mano kuris iš šitų mūsų ABC hipotezių scenarijų yra tinkamiausias, dabar reikalingiausias ir taip toliau. Ir tada galiausiai visą tai padarę tada mes paruošime nuoseklų ar ne projektą, kuris nebus proginis kuris nebus dviejų straipsnių taisymas, bet tai bus sisteminis ar ne politikos pokytis ir tada jau jį paruošę vėl mes diskutuosim analizuosim šnekėsime ir galiausiai taip jis prakelias visą teisėkūros procesą. Tai tokių atvejų mes praktiškai neturim. Lygiai taip pat, ar ne, mes neturim iš esmės veikiančio ekspost vertinimo Tai reiškia kad mes priimam įstatymus priimam numatom, kad turės būti vertinam padarytas ekspost vertinimas, bet mūsų metodikos didiškumo ir nu neįveikiamumo, kad iš tikrųjų mes neturim to ekspost vertinimo Lietuvoje. Kas vėl ką tai reiškia. Tai reiškia kad mes neturėdami ekspost vertinimo sistemos mes darėme proginis pakeitimus ten kur pasirodė, kad kažkas neveikia čia ir dabar ir to rezultate mes turim įstatymų kurie per 30 kelis valstybės gyvavimo metus yra keisti daugiau negu 100 kartų. Vat čia yra mūsų mūsų modus operandi ar ne jau, kaip valstybės kaip to kuris derina skirtingų interesų siekius ir ieško plačiausią interesą atitinkančių sprendinių ar ne. Tai čia kaip čia aš nenoriu ieškoti tų pavienių ar ne kažkokių čempionų ar ne pavienių žvaigždžių ir ten sakyti va tas vyriausybės kancleris tai tada buvo va super ar ne ar ten va tas viceministras buvo labai geras nes jis su visais šnekėjosi nes tai yra apie personalijas tai nėra apie sistemą, bet kaip sistema ji pas mus neveikia ar ne. Tas pats tarpinstitucinis derinimas nu paimkim tuos aštriausius klausimus, nes ant jų mes daugiausiai pamatome ar ne <...> ir jo ir jo derinimas. Tai buvo visiškai formalumas ar ne. Jie buvo paskelbti viešam derinimui tam kad nes to reikalauja įstatymo raidė ar ne. Bet tada kokybė į kokybę ar ne vat, kai eina tokia didžiulė politinė valia kokybė atsakymų ir ta į pateiktas pastabas nu yra niekinė. Ta prasme jinai neegzistuoja ar ne. Ten tokių rašinėlių gali paskaityti kad nu vau. Tai čia aš sakyčiau vat tai yra tai yra sisteminės ydos simptomai nežinau problematikos ir iki kokybės dar mums toli. Nu galiausiai net ir tai kiek mūsų Seimas priima įstatymų nu tai yra puiki iliustracija ar ne. Mūsų Seimas iš esmės kepa sprendimus. Jeigu mes palyginsim Lietuvos Respublikos Seimą su Baltijos šalimis

nežinau Skandinavija su bet kuo ar ne. Mes per sesiją pavarom po 5600 sprendimų ar ne, ta prasme kai kurie parlamentai per kadenciją tiek nepriima.

A.R.: Suprantu man norėtusi gal tada taip judant prie pabaigos mūsų pokalbio vat minėjot šiek tiek gal nesinori ten taip kalbėti apie pavardes ir panašiai galbūt savo iš savo patirties turit rekomendacijų ką vertėtų pakalbinti. Mane ypatingai domina viešasis sektorius šiuo metu ir vat įdomu gal girdėti irgi šiek tiek nu vat kur matosi tos šiek tiek labiau ir galimybės iš verslo galbūt lengviau yra identifikuoti tuos tokius žmones kurie tarpininkauja viešajame sektoriuje yra gerokai sunkiau. Galbūt matot kažkokių darinių kurie yra kur taip vat šiek tiek tam bendradarbiavimui labiau atsiveria galimybės. Galbūt matot kažkokių žmonių ką rekomenduotumėt pakalbinti irgi tyrimo kontekste

NV-V2: Žiūrėk, tai su verslu turbūt čia viskas labai aišku. Vis tiek ar ne tie didieji <...> tai yra didžiosios <...> ar ne. Taip, <...> . Ar ne? Čia mes turim tris, visi kiti tikrai yra nežaidėjai. Viešajam sektoriuje natūralu kad tai yra sudėtingiau dėl paprastos priežasties. Ministerijos yra vis tiek sektorinės ar ne ir jos verda savo sektorinėse problemose ir „stakeholderiuose“. Kontroliuojančios institucijos vėlgi ar ne jos yra savo rate ir ten tas dialogas irgi dar kitoks ar ne. Jis turi savo skirtingus pobūdžius. Tai nežinau aš jūsų vietoj turbūt daryčiau labiau link vyriausybės ir link Seimo komiteto nes vis tiek sakykim taip Seimo komitetai yra ta vieta kur kompromisai yra ieškomi ar ne, kur jie nu jeigu jie yra ir gali atsirasti tai jie atsiranda ten. Tai aš žiūrėčiau ten nežinau <...> komitetą nu vat tokius vietoj jūsų apie juos galvočiau <...> nu tai vėl turbūt kaip čia <...> nu turbūt pagal apibrėžimą tai yra tie asmenys kurie turi derinti ar ne galiausiai net ir turi derinti išsiskyrimus tarp ministerijų ar ne, jeigu ten nežinau, ekonomikos su teisingumu ar ekonomikos susisiekimu nesutaria. Tai čia yra tos vietos. Na, o daugiau tokių formatų nu neturim mes jų ar ne. Nu neturim. Nežinau aš ne nesugalvoju.

A.R.: Pavyzdžiui kokia trišalė taryba jūsų veikloje, kiek jinau aktuali? Pavyzdžiui nu žinau kad ten kur kai kurios kad verslo asociacijos ten labai aktyvios?

NV-V2 : Taip, trišalė turbūt jo nepagalvojau apie ją. Tai tikrai nu vėlgi trišalė apskritai jau čia yra sisteminis įrankis ar ne. Tai be abejo kad trišalė taryba yra ta vieta. Tai čia vienareikšmiškai.

A.R.: Suprantu. Gerai, tai mano pagrindiniai klausimai kaip ir jau užduoti. Nebent jūs dar turėtumėt kažkokių minčių ko nepasidalinote. Galbūt grįžti prie kažkurio iš buvusių klausimų?

NV-V2: Ne, man atrodo viskas atsakyta.

Interviu su tyrimo dalyviu NV-V3

A.R.: Juo labiau nesirūpinkit. Taip, tai šiaip labai ačiū, kad sutikot skirt laiko. Tikrai suprantu, kad užimtumas yra labai didelis, bet suprantu, kad ir tų organizacijų <...>, tikriausiai, kuriose vienokia ar kitokia forma esat. Man šiandien labiausiai įdomintų <...>. Tai norėtusi šiek tiek vat daugiau būtent ir išgirsti pradžioje, taip pradedant pokalbį, apie pačią <...>, jos galbūt sukūrimo šiek tiek kontekstą ir jūsų veiklos joje kontekstą, kiek jūs ilgai esat, jau jos veikloje ir, ir kaip ji atrodo.

NV-V3: Tai <...> tai yra, nu, tokia, tai yra plačiąja prasme, tai yra <...> organizacija, nes tai yra jos dabar pagrindinis prioritetas, tai yra <...> atstovavimas, santykiai, santykiuose su institucijom. Tai čia toksai bendras, nu, <...> interesų atstovavimas. Originaliai ji įsikūrė, prieš daugiau <...>, kaip <...> padalinys, ir jos tuo metu steigimas buvo visiškai turėjo kitus tikslus. Tai reiškia, <...> ėjimas į, į pasaulį. Tai buvo organizacija, per kurią buvo organizuojamos visos <...> su politikais į, visas šalis Europos ir pasaulio. Tai toks buvo tikslas. Paskui su laiku, ta aktualija labai stipriai nuėjo į šalį, nes jau tai nebebuvo, kada tapo <...> šalimi, nu, jau nebebuvo svarbu tau tas toksai vat savęs, įtvirtinimas. Kiekviena <...> jau atskirai tvarkėsi, ir dėl to <...> metus, aš tiksliai dabar nepasakysiu, susiorientavom į vidaus, į vidaus politiką, nacionalinę politiką, į grynai interesų atstovavimą. Tai į tuo metu, kada tai buvo tokia labiau <...> pagal savo, kaip tam tikras <...>, na, bet dabar tai yra organizacija, kuri turi ten visą spektrą. Mes dabar, nu, bus aišku artimiausiu mėnesiu, mes pretenduojam būti <...>, bet matysime, kaip iš tikrųjų yra. Tai beveik <...>, tiesiogiai ir netiesiogiai. Tai vat. Ir jos dar specifika nuo kai kurių kitų organizacijų, kad pas mus nariai yra visos <...>, gali būt nuo mažos iki labai didelės, ir asociacijos šakinės. Tai vat, vat tokia yra specifika. O dabar, kiek aš vadovauju, aš <...> dalyvavau nuo <...>. Tada buvau išrinktas ten į valdymo organus, ir, ir mano, tuo pačiu <...>. Jau kaip, <...>, tai vat irgi yra <...>. Ir aš tapau <...>. Tai gal toksai vienas dar vienas pokytis <...>, kas anksčiau nebuvo. Mes pradėjom pasisakinėti ir dalyvauti diskusijose tokiais visuomeniniais klausimais, kurie nėra kaip ir iš vieno, iš pirmo žvilgsnio tiesiogiai susiję su <...>, bet tai ypatingai <...> klausimai. Tai mes, ta prasme, <...> klausimais, tokiais vat, tokiais vat dalykais. Tai vat tokios, toks trumpas apibrėžimas.

A.R.: O tikrai teko vat peržiūrėt ir tą narių sąrašą organizacijų, įvairių įmonių ir panašiai. Labai, labai įvairios tos narės, ten nuo <...> iki <...> ir panašiai. Tai labai, labai tikriausiai ir skirtingi klausimai joms rūpi. Klausimas būtų gal, kaip, kokie klausimai sukelia daugiausiai diskusijų <...> aplinkoje, kur gal tokie vat šiek tiek labiau susikirtimo taškai yra, jeigu kyla kažkokių tokių konfliktų tarp narių, kaip juos sprendžiat?

NV-V3: Tai, tai aišku yra dvi kategorijos klausimų, kurie, kurie susilaukia, nu, kelios kategorijos klausimų, kurie. Tai yra pirmiausia tie tokie horizontalūs klausimai, kurie rūpi visiems ir kurie yra svarbūs. Tai į, čia yra kelios kategorijos tų klausimų. Tai visą laiką svarbūs mokesčių klausimai, bet kokie mokesčių klausimai yra horizontalūs. Antras klausimas yra darbo santykių klausimas, darbo santykių reguliavimo klausimas irgi yra, labai horizontalus klausimas. Tada, tie vat <...> arba diskusija apie <...> finansavimą irgi buvo tokie svarbūs, kurie, kurie pakankamai daug įtraukia, narių. Tai aš tik tikriausiai sakyčiau, čia yra tokie vat kelios vat šitos temos, tai yra tokios mega temos, o tada prasideda klausimai, kurie yra sektoriai klausimai. Ir kas daugiausiai sukelia ginčų, tai yra, kada vis dėlto mes turime organizacijoj konkuruojančių <...> asociacijų, kurių interesai skiriasi. Ir aišku, čia yra didžiausias iššūkis, nu, ta prasme, ne tai, kad iššūkis, bet tai yra tema, kurią mes žinome, kad tai yra tema viduje. Ne tai, kad kelia įtampų, bet tai yra faktorius. Tu turi, konkuruojančius ten <...>, tu turi skirtingus <...> ir <...>. Tu turi, šitą, <...> ir turi <...>. Tai tokių temų yra daug. Mes turim tokius principus. Tai reiškia, klausimai yra, visą laiką yra derinami, jeigu yra tema, mes žinome ir esame identifikavę, kam tam, kam yra jautri ta tema, ir mes derinam su nariais ir bandom ieškoti taikymo susikalbėjimo būdu, sutarimą. Tada, jeigu vis dėlto įvyksta taip, kad mes neišsina mums surasti kažkokio tai sprendimo, jo šalys yra, sako, viena asociacija kategoriškai taip, kitaip, tada mes turim tokią procedūrą, mes einame <...> , ir tada <...>, jau <...> poziciją, išklausydama abiejų šalių, užima, arba vienos, arba kitos, arba sako, kad, pavyzdžiui, <...> nepasisakinės to klausimo. Bet mes neturime mechanizmo, kaip kitose organizacijose, kada vienas narys gali blokuot kito nario klausimą ir anksčiau praktikoje taip būdavo, kai kurie net stodavo į asociacijas tam, kad blokuotų savo konkurentų klausimus. Mes sakėm, taip nebus. Na ir pavyzdys, mes turėjom paskutinę diskusiją, yra <...>, čia yra tokios įtampa tarp <...>. Ir pas mus yra narių, nes yra kai kurie nariai, kurie yra ir <...>, yra arba valstybė akcininkas, ir yra privatūs. Ir mes tada vis dėlto sakėm, čia yra fundamentali mūsų vertybė kaip organizacijos <...> ir valstybės nekonkuravimas, kad valstybė neturi daryti <...> ten, kur, kur, kur gali <...> daryti. Ir mes vis dėlto vat buvo priimtas sprendimas, kad mes palaikome tą, nu, privačios iniciatyvos idėją. Nu, narys žinojo, kad tokios sąlygos, tai sakykime, ir vat mes turėjom tokią poziciją kaip pavyzdys. Tai, tai tokių situacijų būna retai, šiaip labai retai, kada <...> išbalsuoja. Dažniausiai vis dėlto <...> sugeba, susikalbėt su nariais ir surasti kompromisus, ir visi nori ieškot to kompromiso, bet, bet tikriausiai tai yra mūsų. O šiaip, jeigu nėra konflikto, mes turim pakankamai, nesudėtingą sistemą. Tai reiškia, pavyzdžiui, jeigu pas mus yra <...> problematika ir mes turim tikrai vieną narį <...>, tai mes tikrai su juo ir derinam tą <...> temą. Jeigu yra, vat jeigu jau yra tie formalūs sprendimai, tai dėl to mes turim,

mes pakankamai turim lankstumo tais klausimais, nebent mes pajaučiam, kad ta <...> tema gali liesti kažkokį tai tarpdisciplininį, bet tai nėra taip, kad, kad kažkas tai galėtų susigalvot ir sakyti: „Oi ne, aš ten, nepalaikau.“ Nu, pavyzdžiui, mes turėjom diskusiją dėl <...>. Pas mus buvo <...>, ir, ir nepaisant to, kad čia toks labai ideologinė buvo diskusija, bet mes ten, sakykime, toje diskusijoje tokia bandėm racionalesnę poziciją įvest, ne, ne tokią radikalią, bet ten nebuvo gal kai kurie nariai ir sakė, jo, kad mes ten prieš esame ten <...> ir taip toliau, bet mes sakom: „Mes esam <...> organizacija, tai tu gali turėt savo nusistatymą, bet mes <...> organizacija atstovaujame juos ir bandom kažkaip tai racionaliai.“ Tai va, tai tokia situacija.

A.R.: Jo, girdžiu vat, kad turit visokių tų tokių ir formalių netgi formatų, kad ten, pavyzdžiui, ten <...> balsuojat ir panašiai. Kaip atrodo gal neformalūs formatai, kai ieškot kompromiso, nes daug kalbat apie kompromiso paieškas?

NV-V3: Jo, bet neformalūs formatai, tai tu susodini du narius, yra dažniausiai visos pozicijos yra susiveda į popierinę poziciją kažkokią tai, kurią tu institucijoje teiki ir panašiai, ir tu tada derini per tą poziciją. O rūščiausiai čia <...> yra žmonės ir atsakingi, kurie kuruoja tuos klausimus, ir jie kalbasi su nariais ir derinasi pozicijos. Tai čia irgi toks pakankamai formalus tąja prasme, kad tu siunti raštą, poziciją derini ir taip toliau. E, bet pats principas toksai, kad visais klausimais mes žinom, kokie yra nariai, ką tai liečia, jie visi gauna pozicijas, plius mūsų pozicijos kiekvienas raštas, kuris išeina iš <...>, yra viešas, niekas to neturi. Pas mus yra mūsų puslapyje <...>, toks yra, ir visi raštai, net ir ne lobistinė veikla, šiaip pozicija, visi <...>. Tai ta prasme, tai tu netgi kada tu būdamas nesusijęs su nariu, tu gali pasižiūrėti, ką <...> pasisakinėja vienu, ir mes labai daug deklaruojame lobistinės veiklos, <...>. Tai net nariai čia nėra, kad kažkoks tai, kad kažkas tai kažką tai pasakė, niekas nežinojo, ką pasakė ir taip toliau. Ta prasme, tas, jeigu tu domiesi, tu tą gali viską matyti.

A.R.: Kai turit vat tas konkuruojančias šalis, kokią poziciją jums tenka užimti ar jokios?

NV-V3: Tai man dažniausiu atveju 80%, ten 90% aš nedalyvauju tose pozicijos formavime, įskyrus, sakau, jeigu tokie yra klausimai, kur yra labai bendri klausimai, nes mes turim dar tokią politiką, mes turim pakankamai griežtą interesų konfliktų valdymo politiką, nes vis tiek daugelis pas mus narių, atstovauja daugiau interesų, ne vien tik tai savo nario interesą. E, yra, mes turim konsultantus, turime advokatus, kurie dirba su daug skirtingų klientų, ir, pavyzdžiui, aš kaip dirbdamas, kaip jau kaip <...> konsultantas, partneris, aš turiu daug klientų. Dalis <...> yra <...> nariai, dalis nėra. tas pats su advokatų kontoromis ir mes turim tokį principą, kad jeigu, tai yra susijęs su mano <...> interesais klausimas, aš nusišalinu nuo bet kokio dalyvavimo <...> nuomonės, viešo atsakymo ir panašiai. Jeigu aš pasisakinėju kažkokiais tai klausimais viešai arba dalyvauju diskusijoje, aš negaliu ten turėt jokio intereso. Nu, kaip pavyzdys, kad jūs

suprastumėt, apie ką kalba, jeigu aš dalyvavau debate dėl <...>, tai aš neturėjau jokio ekonominio intereso, kaip <...> šituo klausimu. Jeigu aš pasisakau <...> didinimo, aš neturiu jokių, <...> klausimais. Ten kažkas tai, žinote, tai <...>, kad ten pardavinėtų <...>. Tai, tai va, tai kartais būna tokio, kad man tenka nusišalinti, kada, <...> priiminėja sprendimus dėl, dėl kažkokio tai nario, kuriam aš turiu interesus. Bet šiaip 90%, gal net 95%, <...> viduje, yra atsakinga už tą suderinimą. O kada būna pozicijos užėmimas kažkoks tai viešais klausimais, ten <...> nustatymas, sakau, <...>, ten kažkokie tai <...>, dalykai ir panašiai, tai aišku, aš turiu tam įtaką, nes vis tiek aš viešai komunikuojau, aš sakau, bet, bet tai nėra, nu, tai negali būt toks dalykas, kad mes, pavyzdžiui, kažkaip tai sakome, kad <...> turi kilti ir turi kilt <...> ir tada pas mus ateis, o nariai mūsų sako: „Ne, jūs nesąmonė čia prišnekėjote, turi kilt <...>.“ Tai, tai aš galiu tarti su jais, kalbėti, sakyti: „Žiūrėkite, mums reikia turėt kažkokį tai kompromisą,“ arba panašiai, bet, bet čia toksai, tai ta prasme, aš irgi esu „stakeholderis“ organizacijoje, nes aš esu jos prezidentas, bet vis tiek tu vertini, kaip aš sakau, pas mus principas yra toksai, <...> nariai yra <...>. Jie kaip <...> formuoja užduotis ir norus, ir įsitraukimą mūsų <...>, kurie yra jau administracija ir nepaisant kokie būtų įsitikinimai, ir žinote, žmonės turi visokių matymų ir panašiai, bet mes dirbam pirmiausia savo <...>, aišku, visą laiką vertindami, viešų interesų, pavyzdžiui, netgi dėl tų, <...> mūsų pozicija buvo tokia, mes turėjom tokią nuosaikesnę poziciją, sakydami: „Nu gerai, mes galim suprasti, kad valstybė turi teisę vat nuspręst ideologiškai uždraust kažką tai, nu gali, bet mes sakėm, tada turi teisingai atlyginti.“ Ta prasme, nes problema yra ne tai, kad tu uždraudi, problema, kad tu uždraudi ir tu neteisingai atlygini. Pavyzdžiui, pati asociacija, aišku, kovojo, kad nebūtų iš viso tokio draudimo, tai mes irgi va taip vat bandėm derinti, ir jiems tiko mūsų ta pozicija, tai, nu, tai va taip vat.

A.R.: Ar būna ir kiek dažnai būna situacijų, kada kalbat atrodo apie tą pačią problemą, bet supratimas skiriasi, ten su skirtingais galbūt <...> skirtingomis narėmis arba tarp sektoriniu, lygmeniu, kad nežinau, kalbat su viešuoju sektoriumi ir panašiai, ir tiesiog kalbat galbūt apie tą patį objektą, apie tą pačią problemą, bet matot, kad nu skiriasi tas supratimas, ar tenka darbuotis su to supratimo kažkaip suvienodinimu?

NV-V3: Nu, aš tai sakyčiau, žinokite, labiau vis dėlto visi pas mus dalyviai nariai arba tie, kurie įsitraukia, jie yra pakankamai profesionalūs, ir jie supranta savo, savo problemą, jie supranta savo interesą. Čia yra klausimas, dažniausiai daugiau yra klausimas, kur tu darai kompromisą, kokį tu darai kompromisą, kiek tu tiki, kad tu gali laimėti arba pralošti. Tai yra tokie dalykai, bet aš turiu omeny, kad to supratimo suvokimo problema yra labiau, sakyčiau, yra iš viešojo sektoriaus arba iš politikų pusės, nes ten kartais būna kompetencijos trūkumas suprasti problemą. Bet jeigu kalbant apie <...>, bent aš kalbu apie mūsų organizaciją, mūsų

organizaciją, aš manau, kad tas, kompetencijos ir problemos supratimo arba ko tu nori pasiekti, lygis yra pakankamai aukštas. Jeigu mes kalbam apie kitas organizacijas, aš tai sakyčiau, kad kai kuriose tose skėtinėse organizacijose tikrai, kartais tas kompetencijos arba problemos suvokimo lygis yra žemesnis, kartais būna emocijos dominuoja ir, o ne kažkoks tai racionalus pagrindas. Tai taip yra, bet čia, aš sakyčiau, čia yra tos labiau organizacijos, kurios menkai dalyvauja teisėkūroje, ir, ir dėl to jų tas menkas dalyvavimas teisėkūroje daugiau implikuoja, kad jie yra tokie, jie daugiau dirba dėl tokio, dėl ko, nu, kaip čia madinga sakyti, dėl tokio PR kažkokio tai, bet, bet ne dėl to, kad jie nori kažką tai vat realiai pakeisti ir kažką tai pasiekti. Labiau dėl proceso, o ne dėl rezultato. Mes, kada mūsų nariai mus vertina pagal rezultatą, tai tu tada tu turi į tą orientuotis: į rezultatą, į kompromisų paiešką, į lankstumą, į ideologizaciją savo kažkokiuose dalykuose. Tai vat.

A.R.: Dažnai būna sakoma, kad verslas šiek tiek ir pats apie tai užsiminėt, verslas, nevyriausybinis sektorius, valstybinis sektorius, kad visi turi savo kalbą, savo žargoną, savo net ir kultūrą skirtingą darbo. Ar tenka vertėjauti, kiek dažnai tą tenka daryti?

NV-V3: Nu, tai vertėjaut tenka vat mes, kad ir šiandien turėjome susitikimą <...>, ir tu matai, kada ateina <...>, kurios mažai dalyvauja teisėkūroje, panašiai, jų iš tikrųjų, jų gebėjimas artikuliuotai formuluoti problemą ir jos sprendimo būdą yra problema. Ta prasme, ypatingai yra problema, kada tu nori, kad formuluotų sprendimo būdą, o ne pasakyti, kad yra kažkas tai blogai. Tai, tai čia yra tikriausiai didžiausias iššūkis. Dėl to nemažu atveju, turi darbo ir konsultantai, ir advokatai, ir lobistai, ir konsultantai, kurie, nu, padeda ir pati <...> tą patį daro, ta prasme, supaprastinti argumentaciją, ir siūlyti konkrečius sprendimo būdus. Čia yra didžiausia problema. Tai vat, dabar, kada mes kalbame apie institucijas, tai aišku, vėlgi, dažnu atveju, atsakomas ir šis, arba kalbėjimas iš institucijų labiau yra susijęs, ar jie nori, atliepti į tavo problemą ir ieškoti sprendimo, ar jie vis dėlto nori užkalbėti burtažodžiais, bet iš tikrųjų nėra. Ta prasme, institucijos yra pakankamai, ir politikai, nu, ypatingai institucijos, pakankamai protingi, ir gudrūs, kad, ir žino, kaip reikia komunikuoti, kad arba nieko nepasakyti, arba, kada, jeigu tikrai reikia spręsti problemas, jie tada ateina ir tikrai, komunikuoja, norėdami spręsti problemas. Tai, tai tas, tas vertėjavimas gal labiau vat mes jau, vertėjaujam, kada reikia verslo balsą atstovauti ir kada, nu, tau atneša kokį raštą ir tu žiūri, nu, ta prasme, nu, ir matai, kur <...> pati pasirašė, kur lobistai parašė, teisininkai, ir kur, ir, ir kur tu padedi, ta prasme, kur sudėtingas tekstas, kurį niekur, kaip tu vat visas vienas iš to meno, tai reiškia, kaip, perteikti viską, paprastai aiškiai, kad kitoj pusėj aš kaip sakau, kad kaip, kaip studentas, bakalauras pirmo kurso galėtų skaityti ir viską suprastų. Tai tas, tas yra atskiras menas ir tai yra vat vienas tikriausiai ir iš verslo organizacijų ir konsultantų privalumų, kad jie sugeba, supranta, kokia kalba reikia

parašyt. Pavyzdžiui, netgi teisininkai dažnu atveju nemoka formuluoti, taip gerai, kaip, kaip, kaip mes mokam formuluot žmonių kalba.

A.R.: Suprantu. Daug bendraujat su išore, bet daug tenka bendrauti ir pačios <...> viduje su organizacijomis narėmis. Kaip matot jūsų, kaip vadovo [organizacijos, - aut. past.], kaip skiriasi bendravimo galbūt būdai, stilius, lyginant išorę ir vidų, ar tam tikri kažkokie principai jie panašūs, ar, ar čia iš esmės kalbam apie visiškai skirtingus lygmenis?

NV-V3: Ne, tai aišku, matote, vėlgi, čia yra du elementai. Vienas elementas, kada tu bendrauji <...> viduje, tai tu vis tiek esi kažkoks tai tam tikras „stakeholders“, nes galiausiai pas tave nariai ateina, jie nori, kad <...> palaikytų. Tai tu turi daugiau tos galios, formuluoti jų sprendimus, formuluoti jų lūkesčius ir tai valdyt tuos lūkesčius. Bet aišku, vėlgi, tu visą laiką preziumuoji iš tos pozicijos, kad tai yra tavo dalininkas, tavo akcininkas, jisai čionais yra dėl to, kad tu jam spręstum problemą. Bet aišku, jeigu ateina įmonė, nu, ten buvo, nu, pavyzdys buvo, šitą vat gal nebūtinai apie tai rašyti, bet, atėjo, šitie, <...> ir sako: „Mes norime čia nori mažinti mums <...> kad ten paliktų didesnę tą kiekį“ ir panašiai. Ir mes jiems sakom: „Nu žiūrėkit, mes viską suprantam, nu, bet mes negalime sakyt, <...>.“ Ta prasme, tai mes čia pakankamai aiškiai jiems pasakėm, arba ten, kada buvo jų važiavimas į šitą, <...> mes jūsų nesmerksime, bet jeigu mūsų pradės pulti ir atakuot, nu, tai mes pasakysim tikrai, kad čia nėra išmintingas sprendimas. Bet čia vėlgi, čia tokie atvejai pakankamai reti, nes dažniausiai, kada įmonės ateina, nu, jos adekvačiai vertina tą situaciją. Tu kartais, pavyzdžiui, sakai: „Nu žiūrėkite, čia jums reikia nusileisti, čia gal jūsų reikalavimai ir per daug kategoriški, nėra realistiška mums pasiekt“ ir panašiai. Tai, bet tu esi „stakeholderis“ su jais kartu, nes aš irgi, aš esu nesamdomas, aš negaunu jokio atlyginimo <...>, aš veikiu kaip akcininkų atstovas ir dėl to aš turiu daugiau laisvės, nes manęs nevaržo. Aš, pavyzdžiui, kada paskutinės derybos dabar buvo su <...>, tai, šitą, tai, kaip čia pasakyt, aš ten dalyvavau prie stalo kaip visuomenininkas ir aš turiu daugiau laisvės jiems sakyt savo nuomonę ir panašiai. Tai, ir aišku, jie gali sakyt: „Mes su tavim nesutinkam“, bet vis tiek, ta prasme, čia tu jau turi tam tikrą autoriteto poziciją, kaip vadovo. Santykiai su institucijom yra visiškai kitaip, nes jos yra sprendimų priėmėjos ir tu, ir tu, aišku, su jais turi kalbėtis, juos bandant įtikinti, kad jie įsiklausytų. Vėlgi, šiais laikais jau institucijom yra svarbus, svarbi tokių organizacijų kaip mūsų nuomonė, nes mes dalyvavom viešoj, viešam diskusijoj, viešoj. Jeigu anksčiau <...> bijodavo viešai išsakyti savo nuomonę, bijodavo kritikuoti valdžią ir panašiai, dabar yra pasikeitę ir tada tas yra irgi vertinama. Tai tu kažkuria prasme, kartais turi daugiau tų, kartais tavo „stakeholderio“ statusas yra didesnis prie stalo negu prieš 15 metų, nors vėlgi, gal skirtingai būdavo anksčiau. Dabar tas viešas elementas labai svarbus. Tai kaip tu, o ką jisai išeis ir pakomentuos žiniasklaidai po šitų derybų raundo?

Ką jisai pasakys apie <...>? Ar tai pasakys, kad čia yra viskas ok, ar tai yra paprasčiausias <...>? Ir vat kaip mano su paskutine <...>, kada aš vat sugalvojau <...>, jo, nu, tai jinai prikibo ir <...> ir tai yra jau, ta prasme, tai tau taip jau įtakoja, ką visuomenė apie tai galvoja ir panašiai. Tai vat, tai taip aš galėčiau pakomentuoti.

A.R.: Tai vat paminėjot, čia tokia atrodo visai sėkmingą pavyzdį, kada pavyko netgi tam tikrų viešosios politikos konkrečių klausimų taip naratyvą šiek tiek formuoti ir viešoj erdvėj. Nu, čia toks naratyvo konkretus net apibūdinimas gavosi tos situacijos. Bendrai kalbant apie tą tokį tarpininkavimą, bendradarbiavimą ir panašiai, kaip manot, kaip matot iš savo veiklos, kokios tos veikimo strategijos jos pasiteisina? Kas, kas jūsų veikloje duoda geriausius rezultatus?

NV-V3: Tai mūsų veikloje duoda geriausius rezultatus buvimas tokiu patikimu ir prognozuojamu partneriu. Čia tas socialinio partnerio yra apibrėžimas, bet toks, kada tu esi net ir iš institucijų, kurios ten turi visiškai skirtingą nuomonę, bet jos supranta, ką jos turi kitoj stalo pusėj, jos jaučia tam tikrą tokią, nu, pagarbą dėl to, kad tu esi, ta prasme, kad tu niekadosi nesielsi iracionaliai, kad tu vis tiek atneši tam tikrą kompetenciją, kad tu atstovauji tam tikrą dalį, <...>, o ne šiaip turi ten iškabą tikrai ir viskas. Tai tas tikriausiai tas labai yra svarbus dalykas. Kitas dalykas, kad vis dėlto, a aš nežinau, gal čia tas, ir gal tas padeda, kad mes maksimaliai, kiek išeina, bandome išlaikyt tą neutralumą. Tai reiškia, mes net matome, kaip vat keičiasi kadencijos ir kada mes kritikuojam, ta prasme, nėra taip, kad mes visus, kas valdžioje, mes visus juos giriname, nes valdžios labai kardinaliai keičiasi ir staiga tada tu supranti, kad, pavyzdžiui, kada mes stipriai kritikavom konservatorius, ir jie buvo labai pikti, ir tada pasikeitė valdžios, atėjo socdemai, ir mes irgi pradėjom juos kritikuoti, ir konservatoriai, tu matai, kad jie jau mato, kad mes, nu, turim savo kažkokį tai, ta prasme, turim savo pagrindimą savo veiksmo. Ir netgi dėl paskutinės <...>, kuri iš dalies buvo <...> tęsinys, o jau konservatoriai į mus visai kitaip žiūrėjo ir matė, kad mes elgiamės nuosekliai, o ne dėl to, kad mes ten, pavyzdžiui, ten kažkaip tai, arba priešingai, kad mes norim ten kažkaip tai įtikti valdžiai ir taip toliau. Tai, tai toksai tas neutralumo arba nešališkumo, kiek tai galima pavadint, toks principas tas irgi padeda, kad tu visą laiką toks esi suvokiamas ne kaip kažkoks tai politikuotojas. Pavyzdžiui, mes niekadosi nesam buvę apkaltinti, kad mes politikuojame, nu, kad į kažkieno tai pusę bandom pūsti dūdą. Tai tas yra, tas yra tikriausiai svarbu.

A.R.: Kaip bendrai, suprantat savo veiklos sėkmę? Konkrečiai gal vat jūsų taip asmeniškai, gal kokiais kriterijais net matuojat savo veiklos sėkmę?

NV-V3: Nu, tai mes kaip organizacija matuojam savo sėkmę, ar tai, ar mūsų pasiūlymai yra pritartinami, ar nepritarta pasiūlymam. Tai mes kažkur tai buvom įsivertinę, tai buvo apie 60% mūsų pasiūlymų buvo, ar pilna, ir iš dalies buvo atsižvelgta, kas, kas yra, aš sakyčiau,

pakankamai neblogas rezultatas, vertinant, kad mes iš tikrųjų labai aktyvūs, nu, labai skirtingais klausimais, ypatingai skirtingais klausimais. Tai, plius aš manau, kad mūsų sėkmė susijusi su tuo, kad mes tikrai turim kaip organizacija gerą reputaciją, ta prasme, turim gerą reputaciją ir vat interesų konflikto valdymo srityje visose, ta prasme, tai reiškia, nėra jokio paslėpto „hidden agenda“, ta prasme, visi labai aiškiai supranta, ką mes atstovaujame. Jo, pas tave nėra kažkur tai paslėpta, kad tu viešumoje kalbi, atrodo, viešai tema, o iš tikrųjų tu turi kažkokį tai paslėptą interesą, komercinį ar dar kažkokį tai, kuris yra siauras ir nelabai mato. Tai tas yra svarbu. Ir, pavyzdžiui, net kažkiek tai neformaliai diskusijoje paskui net dėl <...> vis niekaip nesuprasdavo, sako: „Kodėl jūs tokie aršūs ir čia prieš mus kariaujate? Gal čia turite kažkokį tai interesą?“ Skaitant tai, kad, pavyzdžiui, mano kaip <...> interesą plius minus tą <...> nelietė, nes, <...> tai nekeitė. Ir, o mano <...> yra, nu, ta prasme, per tą veiklos formą. Ir aš tada bandžiau sakyti: „Bet mes atstovaujame <...>, ir jiems kartais gal tai keista, kad tu vat dėl to tu nedarai dėl to, kad turi kažką tai siauro, bet dėl to, kad tu plačiai supranti, vat kaip į <...> tu žiūri plačiai.“ Ir, ir kartais mes pasisakome tokiais klausimais, tai <...> klausimais nebūtinai, gal, gal net daugeliu atvejų atstovaujame kaip ir pandemijos atveju, kada mes daug diskutavome dėl pandemijos, paramos priemonių, panašiai, daugybė. Tai daug kas gavo paramą, kurie visiškai nėra <...>, arba, arba gal nemažai daliai tai nėra svarbu, pavyzdžiui, kokio <...> nustatymas. Jo, daugeliui mūsų narių absoliučiai nėra tai aktualu, niekas nemoka <...>, bet, bet tu kažkaip tai suvoki kaip tokią truputį bendresnę, <...> temą. Ir tai, aišku, tai irgi, gal rodo, kad dėl to mūsų įsiklausome, dėl to, kad mus vertina kaip, kaip, kaip čia yra toksai žodis politologinis „relevant stakeholderis“, kad tu esi relevantiškas, nuspėjamas, ne tai, kad patikimas, bet, bet „relevant“, ta prasme, tu esi, ta prasme, normalus žaidėjas, o ne kažkoks tai feikinis.

A.R.: Kaip manot, tiek galvojant apie bendrai verslą, bet ir jūsų asmeniškai kaip vadovo veiklą, kokie gal tokie dažniausiai ištinkantys iššūkiai yra kur, kur yra tam tikri galbūt, tokie pasikartojantys, matot, momentai, kad patiriat tam tikrų problemų, iššūkių, sunkumų?

NV-V3: Nu, tai iššūkis visą laiką reikia labai griežtai laikytis interesų konflikto valdymo, nes, ta prasme, Lietuva mažas kraštas, daug interesų yra persipynusių, ir tu turi visą laiką tai, tai įsivertinti. A, tada yra kitas, yra iššūkis, yra tas, kad, palaukit, ką aš čia norėjau pasakyti, kad vis dėlto, tu kartais turi būti ir aštresnis, ir iš tavęs, ir verslo bendruomenė turi lūkestį kartais, visą laiką jinau labiau turi lūkestį, kad tu būsi agresyvesnis viešumoje, ir tu turi tą balansuoti, agresiją, kritiką, panašiai, su kažkokiu tai racionalumu, nes daugelis verslų, ypatingai įmonių, jos pakankamai turi daug pykčio, jos dažnu atveju ne, ne, negeba to pykčio artikuliuoti, nes neturi galimybių viešai to pasakyti. Gal kartais ir bijo, ir dėl to jų yra lūkestis, kad verslo organizacija, ypatingai vadovas, aš esu kaip pagrindinis organizacijos veidas, kad tą

artikuliuos. Tai čia gal antras dalykas. Ir tada, trečias iššūkis, kad yra labai dideli lūkesčiai bendrai iš verslo bendruomenės, bet iš tikrųjų didžioji dauguma verslo nėra asocijuota [Interviu dalis pašalinta, siekiant apsaugoti tyrimo dalyvio tapatybę, - aut. past.].

A.R.: Kaip manot, vat jūsų veiklai kokios yra svarbiausios kompetencijos ir asmeninės savybės, galbūt ir kitiems žmonėms, kurie vykdo panašią veiklą kaip jūs?

NV-V3: Tai čia yra labai svarbu, kad tu turi toksai būti universalistas ir įsigilinti į labai skirtingas problemas ir, ir sugebėti artikuliuotai, nesudėtingai paaiškinti tos, problemos esmę. Temos labai, labai skirtingos ir, ir labai specifinės. Tai yra tas vienas dalykas, tikriausiai yra labai svarbūs bendrieji komunikavimo įgūdžiai, ar tai būtų viešas kalbėjimas, ar tai argumentavimas, minčių dėstymas. Tai tas toksai, bendras dalykas, kas yra svarbus. Be abejonės, yra svarbūs dalykai, tai yra, tinklas arba tas vis dėlto Lietuvoj, mažoj šaly, yra labai svarbūs. Žmonės visą laiką, labiau įsiklauso, a arba labiau klausosi į tuos, kuriuos jie asocijuoja, kad žino, matę, panašiai. Tai tas kuria toksai vis dėlto, aš kaip sakau, jeigu <...> posėdy kalba žmogus, kurio niekas nepažįsta, pristatinėja poziciją, jisai visą laiką turi mažesnę tikimybę, kad jo šiaip net klausys negu tas žmogus, kuris matytas asocijuotas su kažkokia tai organizacija, kuri turi tam tikrą žinomumą. Nu, čia visiškai, čia, čia ant tiek elementaru, čia kaip mes prekę perkam, tą, kurią mes žinom, suprantam, kas per prekę. Nauja prekė guli, niekas į jos pusę nepasižiūri. Tai čia yra visiškai, visiškai tas pats yra susijęs, ir, ir tu gali irgi turėti puikią prekę, aukštos kokybės, panašiai, bet kol, bet niekas gali jos nepirkt dėl to, kad paprasčiausiai nežino, o tai reiškia nepasitiki ir panašiai. Tai čia tas tikriausiai yra va tą, ką pavyksta per daugelį dešimtmečių užpildyti, tą, kad, kad tu turi, atpažįstamumo, atsekamumo tą, elementą kaip organizacijos ir kaip vadovo. Tai tiek gal. Nu, visą laiką jo turi turėt kompetenciją ir kažkokį teisėjavimą, kuris tau leidžia klausimus suprasti. Tai čia tas tam ir yra.

A.R.: Taip, tai, kalbant apie vat jūsų veiklą, tą tokią tarpininkavimą ir tarp sektorinį, ir tarp pačių narių, bendrai šio ir tyrimo kontekste apie tuos tarpininkaujančius tokius veikėjus, norisi kalbėti tiek apie verslo atstovus, tiek apie nevyriausybininkus, tiek apie valstybinį sektorių, kad tikriausiai visur yra tų tokių tarpininkaujančių žmonių. Man vat klausimas būtų pats, kiek jų tokių pastebit kitur, kaip manot, kur gal jų daugiau, mažiau, kaip jų veikla skiriasi, iššūkiai, kaip skiriasi?

NV-V3: Aš, aš nežinau, ką, ką jūs turit omeny tarpininkaujantys. Tai turite omeny tarp to konkretaus intereso kažkas tai. Nu, jo, kažkuria prasme galima sakyti, jo, jeigu tu, vėlgi klausimas, ar asociacijos vadovas yra tarpininkas, ar jisai paprasčiausiai yra interesų atstovas. Tai aš sakyčiau, kad vis dėlto tų tokių tarpininkų, kaip aš suprantu, tarpininkas, tai tarpininkas tas, kuris, vis tiek neturi kažkokios tai, jisai kaip trečias veikėjas. Tai pas mus, nėra to tokių.

Vis dėlto visi, aš tai save labiau susieju su intereso atstovu, bet ne tarpininku. Tai reiškia, gal dėl to, kad aš turiu iki to intereso tam tikrą poziciją, visi truputį mato, gali tave matyti kaip šiek tiek nešališką, bet vis tiek vat paskutinės derybos su <...> srityje, vis tiek aš esu, nepaisant to, kad aš tiesiogiai nesu <...>, bet aš vis tiek esu suvokiamas kaip privataus sektoriaus atstovas. Taip, gal mano tas statusas yra toksai, kuris leidžia man šiek tiek, aš net kartais pabūnu velnio advokatu ir sakau savišiam: „Bet žiūrėkite, nu čia jų, žiūrėkite, nu jie sako argumentus, čia yra logiški argumentai, ir mes turim į juos įsiklausyt“, bet čia toksai labiau fasilitavimas. Bet vis tiek aš, aš atstovauju vieną pusę, aš nesu kažkoks tai mediatorius ar panašiai, kuris būtų visiškai nusišalinęs. Aš vis tiek galiausiai atstovauju pirmiausia savo organizacijos narių interesus, paskui atstovauju <...> interesus, kaip mūsų organizacija bendrai suvokia. Tai, tai aš tokių vat visiškai tokių tarpininkų, tarpininkų, aš jų, mažai matau. Kartais man tenka būt tiktai tiek to tarpininku, kiek aš tai tiesiogiai, nesusijęs su tuo. Nu, pavyzdžiui, kokia nors buvo, šita <...>, ir aš ten dalyvavau vėlgi kaip toksai, kabutėse, tarpininkas tarp <...>, bet vis tiek <...> yra mūsų nariai. Tai vis tiek aš esu šališkas, pavadinkime taip.

A.R.: Taip, suprantu. Tai, taip judant link pokalbio pabaigos, norėčiau pasiteirauti. tikrai suprantu, kad a daug yra viešajam sektoriuje labai asmenų ir visokių darinių ir panašiai, kur tenka dalyvauti, atstovauti ir panašiai. Bet galbūt pastebite kažkokių gerųjų pavyzdžių, kur yra tam tikri galbūt žmonės ar dariniai, kur tikrai labai taip atvirai linkę kviesti pokalbiui, bendradarbiauti, taip, išgirsti ir verslą. Gal nebūtinai, kad visada daryti taip, kaip verslas nori, bet išgirsti ir aktyviai taip megzti tą kontaktą. Galbūt matot tokių pavyzdžių gerųjų iš to, ką, ką, ką su kuo susiduriat? Pavadinimais būtų gerai. Pavadinimais čia kaip norint tam tikra prasme norėčiau gauti ir rekomendacijų, ką vertėtų dar irgi pakalbinti. Tai aš sakyčiau, čia yra aišku du tokie esminiai elementai. Jo, tai yra nu trys elementai.

NV-V3: Pirmas dalykas - Seimas, politinis lygmuo, nes ten politinis lygmuo tiktai žaidžia. Tada, tai aš tai sakyčiau toksai vis dėlto ir čia aišku, čia gal dabar, bet čia nepriklauso mano kadencijos. <...> visą laiką tas, kuris kažkaip tai vat klausosi verslo, gal dėl to, kad ekonomikos, gal jie tokie jaučia savo prievolę, priedermę. Jo, bet tai yra tu ten visą laiką žinai, kad tai yra tu ten visą laiką turėsi galimybes, nepriklausomai kokia politinė sudėtis, kas valdžioj, panašiai, bet vat bendra atmosfera tarp visų narių. Ir jisai toksai mažiausiai yra „partizan“, gal panašus į <...>, bet ekonomikos vat toks <...>. Tada, kada mes kalbam, kitas lygmuo yra ministerinis lygmuo. Tai aišku, yra labai kiekviena ministerija turi savo labai skirtingą veiklos modelį, kurį formuoja daugeliu atvejų, tarnautojai, ten sėdintys tarnautojai ir ne tiek net ne politinis lygmuo, bet patys žmonės. Tai, į, tai aš tai galėčiau tikriausiai iš tų ministerinių, tai vėlgi <...> tikrai, ta prasme, jie pakankamai atviri, nebiurokratiški, ta prasme, jie įsiklauso, nu, ta prasme, jie nebijo

to bendravimo. Tada, <...> yra ta ministerija irgi, kuri, ta prasme, kuri, kaip nekeista būtų, kuri pakankamai klausia nuomonės, dar panašiai. Tada, nu, kiek su tom kokiom čia dar ministerijom, su kurioms tenka a susidurti, paradoksas, bet aš tikrai tikriausiai tikrai šitas dvi ministerijas ir išskirčiau, jo.

A.R.: Bet gal galėtumėt pasidalinti, kad aš kalbu apie ministerijas, apie kaip, kaip, kaip nepolitinį lygmenį, kaip vat, kaip institucijas.

NV-V3: Jo, jo, ir šita tada, tada yra trečias lygmuo, yra priežiūros institucijos, prižiūrinčios institucijos. Tai pavyzdžiui, iš tikrųjų kokiam nors. <...>, kas čia daugiau iš tokių prižiūrinčių mega, o su kuriomis mums tenka susidurti, tai jos pakankamai, jo, gal čia tokios pagrindinės, bet jos pakankamai, ai, <...> tai yra vat tokie pavyzdžiai, kada jo, jie jau turi patirties darbo su „stakeholderiais“, dirba, klausinėja, taip toliau, ta prasme, tai tikrai tas yra, tas yra geras dalykas ir, „blemba“, kad kažko tai neužmiršt, bet gal, gal va tiek vat kažko tai.

A.R.: Man šiaip iš tiesų, iš tiesų ir įdomiausias va tas biurokratinis lygmuo, nes politinis jis tikriausiai vis tiek ir, ir keičiasi, ir panašiai.

NV-V3: Jo, jo, aš galiu pasakyti, kad dabar <...> jie pasidarė ypatingai aktyvūs, bet kito vertus jie nebijo eiti į „engagementą“, tai reiškia susitikti, klausytis, panašiai, jie nėra ten „blackboxas“, kuris užsidaręs, tipo atsiųskite laišką, taip toliau, tai čia vat su pasikeitimais naujais. Tada, nu, aš sakyčiau, kad tikriausiai, bet čia tokios kaip ir esminės institucijos, kurios vat, na, yra blogų pavyzdžių, bet aš blogų nenoriu čionais.

A.R.: Jo, jo, jo, jo, tai man įdomu būtų šiek tiek, jeigu galėtumėt pasidalinti, pavyzdžiui, iš, kadangi tiesiog matau iš to vat lauko šiaip <...>, man būtų visai gal įdomu, gal galėtumėt kažkokių konkretesnių asmenų parekomenduoti, tiesiog nebūtinai, žinot, čia jau net ne transkripcijai, bet tiesiog interviu organizavimo tikslais, tyrimo organizavimo tikslais.

NV-V3: <...> palaukit, aš tuojau, mes taip, ten yra toksai <...>, aš pasikeičiu, čia, mhm.

A.R.: Žinau, apie ką kalbat.

NV-V3: Taip, taip, taip, taip, <...>.

A.R.: Ok, gerai.

NV-V3: Ir ten ne, nepaisant to, kad mes ten, ten, pavyzdžiui, ten buvo ir diskusijų, ten, ai, beje, <...> aš irgi, kaip gero, nepaisant to, kad mes turėjom ten labai aštrių klausimų, panašiai, bet jie visą laiką kalbėdavosi ir, ir panašiai, tai va tas irgi yra <...> geras pavyzdys. Tikrai taip.

A.R.: Gerai, supratau, užfiksavau visus šituos, tai man labai naudinga. Iš verslo, tiesą pasakius, jau rekomendacijų nebeprašau, nes šiam momentui jau, jau visai nemažai jūsų kolegų sureagavo ir atsiliepė. Tai <...> jeigu, kažkaip neturit, jeigu turėtumėt kažkokių dar paskutinių

minčių likusių, kuo norėtumėt pasidalinti, tai dabar būtų tinkamas laikas. Mano klausimai jau, jau kaip ir baigėsi.

NV-V3: Ne, žinokit, aš man atrodo viską pasakiau. Aš čia anonimiškumo gali nebūt. Aš tikrai, tikrai čia nieko nesigėdinu, nieko, ką pasakiau, ir šita, ir be problemų. Čia galima uždėt, kad ten neanonimiškai, ir tada galite viską pilnai skelbti.

A.R.: Gerai, gerai, tai ačiū, tada stabdau įrašymą.

Interviu su tyrimo dalyviu NV-V4

A.R.: Gerai. Taip, gerai, tai, kaip ir rašiau, man šiaip yra įdomiausia būtent konkreti asociacija, ir vadovavimas jai. Tiesą pasakius, apie tą asociaciją labai smagus puslapis, labai daug tokios informacijos, bet nėra daug informacijos apie narius pačios asociacijos, man atrodo.

NV-V4: Yra nariai ir ten, nu, apie kiekvieną įmonę trumpai aprašyta.

A.R.: Ai, gerai, gal, gal ne ten šiek tiek tada nuėjau, bet, bet pradžiai gal pokalbiui ir norėtusi pradėti šiek tiek nuo pačios asociacijos ir šiek tiek jos konteksto, koku kontekstu ji buvo sukurta, tikslu, kiek pačiam laiko jau tenka būti kartu su asociacija.

NV-V4: Mes čia kalbam apie <...>, ar ne?

A.R.: Jo, apie <...> taip.

NV-V4: Tai kaip čia asociacija, tai seniai buvo sukurta, man atrodo, <...> metais jina pradėjo veiklą. Aš pats esu nuo <...>, tai jau <...> metai. Tai tikslas turbūt ir buvo, ir išlieka paprastas: kai Lietuva atgavo nepriklausomybę, tai natūralu, kad skirtingi verslo sektoriai ieškojo galimybių ir būdų kažkaip tais, nu, vienyti dėl bendrų tikslų siekimo, nes, nu, kaip čia, keitėsi visa, visa santvarka, supratimas, kaip tai, kaip tie, kaip tų tikslų siekiama. O paskutinius metus, nu, man lengviausia turbūt apie juos kalbėti, tai, nu, tai taip, tą reikia pripažinti, tas yra ir viešai deklaruota, vienas iš pagrindinių asociacijos tikslų iš esmės yra tų, to bendro intereso atstovavimas, ryšio palaikymas, kūrimas su, su valstybės institucijom, kurios reguliuoja šitą sektorių, nes šitas sektorius, kuriame įmonės veikia, <...>. Tai natūralu, kad tų įvairių tokių reguliacinių, reguliavimo taikymo turbūt netgi daugiau šiuo metu klausimų iškyla labai daug.

A.R.: O vat būtent, dažnai vat kalbant ir iš verslo, įvairių asociacijų žmonėmis, bet tuo pačiu ir su nevyriausybinio sektoriumi, dažnai kažkaip girdžiu, kad, tarsi organizacijos, jos vis tiek ten, ar asociacijos, ar verslai, jie turi bendrą liniją, bendrą interesą, bet dažniausiai, kad kažkaip nuomonės išsiskiria ir kur daugiausiai būna diskusijų, tai dėl konkrečiau, gal įgyvendinimo labiau teisėkūros. Tai vat klausimas, kaip pas jus, kur daugiausiai kyla diskusijų, gal koks vat tas turinys diskusijų dažniausiai būna?

NV-V4: Aš, aš sakyčiau, mes gal kaip tik esam kiek kitokioj stadijoj dėl to, kad vėlgi reikia turbūt atskirti, kai mes kalbam apie verslo asociacijas, tai jos gali būti tos vadinamos didžiosios verslo asociacijos, kaip <...>, <...>, <...>, kurios turi labai platų interesų lauką. Iš esmės visi klausimai aktualūs verslui ir ten gali būt, nu, nuo A iki Z. [Interviu dalis pašalinta, siekiant apsaugoti tyrimo dalyvio tapatybę, - aut. past.] **A.R.:** Ok. Kalbant apie vat nišines tokias sektorines asociacijas, dažnai vat taip irgi kalbant per interviu su vat tais vadovais, kurie gal dirbo labiau vat su nišinėm sritim, girdžiu, kad būna tada konkurencijos klausimai dėl to, kad

netgi pačioj asociacijoje ar ten ant po esančios organizacijos, verslai, nu, jie šiaip yra natūraliai konkurentai. Tai vat klausimas, kaip tai jaučiasi asociacijos veikloj, kiek tai jaučiasi, kaip tai sprendžiat?

NV-V4: Konkurencijos įstatymas Lietuvoj ir, nu, čia ne tik Lietuvoj, bet visoj visoj Europos Sąjungos teisėj asociacijas įstato šiaip į labai aiškius rėmus. Ir asociacijose yra draudžiami bet kokie ne tik susitarimai dėl, nežinau, <...> ar dar kažko, <...>, ar dar kažko, bet yra netgi draudžiami duomenų mainai. Tai mūsų atveju tai yra sprendžiama, ta prasme, labai ir paprastai, ir griežtai tuo pačiu metu. Tai, ko neleidžia daryti konkurencijos įstatymas, mes to ir nedarom. Tai reiškia, kad jokių diskusijų asociacijos viduj nebūtinai su noru susitarti, bet tiesiog diskutuoti apie <...> panašius dalykus jų tiesiog negali būti, nes tai užtraukia atsakomybę, kuri, nu, baudos konkurencijos įstatyme yra didžiulės, <...>, jeigu tai yra asociacija, tai nuo asociacijos narių <...>. Ir vadovas asociacijos tokiu atveju irgi neša ir asmeninę atsakomybę pagal įstatymą. Tai mes kažkaip šitos problemos, nu, neturim, nes yra pakankamai aiškos <...> nustatytos taisyklės ir jų laikaisi arba ne. Tai mes jų laikomės. Kaip daro kitos asociacijos ar kiti sektoriai, man sunku pasakyti, bet, bet nu, kažkaip pas mus yra taip. Tai reiškia, kad mes galim diskutuoti apie bendrus reguliavimo klausimus, mes galim bendrai teikti siūlymus, bet lįsti į <...> tai, nu, tai būtų pažeidimas. Tai dėl to, kaip čia, dėl to va turbūt ir, ir ten, kai kas liečia, nežinau, <...> tai, nu, šitos temos jos iš esmės neturi savo dalies asociacijos, nu, jeigu taip žiūrėt visoj darbuotojų aplinkoj.

A.R.: Kaip asociacijoje priimat sprendimus, kai klausimai kažkokie nėra labai akivaizdūs atsakymai, kur galbūt ir išsiskiria pozicijos šiek tiek labiau, gal interesai šiek tiek išsiskiria?

NV-V4: Kadangi pas mus <...> nariai, tas skaičius nėra labai didelis, tai, tai natūraliai, tai, tai sąlygoje, kad ir tas sprendimų priėmimo procesas yra paprastesnis, nu, nes jeigu būtų ten, nežinau, <...> tai natūralu, kad tada tu turi turėti aiškias labai taisykles, struktūrą ir, ir taisykles iš esmės, kaip tu sprendimus priimi. Tai mūsų atveju mes turim tikslą siekti bendro sutarimo. Jis gali būti su ten įvairiomis išlygom kažko, bet, nu, atrasti konsensuą, kurį jau tada asociacijos vadovas ar tos <...>, tai yra asociacijos nariai, gali transliuoti kaip, nu, mūsų bendrą poziciją. Yra momentų, kada ten, kai kuriais klausimais tos nuomonės išsiskiria, nu, tai, tai tada, kaip čia, demokratija geresnės formos kaip balsų dauguma vis dar nesugalvojo. Tai, tai, tai šitas instrumentas irgi yra, jis yra aprašytas <...>, bet mūsų pirminis, kaip čia, ir prioritetas, ir tikslas yra siekti kuo labiau bendro sutarimo. Tai pas mus vyksta taip. Ir tai yra diskusijos pokalbio metu. Tai, nu, aišku, jeigu jau moderuojant tą procesą tu matai, kad, nu, ne, neįmanoma rasti bendrų taškų, nu, yra, nežinau, juoda ar balta, tai tada taip, tada tai lemia

dauguma, asociacijos narių balsų dauguma. Bet tai būna bent jau <...> atveju, tai yra, nu, sakyčiau, išimtiniai labai, labai reti atvejai.

A.R.: Kur pats toj situacijoje atsiduriat?

NV-V4: Tai čia turbūt iš savo rolės išeinant, matot, man yra patogi situacija, tuo aš nesu <...>. A ir, nu, vat mes ir čia esam, tai ne asociacijos, kaip čia, <...>. Mūsų viena iš paslaugų yra <...>. Tai, tai ir yra pliusas turbūt, kai asociacijai vadovauja, nu, aš taip pavadinčiau, labiau žmogus vadybininkas negu žmogus iš sektoriaus, nes kai tu esi iš sektoriaus ir kiekvieną dieną jame veiki, gyveni, tai natūralu, kad, nu, tu turi savo poziciją, nuomonę vienais ar kitais klausimais. Mūsų darbe, mano atveju, aš turiu, kaip čia, suteikti nariams visą įmanomą informaciją, kad jie galėtų priimti taip vadinamą informuotą sprendimą. Bet, kaip čia, aišku, tu visada, nu, vėlgi, kadangi matai visą teisėkūros procesą, ciklą, tu gali pasakyti, kad, nu, gerai, jeigu tokį sprendimą priimsim, tai čia pliusai bus tokie, minusai tokie, grėsmės tokios, jeigu tokį, tai tokį. Bet turbūt asociacijos tam ir yra, kad, nu, nariai turi, žinodami visą informaciją, priimt tuo metu jiems atrodantį geriausią sprendimą. Tai, tai čia vat mano konkrečiu nagrinėjimo atveju yra paprasčiau, man nereikia užimti jokios pozicijos, aš nei turiu balso teisės ten, nei, nei, nei galiu kažkokią, nu, ta teoriškai tu gali tą įtaką daryti, bet, bet, bet nėra tam poreikio, nes tu tiesiog užtikrini, kad asociacija, kaip čia, veiktų ir, ir, ir darytų savo darbą. Tai va.

A.R.: Suprantu, kad būnant asociacijos vadovu daug reikia bendrauti su pačiais nariais, bet labai daug yra bendravimo su išore, su viešuoju sektorium ir panašiai. Tai klausimas būtų, ar susiduriat su situacijom, kada tą pačią problemą atrodo, kad suprantat skirtingai, kad tiesiog vat supratimai skiriasi?

NV-V4: Nuolat, nuolat iš esmės. Ir kai mes ypatingai nueinam į technines reguliavimo dalis, čia vat, ką, ką ir interviu pradžioj paminėjot, nu, kai eina kalba apie, kaip čia, galvoju, kaip išsireikšti, kai eina kalba apie vat taikymą jau reguliavimo, ar ne, tai tikrai būna situacijų, kada tą patį sakinį valstybės tarnautojai, specialistai skaito kitaip negu verslo atstovai skaito. Ir, nu, taip, tada bendraujant, bandom rasti kažkokį tais bendrą supratimą, kaip, kaip tai turėtų būti taikoma. Vėlgi, <...> tai yra gal net kiek paprasčiau, nes kadangi yra labai griežtai reguliuojamas sektorius, tai reiškia, kad galioja tas universalusis principas, kaip čia, tuoj, kaip išsireikšti, kad ne, ne, nesuklydčiau, kas nėra, kaip čia <...>, nes, nu, kitur, ar ne, nu, tai jeigu <...>. <...> sektoriuose galioja, nu, tokia kaip ir taisyklė, jinais nėra taip aiškiai įtvirtinta, bet nuosekliai skaitant įstatymus, jinais matosi, kad kas <...> ir, ir taškas. Tai, tai dėl to tų diskusijų turbūt mažiau kyla, nes, nu, tu matai, kas yra parašyta ir tikrai ir gali daryti. Labiau gal kyla dėl tos diskusijos su, su, su tarnautojais, su sprendimų priėmėjais, dėl conceptualaus suvokimo, kaip mes matom, nu, rinką ir pasaulį. Nu, ta prasme, nežinau, paimsiu pavyzdį, ar ne, nežinau,

kiek žmonių žino, kad, tarkim, <...>. <...>. <...> Iš esmės, tai yra <...>, nes dėl mokesčių sumokėjimo viskas vaikšto per informacines sistemas ir ten, nu, ta prasme, ne, nėra poreikio. Lyg ir bandom kalbėtis, kad ko tai gal jų tada nereikia, nes mums tai yra kaštai <...>, juos reikia atsivežt, nu, žodžiu, pirkti ir taip toliau, ir taip toliau. Bet tada institucijos sako: „Nu, bet tai čia žinot, žmonės pripratę, tai o kaip jie atskirs <...>?“ Ta prasme, čia aš tiesiog šituo pavyzdžiu noriu iliustruot, kad laikai labai pasikeitė, mes nebeturim <...>, nežinau, <...> ir taip toliau, bet institucijos turi tokį kartais baimės režimą, kad o jeigu šitą padarysim, nu, tai čia kažkas sugrius. Dažniausiai niekas nesugriūna, bet tas yra. Tai, tai vat dėl tokių, sakyčiau, labiau dalykų, kur mes matom, kad laikams pasikeitus, nu, nebėra poreikio kai kam, tu bandai tai siūlyti, bet susiduri su pasipriešinimu ne dėl to, kad ten būtų kažkokia problema, o dėl to, kad, nu, tai visada taip buvo, tai taip ir palikim. Nu, nes o kam čia keist? Tai vat šitas gal labiau užkliūna.

A.R.: Kaip praktiškai atrodo tas supratimo vienodinimas, toks bendro supratimo kažkaip ieškojimas?

NV-V4: Su institucijom turim omeny? Nu, kaip čia, per santykio kūrimą, per, per, per diskusijas ir per pokalbius. Tai, nu, mūsų, kaip <...>, tikslas visada, jeigu mes jau einam, siekiam susitikimo su politikais ar su, ar su institucijom, tai tu ateini su savo kažkokiu tai vizija, požiūriu, argumentais, kad, kad tai nebūtų tiesiog: „Mes norim taip, o kodėl mes taip norim?“ Nu, tai tada turbūt tas pokalbis neturi labai daug perspektyvos. Tai mes tikrai bandom visada ateiti tiek su analize situacijos, tiek su logiškai, stipriais argumentais, kurie būtų suprantami, kodėl mes siūlom vieną ar kitą dalyką. Tai, tai vat ir viskas. Kaip pavyzdys, kai, kai ten kyla klausimai, nežinau, nu, pavyzdžiui, dėl <...>. Tai iš vienos pusės atrodo aktualus klausimas <...>, bet mes, kaip asociacija, šituo klausimu niekaip nedalyvavom. Mūsų pasakymas visada būdavo, kad, nu, žiūrėkit, tai yra politikų sprendimas, kokį jie priims. Nu, mes, mes tai tokio ir laikysimės. Nu, nes, nes bandoma pavaizduoti, kad tai yra lyg ir verslo interesas kažkoks. Į galima galbūt jį įžvelgti, nes tu turi didesnę auditoriją, kur tu galėtum parduoti, bet, nu, ta prasme, tai versle dirba tie patys žmonės, kurie, kaip čia, gyvena gyvenimus ir jie, nu, kaip čia, jeigu, nu, jeigu mes, mes negalim pasakyt argumento, kodėl, nežinau, turėtų būti toks sprendimas priimtas, nu, tai mes tada to ir nesiūlysim. Nu, vat kažkaip taip.

A.R.: Suprantu. Dažnai būna sakoma, kad ten nevyriausybinių organizacijų, verslas, valstybinis, visi turi savo kalbas, terminologiją, žodyną, ten kultūrą ir panašiai. Ar tenka vertėjauti, kiek dažnai tą tenka?

NV-V4: Labai dažnai. Ir čia, sakyčiau, čia mes šiek tiek gal išeinam už asociacijos ribų į tą <...>, kad aš manyčiau, čia taip asmeninė nuomonė, kad verslas dažnai nesusišneka su

institucijom dėl to, kad šneka skirtingomis kalbom. Ir tada reikia tų tarpininkų, kurie, nu, vat padėtų išversti ar, nu, vieniems ir kitiems paaiškinti, kas turima omeny. Nes vėl reikia suprast, eikim per paprastas situacijas. Ateina verslo atstovai pas valstybės tarnautoją, kuris sprendžia N+K klausimų vienu metu. Jiems rūpi tikiu sektorius. Nu, ta prasme, labai dažnai verslai nemato, kad aplinkui, nu, dar irgi yra pasaulis. Jie susikoncentravę į tai, ką jie daro, jiems atrodo jų problema svarbiausia. Dabar būtina ją spręsti kuo greičiau ir kito varianto nėra. Tuo tarpu tam valstybės tarnautojui gali atrodyti visiškai priešingai dėl to, kad jis niekada, neįmanoma, kad turės tiek techninių žinių, ekspertizmo labai vienoj konkrečioj srity. Ir čia tada yra, nu, dialogas įgauna didžiulę svarbą, nes jeigu tu nesišnekėsi su tais, kurie toje rinkoje veikia, tai tu niekad nesukursi kokybiško reguliavimo sprendimo. Nu, tai yra tiesiog neįmanoma, nes tu neturėsi net kaip praktiškai patikrinti, ar tai veiks, neveiks, kokią įtaką tai turės, neturės. Tai tenka vertėjauti. Sunku pasakyti, kaip dažnai, labai priklauso nuo konkretaus klausimo.

A.R.: Suprantu. Kaip gal, į kurią pusę dažniau tas vertimas ar verslo kalbą išversti viešąjį sektorių?

NV-V4: Aš sakyčiau, abi pusės. Čia labai, labai, vėlgi, negalėčiau atsakyti apibendrintai, nes tai labai, labai priklauso nuo individualių atvejų. Netgi kartais nuo asmeninių patirčių tų pačių sprendimų priėmėjų. Bet vėl, kai sprendimai yra priimami tik per asmeninę patirtį, nu, tai irgi nėra gerai, nes tai ta patirtis gali būti ir labai plati, ir labai siaura. Tai čia gali būt visaip.

A.R.: Kaip pastebit, galbūt reflektuojant apie savo paties veiklą, kaip skiriasi bendravimas asociacijos viduj, lyginant su išore? Ar skiriasi iš esmės?

NV-V4: Turbūt natūralu, kad skiriasi. Nu, tai viduj, viduj tu, tu, kaip čia, viduj tu natūralu, kad atrakini klausimus ir atviriau, ir laisviau, ir, ir, ir tam, ir, ir ta prasme, aš, aš manau labai paprastai, tam ir reikalingos asociacijos, kad sektorius, nesvarbu čia dabar <...> ar bet kuris kitas, turėtų vietą, kur išsišnekėti, susiderinti pozicijas tam, kad išeitų su, nu, jau tokiu suvirškintu variantu į tas pačias institucijas ir viešumą. Ir šiaip jau tai yra didžiulė pagalba ir sprendimų priėmėjams, nes, nu, kitu atveju, nežinau, tai, tai nėra įmanoma, kad, tarnautojams ar politikams jau pavyktų pasišnekėti su visais sektoriaus atstovais, nesvarbu, kokį sektorių paimsi. Tai asociacijos padeda tą nuomonę sugrupuoti ir jau išnešt kažkokį apibendrintą variantą. Tai tuo turbūt tas bendravimas ir skiriasi, kad į tą, nu, pavadinkim taip, viešumą iš asociacijos išeina jau suderinta pozicija, nu, jau, jau jinai nušlifuoti kampais, kažkokiais netolygumais, o paskui jau dinamiškas procesas. Ten, būna, ten būna visaip.

A.R.: Suprantu, kad veikloje vis tiek tenka labai daug būt tarp valstybinio sektoriaus ir tarp verslo tame tokiame kažkokiam neapibrėžtame gal šiek tiek lauke. Kokios su tuo susijusi, kokie su tuo susiję gal iššūkiai kyla veikloje?

NV-V4: Iššūkiai, vėlgi, labai priklauso nuo situacijos ir konkretaus sprendžiamo klausimo. Turbūt vienas didžiausių iššūkių yra bendras požiūris į verslą, nes aš manau, kad vis dar Lietuvoje yra įsivaizdavimas, jog verslas yra kažkoks tai blogis, kuris ateina visada kažko prašyti ir reikalauti. Iš verslo pusės žiūrint, tai verslas, vėl, geras įsivaizdavimas, kad, nu, tai verslas nenori čia jokio reguliavimo, nori veikti laukinėmis taisyklėmis, kaip jam patinka, ir, nu, į nieką nekreipti dėmesio. Tai ne, taip nėra. Verslas tiesiog nori dviejų paprastų dalykų: tai aiškaus reguliavimo, kad skaitant tą patį sakinį nekiltų trys skirtingos mintys, kaip jį dabar aš čia turėčiau suprasti, ir nuoseklaus reguliavimo, nes kai reguliavimas keičiasi kas pusmetį, kas metus, nu, tai tu, kaip čia, tu labiau galvoji ne kaip verslą vystyti, kas turbūt ir valstybei būtų prioritetas, galbūt mokesčių prasme, darbuotojų prasme, o kaip, kaip prisitaikyti prie reguliavimo, kuris nuolat keičiasi dėl to, kad kažkam kažkur pasirodė, jog kažkas neveikia. Ir, ir pas mus visiškai nėra tradicijos kuriant naują reguliavimą arba tobulinant esamą įvertinti realiai, o kokią situaciją mes turim. Labai dažnai tai prasideda: „Ai, vat čia gal taip padarykim.“ O ar reikia taip daryt, ar mes čia taisom nesugadintą, ar čia ką mes darom, tai to įvertinimo ir trūksta. Tai čia, sakyčiau, tas didžiausias iššūkis, kada kartais tu turi, kaip čia, argumentuoti savo poziciją ir kažką pasiūlyti dėl to, dėl ko tu net nesupranti, kodėl tai yra keičiama, kur yra tikrasis motyvas keisti. Nes jeigu motyvas yra keisti, nes keisti, tai, tai, tai tada tai labai keistas motyvas. Nu, ką, ką tu gali į jį atsakyti? Tai va, čia, sakyčiau, vienas tokių gal didžiausių iššūkių būtų.

A.R.: Suprantu. Pakalbėjus apie iššūkius, norisi pasikalbėt gal ir apie tą gerąją pusę. Tai vis tiek jau turit ir su pačia asociacija jau nemažai metų kartu, bet ir kita yra veikla. Vat, tai norisi išgirst, kaip jūs pats reflektuojat apie savo veiklą, kur matot pasiteisinančias kažkokias veikimo strategijas, kur matot savo veikloje, kad, nežinau, kažką darant pavyksta pasiekti geresnio bendradarbiavimo, tas tarpininkavimas kažkoks sėkmingesnis tada ir panašiai.

NV-V4: Aš sakyčiau, visada, nu, ką jau matom iš patirties, ypatingai griežtai reguliuojamose rinkose, tai, kaip čia, kuo nuoseklesnis sprendimų priėmėjų edukavimas apie esamą situaciją tam, kad jie, kurdami kažkokį sprendimą ar galvodami apie kažkokį sprendimą, giliau žinotų rinkos realijas, tai tas tikrai padeda užtikrinti, kad paskui tas reguliavimas būtų aiškesnis. Ir tai reiškia, kad tada jau asociacija turi dirbti labai, nu, nuosekliai. Ta prasme, yra Lietuvoje nemažai asociacijų, kurios būna, kaip čia, tylios, nu, ta prasme, jos net nežinai, jos ten veikia, neveikia, ir jos pradeda kažkaip reaguoti tik tada, kai jau klausimas, nežinau, atsiranda Seime.

Bet kai klausimas atsiranda Seime, reikia suprasti, kad tai yra galutinė sprendimų priėmimo fazė. Tai reiškia, kad ta idėja, tikėtina, daug, nu, dažniausiai jau kažkur gimė ministerijoj, kažkuriam departamente, po to keliavo per vyriausybę, praėjo visus teisėkūros ciklus, derinimą su institucijom ir taip toliau. Tai asociacija turi dalyvauti nuosekliai visam teisėkūros procese, jeigu nori kažkokio rezultato, nes kitu atveju tu, nu, toks jausmas, kad tu nuolat tada bėgi paskui važiuojantį traukinį. Tai tu kažką gal pavyksti kartais ten užsikabinti už kažko, kartais gal ne. Ir tada, nu, dažnai vat sako: „Tai, nu, tai va, tai Seime atsirado sprendimas, mes ten siūlom, bet nieko jau nebeatsižvelgia.“ Taip, nu, nes žinojimo apie rinką, nu, neturi politikai. Ta prasme, politikai nėra visažiniai ir niekada jis nebus. Tai čia galima žiūrėt iš dviejų pusių. Kaip čia, Briuselio tradicija sakytų, kad politikas turi eiti ir domėtis. Nu, bet kol kas pas mus yra tokia situacija, kur patys verslai turi eiti ir, ir, domėtis ir savo, kaip čia, ir pasakoti apie save. Turbūt taip.

A.R.: Suprantu. Tai čia vat šitoj vietoj norisi taip ir paklaust, kaip gal suprantat savo veiklos sėkmę, pagal ką vertinat, gal kažkokius kriterijus turit sau?

NV-V4: Vėlgi, kaip būna konkretus sprendžiamas klausimas, ar tai būtų teisėkūros iniciatyva, ar kažkoks pakeitimas, tai tiek kriterijų dažnai būna. Nu, nežinau, variantas maksimum, variantas minimum, kompromisinis kažkoks variantas. Bet čia turbūt yra, bet čia kalbu apie ne tik <...>, apie visas sektorines, ypatingai, asociacijas. Aš manau, kad neįmanoma apibrėžti ir pamatuoti, kaip čia, kažkokiais aiškiais KPI ar kriterijais tos, nu, tos va tikrosios naudos ar rezultato. Nes tu niekad nežinai, o kas būtų, jeigu to nebūtų. Nu, ir čia dažnai verslo asociacijose kyla klausimas: „O tai kokia mums iš asociacijos nauda?“ Ir aš, nu, su ne viena asociacija dirbęs, dirbantis, nežinau, ką atsakyti į tokį klausimą. Nu, ta prasme, nes tu visada rasi kaip parodyti, kad jokios naudos, ir visada gali sakyti: „Nu, bet žiūrėkit, kadangi ten <...>, tai dabar vat gal reguliavimas yra aiškesnis.“ Ar tikrai tik dėl to? Nu, čia niekas nepasakys, kad taip. Mes, nu, net čia jau iš lobizmo pusės, tai turim tokią juoką, kad kai Seimo nariai priima blogą įstatymą, kuris, akivaizdžiai, neveikia, tai visada lobistai kalti, kurie mistišku būdu atėjo ir kažkaip užbūrė tuo, nu, kažkokiais kerais tuos politikus. Bet kai įstatymas geras, veikia, nežinau, ten kažkuri visuomenės grupė tiesiog patenkinta ar panašiai, tai tada politikai viską padarė gerai. Nu, tai, nu, ta prasme, tai va, tai čia labai panašiai, kaip pamatuoti tą tikrąjį rezultatą. Ne, nežinau, nes visada tu gali, nežinau, nu, vat, pakeitėm tris įstatymus taip, kaip norėjom. Valio, galbūt tais metais tai yra tavo tikrai rezultatas. Bet kai tu žiūri per ilgalaikę perspektyvą, tai, tai čia, nu, vėlgi, atsiremiam į veiklos nuoseklumą, į nuolatinę veiklą ir ką tu gali jos sukurti.

A.R.: Čia suprantu, kad tokia vat daugiau vat gal bendrai apie asociacijos visos veiklos sėkmę. Kaip jūs, kaip vadovas, apie savo veiklos sėkmę galvojat?

NV-V4: Kaip ją pamatuoti, ta prasme?

A.R.: Nebūtinai pamatuoti, bet tiesiog pagal ką vertinat, kaip suprantat, kas yra jums sėkmė?

NV-V4: Sėkmė geras, toks įdomus žodis yra, bet turbūt vėlgi, kai tu dirbi su asociacija metai iš metų, tai natūralu, tai yra tu planuoji tą veiklą, ar ne, tu turi kažkokius tai metinius, pusmetinius, ketvirtinius, nu, kažkokio apibrėžto laikotarpio prioritetus. Ir ten tikrai galima įsivardinti, nu, kas, kam mes visi galėtumėm laikyti sėkmę. Ir dėl to mano požiūriu asociacijose yra labai svarbus toks lūkesčių valdymas ir suvienodinimas. Nes tikrai dažnai tenka girdėti, kur, nu, mes čia dabar susibūrėm, Everestą rytoj nuversim. Tai labai svarbu turbūt, kad vadovas ar konsultantai, darbuotojai, nu, čia įvairiai gali būti, valdytų tuos lūkesčius, rodytų realią situaciją be pagražinimų. Nu, jeigu matosi, kad tas kalnas nevirs ir per penkis, ir per 10 metų, tai nesvarbu, kaip kažkas to nori, nu, tą reikia aiškiai pasakyti. Ir tada turėti realistiškus pasiekiamus tikslus. Nes, nes čia vėlgi, ir mano patirtį yra buvę tokių atvejų, kada viena ar kita konkreči įmonė, nesusipažinusi su, kaip čia, istorija, kaip tas reguliavimas vystėsi, vertina dalykus visiškai iš savo požiūrio taško vienos įmonės, bet kai tu nematai platesnio konteksto, tada sako: „Tai kodėl čia neįmanoma?“ Nu, todėl, kad kultūriškai gal kai kurie dalykai pas mus yra tiesiog neįmanomi. Nes, nu, aš vėl <...> paimsiu. Nu, tai dabar pabandykim <...> pasakyti, kad <...> nežinau, prie <...> viešose, ne tik viešose vietose, bet per <...> negalima ir taip toliau. Tai, nu, tai jo reakcija bus, ta prasme, sakys: „Tu kas tau yra?“ Nu, ta prasme, <...>. Tai yra <...> aplink su tuo susiję dalykai. Lietuvoj tos kultūros mes neturim. Ir turbūt dėl to, pavyzdžiui, kai pažiūrim į mokestinę aplinką, <...>. Bet tada galvoji iš kitos pusės, bet, bet tai <...> šiaip yra pakankamai, <...>. Ta prasme, nu, tas, kuris turi problemų, nežinau, turbūt vėlgi čia stereotipiškai gal skambės, bet čia, čia visaip gali būti. Ir tada, nu, išsikreipia situacija, kada mes, nu, vat, ta prasme, tai visus šituos skirtumus tu turi labai, labai jausti. Ir pagal tai, jeigu tu susidėlioji, aišku, kažkokio periodo planas, nu, tai tu tada gali įvertinti, pavyko, nepavyko. Nu, vis tiek dienos pabaigoj tai atsiremi į kažkokius tikslus, kuriuos turėjai. Nu, nes jeigu asociacija, nežinau, neturi tikslų ar kažkokių metinių prioritetų, nu, tai jinai tada yra toks kaip laivas vandenyne, kuris plaukia, bet krypties tai nežino. Tai, tai tada, kaip įvertint, ar jis nuplaukia ten, kur norėjo būti? Tai, tai nėra kaip įvertint. Tai planavimas ir aiškus lūkesčių valdymas, ir, nu, kaip čia, narių sprendimas yra, kas yra vieno ar kito laiko prioritetas.

A.R.: Reflektuojant apie savo veiklą, savo patirtis, kaip manot, vat, tam tokiam tarpininkavimui, bendradarbiavimo tinklų palaikymui, kokios kompetencijos, asmeninės savybės svarbios jums arba žiūrint ir į kitus žmones?

NV-V4: Aš sakyčiau, reputacija, nes, nu, ta prasme, jeigu tavo reputacija yra bloga arba, nu, vėlgi, politiką tu gali apgauti vieną kartą, nes kai apgausi vieną kartą, tai kitą kartą tu pas jį nebenuėisi šnekėtis. Tai ir, bendrai reputacija yra labai svarbu. Aš sakyčiau, tada kompetencijų ir klausimų išmanymas. Vėlgi, turbūt negalima tikėtis, kad vadovai asociacijose, ypač kai tai yra profesionalai, ne, ne iš sektoriaus, kad jie žinos visas detales apie tą sektorių. Bet tada tu turi, nu, „vadybinti“ tą procesą, pasitelkti asociacijos narių žmones. Jeigu, nežinau, sprendi kažkokį techninį klausimą, tai pats gal labiau pasigilinti. Tai, ta prasme, nu, kompetencija įsigilinti į tą klausimą, kurį tu sprendi ar kurį neši. O, nu, ir ką aš čia dar galvoju iš tokių dalykų? Nu, gal šitie sakyčiau esminiai. Ta prasme, kad turi, nu, tavo turi būti gera reputacija. A, ir vėl, kai aš kalbu apie reputaciją, tai kalbu ne apie, pavyzdžiui, nu, elementariai, ane, žiniasklaidos požiūris į šituos sektorius visada bus, kaip čia, ne tai, kad kreivas, bet pastiprintas, ir visi visur ieškos, kad kažkas čia blogo. Nu, kaip pavyzdys, ar ne, nu, tai vat užteko Lietuvoj, kad vienas politikas vieno <...>, ir staiga, nors vėl tuose klausimuose <...>, kad ten būtų kažkas spęsta ar kažkokie kyšiai, nu, ne, bet jis, nu, vat, ta <...>, ir tada, nu, vat, ir aš pats esu susidūręs, kad, nu, tai va, jūs <...>. Nu, mes ne prie ko. Nu, dabar ką? Bet vėl, savo veiksmais turi įrodyti, kad taip nėra. Nes, nu, daug kas gali daug ką šnekėti, rašyti, postinti šiais laikais ir taip toliau, bet, nu, dienos pabaigoj tu žiūri į realius faktus. Nu, tai yra, nėra, nu, ir viskas. Tai, tai reputacija čia yra be galo svarbi, ypač griežtai reguliuojamasis sektorius. Nu, nes čia yra tavo esmė. Ir tada, tai vat, klausimas, žinojimas, ekspertiškumas ir, aš sakyčiau, profesionalumas. Ta prasme, vis dėlto asociacijos, jos yra ypatingai verslo, jos yra lobistinės organizacijos, vienaip ar kitaip. Daugeliu atvejų, jeigu jums rūpi reguliavimas, tai, nu, tas turi būti daroma profesionaliai, laikantis visų įstatymų, teisės aktų ir kitų dalykų. Nes vis dar yra, manau, kaip čia, dalis verslų Lietuvoj, gal verslų savininkų, taip reiktų sakyti, kurie įsivaizduoja, kad, nežinau, pažįstu tris politikus, jiems paskambinsiu, <...> pakviesiu, ir kas nors išsispręs. Tai gal vieną kartą ir išsispręs, gal ir du, bet, bet kažkada tai taip baigsis, ir labai norisi, kad taip baigtųsi tada, kaip čia, bandom ir visais kitais dalykais. Tai vat, jo, turbūt profesionalumas visose srityse, skaidrumas, nes, nu, čia irgi labai yra keista, bet, žinot, kaip čia, debatiškai žurnalistai labai mėgsta. Tai verslo, vat, nežinau, Seimas priėmė verslo pasiūlytą įstatymą arba ten lobistų pasiūlymą. Tai jo, bet ar tikrai vien dėl to, kad jis yra iš verslo, jis yra blogas? Nes šiaip jau tai versle dirba tie patys mūsų šalies gyventojai, žmonės, ir kurie, nu, kaip čia, jie tiesiog mėgsta tą dalį. Tai, vat tu tada tu turi būt labai profesionalus, skaidrus, žinoti tą klausimą, apie kurį šneki, ir, tada, nu, kad, kaip čia, ant tavęs negalėtų jokios etiketės užkabinti truputį. Tai vat toks įsivaizdavimas truputį.

A.R.: Tai jūs savo veikloj taip užimat tokią vat tarpininko poziciją, bet tikriausiai tokių tarpininkų galima matyti ir kituose sektoriuose. Bet kažkas, kažkas, nežinau, ten iš viešojo sektoriaus irgi tarpininkauja, šiek tiek taip išeina daugiau už institucijos ribų. Nu, čia tas tarpininkas labiau gal, aš ne apie poziciją, kiek apie veiksmą, apie procesą.

NV-V4: Tai nes, nu, aš kaip, man mažą, kaip čia, mažametį vaiką turiu, tai kažkada jis klausė, ką aš veikiu gyvenime, tai sunku taip paaiškinti. Tai, bet man patiko toks, nu, vat pasakymas, kad tu padedi verslui susikalbėti su valstybės institucijom. Nu, tiesiog tai yra pagalba. Tai, tai jo, bet aš pertrauksiu.

A.R.: Ir viskas gerai. Tai tikriausiai kažkas ir iš valstybinio sektoriaus mato save kaip tokį, kuris padeda susikalbėti, ar ne?

NV-V4: Ne, taip, čia vėl, čia kultūriniai skirtumai. Kaip pavyzdys, Briuselyje, kai yra svarstomas, pradedamas svarstyti vienas ar kitas klausimas, komitete, tarkim, įvyksta klausimai, taip vadinami, tai ten yra garbė politikui atsistoti ir sakyti: „A, domėdamasis šituo klausimu, aš susitikau su tuo“, ta prasme, išvardinti įmones, organizacijas, lobistus, asociacijas, nevyriausybes, nes taip jisai parodo, kad jis, nu, visapusiškai įvertino klausimą, su daug grupių pasikalbėjo, ir dabar jisai, nu, supranta, kur čia skirtingi interesai ir, ir kaip yra. Pas mus kultūriškai vis dar yra politikų sprendimų priėmėjų, kurie didžiuojasi, kad su niekuo nesusitikinėja. Bet, nu, man tada natūraliai kyla klausimas: tai jeigu sutinkam, kad visai žinių žmonių nėra, nes jie neegzistuoja, ir tu priiminėji sprendimus šiandien apie <...>, penktadienį apie žmogaus teises, ir tu su niekuo nebendrauji, tai kaip tu susidarei tada, nu, nuomonę ir dar kažką tais klausimais, jeigu tu vadovaujiesi tik asmeniniais nusistatymais? Nu, tai nėra tada apie politiką, tai yra, nežinau, apie ką. Tai va, čia kultūriškai tai labai, labai skiriasi. Dėl to pas mus tam tikra prasme yra bijoma kalbėti su verslu, nes valstybės tarnautojai, mano įsitikinimu, Lietuvoje yra visada, yra, kaip čia, baimė suklysti kultūra, nes už klaidas yra iš karto baudžiama. Vienas dalykas. Kitas dalykas yra traktuojama, kad jeigu, nežinau, vat, tarnautojas nueis kažko pasiklausti verslo, tai verslas būtinai jam padarys tokią įtaką, kuris jai neatsispirs, ir tada priims sprendimą palankų verslui, ir galų gale tai čia jau beveik korupcija. Nu, bet ne, ta prasme, nu, pokalbis, nieko. Aš sutinku, kad jeigu ten prasideda, nežinau, dovanų mainai ir kiti dalykai, bet vėl, tai čia yra baudžiamasis kodeksas, nu, ta prasme, ne kažkas kita. Bet jeigu tai yra tiesiog pokalbis tarp dviejų pusių, tai jis, jis galėtų reikėti. Tai kultūriškai Lietuvoj nėra taip. Mūsų institucijoms labai, labai trūksta proaktyvumo prieš kuriant kažkokį reguliavimą eiti kalbėti su verslu, nu, tiesiog, nes yra įsivaizdavimas, kad verslas būtinai priešinsis. Nežinau, kodėl.

A.R.: Ar matot kažkokių gerųjų pavyzdžių, kad, nu, galbūt reti atvejai, bet kad yra tokių pavyzdžių, kur taip aktyviau eina? Aš man gal labiausiai įdomus būtų biurokratinis tas vat lygmuo, tas valstybės tarnautojų ir panašiai.

NV-V4: Yra pavyzdžių. Čia vėl nereikia absoliučiai. Aš dabar gal klausimų taip, nu, taip neatsimenu tiesiog. Ok, vat, pavyzdys, ar ne, su ta pačia vat <...>. Nu, mes irgi esam puikiuose santykiuose, ir kai iškyla kažkokie techniniai ginčai, nežinau, ar dėl <...>, ar matom, kad kažkur yra perteklinė našta verslui, a, kažkoks, nu, vat, kaip pavyzdys, labai atsiprašau, radom vat prieš du metus, kaip čia, vieną įsakymą, kuris priimtas ir nepakeistas jo, jo turinys nuo 96 metų, dėl kurio visos įmonės turėdavo <...>. Nu kažkaip pradėjom su <...> kalbėti, sakom: „O ką jūs darot su tais?“ Ten tokios ataskaitos ten apie likus, nu, žodžiu, tokia, kaip čia dabar, ne, esminis dalykas. Ir <...> sako: „Nu, žinokit, jeigu atvarai, tai nieko. Bet, nu, kadangi teisinis aktas yra, tai jūs turit daryt, mes turim gaut.“ Tai sakom: „Tai žiūrėkit, tai gal, o kam to reikia? Nes mums tai yra, nu, darbuotojų darbo valandos ir darbas dėl darbo.“ Ir vat kartu mes radom sprendimą, kaip pakeisti tą įsakymą. Procesas buvo labai sklandus, nes, nu, abi pusės ėjo vieningai į tą pačią vyriausybę, po to ir kitur papasakodamos, kad, nu, žiūrėk, buvo padaryta klaidų, ne, iš, nu, ne tai, kad klaidų, nu, užsilikęs kažkoks reliktas, kuris niekam nebenaudingas, tai puiki proga, tai ištaisyti. Tai aš, A.R., atsiprašau, aš galiu iki tualetu nueit? Galiu nueit?

A.R.: Taip, taip, ne, ne, ne, viskas gerai, viskas gerai.

NV-V4: Tada sugrįšiu.

A.R.: Gerai, viskas.

NV-V4: Atsiprašau.

A.R.: Taip, tai, grįžtant prie to vat tos temos, tokio lyginimo tarp sektorių ir panašiai patirčių, suprantu, kad pačiam irgi galim iš patirties palyginti nevyriausybinių su verslu.

NV-V4: Taip.

A.R.: Klausimas būtų, nu, vat, gal irgi, kaip manot, kaip veikimo strategijos, kaip išsūkia skiriasi vat tarp šitų?

NV-V4: Veikimo strategijos tai yra, sakyčiau, ir čia identiškos. Ta prasme, apskritai, mano požiūriu, yra skirtingos interesų grupės. Yra NVO, yra verslas, tai gali būti sodininkų bendrija. Ta prasme, mes labai dažnai suplakam į, kaip čia, gerus ir blogus, bet tai yra tos pačios interesų grupės, kurios veikia tais pačiais principais. Kur NVO turi tam tikrą, nu, ne tai, kad pranašumą, bet aišku, kad yra kitoks įvaizdis. Iš kitos pusės, dažnai NVO yra mažesni resursai. Tai čia, nu, turbūt tokį balansą mes taip ir turim, bet šiaip veikimo principai, nu, yra visiškai tie patys. Ta prasme, ypatingai jeigu mes žiūrim, nusileidžiam iki operacinio lygmens, tai, tai, tai visiškai tie patys. Ir, ir tas vėlgi yra natūralu, nes, nu, jeigu žiūrim, pavyzdžiui, į Jungtines Amerikos

Valstijas, tai didžiosios nevyriausybinių organizacijos ten samdo tuos pačius lobistus, kaip tai daro verslo įmonės, nes supranta, kad tai yra profesionalai, kurie geriausiai žino, išmano teisėkūros procesą ir gali juos tame procese tinkamai naviguoti tam, kad nedaryti taip, kaip atrodo, o daryti taip, kaip yra įprasta, kaip reikia, kaip atitinka tos, to, tos šalies realijas ir panašiai. Tai, Lietuvoj tas NVO sektorius dar tikrai yra besivystantis, ir, nu, vėlgi, tai turbūt natūralu, atsižvelgiant, kad ir nepriklausomai valstybei metų yra 30, 30 keli. Tai norėtusi turbūt dar aktyvesnio NVO sektoriaus, bet veikimo principai, aš sakyčiau, yra tie patys. Ta prasme, tikrai aišku, nu, patys NVO ir, ir, ir dažnai sako, kad veikia, nu, atstovauja viešąjį interesą. Bet aš tai skeptiškas tokiais pasakymais, nes labai lengva pasiklysti, man atrodo, kur čia tas viešas interesas, kur ne, nes vienos ar kitos nevyriausybinių organizacijos poziciją formuoja tie patys tos organizacijos nariai. Tai natūralu, kad nariai žiūri, nu, ir sau, kad būtų gerai, kad ne tikrai kitiems, pavadinkim taip. Tai, tai dalinai taip, ten labiau turbūt atitinka viešąjį interesą, bet, bet kas yra tas viešasis interesas, čia būtų atskira plati, plati nesibaigianti diskusija.

A.R.: Taip. Ar dėl to jaučiat kažkaip, kad vat iš viešojo sektoriaus, nežinau, su jumis nori mažiau kalbėti, daugiau su NVO, ar, ar?

NV-V4: Yra to, yra to tikrai, Lietuvoj to yra, bet čia vėl negaliu tikrai pasakyt tikrai apie <...> kaip asociaciją, nes mes kaip ir, nu, nejaučiam labai šitos problemos, bet to tikrai yra, nes yra požiūris, kad, nu, tai čia verslas, tai čia kažkas blogai, ir yra ta baimė, kad jeigu tu susitiksi su verslu, tai automatiškai tu čia kažkokia korupcija ir taip toliau. [Interviu dalis pašalinta, siekiant apsaugoti tyrimo dalyvio tapatybę, - aut. past.]. Tai reikėjo, matyt, žmogui, nu, „mentaliai“ buvo žiauriai sunku suvokt, o, ta prasme, o kas blogo yra nueit pavakarieniaut, nes vakaruose labiau gal, kaip čia, jau, jau didesnę patirtį turinčiose valstybėse, tai yra suprantama, kaip kad bendravimas savaime nieko nelemia, jeigu tai nėra paremta ten kažkuo. O pas mus vis dar į verslą yra žiūrima, kad jeigu verslas ateina kažkokia tema kalbėtis, tai būtinai kažko prašys reikalaus ir būtinai sau nori kažką pasigerinti. Į NVO tokio požiūrio nėra, nes, nu, NVO atrodo, kad ateina kalbėt apie kažkokią tai viešąją visokeriopą gerybę ar panašiai. Tai manau, kad NVO šituo atveju yra lengviau. Kas tikrai nutinka, kad labai dažnai, ok, nelabai dažnai, bet kartais institucijos pradeda remtis NVO kaip atsvara, nespręsti vieno ar kito klausimo. Mes, nu, turim čia pavyzdžių Lietuvoj, kada yra neva nevyriausybinių organizacijos, bet kai tu pasižiūri giliau, nu, tai yra trys žmonės. Tu pasižiūri dar giliau, kad ta organizacija yra paremta kelių verslo įmonių, kurios, pasirodo, yra konkurentai kitoms įmonėms, ir tada supranti, kad ta NVO iš esmės tiesiog per pavadinimą yra veikama kaip ir NVO, bet daroma lygiai tas pats, ką daro kiti per verslo asociacijas. Tai, tai nes politikams atrodo, nu, tai patogiau kalbėti su NVO, nes

čia nėra jokio kažkokio šešėlio etiketės ir taip toliau. Tai, tai NVO šiuo aspektu yra tikrai lengviau. Aš, aš taip, taip manyčiau.

A.R.: Supratau. Tai iš esmės mano klausimus visus jau praėjom. Pabaigai gal norėčiau pasiteirauti rekomendacijų. Norėtusi labiausiai pasiteirauti apie viešąjį sektorių, galbūt matant konkrečius geruosius pavyzdžius, va, to biurokratinio lygmens, kur labiau yra linkę eiti taip aktyviai bendrauti, vat, su verslu ir panašiai. Galbūt yra kažkokie formatai konkretūs, kur formalizuoti netgi.

NV-V4: Tai su kuo pasišnekėti?

A.R.: Jo.

NV-V4: Galvoju. Nu, aš nežinau, tik jeigu nuo ministerijoje yra tų žmonių, su kuriais galima šnekėti. Bet nu, va, dabar nesvarstau, kas čia galėtų būti. Reikia pagalvot, taip greit turbūt neatsakysiu, nes, nu, čia labai skirtingai nuo srities priklauso. Formatai, nu, žinot, yra tie oficialūs formatai, ten <...>, visi kiti, bet jie yra tokie, nu, visiškai per <...> prizmę ir ten tikrai tam tikri klausimai svarstomi. Tai šiaip <...>, turėjo ir dar turi tokį projektą <...>, kažkaip taip. Tai kas yra įdomu, mes, kaip lobistas, aš dalyvavau ten keliose tose darbo grupėse, ten ir fokus grupės buvo, ir ten buvo tikrai labai gerų diskusijų apie visą tiek teisėkūros procesą Lietuvoje, tiek kaip, vat, nu, atvirumą tų pačių institucijų ir taip toliau. Bet nežinau, man atrodo, kad tas projektas niekuo kol kas pasibaigė ar dar nepasibaigė, tai ten nepasakysiu dabar pavardžių, bet ten tikrai buvo iš <...> noras, nu, kažkaip vat išjudinti tą užsistovėjusį šiek tiek vandenį, kad žiūrėkit, bendraut ar viskas gerai, ta prasme, kalbėtis yra ok. Tai vat gal ten pabandyt, nes, nu, daugiau dabar nieks kažkaip neateina į galvą tiesiog.

A.R.: Viskas su tuo, su tuo gerai. Tai, tai ačiū, tada stabdau įrašymą.

Interviu su tyrimo dalyviu NV-V5

A.R.: Taip, tai, pradedant mūsų pokalbį, dar norėčiau ir įrašui patvirtint, kad jūsų sutikimą dalyvauti tyrime gavau, ir bendrai pradžia norisi taip pradėti nuo visiškai, na, tokių pagrindų, tai pirmiausia išgirsti iš viso apie jūsų asociaciją daugiau, kokių kontekstu, kokių tikslu ji buvo sukurta, kaip seniai buvo sukurta ir kiek laiko jūs pati, jai vadovaujat.

NV-V5: [Interviu dalis pašalinta, siekiant apsaugoti tyrimo dalyvio tapatybę, - aut. past.].

A.R.

Apie jus, apie jus pačią norisi pasiteirauti, vat, kiek laiko ir...

NV-V5: [Interviu dalis pašalinta, siekiant apsaugoti tyrimo dalyvio tapatybę, - aut. past.].

A.R.: Tai labai jau ilga patirtis pačioje asociacijoje.

NV-V5: Viską, ką tai, kaip ten, jo, tai tą, ta prasme, žinau, ir organizacijos dinamika, ir vystymasis, ir tikrai yra stebimi etapai. Pradžioj buvo vienaip, paskui buvo kitaip. Nu, tiesiog dinamika pačios organizacijos brandumo.

A.R.: O suprantu, kad vat praėjo tas visokias skirtingas stadijas buvimo asociacijoj. Kaip dabar atrodo jūsų kasdienė veikla būnant kaip vadovės pareigose?

NV-V5: Nu, tai tas yra aišku esminis skirtumas, kad tada strateginė kryptis vis tiek nustatinėja <...>. Jau direktorius yra, nu, labiau toksai <...>. Tai, tai va, čia yra esminis toksai dalykas. Be abejo, nu, tai ta patirtis daro savo ir įsiklausoma, į balsą, bet vat tas yra esminis skirtumas. Mes per daug jokio ten, nu, resursų neturim, nors tai yra <...> ir viskas. Visi kiti, nu, jeigu ten kažką reikia, ten finansai ar kažkas, yra eksternalizuojamos paslaugos, ir, arba jeigu ten, tarkim, projektų vadovo ar ten publika, to viešųjų ryšių, jeigu reikia kažko tai labiau, tai mes turim partnerius.

A.R.: Ar tuomet vat jūsų veikloje suprantu, kad daug tenka bendrauti su pačiomis asociacijos narėmis, vat verslais pačiais. Kiek daug turit savo kasdienėj veikloj to ėjimo į išorę, ten vat su viešuoju sektoriumi, suprantu, kad pagrinde.

NV-V5: Taip, taip. Nu, tai čia ir, ir yra mano tas mediacijos darbas. Kada yra kryptis, mes dar esam <...> nariai. Tai, tai kadangi <...>, tai jos visos yra nariai ir ten, ir, ir turim projektus tiesiog kartu ir dėl pozicijų, dėl <...>reguliavimo. Vat šitie visi dalykai, tai eina kartu su <...>, pozicijų formavimais ir, komentarai kažkokiems teisės aktams ateinantiems. Tai, visas tas reguliavimas, aišku, kad yra tikrai mūsų srityje. Jeigu pasirodo, tai mes, tada turim komentuoti. Iš mūsų prašo komentarų, kas liečia, kas liečia mūsų sektorių, ir, ir pateikinti tuos komentarus. Tai čia pagrindinis darbas yra su išore ir su savo srities ministerija, bet aišku ir su kitom ministerijom yra, nes reguliavimas ne, ne vien mūsų srityje. Ir <...> dabar labai stipriai pradėjo, nu, tas sektorių įtakoti, ir be abejo, <...> ministerijos abi.

A.R.: O norėtusi šiek tiek va daugiau suprasti, apie pačios vat organizacijos viduj, asociacijos viduj tarp narių diskusijos, kokiomis temomis gal dažniausiai kyla, kokie tie klausimai, gal tokie kokio lygmens netgi klausimai yra daugiausiai diskutiniai.

NV-V5: Taip, mes dabar, vat kai kalbu apie organizacijos brandą ir tą visą vystymąsi, tai, jau turbūt daugiau kaip 10 metų buvo toks esminis perorganizavimas, kada mes įsteigėme. Anksčiau būdavo, nu, kaip <...> ar ten bendri kažkokie pasitarimai, kai yra teisės aktas ar ten darbo grupė kažkokia suformuojama. Mes padarėm ekspertinius komitetus, ir ekspertiniai komitetai pas mus yra tik iš narių. Dalyvauja atitinkamos funkcijos ir srities ekspertai iš narių. Nu, tai tarkim, ar tai, nu, galiu pavadinti, bet jau paskui ten galbūt nedetalizuosit jūs pas save. Nu, mūsų pagal funkciją yra <...>. Jau seniai vadovaujamės savanoriškai <...>. Tai, tai etikos

ir atitiktis kodeksas, nes čia didelis akcentas pas mus yra. Nu, o paskui tada darbo grupės, kaip pagal poreikį, ten kažkokį ar ten nuo <...> jeigu yra reikalas, jeigu yra kažkas, tai išskyla klausimai, tai tada susikuria. Dabar <...> eina kardiologijos, tai matyt <...> kuria. Nu, tai vat, vat tokie dalykai. Ir tada ta ekspertinė grupė dirba ties tuo reguliavimu, jeigu pasirodo kažkas, ar programa kažkokia komentuoja, ruošia komentarus. O jau poziciją, jeigu reikia formuoti, tai be abejo, čia yra jau tada valdybai eskaluojama, ir mes bendrą, bendrą, bendrą ten, tarkim, kažkokį veiksmų planą ar ten poziciją diskutuojam. Ir <...> jeigu tai yra europinis, tai be abejo, dar turim tą <...>, poziciją.

A.R.: O suprantu, kad daug reikia derinti įvairių vat tada pozicijų. Klausimas būtų vat pačios asociacijos viduje, netgi tarp vat asociacijos narių, kaip elgiatės, ar kyla konfliktų kažkokių, ar tokių sudėtingesnių situacijų, kaip elgiatės tokiais atvejais. Suprantu, kad bendrai žiūrint vat taip irgi į narių sąrašą, kad tikriausiai kai kurios yra vis tiek ir konkuruojančios. Nu, taip, taip. Nu, gal, gal ne, ne visos tais pačiais visiškai <...> aišku, aš ne srities ekspertė, bet gal jos ne, nu, ne visos ten visiškai tą patį, tą pačią gal poreikį atliepia. Bet, bet kadangi vat yra ir konkurencijos tas elementas, kaip jūs, būdama asociacijos vadovė, tarsi stovit tarp tų visokių skirtingų interesų, ką darot tokiais atvejais, kur, kur stovit jūs.

NV-V5: Taip, nu, tai mes tokį ir anksčiau jau turėjom poziciją, kad mes diskutuojam klausimus, kurie yra aktualūs daugiau negu vienam nariui. Jeigu ten kažkas turi savo ten kažkokį tikrai vieną darbotvarkę, tai nėra bendras klausimas. Tai tada tas narys ir turi spręsti tą savo dalyką, nu, tiesiog. Tai dabar, jeigu yra kažkoks reguliavimas ar ten kažkoks ypatumas ar programa eina, kuri liečia kelis narius, tai tada jau galima kelti. Kažkas inicijuoja vis tiek tą klausimų iškėlimą. Kitas dalykas, ką mes, nu, vat pakeitėm, kai aš atėjau, tai mes pakeitėm ir labai sugriežtinom, tą konkurencijos aspektą. Konkurencijos teises turėjom ir mokymus, ir dabar yra visi, kurie dalyvauja, visiems rekomenduojama praeiti tuos konkurencijos teises mokymus. Ir turim tą vadinamą „disclaimerį“, kurį prieš kiekvieną <...> jis yra uždedamas ir pakartojama dar, apie ką mes nekalbėsime. Nekalbam jokių su konkurencijos dalykus, jokių ten <...> dalykų, nieko. Mes kalbam tą, kas liečia bendrą reguliavimą. Šitą būtina deklaruoti, nes tikrai esu dalyvavusi, čia tik jums galiu pasakyti, lietuviško verslo, nu, žinokit, yra jums ką veikti dar. Palyginsiu tarptautiniu vat, kaip mes darom, tai tikrai jiems yra dar ką veikti. Taip, paskutiniu metu jau ten matau, jau, jau ir tos <...> sprendimai ir kai kurios ten jau bylos kilusios, matomai jau verčiasi susigriebti, bet, bet, nu, dar jie turi ką veikti. Mes tokių konfliktų betarpiškai, kadangi šaka yra viena, tai nėra kieno, nu, gali būti, nu, tarkim, ar čia <...> svarbiau, ar <...> bet žinokit, nu, čia tokie yra vis tiek, nu, ir žmonės, jie nėra tokie verslininkai, kurie <...> ar tai kažkas. Jie yra to <...> sektoriaus, nu, kaip čia įvardint, net nežinau. Nu, tas išsilavinimas

matomai irgi daro savo. Tokių kažkokių atvirų konfliktų, mes esam turėję kažkada labai seniai, bet jie daugiau tokie asmenybiniai gal. Nu, tokie kieno čia žodis paskutinis, ar čia kaip, bet nu dabar būtų, net nežinau, bet, bet, nu, nėra tokio. Yra ten truputėlį tų tokių visuomet yra, aišku, diskusijų aštresnių ir nuomonių skirtumas, bet nu jau jeigu yra nuspręsta, tai yra nuspręsta. Jeigu matom, kad nėra ten kažko, arba ta nuomonė, nu, jinais reikalaujama tokioj srity, kuri jau pradeda riboti su konkrečia, mes tiesiog nesprendžiam tų klausimų. Mes juos vis tiek atsiranda kažkas, jeigu iš narių neatsiranda, tada aš pasakau, kad šito mes nediskutuosim. Tai yra „disclaimeris“, ir mes nepereinam į ten to lygmens diskusijas, kur ten tokie jau betarpiškai galbūt konkurenciniai dalykai ir kur nes jeigu domėjotės, mūsų sektoriuje yra byla labai garsi, nes yra nubaustas sektoriaus kita asociacija tokioms įspūdingoms sumom, dėl to, kad pateikė nuomonę pagal, reiškia, valstybinės institucijos paklausimą. Ministerija paprašė pateikti, ir jie pateikė, bet tai labai, nu, kaip, <...> nuomonė. Nu, ir vat reikėjo jau pagalvoti, nes kada mes gaunam iš valstybinių institucijų paklausimą, nu, tarkim, nori <...> įvertinti ir pasako, kiek jums čia, nu, va, tas papildomas reguliavimas, kiek iš jūsų resursų reikės, tai jūs mums pateikit vidutinius ten atlyginimus ar kažką. Mes neteikiame. Susiraskite, kur norit. Jeigu jūs valstybinę dar turit padaryt, apklausinėkit individualiai kompanijas, bet mes per asociaciją jokių neteikiame tų dalykų, nes nu tiesiog ir nariai patys jau yra nu labai nu, jautrūs tiems dalykam, kadangi yra korporaciniai mokymai. Taip kad mes čia nu tikrai stengiamės jau, kad niekaip. Tai, tai vat už tai gal nėra ir tada tų tokių labai nu aštrių konfliktų. Nes nu ne, nesprendžiam mes komercinių dalykų. Komercinis dalykas tavo yra nu jau tavo verslo reikalas. Tai jeigu tu nori savo komercinius dalykus darytis, tai tu darykis. O asociacija jau yra reguliavimo dalykus labiau. Ir tas vat su viešuoju sektoriumi, ką tu gali diskutuoti, tarkim, politinė programa, kada eini pristatinėji, vis tiek mes tie <...>, labai didelis interesas Lietuvos nu atgal susigražint dabar, kadangi išėjo, jau prarado tą investicijų portfelio dalį. Tai, tai susigriebęs truputį per vėlai. Tai, tai ir su politikais kalbi, aiškini, kada galima sugražinti tokį nu investitorius tokius į Lietuvą, kokios turi būt sąlygos. Nu, tai va tie tokie dalykai ir mediacijos. Aš taip įsivaizduoju, kad nu pas mus gana taip aiškiai. Nežinau, kaip, kaip ten kokiems kelininkam ar kažkam tai diskutuoti.

A.R.: Ten, man vat įdomu būtų paminėjot, man atrodo, labai natūralu, kad ten, kur žmonės diskutuoja, būna ir aštresnių kažkokių kampų ir panašiai. Ir, ir tų diskusijų kai kada būna gal patogesnės, kai kada mažiau. Kaip vadovė, kur, kur tenka atsidurti tokiu atveju, ką darot tokiu atveju praktiškai pati?

NV-V5: Nu, kaip tai, tai visuomet, aišku, tas nu yra palaikymas bendro tono. Mes tiesiog nu stengiamės, kad neišsieskaluotų iki jau kažkokio tai konflikto. Nu, bandai spręsti tą jau iš karto vietoje, nu tiesiog pozicijas derinti, žiūri, nu, kaip aš, kaip vadovė ir kaip <...>, kai būdavo,

kada jau kyla ten kažkokia banga, tai ieškai nu bendrų taškų ir stengiesi tada nuo to bendro taško atsispirti ir nu surasti tą kažkokią bendrą nuomonę. Tai jeigu jau labai kardinaliai priešingi, nu, tai tada žiūri, kur prioritetai pagal asociaciją, nu, tarkim, vertybines ten tuos dalykus, nu, kažkaip surasti pagrindą, kuris visus vienyty reikia. Ne, ne ant tų skirtumų stengtis, kad surasti pagrindą, kas visus vienyty. Tai nežinau, ar čia atsakiau į jūsų klausimą.

A.R.: Taip, taip, puikiai. Viskas.

NV-V5: Nu, tas tokio kompromiso ieškojimas. Nu, aš sakau, kadangi turi būti nu va tokioj pozicijoj, turi būti nekonfliktiškas ir neturėti tos ambicijos, kad tavo žodis būtų paskutinis. Nes yra žmonių, kuriems reikia, kad jų žodis būtų paskutinis, jeigu jis būna paskutinis, bet svarbu mums yra tikslas ir rezultatas. O procesas jis turi būti nu tiesiog nu visiems prieinamas, sklandus, nu priimtinas ir sklandus. Kartais jisai būna taip, nuomonių išsakymai ir yra, yra įvairių, ypač kai pasikeičia ten, tarkim, jeigu keičiasi <...>, tai kol susistyguoja, kol nu įgauna tą darbo modelį, susitvarko, tai, tai visuomet organizacijoj tas normalus dalykas. Bet labai svarbu, nu, kad jeigu išlieka linija kažkuri, kažkas, kas nu suveria ant virvelės, kaip aš sakau, ir yra tas tęstinumas, nes labai svarbu tęstinumas, ne taip, kaip nu, tarkim, partija pasikeitė, gavo kitą koaliciją ir tada persukinėja visus įstatymus. Mes čia nu turim labai sunkų laiką, turėjom labai čia vienu metu, kada visi įstatymai, mūsų reguliavimai labai keitėsi. Nu, tiesiog labai nežmoniškas krūvis. Tai čia mūsų pagrindinis yra, nu, aišku, sunkumai visi yra išorėje, ne tiek, ne tiek viduje, kiek, kiek mūsų sunkumas yra visuomet išorėje ir su tuo lobistinio įstatymo, su lobistinės veiklos reguliavimu ir su supratimu, ką nu, kas tai yra lobistas ir dėl ko jisai ateina, ir su ta baime mūsų, kai kurių politikų, patys nesupranta, bet ekspertų neprisileidžia. Nu, čia yra tie sunkumai pagrindiniai.

A.R.: Ar šituos dalykus jaučiat, nu, vat kalbat apie tą baimę bendrauti ir panašiai, ar jaučiat, tu girdžiu apie politinį lygmenį, ar tas biurokratinis lygmuo, ten valstybės tarnautojų lygmuo, irgi tas pats, ar kažkaip šiek tiek kitaip yra?

NV-V5: Nu, tai ne yra tas pats, nes politinis lygmuo yra ir yra ten ties visos, vis tiek jie, nu, kaip priklausomi nuo tos politinės linijos. Tie karjeros tarnautojai gal mūsų sektoriuje nėra taip labai, nu, yra jie, bet, bet vis tiek daugmaž yra formuojama politinė linija. Nu, ir jeigu politinė linija yra, taip kitas iki su jais lengviau, lengviau galbūt yra bendrauti, nes jie supranta, jie, nu, kaip ekspertai, jie supranta, apie ką kalba. Bet jeigu jie turi ten, tarkim, liniją, jie jos peržengti, vis tiek užbrėžtos ribos, ir jie negali. Tai, tai taip, mes matot, neturim tų tokių, su kuo susiduria betarpiškai verslas, ta biurokratija, tas vilkinimas, ten terminai, ten visi ten tie dalykai, čia jau yra, nu, procesai, su kuriais, kuriuos mes stengiamės, nu, įtakoti. Tai, tai taip, aišku, nenoras, ir dabar ta biurokratijos mažinimo visa, nu, nežinau, kiek tai yra deklaruojama ir kiek tai realiai

bus kažkiek tai iš to. Bet matom labai aiškiai, nu, jau daug ministrų pasikeitė, tikrai su daug ministrų esu dalyvavus, bendravus ir viceministrų mūsų srity. Mes paprastai turim viceministrą. Tai jeigu yra politinė valia ir yra noras ir yra supratimas, susidegimas, tai tikrai yra, nu, galimi pokyčiai. Bet jeigu yra įjungiamas ignoravimas, tai tu ten gali, nežinau, kokiais argumentais, nieko tu nepadarysi. Tai, tai jo, čia tas.

A.R.: Norėtusi vat, kaip tiktai dabar lyg ir kalbam tiek apie tą bendravimą ir asociacijos viduje, bet ir bendravimą su išore. Norėtusi suprasti, kaip pati matot, kiek dažnai pasitaiko ar pasitaiko situacijų, kada rodos, apie tą pačią problemą supratimas skiriasi ir reikia kažkaip jį suvienodinti. Tai vat klausimas, kiek dažnai to pasitaiko, ar jūs kažkaip tą vienodinant supratimą, ar kažkas kitas, kaip tai atrodo praktiškai.

NV-V5: Tas irgi yra labai svarbu asociacijoje viduj susitarti, kas yra tas vadinama kalbanti galva. Kas atstovauja, nu, tai aišku, kai yra vienas žmogus, tai tu jau ir kaip ir turi „by default“. Bet jeigu būtų daugiau, nu, tarkim, vis tiek yra, paprastai yra, nu, tarkim, direktorius, prezidentas ar ten valdybos pirmininkas ar tai kažkas, tai skirtingi žmonės skirtingai, nu, turi požiūrį. Tai reikia susitarti, susiderinam. Paprastai jau tos pozicijos, kurios komunikuojamos, nu, jos yra tie vadinami „white paperiai“. Vienai ar kitai pozicijai, arba turim europinę jau poziciją dėl tų pagrindinių teisės aktų, arba ten, tarkim, jeigu eina kažkoks projektas, tai nu tos žinutės yra jos visiems žinomos ir patvirtinamos, patvirtintos ir yra bendras sutarimas. Aišku, kiekvienas truputėlį kalbėdamas jisai turi savo aspektą. Tai tas nėra blogai. Nu, kaip skirtingi argumentai, skirtingi pasisakymai, viskas yra tvarkoj, bet pagrindiniai jau tie dalykai, nu, jie vis tiek yra, nu, kažkaip tai, nežinau, mes nu neturim per daug čia kažkokių tokių ginčų. Gali, sakau, nu, galima kalbėti vieniems, atrodo, kad šiemet svarbiau yra <...>. Nu, tai kryptis pasitvirtinamos visuotiniam susirinkime, aptariama pagrindinės strateginės kryptys, nu ir važiuojam. Ir kadangi narių irgi resursai yra labai skirtingi, ir mūsų <...> yra tik iš nu, žmonių, kurie savanorišku principu deleguoti yra iš narių. Jokių mes resurso samdoma neturim. Tai, tai tas yra labai svarbu irgi, kad mažesnės, tada mažesni nariai, kurie neturi resurso, nu, jie tiesiog turi pasitikėti. Ir jeigu tu labai smulkintumeisi mūsų srity kažkokius labai detalius dalykus, tada jau galbūt tas ir pasitikimas, bet mes imam labai tokius bendrus nu, kardinaliai bendrus dalykus, iš tikrųjų skaudančius, skaudamus visiems. Tai galbūt tas ir palengvina irgi iš dalies. O asmenybinių, asmenį, aš taip žinau, taip matyčiau daugiau asmenybinius dalykus, nes matau, kas ir dabar ten kitose kiek dalyvauja. Mes esam kai kur, dalyvaujam kitose organizacijose. Tai tiesiog turi susistygauti žmonės, kai nauji ateina, jie turi prisitaikyti prie naujos organizacijos, nes jeigu iš nu. Ir turi deklaruoti, bet tas užima laiko, kol visi supranta, kad tu eidamas nuo asociacijos, tu turi eiti su asociacijos žinutėmis, o jeigu tu turi savo atskirą nuomonę, tu turi deklaruoti, kad tai

yra ten mano kompanijos pozicija arba ten mano asmeninė nuomonė. Tiesiog vat atskleisti, ką tu atstovauji tuo momentu. Tada išvengsim konfliktų. Kitaip tai neišvengsim.

A.R.: Dažnai būna sakoma, kad nevyriausybinis sektorius, verslas, viešasis sektorius, visi turi tarsi savo atskiras kalbas, žodynus, turi skirtingas darbo kultūras. Ar tenka vertėjauti vat dirbant taip tarp verslo ir viešojo? Kiek dažnai tą tenka daryti?

NV-V5: Nu, taip yra, nes nu vis tiek kiekvieno yra truputį kitas interesas. Tarkim, viešasis sektorius turi, jo tikslas yra galbūt vienas, o tu, kada ateini, tavo tikslas yra kitas. Ir be abejo, ten tie terminologija specifiniai, ten tie dalykai, nu tarkim, nu pas mus yra labiausiai daugiausiai terminologijų ir labiausiai tas ekspertinis toks lygmuo su institucijom. Nu, tai tarkim, reguliavimas <...>. Tai ten yra terminologija begalinė. Iš kito sektoriaus tu net negali suprast, kas tas <...>. Ten yra „abreviacijos“ ir visa kita. Tai taip, bet čia kažkokio labai didelio nejausčiau. Pavyzdžiui, reguliaciniai dalykai, kada eina <...>, irgi daug terminologijos, ir bet tai yra nu <...>, jau jie tą terminologiją, tai visi kalba viena kalba. Nu, čia lygiai kaip <...> gali susikalbėti. Mes su <...> irgi galim <...> susikalbėt, nes ten daugumoj nu tą funkciją vis tiek yra žmonės, <...>. Tai taip, jeigu mums reikėtų, nu va dabar tarkim, nu nežinau, pirmininkavimas Europos, kada bus 27-aisiais? Taip, tai bet mes neinam nu nei į savo daržus. Mes gi ten kažkokių tikrai savo sektoriuje, tai nežinau. Kol kas taip, dabar turim tą su ten <...>, kada turim. Taip, tai truputėlį nu jaučiasi, kad reikia ten supratimo, nes ir <...> ministerija nesupranta, ko ta <...> nori, ten tarkim, iš tam tikro reguliavimo. Tai ne tiek mums su jais, kiek jiems tarpusavy. Vat mes jaučiam, kad reikėtų pasišnekėt, nes nu verslas jau yra supratęs, kuo čia gresia viskas, bet ministerija savo sektoriuje dar <...>, nu tarkim, nu dar ne, nu nepagavo pradžioj, nes <...> pasiėmė failą ir nesitarė. Dabar čia jau prasideda skėdros visokios, bet irgi europiniam lygmeny, nes jau nuvažiavęs traukinys. Tai vat čia turim tų tokių susikertančių, kada kelios ministerijos yra. Mums sudėtingiausia yra, kada nu reikia įtraukti kelias ministerijas, nes tarkim, <...>, nu <...> dabar jau gal ne, bet anksčiau tai jie net ir nesuprasdavo, kodėl jie čia turėtų kažkaip tai vienaip ar kitaip įsitraukti. Tai dabar jau kažkaip yra lengviau, nu vis tiek tai laikas, įdirbis ir žinai. Nežinau, ar atsakiau į jūsų klausimą.

A.R.: Taip, taip, taip, dar noriu vat patikslinti. Būna sako, kad ten viešasis sektorius ten nesupranta verslo veikimo tam moduliui ir panašiai, o ten verslas nesupranta ten viešojo sektoriaus biurokratinių procesų ir panašiai. Ar čia reikia kažkokio, nežinau, paaiškinimo ten, sakykim, asociacijos nariams apie kažkokių procesus arba atvirkščiai, ten viešajam sektoriui paaiškinimo apie nu vat verslo kažkaip tai tą perspektyvą, ne tik perspektyvą, bet ir patį veikimą ir panašiai?

NV-V5: Nu kaip, reikia, aišku, bet kadangi nu mes taip stabiliai vieną turim šaką, ne per daug nesiblaškom, tai taip, tos inovacijos, kurios ateina, kitas iki irgi reikia, nes nu reikia truputėlį paaiškinti. Bet mes, kadangi sakau, tų betarpiškai tų komercinių ir verslo dalykų nu nediskutuojam, o reguliaciniai dalykai, tai reguliaciniai, tai jau nu ministerija kaip ir reguliuoja. Bet taip, kada būna ypač tie jautrūs klausimai, ten tarkim, <...> įtaka, ten pavyzdžiui, ten kažkokie <...>, tai reikia jiems aiškinti, kad kiekvienas tas toksai, tada jie tariasi su banku, tada jie ten nu nesupranta <...> tų ekonominių dalykų. Nu, yra ten tokių susikirtimo momentų, arba ten nu jo reikia kartais paaiškinti. Nu, kitas dalykas, ko verslui reikia, verslui reikia žinoti, ir svarbiausia yra kokia kokiais argumentais ir kuo remiantis padarytas sprendimas, ir kad tai būtų skaidru. Jeigu tu paskaičiavai kažkokį ten koeficientą, nu kuris įtakos, pavyzdžiui, verslą, ar ten nustatei kokį akcizą, ar ten PVM, tai svarbu, kaip buvo priimta ir nu kokiais argumentais remiantis. Ir jeigu tu neparodai, arba ten paslepi, arba pasakai: "Čia mūsų vat institucijos direktoriaus įsakymo, mes čia paskaičiavom", tai čia yra pati blogiausia situacija, kurią mes galim turėti. Ir tada taip, va tada reikia labai nu tų tokių aiškinimų, kad nu vis tik jūs turite parodyti, kad visiems būtų aišku. Nes yra ir konfidencialūs dalykai, kurių kurie yra verslui jautrūs, nes jeigu tu turi ten kažkokią sutartį, kompanija turi, mes kaip asociacija nesikišam į tuos dalykus, bet principai sutarčių sudarymo, taip, tada jau mes galim diskutuoti apie principus, apie konfidencialumą, būtinybę išlaikyti, nes nu sugalvojo, sudarė sutartį, o dabar mes pasiklausim, o kaip Latvijoje, o kaip estai? Tai palaukit, jūs negalit pasiklaust, nes nu yra kitos šalys, ir jeigu jūs turite čia susidarę su kompanija sąlygas, tai jūs turite šitam regionui, nu šitai šaliai pasidarę. Nu, čia yra tų tokių dalykų. Tai vat bendrus tuos dalykus, taip, tenka aiškinti.

A.R.: Kaip matot, kaip jūsų asmeniškai, kaip vadovės, am bendravimo, gal net ir stilius, skiriasi, nesiskiria bendraujant viduj asociacijos ir bendraujant su išore? Ar čia kažkaip pakankamai panašiai atrodo ten principai tokie bendri, ar matot, kad vat ir gal savijauta nuo to kažkaip skiriasi?

NV-V5: Nu, kaip principai vis tiek yra daugmaž tie patys, nes tu turi surasti bendrą vardiklį. Bendrą vardiklį, kaip judėti toliau. Jeigu yra problema ir yra, tarkim, susidūrimas dviejų priešingų nuomonių, tai tada vis tiek turi suprast, nu kaip ir derybose, čia turi būti iš esmės derybininkas, tam, kad išeiti iš tos situacijos, kad visi jaustųsi, nu tą, kad į jų poreikį buvo atliepta ir viešasis sektorius turi suprasti, ir nu tai tas vat man galbūt yra kaip vadovui aktualu labai. Aš suprantu ir viešą sektorių, ir verslą, kadangi nu labai gerai žinau, kaip nu pati pradirbusių turbūt nežinau kiek, <...> kompanijose. Tai va, tai per įvairias funkcijas aš labai gerai suprantu ir interesą, ir viską, ne ir suprantu ir viešąjį sektorių, koks jų yra, nu kokia jų užduotis. Jeigu yra <...> užduotis, turi pinigų biudžetą, ir jį turi suvaldyti, tai jie nu tiesiog, jie

nu jų yra tokia funkcija, ir tu negali iš jų reikalauti ten be galo. O verslui reikia, nu verslas turi savo ambiciją, ir visuomet nu turi ką pasakyti ir papriekaištauti. Tai va, tai tenka tą truputėlį versti iš ir viešojo intereso aiškinti atstovaujant verslą, bet reikia kartais paaiškinti, nu kad taip nebus, taip negalim, arba reikia ieškoti kito kelio. Tai vat nu ir pati suprantu, kad čia viskas tikrai nu aiškinimo būdu. Kitaip, kol nesikalbėsi, tai niekur neturėsi.

A.R.: Iš to, ką girdžiu, vat norisi pasitikslinti, ar gerai suprantu, kad kartais taip atrodo, kad pasijaučiat kaip tokia viešojo sektoriaus atstovė, prieš asociacijos narius?

NV-V5: Taip, nu ne atstovė, bet gal taip šiek tiek tarsi užginant, šiek tiek paaiškinant ir panašiai. Tai vat nu tas įdomu, įdomi ta dinamika. Ne prieš, ne tai, kad prieš. Aš vat pasakyčiau, kaip kadangi aš suprantu gerai, ir patirtis tą leidžia jau numanyti, tiesiog noras verslo, verslas visada nori versliai aktyviai, greitai rezultatas. Ir aš tada sakau: "Jūs šitą rezultatą, jeigu norit, procesas yra truputį kitoks. Jis nebus toks. Tu negali ateiti ir pasakyti: "Va taip, taip, taip išdėstysim", ir iš karto tau į kaktą pasakys: "Ne", ir viso gero. Tai tu turi ateiti, nu ir aiškinti kantriai yra tam tikri procesai, vėlgi, ir tas tonas, koku tonu parašyti atsakymą. Tai žiūrint, ką tai vėlgi pagal situaciją orientuojamės. Vienur reikia tikrai griežtai, nes nu iš didelio nesupratimo kitas iki, todėl kad nesupranta, ką čia nori nureguliuoti, o verslas tada iškart supranta, kad jiems čionai nu bus labai blogai. Tai tu turi tada labai nu aiškiai išdėstyti tada tą poziciją ir atsistoti, nu ginti verslą ir pasakyti, kad nu bus labai blogai. Tai negalit padaryt. Nu tarkim, kažkokį nu įveda, nežinau, neaiškius kokius nors kriterijus arba pagal kažką tai, nu kažkokias išimtis kažkam, nu pavyzdžiui, nu tarkim tam pačiam <...> procese, kada negali surasti kažkokių išeičių, patys įsivelia tenai į tuos savo procesus, kuriuos susikūrė, ir paskui tada jau ieško. Taip, bet dabar yra žinokit, tikrai palygint per tą <...> viskas pagerėjo viešajam sektoriuj. Žmonės tikrai yra įgavę ir kompetencijų. Pradžioj tai buvo baisu, dabar yra tikrai nebaisu, gali eiti diskutuoti. Nu vis tiek pažengiam į priekį visi. Tai svarbu tas vystymasis. Svarbu labai tas vystymasis. Ir viešasis sektorius tikrai dabar ir ekspertus gali jau pasiimti, nu tą vadinamą „inhouse“ ir tikrai nu jau ne negaliu skųstis.

A.R.: Apkalbėjom atrodo vat jau tokius skirtinguose momentuose ir tam tikrus iššūkius. Norėtusi šiek tiek daugiau vat jūsų paklaust jums kaip vadovei, kokios kokie gal dažniausiai kylantys iššūkiai yra veikloje, ypatingai kalbant apie tuos vat bendradarbiavimo procesus, tarpininkavimo tokius procesus.

NV-V5: Nu kaip iššūkis visuomet yra, jeigu yra kažkas netikėtai, diskusija iškila ir sako: "Nu o kokia jūsų pozicija, kai tu net tos pozicijos neaptarinėji?" Arba kokia jūsų nuomonė? Tai nu ne tai, kad iššūkis, bet tu negali iš karto pasakyti savo nuomonės, nes tu turi vis tiek sugrįžti. Ir suderinti tą nuomonę, nu pasitarti. Tai ne tai, kad iššūkis, nu bet tiesiog toks yra nu tam tikras

veiklos modelis. Kitas iki nu net neturi su kuo pasitarti, žinai, pagrindinė linija, ir nu turi toje situacijoje diskutuoti. Tai nu tai va čia galbūt yra ten tie sunkumai. Aišku, tie visi reguliavimo dalykai, ypač tose srityse, ne mūsų srityse, nu va dabar, kaip sakau, <...>, nu tai yra rimtas iššūkis. Jeigu mes neturėtume kažkokios pagalbos, ne visada mes ją ir turim iš Europos, čia būtų neįmanoma su tais visais europiniais teisės aktais, kurie eina. Tai visiškai neįmanoma juos visus aprėpti ir ten įsigilinti į kiekvieną dalyką. Kitas dalykas, kada eina jau jų diegimas, jau tarkim, turim <...> vietinę teisę, vietinius lokalius teisės aktus. Tai tada irgi vat yra tikrai sudėtingi tie dalykai, nes nėra su kuo pasitarti vietoje. Pas mus ekspertinių tokių irgi nėra. <...> neturi nei gamybos, nei teisininkų „inhouse“. Čia viskas yra išoriniais ekspertais, jeigu vietoj reikia. Tai vat šitie dalykai yra nu tikrai sudėtingi. O kitas iki nu nori ir tas viešasis sektorius, nes jiems yra pagal taisyklų principus, jie turi pateikti projektą ir gauti nu su suinteresuotoms šalim kažkokį tai grįžtamąjį ryšį. Tai va čia yra. Su sudėtingumu. Bet tai grynai nu jau čia resurso yra ir ekspertizės klausimai.

A.R.: Pakalbėjus apie iššūkius, norisi pasikalbėti ir apie tą pozityvesnę dalį. Kaip pati matot, turit jau labai ilgą patirtį su asociacija per įvairias situacijas, tikriausiai yra tekę praeiti. Kaip pati matot, kokios jūsų veikimo strategijos labiausiai pasiteisina, kur pavyksta kažkaip tai pasiekti geriausių rezultatų, kas jūsų elgesyje gal padeda tai pasiekti?

NV-V5: Nu kaip tai aišku, tas derybininko toks bendras nu nežinau kaip čia pasakyti savybes, nes aš ir kompanijoje buvau dalyvaudavau derybose visą laiką. Nu ta prasme, būdavau derybininkas nuo kompanijos. Tai va tos savybės, kurios reikalingos derybininkui, tai būtent vat bendro pagrindo ieškojimas. Tada, kada matai pozicijas, ieškai, kaip kurioje vietoje tu nu į optimalų sprendimą gali išeiti. Kad nu vis tiek nebus taip, kaip viena pusė nori, ar kita pusė nori. Reikia surasti kompromisą. Tai vat kompromiso ieškojimas. Nu tai šitas yra nu kaip didelė dalim aš dar matau, kad nu tikrai galiu padėti kaip ekspertas nu tiesiog pasakyti, kaip vienas ar kitas mechanizmas veikia, kokie yra procesai. Tarkim, jeigu yra tikslas nu norim padaryti vat tokį pokytį, tai tada nu tiesiog kaip jį padaryti, tą kelią numatyti ir orientacija nu orientacija į tikslą. Aš esu visada orientuota į tikslą, bet priemonės irgi yra labai svarbu, ypač mūsų versle, kur ta etika ir tas kaip „compliance“ atitiktis ir etikos dalykai yra labai aktualūs ir nu reputaciniai. Nu tai va čia irgi labai svarbu, kad tu negali dėl kažkokio trumpalaikio tikslo ar tai kažko nu sugriauti reputacijos. Ir asociacija, jeigu pasakė, ir jeigu jie atėjo su nuomone, nu tai tu negali ten blaškytis po savaitės pakeisti, nes kažkas susigalvojo kitaip. Tai vat pasidarai namų darbą ir tada jau išeini.

A.R.: Taip. Suprantu. Šiek tiek vėl jau ir dabar kalbėdama apie tai užsiminė, bet norėtusi dar šiek tiek daugiau išgirsti, kaip manot, kokios jūsų asmeninės savybės, kompetencijos yra svarbios tam vėl tarpininkavimui, bendradarbiavimui?

NV-V5: Tai gal nežinau, ko kokios čia, tai gal jūs galit labiau ten apibrėžti. Strateginis mąstymas. Atsiprašau. Strateginis mąstymas. Visų pirma ir matymas bendro paveikslo, vis viso paveikslo. Nes jeigu tu matai tik savo funkciją, savo vieną sritį, tu nežinai, kaip jinai gali įtakoti kitą. Tai va tas strateginis matymas, požiūris, tada sugebėjimas rasti nu tą kompromisą, komunikaciją, aiškią komunikaciją ir argumentaciją. Nu tai nežinau, čia prie kurių ten dėti. Tai lyderystės tos visos bendros savybės, jos aišku yra svarbu. Ir tai aš kaip visada sakau, am mano toks yra moto, tai svarbiausiai darbe yra tavo darbas, o ne tu pats. Tai vėl šitą nepamiršti, čia yra labai svarbu, nes jeigu tikrai kažkaip susireikšminsi ir pradėsi ten, kad čia kažką, tai tikrai nieko nebus. Čia yra bendras darbas asociacijai, tai yra vis tiek yra komandinis darbas, ir tada ir įsitraukimas visų narių, nes jeigu kažkam tu nu ignoruosi jo poreikį, ten vieną kitą, nu tai jis tiesiog nu nebedalyvaus toje veikloje asociacijos. Tai va, tai stengiantis irgi išlaikyti organizaciją, tas yra labai svarbu.

A.R.: Kaip pati asmeniškai suprantat savo veiklos sėkmę? Konkrečiai jūsų pačios, ne visos asociacijos, bet jūsų pačios. Galbūt pagal ką vertinat savo sėkmę, kokiais kriterijais?

NV-V5: Na mūsų pagal profilį, mūsų yra pagal profilį mūsų visos veiklos sėkmė. Nu tai tas tikslų įgyvendinimas. Tai jeigu tu pasieki tikslą, ten tarkim, jeigu <...>, nu mūsų yra vienas iš tikslų, mes kaip partneris <...>, tai tos partnerystės programos, jeigu vyksta sėkmingai, ir jeigu tos inovacijos, kurios nu mūsų nariai yra, kadangi <...> tai <...>, ir jeigu tie <...> turi kelią ir turi prieigą, ir <...>, nu tai ir yra sėkmė didelė. Tai aišku, jinai turi daug ten tų sąlygų, nes tu ne negalėsi <...> jeigu tas biudžetas bus nepakankamas. Nu tai tada mes ir turim tuos tokius įsitraukimus į biudžeto diskusijas ir visa kita. Tai vėl jeigu biudžetas didėja, tai aišku, ir ekonominės sąlygos, bet ir yra tam tikras vis tiek įdirbis. Ne jeigu jau sako ministras, pasako, kad mums reikia didinti biudžetą, nu tai galų gale jisai supranta, kad per 10-15 metų ne nepasako, kaip mes. Mums tai aišku buvo iš karto, kad pyragas yra per mažas. Ta prasme, tu negali išstampyti tos paklodės, nu bet pripažinti politiškai, tai yra labai sudėtinga kitas iki viešajam sektoriui, kad nu nes tai jau siejasi su daug kitais sektoriais ir tu su tuo pačiu kitu verslu, kuris galbūt irgi turi prisidėti. Tai jo. Šiek tiek.

A.R.: Tai pati esat tokia vėl kaip tarpininkė tarp verslo viešojo sektoriaus, bet aišku, atstovaujate verslą. Ar pastebit savo veikloje žmonių iš viešojo sektoriaus, kurie irgi taip tarsi bando megzti tą labiau taip aktyviai bendradarbiavimą, taip irgi tarpininkauti ir panašiai? Kaip manot, kur daugiau tokių žmonių, ar versle, ar viešajam sektoriui, kaip skiriasi jų veikimas, ar skiriasi?

NV-V5: Na, kaip partnerystė, visų pirma, kaip mes turime tą viešą sektorių truputį gal atskirti reiktų. Pas mus yra viešas sektorius, tai yra valstybinės institucijos, reguliuojančios, tai kurios tave reguliuoja, ir kitos viešasis sektorius, tai jau yra <...>, kuris tikrai labai linkęs bendradarbiaut. Tai jau nu jau jų profilis savaime. Vieni yra labiau gal ginybiški ir turintys savo liniją, o kiti yra labiau atviri ir siekiantys bendradarbiavimo. Tai jeigu su institucijom, vėlgi ten mes kažkokių ypatingų problemų neturim dėl partnerysčių, dėl programų, dėl nuomonių tų pačių skirtumo didelio irgi nėra, nes nuo visų tas pats yra interesas. Vis tiek centras <...>. Nu mūsų sektorių tai yra labai nu taip sąlyginai paprasta, nes viskas matuojama pagal žmogų. Ar tas žmogus <...>? Tai čia neturim. Viešasis reguliuojantis, tai tarsi irgi jo tikslas yra tas pats, bet jau jisai turi nu truputį kitus aspektus. Tai va, tai nuo ko čia mes pradėjom dabar?

A.R.: Taip galiu dar šiek tiek priminti. Tai vat tie tarpininkaujantys tokie žmonės ir iš viešojo sektoriaus, kaip manot, kaip kiek jūsų veikla panaši tame tarpininkavime pačiame, kiek jinai skiriasi? Ar daugiau tokių žmonių vat atrodytų, kad versle yra, ar daugiau valstybiniam sektorių? Kaip vat matant tą ir jūsų lauką, gal ir kitus laukus, kaip jums atrodo?

NV-V5: Daugiau ieškančių bendradarbiavimo, tai aš manyčiau vis tiek, kad yra versle. Nu gal bet gal ir man taip atrodo. Tai bet dar mes turime be tų vat institucijų <...> aš dar nepažymėjau, mes dar turime visą <...> lauką. Tai mes bendraujam <...>, ne su individualiais aišku atvejais, bet mes bendraujam su organizacijom. Tai bendri interesai, ten tarkim <...> labai aktyvūs. Nu tiesiog tu matai, kurie yra labai aktyvūs ir jie dirba ties savo problema, ir jie tikrai yra <...> ir jie turi savo programas ilgalaikes, ir tikrai jau yra išvystę tą labai stipriai veiklą. Tai vat su jais irgi visuomet bendradarbiaujam, nes nu jau jeigu nebe jų ir ne dėl jų, tai čia ir mums ten nelabai yra ką čia veikti. Tai va, tai aš tai sakyčiau, man tai atrodo, kad versle, nes institucijos nu jos taip truputį gal bendradarbiavimo jie yra priversti. Nu man toks jausmas kartais, nes nu pagal taisyklų principus jie turi gauti tavo nuomonę. Dabar yra labiau anksčiau darydavo tuos sprendimus, kurie įtakoja verslą, tikrai padarydavo, ir ypač vasarą būdavo taip va, prieš kokius 15 metų dar 20, tai būdavo vasara, liepa, rugpjūtis, ateini ir randi rudenį naujus reguliavimus patvirtintus be jokių derinimų, be jokių ten čia nieko. Tai dabar taip jau nevyksta. Tai dabar iš tikrųjų yra viskas daug labiau civilizuotai.

A.R.: Kaip manot, ar vat tų žmonių, kurie viešajam sektorių vat irgi taip nu stengiasi galbūt labiau aktyviau tarpininkauti ir panašiai, kaip manot, ar jų tas tarpininkavimas, pati veikla, ar jinai iš esmės labai skiriasi nuo to, ką darot jūs, ar pakankamai panašu, ir tuo pačiu ir pati veikla, bet ir iššūkiai, am ar skiriasi, ar nesiskiria, kaip jums atrodo?

NV-V5: Nu man atrodo, kad šiaip principas irgi yra gal panašus, nes nu kaip, nes aš taip suprantu, kad nu mano pozicija yra tas vis tiek mediatorius per vidurį, nes jau dabar aš ne <...>, ne versle, aš neturiu to nu jau visiškai nu tokio radikalaus galbūt požiūrio. Nu tarkim ministerijoj viešajam sektoriuje, jeigu mes kalbam apie reguliuojantį sektorių, ne <...> visumoj ir <...>, nu nes ten yra visai kitas santykis. O reguliuojantį sektorių aš manyčiau, kad irgi yra panašus, nes jiems irgi reikia surasti kelią, jiems reikia nu pasiekti tą tikslą, ne ir neturėti nu jokio ten ypatingo pasipriešinimo, skandalų ir turėti sutikimą. Nes jeigu tu perlauži, perlenksi, nu tai paskui tu gali iškreipti visus dalykus. Ir kas yra atsitikę pas mus, nežinau, ar jūs kažkiek nežinot, nes pas mus <...> kai buvo įvesta visiškai nauja <...>, mes turėjom du metus mirties slėnį, kur nepakliuvo <...>, ir Lietuva yra atsidūrė per tą porą metų stipriai nuvažiavę žemyn, ir visiškai Europos visos Sąjungos, kaip palygina šalis, ten daugiau negu Europos Sąjungos, ten <...>, mes kiekvienais metais turim tą indikatorį, visiškai gale buvo, visiškai. Nu tai dabar jau vis tiek kažkaip suprato, susiėmė, nu taip, tada buvo prasidėjo kovidas, tada karas, tada tas ir visi kiti prioritetai, bet tu negali šitaip numesti. Tai buvo labai sudėtinga situacija. Dabar jau yra išjudėję, tikrai išjudėję ir pažanga, ir nu tikrai matom. Nu bet čia jo buvo rimtas dalykas, buvo rimta krizė čia pas mus tikrai susiformavus, nes padarė pokytį, nenumatė resursų, nu ir tu gali sakyti, nekvalifikuotai padarė. Jeigu tu darai šitokį pokytį, įsivedi funkciją, kuriai reikalingi ekspertai, kurių Lietuvoj nėra, nu tu negali daryti tokio pokyčio ir nenumatyti nei finansų, nei kaip tu gausi specialistus, nei ką. Tai vat nu tas toksai politinis nurodymas ir neklausymas partnerių, nes mes dalyvavom, bet ten paskui įvyko pas juos ten kažkas, aš nežinau, įvyko su resursais, ten visiška krizė įvyko. Tai sistema padarė ir nebeturi ekspertų, ir viskas.

A.R.: Tai judant taip jau į pokalbio pabaigą su klausimais, jau šiaip iš esmės baigiau, bet dar prieš užbaigiant norėčiau pasiteirauti galbūt, prie kažkurio klausimo norėtumėt grįžti, galbūt dar kažkokių liko minčių, ką kuo norėtumėt pasidalinti pabaigai.

NV-V5: Nu aš taip dabar dar, kadangi jums reikia tos savybės, tai aš taip sakyčiau, kad lyderystė, strateginis mąstymas ir derybiniai sugebėjimai ir komunikacija, nu vat tie pagrindiniai dalykai, kurie tikrai reikalingi, be kurių tu nu negali, nes tu turi tą paprastą eksperto kalbą, kitas reikia išversti į paprastą suprantamą politikui kalbą. Bet tu turi sugebėti ir su ekspertu kalbėti. Tai va ta komunikacija tokia, jinai yra nu, o lyderystė, strateginis mąstymas, tai ir sakau, darbas yra svarbiau negu tu pats. Tai čia derybininko jau yra. Taip.

A.R.: Tai tuomet stabdau jau įrašymą. Ačiū jums labai už skirtą laiką. Tikrai.

Interviu su tyrimo dalyviu NV-V6

A.R.: Sutikimą dalyvauti tyrime gavau. Tai tikrai atstovaujate labai įdomią organizaciją, labai įdomią asociaciją, tokią labai aukšto lygmens ir labai, atrodo, nu, tokius labai rimtus klausimus sprendžiančią. Norėtusi pradžioje, taip, gal ir pradėti mūsų pokalbį nuo tokios visiškai bazės, nuo šiek tiek pasidalinimo, jūsų pasidalinimo apie pačią asociaciją, kokių kontekstu, tikslu ji buvo sukurta ir kiek jūs pati jau gal laiko esate kartu su ja.

NV-V6: Tai asociacija įkurta gal, gal kaip <...> gal yra, ta prasme, ganėtinai daug ir yra tuo požiūriu ganėtinai, kaip ir, standartinis darinys visose šalyse yra ir praktiškai visuose sektoriuose, nes iš tikrųjų ir jos tikslas yra tiesiog vienu balsu, kad sektorius kalbėtų vienu balsu su visuomene ir valstybe, sakykim, taip, nu, politikai įsiskaitant, aš taip bendrai sakau, visuomenė ir valstybė. Kad tas vienas balsas būtų, nes klausimų įvairių ir daug, ir reikia, kad kažkas tai sukonsoliduotų tą bendrą poziciją sektoriaus ir ją pateiktų institucijoms ir visuomenei. O aš pati <...> metus esu asociacijoje.

A.R.: Visą tą laikotarpį buvot vadovė, suprantu, kad ne, visą, visą, suprantu. Tai <...> metai jau visai nemažai, sukaupėt ir patirties nemažai. Būtų įdomu išgirsti šiek tiek daugiau apie jūsų pačios konkrečiai veiklą kaip vadovės asociacijos, kokios pagrindinės funkcijos įeina į jūsų veiklą, kaip atrodo kasdienė veikla, kam skiriat daugiausiai dėmesio.

NV-V6: Tai yra nuo bendravimo, nu, kaip, vienas yra išoriniai, kaip ir, kaip čia pavadinti, „stakeholderiai“, ir vidiniai, ane, tai vidiniai „stakeholderiai“, tai yra nariai, asociacijos, <...> ir, nu, kai kurios <...> institucijos, ir išoriniai, tai yra valstybės institucijos, tos, kurios mums yra aktualios, ir <...> yra labai didelis toks „stakeholderis“, nes jie mums daug klausimų ir dažnai turi, ir reikia į juos atsakinėti. Tai va, tai ta ir diena taip panašiai atrodo, tai yra susitikimai ir diskusijos su nariais, mes turim apie <...>, tai mes tų komitetų formatu arba kažkokius ad hoc susitikimus turime. Tada, aišku, su vidine komanda yra atskiri susitikimai, kur mes kalbamės, kaip judėti su tam tikrais klausimais į priekį, ir tada susitikimai su institucijomis, kur mes keliam klausimus ir ieškom tų bendrų sprendimo būdų. Ir aš dalyvauju ne visuose, kai kuriose asociacijos <...> dalyvauja, tai aš, nu, taip, ten, kur svarbesni aš einu, ten kituose jisai dalyvauja. O taip, tos dienos taip ir atrodo, ir su <...> bendravimo nemažai.

A.R.: Būtent taip galvojant apie pačios asociacijos vidų, tai vat tuos vidinius „stakeholderius“, būtų įdomu išgirsti, kokie klausimai organizacijos viduje, yra daugiausiai diskutuojami, gal, atsižvelgiant į pastarųjų metų kažkaip tai, tokius, klausimus.

NV-V6: Taip, nu, pavyzdžiui, <...>, tai yra, nes vat <...> ganėtinai daug <...>, tai labai daug įvairių formatų mes turim tuo klausimu, tai <...>, <...>, <...>, <...>, paslaugų prieinamumas

regionuose, skyriai, <...>. Kaip čia dabar išskirti kokias šitas, kaip ir, <...>, kita <...>, kita sritis. Nu, sakyčiau, čia tokios vat pagrindinės, aišku, yra dar sąrašas labai tokių pripuolamų ir visa kita, bet čia tokios gal didžiausios.

A.R.: Suprantant, kad, vis tiek, asociacijos narės, nariai, <...> tai, jie tikriausiai vis tiek turi visi savus interesus, savo kažkokių, ypatumus ir panašiai, ir natūralu, ten, kur yra daug žmonių, tai ten kyla visokių ir diskusijų, kartais ir nesutarimų, kartais kažkokių gal ir konfliktų ir panašiai. Pati užimat vadovės poziciją, kaip elgiatės tokiomis situacijomis, gal jeigu galit pasidalinti, gal kokie tie klausimai yra jautresni tokie, ir kaip juos sprendžiat tada viduje.

NV-V6: Nu, tai va, vienas plusas yra tas, kad visi yra <...>, tai yra kaip interesai, nors ir šiek tiek skiriasi visų, bet, nu, daugmaž vis tiek, jau kalbant apie įstatymų pakeitimus ar tokius va tų globalesnius klausimus, daugmaž tos pozicijos daugmaž yra vienodos, bet išties būna, kad niuansų išsiskiria, ir tos asociacijos tokia ir yra rolė, mes, nu, kaip ir moderatoriai, mes tą moderuojam diskusiją, mes už juos sprendimų nepriiminėjame, mes jiems leidžiam priimti patiems sprendimą, ir jeigu atsiranda tokių klausimų, kur išsiskiria nuomonės, tai mes organizuojam atskirus susitikimus arba visų, arba netgi kartais tik tai tų dviejų narių, kurių nuomonės, ir leidžiam jiems išsikalbėti, išsikalbėti, išsikalbėti, kol galiausiai jie priima tą bendrą sprendimą, kad, nu, gerai, gal šito klausimo nekeliam, arba gerai, keliam, bet va su šitu niuansu. O tokį procesą akistatą, žodžiu, jų padarom, kad jie išsikalbėtų patys, ir, kaip sakant, mes prižiūrim, ir kad, nes mūsų tikslas, kad asociacija turėtų poziciją.

A.R.: O kur jums pačiai tenka atsidurti tokioje vietoje, ar kažkaip jaučiat, nežinau, kažkokį lūkestį, kad palaikysit kažkurią labiau pusę, ar dar kažkaip, kaip, kaip šitoj vietoj tenka elgtis jums.

NV-V6: Taip, tai natūralu, kad kiekvienas narys norėtų, kad asociacija jo pusę palaikytų, tai va, mano tokia pozicija maksimaliai neutraliai elgtis, ir dėl to, rinktis tuos formatus, kur jie visi kartu susirenka. Nes kai po vieną, tai tada jau ir atsiranda tų, tų, kaip sakant, kitaip, nu, kaip čia pasakyti, lūkestis jų, kaip jūs ir sakote, kad gal, gal palaikyt, nes galbūt čia daugiau čia tų argumentų arba svarbesnių, kai kiekvieno gi svarbiausi. Tai aš dėl to stengiuosi, kad visi kartu sueitų kambary, ir tada vat vieni kitiems ir sakykit tuos argumentus, ir tada jie labai natūraliai viens kitą neutralizuoja, neutralizuoja, ir gaunasi ta bendra pozicija. Aš stengiuosi būti neutralus, toksai moderatorius.

A.R.: Norisi gal iš karto taip paklausti, kokie gal iššūkiai su tuo tada kyla, ko galbūt pačiai, pačiai viduj dėl, dėl tų situacijų, dėl kažko gali kilti kažkaip sunkumai ir panašiai.

NV-V6: Aš sakyčiau, nevadinčiau to sunkumais, bet natūralių dalykų. Vienas dalykas yra dideli nariai, ir kitas dalykas yra maži nariai. Tai maži nariai visada šiek tiek jaučiasi, kad gauna

jie mažiau dėmesio. Kita vertus, nu, dideli nariai ir turi daug daugiau klausimų. Tarkim, dideli nariai dirba su visuomene, o <...> teikia paslaugas visai visuomenei, kaip tarkim, <...>. O yra ir mažų narių, kurie tikrai <...> užsiima. Tai natūralu, kad pas tuos <...>, kurie ypač su visuomene tiesiai su gyventojais dirba, daug daugiau visokių klausimų yra, tai jiems ir asociacija daugiau dėmesio, skiria. Tai sakyčiau, tas vat balansas tarp, dėmesio dideliems ir mažiems nariams, ir tada konkurencija tarp jų pačių, ar, ar numeris vienas, ar numeris du, čia kuriam čia daugiau dėmesio, vat kuriam ta, kurio čia ta pozicija turi būt svarbesnė. Ir kaip mano, kaip ir minėjau, tas įrankis yra juos susodinti, kad jie patys išsikalbėtų ir susitartų, nesi netampant tarpininku, nes tai yra pavojinga, kaip sakant, jie patys turi susitarti. Nes aš taip matau, asociacijos vaidmuo, jina yra, mes teikiame asociacijos paslaugą, mes organizuojame formą jiems susitarti. Asociacija pati neturi ir negali generuoti pozicijos ar kažkokių kurti dalykų. Mes tikrai jų sukurtus produktus ar pozicijas, mes jas skleidžiam institucijoms ir visuomenei, bet patys nekuriame, negeneruojame.

A.R.: Tai dabar šiek tiek daugiau vat kalbėjome apie tą pačios asociacijos vidų, norisi pakalbėti, ir apie vidų, bet ir apie išorę. Jums, kaip vadovei, vat minėjot, daug <...> tenka bendrauti, tai suprantu, kad daug tenka bendrauti su institucijomis, su viešuoju sektoriumi. Norėtusi, norėtusi išgirsti, būna sakoma, kad kartais apie tą pačią problemą supratimas tiesiog skiriasi. Kiek dažnai sutenka susidurti su tokiomis situacijomis, kažkaip vienodinti tą supratimą, ir kaip, kaip tai praktiškai atrodo.

NV-V6: Taip, pirmas, pirma užduotis, tai yra tą problemos supratimą susivienodinti asociacijos viduje, kad visi vienodai suprantam, kad tai yra problema, ir vat tokių sprendimo būdų mes norim. Ir tada mes einam į institucijas, ir tada bandom joms paaiškinti tol, kol, kaip sakant, jos supranta, ir dažnu atveju supranta. Tai nereiškia, kad jos priima, nes jos gali turėti, nu, kitą poziciją, sakykim, jeigu mes sakom, kad nedidinkit <...>, tai, nu, dažnu atveju jie sakys: „Mes didinsim, nes norim daugiau pajamų į biudžetą“. [Interviu dalis pašalinta, siekiant apsaugoti tyrimo dalyvio tapatybę, - aut. past.]. Tai va, tas yra mūsų irgi darbo dalis - išaiškinti problemos esmę, bet kartais užtrunka ir patiems suprasti problemos esmę, kur tos šaknys ir kaip spręsti per institucijas.

A.R.: Dažnai būna net sakoma, kad nevyriausybinis sektorius, valstybinis sektorius, verslas, kad visi netgi turi savo atskirus žodynus, turi savo atskiras darbo kultūras, procedūras, ir kad kartais net atrodo, reikia pavertėjauti. Ar tai matot savo veikloje, kaip tai atrodo?

NV-V6: Aš taip sakyčiau, kad asociacijos būtent ir yra darbas būti tuo vertėju, nes mes suprantam institucijas ir žinom jų darbo metodus, o rinkos dalyviai, nu, kaip <...> jie nesupranta ir neturi. Va čia ir mūsų ta, jie atneša klausimą, o mes jį perdarom ir įvelkam į institucijom

suprantamus žodžius, procesus ir pasiūlymus. Taip, kiekviena institucija turi ir savo specifiką, bet tu, mes, sakykim, mes esam šakinė asociacija, ta prasme, mes dirbam, nu, vienas sektorius, ir mūsų tie pagrindiniai „stakeholderiai“, valstybiniai, mums yra gerai žinomi. Tai yra <...> bendrai kaip vyriausybė, ir bendrai kaip Seimas, ir Seime irgi, pavyzdžiui, <...>. Tai mes, aišku, vat, va, specifiškai juos ganėtinai gerai išmanom, nes mes su jais, nuolat dirbam. Tai mes tą specifiką irgi jau gana išmanom, ir niuansus, ir žmones, ir kaip pasikeičia, tarkim, valdžia, ir, ir visa kita. Tai tas vertėjas ir yra asociacija. Sakyčiau, išvis kai aš galvojau, kai jūs kalbat apie nevyriausybines organizacijas, jūs kabinat ne tik asociacijas, jūs kalbate apie ir tokius veikėjus tam tikrose srityse, o arba už tam tikrą tikslą. Nes asociacija, jinai yra vat grynai sektoriaus, nu, kaip sakant, sektoriaus.

A.R.: Taip, taip, taip.

NV-V6: Ir čia ir yra jo specializacija, kaip sakant, būti tuo vertėju.

A.R.: Kokie gal iššūkiai su tuo susiję, ką pastebit savo veikloje, kaip, ar visada sėkmingas yra tas, tas vertimas, ir, ir, ir ar sunku tai daryti?

NV-V6: Na, vertimas dažniausiai vis tiek yra sėkmingas, vis tiek pavyksta išaiškint klausimą, ta prasme, kad institucijos yra atviros kalbėtis ir išgirsti, tačiau kiek jos, nu, priima mūsų poziciją, tai čia jau rečiau nutinka, sakykim, taip. Čia jau yra politika, jau, sakykim, taip.

A.R.: O pačios vat, asociacijos narės, tai yra <...> patys, kaip matot, vat, girdžiu, kad tarsi reikia šiek tiek pavertėjauti vat iš valstybinio sektoriaus pusės, ten vat apie procedūras ir panašiai, nariams, bet tai taip pat vat klausimas būtų, ar tenka vertėjauti vat pačiam valstybiniam sektoriui, ar jie supranta jūsų žodyną sektoriaus?

NV-V6: Nu, gi jos pats, ne, nu, sakyčiau, žodyną tai supranta, bet daugiau, tą logiką verslo, kokiais, nu, kaip ir, nes valstybinis sektorius turi savo, kaip ir, moralinį kompasą, galim vadint, ir jiems reikia paaiškint, tai kokiais principais remiantis <...>, priiminėja sprendimus, kodėl jie priima tokius sprendimus, kodėl, o kodėl jie nedaro taip. Nes institucija, nu, kodėl jie to nepadarė? Nu, todėl, kad tai, tai, tai, nes tai yra verslo logika, todėl, kad jeigu jie padarys taip, tai taip ir taip, nes <...> yra tas, yra jiems sudėlioti, yra <...> kuri, tarkim, jie yra <...>. Kas reiškia, jis negali, va, šiandien nusprendžiau, būsiu geras ir kažką ten <...> pasidarysiu. Jis turi už kiekvieną <...>. Ir va tą logiką verslo, kad verslas ir kad tai nėra iš blogų paskatų, yra tiesiog tokia verslo logika, tai yra pelno siekiančios organizacijos tą institucijom nelengva suprast.

A.R.: Suprantu. Kadangi tikrai girdžiu, nu, labai daug to turit, va, tokio nuolatinio bendravimo, bendradarbiavimo, kaip matot, kaip jūsų bendravimas skiriasi asociacijos viduje, lyginant su bendravimu su išore? Čia grynai reflektuojant apie jus pačią asmeniškai. Ar matot kažkokių

skirtumų, ar kažkaip tie principai esminiai, jie lieka tokie patys, nepaisant to, ar ten vidus, ar išorė?

NV-V6: Tai išorėj tas pokalbis natūraliai yra atviresnis, mes kalbamės ir viską dėliojamės tas opcijas, ar čia taip, nu, tą strategiją, kaip mes ir bendraujam su institucijomis, irgi žiūrim, kas, kokių mes tikslų siekiam. Sakom, aha, jeigu čia eisim tuo keliu, gal čia mums blogai baigtis, ar čia gali sugalvoti mums dar tą padaryt, gal geriau eikim kitu keliu. Strateguojame viduje daugiau atvirai, o išore jau yra daugiau tą strategiją įgyvendiname. Kas tu gali sakyti, tas pokalbis natūraliai, kaip ir institucijų su mumis, yra galbūt mažiau atviras, bet vis tiek pakankamai atviras.

A.R.: Suprantu, būtų įdomu išgirsti, šiek tiek tam tikras detales, man atrodo, jau užkabinom apie tam tikrus iššūkius ir panašiai, bet norėtusi gal plačiau šiek tiek vat išgirsti iš jūsų, kaip jūs matot, kokios jūsų veiklai dažniausiai tokia, kokie iššūkiai kyla dažniausiai jūsų veiklai, kokie sunkumai, dažniausiai pasitaikantys tokie.

NV-V6: Nu, gal sakyčiau, tokios nu tie iššūkiai, tai politinės iniciatyvos, tokios individualios, galbūt populizmas. Bendrai, vienu žodžiu, pavadinčiau, populizmas yra didžiausias iššūkis. Ypač turint omeny, kad mūsų tos organizacijos, nu, vat, asociacijos, <...> visiškai į politiką, apolitiškai visiškai nenori lįsti, visiškai nelenda. Tai yra <...>, ir jie nori, kad viskas būtų, tie sprendimai ir teisiniai dėl jų prieinami, ta prasme, įstatymai, viskas būtų grįsti faktais, <...> argumentais. O, o jūs mane matot?

A.R.: Matau jus.

NV-V6: Kažkaip tai buvo šokę. Aha, vis tiek grįžo. Tai va, tai vat sakyčiau, tai ir jiems tada vat sunku suprasti, ir <...>, jiems sunku suprast, kai sprendimai yra grindžiami, nu, populistinėmis daugiau idėjomis. Tada jiems vat sunku suprasti, ir daug to, to konflikto šiek tiek tokio, ar nesupratimo kyla. O jeigu tai yra duomenim ar faktais, ar situacijom kažkokioms konkrečioms pagrįsti sprendimai, tai tada jie supranta ir priima, ir pasiruošę vykdyt visus įstatymus. Aišku, vykdo visus, bet jie nori, kad tie įstatymai būtų logiški. Va.

A.R.: Pakalbėjus apie iššūkius, norisi pasikalbėt gal ir apie tą pozityviąją pusę. Tai jau turit nemažai metų patirtį būnant ir šitoje konkrečioje pozicijoje. Tikriausiai esat pastebėjus kažkurias tai savo veikimo tokias strategijas, kurios pasiteisina, kurios padeda atnešti kažkokių pozityvių rezultatų. Galbūt galėtumėt pasidalinti, kokios tos vat, pasiteisinančios veikimo strategijos jūsų veikloje?

NV-V6: Atvirumas bendrai tiek, nu, aišku, ne 100% niekur negali būt, ane, bet atvirumas iš principo yra atviras savo interesų deklaravimas, tų, ta prasme, ir situacijos paaiškinimas. Kitas dalykas yra, įdėti, kas pasiteisina, kai įdedam pakankamai pastangų į klausimo analizę ir ypač,

sprendimo pasiūlymą. Neateinam tik va čia mūsų problema, darykite, jūs patys galvokit, ką jums daryt. Mes problemą suprantam, išanalizuojam ją, parašom raštu, aiškiai išaiškinam ir pasiūlom sprendimo būdą. Va, ta ir tas padeda tada institucijoms, yra, nu, kaip ir lengviau, sakykim, taip truputį sukramtome, ir jos gali pasiimt tą sprendimo būdą ir įgyvendint. Tai sakyčiau, vat, paruošimas geras klausimo, ieškant sprendimo būdo.

A.R.: Reflektuojant apie savo veiklą, kaip manot, kokios vat tam bendradarbiavimui tokiam nu, tiek su institucijomis, tiek, tiek pačios asociacijos viduje, kokios asmeninės savybės ar kompetencijos yra tam svarbios?

NV-V6: Dalykiškumas. Asmeninės savybės: diplomatija, objektyvumas, tolerancija, kantrybė, dalykų išmanymas. Gal aš tos pagrindinės sakyčiau.

A.R.: Būtų įdomu išgirst, kaip, kaip pati jūs suprantate savo veiklos sėkmę. Tai čia kalbu ne, nebūtinai vat taip formaliai tik asociacijos, bet ir jūsų pačios kaip vadovės, kaip jūs matot savo veiklos sėkmę? Gal kažkokiais kriterijais, vertinat savo sėkmę?

NV-V6: Kažkokių sąrašų, konkretaus nėra tokio. Bet sakyčiau, va tas, ką, ką, kaip ir jūs tą klausimą, pateikėte, tas vat susikalbėjimas, ar vyksta. Dabar aš negaliu užtikrinti rezultato, nes institucijos ir, nu, politikai patys sprendžia, bet aš džiaugiuosi, kai mes sugebėjome aiškiai išaiškinti problematiką būtent konkrečioms sprendimo priėmėjams, tiems žmonėms, kuriems turi būt išaiškinta. Ir tada, jeigu jie viską žinodami vis tiek priėmė kitaip, nu, jau čia yra, kaip sakant, nieko aš negaliu padaryt, bet mano darbas, kad tikrai tie įstatymo sprendimo sprendėjai žinotų. Vat aš tada džiaugiuosi, kad mes viską padarėm. Nu, štai vat, kad mes viską padarėm, kas buvo mūsų galiose. Aš sakau, o gerai, o jeigu jau nesigavo, nu, ten gale jau čia aš nieko negaliu padaryt. Tai va, tai va. Ir tų žingsnių yra įvairių, kurių galima padaryt. Tai vat svarbu, kad viską padaryt. Manau, kad čia tas yra svarbus. Dar vienas toksai niuansas, kad viskas veiktų skaidriai ir niekas nesiskųstų, sakykim, jeigu man asmeniškai tas yra svarbu kažkokia, kad asociacija į jokias problemas neįsiveltų. Žinot, kad ten kažkokia ten, tarkim, <...> tenai ne, nekeltų jokių klausimų, nes yra vat susitikimai su politikais, juos reikia registruoti skaidriose sistemose, ten, kad visi būtų užregistruoti, kad raštai visi užregistruoti būtų. Tai yra, kad asociacija nekeltų problemų nariams.

A.R.: Labai įdomu būtų išgirsti, kaip jūs pati vat matot tuos, tas gal tokias tam tikras nuostatas ir iš vat asociacijos narių, ir, ir iš viešojo sektoriaus. Kaip suprantu, su nevyriausybinio sektoriumi, nevyriausybėmis organizacijomis jums ne, nedaug gal tenka na šitoje srityje, bet...

NV-V6: Kitom asociacijom tik. Kitom asociacijom tik.

A.R.: Jo, kitom verslo asociacijom, bet ten visuomeniniais, ten kur, kur jo, jo. Tai vat norėtusi išgirsti, kaip manot, kaip matot pati tam tikras galbūt nuostatas. Nežinau, pavyzdžiui, ar jums, kaip einant, nu, vis tiek, kaip verslo atstovams, kaip į jus žiūri viešasis sektorius. Galbūt pastebit, kaip tie patys <...> žiūri į viešąjį sektorių, ir galbūt, kaip, kaip tai kažkaip padeda, trukdo bendradarbiavimui.

NV-V6: Nu, aš manau, kad bendradarbiavimas vyksta gana efektyviai iš visos puses. Kaip ir, aišku, kaip ir minėjau, ten tas rezultatas gali kartais netenkinti, bet svarbu, kad procesuose vyksta. Aišku, būna ten tų situacijų, kur, tarkim, verslas nori, ir čia ne <...> ir visos kitos asociacijos pasiklausia, kad jų daugiau klausytų, jų labiau klausytų, jų poziciją labiau paimtų ir juos visur, visur įtrauktų, į visus procesus, visas darbo grupes ir į vyriausybę kviestų. Nu, vat, verslo noras toksai. Nu, va, o valstybės institucijos, kiek jos gali, tiek jos bando bendrauti, jos tikrai itin retai jau pasako ne. Nu, ne, bent jau ten jau būna tokių gal situacijų, kur ten jau užknisi juos, ir tada jau jie sako: „Viskas, jau baigta.“ Tai va, tai sakyčiau, to norėtusi, kad jie labiau įsiklausytų į mūsų poziciją, bet, bet jie daro, nu, tą valstybės politiką, kokią jie, kokią jie supranta, kaip jie įsivaizduoja.

A.R.: Bendraujant su kitų verslo asociacijų kažkokių vat atstovais, teko išgirsti kartais tokias nuostatas, kad tarsi verslas jaučiasi taip, lyg valstybinis sektorius bijotų kartais su verslu bendrauti, ne, ar kartais, kad gal net ir nenori ir panašiai. Ar pastebit tai savo veikloje iš savo praktikos?

NV-V6: Gal mūsų sektorius, kadangi jis yra toks labai visiems suprantamas, ir tai yra <...> mes rečiau su tuo susiduriame.

A.R.: Suprantu, suprantu. Tai savo, tiesą pasakius, mes iš tiesų labai judam operatyviai, tai mes judam link paskutinių klausimų. Bet man dar norėtusi pasiteirauti jūsų, jūs pati, taip tarsi šiek tiek tarpininkaujant tarp verslo ir valstybinio sektoriaus, padedat vieniems kitus suprasti ir panašiai. Galbūt tokių žmonių pastebite ir, pavyzdžiui, valstybiniam sektoriui, kurie šiek tiek taip, linkę atviriau eiti į bendradarbiavimą, taip užmegzti kontaktą ir panašiai. Ar pastebit tokių viešajame sektoriuje žmonių tiek dažnai jų tenka tokių sutikti?

NV-V6: Aš sakyčiau, kad tie, kurie yra politinio pasitikėjimo, tai būtų, aišku, ministras, viceministrai, jų patarėjai, jie yra atviresni verslui, nes jų yra, nu, tokia vat rolė tą politiką daryt, ir jie nori įvertint. Tai sakyčiau, kad daugiau iš jų tas atvirumas yra didesnis, lyginant su karjeros valstybės tarnautojais, kurie daro savo, nu, sakykim, taip, tą darbą ir yra įtraukiami daugiau į tuos dalykus, nebent tada, kai jau, jau, sakykim, valdžia liepia jiems įsitraukti. Aišku, visada viskas nuo asmenybių priklauso, bet bendrai sakyčiau, kad politinio pasitikėjimo

žmonės yra atviresni ir turi norą didesnę ir, ir pareigą, sakyčiau, netgi ieškoti to kompromiso tarp įvairių interesų grupių, ne į valstybės tarnautojai.

A.R.: O būtent kalbant apie valstybės tarnautojus kaip manot, ar jūsų, kaip tam tikra prasme tarpininkės, ir jų veikla, tų, kurie galbūt daugiau dirba su bendradarbiavimu, kaip manot, ar jūsų veikla skiriasi, ar jūsų iššūkiai skiriasi, ar iš esmės tai yra, nu, pakankamai analogiški galbūt būdai, bet tiesiog skirtinguose sektoriuose?

NV-V6: Jūs turit omeny valstybės tarnautojų ir, ir mano?

A.R.: Taip.

NV-V6: Nu, aš valstybės tarnyboj pati dirbau <...>. Nu, labai yra daug ir panašumų, nes kaip ir dirbame su panašiais teisės aktais. Nu, jeigu, tarkim, <...>, tie patys teisės aktai, tie patys „stakeholderiai“, tie patys klausimai, bet jie yra sprendimų priėmėjai. Asociacija sprendimų nepriiminėja. Čia va ir didžiausi skirtumai. Jie gali priimt sprendimą ir priima. Tai jie tą atsakomybę neša, žinot.

A.R.: Taip, taip. O bendradarbiavimo procesuose ar pastebit, kad, nežinau, kažkaip tai kitokius metodus taiko, bendradarbiavimo būdus kažkaip, arba ten, nežinau, kad kitokie gal iššūkiai ar tokie patys iššūkiai, kaip ir jums?

NV-V6: Aš pasakyčiau, kad yra galbūt valstybinis sektorius bendrai labai mėgsta bendravimą raštu, bet mes tą suprantam ir nesipriešinam tam. Tiesiog dažnu atveju, jeigu tu ten pabandysi susitikt, pasakyti, to nepakaks. Reikia parašyti raštą, nes kai yra parašyta raštu, tai tada jis yra registruojamas, jau čia atsigulę ant stalu ir taip toliau. Tai sakyčiau, va tas, kad tas bendravimas vis tiek viskas turi būti raštu, kas yra, nu, gerai. Tai yra administracinės institucijos, ir joms reikia viską registruoti.

A.R.: Taip, taip, taip. Tai, iš esmės su klausimais baigiau iš savo pusės, bet galbūt yra kažkokių tai, minčių dar, kuo nepasidalinot, vat, aktualių arba prie kažkurių klausimų dar vat liko kažkas kirba galvoje, kuo norėtumėt pasidalinti?

NV-V6: Nu, man atrodo, kad ganėtinai plačiai ir išsamiai čia palietėm visą spektrą. Jūs jau ne su pirma asociacija kalbat, suprantu, tai jau maždaug jau žinot, ko paklausti.

A.R.: Taip, taip, taip. Tai gerai, tai tada.

NV-V6: Turiu jums tai palinkėt sėkmės, rašom darbą ir gero pažymio, aišku, pačiai.

Interviu su tyrimo dalyviu NV-NVO1

A.R.: Taip, įrašas prasidėjo. Tai, dar kartą noriu padėkoti, kad sutikot dalyvauti interviu. Gavau jūsų pasirašytą informuoto asmens sutikimo formą, tai galim tikriausiai pradėti. Tai, visų pirma, ką ir minėjau informuoto asmens sutikimo formoje, interviu bus nuasmenintas, konfidencialus. Tai iš esmės net kai jūs ten minit kažkokias kažkokius vardus, pavardes ar ten organizacijos pavadinimus, kažkokius tokius dalykus, tai visa tai bus panaikinta iš galutinės transkripcijos ir tų dalykų nesimatys. Tai norėtusi ir pradėti taip grynai nuo jūsų organizacijos, kokiame kontekste, prieš kiek laiko ji buvo įkurta, kiek laiko jūs su pačia organizacija jau esat, ar nuo pat pradžios, ar kažkaip tai gal keitėsi irgi ta tie vaidmenys, koks buvo poreikis jos įkūrimo. Tai tokio šiek tiek konteksto apie pačią, jūsų organizaciją.

NV-NVO1: [Interviu dalis pašalinta, siekiant apsaugoti tyrimo dalyvio tapatybę, - aut. past.]. Tai, nu, toksai labai vienu metu turbūt vyko daug procesų, tie žmonės tiesiog vat na organizavo <...> ir pradėjo veiklą, na, bet nebuvo jokio finansavimo. Tai tas toksai tas veikimas buvo labiau, nu, pradedam kažką, bet nu o paskui jau žiūrėsim kaip vyks, labiau tokia kryptim. Aš pati į organizaciją atėjau <...> kaip <...>, ir tikrai na jautėsi, kad organizacijos menkai save tapatinasi su šituo <...>, nes ilgą laiką nevyko nieko aktyvaus, ir na tas finansavimas irgi buvo labai toksai protarpinis, sakyčiau. Mes <...> metų pabaigoj pradėjom vieną projektą vykdyti, jisai truko <...>, paskui vėl finansų nebuvo, vėl daugiau savanoriškais pagrindais viskas organizuota, bet vis tiek kažkaip stengėmės auginti tą ryšį tarp narių. Ir <...> veikloj vat dalyvavom tikrai labai vat lyginant su dabar, tai yra nu ta prasme labai menkai, nes tiesiog nebuvo resursų. Jeigu nu nes aš praktiškai <...>, nu vat kai baigėsi projektas vėl <...> dirbau, tai nariai vat kas buvo gerai, kad turėjom didelius narius tokius kaip <...> bet daugiausiai <...> buvo tie, kurie tiesiog įsitraukdavo į veiklas, <...> vardu. Ir nuo <...> metų jau tada kažkaip atsirado <...> finansavimas, tada įsivažiavom ir turėjom ir tada atsirado ir kiti projektai, taip sutapo, kad viskas vienu metu tada sukrito ir nuo tada, kai jau yra nu kai atsirado resursų, tada gali tikrai dalyvaut toj <...> veikloj ir <...> organizuoti ir kitas veiklas vykdyti. Tai vat čia gal trumpai tokia mūsų istorija, kaip mes esam ten, kur esam.

A.R.: Man atrodo, tai ką girdžiu apie tuos vat ir finansavimo, kad nu nuo to labai priklauso veiklos aktyvumas ir panašiai, čia labai tikriausiai universalūs dalykai vat tarp nevyriausybių organizacijų. Minėjot jūs šiek tiek vat apie pačias organizacijas, kurios <...> paminėjot tas vat didžiausias kelias. Man yra įdomu bendrai vat minėjot, kad seniau būdavo <...>, kad nebuvo gal ir veiklą daug, dabar tarsi jau tas santykis, kaip suprantu, šiek tiek vat yra kitoks. Mano klausimas būtų, koks yra santykis tarp pačių <...> ir tarp <...>. Galbūt vis tiek jūs tikriausiai ir

viduje sprendžiat irgi tam tikrus <...>, galbūt kažkokie klausimai sukelia daugiau diskusijų. Kaip tada atrodo jūsų veikimas kaip [organizacijos, - aut. past.], kaip tose diskusijose atrodo tas vat bendravimas, bendradarbiavimas?

NV-NVO1: Nu mes turim <...> narius, tai ir kiekvienas turi savotišką nuomonę apie tam tikrus dalykus.

A.R.: Taip.

NV-NVO1: Tai yra sričių, kur tikrai organizacijos bendradarbiauja. Tarkim yra <...>, organizuoja <...> ir ten tikrai jie priima į tą <...> ne vien mūsų narius, bet ir kitas <...>, bet <...> yra vienas iš kanalų pasiekti organizacijas ir pritraukti į šitą veiklą visoj Lietuvoj. Tai yra tų bendradarbiavimo pavyzdžių, kurie tikrai išaugo ir pavyzdžiui didelės tos <...>, jos na jau ir iki <...> veikimo turėjo tam tikrus <...> ir jos toliau dirba. Na tarkim <...>, tai itin buvo toks ryškus bendradarbiavimas. Tai yra tų bendradarbiavimo tokių pavyzdžių, bet yra ir konkurencijos nemažai, nes jie nu didžioji dalis, nu praktiškai visi, <...> ir atsiranda konkurencijų <...>, kur <...> vieni, tada iš kitų <...> kiti ir truputį na stumdosi pečiais, kuris čia stipresnis. Ir tos įtampos dėl šitų dalykų yra ir nuoskaudų netgi yra, nu bet <...> tikslas kažkaip palaikyt santykį su visais. Mes netgi buvom organizavę, kadangi turim tokias <...> veiklas, vadinasi viena iš jų <...>, netgi turėjom tokią atskirą diskusiją dėl konkurencijos tarp <...>. Tai yra ir tokių pavyzdžių, bet yra ir labai gerų nu esam turėję gerų patirčių, kai pavyzdžiui <...> klausimai, ar ne, kur nu kelios <...> ir daro tam tikrais <...>, pavyzdžiui, kai yra <...>, įtraukiam narius ir būna skirtingos nuomonės, bet kažkaip vis tiek prieinam tokio konsensuso arba tiesiog jeigu na neina priimt konsensuso, tiesiog laimi argumentai. Tai tikrai tas įsitraukimas tada yra labai svarbus, nes čia <...>. Esam turėję ir tokių nu yra labai kaip čia skirtingos nuomonės, tarkim <...>, kad būtų panaikinta <...> ir dalis narių labai nu tiesiog labai yra pikti dėl to, kad <...>, kad taip jinai yra <...> ir mes tos pozicijos laikomės, bet yra narių, kuriems atrodo, <...>, kad čia taip vyksta. Jų nėra tiek daug ir mes vis tiek na mūsų viena iš vertybių yra <...> ir mes matom, kad čia akivaizdžiai yra <...> ir mes tuo nu argumentuojam ir tuo remiamės. Tai vat priklausomai nuo srities, kas dar yra pavyzdžiui <...> klausimai, tai nariai <...> yra pasakę, sako: „Mes čia na čia pas jus yra kompetencija, jūs daugiau žinot, tai čia jūs ir na <...> darykit taip kaip nu kaip reikia“, bet jie patys čia na nelabai kišasi į tai ir nelabai nu tiesiog ir neturi tiesiog tų kompetencijų, nes jie yra daugiausia nu kaip <...>, jie ir neprivalo žinoti <...>, jie turi žinoti pačius principus, kaip tam tikra <...> yra gaunama, kur reikia kreiptis, kokios sąlygos ir panašiai, tokius bendrus principus, bet ten tarkim visus <...> arba iš kur atsiranda <...> ir tokie dalykai, tai na čia nelabai jų sritis, jie gali tik pasakyti, kad čia yra per mažai ar per daug, bet kaip visa tai na technika, <...>, tai čia na jie ir neprivalo to žinoti. Tai vat yra labai skirtingos

sritys, kur mes kai kur turim bendrą sutarimą, kai kur tas bendras sutarimas sunkiau išeina, bet kol kas iki šiol pakankamai sklandžiai buvo sprendžiami klausimai. Kitas dalykas, kur mes irgi esam priėmę tokį <...>, kad tarkim vienas narys <...>, nu kuriame mes nederbam, tarkim nu nežinau <...>, kur yra nu atskira <...> ir mes nu taip mes turim tarp narių <...>, bet tai nėra, kad mes kištumėmės į arba <...> nu va <...> ir mes esam sutarę, kad na jeigu atsiranda <...>, kurie tuo klausimu vat nori <...>, tada mes imamės to klausimo. Tą sprendimą priėmėm dėl to, kad na mes nenorim būti kaip <...> pageidavimų koncertas. Nu tai nėra <...>, nėra apie tai, tai vis tiek yra apie bendro pobūdžio tokius dalykus, kurie svarbūs vat būtent <...>. Tai toks čia kas <...>, aš pati na ir komanda mes stengiamės palaikyt ryšius <...>, deja nėra tiek daug laiko <...>, anksčiau daugiau važinėdavom, ir išgirsti, <...>, ar čia yra <...> problema ir va taip iš jų išgirsti. Ir yra nu organizacijos, kur turi tokias <...>, tarkim klausia, ar pas jus irgi taip vyksta, nu tarkim <...> kaip <...>, bet realiai tada gaunasi ne <...>, o tiktais tai, kas pigiausia imama, neatsižvelgiant į tai, nu ar žmonėms tikrai tas bus gerai. Na tarkim <...> yra nu tradiciškai turi organizacijos <...>, kur dirba ir nu ir darbuotojai yra ir savanoriai, kur yra nu sukurtas santykis tarp žmonių ir <...>, ir staiga laimi <...>, kuri tiesiog vat jiems labai patogų, nes jeigu <...>, kurio <...>, tai jie na greit užkemša tas skylutes ir labai <...>, bet tokiu atveju <...> nebelieka. Nu tiesiog tai yra na vieta, kur <...> ir tas santykis jau išnyksta ir tada na klausimas, ar tai yra <...>. Tai va tokius klausimus kelia organizacijos tiesiog, ar <...> einama tokiu keliu, ar nu nėra bendrai grėsmė, kad mes nu prarasim santykius <...>, kuriems reikia na ne vien <...>, bet reikia ir kitų dalykų ir galbūt na didesnės <...>.

A.R.: Tuoju. O vat man labai dar įdomus momentas, paminėjęs apie tą vat konkurenciją šiek tiek, kas tikriausiai nu natūralu, atsižvelgiant į aplinkybes, kai yra <...>, kur gal <...>. Minėjęs, kad turėjęs tokį kaip ir <...> tam skirtą aptarti, pasikalbėti. Gal galit šiek tiek daugiau vat papasakot apie tai, kaip jisai sekėsi ir kokį vaidmenį užėmė tame pokalbyje jūs, kaip tas visas nu toks gal nėra labai patogus pokalbis apie konkurenciją kalbėtis, kaip jūs <...> į tai reagavo?

NV-NVO1: Tai jo, kas gal čia buvo tuomet pakvietė <...>, specialiai, kad na truputį, kad čia ne iš <...>. Tie, kurie ten dalyvavo, tai jie sakykim na <...>, buvo tikrai mandagus pokalbis, viskas buvo kaip ir gerai, bet tikrai <...>, <...>, bet vis tiek buvo <...>, kas irgi buvo toks išimtinis atvejis, nes paprastai po tokių pokalbių <...>, tiesiog tai yra tokio laisvo pobūdžio pokalbiai. Nesakyčiau, kad tai išsprendė klausimus ir yra čia toks <...> ir vadovų moralės klausimas, man atrodo, ir tai vienu pokalbiu nelabai išspręsi. Nu yra priimami tam tikri sprendimai <...>, kai kuriais atvejais ieškoma sprendimų tiesiog kaip na jeigu <...>, tai čia gali būti du dalykai: vienas dalykas gali tikrai jau būt labai <...>, kitas dalykas gali būt labai užsigulėję toje pačioje vietoje ir nu tokių reikia kartais pokyčių, bet yra na kompetencijos, žinios, kaip dirbt su tam <...> ir nėra

noru prarasti tas kompetencijas <...>, o kaip tik jas įveiklinti, įgalinti ir galbūt stiprinti. Ir kai ateina <...>, kuris na nelabai net žino apie <...> ir tai yra viena iš jo veiklų kažkokių, dar vienas projektėlis, kyla klausimų, kaip jie tada tą užtikrina tikrai kokybę ir kiek patys žmonės na vat permesti <...>, kiek jie atsiveria <...> ir gali tikrai ja pasitikėti. Tai nu nėra tokie lengvi sprendimai. Esam turėję ir labai sunkų pokalbį <...>, kurie <...> ir taip iš <...>, kuri daug metų <...>, augino savo pajėgumus iš lėto, <...>, ir paskui <...>, kur paskui na jie patys darbuotojai neturėjo. Na toksai buvo laukinių vakarų periodas <...> ir na ir <...> siuntėm. Tai va tokių irgi, kur bandėm tą na vis tiktais tokią aršią konkurenciją truputį pažaboti, kad na vis <...> irėjimas taip akiai ir žiūrėt, kad tiktai savo naudos, tai nu ne ok. Kai kas vat šito klausimo ilgainiui išsisprendė, dabar <...>. Tai nu visko yra buvę per mūsų šitą istoriją, <...>, kai yra vienas vieni nariai, kurie na turi truputį kitokį įsivaizdavimą nei didžioji dalis narių. Tai irgi, <...>, tarkim, toj <...> ir tuos labiausiai ir keliam, o kitų tiesiog na žiūrim, kas kad nu tikrai ir <...> ir pačiu požiūriu žmogų, jo galimybes išgyventi ir <...>, kad mes vis tiktais laikomės tos savo griežtesnės pozicijos, <...>. Tai nėra, kai turi tiek <...>, paieška tų bendrų sprendimų nėra lengva ir būna, kad na išeini, atrodo, taip, <...>, vadovaujiesi <...>, kas kalba apie <...>, ir žiūrėk, reikia paskui <...> na vėl grįžti ir aiškint, kad žiūrėkit, nu negali taip būt Lietuvoj, negali taip veikt. <...>, kur nu kur turim keist situaciją Lietuvoj, nes jinai nėra gera. Tai <...> įvairius, tarkim, aiškinam. <...>, kad po to, kai <...>, kad <...>, einam labiau į gylį, tai ką ko viešai nėra tiek daug skelbiama, <...>, <...>, kaip tai atrodo. Taip pat kartas nuo karto irgi turim <...> dėl paramos <...>, nes tie atnaujinimai visi eina <...>, bet mes pastebim tai, <...>, tas <...>, kad jos ne visada net pačios žino, kaip tai traktuoti. Ir na mūsų nariams stengiamės suteikti tas žinias, kad jie žinotų, kaip vis tiktais turi <...>. Tai na mes nu ne tai, kad paliekam, <...>, bet stengiamės su tuo ir <...>. Irgi kyla klausimų, kodėl, pavyzdžiui, <...>. Tai na kalbam apie tai, net jeigu tai yra labai nepatogūs klausimai.

A.R.: Suprantu. O vat kadangi labai daug <...>, ir tikrai vat kalbat ir apie jų tokius nu vat kartais ir išsiskiriančius gal ir šiek tiek interesus, arba ten matymus ir panašiai, ar pastebit, kad tą pačią problemą, kad supranta skirtingai nariai, kad nežinau, apie tą patį galbūt jums atrodo, kad čia apie tą patį dalyką kalbama, bet ar jiems kažkaip tai nežinau, ar nesusikalba. Ar būna tokių situacijų? Jeigu būna, tai ką darot tokioje vietoje?

NV-NVO1: Dažniausiai tie tokie nuomonių skirtumai arba vat nesupratimai, kas vyksta, labiausiai paryškėja, kai būna nu vat susitikimai, kai diskutuojam, nes raštu tai ne nelabai išryškėja, <...> neturi gal ir tiek laiko, kad ten rašinėtų vieni kitiems. Bet kai vyksta susitikimai, tuomet išryškėja tie klausimai, bet dažniausiai išsisprendžia tiesiog nu išaiškinant tam tikrus dalykus, nes dažniausiai tai būna, <...>. Bet tos, kurios veikia daugiau nei <...>, ar ne, jos sako:

„Ne, ne, nu tai <...> ir kitaip veikia.“ Ir tada na toksai praplėsti tai pačiai organizacijai vaizdą platesnį, kad na <...> dalykas kitoks. Tai taip paprastai na gan lengvai išsprendžia tokie klausimai. Gal kur buvo sudėtingesni klausimai, kur tikrai labai išsiskiria pozicijos ir kur nėra labai patogu kalbėti <...>, tai tarkim, pavyzdžiui, <...>, dabar neprisimenu, koks ten buvo klausimas, kažkas susiję <...>, berods, ir bet kažkoks buvo toks na ant ribos, kur vieni nariai parašė, kad <...> ir visa kita, ir nu toksai.

A.R.: Gal <...>?

NV-NVO1: Galbūt ėjo ir tai, galbūt <...>, buvo šitas. Aš tiesiog nes aš tikrai <...>, greičiausiai ta <...>, čia buvo šita iniciatyva <...>. Tai nu tai reikėjo paaiškinti, kas turima omeny ir nu <...>. Tai labai skirtingos nuomonės, lygiai taip pat, kaip mes esam, pavyzdžiui, priėmę sprendimą, kad <...> ir kadangi tai nėra <...>, tai mes nu nereiškiame pozicijos šito klausimo, nes nu kaip kur <...>, tarkim, ir <...>, ir tam pačiam <...>, kurios dirba su <...>, kurioms tai yra nu vienareikšmiškas klausimas, ar ne, ir kaip tai. Tai mes žodžiu esam priėmę tam tikrus sprendimus. Kitas dalykas, kokį esam sprendimą priėmę, jeigu mus <...>, kur nėra <...>, tiesiogiai nėra susiję su tuo, ką mes šiaip veikiam kasdien, tai ne mes kaip <...> ar <...> priima tokį sprendimą. Ir esam taip turėję situacijų, kai nu mes <...> būtume tikrai pasirašę, bet <...> pasakė ne. Nu vat taip yra. Gali kraujuoti širdis, bet parašai:<...> Tai va tai nėra taip, kad nu mes <...>, nes mes viduje esam gan vieningos nuomonės tam tikrais klausimais. Taip komanda su susiformavo net labai nesiaiškinant iš anksto vertybių, bet kažkaip tikrai pačioj komandoj viduje yra gan vieningas sutarimas įvairiais klausimais, bet nu <...> sprendimą, nariai gali turėti kitas nuomones, ir jau čia tada yra žiūrėjimas, kiek mes einam, kiek mes remiamės va tokiais <...>, kiek vis tiktais ieškom to būdo, kaip spręsti tas skirtingas pozicijas, kur nėra visada paprasta.

A.R.: O vat apie tas tuos išsiskiriančias tokias ar pozicijas klausimas būna dažnai sakoma, kad apie tuos pačius dalykus kalba, bet skirtinga kalba. Galbūt tiesiog yra tam tikri kažkokie tokie barjerai, kad tiesiog žodyno, netgi terminų, ypatingai gal apie tai kalba dažnai tarp sektorių, kad ten nežinau, valstybinis kalba savo ten kažkokia biurokratine kalba, o ten nevyriausybini ar privatus dar kita? Ar tenka vertėjauti, kaip dažnai tenka vertėjauti, kaip vat ar kyla tokie iššūkiai?

NV-NVO1: Kyla, ir va dabar turim irgi tokį klausimą, kur akivaizdžiai <...>, <...>, ir tų žinių stinga, ir matai, rašo savo komentarus. Pats principas tikrai suprantu apie ką, bet naudojama terminija arba jos tų terminų vertinimas nu jis yra nu toks vaikų darželio principu. Nu tai taip, <...> nu tiesiog išaiškinti tuos dalykus, na truputį edukuojant, kad tiesiog na ta jų problema terminijoje, ar ne, <...> turi būt sprendžiama kitaip, kur ją įvardina. Pati problema yra taip, nu

tikrai yra ji, bet nu negali tuo keliu išspręst, kurie siūlo, tiesiog reikia truputį ir kitus terminus vartot, ir nu kitaip iš kitos pusės prieiti, nes kitaip niekaip ne nepaeis šitas klausimas <...>, nes tiesiog visiškai iškrenta <...> konteksto. Tai taip vertėjauti tenka ir reikia aiškinti, ir va tie būna ir <...>. Tai įvairiais būdais na tenka paaiškinti, <...>, ir jeigu mes norim kaip <...> daryti įtaką, tai nu mes negalim <...>. Vis tiek reikia ieškoti būdų, kaip tam tikrus dalykus įpaisyti į sistemą. Tarkime, labai ilgai kalbėjom apie tai, kaip <...>, ir taip, ir buvo tos paieškos, kaip mes vat tuos dabar atsirado <...>, kaip koku būdu jie įsipaišo į sistemą, kurioj vietoj. Tai nu tas užtruko, mes pirmą kart turbūt apie tai pradėjom <...> metais, ir vat nu kitų metų tie <...>. Tai va tiesiog reikia tų būdų ieškot, bet čia ne vien tai, kad gal nu mes turėjome savo viziją, aišku, ir biurokratija labai ilgai užtrunka, bet vis tiek reikia nu reikia galvot, kaip tam tikrus dalykus įpaisyti, kad nu kad pasiektum savo tikslų.

A.R.: O taip kalbant per visą šitą vat interviu laiką, girdžiu, kalbat apie skirtingus tokius barjerus, ribas, kurias reikia šiek tiek taip gal peržengti. Kalbėjot šiek tiek vat apie <...> tokias tarsi ribas, kai vat važiuojant į <...> ir panašiai, apie tam <...>, kai nu vat <...>. Ar pasitaiko veiklų veikloje dar kažkokių kitų barjerų, su kuriais tenka susidurti, vat kur jaučiat, kad kažkaip reikia šiek tiek gal atrasti naujus bendradarbiavimo kelius, kažkaip tai peržengti tas tokias susidariusias ribas, barjerus tarp kažkokių darinių ir panašiai?

NV-NVO1: Tai gal ryškiausias buvo dėl <...>, kad mes būrėm ir kitus <...>, kad jie irgi prisidėtų prie mūsų, na kaip ne mūsų, kad turėtume bendrą tokią iniciatyvą, kreiptumėmės ir <...>, na išsakyti <...>, ir šitoj vietoj ne <...> tikrai sutiko, pasirašė. Mes <...>, kur labai džiaugiamės, kad atėjo <...>, kuri buvo visai kitos nuomonės ir mes vis tiek diskutavom ir bandėm kalbėt argumentų kalba, bet kas šitoj vietoj labai aiškiai pasimatė, kad kaip čia dabar pasakyti, <...> iš esmės na nėra labai įsigilinusios <...>, ir pasireiškia kai nu kai kuriais atvejais toks konformizmas, bijojimas eiti kažkaip su tokiu klausimu. Čia sudėtinga, čia na, kažkokia tokia prasidėjo, čia tikrai taip mes negalim siūlyti, nu <...> gali, bet ką pasiūlyti? Nu skristi į mėnulį mes galim pasiūlyti, aišku, nebus įgyvendinta, bet šiaip mes galim siūlyti savo idėjas, mes ne nebūtinai turim apsiriboti kažkuo tai, todėl mes negalim eiti ir į šitą klausimą, kuris yra labai svarbus ir skaudus. Kai tu sakai, kad vat <...>, kurios prastai <...>, ir reikia skirti <...>, bet tu sakai: „Ne, nieko nekalbame <...>“, tai tada yra tam tikras disonansas, ir šitoj vietoj vat pasireiškia tokių nesusipratimų, kad nu kalbam kaip ir norim <...>, bet vat yra <...>, kurios sako: „Ne, apie <...> mes nekalbėsime, ir tegul ieško <...> mes neliesime.“ Tai nu tai va tokio konformizmo buvo, <...>, kurios tiesiog <...> dėl <...>. Tai šitas klausimas buvo toks sunkus, ir tikrai norėjosi didesnio sutarimo, ir kur tikrai matėm kai kurioms organizacijom, kad yra potencialo apie tai kalbėt. Na bet išėjo kaip išėjo, bet vis tiek nu manau, kad grįšim anksčiau

ar vėliau vis tiek prie to klausimo, ir galbūt reikės išsamesnių diskusijų dar su kitais <...>, ieškant na didesnio sutarimo, nes na verslas eina gan aiškiai vieningu balsu ir labai tame dalyvauja. Tuo tarpu manau visuomenė pati, na organizuota visuomenė, turiu omeny nu <...>, kurios na turi kompetencijų įsigilinti į visą tą sistemą, tai jos yra mažiau girdimos bendrai. Tai vat šitas irgi buvo toks labai nelengvas klausimas, kurį mes sprendėm jau <...>, kiek <...>, tarp sektoriniuose srityse.

A.R.: Suprantu. O vat kaip tikrai minit apie tą vat bendradarbiavimą, tai girdžiu, kad yra bendradarbiavimas organizacijos viduj, girdžiu, kad yra tarpsektorinis toks tarpsritis bendradarbiavimas. Man labai įdomu, kaip skiriasi bendradarbiavimas vat [organizacijos, - aut. past.] viduje, sakykim, arba nežinau, net ir sektoriaus, nevyriausybinių sektoriaus viduje, lyginant su tuo, kaip bendradarbiavimas atrodo su išore. Tai su valstybiniu sektoriumi, galbūt su privačiu kažkiek irgi tenka, su valstybiniu suprantu, kad daugiau tiesiog natūraliai dėl advokacijos tikriausiai. Tai vat klausimas, kaip atrodo ir gal kaip skiriasi tos tokios bendradarbiavimo dinamikos, žiūrint vat į skirtingus lygmenis?

NV-NVO1: Tai kai bendrai dirbam, nu pavyzdžiui, daug dirbam su <...>, na ten <...>, su <...>, tai mes turim erdvę na įsišnekėt atvirai ir ieškot argumentų, ir arba darom kažką bendrai, arba nedarom. Nu tiesiog sutariam, kai mes einam, ir tikrai daug randam, tikrai daug vietų, kur mes galim kartu dirbti su kitais kitom <...> tam tikrų bendrų klausimų. Bet kai eini vat jau į <...> arba dėstai savo poziciją, jau turi turėt turi būt išsigryninęs labai aiškiai argumentus, ir na ir nedvejoti, ir turėti vieną poziciją, nes jeigu tu eini į dialogą <...>, ir jeigu pačiam <...> arba tarp narių yra skirtinga pozicija, ir tu ją neši, tai <...> pasirinks tikrai tą poziciją, kuri joms patogesnė. Tiesiog tas biurokratinis aparatas taip veikia, kad jeigu galima kažko nedaryt, tai nedarysim. Tai vat mes ką dažnai darom, kai einam į kažką į išorę, ar ne, su savo siūlymais, ar tai būtų nuo <...>, ar tai būtų tarp sektoriniai siūlymai, mes dažnai darom prieš tai tam <...> apie ką mes kalbam, apie ką ne, ir tas mums pasiteisino, nu kad tuomet eini su tais argumentais, kurie yra svarūs. Kartais aišku būna, kad <...> na pamatai ir kitos pozicijos logiką, ir kodėl taip veikia, arba bent jau paaiškina, ką iš tikro jie turėjo omeny, tie klausimai na išsisprendžia. Ir tikrai būna, kad ir mes išeinam su kitokia pozicija, ir būna irgi taip, kad <...> su kitokia pozicija, išgirdę argumentus. Tai čia vis tiek yra argumentų kalba ir išaiškinimas, ir kartais na būna irgi situacijų, <...> atrodo, jisai sako vieną, bet aiškina kitaip. Sakom, nu tai tada kažkurioj vietoj turi būt išaiškinta žmonių kalba, kad visi tikrai suprastų, apie ką tai. Tai yra tikrai kitoks bendravimas. O <...> irgi vat esam dirbę kažkiek dar, <...>, tai su ja yra tekę dirbti, ir dėl <...> tai surasdavom bendrą poziciją ten, kur einam kartu, ten einam drauge. Kur nesurandam bendrų sutarimų, tai ir neinam, arba <...> tam tikri klausimai, kur mes patys <...>, bet jeigu yra tam

tikri klausimai, tai mūsų pozicija <...> artimesnė būna <...> negu <...>. Tai nėra daug tokių tokio to santykio, bet vis tiek kartas nuo karto kažkokias pozicijas pasiderinam, užklausim, <...> tam tikrais klausimais. Kartais pavyksta gauti paramą, kartais nepavyksta, nu čia tiesiog procesas. O su <...> iš tikro labai nedaug turim tų sąsajos sričių, gal su <...> daugiau taip truputį dirbam, bet čia dėl to, kad na <...>, jisai buvo <...>, turėjom tą santykį, tai taip ir išliko. Čia toks labiau na gal dėl <...>, kad na jisai gal mato ir labiau ir tą kitą pusę, tai nebūtinai mūsų nuomonės sutampa, tikrai jos labai dažnai išsiskiria, bet nu žmogus truputį turi kitokį matymą pabuvęs <...>.

A.R.: O kaip manot vat taip reflektuojant apie savo pačios veiklą, kokios veikimo strategijos taip labiausiai pasiteisina bandant tą vat tokį užimti šiek tiek gal tarpininkavimo vaidmenį, tokį bendradarbiavimo kūrimo?

NV-NVO1: Atsiprašau, pakartokit klausimą.

A.R.: Taip, klausiu apie tai, kas labiausiai pasiteisina jūsų pačios veikloje, kokios gal tokios veikimo strategijos, kas kokie veikimo metodai labiausiai pasiteisina bandant kažkaip vat tarpininkauti <...>, bendraujant su <...>, kokie vat gal dalykai vis tiek jau ilgą laiką veikia organizacijoje, matot gal kas labiausiai pasiteisina?

NV-NVO1: Taip, geras klausimas, dabar viską apibendrint, kažkaip viskas tikrai labai ateina per patirtį. Tai dabar taip peržvelgiant, ar ne, kur aš <...>, ir dabar ir kas pasiteisino, jeigu kalbant <...> tai jeigu būna tokių neaiškių klausimų, ir tarkim eina <...>, dažniausiai tai būna su <...>, tai pasiteisina tokie greit ad hoc susitikimai <...>, kur išsiaiškinam situaciją, pasižiūrim ir susidėliojam dalykus. Nu ir va tos diskusijos irgi, tarkim dabar irgi yra eina <...>, ir irgi su <...> ten rengiam <...>, tai irgi tiesiog organizuojam diskusijas ir išsiginaminam, surenkam skirtingas nuomones, pozicijas <...>, ir kažkaip dėliojam tas pozicijas, <...>. Tai tokie susitikimai <...> ad hoc tam tikrais klausimais tokių suburia tos srities nu žmones, kurie dirba, kurie nori įsitraukti į tą klausimą, ir taip judini. Tas pasiteisino, tada mes turim <...>, kur irgi mums pasiteisino, tai seniausia tokia <...> ir ten yra skirtingi formatai, būna ir mokymų, ir tarpusavio dalinimosi sesijų, ir susitikimų su <...>. Tai tas pasiteisino, tai mes turim iš viso dabar galvoju <...>, tai <...>. Vis tai yra <...>, kur mes dar turėjom <...>, tai per tas grupes ir diskutuojam daug, kokio mes <...>, ir iš ten kyla tam tikros iniciatyvos atlikti galbūt kažkokią analizę, tyrimus, pasiūlyti tam tikrus <...> ir panašiai. Tai tokia <...> tikrai pasiteisino, ir turim <...> su kitais <...>, turim tarpdisciplinines diskusijas, dabar šiuo metu jas darom, organizuojam kartu <...>, anksčiau <...> turėjom, bet kviečiam irgi <...> ten jungtis į tas diskusijas, kur surandam bendrus taškus, kurie rūpi ir mums, ir jiems, ir diskutuojam tam tikrais klausimais. Tai tas turbūt <...>, tokie įvairūs formatai tikrai pasiteisino, nes tada gali išgirsti ir daug <...>.

ir iniciatyvas inicijuot, ir sutart dėl bendrų pozicijų, ką darom, ir va tą vertėjauti ten tarp to, <...> parašyta, ir to, kas kaip įgyvendina nu kaip organizacijos supranta, tai tas tikrai pasiteisina. Ir tokių šiltų santykių palaikymas su pačiais, pavyzdžiui, <...> darbuotojais, <...> keičiasi, ir gali vieniems <...> pritart, kitiems nepritart, ir mes patys siūlom <...> tam tikrus dalykus, bet yra daug tokių ir labiau <...>, kurie yra priimami jau <...> lygmeniu. Tai tikrai esam užauginę per laiką tą santykį, pasitikėjimą vieni kitais, ir tas yra svarbu, <...> būna nemažai, ir kvietimų į susitikimus, į <...>, na net <...> gal diskusijas labiau, čia tikrai <...>, <...> diskusijas, kur ieškom bendrų sprendimų kartu <...>, ir va tas nu tokio santykio palaikymas, mezgimas, auginimas tikrai pasiteisina. Kas dar iš tokios veiklos, advokacijos pasiteisinimo, kad mes turim <...>, pradėjom organizuot <...>, nuo <...>, ir į juos įtraukiam <...>, ir jeigu būna <...> ar <...> atstovus. Tai matom, kad <...> yra svarbūs tie susitikimai, ir darbuotojai nori išgirst, pamatyt, na visokiais, kas už tų skaičių, už <...> yra, ir kaip žmonės mato tam tikrus sprendimus ir situacijas, ir kas galbūt kas veikia, kas neveikia. Tai tokį formatą turim, kuris tikrai yra pasiteisinęs, ir <...> irgi organizuojami tam tik nu vat skirtingais formatais, įtraukimais <...> į sprendimų priėmimus. <...>, ir dar esam irgi pasiūlę prie <...>, tai žiūrėsim, kaip tai seksis rutulioti, bet šita veikla irgi, kai <...>, išgirstam jų problemas ir ieškom sprendimų, siūlymų, tai irgi duoda, na ne vien tai, kad mes kalbam kažkokiais skaičiais ir sakom, kokia yra bloga situacija, bet galim <...>.

A.R.: Matydama laiką, noriu pasiteirauti, ar mes dar galim skirti maždaug 10 minučių, ar jūs jau turit bėgti?

NV-NVO1: Dar galim dar 10 minučių.

A.R.: Taip, gerai, tai aš turiu dar kelis tokius klausimus, kurie man taip pakankamai svarbūs. Dabar vat reflektavot apie tokius savo tas patirtis, tokias gerąsias, norisi išgirsti, kaip matot vat iš savo irgi patirties, kokios kompetencijos ar asmeninės savybės yra svarbios va tokiam vaidmeniui užimti, tokiam tarpininkaujančiam vaidmeniui užimti?

NV-NVO1: Nebūti kategoriškam, bet tuo pačiu kai kuriais atvejais būti kategoriškam, labai laikyti savo nuomones ir nepasiduoti. Na labiausiai čia turiu omeny <...> atžvilgiu, tai kai ieškom tų sprendimų viduje, tai čia turi būti toks, na turėti tą tokį atvirą žvilgsnį ir galvoti, o tai kas geriausia, nes gali ateiti su viena nuomone, bet jeigu <...> pateikia argumentus, pasako, kaip iš tikrųjų vyksta, kaip nevyksta, tada nu tiesiog pamatai kitą medalio pusę. Bet kai eini jau kalbėti su, na tarkim, <...> kur vyksta jau tokia dažnai nu kova, ar ne, <...> tai ten jau turi būt labai su aiškia pozicija, ir nedvejoti. Tai tas toksai kategoriškumas šituo atveju, tai jis na padeda, kai jau tu išsigrynini argumentus ir nesitrauki, arba ieškai tikrai gero kompromiso, kuris bet na vis tiek tą pagrindinę poziciją savo išsakai. Labai nemėgstu konformizmo, tai va

tas vis tiek na tos pozicijos išsakymas, kad nu vis tiek nėra gerai tam tikri dalykai. Ir jo esu girdėjęs, kad po mūsų kai <...> tikrai nebuvo sužavėti, turiu omeny <...>, nes iš vienos pusės sukuri santykį su žmogumi, iš kitos pusės tu sakai, kad nu ne negeras sprendimas. Tai tuomet na tikrai gali, aš suprantu, kad gali būti toks asmeninis įsižeidimas, tai jo ir aišku nu tos žinios pačios kompetencijos, kadangi mes jau <...>, tai ypač anksčiau buvo daug tokios metodinės pagalbos iš jų. Tai tiesiog pats žinojimas, kaip sistema veikia, <...>. Tai tos, aišku, žinios yra labai svarbios. Ir mūsų pagrindinis... keitėsi <...>. Tai jos <...> ir jos tikrai turi labai stiprų teorinį pagrindą, kaip turėtų vykti dalykai, ir šitaip tada mes galim pagrįsti didesniais argumentais. Tai yra ir žinios, ir tas toks atstovėjimas savo nuomonės.

A.R.: O kaip vertinat savo veiklos sėkmę? Pagal ką vertinat savo veiklos sėkmę? Kalbu labiau apie asmenines veiklas negu kad ten gal bendrai organizacijos, nors gal čia sutampa.

NV-NVO1: Yra gal keli dalykai. Vienas dalykas, kai tikrai pavyksta atstovėti savo nuomonę, tai čia toks asmeninis pasitenkinimas, išsakyti ir matyti, kad dalis žmonių tikrai pritaria tavo argumentams. Kartais <...> „Nu, jeigu jie supyko, vadinasi, mes gerai dirbam.“ Tai čia irgi tada <...> tai tada gali galvot: „Nu, gal vis tik gerai pasiūlėm.“ Tai čia toks asmeninis, ar ne, ir čia mes viduj pasidžiaugiam tada, čia ne vien aš, bet ir <...>. Tai šitas, ir mes, aišku, matuojam, kiek pavyko, į kiek <...>. Tai <...> tiesiog ir su „track changes“ darom, įvairiais būdais peržiūrim, ar ne <...>. Kartais, aišku, tie siūlymai yra tokie, nėra labai konkretūs, bet, tarkim, <...>. Tai čia yra tiesiog bendras siūlymas, bet jau kaip surandam tą sprendimą konkretų, kaip mes ten pavadinam <...> , tai jau čia yra tokios technikos. Tai tas irgi tada džiugina, kad nu vat yra tas kur pavyksta, kai kur įtikinti, kad reikia vienaip ar kitaip spręsti dalykus. Tai visai nu va tokios sėkmės mes jas matom, ir bet tai yra nu labai ilgas darbas, kai kurie dalykai <...> trunka 10 metų, <...>, kol kas nors pajuda. Tai nu <...> trumpalaikės sėkmės istorijos, ar ne, kad „oba, pasiūliau ir atėj““. Nu ir dažnai žmonės sako, kurie nesusiduria: "Nu tai kodėl taip nedaro? Nu atrodo čia akivaizdu, kad turi taip padaryt." Sakau: „Nu jo, bet kiti turi kitus argumentus, turim žiūrėti ir bendrą sistemą, ir turim derintis, ir ieškoti sprendimų, kaip tam tikrus siūlymus įpaisyti į sistemą.“ Nu vat ateičiau ir pakeisčiau per vieną dieną, nu ne, nepakeistum per vieną dieną, nes tai <...>. Tai gali turėti tą bendrą siūlymą, bet kol jisai įsipaišo į sistemą, kol jisai suveikia, kol jau pradeda duot rezultatų, tai dar kitas dalykas. Tai <...> nėra toks labai trumpas dalykas, kad nu va padariau ir yra. Ne, tai yra toks ilgas, nuoseklus darbas, kartojimas, kapsėjimas, ėjimas į viešumą, ieškojimas būdų, kaip išeit į viešumą. <...> remiamės irgi parodom, iškeliam tą problemos mastą. Ir prisimenu pati, <...>, oi, nepamenu nuo <...>, kad būtų <...> kiek, pavyzdžiui, kiek <...>, kiek <...>, <...> ir visa kita, kad tokie apibendrinti duomenys jie turėtų būti skelbiami ir išvis jie turi būti renkami ir ieškoma sprendimų, <...>.

nes jeigu mes nesiremiam visiškai duomenimis, tai kaip mes priimam sprendimus, tai tada jie yra nu tokie gali būt labai apie nieką ir visiškai netaiklūs. Tai ir na <...> sakė: „Čia yra neįmanoma, čia gi <...> ir visa kita.“ Bet <...>, tai yra lygiai taip pat, kaip yra skelbiami <...>, tarkim, tai jie irgi yra skelbiami, ten nėra <...>, tiesiog yra surenkami duomenys. <...> kol vat neatėjo jaunas žmogus ir <...> išvis buvo pradėta rinkti tie duomenys, <...> ir tie parodymai, ar ne, <...>, kaip ten tos <...>, kokios <...>, kaip galim ieškot jiems sprendimų. Tai tie <...> patvirtino, bet kai tu turi jau skaičius, tada gali susieti taip, ar ne, tas žmonių patirtis ir duomenis, ir tai tada duoda stipresnį efektą.

A.R.: Suprantu. O pabaigai taip tikriausiai tų vat tokių veikėjų, tarpininkaujančių, bendradarbiavimą užtikrinančių, jų yra ir nevyriausybiniam, ir privačiam, ir viešajam sektoriuje. Klausimas, kaip manot, kur jų gal daugiau ir kaip jų veikla skiriasi, kiek jums tenka susidurti, ar manot, kad iš esmės skiriasi nuo to vat kokiame sektoriuje jie yra, ar kažkur manot, kad nežinau, galbūt jų tiesiog yra natūraliai daugiau arba mažiau?

NV-NVO1: Čia turit omeny <...>, gal truputi praklausiau.

A.R.: Taip, taip. Tų tarpininkaujančių tokių veikėjų, tai vat kaip manot, kur jų daugiau gal, ar nevyriausybiniam, ar privačiam, ar valstybiniam, kaip skiriasi jų veikla, ar skiriasi, ar kaip matot, tai pakankamai universalūs tokie ir iššūkiai, ir veikimo strategijos?

NV-NVO1: Nu mes ką matom akivaizdžiai, kad verslas turi ženkliai daugiau resursų ir <...>, ir va čia tas yra, kad kažkaip visuomenėj toksai vyrauja bendra nuostata, kažkaip nu kad verslas geriau žino. Nu va toks yra tarsi, jeigu vat verslas taip pasakė, vadinasi taip ir turi būt, nors kai pasižiūri į <...> ir labai dažną išnaudojimą iš verslo pusės, tai tarsi tai visiškai nesusiję, bet bendra nuostata, va žiūrėkit, verslas kritikuoja, vadinasi <...> daro blogai. Tai <...>, kad jie tikrai turi ženkliai daugiau resursų <...>, tiesiog jų ir <...> visai kiti <...> nu jie gali išlaikyti tam tikrą <...>. Tai <...> tai yra ganėtinai sudėtinga ir tikrai nu būna tikrai organizacijų, kur nežinia, ar kitais metais turės išvis bent kažkokių resursų. Tai tas na jaučiasi tie pajėgumų skirtumai. Jeigu žiūrėt su <...>, tai jos iš dalies susiduria su panašiais iššūkiais kaip mes, bet deja <...> yra toksai kaip likęs iš sovietmečio. Galbūt ten yra kažkokie nu tam tikri užsilikę dalykai, ar ne, negaliu aš taip vienareikšmiškai sakyti, bet jų pozicija nu va taip yra <...>.

A.R.: Taip, taip, taip.

NV-NVO1: Kai jau dalyvauji tuose įvairiuose susitikimuose, kur na nėra <...>, tai jau ir einu ten, jau tada tikrai argumentų kalba turi kalbėt, bet tas vat bendras toks įsitikinimas, kad vat turi būt verslui gerai, tada bus visiems gerai, jis, deja, yra labai gajus. Ir tarp kai kurių sprendimų priėmėjų irgi vis dar ta nuostata tokia yra, kad jeigu bus verslui gerai, tai visiems bus gerai, bet, deja, ne. <...>. Tai na nėra savaiminis <...>, na kitas toks veikėjas... Mes kartais

labai negražiai sakom, kad tai jau <...>, nes <...> kalba tarsi vieną, bet interpretacijos ir įgyvendinimas yra nuo iki, turim visą paletę. Netgi tas pats, pavyzdžiui, <...>. Vienoms <...>, kad tai yra nu, jeigu <...>, <...> ir pridėti kažkokį tai <...>, ar ne, nu nežinau, tau atveža <...>, tai tu ką, tau atveža, tu susimoki ir gauni kažkokį <...>. Kitos <...> pieštuku tikslumu prašo atsiskaityti <...>. <...> tie patys, bet interpretacija yra kardinaliai priešinga. Ir dėl to mes kartais nu taip viduje sakom, tai <...>, ir man atrodo, kažkurioj vietoj mes padarėm klaidą kaip valstybė, tarsi mes norim suteikti daugiau <...>, kad jie geriau <...>, bet iš kitos pusės tai jau tampa <...>, interpretavimu <...> kaip nori, išsigalvojimu savo dalykų, būtų nebūtų, ir taip turim, kad <...>, kad kaip <...>. O būtent <...> galima spręsti labai daug klausimų, susijusių su tuo pačiu <...>, nes tai yra ne vien <...>, tai yra ir apie <...>, ir kažkurioj vietoj mes prasileidom ar tai dialogą, ar tai sutarimą, ar nežinau, kažkokį bendrą vis tikrai suvokimą, apie ką mes kaip valstybė esam, o ne <...>.

A.R.: Ką rekomenduotumėt galbūt dar pakalbinti šia tema, galbūt iš <...>, su kuo tenka susidurti? Čia taip visiškai pabaigai toksai galbūt kilo minčių tiesiog, kas irgi su panašiomis patirtimis susiduria.

NV-NVO1: Tai <...>, nežinau, ar kalbinot jus, <...>. <...>, bet žiūrint, ką ten kalbint, gal <...>, jisai gal galėtų daugiau, jeigu jisai na sutiktų. Tada <...> yra gal dvi, yra <...>, bet jie tikrai <...>, ir yra <...>, tai ji labai daug metų dirba toje srityje prie <...> ir turi patirtis, ir tikrai turėtų ką papasakot ir ką pasakyt. Tuomet <...>. Iš tų veikėjų, jeigu norit labai kritiško požiūrio <...> truputį atsitraukus, bet dar kažkiek veikia, bet jinai taip tyliau dabar veikia. Tuomet, jeigu iš <...>... Jūs labiau <...> ar...

A.R.: Ne <...>, tai jo, labiau tas <...>.

NV-NVO1: Tai galima <...>, tuomet iš <...>, bet jinai yra žiauriai užsiėmus, tai nežinau, čia balandžio mėnesį jau turbūt nerasit interviu laiko su ja. Bet iš <...>, tai ten su ja vienintelė galima apie tai kalbėt, bet jinai tokia aštri yra, tai bet gal sutiktų. Arba jeigu <...> tokia, tokio platesnio matymo, nes daugiau tai ten labai siaurai žmonės mato. Daugiau galvoju...<...>...Ne, <...>. Tai jinai su <...> daug dirba ir su mumis, mes dabar <...>, bet jinai nu va tą derinamą tų pozicijų turėtų matyti. Būtų gerai iš <...> kažką paimt, bet nebent <...>, bet nežinau, ten labai sudėtinga.

A.R.: Sudėtinga dėl ko? Ta prasme, užimtumas ar kad tiesiog nėra labai...

NV-NVO1: Nu jie... Nežinau, yra problema su <...>, kad jie pasirenka kartais <...> vieną poziciją, <...>, bet neieško bendro konsensuso <...>, ir tada kartais labai kyla klausimas, <...>, kodėl jie tai pasirenka. Tai va šitoj vietoj, bet gal toks veikėjas gal visai įdomus, kaip jie ieško to konsensuso, nes nu mes iš šono, mums iš šono atrodo, kad jie <...>, pasirenka vieną patogią

nuomonę, <...>, kažkokie tokie keisti dalykai, tai nežinau, mums su jais nėra paprasta susikalbėt, bet <...>, tai gal visai ir naudinga būtų.

A.R.: Aš čia visai nemažai tų pavardžių visokių pasižymėjau. Tai jau ir taip žiūriu į laiką, kad labai daug jo jūsų gavau, tai jeigu kiltų kažkokių minčių, vat rekomendacijų galbūt dar papildomai, tai dalį tų žmonių, ką minėjot, jau teko susisiekti kai kuriuos ir kalbinti, bet jeigu kiltų kažkokių irgi papildomų dar minčių, tai tikrai duokit žinią, būčiau labai dėkinga. Bet kokiu atveju tikrai labai dėkoju už jūsų skirtą laiką ir įžvalgas, labai įdomu šiaip klausyt apie na tas patirtis, ypatingai vat kai yra ilgiau sektorių pradirbę žmonės, tai labai nu matosi, kad daug tų skirtingų patirčių buvo ir daug gal pamokų išmoktų, tai dėl to tikrai labai vertinga girdėt. Tai ačiū labai.

NV-NVO1: Ačiū jums už pokalbį, labai įdomu buvo ir man.

A.R.: Labai smagu girdėt. Gerai, tai taip, tai stabdau įrašymą.

Interviu su tyrimo dalyviu NV-NVO2

A.R.: Tai, dar kartą dėkoju už sutikimą skirt laiką, gavau sutikimą dalyvaut bendrai interviu. Tai su klausimais tokiais preliminariais aš pasidalinau, ten jų yra visai nemažai, bet norisi, kad nu šitas mūsų pokalbis jis taip jis būtų pagrinde apie patirtį, ne tiek gal yra svarbūs konkretūs ten, nežinau, pavardės, faktai ir panašiai, kiek labiau pati patirtis, patys procesai, iššūkiai kažkokie, kaip sekasi ir panašiai, tokie dalykai mane labai domina išgirst. Tai pradžioj vis tiek prieš įeinant taip gilinantis į konkretesnes, nu vat, patirtis, situacijas ir panašiai, norėtusi suprasti bendrai šiek tiek geriau apie organizacijos kontekstą, kiek ilgai jinai veikia, kokių tikslų jinai buvo suburta ir kokius pagrindinius klausimus gal ypač pastaruoju metu sprendžiat.

NV-NVO2: Bandau. Gerai, tai susikūrėm <...> veikiam, <...> pasižiūrėti, patikrinti, ar tikrai mums vieniems kitų reikia, ar tikrai kuriam pridėtinę vertę. Ir <...>, kadangi taip pasitvirtino, kad yra ta bendradarbiavimo pridėtinė vertė. Tas <...> yra vienas iš <...>. <...> sunkiai telkiasi, nes ar <...>, o <...>, jie visi jau anksčiau, nu, buvo susitelkę. Tai irgi buvo va <...> toks iššūkis ir, nu, o siekis iš tiesų yra labiau įsitraukti <...> ir, būtent <...> ir įsitraukimą į tuos procesus, tada kai tam <...>, kad būtų nu girdimas arba atsižvelgiama ir <...> balsą, situaciją, poreikius, lūkesčius ir ko nėra iki šiol. Nu, einam ta kryptim ir bandom. Matyt, tai nėra toks trumpas procesas, tas, tikrasis <...>. Daugiausiai iššūkių kyla... ar čia mano ar kažkoks čia kompiuteris?

A.R.: Aha, pas mane lyg ir turėtų būt viskas tvarkoj.

NV-NVO2: Nu, pavargau, matyt, aš jau neišjunginėjau.... Tai, aišku, daugiausiai yra <...> tų iššūkių kyla ir, nu, iš dalies ir <...>, bet vis tiek ten situacija yra lengvesnė. <...> situacija aišku kitokia.

A.R.: Norėčiau patikslinti vieną dalyką, ką paminėjot, kad pradžioje tarsi, buvo toks jautėsi toks, kad sunku telktis <...>, kad kažkaip nu nebuvo toks savaime suprantamas tas. Tai vat klausimas, kas paskatino ir kaip pavyko tą procesą, tą sulipdymą įgyvendinti, jeigu jisai buvo nu toks gal šiek tiek su iššūkiais anksčiau.

NV-NVO2: Nu, nebūtinai su iššūkiais, todėl kad nu visi jau visi jau užsisukę. Aš pati <...>, o nu daugiausia <...>, ir tai jau visa amžinybė. Tai ir tiesiog visi nu paskendę savo rūpesčiuose, kasdieniuose darbuose, ir nu reikėjo kažkokios iniciatyvos. Tai ir buvo mano iniciatyva, ir pasikviečiau, <...> nebūtinai tik aš, nu mūsų lauke ten veikiančios. Ir tiesiog pradėjom, aš neatsimenu, gal apie <...>, ir po truputį nu pradėjom tą vat vieną žingsniuoti, neskubėjom. Kodėl irgi nekūrėm <...>, o tiesiog pasižiūrėti, ar ta ar kažkokia vertė atsiranda mums kartu veikiant kartu. Ir žinoma, <...> ir dabar negaliu sakyti, kad esu ten labai giliai <...>. Tai pradėjom galbūt nuo šitų lengvesnių klausimų, bet po truputį įsitraukiant labiau ir nariam, ir

pati aš daugiau žinių ir kompetencijų įgijau, <...> klausimus. Tai taip, ir <...> labai stipriai. Tikrai ieškom bendraminčių, žiūrim, kad eitume viena ta pačia kryptimi, kad vertybiniai sutarimai būtų nuo pat pradžių. Ir vienas mačiau iš klausimų ir buvo apie kaip viduj sekasi spręsti, ar ne? Tarkim, tai pirmiausiai yra atranka, yra vienas iš kriterijų, kad iš tiesų <...> turi turėti nu arba turėti tas pačias vertybes arba prieštarauti toms vertybėm. Ir tai yra vienas iš saugiklių, kad turim tą bendruomenę, kadangi vis tiek nesam ir šiaip nesam labai stiprūs, tai duoda mums tą tokį, nežinau, ar užtikrinimą, arba saugiklį gal, kad greičiau susitariam viduj.

A.R.: Nu vertybės čia ta prasme čia gali būt nu iš vienos pusės vertybės tikriausiai gali būt tokios labai plačiąja prasme, nu tiesiog kuo grindžiam veiklą, ten nežinau, atvirumas ir panašiai, tokie dalykai. Ar čia vertybės mes jau kalbam apie tam tikrą <...>, į ką mes orientuojamės, ta prasme, kažkokių, nežinau, taip labiau nu vat <...> kažkokios. Tai kaip čia šitoj vietoj, kaip tas vertybių pasimatavimas atrodo gal.

NV-NVO2: Na vertybės yra tai, kas dabar labai aktualu. Tuoju net ir atsiverčiau, yra mūsų svetainėj <...>. Tai <...>, tai yra tos bendrosios, vertybės, dėl ko dabar dažnai ir kyla <...> srityje. Tai mes nu kaip nevyriausybinkai iš tiesų dėl didžiosios daugumos klausimų sutinkam. Mhm. Nu gyvas pavyzdys <...>, nors ir turim vyresnio amžiaus žmonių <...>, bet mums nebuvo sudėtinga susitarti, palaikyti tą <...>.

A.R.: O aš tikiu, kad nu girdžiu va tą, kad jūs turit tokioj organizacijoje nu vat prioritetą, kad vat ir atsirenkate narius. Būtų svarbu nu tas bendras toks vertybinis stuburas, turėjimas tokios bendros vertybinės linijos. Suprantu, kad vis tiek kartais ten kalbant apie konkrečias, nežinau, <...> arba ten nežinau, kažkaip teikiant konkrečius pasiūlymus ir panašiai, galbūt kartais kažkur interesai kažkiek gali išsiskirti, arba tiesiog nu net nebūtinai interesai, bet tiesiog skirtingos yra nuomonės ir panašiai. Kiek dažnai to būna ir kiek tų diskusijų būna ir kaip sekasi va tokiais atvejais tada.

NV-NVO2: Diskusiniais klausimais vat nu dėl <...> pritarti, ar ne, tai iš tiesų mes vis tiek kalbamės su visais nariais. Ai dar vieną saugiklį turim, tarp kitko, čia irgi saugiklis yra dėl organizacijų, kurių nelabai pažįstame. Aišku, turim tą formalų reikalavimą, kad jeigu nori būti <...>, tai turi būti <...>, <...>. Tai toks vienas iš saugiklių, bet nežiūrim labai formaliai, jeigu matom, kad tikrai stipri organizacija ir atitinka jos principai arba kriterijai atitinka mūsų vertybes, aš daugiau sakyčiau principą ir vertybes, nesvarbu. Tai tada ne nežiūrim formaliai, bet turim <...>. Jeigu nelabai pažįstam, tai bandomasis tarsi laikotarpis pasižiūrėti vieniems kitų balsavimo teisę. Vienintelė, ko neturi, tai <...>, kas padeda spręsti tam tikrus klausimus aštresnius. Bet nepaisant to buvo diskusija ir neradom iki galo sutarimo dėl, pavyzdžiui, <...>. Mhm. <...> labai už tą griežtą tvarką buvo ir nieks principui neprieštaravo, kad reikia reguliuoti.

Klausimas, kaip, ane, buvo va tas ne visai sutarimas, kad čia reikia visom nuleisti iš viršaus. Tai iš tiesų mes, kaip <...> padėjom jiems komunikuoti, bet mes savo iš aštrios nu aiškos pozicijos nepateikėm. Mes dalyvavom ir <...>, mes padėjom jiems šį klausimą kelti, bet ne nu kaip <...> savo pozicijos neišreiškė. Tai vat tokia.

A.R.: Jo. O kaip nuo to keitėsi ar nesikeitė santykis vat <...> su ta organizacija tada?

NV-NVO2: Viskas gerai. Jie viską supranta, nes nu ir supranta, ir darėm net ir per susirinkimą diskusiją, nes pradžioj iškilo ta diskusija. Aišku, greitai reikėjo sureaguoti į neatsimenu, kuris čia buvo momentas, ar <...>, ar <...> sudaryti. Ir tada kilo elektroniniais paštais diskusija, ir mes tada perkėlėm šitą klausimą į mūsų susitikimą. Ir iš tiesų buvo labai konstruktyvi diskusija, kur iškėlė, tarkim, kiti nu visi nariai, ir nebuvo pykčio. Negaliu sakyt, kad buvo na pyktis, tiesiog išsiskyrė. Tai jeigu <...> nu tos organizacijos vienos buvo, kad iš viršaus ir visiems turi būti sureguliuota, tai nu tarkim, ir tą suprantu. <...>, jinai eina iš apačios per sutarimą, ir va to labai norisi, bet jinai nu labiau yra nišinė negu <...>. Ir taip jinai žiūrėdama, galvodama apie tai, labai nenori, kad būtų leidžiama vėl sugrįžtama. Ir aš iš esmės man nepatinka iš viršaus nuleisti sprendimai, bet aišku, čia klausimas dar kita organizacija, dirbanti su <...> ir kitų <...>. Tai jie sako, kaip <...>, kuriems reikia <...>, vienas kaip reikia <...>, kad jie nesijaustų ne nesijaustų vieniši, kaip <...>, nu kai reikia kažko tai, nu nežinau, <...> ar dar kažkam. Tai tokių jautresnių klausimų ir buvo tikrai labai gera diskusija, nepaisant to, kad nebuvo bendras nu vat, kad mes išeinam į sutarimą, net ir buvo iš narių, kad nu gali <...> eiti nu su savo pozicija, bet mes taip ir neišėjom.

A.R.: O dar vat apie tuos, kai vat vertybes kaip kriterijus kalbėjom, am ar buvo tokių, ar yra buvę tokių atvejų, kada nu vat kreipiasi, nežinau, kažkokios organizacijos, jos nori, bet vis dėlto tenka atsisakyti to.

NV-NVO2: Buvo <...> ir nepaisant to, mes toliau irgi <...>, bet kuri labiau gal nežinau, pati <...> ir jos nu jos vadovai labiau laikosi <...>, kurie norėjo pas mus stoti. Bet nepaisant to, mes, kai sprendžiam, vat ir pasakysiu tą, kai pradėjom prieš <...> spręsti klausimą dėl <...> arba <...>, ir mes jau su teisininkais buvom pasirengę argumentaciją ir supratom, kad tai ilga kelionė, bet pradėti reikia kažkada pradėti nuosekliai eiti šituo keliu ir sustabdė būtent ne mūsų nariai, o mūsų vat ta pati <...>, bet pamatė, aš jiems nusiunčiau iš karto tą, sako, bendraujam, draugaujam toliau, bet nu tai ne visai atitinka mūsų vertybes, ir mes toliau bendraujam ir kviečiam. Ir vat jie ir dar pora <...>, su kuriais irgi kviečiam ir į susitikimus, jie savo bendrus, jeigu sprendžiam vat <...> klausimus, tai tikrai neužsitarom. Žinom, kad čia nu tų klausimų neliečiam, bet kai yra kiti klausimai, bendraujam. Ir vat sustabdėm, ką pradėjau kalbėti, tuos nuoseklius žingsnius dėl <...> lėšų, nes jie išsigando. Tuo metu gi buvo svarstoma, ir po to jie

kažkaip nu vis tik bijojo, nes grįžta tie klausimai ir dabar <...>. Jos ir taip gauna <...>, nu sumažintą, priklausomai <...>. O tada išvis buvo panaikintas. Tai pavyko <...>. Tai tiesiog jos bijojo, kad keliant kitus klausimus vėl ne neišsisuktų į paviršių šitie klausimai. Tai tokie mes na palaikom. Mes nu nežiūrime. Aišku, su <...> net ir nenoriu bendrauti su tokiais, bet nepaisant to vat <...>. Aišku, nu praktiškai dėl daugelio klausimų nesutariame, bet nu ne nešaukiame vieni ant kitų.

A.R.: Suprantu. O taip daug vat, kai kalbat, girdžiu, taip am daug vat reflektuoja apie kitų, kažkaip tai vat gal pozicijas, kaip su jomis teko ten tvarkytis ir panašiai. Norėtusi vat daugiau pasigilinti būtent į jūsų vaidmenį. Ir iš vienos pusės esat <...>, ta prasme, yra tas <...>, kaip ir organizacijos vis tiek <...>. Bet kaip pati reflektuojat apie savo vaidmenį, kaip matot savo tą veikimą ir kokios yra gal kasdienės tos labiau veiklos ir kam daugiausiai gal energijos tenka skirti, daugiausiai laiko.

NV-NVO2: Gaisrų gesinimui, bet čia mes gaisrininkai, <...>. Šitą ir dabar pastrigus ir nežinau, ką daryt su <...>, nepaisant to, kad šitam nėra visai mūsų laukas, bet čia mūsų visų laukas.

A.R.: Taip.

NV-NVO2: Ir čia šiandien <...>, rytoj ir jau tam tikrų sričių, kuris laikosi <...> jaučia irgi tą augantį puolimą. Tai nu čia gal <...> gal tiek dar nejaučiam, bet tai aš galiu pasakyti, labai pasidžiaugčiau, kad po palaipsniui, ne iš karto, tai priklauso nuo klausimo, bet pagal klausimą įsitraukia nariai. Tai čia nu mano tikslas, galiu pasigirti, tai kad žinau, kad renku tą iniciatyvą. Tai gimė iš ne nesakau, kad mano, tai mūsų komandos iš visai kito <...>. Ir vat tai šita, tai kartu mes pagimdėm šitą iniciatyvą. Tai mano ir yra va <...>. Man labai patinka <...>. Ir dabar jau <...> irgi nu ta prasme, jos kažkaip anksčiau, tai pradžioje gi chaosu, kiek nori kiekvienas, ir dar jauni žmonės norintys būti lyderiais. Bet kol viskas susistygavo, tai man nepatinka, man nepatinka ta tas vieno lyderio, arba kai lyderis vienas matomas, <...> kaip aš sakau. Tai lyderį aš suprantu kaip avių ganytoją, kuris eina iš paskos. Labiau nu va tą tokį mes. Tai man sakau, aš labai džiaugiuosi, kad nariai įsitraukia vis daugiau, aišku, pagal galimybes nuo savo <...>, bet vat atsiranda tas supratimas ir įsitraukimas, nu jis auga, aš matau palaipsniui augant. Tai jeigu vat sakyt.

A.R.: O kaip tas avių ganymas atrodo? Toks įdomu. Nu aš kaip ir suprantu, ką turit minty, bet vat įdomu, kaip tai atrodo iš tiesų kasdienybėje, kaip jūs ganot tas avis.

NV-NVO2: Tai va vienas tai yra keli būdai. Yra tarkim, arba mano lauke iškyla kažkoks klausimas, ir aš tada keliu nariams klausti, ką darom su šituo, arba jų lauke va čia dėl <...> tarsi ir nedidelis klausimas, bet aš net su <...>. Jie irgi to nežinojo pritaikymo su tam tikrų nuostatų, kur praktikoj kai kurios nu prasilenkia tos nuostatos. Tai jie iškėlė, paprašė pagalbos, ir tada

mes nutarėme, sakau, jūs norit kreiptis ar norit pagalbos. Ir tada jie paprašė, nu sakė, kad geriau kai <...>. Tai irgi vat kartu su <...> pasirengėm ir kreipėmės. Tai tokia kasdienybė. Ir kas mane labiausiai nervina, kad prie tos <...> viskas liko paskutinis. Noriu pabaigti tą, norim neužbaigtas tas radaras per tuos kasdienius gaisrus. To rankų ir galvų neužtenka prisėsti prie pasižiūrėjimo, kas toliau, kaip toliau. Tai nežinau, tai nu tokiu būdu vyksta tarimosi. Jeigu tai <...> klausimas, irgi nusimatėm ateit su vienai vienoms organizacijom. Įtraukiam, ne nesiunčiu, jeigu tai yra bendri, ir tarkim, gali būti tokie aštresni klausimai, taip gauna visi nariai. Na, jeigu tai yra nuo tam tikros srities, tai turim pasidarę sąvadą, kurios temos domina, kurias organizacijos, ir derinamės su jais. Bet galiu pasakyti, kur yra matyti ir susistengti, ir turime <...> kol kas, nes nu kol maži, ane, ne nesam dar dideli. Tai <...>, gali būti daugiau. Tai yra, kai yra greiti klausimai, ir vat kai buvo <...>, tai su pirmiausia su <...> sakiau, ką darom, laiko neturim. Ar aš turiu atsiklausti? Tai va čia irgi, kur yra labai gerai, kad ne aš viena nusprendžiu staiga. Ir <...> buvo atsakymas, kad čia net nėra klausimų. Tai labai kažkaip pasidžiaugiau, kad vis tiktai vertybiškai ir nebuvo, ir iš tiesų nariai turėjom, va gi ir dalyvavom toj diskusijoj. Tai mano galva, kad kažkokio tokio nu vis tiek einam ta pačia kryptimi.

A.R.: Suprantu. O tikrai būna vat visokių tų gal klausimų, iššūkių kyla ir panašiai. Am ir vis tiek vat apie ką kalbam, kad daug [pačioje organizacijoje, - aut. past.] vat svarbu yra vertybinis tas bendrumas ir panašiai. Bet tikriausiai vat gal labiau kalbant apie kažkokias <...> problemas ir panašiai, tokius dalykus tikriausiai kartais gal kyla situacijų. Tai vat klausimas, ar pastebit, kad kultų situacijų, kad išsiskiria supratimas pačios kažkokios problemos, kažkokio tai vat klausimo, ir kaip tą supratimą bandot suvienodint, ar bandot nu kaip tas vat atrodo toksai gal bandymas susikalbėti, suvienodinti, sujungti tą žinojimo lauką kažkokį.

NV-NVO2: Bandom kelti, aišku. Nepatogius aš dabar bandau prisiminti greituoju būdu. Buvo aš vienas, buvau nežinau, jis nebuvo nu pakankamai aktualus, bet nebuvo aštrus. Buvo, kai įvedinėjo tas patikras <...> jos labai nu labai nenorėjo šito ir labai priešinosi. O <...> buvo viskas ok. Jiems net irgi gerai, kad nu pasižiūrėt, pasimatuoti. O <...> buvo jos buvo labai prieš, nes <...>. Jie vėliau viską išmoksta, bet nu pagal <...>. Ir tiesiog jie nenorėjo, kad stigmatizuotų <...>, ane. Nu <...> jo, ane. Tai mes išsprendėm šitą klausimą, kad su <...> susitikom su <...> ir nu kalbėjom, ir tada jis sako: "Gerai, jūs pasižiūrėkit, kaip kitose nu pasidalinam info ir žiūrim, kaip spręsti šitą klausimą." Galiausiai pats <...> nusileido, ir nu šitai ir nieko neatsitiko, ir padarė tiesiog tada imi nu dalį, ne visiems, neprašai visiems, bet nu tarkim vienai kažkokiai daliai ir bandai spręst. Tai tą, ką aš dabar prisiminiau, jis nebuvo labai aštrus, bet buvo skirtingos nu nuomonės tuo klausimu. Kas buvo vienas, <...> norėjo, jie mūsų <...>.

A.R.: Aha. Ir kaip?

NV-NVO2: Buvo. Tai mes įsiprašėm, jie tenai sudūrė <...>. Specialiai šitam klausimui mes atvirai pasakėm, kad mes prieš įstatymą. Įsiprašėm <...>, ir dabar šitas <...> išvirto į <...>. Tai ne, bet aš atvirai pasakiau, nu ir mano argumentai buvo: "Nu žiūrėkit, <...> sugalvos savo atskirą įstatymą kurti." Nu kas tada <...> įstatymą? Tai nu tiesiog yra ne nu ne šitas kelias. Argumentavom, kodėl. Tai kodėl ir nu kažkaip konfliktas neįvyko. Tiesiog ne tai, kad pasakėm, nepasakėm ne, bet tiesiog argumentavom šitą poziciją. Bet čia iš tiesų yra personalinių klausimų.

A.R.: Ar čia suprantu, kad gavosi tada, kad vat <...> išsiskyrė su <...> ta pozicija? Minint va tą personalijų tokį dalyką. Ar čia buvo tame, kad tiesiog galbūt nežinau, sunkiau susikalbėti, ar kad tai buvo kažkiek nežinau, asmeninis toksai kažkoks nu vat nesutarimas jau, ar kaip, ar čia nežinau, kombinacija įvairių dalykų?

NV-NVO2: Labai nu čia toks platesnis klausimas yra. Mes jiems padėjom iš tiesų jų sukurti ir <...>. <...> iki šiol net <...>. Jau praėjo gal <...>. Ką jie daro, tai jie ir kas man nepatinka, jie piktnaudžiauja ir teikia ne va tai nuo <...>, bet išties didžiausią naudą gauna <...>. Nu kartu ir finansinę naudą. Tai va čia aš nu man toks „old school“ mąstymas, kodėl mes vis dar esam laikom juos nariais, nu kad geriau nepaleisti, o šalia nu kad būtų šalia, matytų, girdėtų, ir tikėtina, kai pasikeis, ateis naujesnės, jaunesnės kartos, jos kažkaip irgi nu keis ir tą veikimo modelius. Tai toks jie net nesitarę šitą padarė. Tik kadangi <...> mes turim nu jau irgi įdirbę, ane, kai jie mes ta prasme neatsimenu, kur iš kur mes sužinojom, ar iš <...>, ar jo iš kažkur atėjo ta informacija, tai mes tiesiog susitikom su atsakinga, tada buvo <...>, ir pasiūlė mus įtraukti į <...>, nes niekas nesuprato <...>. Čia prieš <...> buvo spaudimas tiesiog. Tai tokie. Ir tada toj grupėj <...>, kaip yra kai kuriose šalyse, turi kai kurie įstatymus, turi, bet čia tai buvo tam, kad nebūtų nekalbėtų apie tą, nes sakau, čia buvo <...> jau toks veikimas, <...> veikimas. Ir todėl tai ar <...> reikia, mes irgi tą keliam klausimą, gal užtektų programos<...>, nu galbūt nebūtinai įtvirtinti, bet nu tikėkimės, kad bus kažkokių gilesnių diskusijų. Ir dabar teikiame kartu jau su <...> vėl pasiūlymus dėl to naujojo projekto. Tai va čia toks buvo nukreipimas, kuris gimė, bet sakau, kad kažkokio atviro konflikto nėra, bet yra daug nutylėjimo, ir jų veikime yra daug nutylėjimo. Mes sakau, jie įsivaizduoja, nu jie ir yra dideli, nemažai <...> yra nevyriausybinių nepriklausomų, bet tiesiog tam, kad jie nu tiesiog gautų informaciją, girdėtų nuo mūsų šituos, man atrodo, tai yra geriau negu kad juos nu kad jie eitų atskirai.

A.R.: Taip. Suprantu. O vat apie tą bendrą veikimą, jo vat visokius tokius ir iššūkius ir panašiai. Čia gal vat ir apie sektorius skirtingus būna dažnai kalbama, kad tiesiog skirtingą kalbą net naudoja, ar ten skiriasi kultūra ir panašiai. Tai vat mane domina visai tas toksai vertėjavimo edukavimo elementas, kiek jo tenka patirti toj veikloj. Ar čia labiau vat [organizacijos, - aut.

past.] viduje, ar ten nežinau, su išore kažkaip tai kalbantis, ten su institucijom kažkokioms kitom organizacijom ir panašiai. Ar taip jaučiasi, kad nežinau, ten pačiam <...> viduj jūs pakankamai turit savo tą bendrą kalbą tokią, ir čia neppureikia to tokio kažkokio papildomo ten bandymo edukuoti, vertėjauti ir panašiai.

NV-NVO2: Kažkaip nebekyla šitas klausimas. Bandžiau šitą klausimą, ar aš pati su biurokratija jau nežinau, per tiek metų ne nesuprantu. Gal jau kažkiek ir perkandau tą kalbą, bet savo sektoriuj aišku daugiau kituose sektoriuose negaliu pasakyt. Tikrai mokaus, kai dirbam su tarp-sektoriniais klausimais. Iš narių normalu, mes nebijom klaust, nieks nebijo klaust. Jeigu kažko nesupranta, aiškintis, tai šitas nu ta kažkokio nėra to tokio, kad mes čia jau turim viską žinoti. Tokio ne nieks nebijo. Bet kad aš matau, kad ir nariai vat nu ką pradžioj lyg paminėjau, kad jie kažkaip įsitraukia, ir tada matyt ir supranta geriau. Be to, dalis narių priklauso skirtingiems <...>: tai ir <...>, kai kurios organizacijos, ir <...> [organizacijai, - aut. past.]. Tai nu jos per matyt tuos kelis <...> irgi pagauna ir supranta tą biurokratinę kalbą arba tą valstybinę valstybės tarnautojų kalbą. Man tai kitas yra va ta kalbėjimo kultūra. Aišku, dabar <...> tai kažkaip labai nu smagus. Aš jau pasijaučiau kaip mokykloje, kaip per <...> sakė prisistatyti, ir taip pirštu vado, ir pasakyti, reiškia, savo poziciją. Ne tai, kad tu pasakai tada, kai nu iš tiesų, turi ką pasakyti, bet kaip mokykloj. Toks taip. Ir čia ne per vieną. Tai nu kažkaip man atrodo to tokio dialoginio kalbėjimo. Ir vat dėl <...> ta buvo sudaryta gi darbo grupė, ir nu aš pasiprašiau, kad įtrauktų ir <...>, bet tai iš tiesų supratai, kad tai buvo tiesiog formalus dalykas tam, kad nu sudaryti įspūdį, kad klausomasi. Tai va šito, ko gero, dabar pasigendama, nepaisant to, kad matyt <...> čia aš esu ir <...>, ir <...>, ir <...>, kur galiu palyginti, ane, kaip tai kreipiasi <...>, ir į bendrojo, reiškiasi, nuspręsti dėl tam tikrų klausimų, dėl pavyzdžiui, <...>. Ne, tai ir staiga reikia staigiai to. Sakiau, kokį atsakymą? Na, mes tegu pateikia duomenis, kaip <...> ir kaip priimti sprendimai <...>. Nu, atsižvelgiant, aišku, kalbantis apie galimybes <...>. Tai nu tokie vat tai. Bet sakau, man atrodo, daugiau jiems tą daro tam, kad nu nežinau, turėti nu kažką išstatyti į priešakį, negu iš tiesų suprasti klausimą.

A.R.: Suprantu. O vat kalbam taip apie skirtingas tokias tarsi kartais vat ribas, barjerus, kuriuos vat reikia kažkaip tai peržengti, šiek tiek perlpti tam, kad nu vat sutelkti žmones į tą bendrą veikimą. Norisi suprasti, galbūt tenka patirt kažkokių dar kitokių nematomų barjerų. Nu vat gal daugiausiai dabar kalbėjom taip apie tarpo organizacinius tokius vat, ne šiek tiek vat apie tarp-sektorinį tokį valstybinis, nevyriausybinis. Gal būna kažkokių kitų barjerų, kokio kokius nu va tenka kartais taip tarsi perlpti, bandyti praplėsti kažkaip tai. Ar yra kažkas tai vat, ko mes galbūt dar neaptarėm?

NV-NVO2: Nežinau, ar tai gali pavadinti barjerai. Man yra, yra man viduj barjerai. Man sunku kalbėti su durniais, bet čia mano yra. Nepaisant to, aš bandau tą suvaldyti. Nu, nes nu negali, ar ne? Bet mes gi buvom pasikvietę po <...>, ir atėjo <...>. Tai buvo baisu, buvo baisu. Ir nu kažkokį tokį šou ir tokį nesupratimą ir tokį nepasiruošimą, nu kur tada kartu ir mano nu mano kaip ir nu bandėme surasti, nusiūlyti, kad kažką kitą, bet nu kažkaip čia <...> nu galvojau, gal ir aš pažįstu <...>. Nu viskas nu ta prasme nebuvo naujiena, bet nesitikėjau, kad jis taip nepasiruoš. Tai čia iš tų dalykų, kur man sunku save, bet čia jau mano asmeninė savybė, kai aš nu žinau, kad nieko iš to nebus, kad bus tikrai „visual“, nu tiesiog paukščiukas, bet darai pro sukasi. Mes su vis tiek darom, einam. Tada nu daugiau žmonių pasitelki iš savų, kad tiesiog nes turi tą daryti. Bet kitas gal nežinau, čia irgi ne barjeras, bet kol kas nedarom, bet po truputį mes tu tarsi nu taip save vertinam. Nežinau, gerai ar per gerai, ar ne. Mūsų pradžioj tikslas buvo išsikeltas <...> ir po truputį ne tik nevyriausybinio, bet apskritai tos kaip kur link su <...>, eiti. Tai valstybės institucijom, tai tarsi esam jau kažkaip tam tikrą vietą. Jie čia išsikovojo. Aišku, su kiekviena valdžia iš naujo turi save parodyti. Nu, o <...> tai tikrai pakankamai neblogi ryšiai yra <...>, gal todėl, kad aš <...>, bet su <...> jie ir kviečia doktorantų. Man atrodo, aš neatsimenu, jau pernai dalyvavau <...>. Tai toks ne tai, kad dar <...> principus, tokį praktinį, tai toks nėra ad hoc, kad pasikviečia, tai su akademine, tai irgi vystom šitą, kur yra silpnoji vieta žiniasklaidoje. Tai bet nu turim palaipsniui sau išsikėlę, kad po truputį būtume ir viešai labiau matomi. Tai tas galbūt nepakankamas matomumas ir darom ant kuriam mum tuos barjerus, kad kažkur mūsų nepakviečia, kažkur nežinau, galbūt neprisimenu, kad nu kokia mūsų koks mūsų požiūris. Tai vat to yra. Bet sakau, man aš jau čia pasidžiaugsiu. Mes pateikėm kažkaip <...> tada, kur jau įvyko šiais metais ta diskusija. Pasakė, nu ten nedideli <...> pateikti. Pateikėm prašymą, tai paskambino <...>, bet čia tarp nu jau ne paskambino, sakė, mes vertinam jus labai kaip <...>, todėl labai ieškom jums <...> tam procesimui, nes mūsų jau viskas riba yra. Nu tai toks kaip <...> vat nu kažkaip tas grįžtamasis ryšys. Ir <...> tai man buvo vertinimas, kad kreipdavosi pagalbos. Nu vat yra tam tikri dalykai, nesvarbu, ar dėl <...> programos, ar dėl kai buvo <...> ir programų kažkokių sukūrimo. Dar neprisimenu. Tai va čia, kai jau tas iš pačių <...> išeina tas kreipimasis, tai tarsi vertinimas, nu įvertinimas yra. Tai gal vat nu bet ką mums turim sustiprinti, tai žiniasklaidą, nu matomumą, žinomumą to tokio.

A.R.: O vat taip kažkaip man atrodo natūraliai prie vat vieno iš klausimų taip pajudėjom, kur man įdomu yra išgirsti visai vat apie tą sėkmę, kaip kokiais kriterijais gal. Nu čia aš kalbu net labiau net ne apie <...> veiklos sėkmę, o apie kaip <...> sėkmę, kaip nu ne <...>, taip jau tokiam formaliai taip vertinant, bet koks pačiai vat viduj jausmas, kada vat atrodo, kad nu yra sėkmė, kada yra gerai, ar yra kažkokie, nežinau, galbūt kai kurie žmonės ten kriterijus kažkokius sau

nusimato, kai kurie tiesiog nu vat iš pajautimo, kada atrodo, kad nu vat kažkaip tai kažkas tai vat gerai įvyko.

NV-NVO2: Iki jūsų iki <...> gaut minimum <...>. Bet kadangi sustabdė, tai čia manau yra toks liūdesys didelis, bet vat rinksim gi tą naują <...>, tai vis tiek sugrįšim prie šito. Klausimo man atrodo vat didžiausi iššūkiai tai mūsų ir nu ką minėjau <...>, ane, kad ir bendrasis, ir nu tarkim <...>, kad jie būtų iš tiesų realiai integruoti į <...>. O apie sėkmę vis tiek pasakysiu, <...> mes pradėjom <...>, bandom matuoti poveikį, bet <...> rezultatus, aišku, matuojam ir poveikį. Kol kas nežinau, nežinau, man sudėtinga pasakyti, tai sėkmė, nesėkmė. Tiesiog dabar bandomės, kas tai yra. Man nepatinka vien kiekybiniai rodikliai, nes jie tikrai nu neparodo augimas arba stabilumas, neparodo, kiek tu pasiūlymų pateiki. Aišku, atsižvelgimą įvertinti labai sunku, nes jeigu tai ne vieno sakinio ar ne vieno pasiūlymo <...>, o kažkoks integruotas, tam reikia laiko. Ir nebūtinai šiandien priima va dėl <...> sustatymo, na, <...> bando atgal atstatyti. Tai tokie dalykai dėl savęs, nu ką iš tokių dėl savęs. Man vienas iš karto pirmas, kai paklausė, tai pirmas buvo, kai išeini su iš susitikimo su <...>, nu kartu, kurie dalyvauja, turi nu vat sako, ai geras jausmas, vat iš susitikimo vat jaučiasi gerai, nu toks, kad nu išgirdo nu ir ne tik, kad išgirdo, iš klausė, bet išgirdo nu tą nežinau kažkokius keliamus klausimus, problematiką. Tai va tą aš kažkaip man galvoj iškilo, jeigu jausminis, o jeigu iš nu iš tos pačios, kai kaip prisidedam prie jaučiuosi nu ta pati gyvenimo kažkodėl jinai išlenda. Nu arba tas <...> įstatymas, kai jisai nu ne neįvyko to, ko tu sieki, arba žinai, įvyksta, nu pasieki. Tai man tos ar <...>, kai buvo sustabdytas tas nu bandymas išimti <...> iš, bet dabar vėl grįžta iš naujo šitos visko. Čia tokia švytuoklės principų viskas veikia. Tai to negali. Nu tai tas jausmas, kad kažkaip gerai šiam laikotarpiui pavyko, tas nereiškia, kad tai bus nu visą nu amžinai arba ilgesnį, bet tam laikotarpiui gali klausimą padėti iš šono. Vieną tai gal sakyčiau pagal tai, kiek sprendžiasi tie klausimai. Ai va jo, dar kai <...> buvo rengiama, tai kaip <...> paprašė mūsų padėti, nu ta prasme, jie projektą atsiuntė mums, kad padėti su tai pirmą kartą buvo. Tai nu vat tokie, kai vat ką minėjau, kai kreipiasi, kai pavyksta nu pasiekti bent iš dalies to, ko nu ko prašai arba ko siekiama. Ir vat nu plus tas jausmas, kai po susitikimų nu nėra kažkokio ai ar kartėlio, ar nu tai supranti, kad reikėjo tą padaryti ir padarėm paukščiuką, pasidėjom, bet nesitikim nieko, o atvirkščiai, kažkokio tokio išgirdimo sutarimo. Tai gal tik taip apibūdinčiau.

A.R.: Suprantu. O vat taip kalbant apie sėkmes, gal man atrodo, šitą vat klausimą kažkiek jau irgi vienaip kitaip palietėm, bet man įdomu yra kokie yra tie vat tokios veikimo strategijos, kažkokie tokie tiesiog veiklos, kur matosi, kad pasiteisina, matosi, kad nežinau, būna kažkoks rezultatas iš to. Ką nu vat koks kokie veiksmai, kažkoks tai vat kažkoks požiūris, galbūt

santykis kažkoks, kur matosi, kad nu vat atneša daugiausiai naudos, kas pasiteisina geriausiai savo veikloje.

NV-NVO2: Taip, labiausiai vat tarp kitko ir dabar pildom anketą apie reiškiasi <...>, aišku, yra klausimas ten ir yra apie veiklas. Man atrodo, na vienas tai aišku, kad susitikimai, ekspertinės analizės ir tyrimai mažiausiai veikia. Čia bent jau mūsų srityje, aš nežinau, todėl kad matyt nu neturim tos kultūros nu apskritai valstybėje, ane. Gal ir iki galo ir pristatyt nemokam, priimam ir sau tą nu kažkaip išsukti šito, bet nepaisant to, nors ir neveikia, aš sakyčiau, parengti vat toliau šitą žemę irgi būtina, būtina, na kad nu eiti link įrodymais ir duomenimis grįstų sprendimų, o ne tiesiog kažkokių tai nuotaikų arba požiūrio pagrindų. Tai vienas tai sus tas ne nu silpnesnis, sakyčiau. Kitas taip diskusijos, diskusijos, bet reikėtų, aš sakiau, net naudočiau. Nebuvo, dar nebuvo kai mes ir <...> suorganizavom, bet yra ir į kiti teatriniai būdai. Yra „playback“ metodas. Aš irgi vat buvau <...> pristatyme, iš jūsų, iš <...> fotografai irgi buvo. Na tai yra ir dar ką, „long table discussion“. Kodėl aš suprantu, kad mums reikia į tą vat diskusijos, ne tai, kad nu susakom visi kiekvienas savo nuomonę ir diskusija neva tai įvyko, diskusija neįvyko, tiesiog išsakėm eiti prie tų kažkokių lėtesnių diskusijų. Norėtusi, suprantam, kad tai yra labai sudėtingos užduotys, bet tokių gilesnių, lėtesnių ir gilesnių diskusijų, mano galva, labai svarbu tiek su <...>, bet kur kas man atrodo pasiteisino tas darbas su tarnautojais. Aš pasakysiu vieną labai prastą faktą apie save. Pradžioje nepasakysiu, kurie čia metai buvo, ir mes iš tiesų kvietėmės <...>, ir per diskusiją nu jie taip kalbėjo, kad aš net šaukiau <...>. Tai man aš kaip prisimenu ir sakau, aš ne niekada nenorėčiau grįžti į šitą. Ir mes dabar puikiai bendraujam su tais pačiais žmonėm, bet va čia to nesusikalbėjimo, bet per tą ilgą laiką va to kasdienio, nu kasdienio, ane, to bendravimo <...>, ne emocijų neįtraukimas, kai nu neatsižvelgi, ne jau kiek metų mes apie <...> pripažinimą šnekam, niekaip nepavyksta. Jeigu anksčiau aš pykdavau ir nesuprasdavau, kodėl gi to negalima, dabar nesuprantu vis tiek, bet nebepykstu. Na šita nu nuimi tą tas emocijas, suprantu, kad sistema yra „rigidiška“. Žinoma, ir tarnautojam reikėtų va ką pastebėsiu prie <...>. [Interviu dalis pašalinta, siekiant apsaugoti tyrimo dalyvio tapatybę, - aut. past.].

A.R.: Suprantu. O vat šitoj vietoj man gal irgi taip norisi išgirst, gal vat pavyktų ir išskirti tokius pagrindinius gal panašumus, skirtumus, kuo skiriasi tas bendravimas <...> viduje ir kuo skiriasi su išore. Tai ar ten ne, ar tai valstybiniu, gal ir su verslo kažkuo privačiu tenka. Tai vat kuo, nes girdžiu, kad tas vat viduj jūs toks labai jūs stengiatės taip demokratiškai ir panašiai, taip nu tokiais diskusiniais ir panašiai. Kuo tai skiriasi, kaip tai skiriasi nu vat bendraujant su išore labiau?

NV-NVO2: Man atrodo, nu mes galbūt ta kalba labiau pati kalbėjimas neformalesnis viduj, bet man atrodo, kad mes iš tiesų stengiamės kaukių nedėti, ne nu nedėvėti. Aišku, nu kažkokių, bet ir nesvarbu, ir su <...> irgi, ir su opozicija, ir su pozicija bendraudavom, tai išsakydavom nu tas, kas yra žinoma, nu neliepiant kažkokių sopulių, nu nebaksnoji, bet nu kažkaip bandom tą nu tą liniją laikytis, kurią nežinau, ar tai geras nu politiškai matyt negudrus dalykas, bet nu tokia mūsų tokia mūsų pozicija kažkaip.

A.R.: Suprantu. Ar yra galbūt vat iš savo patirties veiklos am matėt ten ir medžiagoj, kai siunčiau, aš taip kalbinu tarsi vat matant kaip kažkokį tokį ribinį tarpininkaujantį veikėją. Klausimas nu vat tikriausiai daug tokių visokių tarpininkaujančių žmonių ir savo veikloj matėt ir pati daug to atrodo, kad tenka daryti. Kaip matot, kokios galbūt asmeninės savybės, kokios kompetencijos tam yra svarbios, tiek gal reflektuojant apie save, tiek apie kitus nu vat žmones, su kuriais tenka dirbti ir kurie gal panašias funkcijas kartais irgi tokias panašius metodus taiko veikimo.

NV-NVO2: Kuo mane išmokė darbas <...>? Šiaip tai aš esu karštakošė. Tai ir <...>j, nes esu ir <...>. Šita tai ten leidžiu sau dažniau pasikarščiuoti negu <...> ir šita taip aš esu ką man vat nu šitas darbas, ane, arba duoda, kad nu aš stengiuosi save valdyt. Tai ne nereaguoti greitai. Jeigu greitai, tai galiu žodžiu ir užmušti. Tai toks tas mano būdas. Tai čia nu sakyčiau jis daugiau nu tas įgūdis, ne kompetencija. Taip, žinoma, prieš einant į susitikimus turi nu turi įvertinti, su kuo tu eini, ane, kokie kas gali groti, kas negali groti, bet nepaliekam to, kas mums svarbu. Tai yra nu tai yra tiesiog tik pasižiūrėti, pasižiūrėti nu kaip tai gali, kas gali suveikti geriau. Tai žinoma, tą tikrai permąstom. Vėl kas dar? Gal irgi net ne tie nu, kaip išmokau kažkada nu išmokau rašyti raštus, išmokau nu turi gebėti, ane, gebėti skaityti teisės aktus, gebėti perskaityti mintis už tų raidžių. Ne taip gebėjimas tas yra labai svarbu ir numatyti va tas ir kartais aš numatyti, kas gali, kas gali būti. Aš esu iš tų žmonių, kurie nu ne tai, kad vadovaujasi, ne iš oro tikrai ieškai, bet yra „the gut feeling“, o tada racionalizuoji, žinai, žiūri, ar tikrai tas „gut feeling“, bet aš vadovaujuosi juo, nu, kaip ne, ne aklai, bet, man atrodo, tai yra svarbu, man svarbu, man svarbus dalykas. Tai yra, kai tau sako, kad kažkas čia gali būti ne taip. Nu, ir nežinau, ką, ką čia dar visokie raštingumai. Ir taip tas irgi čia irgi suprasti, kad greitai niekas nepasidaro, ir greitai sprendimai ne, nu, net ir jei greitai gali greitai priimt sprendimą, neįvyksta greitai. Vienas sprendimai gali būti atkeisti, nu, irgi labai greitai, arba po kelių metų, arba jie gali labai prastai veikti. Nu, kad turi pasimatuoti, iš tiesų, labai pasverti šituos dalykus. Tai va, tos kantrybės. Ir nepalikti vis tiktai nebijoti, nebijoti. Ir aš jau kažkaip ne, nu, aš niekada nebijoju, bet, nu, nebijoti to kalbėti apie savo vertybes, vertybinį stuburą, nepaisant to, kokios yra, nu, nežinau, vyraujančios nuotaikos.

A.R.: O taip, judant link pabaigos vat, kalbant bendrai apie tokius vat tuos tokius tarpininkaujančius ribinius tokius veikėjus, kurie atmezga ryšius, apjungia žmones, kviečia bendradarbiauti ir panašiai, kaip, kaip manot, kur gal, kur daugiau tokių, ar valstybiniam, ar nevalstybiniam sektorių, na, ar, ar jie iš esmės kažkuo skiriasi, ar tai, kas, nu, vat, nežinau kas ten nevyriausybiniam, privačiam, galbūt, kaip veikia žmonės, ar iš esmės tas vat tarpininkavimas, jis skiriasi, tarp, nu, vat, tarp tų, kurie yra vienur ar kitur.

NV-NVO2: Konstitucinio eksponavimo. Aš manau, kad nevyriausybiniam yra daugiau, nes, nu, tiesiog jis mažiau susaistytas, ar ne, bet tikrai konformizmo yra daug šitam sektorių irgi. Ir čia nepaneigsim, mūsų ginčų viduj yra „belekiek“. Ir dabar, kai aš prie tos situacijos, tai, išlenda tai to, tai dar labiau, nežinau, matėt, nematėt, kai <...> išėjo, ne, čia iš koalicijos išėjo, tai jinai vėliau, bet kai mes išėjom iš <...>, tai <...> pareiškė, kaip jie palaiko <...> iniciatyvą. Ir viskas ok, kad jie neišėjo. Čia, nu, mes to, nu, nekvestionuojam. Tai yra kiekvieno apsisprendimas, bet jų išėjimas tai buvo totalus konfliktas. Tai to yra visur. Ir, nu, čia ne tik viena. Čia tas toks akivaizdus į išorę išėjusius viduj irgi turim. Turim net ir <...>, na, viduje. Jeigu anksčiau mes pavargdavom ir nesiginčydavom, dabar ginčijamės. Manau, kad tas irgi yra gerai, bet ne, ne drabstymosi, bet ginčytis ir kalbėti, ką mes manom, tai yra irgi svarbu. Gal valstybiniam, sakyčiau, nežinau, labai džiaugiuosi, kad ateina į valstybinį jauni žmonės, nu, keičiasi. Bent jau <...> ilgą laiką ne, nu, buvo, man atrodo, labai maža karta, kaita. Negaliu statistiškai, bet, nu, kiek aš prisimenu iš veidų, tai buvo tie patys, tie patys, tie patys. Tai labai džiaugiuosi atėjusiais jaunesniais. Jie, nu, turi, nu, tą švaresnį matymą, švaresnę prieigą, ir kitokį požiūrį. Galbūt yra, nu, vis dar yra daugiau, nes taip, yra susaistymas, yra baimė daryti klaidas, nu, ir būti nubaustiems už tas klaidas, kur, nepaisant to, kad <...> spie eksperimentavimą ir apie, nu, nebijojimą, kad tikrai turi, nes kitaip, nu, baloj toj pačioj ir mirksime, bet realybėje kol kas to nėra ir, nu, nu, tikrai, gal yra tų baimių daugiau. Kita vertus, tik nežinau duomenų, spėju labiau, kad vis tiek valstybinis sektorių gal dabar keičiasi. Vat, <...> jūs gal ir geriau, kadangi atėjo kaita, bet dalis žmonių, bent jau anksčiau, eidavo, tai jiems vis tiek saugumas ir stabilumas, ane, nu, tam tikras, nu, toks buvo svarbus. Ir, nu, kažkoks ritmiškumas ir žinojimas, nu, savo funkcijų, ane, arba savo atsakomybių, labai aiškus apibrėžimas. Tai, tai tokie žmonės, kurie galbūt, galbūt labai tikrai nenoriu, nu, kažkokio uždėti skėčio, nu, tokių mažiau rizikuojančių arba mažiau linkstančių rizikuoti, bandyti naujų dalykų. Tai, kai pati aplinka pasikeis, tai, nu, daugiau ir, ir kitokių žmonių. Ir man atrodo, aš jau jaunus žmones, tai jau dabar, kurie atėjo, irgi matau kitokius negu, kad, kad tos ankstesnės kartos, tarnautojų. Tai čia sakyčiau, nu, toks, kad ir ten, ir ten yra tik tiek, kad matyt dėl aplinkų yra gal, gal šiek tiek kitoks pasisekė, bet ne, gal sakyčiau, o regionuose tai iš viso, iš viso konformizmo yra dar

daugiau vyriausybiniam ir nevyriausybiniam. Aišku, ir ten, ir ten. Tai, nu, ne, nesakyčiau, šiek tiek galbūt daugiau valstybiniam, bet visur, visur yra, to tokio. Ir kuo toliau, tuo labiau, ir matyt tas pats. Ir aš sakyčiau, ir <...> irgi yra. Tai mano, aš nežinau, koks jūsų požiūris, bet labai man nepatinka <...> , nepaisant to, kaip aš ją gerbiu, bet dabar jos pozicija man labai nepatinka ir man nepatinka vienas dalykas, ne todėl, kad jinai priešinga, bet todėl, kad jinai savo poziciją pozicionuoja kaip, teisingą. Vat čia, va, šitas man, kad jinai <...> , vat, ir čia, kur buvo tos, <...>, mačiau <...> diskusiją. Yra ir kur mokslininkų požiūriu, vat, jie irgi sako taip, tie patys mokslininkai apie tą patį, nu, skirtingi, tiksliau, mokslininkai, bet, nu, nekalbu apie pseudomokslininkus ir pseudomokslą, skirtingų pozicijų tais pačiais klausimais laikosi. Tai tokio, nu, to matau absoliutaus, nu, absoliutinimo. Ir tas man kažkaip man keista ir nepatinka, nepaisant to, kad, nu, gerbiu visaip, va, žinai. [Interviu dalis pašalinta, siekiant apsaugoti tyrimo dalyvio tapatybę, - aut. past.].

A.R.: Suprantu. Jo, jo, aš gal pabaigai dar vieną klausimą užduosiu iš savo pusės, o tada galėsiu ir į šitą šiek tiek atsakyt. Pati man, aš pabaigai norėčiau taip tokios sniego gniūžtės šiek tiek principo paklausti pati savo veikloj. Kiek matot, va, tokių žmonių, irgi tokių tarpininkaujančių, galbūt turit rekomendacijų, ką matytumėt, kad irgi būtų verta pakalbint, kas, kas galėtų savo, patirtimis pasidalinti. [Interviu dalis pašalinta, siekiant apsaugoti tyrimo dalyvio tapatybę, - aut. past.].

NV-NVO2: Tai pačios geriausios. E, galit man irgi, man atrodo, nežinau, <...> irgi iš tų tokių <...> . Kas man patinka, bet galbūt truputį iš mažesnių. Tuoj dar pasižiūriu, pagalvosiu, pagalvosiu. O gal kokia jinai <...>, bet dabar jinai, nu, kažkaip prisijungė. Ai, o <...>. Bet geriausia būtų su. Ir arba <...>. Nu, jo, jinai dabar perėmė <...>, bet <...> nauja. Aišku, jinai <...> geriausia. Jinai, nu, kaip norit, galima su <...>, galima <...>. Tai geriau šitą visą lauką. Jinai seniau gi ir puikiai pažįsta. Mhm. Nieko naujo va ir nepasakiau. Kas čia dar? Nu, iš tokių. Ai, gera, labai. Gal truputį kito, bet dabar jinai yra vystomojo <...>. Puikus. Jis irgi, jis dėsto tas <...>.

A.R.: Žinau, žinau. Aha. Taip, taip, taip.

NV-NVO2: Puikus, puikus. Ir anksčiau jie, nu, bet jie gerai veikia. Gal nėra, bet vis tiek jie turi veikti. Ir truputį kitą, nes su tom pačiom jie su <...>. Tai vat parodys galbūt judėjimą, toje tame lauke.

A.R.: Suprantu.

NV-NVO2: Tai čia iš šitų. Nu, ir nežinau, mano galva, galit kalbėti su, <...>.

A.R.: E, taip, dar nekalbinau, dar nerašiau, nes norisi šiek tiek. [Interviu dalis pašalinta, siekiant apsaugoti tyrimo dalyvio tapatybę, - aut. past.].

NV-NVO2: O tai gali mum mūsų diskusijoje sudalyvavo. Turiu pasižiūrėti iš <...>.

A.R.: A, <...>. Oi, ne, ne, ne, nemeluoju. Jo, jo, žinau, apie ką kalbu.

NV-NVO2: Nes aš rašiau <...>, kadangi pažinojus irgi, tai jis vadovė ten tos <...>, neatsimenu. Tai jinai kažkaip tikrai maloniai ir smagiai sudalyvavo. Nu, atsakė, tai galima, pabandyti ją. Jeigu iš verslo, ir mes iš <...>, aišku, <...> tai nieko neatsakė, bet ten ta <...> irgi nieko neatsakė. Bet <...>, aha, jis yra jos <...>, bet jis vietoj <...> pasižymėjo, kad <...> tai pražioplino, bet atsiprašė labai. Tai jis, ir jis yra <...>. Tai jis va tą platesnį gal lauką, nu, supras.

A.R.: Ačiū.

Interviu su tyrimo dalyviu NV-NVO3

A.R.: Tai norėčiau pradėti mūsų pokalbį nuo tokio galbūt trumpo šiek tiek apie jūsų pačią organizaciją pasikalbėjimo. Suprantu, kad ji veikia <...> metai jau tikrai kiek pasidomėjau <...>, norėtusi dar šiek tiek gal išgirsti iš jūsų tą sukūrimo kontekstą gal tokį ne tiek tą formaliąją pusę bet tos organizacijos sukūrimo kontekstą ir kiek laiko pati esate kartu su organizacija.

NV-NVO3: Taip, tai <...> tikrai veikia jau <...>. Ji buvo įkurta, šiaip ji buvo <...> ji nebuvo formalizuota tik vėliau buvo berods nuo <...> aš dabar negaliu pasakyt kažkur formalizuota. Tai nu vat tas mūsų <...> tai ne nėra tas visai tikrasis gyvavimas, tai yra <...> kuri vienija šiuo metu <...> iš nevyriausybinių organizacijų, aišku pagrinde didžioji dauguma <...>. Pirmininkas kadangi <...> yra renkamas kas <...> <...> tai vat nu tiek.

A.R.: Kaip ir minėjot tikrai organizacijoje turit labai <...> ir kiek pasižiūrėjau tai tikrai labai įvairių narių. Norėtusi šiek tiek išgirsti vat tikrai susiduriat tikriausiai veikloje su įvairiais klausimais diskutuojant su savo nariomis ir panašiai. Galbūt iš pastarųjų metų galėtumėt pasidalinti kokie dažniausiai pasitaikantys diskusiniai klausimai yra organizacijos viduje tarp vat organizacijos narių pačių.

NV-NVO3: Advokacijos klausimai mūsų trys pagrindinės tokios galbūt strateginės kryptys, tai yra advokacija bendradarbiavimas ir tarpinstitucinis stiprinimas. Tai be abejonės kad mes <...> advokacija, <...>. Aišku be abejonės mes teikiame <...>. <...> ataskaitą. [Interviu dalis pašalinta, siekiant apsaugoti tyrimo dalyvio tapatybę, - aut. past.]. Tai iš esmės mūsų advokacija vat pasiūlymų teikimas rekomendacijų rengimas na ir tam tikra dalimi stiprinimas tikrai mūsų <...>. Aišku viskas remiasi <...> kiek turima lėšų bet nu pagal galimybes bandom daryti tiek kiek galim.

A.R.: Suprantu kad tikrai narių <...> nemaža. Vat paminėjot vat tą advokacijos visą veiklos dalį. Norėtusi gal šiek tiek išgirsti. Suprantu kad viešosios politikos būna įvairių klausimų kuriuos diskutuojat tarpusavyje su organizacijos nariais. Kurie galbūt klausimai kelia daugiausiai diskusijų galbūt išsiskiria pozicijų daugiau tarp narių kurie gal šiek tiek sudėtingesni. Ką darot kai susiduriat su tokiais klausimais?

NV-NVO3: Na pozicijos galbūt mes apie jas gal nujaučiam nekalbam daugiau, o daugiau nujaučiam, kad jos skiriasi sakykime <...> klausimu. Vat čia tikriausiai daugiausiai ta pozicija skiriasi <...>. Yra tam tikra dalis kurių kurie ko gero <...>. [Interviu dalis pašalinta, siekiant apsaugoti tyrimo dalyvio tapatybę, - aut. past.]. Na ir jeigu pradėsi diskutuoti tai gali pradėt susipykti. Tai kol kas nu va dėl tos priežasties gal mes dar neturim iki šiol ir <...> kas yra labai blogai nes mes negalim pilnai spręsti na pilnai, kaip pasakyt apimti <...> kas yra vėlgi labai

svarbi. Na aišku, <...> irgi toks yra labai svarbus klausimas, kuriuo bet jau šituo klausimu mes aš manau vieningai tikrai sutariam kas yra <...> . Tai ypatingai daug dėmesio skiriam ir <...>. Tai vat šituose klausimuose dalyvaujam ir jau čia kalbam tikrai ir vieningos turim daug nuomonės. [Interviu dalis pašalinta, siekiant apsaugoti tyrimo dalyvio tapatybę, - aut. past.].

A.R.: Nu tai suprantu, kad apie tą temą ji kadangi matot kad tokia kontraversiška pačios organizacijos viduje tai šiek tiek privengiat gal ir to pokalbio. Ar yra temų kur galbūt ne tokios kontraversiškos ne tie gal nu taip susiskaldymas bet vis tiek yra tam tikrų tokių diskusinių taškų kur išsiskiria interesai galbūt šiek tiek pozicijos, kaip elgiatės tokiais atvejais jeigu tokių būna.

NV-NVO3: Nu čia vat šita viena vienintelė tema kuri greičiausiai išsiskiria, kitomis temomis jeigu na jos nėra pernelyg galbūt tai kasdienės temos nėra kažkokios kur labai daug išsiskiria kažkokios nuomonės, pozicijos, tai per diskusiją diskutuojam svarstom išklausom kiekvienus argumentus ir bandom surasti kažkokius konsensusus tarpusavyje. Na tiesiog tą aukso vidurį kažkokį ar pakrypt į vieną į kitą pusę, bet na bandom diskusiją atrasti ir prieiti kažkokią išvadą kuri daugiau mažiau būtų tinkama abiem pusėms.

A.R.: Galbūt galėtumėt pasidalint konkrečiai savo patirtimi galbūt konkretų pavyzdį. Suprantu, kad vis tiek esant <...>, tai gal šiek tiek tenka kartais patarpininkauti tarp tų vat skirtingų <...> narių? Kaip praktiškai gal vat iš jūsų perspektyvos atrodo tas vat tokių sudėtingesnių situacijų sprendimas? Kiek dažnai tenka su tuo susidurti ar tenka?

NV-NVO3: Na tenka, be abejonės, kad tenka. Nu jo, net nežinau kaip pasakyti šitą klausimą ir kiek čia būtų jisai aktualus aplamai išnešti. [Interviu dalis pašalinta, siekiant apsaugoti tyrimo dalyvio tapatybę, - aut. past.]. Tai vat ir čia atsiranda pas mus taip pat irgi konfliktas toks kaip kokį ar išlaikyti tą ką siūlo <...> ar čia pasirinkti kitą kelią. Nors puikiai suprantam kad tiek viena tiek kita pusė tikrai suprantam kad patiria ir <...> patiria ir <...>, bet šiuo atveju taip turim <...> kuri sako čia dabar <...> ir prašo perkelti įstatymą. Nu tai va toks grynai techninis dalykas bet kartu ir paliečiantis ir tokį ir sistemą ir sprendimų priėmimą ir strategijas. Žodžiu visur vertybiniai dalykai susiduria ir tai nėra paprasta nėra paprasta juos nu čia yra povandeniniai dalykai tai tiesiog nėra paprasta visa tai pastebėti arba net ir įvardinti, kaip yra žaidžiami tie politiniai dalykai Ir tada mes nu tiesiog kaip pasakyt jeigu vadovautis, kad žuvis pūna nuo galvos tai mes žiūrime kad įstatymų priėmimai jie vis tiek priimami aukščiausiu lygmeniu Lietuvoje ir mes norim kad būtų ir vienoks ir kitoks ir trečioks įstatymas priimtas tam kad būtų geriau būtų mažiau tų problemų, bet kažkam reikia tų problemų ir kažkam tai yra patogų turėti tas problemas ir jie prieštarauja eilę metų. Mes vat jau daugiau nežinau nei kokią <...> metų bandom panaikinti <...>. Jos vis dar baudžiamos ir šiai dienai, viena <...> narė pasiūlo dideles baudas. Įstatymo pakeitimą pasiūlo klientams kurie <...>, bet ji vis tiek palieka <...>. Dėl ko.

Dėl to tai yra taktika. Tai yra taktika nes jeigu aš dar nuimsiu ir baudas <...> tada nepaeis niekas. Nu ir vat va čia yra tos povandeninės srovės kada tenka laviruoti ir <...> ir mums organizacijoms kažko atsisakyti, kad galėtum gauti kažką. Tai vat praktika.

A.R.: Suprantu. Suprantu, kad tikrai daug tokių sudėtingų klausimų reikia spręsti jūsų lauke būtent, norėtusi gal šiek tiek suprasti kadangi pati kaip suprantu, kaip <...> dažnai tenka atstovauti tikriausiai vat nares, organizacijos nares, kitas organizacijas bendrai <...> vat bendrą kažkokią poziciją daug bendraujat tikriausiai su viešuoju sektoriumi jeigu gerai suprantu vat su <...> ir panašiai. Kiek dažnai tenka ir ar tenka vertėjauti tarp tam tikra prasme vertėjauti tarp valstybinio ne valstybinio sektoriaus ar pastebit tai savo veikloje? Galit gal šiek tiek papasakot daugiau apie tai?

NV-NVO3: Nuolatos tenka. Nuolatos tenka, nes visų pirma žmonės nesupranta elementarių dalykų ir kartais atrodo vat labai džiaugiuosi, kad dabar <...> buvo pasisakymai apie <...>, nes eina būtent <...>. Nu yra planas baudžiamajam kodekse pakeisti tam tikrus dalykus kad atsirastų <...> terminas. Tai nuolatos tenka. Tai vat čia viena iš tų idėjų kada reikia vertėjauti tiesiog visiems Seimo nariams ir tai vienas atsiranda ir gėda, kad kodėl <...>, nes mes tada nepalaikysim jūsų šitos idėjos reiškia pakeitimo įtvirtinimo. Kodėl jūs nekalbat apie <...>? Tai vat, kalba <...>. Šitaip kalba <...>, mūsų Seimo nariai. Tai reikia pagalvot, nu tai reikia vertėjauti. Reikia <...> vertimą daryti, reikia aplanai pagal problematiką daryti. Vat pavyzdžiui <...> apie <...>, kad atsirastų dėl <...>, kad <...> nebūtų tąsomi po visokias institucijas, kad vienoje vietoje <...> atvažiuotų visi reikiami specialistai paimtų reikiamus <...> ir pradėtų <...>. Jie net nežino tokių dalykų. Įsakymas yra išleistas ministro, <...>. Šiandien mes turim <...>. Tai vat reikia aiškinti kas yra bendradarbiavimas, kas ką turi daryti, vienas, ką antras turi daryt, kas turėtų būti, kas yra <...>, ką koks poveikis. Vat visus šitus dalykus reikia aiškinti ir mokyti, kaip nuo ko, reiškia kaip ir nuo pirmos klasės. Tai kol nebaigia 12 klasių tol žmonės specialistai užimantys labai aukštus didelius postus nu aš suprantu viską arba nežino arba nenori tiesiog žinoti, nes patogų tą turėti. Tai vertėjauti tenka labai dažnai.

A.R.: Dažnai būna sakoma, kad tiesiog viešasis ten nevyriausybinis privatus jie tiesiog turi atskiras savo tas vat kalbas tokias. Ar būna, kad tenka vertėjauti, vat nevyriausybiniam sektoriui ten savo narėms?

NV-NVO3: Taip jo taip nevyriausybinis sektorius irgi turi ta prasme, nes jeigu nesutampa požiūris jeigu skiriasi įsitikinimai požiūris be abejonės ir čia tenka vertėjauti. Pavyzdžiui ta pati <...>. Kodėl. Kuo ji svarbi. Visi bijo to dėl <...> tam tikrų dalykų. Nu taip jie taip galbūt tame yra kažkokios tiesos. Aš nesu ekspertė šitoj srity negalėčiau niekaip kalbėti, tai galbūt ir yra tame kažkokios grėsmės <...> ir man tokių yra nes vat matant tiek <...> kas ten vyko ir matant

kur kaip skinasi tos <...> ir iš tikrųjų kartais ta <...> mes galim patapti labai mažuma iš tikrųjų ateity. Va čia yra didžiulė grėsmė ateities čia ateities perspektyva. Ne tą matom ne tik jau Lietuvoje bet Lietuvoje dar, kaip tik mes gal atsiliekam kokią dešimtmečio ar daugiau bet vat pačioje Europoje ir tai vat bet tada <...> ir parodyti nu galų gale vat jeigu aš <...>. Gali būti <...> bet tai nėra <...>. Tai yra <...>. Tai yra <...>. Yra <...>. Nu gali būti bet jau čia yra kitos <...> yra kitas. Tai nėra tapatu <...>. Tikrai nėra tapatu niekaip. Nežiūrint tai, kad ji irgi turi tą priedėlį <...>. Tai va čia labai svarbu. Yra labai svarbu atskirti kas yra kas nes nu kitaip tai čia bus šizofrenija. A vat organizacijos viduje čia yra vat vienas iš tų tokių suprantu, kad momentų kur reikia kaip suprantu šiek tiek gal tokios edukacijos ir panašiai nariams. Taip be abejonės suprantu. Be abejonės. Tai viskas tvarkoj. Nu pavyzdžiui kas liečia ten <...>. Tai vat su šita. O kas liečia <...> jokių problemų. Manau kad dėl to nu ten jeigu kažkam kažkas patinka, tai čia yra vis visiškai daugiau. Gal čia tie <...> visi dalykai tokie daugiau, bet nu diskusijų mažai manau, kad vyksta dėl to ir manau kad tokio politinės tokio politinio raštingumo tikrai tokio daugiau, tikrai daugiau šitoj srity yra kur tobulėti.

A.R.: Norėtusi šiek tiek vat išgirsti apie jūsų gal tokią reflektavimą šiek tiek vat taip apie savo pačios veiklą. Kaip manot kokios vat veiklos veikimo strategijos labiausiai pasiteisina jūsų veikloje, vat kaip vadovaujant būtent jūsų organizacijai, tiek kalbant gal apie vidaus kažkokius procesus, tiek kalbant apie vat bendradarbiavimą su išore, kur matot, kad nežinau galbūt kažkokie pasiteisina būdai prieiti prie žmonių kalbėtis megzti kontaktą ir panašiai?

NV-NVO3: Na manau kad visada pasiteisina ir čia aišku tai yra maniau kad eidama <...> įsivaizdavau kad bus lengviau, bet pamačiau kad tai tikrai labai nėra lengva. [Interviu dalis pašalinta, siekiant apsaugoti tyrimo dalyvio tapatybę, - aut. past.].. Aišku eini visada per asmeninius kontaktus. Tai nu tas visada pasiteisina per tokį palaikymą. Galų gale matai kieno sutampa nuomonės nu tai vat tuos vienodos nuomonės vienodo požiūrio įsitikinimų ir tie kurie laikosi kitokių tai galbūt jiems leisti jau pabūti su savo požiūriu, bet nesistengti ten jų nei keisti nei kažkaip perkeisti nu priimti tokie kokie yra ir žiūrėti ką čia gali padaryti. Jo, bet aš manau, kad tikrai labai sudėtinga išvystyti. Reikėtų na reikėtų kažkaip galbūt daugiau ir tokio administracinio turėtų personalo kuris tą galėtų daryti. O šiaip iš esmės nu man nėra lengva aš turiu pasakyti.

A.R.: Girdžiu. Suprantu. Būtų įdomu vat minit apie tokius vat nu iššūkius, kad jaučiat, kad tikrai nu pakankamai sudėtinga yra veikla tą ką darot, kaip matot savo veiklos sėkmės pagal ką vertinat, kad tai yra sėkmė. Galbūt kažkokie kriterijai jums yra svarbūs jūsų veikloje?

NV-NVO3: Nu aš manau, kad man sėkmė tai yra visada man sėkmė yra rezultatas žmogus. Tai va čia labai svarbu, kad yra organizacijų kurios tampa kažkiek aktyvesnės įsitraukia vat

tarsi atbunda, tai pasirodo tai man va čia yra sėkmė, reiškia tie įsitraukę sudomina kažkas patraukia jiems, bet aišku aš negaliu tiek daug skirti laiko nes aš turiu <...>. Aš lygiai taip pat, mano, kenčia mūsų organizacija. Čia reiškia reikėtų per perdėlioti visiškai kitaip visą valdymą šitos <...> norint, kad jinai tikrai būtų stipri, nes dirbti yra kur. Tikrai dirbti yra kur. Problemų yra labai daug ir kada <...> tai nu jeigu į vieną pusę pakrypsta valtytis tai tada reiškia jau kita pusė kažkaip vat kenčia, o to man tikrai nesinorėtų. Tai aš ką matyčiau ateity nežinau, kaip dar <...>. Aš tikiuosi gal pavyks juos kažkaip išgyventi, bet aš siūlyčiau visiškai kitokį valdymo šitą modelį, nes anksčiau tai mes <...>, bet aišku tos pačios kurios ten kažkaip išgyvendavo, bet gal daugiau šiaip ne taip išgyvendavo tai jos po <...> nu ir tada belieka tas nuvarytas arklys kurį reikia nušauti. Tai nesinorėtų tapti tuo nuvarytu arkliu kurį reikia nušauti, bet iki to labai nedaug trūksta iš tikrųjų. Tai vat tokia pozicija gaunasi kada mes, reiškia va taip dirbam. O klausimas dabar jau pamečiau... klausimą apie sėkmę Apie sėkmę Apie sėkmę... Daugiau aš kalbu apie nesėkmės apie sėkmės. Apie sėkmę... Solidarumas tas vienodas kada tu susiburi to vienodo požiūrio, tai tu daug ką iš tikrųjų gali tada ir padėti. Vieni kitiems padeda, palaiko, paremia, ten gelbsti savais resursais. Tai vat sėkmė iš tikrųjų yra atrodo kad ir nedaug tokių kurios paremia, bet gali labai daug ta parama vienas kito parama tai panašiai kaip tie nežinau, kaip jie lietuviškai dabar vadinasi „percupine“, tokie kurie būrėsi į vieną vietą ir nežiūrint tai kad spygliukai žeidė vienas kitą, bet jie išgyveno išliko. Tai vat mes panašiai galim irgi čia sunkiuose momentuose kada reikia didelės kažkokias ataskaitas parengti kada kažkur aplikuoti kada paraiškas reikia rengti. Tai va ta tas, ta pagrindinė tokia nešančioji idėja tai nu nešant idėją nešanti grupė žmonių tai jinai yra iš esmės nu va toks pagrindas išlikimo.

A.R.: Taip matant laiką norėčiau taip pabaigai dar šiek tiek pasiteirauti jūsų vat matymo nuomones. Tikrai turit tokią jau įvairią pakankamai patirtį. Tikriausiai savo veikloje tenka susidurti ir kitai su kitais žmonėmis kurie taip tarpininkauja tarp skirtingų organizacijų tarp skirtingų sektorių ir panašiai. Kaip manot kur tokių žmonių yra daugiau valstybiniam nevalstybiniam, kaip skiriasi galbūt jų veikla iš to ką jums tenka pastebėti iš to ką jūs matot su kuo tenka susidurti?

NV-NVO3: Nu tarpininkauja...man ne visai aišku šitas klausimas. Ta prasme ką reiškia tarpininkauti? Kur tarpininkauti, ta prasme?

A.R.: Taip, taip galiu patikslinti. Tai dažnai įvairių <...> organizacijų jeigu kalbama apie nevyriausybinių sektorių vadovai, nariai turi taip tarpininkauti tarp skirtingų vat organizacijos narių, ten surasti bendras nuomones, spręsti konfliktus ir panašiai bet tuo pačiu ir dažnai tarpininkauja tarp savo organizacijos ir pavyzdžiui valstybinio sektoriaus, tai kažkaip atstovauja poziciją iš vienos kitiems dalinasi informacija ir panašiai. Tai tokie žmonės dažnu

atveju kiek teko pastebėti ir valstybiniam sektoriui gali būti ir nevalstybiniam, nevyriausybiniis privatus ir panašiai. Ar jūs savo veikloj pastebit tokių žmonių, galbūt pastebit kažkur jų daugiau, kažkur mažiau, kiek tenka vat susidurti su tokiais vat tais žmonėm kurie padeda bendradarbiauti?

NV-NVO3: Nežinau galvoju dabar klausau ir galvoju čia gal koks naujas reiškinys kurio aš nežinau, bet tie tarpininkai nu paprastai mes patys viską darom, nevyriausybiniis sektorius patys viską daro. Tai jie suranda žmones kurie tarpininkų nėra čia pas mus. Gal ne taip aš suprantu. Aš patikslinsiu gal iš karto kad tie žmonės čia tiesiog šiame kontekste kad tie žmonės vat kurie mezga kontaktą ir panašiai jie ir yra tam tikra prasme tarpininkai? Tai čia mes nekalbam apie kažkokius veikėjus kurie yra nežinau papildomi bet čia kalbam apie tuos pačius nu vat kurie tiesiog bendradarbiauja ir panašiai?

A.R.: Taip.

NV-NVO3: Tai tiesiog ieškai bendros bendražmogiškas ryšys kontaktas. Nu čia apie tą patį ką kalba, „Exupery“ mažajam prince, kai prisijaukini lapę tai turi kontaktą tada gali siekti savo tolimesnių tikslų. Kol lapė neprijaukinta tikslai nėra ir negali būt net pasiekti, nes pavyzdžiui tau ateis kažkoks mūsų tikslas yra įstatymų kaita, kad jie būtų tinkami kad būtų galima spręsti problema, kad mes turėtumėm teisinius įrankius su kuriais paprastai tariant metaforiškai mes galėtumėm pavalgyti. Tai reiškia, kad turėtumėm įrankius su kuriais būtų žmonėm padedama labiau, kad jie, nes valstybinės institucijos veikia tik pagal reglamentą. Jei nėra ant popieriaus išguldyta. Jie šito nedarys. Nevyriausybiniis sektorius jis gali, jis laisvas. Laisvo oro direktorius, jis gali sakyti ką nori. Aišku jis neša atsakomybę už žodį už veiksma be abejonės, bet jis laisvas pareikšti savo nuomonę. Valstybinio sektoriaus atstovas jis ne jeigu nuomonė jo skiriasi jis tu gali išreikšti ministerijos nuomonę, savivaldybės nuomonę, padalinio nuomonę. Jis veikia jis negali užsiimti saviveikla. Jis veikia tik pagal reglamentą tam tikrą. Nevyriausybiniio sektoriaus atstovas jis veikia laisvai nu atsakau, kaip pasakyt atsakomybės be abejonės ribose. Bet vat jis gali jis gali parašyti raštą ko negali pavyzdžiui valstybinio sektoriaus atstovas, nes vadovas ateis ir pasakys nu čia ne taip negalima. Mes ten neturim tokių įgaliojimų ar dar leidimų ar dar ko nors nežinau. Tai va čia šiuo atveju jeigu mes ateinam ir surandam norim kažkokį pokytį pasiekti ir mums koks nors ten nežinau pas mus gi daug politinių partijų įvairiausių. Viena partija vienaip žiūri kita į vieną pusę kita į kitą pusę žiūri. Ta kuri žiūrėjo į vieną pusę pasibaigė kadencija ateina kita jau žiūri į kitą pusę. Tada tu turi vėl nušokti į tą kitą pusę kiek tave girdi ir taip aiškinti tuos visus dalykus nes jie mato kitu kampu kitus dalykus arba išvis nemato. Tai vat kalbi su tais politikais kurie kažką mato jeigu mato, jeigu gali susikalbėti ta kalba su jais ir tada žiūri ar tu gali eiti nes yra tokių kurie pasako ne aš šito neimsiu nes man šitas neduoda

dividendų arba yra nesąžiningų politikų, kurie vėl ten tik keliasi sau reitingus. Tai pagarba sąžiningiems, gerai, kad tokių yra, bet jų nėra daug, kurie pasako žinai šitas nepaeis klausimas, nes reikia to mes nesurinksim ten daugumos ir panašiai. Dabar tu matai va tokią situaciją. Tai nu sudėtinga. Pas mus sudėtinga nes nu, kaip aš matau ilgą laiką daugiau nei <...> dirbdama tikrai įvairioje šitoje srityje man atrodo, kad žmonėms reikia <...> man atrodo, kad reikia <...>, kad jie galėtų tą daryti kažkam tai yra patogiu. Žmonėms reikia korupcijos, dar kitokių dalykų. Žmonėms nereikia nevyriausybinių sektoriaus, nes jie kelia daug bangų ir norėtųsi, kad vat būtų galima daryti tokią daug, va tai ko gero paslėptai ten ir sakyti gal grįžti net į tą sovietinį laikotarpį, kada problemų jokių nebuvo ir visi darė ką norėjo. Tai vat mano toks ir ironiškas sarkastiškas, bet nu aš tą matau dabar. Aš tą taip matau. Liūdesys, liūdesys.

A.R.: Suprantu, tai matydama laiką tuomet baigiu su savo klausimais. Ačiū jums labai. Tikrai jūsų įžvalgos labai kalbant nevyriausybinių sektorių tos įžvalgos būna labai įdomios, nes visai skiriasi perspektyva nuo to kas kaip jaučiasi gal verslas, kaip jaučiasi valstybininkai. Tai labai ačiū, kad pasidalinote ta savo patirtim.

Interviu su tyrimo dalyviu NV-NVO4

A.R.: Gerai, viskas ok. Tai aš tuomet ir norėčiau pradėti mūsų, šį interviu nuo klausimo bendro tokio apie jūsų <...> organizaciją. Tai šiek tiek norisi daugiau gal konteksto išgirsti, kokių tikslų ji buvo įkurta ir kokius pagrindinius klausimus, ypač pastaruoju metu galbūt sprendžia.

NV-NVO4: Aha. <...> buvo įkurtas <...> berods metais. Žodžiu, ir <...>, kuri <...>, kurios atstovauja įvairias <...>. Tai mes vienijam šiuo metu <...>, bet tai yra, nu, ta prasme, neapima mūsų visų narių, jie netiesioginiai mūsų yra kaip <...>, dalis. Tai skaičiuojant mūsų <...> ir visokius jų padalinius visoj Lietuvoj, tai kažkur apimam <...> organizacijų. [Interviu dalis pašalinta, siekiant apsaugoti tyrimo dalyvio tapatybę, - aut. past.].

A.R.: Tai norėtumsi tada pasiteirauti, apie jūsų pačios patirtį, vat kiek laiko jau su pačia organizacija, kartu esat ir kaip gal suprantat savo funkcijas kaip vadovės, kaip kasdienė veikla atrodo.

NV-NVO4: Jo, tai <...>, tai porą metų. Prieš mane buvo <...>, jina ilgiau <...>, berods, <...>, ne, su, su viršum <...> prabuvo. Tai, mano atėjimas, aš atėjau labiau iš <...>, aš atėjau iš šiaip, pradėjau gal su <...>. Tai daugiausiai su <...>, po to su <...> prieinamumu dirbau, bet man visada buvo įdomu tie, nu, platesni <...> klausimai. Atlikau praktiką <...>, nu, ir kažkaip taip susiklostė, kad pakvietė mane bandyti kandidatuoti, ir, ir nuo tada <...>. Tai mano pareigos yra, nu, tokios: aš vis tiek dirbu daugiausiai su turiniu, aš esu kaip ir <...>, bet mes dar turim ir <...>, kuri labiau užsiima visokiais <...>. Tai mano pagrindinės pareigos, nu, ta prasme, <...> yra kaip atskiras organas. Tai, tai ir yra tokios pagrindinės: užtikrinti tą atstovavimą, telkti narius, nežinau, tarpininkauti kartais, bandyti rasti kažkokius sprendimus, kai nėra bendrų pozicijų. Tai turbūt, tai turbūt taip ir matyčiau savo, paskirtį. O bendrai, tai kaip veikla, tai va, taip va ir atrodo. Dabar einu iš ministerijos, daug įvairių susitikimų, iš tikrųjų kartais atrodo, nors persiplėšk, viena ministerija, kita ministerija, tai daugiausiai su valstybės institucijom ir bendradarbiaujam.

A.R.: O būtų įdomu, vat, išgirsti, kaip, kaip paminėjot apie tai, kad tikrai būna, iškyla tų, tų tokių klausimų, kurie kelia daugiau diskusijų, kur reikia ieškoti kažkokio bendro, bendro atsakymo ir panašiai. Gal vat būtų įdomu, įdomu taip šiek tiek, vat, jo, nueiti į turinį, kokie gal klausimai pačioj, pačiam <...> pastaruoju metu galbūt, arba ir seniau keliantys daugiausiai, tokių diskusijų, galbūt vat viduj tarp pačių narių šiek tiek yra toksai didesnis išsiskyrimas pozicijų.

NV-NVO4: Tai, tokie labiausiai kontroversiški klausimai, kurie, nu, yra, nu, nesakyčiau gal kontroversiški, bet tokie sudėtingiausi klausimai dėl <...> įgyvendinimo. Tai mes vis tiek,

mūsų, pagrindas idėjinis yra <...>. Mes ir <...> turim, kad remiamės <...>. Ir čia netgi labiau, nu, ta prasme, sakyčiau, nu, derinimas pozicijų, taip, bet visų pirma tai yra mūsų tikrai advokacijos ir bet koks, atstovavimo pagrindas idėjinis. Tai <...> įgyvendinimas tam tikrais, klausimais jis nėra toks paprastas. Tai dažniausiai, kur ir praktikoje kyla iššūkių, tai yra tas perėjimas nuo tam tikrų <...> sistemų, kurios dažnai yra, nu, tos, kurios ilgai gyvavo ir žmonės yra prie jų įpratę ir yra ir prisirišę. Aš atsiprašau, jo, man čia kažkas skambina... Tai, tai dažnai tie klausimai ir yra susiję su būtent tomis sistemomis. Tai kaip pavyzdį galiu pasakyti, nu, pavyzdžiui, <...> sistemos. Tai natūralu, kad įgyvendinime, kaip ir visi sutinka, kad šiaip jau turėtų būti pereinama prie <...>, bet praktiniame, įgyvendinime kyla daug klausimų. Tai kaip pereiti, nu, ta prasme, nuo ko pradėti, nes tai atrodo taip tolima, ir tada, nu, tie kai kurie sprendimai yra skausmingi, ir kartais net ir kyla klausimų, tai kaip vis dėlto geriau daryti. Pavyzdžiui, <...>, kaip ir, niekas neprieštarauja, kad turėtų būt pereinama prie <...>, ar ne, ir su laiku <...> galbūt ir nebelikti, bet tikrai yra mūsų organizacijų, kurios, pakankamai, nu, ta prasme, remiasi tuo, tomis <...> ir labai jas, vertina. Tai būtent <...> dėl tų priežasčių, kad jie dar laiko save ir <...> mažuma, ir jeigu, nu, nesudarai galimybių bendrauti tarpusavy gestų kalba, tai kaip ir ta <...> pradeda nykti. Tai jiems tas yra irgi svarbu. O kitas, kita grupė, tai turbūt <...> asociacija, kurie, kuriems taip pat yra labai svarbios tos <...>. Ir nors visi sutinka, kad reikia ieškoti kitų formų, kartais tas, nu, trumpuoju laikotarpiu neatrodo, kad yra tų sprendimų, kurie iš tikrųjų tenkintų tuos <...>. Ir tuo perėjimu laikotarpiu, nu, sudėtinga yra susitarti kartais dėl pozicijų, nes vieni žiūri labiau į tą ilgalaikę perspektyvą, bet, o kaip tada darom su trumpuoju laikotarpiu? Tai va, tai, tai tikrai nemažai yra tokių diskusijų, kaip ir visi sutinkam dėl tikslo, bet dėl praktinių kažkokių tai, sprendimų kartais nuomonės išsiskiria. Tai va. O kitas pavyzdys, pavyzdžiui, <...>, tai lygiai tas pats. Anksčiau, iš <...> dar atėjusios buvo vadinamos <...> kuriose dirbdavo <...>. Ir, nu, tai yra tikrai pagal k<...>, nu, neatitinka <...> niekaip. Tai yra suagreguotas modelis, kur <...> atskirai yra įdarbinami, bet nemažai mūsų organizacijų yra net ir, kaip ir, net ir, net ir vadovauja toms įmonėm. Nu, ta prasme, kaip ir priklausom, tos įmonės toms organizacijom. Tai ir žmonės yra visą gyvenimą ten pradirbę, yra ir emocinis, emocinė tam tikra dimensija. Tai, tai aišku, kad žmonės nenori, nu, sunkiai pereina ir atsisako, nors ir mato tą vertę. Bet kartais tas tikslas, kad žmonės su <...>, atrodo taip sunkiai pasiekiamas, nu, toks tolimas, kad vėlgi trumpuoju laikotarpiu išsiskiria nuomonės, ar reikėtų greičiau atsisakyti, ar reikėtų kažkokių tarpinių modelių, kaip yra su finansavimu, nes visada atsiremiam viskas į pinigus. Dviejų sistemų pilnai išlaikyti vienu metu nėra įmanoma. Nu, tai vieni dažniausiai tie, kurie labiau idėjiniai galbūt žmonės, yra linkę greičiau atsisakyti tų senų

sistemų, kiti nori labiau jas išlaikyti, ieškoti kažkokio tarpinio varianto. Nu, tai va, tai dažniausiai mūsų diskusijos ir yra apie tai.

A.R.: O įdomu būtų vat išgirsti, čia kadangi tokie pakankamai, nu, tikrai sudėtingi pavyzdžiai, nu, ta prasme, kad tikrai atrodo, kad tos pozicijos labai gali išsiskirti. Kaip praktiškai atrodo tas pozicijų derinimas ir ką pačiai tenka daryti, kad, kad kažkaip tas matymas, kažkokia nuomonė atsirastų bendresnė?

NV-NVO4: Jo, nu, tai dažniausiai, nu, galiu pateikt pavyzdį. Pavyzdžiui, <...> buvo dabar praeitų metų vasarą, nutrūko, žodžiu, nu, tiesiog neužteko pinigų <...>. Buvo kažkaip blogai suplanuota <...>, žodžiu, <...>ir buvo nutrauktas <...> žmonėm. Ir tada pradėjo mūsų vieni nariai labai kelti šitą klausimą, o kiti nariai, kurie labiau dirba su, nu, kitomis grupėmis, pavyzdžiui, <...>, tai jiems mažiau aktualus tas <...>, nes apskritai trūksta priemonių, kurios padėtų <...>. Tai tiems žmonėm, kurie dirba labiau su tomis grupėmis, tai tos <...>yra mažiau aktualios. Tiems, kurie dirba su, nu, <...> yra skaudesnės. Ir tada, kai derinam kartu poziciją, nu, tai mes turim <...> komitetus. Juose yra iš mūsų narių, atstovai, ekspertai tam tikros srities. Yra <...> komitetai. Tai vienas iš jų <...>, kitas yra <...>. Dar turim <...> ir <...>. Nu, tai komiteto posėdžiuose dažniausiai tai ir vyksta tos diskusijos. Tai dažniausiai būna kažkokia konkreti pozicija. Pavyzdžiui, būna <...>, kuriuo metu mus ten pakviečia pasisakyti tam tikru klausimu, arba ten būna kažkoks įstatymo pakeitimas, arba ten kažkokia krizė, vat, <...>, ką daryti, reikia spręsti situaciją. Ir tada mes siunčiam kažkokį atstovą, ir jis turi pasakyti poziciją, ir tada, nu, tiesiog tariamės, tai kas pristatys ir kokią tą poziciją pristatys. Ir jeigu yra jautrus klausimas, kur jaučiamės, kad nėra iki galo, nu, ta prasme, tos pozicijos išsiskiria, arba tiesiog matymas, kur yra prioritetas išsiskiria, tai kartais tiesiog pasirašom tą poziciją, nu, ir tada deleguojam tą asmenį, arba kartais du asmenis, kurie galėtų labiau atskleisti tą, tą visą bendrą tokią poziciją. Tai kartais ta pozicija tokia labiau, nu, kaip čia pasakyti, yra, nu, suderinama ir ieškoma tos, tų formuluočių, kurios tikrai atspindėtų ir nebūtų labiau, nu, kažkoks toks balansavimas tarp dviejų pusių. Tai va, tai, tai dažnai taip ir daroma. Tiesiog komitetas posėdžiauja ir būna ir ne vienas posėdis, kai reikia ten, žodžiu, derėtis įvairiais būdais. Galiausiai, jeigu jau tikrai sunku susitarti dėl formuluočių, sąvokų tam tikrų, tai, tai kartais yra ir pozicija raštu, tiesiog surašoma, ir, ir tada kažkas eina ir atstovauja.

A.R.: Suprantu, tokiuose vat sudėtinguose klausimuose galbūt ir kartais paprastesniuose, kartais juk tikriausiai būna tarp narių kyla kažkokių tokių ir ginčų, labiau gal konfliktų ir panašiai. Ką darot tokiais atvejais?

NV-NVO4: Nu, tai tokiais atvejais kažkaip bandom diplomatiškais būdais, susitarti. Tai, tai tokiais atvejais dažniausiai jau tada manęs nariai prašo, kad būtinai, kad <...> dalyvautų tame

posėdyje. Nu, ir tiesiog kažkaip žmogiškai bandai susitarti, kad nesijautų nei vieni, kad čia kažkaip jų pozicija labiau nuskriausta. Tai nežinau, kokiais čia būdais, tiesiog tokiais bendražmogiškais būdais bandom susitarti, išgirsti vieni kitus, ir, nu, tada taip jausti, kad, nu, turbūt tokiose situacijose labiausiai ir pasijaučia ta mano rolė, kad, nu, taip, jau tegu <...> dalyvauja, jeigu <...> patvirtina, nu, tai tada stengiuosi tiesiog laviruoti, nes, nu, man atrodo, tas yra labai svarbu tokiose situacijose, nes yra ir iš kitų organizacijų narių dalinasi, kad nebūtinai organizacijų, bet patirčių, kad kai kažkas truputį, kai pasijaučia neišgirsti, tai tada ir pasitikėjimą praranda, tada nebenori toje organizacijoje būti nariais ir ten panašiai. Man atrodo, labai tas yra svarbu išgirsti ir kad, ok, gal mes ir nesutariam visais klausimais, bet yra klausimų, kuriais tikrai sutariam, tai tada gal nuo tų klausimų reikia pradėti ir įsitvirtinti dar kartą tuos, tas bendras vertybes. Tai tokiu būdu ir, ir darom tai. Tai, tai kartais nėra taip labai lengva, bet, bet jo, man tai atrodo, kad vis tiek, nu, svarbu, svarbu žiūrėti, jo, tos mūsų idėjos, bet yra ir nariai, ir, nu, suprasti ir tą žmogišką ir, nu, „kontekstualią“, ta prasme, situaciją, kad idėjos yra viena, bet jos kartais, nu, tokios labai tolimos yra, ar ne. Tai kažkaip priartinti prie žmonių patirčių, ieškoti kažkokių alternatyvių formų, tiesiog išklaudyti, suprasti. Nu, tai, taip, taip ir dirbam.

A.R.: Suprantu, kad vis tiek vat, kaip tikrai minėjot, kad iš ministerijos einat, tenka tikrai darbuotis pačiam nevyriausybiniam sektoriuj, bet bendrauti ir su kitais, na, su, žinoma, su valstybiniu, tikriausiai tos veiklos ir su verslu gal pasitaiko. Ar pastebit situacijų, kad, tą pačią problemą mato skirtingai žmonės, supranta tiesiog skirtingai? Ką darot, kad tą supratimą suvienodintumėt? Ar dažnas tai yra kažkoks iššūkis?

NV-NVO4: Tai aišku, kad visi mato visada skirtingai. Tai labai tas jaučiasi turbūt, kad net ir, pavyzdžiui, skiriasi dabar vienu klausimu tas pats užimtumo klausimas. Šiaip tai mes su, pavyzdžiui, <...>, vat ir dabar iš jos einu, tai jau tikrai labai, nu, labai intensyviai dirbam, jau pažįstam ten vieni kitus, ir tam tikrais klausimais jau ten nekyla klausimų, jau ten per daugelį metų yra visi apsikeitę tom nuomonėm, jos kaip ir pasikeitusios, nu, „nubludintos“ tokios, truputį apsitrynę yra. Bet, pavyzdžiui, toje pačioje ministerijoje yra <...>, kur visiškai nėra dar to tokio, nu, tokio yra tas kontaktas, bet jis visiškai nėra toks, nėra to tokio įpratimo, kaip, pavyzdžiui, <...> grupė jau yra įpratę. Jeigu jau kažką daro, tai jau iš karto mums persiunčia, suderina. <...> mums dar reikia aiškinti, kad, nu, tai jūs atsiųskit mums suderinti. Jie sako, nu, tai čia visiems siųsim, visi turės savo nuomonių, kažkas vis tiek kažkam nepatiks. Nu, tai nėra tokio įpratimo, kad apskritai su NVO reikia kažkaip suderinti. Po to kažką padaro, mes tada kritikuojam, tada jie bijo. Žodžiu, tai, tai yra, nu, ta prasme, kaip ir vat sakau, tiesiog dinamika toje pačioje ministerijoje, kad, viskas vis tiek priklauso nuo žmonių ir kiek tu turi tą asmeninį

kontaktą. Ir dažniausiai, aišku, tos nuomonės išsiskiria, bet nuomonių išsiskyrimas arba ten <...> neatitikimas tų, nu, tarkim, tikslų nebūtinai reiškia, kad iš viso neįmanoma dirbti. Tai man tikrai patinka, kaip vat, pavyzdžiui, Seime, tai yra labai, labai aiškiai mes formaliai galim, nu, ta prasme, žinom, kokios yra kieno pozicijos, bet kartu yra matymas kažkokio bendro tikslo ir tikrai labai tokių persidengimų aiškus matymas. Tai va, tai, tai to darbas su įvairiomis valstybės institucijomis pasitaiko. Turbūt dažniausiai, kur skirtumus matom, tai kai reikia su savivaldybėmis dirbti, nes mes, kaip, nu, ta prasme, kaip <...>, mažiausiai savivaldybių lygmeniu, aišku, dirbam, bet ten turbūt vat ir jaučiasi tas, kur žmonės, nu, dar nėra, nesam apsikeitę tomis nuomonėmis, ne tiek gal girdėję apie tą pačią <...> ar panašiai, ir tas supratimas tikrai skiriasi. Bet, bet jau su valstybės institucijom, kurioms daugiau galbūt dirbta, tai jau tikrai yra tas, nu, sakyčiau, poveikis. Tai tikrai yra vien to, kad, nu, ta prasme, tai yra ir <...> klausimas. Tai ne vienus metus kolegėsėjo, kalbėjo, aiškino, ir tas jaučiasi, jau žmonės nebekvestionuoja, jau mato tai kaip duotybę.

A.R.: O vat paminėjot savivaldybes. Ar dažnai daug tenka va taip aktyviai megzti kontaktą su savivaldybėmis? Kažkaip tai taip geografiškai ne tik vat <...>, bet ten, sakykim, ir kitus miestus, kitus regionus bandyti įtraukti ar į veiklas, ar į bendradarbiavimo kažkokius tinklus.

NV-NVO4: Nu, yra to, kai dėl to, kad mes neturim tiesiog resursų tam, tai mes esam apsiriboję, kad mes nacionaliniu mastu veikiam. Bet dabar, pavyzdžiui, irgi, kur einu, ir susitikimas buvo <...>, tai darom tokius, nu, kartu su ministerija inicijavom tokius susitikimus su regionais dėl deinstitutionalizacijos, žodžiu, ir dabar jau čia kelintas, jau nebepamenu, <...>. Nu, tai, žodžiu, su kiekvienu <...> toks gyvas susitikimas vyksta, ir ten aptarinėjam ir panašiai. Tai vat, tai <...> buvom su savivaldybėmis, bet taip, kad atskirai su savivaldybėmis, nu, aš vengiu to, nebent būna kažkokie individualūs atvejai. Aš esu siuntus raštą <...> dėl kažkokio <...>, kur mane jau sunervino, kad nesuteikia <...>. Galvoju, nu, aš padėsiu, parašysiu laišką, dar pridėjau CC <...>, tai ten susitvarkė greitai situacija. Bet šiaip tai mes esam apsibrėžę, kad, nu, kad, kad neįman, nes tiesiog nėra tam resursų, ir mūsų nariai dirba labiau su savivaldybėmis. Tai va, tai, tai nebent tada per narius.

A.R.: Suprantu. O labai įdomu būtų vat išgirsti, dažnai būna sakoma, kad NVO, valstybinis sektorius, verslas, visi turi savo kalbas, savo kultūrą, ir kartais reikia pavertėjauti tarsi. Kiek jaučiasi tokio vertėjavimo pačios veikloje? Kiek jisai dažnas? Ar sudėtinga tai daryti? Per ko dažniausiai reikia vertėjauti?

NV-NVO4: Vertėjauti, nu, kaip nu, jaučiasi, jaučiasi tas, ta prasme, kad nežinau, kiek mes čia vertėjaujam, kiek patys bandom vieni kitus suprasti. Tai aišku, kad mes atsinešam savo žodyną ir savo supratimą tokių, kuris labiau iš praktikos ir labiau ateina iš, nu, tarkim, <...>. Seimas

kalba savo sąvokom. Tai to tikrai reikia, kad, nu, ta prasme, tokio apsitrynimo irgi, kad tam tikrojo srityje vieni kitus suprastume, bet tai tas užtrunka laiko, žinoma. Bet jeigu yra nusiteikimas, tai tada yra lengviau. Bet kartais iš tikrųjų, kai yra, nu, toks priešiškusumas ar kažką, tai tada jaučiasi iš institucijų. Net ir esam susidūrę su savivaldybe, kur čia tiesiog, čia jūs ne tokias sąvokas naudojate, ir yra toks atmetimo momentas, kad net nesinori įsigilinti. Nu, žodžiu, tai pas save aišku, kad pasijaučia, bet aš manau, kad kai tu supranti, apie ką tu kalbi, nu, tai <...> idėja, tai tada nėra labai sunku susikalbėti. Tiesiog reikia rasti būdą, ir kad kartais net ir tos įstatyminės, tarkim, teisinės sąvokos keičiasi, ar ne. Mes ir keičiam tas sąvokas, kurios yra naudojamos <...> atžvilgiu. Tai, bet tai yra, nu, ilgas procesas toks irgi jo susikalbėjimo. Tai, bet aš, kadangi, nu, aš pati irgi esu dirbus ir valstybiniam sektoriui, tai, nu, man tas nėra kažkaip sudėtinga. Galbūt, tai, tai jo, tai gal tokio labai nesijaučia, bet kai ten pradeda Seimas kalbėti apie <...> ir ten visas paslaugas, nu, kur tikrai nėra visiškai mano sritis, kur aš ten žinočiau viską, tai, nu, jaučiasi, jaučiasi tas, kad ministerija vis tiek žiūri savo sistemos ribose. Mes kažką atnešam, kažkokią naują idėją, nu, ir tada bandom rasti, kaip čia integruoti ir kur čia galėtų tai atsirasti. O kartais paaiškėja, kad reikia visiškai naujos, tarkim, formos. Nu, pavyzdžiui, dabar ir tam pačiam, va, čia dabar kalbėjome, deinstitutionalizacijos kontekste, tai būdavo tokia kaip <...>. Po to buvo suprasta, kad šitos formos, nu, jos nelabai atitinka <...>, ir <...> iniciatyvą ir kartu su Seimu, įtakingus, buvo įvesta nauja forma, yra <...> tokia teisinė kategorija, sąvoka, kuri numato būtent, na, tokius <...> su <...> pagalba. Tai reiškia, kad, nu, ta prasme, buvo <...>. Tai nes buvo tiesiog suprasta, kad tai, kas yra dabar sukurta, nu, mes galim čia įvairiai pavadinti tai, ką norim sakyti, bet, nu, galiausiai reikia susitarti dėl sąvokų, nes jos turi būti pririštos prie teisės aktų. Tai va, tai kartais tikrai reikia ieškoti ir kaip čia išplėsti tam tikras sąvokas arba jas labiau, kad net naujas sukurti.

A.R.: O vat girdžiu apie tą tokį, vat, valstybinio sektoriaus tą vat žargoną ir kaip skiriasi žodynas nuo nevyriausybinių. Ar tenka vertėjauti, kad valstybinio sektoriaus kalbą verčiat savo nariams, narėms, organizacijoms?

NV-NVO4: Nu, kartais taip, bet mūsų <...> vis tiek daugiausiai tai yra organizacijos, kurios pačios nacionaliniu mastu veikia. Tai nu, jie vis tiek yra labiau mūsų irgi pagalbininkai. Tai jie žino, jie ir patys atstovauja, aišku, ne visas <...>. Tai tikrai mūsų nariams gal tiek sunkumų nekyla, bet ką matau, jeigu <...>, tai, nu, labai sunku yra, ta prasme, tikrai labai sunku išaiškinti, kaip čia veikia, kodėl ne ir matosi, kad, nu, jo, tai žinoma, kad ta teisinė kalba labai sudėtinga yra. Tai va, tai tas aišku jaučiasi, bet tai nėra mūsų pagrindinis darbas, nes, kaip ir sakau, veikiam nacionaliniu mastu, <...> jokių neteikiame. Tai nebent kažkokie išskirtiniai atvejai, kai kreipiasi žmogus ir ten nori padėti.

A.R.: Ką manot, kaip skiriasi jūsų bendravimas su organizacijos viduje, tai vat su organizacijos narėmis, lyginant su bendravimu su išore, tai, pavyzdžiui, valstybiniu sektoriumi?

NV-NVO4: Oi, tai žinoma, kad skiriasi. Tai tas, nu, kadangi mes turim tą, vis tiek daugiausiai yra ribotas pakankamai skaičius žmonių, kuris įsitraukia. Tai dažniausiai arba <...>, arba tokie aktyvesni žmonės, ekspertai. Tai mes jau ten, nu, tikrai pažįstami ir neformaliai bendraujam, nu, kaip kolegos, bet tai aišku, kad tu laisviau bendrauji, kai žinai, kad yra, nu, bendražygiai kolegos ir pasidalini patirtimis ir su įvairiomis institucijomis. O su institucijom tai irgi keičiasi tas santykis. Kartais ten ateini, jau susitinki ten ir vardais, ir apsikabini, nu, nes tiek daug iš tikrųjų bendrauji. Dažniausiai vis tiek susitikimuose užimi tokias formalias pozicijas. Kartais ir ten ir pakritikuoji vieną. Po to vieną kartą ateini į susitikimą, manau, matau, kad jau ten <...> jau ten pyksta ant manęs dėl ko pasisakiau per praeitą susitikimą, bet po to susitinki, nu, kažkaip normalizuojasi. Tai žinoma, kad yra tas atstumas. Dar yra tas atstumas, kad labai akivaizdžiai mes esam nuo jų ir finansiškai priklausomi, nes mes gaunam finansavimą projektam pagrinde iš ministerijų, iš valstybės institucijų. Tai, nu, yra tas galios tam tikri dalykai. Buvo <...> irgi pasakojo, kad čia <...>, bet kažkada buvo sakę užsisėdę ant mūsų organizacijos ir tą pajautė ir finansavimui, nu, nes vertina kriterijais. Tai tokių visokių niuansų yra, bet žinoma, kad su kolegomis tai mes taip pakankamai betarpiškai. Aišku, priklauso. Vienos organizacijos aktyviau įsitraukia, tai mes ten tikrai labai pažįstami. Kitos tai patogiau, labiau stebėtojai yra, tai mažiau ir pažįsti tuos žmones, bet turbūt labiausiai susipažįsti tada, kai kyla kažkoks klausimas ir reikia kažką aktyviai spręsti daryti. Tai tas visada smagu.

A.R.: Suprantu. Galbūt vat kalbant per šį interviu, apie kai kuriuos iššūkius patiriamus jau pakalbėjom, bet galbūt yra kažkokių kitų iššūkių, kuriuos pastebit savo veikloje būtent vat tame tarpininkavime, bendradarbiavime, procesuose?

NV-NVO4: Nu, nežinau, man tai tas gal, kai galvoju apie šitą temą, tai tarpininkavimu, ar ten kažkokiam ribiniu veikėju, ribiniu, tai man iš viso yra asocijavosi aš kartais ir jaučiuosi toks ribinis veikėjas, nes ir aš, ir kai kurios kolegės irgi, nu, ta prasme, dirbam ne tiktai va ten <...>, bet, pavyzdžiui, ir tose pačiose valstybinėse institucijose. Tai čia kartais pradeda kirstis netgi, nu, pavyzdžiui, <...>, <...>, bet dirba ir <...>, su kuria mes nuolat dirbam. Nu, ji dirba, aišku, ten projektuose, bet vis tiek yra tas santykis. Tai reiškia, kad, nu, tu ir, ta prasme, visi visus pažįsta, visi žino visas pozicijas, ta prasme, tave vertina, kaip specialistę, bet kitur tu susitinki ir bandai kažkaip, ar tai ten argumentuoji, ar, nu, žinoma, tie santykiai yra šilti, bet nu, dažnai kyla tas klausimas, kur yra ta riba, kur aš čia, kaip kas čia atstovauju. Aš ir pati dabar dar dirbu <...>. Tai jo, tai ten aš dirbu toj pačioj <...>. Nu, ta prasme, tai nėra tiesiogiai susiję su tuo, ką aš darau asociacijoj, bet vis tiek tai yra visiškai kita pozicija. Ir dažnai tu, nu, naviguoji. Tai

man atrodo, kad, bet aš man atrodo, kad tai prideda vertės. Ir dažnai žmonės džiaugiasi, nu, kai pamato, nes tu, kai tu NVO veiki, nu, tai tu darai kažką už idėją, nu, ta prasme. Ir man atrodo, kad tie ir patys iš valstybės institucijų žmonės, nu, įsikvepia, nu, nes pamato, kad, nu, pala, nu, galima ir kažkaip kitaip daryti. Yra vis dėlto tos idėjos, už kurias, nu, apie kurias reikia galvot, ne vien tiktai apie tuos visus institucijų dalykus, kurie ir taip jau yra sustatyti, kad yra dar, nu, apie ką pagalvot ir ką padaryt. Tai man atrodo, tas toks jo nuolatinis darbas, tas ieškojimas kažkokių naujų temų, nes čia mes irgi su kolega kalbėjom, kad, nu, atrodo, kad šitam darbe, nu, niekada tu ne nenuobodžiausi nes netgi jeigu, tarkim, su viena tema tu kažkur užstringi, tai tada visada bus kitų temų, kurias tu norėsi kažkaip iškelti, ir bus ir kita turbūt ir ministerija. Nu, pavyzdžiui, mes dabar žiauriai aktyviai su <...> bendradarbiaujam <...>. Tai ten visiškai yra kiti žmonės, visiškai kita kultūra, ir kartais tu tiesiog atsigauti irgi nuo to Seimo ar ten <...>, nueini ten, o ten tokie visi, nu, ta prasme, už tėvynę tokie žmonės dirba, visiškai kitaip supranta tą, nu, ir savo rolę, ir visiškai kitoj srity dirba, mažiau gal susidūrę, bet tu, nu, kaip ir galima sakyti, pailsi nuo tų tam tikrų temų, kurios per ilgus metus būna užstrigusios. Tada ten pavargsti, nes būna pasidaro per daug intensyvu, pasibaigia kažkoks projektas, eini dar į kitą temą, sritį ir dar kažkokias naujas idėjas. Tai kažkaip kaip tik su kolega kalbėjom, kad man atrodo, kad niekada nesibaigia tas darbas, ir jis toks labai įvairus. Tai man atrodo, kad tas yra tikrai, nu, smagu, ir man atrodo, kad ir pačios tos institucijos įsikvepia. Sakau, <...> yra vienas geriausių pavyzdžių, kur, nu, ta prasme, <...>, tai yra, nu, iš principo, <...>, kurie atsakingi už <...>. Tas pats <...>. Nu, tai yra žmonės, kurie dirba su <...>, su įvairiais dalykais, ar ne, ir pirmą kartą susidūrė, va čia, kai prasidėjo Ukrainoj karas, <...>. Turbūt kai kurie pirmą kartą išgirdo iš viso <...>, susipažino su <...> ir suprato, kad jie turėtų kažkaip galvoti apie tai, ar ne, kaip pasiruošti ir kaip <...>. Ir dabar pasidarė kai kurie žmonės, nu, tai mes irgi jau vardais ten kreipiamės, ir jie tokie užsidegę, jie pradėjo patys ten projektus rašyti. Vieną dabar kaip tik baiginėja, dabar kitą rašys projektą būtent <...> temą. Tai mes jau kaip ir perduodame estafetę, atiduodam jiems, tegu jie daro. Nu, ir ta prasme, tai yra žmonės, kurie dirba valstybinėje institucijoje, bet tapo tokiais mūsų didžiausiais palaikytojais, nes tiesiog patikėjo idėja. Nu, ir ta prasme, suprato, kad čia yra kažkas, ką mes turėtume daryti. Tai kaip ir tas yra smagu, ir mes toliau bendradarbiaujam, padedam, bet jau eina iki tokio, kad nu jau mes matom, kad mūsų darbas baigiasi, nes nu taip, mes galim padėti, mes galim mokymus pravesti toliau kažkam, bet kažkuriuo momentu nu jau valstybė perima tą dalyką ir tą švietimo funkciją, ir tas yra labai smagu. Tai nu, tai gal tokios mintys.

A.R.: Labai smagu girdėti apie tokius pavyzdžius. Man vat taip kalbant apie tą tokią gražiąją smagiąją pusę, galbūt vat pačiai reflektuojant apie savo veiklą, tenka pastebėti, kokios tos

veikimo strategijos pasiteisina, kas padeda užmegzti kontaktus, vat kurti tuos bendradarbiavimo tinklus tiek organizacijos galbūt viduje, tiek kalbant su išore?

NV-NVO4: Taip, turbūt, kad nu nežinau, turbūt, kad asmeninės savybės vis tiek daug ką duoda. Tai žmonės turi būt, nu reikia to ir kažkokio diplomatiškumo ir tokio atvirumo, kad tu eitum, kalbėtum. Aišku, ne su visais čia gali susikalbėti ir galbūt ne su visais tu randi ryšį, bet turbūt, kad jo, tokio iniciatyvumo reikia. Tai daugelis iš mūsų narių irgi to aktyvo, nu tai yra tokie nu aktyvistai, nu kurie žmonės nu tiesiog visą savo atrodo gyvenimą tam tikslui paskyrę ir iš savęs eina, ir tai yra ir asmeniškai. Ir tai aš manau, kad to daug reikia. Su kuo mes dirbam, galbūt su nariais, galbūt padedam jiems šiek tiek. Nu vat jo, čia vienas iš tų dalykų irgi, ką kartais reikia pagalvoti. Tai mūsų nariai kartais nu yra to tokio nusivylimo, pavargimo ir piktumo. Ir kartais, kai tu eini ir už save atstovauji, nes ypač jeigu <...>, kurie toj pačioj organizacijoje dirba ir eina, ir atstovauja kaip ir grupės interesą, bet ir savo, ir yra nu ta prasme pavargę visą gyvenimą tai daryti, tai kartais nu to diplomatiškumo truputį išblėsta visos jėgos ir galimybės. Tai kartais reikia truputį įstatyti į tą tokį, ir aš matau, kad kartais institucijos, jo, kartais institucijos jau labiau kviečia mane, kuri aš taip labiau diplomatiškai kažkaip pasisakau, taip korektiškai, ne bet aišku, kad kartais jau aš irgi taip įvertinau, koks čia susitikimas. Kartais specialiai siunčiu <...>, kuri žinau, kad emociškai pradės kalbėti. Tai mes irgi laviruojam, ir institucijos laviruoja, jiems irgi gal nėra kartais malonu ta tokia kritika, nes atrodo, kad ką ir padarysi, vis tiek iki galo teisingai nepadarysi. Tai jie kartais pavargsta, bet nu man atrodo, kad reikia ir to, ir to, ir mokėti girdėti, nes vis tiek visa nu visas grįžtamasis ryšys, ypač kai kalbant apie <...>, dažniausiai turės neigiamų aspektų, nes niekas nebus tobulai įgyvendinta. Tai va, tai bet kalbant apie tai, jo, tai yra turbūt vienas dalykų, ką mes nu kaip organizacija bandom ir sumoderuoti vat su nariais, tai tą santykį su institucijom, kad iš tikrųjų institucijos nu nebijotų mūsų kviesti, kad nebūtų kaip, nes ypač jeigu, pavyzdžiui, <...> kur mažesnės organizacijos, nu tai jos taip ir eina taip labai asmeniškai, ir dažnai tai yra nu tas toks ir pabarimas, ir rėkimas, ir nu tas toks, jo, galbūt ne tiek profesionalaus ar dalykiško tokio lygio atstovavimas. To irgi reikia, bet mes stengiamės įnešti tą tokį konstruktyvumą, dialogo ir panašiai. Tai turbūt viena iš tokių gal, jo, tokia nerašytų tokių minkštųjų misijų, ką mes kaip <...> bandom daryt, ta prasme, kad tai būtų konstruktyvus dialogas, profesionalus ir dalykiškas. Tai va, tai turbūt vienas iš tokių momentų.

A.R.: Kaip konkrečiai tai atrodo tokiam visiškai darbiniam lygmenyje, kasdieniniam lygmenyje, kaip iš tiesų vat atrodo tas narių bandymas vat kontakto, sakykim, ten su savivaldybėm kažkaip gerinimas galbūt ir panašiai? Kaip tai, kaip ar tai yra kažkaip, nežinau, mokymų forma kažkokiam bendravimo irgi dalyvavime, tarpininkavime tarp jų, ar kaip tai atrodo?

NV-NVO4: Nu taip, tai ir mokymų forma. Nu pavyzdžiui, mes visada <...>, ir šiaip kitus susitikimus organizuojam <...>. Nu pavyzdžiui, dabar jau kelintą kartą turėjom <...>. Nu ir toliau, ta prasme, tiesiog jau kelintą kartą vis skirtingomis temomis tas pats lektorius, ir mes tiesiog pasiimam ir gilinamės į ten derybų ten momentus. Tai man atrodo, tas yra svarbu, nes nu jo tikrai ne vienas iš mūsų narių nu taip tikrai aštriai kartais tai pasisako. O kaip praktikoje, tai nu kartais tu nu tu negali suvaldyti visiškai, ar ten pasakyti, nes žmogus irgi iš savęs kalba. Nu ta prasme, aš manau, kad to irgi reikia. Bet kartais nu tai ką aš darau, kai aš matau, kad jau ten kaista situacija, nu tai kažkaip per susitikimą, aišku, bandai moderuoti, įsiterpti, pasakyti: "Gera, grįžtam ten prie kažko", kaip ir patvirtinti, kad ką ten kolegė sako, kad yra tai, bet kita vertus, duokim ir institucijai, nu supraskim, ir institucijai, ar kažką, nu tokio tiesiog moderavimo paties susitikimo metu. O jeigu matau, kad ten vyksta jau kažkokie, nu ta prasme, už susitikimo ribų, tai irgi nu paskambini, pasakai: "Klausyk, žiūrėk, gal pabandom kažkaip ramiau ar panašiai, arba pakeičiam žmogų". Nu pavyzdžiui, <...> tada aš galiu eiti, ar kartu eiti, ar kažkaip panašiai. Nu ir tokiu būdu tiesiog bandai nu sumoderuoti tas emocijas, kurios kartais gali kilti.

A.R.: Suprantu. Šiek tiek vat jau užsiminė, atsakydama į praeitą klausimą apie asmenines savybes, tai vat būtų įdomu išgirsti plačiau, kaip manot, kokios kompetencijos ar asmeninės savybės svarbios tam tarpininkavimui tokiame?

NV-NVO4: Nu kaip čia pasakyti, nežinau, turbūt, kad nu kaip ir sakiau, kažkoks toks diplomatiškumas galbūt, matymas, jautimas tų tam tikrų nuotaikų ir situacijų galbūt gebėjimas jausti, bet ir tas toks nu kažkokio platesnio tikslo matymas. Tai man atrodo, nu bet kokios savybės, kurios naudingos, nežinau, advokacijai, tam pačiam kažkokiam tarpininkavimui, moderavimui, tai nu bet kokios ten, nežinau, lyderystės savybės ar bendradarbiavimo savybės, kurios šiaip ar taip yra būdingos bet kokiam turbūt <...> ar kažkokiam tai atstovui. Tai manau, kad tokios bendražmogiškos vertybės, tiesiog siekiant bendro tikslo, išgirsti įvairias nuomones, pabandyti jas suderinti. Tai čia turbūt komplektas visokių savybių susideda, bet tai reikia kiekvieną dieną su tuo dirbti, nes niekam nėra turbūt lengva. Tai turbūt augam kartu.

A.R.: Man įdomu būtų, kaip suprantat savo veiklos sėkmę, kokiais galbūt kriterijais matuojat savo veiklos sėkmę, galbūt nebūtinai taip kiekybiškai, bet tiesiog vat kaip vertinat savo veiklos sėkmę?

NV-NVO4: Nu mes čia labai daug dabar praleidom laiko apie poveikį diskutuodami <...>. Čia kūrėmės ir poveikio teoriją. Nu tai turbūt, kad per tą poveikį, aišku, jį sunku kartais įvertinti, ir kartais nu toks emocinis kažkoks pajautimas yra, kad vieną dieną jautiesi, kad viskas beviltiška ir nesąmonė, o kitą dieną kažkaip iš kažkur tos naujos energijos yra. Bet nu turbūt, kad aš tokia

vis tiek manau, kad įmanoma kažkaip pamatuoti ir kiekybiškai, ir nebūtinai nu ta prasme ir kokybiškai pamatuoti. Tai bandom tą daryti, skaičiuoti, vesti kažkokių naujų įrankių, kaip tą veiklą iš viso išmatuoti, nes mums būdavo problema, kad dar prie <...>, čia kai kalbam apie visokius finansavimus, tai atrodo, tu tiek atstovauji, ten visur dalyvauji, o finansavimą gauni ten nu juokingą, ta prasme. Ir tada pradėjo kolegės skaičiuoti ten darbo grupes, į kurias esam įtraukti, ten darbo grupių posėdžius. Aš iš viso įvedžiau, kad iš viso visus susitikimus, bet kokius susitikimus, mes tiesiog registruojam susitikimus, pasiūlymus, tokias rekomendacijas, viską registruojam. Nu ir kai pradėjom viską registruoti, tai turbūt praeitais metais taip nuosekliai, nuo pat metų pradžios, viską supildėm. Tai nu milžiniški skaičiai iš tikrųjų, ta prasme, kai irgi <...>, kuri ten padėjo mums tą poveikio teoriją, tai kai paskaičiavo, nu tai labai daug tų intervencijų vyksta ir įvairiose srityse. Tai turbūt pagal tai žiūri ir kiekybiškai, bet po to klausimas, kaip tai vertinti, nu kas iš tikrųjų pasikeitė. Tai čia jau nu tada sunkiau darosi, nes procesai yra ilgalaikiai, ir bet kai pasižiūri 10 metų atgal, tarkim, ar ten 15 metų atgal, tai nu ta prasme, čia aišku, <...>, indėlis, kad apskritai nu milžiniškas pokytis pasiektas. Ta prasme, jau jeigu kalbant, jeigu <...> metais buvo vykstama <...>, ten įtvirtintų komiteto žodžiu vertinimas Lietuvos buvo, tai ministerija vyko.

A.R.: Šiek tiek garso kokybė, šiek tiek garsas vat užsidengė gal mikrofonas.

NV-NVO4: O dabar? Dabar geriau.

A.R.: Aha, dabar geriau.

NV-NVO4: Jo, tai jo, tai jautėsi tas toks labai priešiškas, iš viso net nesisveikindavo su. Buvo ten absoliučiai apie joki kontaktą nebuvo galima kalbėti. Dabar tai yra visiškai glaudus bendradarbiavimas ir ten su šypsena, ir visos <...>, kurios įvyko, tai tik per tai, nu ta prasme, grynai per <...> veiklą, nu tai visa <...> reforma dėl to, kad nu buvo dirbama su dar tuometine opozicija, kai konservatoriai buvo opozicijoje, tada buvo tos idėjos perimtos, po to atėjo į valdžią, nu tada tas reformas ir inicijavo. Tai nu milžiniškas, milžiniškas poveikis. Mano, žinoma, asmeninį, jeigu taip matuoti, tai čia dar turbūt nu trumpas pakankamai laikas <...>, bet nu taip smagu kartais susėsti, nu tiesiog taip tokius tarpinius įsivertinimus pasidaryti. Tai nežinau, tai tas poveikio matavimas man visai padeda, ir tas registravimas tada persižiūri į ataskaitą, rašydamas pasižymi kažką, žinoma, kad daugiau pastebi, kol nespėji padaryti, bet turbūt, kad reikia ir pasidžiaugti dėl gerų dalykų, ką pavyksta. Tai kol kas aš turbūt labiausiai džiaugiuosi, man didžiausias įvertinimas yra narių pasitikėjimas, tas kažkoks santykis augantis su nariais. Aš tikrai labai džiaugiuosi dėl to, kiek galiu iš jų mokytis. Nu ta prasme, didžiausiai yra, nu ta prasme, žmonės, kurie ilgamečiai, ilgamečiai dirba šitoj srity. Tai man tai čia

didžiausias yra išteklius, ir aš dėl to ir labai džiaugiuosi. Tai kol turėsiu pasitikėjimą ir gerą santykį su nariais, tuo manau, kad gerai ir savo visą veiklą pervesiu.

A.R.: Suprantu. Taip judant link pabaigos, turiu dar kelis klausimus. Kadangi pačiai daug tenka veikti vat taip tarp sektorinių lygmeniu, tai vat su nevyriausybinėm, su valstybinėm organizacijom, tikriausiai tokių žmonių kaip jūs pati matot galbūt ir kitur, ir kituose sektoriuose, ten ir valstybinėm galbūt tokių, kurie irgi taip tarpininkauja, mezga tą bendradarbiavimą ir panašiai. Kaip manot, kaip jūsų veikla skiriasi, kaip galbūt išsūkia skiriasi ar skiriasi, kaip manot, kur tokių žmonių yra daugiau, ar valstybiniam sektoriuj, ar nevyriausybiniam?

NV-NVO4: Tokių kokių žmonių? Kaip gal galit patikslint?

A.R.: Tarpininkaujančių, tarpininkaujančių tokių veikėjų.

NV-NVO4: Nu tai turbūt, kad nevyriausybiniam daugiau. Nu nežinau, kaip kiekybiškai čia įvertinti, turbūt priklauso nuo asmenybės, bet valstybiniam sektoriuj, kai tu dirbi, tai tu labai esi apribotas stipriai, ir vis tiek tu turi atsakyti visada už savo pareigas. Tai mes tikrai turim ir pačioj ir ministerijoj, ir kitose įstaigose žmonių, su kuriais tikrai žinom, kad esam bendraminčiai. Ir nu, pavyzdžiui, yra kolegų, kurie dirba ten dalim etato, ten pavyzdžiui, ministerijoj, bet dar yra ir ten mokslininkai, ar ten irgi NVO kažkokie atstovai. Bet vis tiek, kai yra jau ministerijos pozicijoj, tai milžiniškai įtaką gali padaryt žmogus ir asmenybė savo veikloje, bet vis dėlto nu tai, ką žmogus daro ir kaip tarpininkauja, vis tiek yra ribotas, turbūt ribota galimybė, apribota tam tikrų pareiginių funkcijų. Ir plus, kad nu ta prasme, ministerijos pozicija galiausiai priklauso nuo ministro ir politinių tam tikrų pozicijų. Tai man atrodo, kad NVO veikla nu labai išlaisvina ir atveria tas galimybes bendradarbiauti ir tarpininkauti, ir kurti tuos kažkokius ryšius. Bet nu turbūt, kad aš tai, kad ir kokioj pozicijoj būčiau, vis tiek stengčiausi tai daryti, net ir kai dirbau ir valstybinėj įstaigoj, kažkaip stengdavausi skatinti tą bendradarbiavimą, kažkokius nu ta prasme, skatinti kažkokius pokyčius. Tai jo, tai turbūt priklauso nuo žmogaus, ar žmogus turi to energijos, turi kažkokių tai idėjų. Tai bet turbūt, kad jo NVO sektorius vis tiek yra tas, kuris stumia visokias naujoves dėl to, kad nu tiesiog toks pobūdis sektoriaus. Tai man atrodo, kad labai sveika yra tas ir valstybės institucijoms, ir jeigu jau perima kažkokią idėją valstybės institucija ir pradeda įgyvendinti, tai man atrodo, yra nu didelė sėkmė.

A.R.: Gerai, pabaigai norėčiau paprašyti pasidalinti galbūt šiek tiek rekomendacijomis. Girdžiu, kad vat daugiausiai vis tiek logiška tenka bendrauti su <...>, bet kažkiek vat yra <...>. Tai būtų įdomu gal abiejose šitose ministerijose, galbūt vat kažkokių yra kertinių žmonių, kurie

vat matot, kad tą tarpininkavimą, bendradarbiavimą labiau užtikrina ir panašiai. Galbūt galėtumėt parekomenduoti, su kuo vertėtų pabendrauti dar?

NV-NVO4: Oi, dabar tai žmonių tai yra daug. Nežinau, gal jeigu norit iš <...>, tai gal siūlau, toks yra <...>. Mes su juo labai daug, bet jis dabar perėjo iš <...>, bet jis yra tas, kuris vadovavo tam projektui, kuris va dabar baiginėjasi, kurį <...>ten tam<...> pasirengime. Dabar iš <...> galvoju. Jo, tai <...> toks labai atviras, toks irgi iniciatyvus. Tai tikrai galima, jeigu reikės, galėsiu duot kontaktus. Iš <...> nu daug žmonių, daug žmonių galima sugalvoti. Tokių gal kas skatina tuos pokyčius. Tuo pat <...>, pala dabar, kaip jos pavardė pasikeitė, <...> buvo. Čia kur minėjau, kad jinais ir <...> dirba, ir taip pat ir <...> yra, galėsiu atsiųsti. <...> pavardė dabar jos. Tai jo, galit pasigooglint, tiesiog parašyti. Tai vat jinais tuo pačiu dirba ir ministerijoje, ir <...> ir nu ta prasme tą deinstitutionalizaciją mato taip iš labai visuminio tokio, nu ta prasme iš skirtingų pusių. Ir man atrodo, kad daug pokyčių jinais ir yra variklis, nu kas dabar vyksta. Tai jo, tai tikrai siūlyčiau gal ir su ja pakalbėt.

A.R.: A ar bendrai ministerijos lygmeniu, nu čia tikriausiai <...>, yra kažkokių formalizuotų darinių <...> klausimam?

NV-NVO4: Yra ne tik ministerijos, yra <...>.

A.R.: Aha. O kas yra?

NV-NVO4: Tai ten iš skirtingų ministerijų. Tai yra prie <...>, jinais kur <...> yra, bet <...>. Tai ten iš skirtingų ministerijų yra <...>, nu žodžiu, tai jo.

A.R.: Ai, bet ten yra tikrai valstybinio sektoriaus, ar ne, politinio?

NV-NVO4: Ne, ten yra NVO, NVO ir valstybinio.

A.R.: Supratau ir dar, o dėl <...> girdėjau vat iš <...>, bet galbūt iš <...> dar yra kažkas?

NV-NVO4: Tokių, kad ten <...>, nu kad.

A.R.: Galbūt <...>, galbūt konkrečių žmonių?

NV-NVO4: Ai, tai nu žinot, reikia pagalvoti. Aišku, kad yra ten, nu ta prasme, žmonių, su kuriais bendradarbiaujam. Aš nežinau, ar jie juos galima pavadinti tokiais tarpininkais. Nu jie savo srity veikia. Tai nežinau, tiesiog ką rekomenduoju. Sakau, jeigu iš <...>, tai tikrai siūlau su vat <...>pakalbėt, nes jis ir buvo tas, kuris inicijavo tą projektą. Aišku, jo kolegė <...> tokia. Nu žodžiu, parašykit, galėsiu atsiųsti komentarą.

A.R.: Gerai, gerai. Tai gerai, tai <...>, užfiksavau šitas pavardes. Labai ačiū už rekomendacijas ir bendrai ačiū už skirtą laiką. Tai tuomet stabdysiu jau įrašymą.

Interviu su tyrimo dalyviu NV-NVO5

A.R.: Tai per interviu mes galbūt kai kur eilės tvarka, kai kur ne eilės tvarka, per juos keliausim. Man yra svarbu išgirsti apie <...> pačios patirtis. Man yra, įdomu girdėti ir apie konkrečius pavyzdžius, bet aš nenagrinėsiu ten kažkokios konkrečios viešosios politikos srities ir temos, aš nagrinėsiu, nu, pačius procesus labiau. Tai norisi pradėti nuo tokio visiškai, visiškai pagrindo, visiškai pradžios, tai bendrai išgirst daugiau apie tavo vadovaujamą organizaciją, kokių tikslų ji buvo sukurta, kokius pagrindinius klausimus sprendžia, kiek tu pati esi laiko kartu su organizacija.

NV-NVO5: Ok, tai, bet aš kalbu visiškai laisvai, nekeisdama jokių žodžių?

A.R.: Jo, jo.

NV-NVO5: Tai <...>, ištakos jos yra <...>, kai judėjo, man atrodo, dauguma ten <...>, ir ne, ir taip kūrėsi ir kažkokie, kažkokios <...> jau tuo metu buvo, ir kažkokie vat <...> ir panašiai, ir iš to kilo ir pati mintis susirinkti į susirinkimą, kurio galutinis kažkoks sprendimas buvo turėti savo <...>, ir iš to kilo <...>. Tai <...> šiuo metu yra vienintelė nacionaliniu mastu ir tarptautiniu, <...> žodžiu, <...>, tai yra <...>, ir, ginanti teises <...>, siekianti kokybiško <...>, besirūpinanti <...>, viskas, kas apart <...> yra, ir, žodžiu, kad tas kokybiškas <...> būtų kuo geresnis : <...>, tai visa orientacija ir yra būtent į <...>. A, tai ta veikla yra išorinė ir vidinė, išorėje tai yra bendradarbiavimas su įvairiomis institucijom, valstybiniu, viešuoju sektoriumi, kartais verslu, bet retesniu gal atveju, ir viduje tai yra <...>, tik tiek teisėkūros, tiek advokacijos temomis, tiek, tiek <...> kažkokiais tokiais kietaisiais įgūdžiais, tiek šiaip kaip asmenybės, būsimus valstybės lyderius, darbas komandoje, strateginis planavimas, žodžiu, tokie visokie minkštieji įgūdžiai. Aš esu su, su visu <...> ir <...> judėjimu čia per, per brūkšnelį, nuo <...>, kažkas tokio, su pačia <...>, tai reiškia, kad aš atėjau į ją dirbti, tai yra prieš <...>, man atrodo, atėjau. A, tai iki tol aš veikiau <...>, kuri yra dalis <...>, ir ten buvo, aišku, savanoriška veikla, ir dabar jau atėjau, ir prieš tuos <...> atėjau dirbti į tą jau nacionalinę veiklą.

A.R.: Suprantu.

NV-NVO5: Man tu truputį stringi, palauk, aš tavęs negirdžiu.

A.R.: A, čia gali būti, kad pas mane.

NV-NVO5: Ok, ok.

A.R.: Va, nes lyg ir pas mane veikia.

NV-NVO5: Aha, negirdėjau.

A.R.: Jo, taip, tai, tai suprantu, kad bendrai yra <...> veikla ir, vienokiuose ir kitokiuose formatuose jau pakankamai ilgą laiką. Galbūt gali pasidalinti šiek tiek daugiau apie savo <...>.

funkciją, savo kasdienę veiklą, kur daugiausiai galbūt toje veikloje, kam daugiausiai tenka skirti dėmesio?

NV-NVO5: Aš manau, kad, vadovas tokios NVO ant popieriaus yra viena, ir realybėje yra šiek tiek kitaip. Tai ant gal ir noriu taip pat sakyti, padalydama į dvi dalis, tai, formaliai tai yra, nu, toks traktuojama pozicija kaip pagrindinis <...> nacionaliniu mastu. Tai reiškia, kad jeigu yra bet kokia tema susijus, bet koks klausimas valstybėje, susijęs <...>, su <...>, <...>, bet kas su tuo, ir, ir, nu, yra, yra poreikis čia <...> išstoti, tai bus pirmas žmogus, į kurį kreipsis ir kurio pozicijos norės čia ir dabar arba norės vakar. Ir man atrodo, kad tas vat čia ir dabar arba vakar sukelia šiek tiek tokį spaudimą kasdienybėje, kad tu turi, nu, orientuotis nemažai temų, ta prasme. Džiugu yra tai, kad įprastai į tokias pozicijas ateina žmonės, kurie, nu, n metų čia prabūna, tai jiems dauguma temų, nu, yra jau naktį pažadintas, tu gali suprasti, apie ką mes kalbam, kokia yra pozicija ir panašiai. Tai nėra taip visiškai iš oro iš dangaus, kartais labai retai atsidaro naujos tematikos ir tada tu turi čia ir dabar kažkaip reaguoti. Tai vat ant popieriaus yra toks veidas, tai yra, tokia viešumai pozicija daugiau gal, dalyvaujant diskusijose kažkokiose panelinėse, nepanelinėse, žodžiu, skaitant kažkokius pranešimus <...> vardu, važiuojant į užsienį, pristatant kažkokią <...> ir panašiai, dalyvaujant kažkokiose konferencijose, darbo grupėse, posėdžiuose, kažkokiose tarybose ir, ir įvairiuose kituose organuose, bet kokiais formatais. Tai vat, nu, čia yra toks pirmas žmogus, akivaizdu, jis nėra vienintelis, tai tie darbai yra perdeleguojami, tos tematikos gal yra perdeleguojamos labiau, bet, nu, žodžiu, toks pirmas asmuo. Kasdienybėje realybėje man atrodo, kad tai yra visiškai vadybininko ir tarpininko kažkokia pozicija, ir to veido yra tiek, kiek tu nori pats. Nu, iš esmės, jeigu tu nedegi didelių norų dėl visko viešumoje rodytis, tu gali labai tuos darbus perdeleguoti. Gal aš tiesiog labai į tai žiūriu lanksčiai, kad, nu, tai iš tikrųjų taip, kaip sudėliosiu save, sudėliosiu savo poziciją ir darbus, taip ir bus. Aš daugiau matau, kad tai yra toks tarpininkas tarp įvairių institucijų, vidaus organizacijos, ir va tu toks sugeri išorę visą, sukramtai ją, perduodi savo vidui. Viduje sugeri viską, sukramtai, pateiki išorei, ir toks, atrodo, tarp dviejų šalių gyveni. Labai daug yra vadybos, man atrodo, kasdienybėje tai yra tiesiog tas biurokratinis visas darbas, skaitymas dokumentų, analizė jų, kartais tai padaro kiti žmonės tau, tai sutraukia, dažnu atveju ne, tiesiog tų žmogiškų išteklių nėra tiek daug. Tai yra kažkoks vat visi laiškai ir panašiai, visas tas taip pat gyvenam kaip ir, man atrodo, visos kitos verslo ir ne verslo į organizacijos, bet tai yra daug vadybos tokios grynos, kai tu vadovauji organizacijai, moki žmonėms atlyginimus, matuoji jų, rezultatus, ane, nusimatai strategiškai, ką įgyvendint reikėtų, vykdai šiaip iš esmės organizacijos strategijas, esi pirmas žmogus, kuris atsakingas už jos vykdymą, biudžetuoji dalykus, matuoji finansus, planuoji juos, svarstai, kam gali išleisti, kam ne, žinant NVO sektorių

Lietuvoje, tai yra labai, nu, labai nišinė sritis finansų valdymas, nes tai yra daug įsipareigojimų ir mažai pajamų šaltinių, daug išlaidų, nu, žodžiu, tai vat, šita dalis. Jo, aišku, jeigu išsina, tai ir ne, gal ne taip turėčiau sakyt, ne tai, kad ne, jeigu neišsina, bet, jeigu, iš esmės yra noro, tai visada tavo šalia darbo yra kažkur tas <...> ir konsultavimas jo, bet kartais atrodo, kad NVO sektoriuje yra labai, jis toks, žinai, tarpininkas ir būdamas tokioj pozicijoj yra, savo struktūroje taip, kaip valstybinis sektorius, kartais yra labai hierarchiška, labai struktūruota, labai, nehorizontalu, labai vertikalu viskas, bet NVO susirenka labai daug tokio progresyvaus poreikio, progresyvumo kažkokio poreikio norintys žmonės ir jie savo vidumi labai, nu, transliuoja tokį, kad reik inovacijų, reik pokyčio, reik horizontalumo, reikia visko kartu diskusijose ir taip toliau, ir tada man atrodo, kad yra noras, kad tai keistųsi. Tai vat, kartais nuėjus iki visiškai vadovo NVO pozicijos, jau nebepalieti to tiesiogiai žmogaus, kuriam tu atstovauji, kuris yra tavo srityje, na, temoje, tai tiesiogiai, mano atveju, <...>, bet džiaugiuosi, nes yra tam tiesiog daug galimybių, kai tiesiog jie rašo mums laiškus, jie kreipiasi į mus ir aš galiu kažką paliesti ir tiesiogiai situaciją kažką išspręst, bet dažniausiai aukščiausioms materijom šnekam ir kartais pameti tą, žmogutį, dėl kurio tu viską darai. Gal atsakiau, tikiuosi.

A.R.: Jo, viską puikiai atsakei man, kaip tiktai vat užkabinai vieną vietą, kur apie tą visą, tokį informacijos suvirškinimą ir perteikimą vienai pusei, suvirškinimą, perteikimą kitai pusei. Dažnai sakoma, kad nevyriausybinis, valstybinis verslas, jie visi turi savo žodynus, turi savo darbo kultūras ir reikia kažkokio tokio pavertėjavimo ir panašiai. Ar gerai suprantu, kad taip ir matai savo, savo vietą, savo veiklą, kokius galbūt iššūkius kelia va tas toksai vertėjavimas?

NV-NVO5: A, jo, kažkaip galvodama apie šitus, apie šitą klausimą, nemąsčiau, kad tai yra vat vertėjo grynai pozicija, nes man neatrodė, kad mes kalbam skirtingomis kalbomis, bet tada, kai aš pagalvoju, kokią rolę matau šitose pareigose, tai aš manau, kad viena iš tokių savybių, ką tu turi, jeigu negebi, tai išmokyti gebėti, kalbėti savo auditorijos kalba. Tai aš manau, kad tai yra apie vertėjavimą tuomet. Man sunku pasakyt apie visus tris sektorius, nes aš visuose trijuose taip giliai nesu atidirbus, aš esu, nu, kažkiek padirbus verslo sektoriuje, bet valstybiniam <...>, tai aš jaučiu, kad NVO yra vis tiek labiau valstybinis negu verslo sektorius, labiau draugauja su valstybiniu arba, nu, tiesiog iš esmės iš savo veiklos turi bendradarbiauti daug su valstybiniu. Su verslu kartais atrodo, kad jis kažkur ten pinigus kala valstybei, bet nėra kartu, žodžiu, vienoj valtyje. Tai jo labai pajaučiau, prieš kelis mėnesius dalyvavau vienoje konferencijoje, kur buvo visiškai verslo sektorius, nebuvo jokio valstybinio užuomazgos, ir aš atvykau anksčiau prieš savo panelinę diskusiją pasiklaudyti pranešimų. Pirmas dalykas, pirma reakcija buvo labai atmetimo, nes aš negalėjau klausyti, į ką šneka žmonės, nes man atrodė, tai visiškai nesąmonė. Tada aš supratau, kad tiesiog skiriasi amžius, čia jaunatviškas maksimalizmas, čia patirtis

šneka, žodžiu, ir taip toliau, tuo pačiu ir kalba skirtingi sektoriai. Tai vat, atsakant į tą klausimą, man atrodo, kad yra tas, ta vertėjavimo pozicija gal aš vat tokį matau, kad kalbėtis su žmonėmis skirtingų sektorių, kartais skirtingų tiesiog institucijų, tam pačiam sektoriui institucijos skirtingai šneka ir kalbėtis tos institucijos kalba. Tai reiškia, kad kai mes ateinam mes sakom lobintus, ane, kažkokius dalykus, tai tu ateini pas įstaigą ir tu iškart dėlioji savo galvoje, kokį gali plusą jie gauti iš to, kaip tau pasiūlyti savo idėją, savo mintį, ko reikia tam vat mūsų <...> atveju, ane, ir kaip, kaip kalbėti tos institucijos kalba, kad ir jie užsikabintų už tos minties. Tai aš manau, kad to tikrai yra. Kas yra sudėtinga, tai, kad labai pavargsti. Tai yra tiesioginis kelias ties emociniu išsekimu, perdegimu. NVO ir valstybinis sektorius statistiškai yra žymiai labiau perdegantys negu darbuotojai, negu verslo sektoriuje. Yra įtakos, manau, ir finansinio čia atlygio, ir taip toliau, nes, nu, nėra gal galimybių konkurencingą atlyginimą išmokėti ir darbuotojams, palyginus ten su vat verslo arba su kažkokiomis, profesijom, ir jeigu tas jaunas žmogus eitų tiesiai savo profesiniu keliu ir neliktų tokiose organizacijose. Tai, tai vat finansinis, emocinis perdegimas apskritai gal, toks dvilypis gal jausmas yra. Pavyzdžiui, aš pati iš savęs <...>, ar ne, tai aš per savo, <...> kelionę esu ypatingai analizuojantis, daug reflektuojantis žmogus. Aš skaitau žmones, skaitau, kaip jie elgiasi, ką jie kalba, kokius žodžius dažniausiai vartoja ir taip toliau, ir man tai yra įdomu. Kuo daugiau tų žmonių tu gauni į savo gyvenimą, tuo sudėtingiau tampa. Tai mano asmeninis iššūkis yra toks gebėjimas, nu, vat, iš pradžių gebėjimas nepasiekti perdegimo ribos, tada gebėjimas valdyti save. Tai reiškia, mažiau reaguoti, mažiau, šiaip savo kūno kalba, išskleisti kažkokias reakcijas, kai yra derybos, kai yra kažkokie bandoma dėl kažko susitarti, ir vat tai yra sudėtinga, nes tai yra visiškai, vertėjavimo tuo metu, bendradarbiavimo su kažkokiomis įstaigom fiziniam tokiam buvime, bet tu turi labai dirbti su savimi, sąmoningai save kontroliuoti, atpažinti savo reakcijas ir taip toliau, kas, man atrodo, yra visai sudėtinga, kai, jeigu esi va toks emocionalus, išraiškingas žmogus. Ir dar, manau, kad jeigu esi nereflektuojantis asmuo ir toks paviršutiniškas, tai gal, gal giluminio kažkokio pokyčio yra visai sudėtinga pasiekti, bet, kadangi ne, nesu toks žmogus, visai sudėtinga pagalvoti, o kodėl tai gali būti minusas. Bet, bet kadangi daugiau reflektuoji, tai man kartais atrodo, kad, o Dieve, būtų žymiai paprasčiau čia žmogui, kuris tiek nepermąstytų ir kuris tiesiog turėtų užduotį ir ją atliktų, o kai esi toks asmuo, tada taip sėdi ir dėlioji: gerai, čia plusai, čia minusai, šitą kelią, kitą kelią, daug užgaišta tam laiko. Tai aš manau, kad yra tame, nu, savų niuansų, bet tai tikrai didžiulis yra plusas, nes aš manau, kad, kai mes reflektuojam vat komandoje po susitikimo, aš tikrai matau, kad kaip komandos žmonės neatpažįsta kažko, o man pavyksta atpažinti, žinai, susitikime ar su kitais žmonėmis. Jo, nu, atsiprašau už savo ilgus atsakymus, tikiuosi, man pavyks atsakyt.

A.R.: Ne, viskas gerai, išsamiau, tai įdomu, nu, nes skirtingus dalykus užčiuopi. Man atrodo, vat, su tuo vat girdžiu apie tą, vertėjavimą. Šiek tiek man įdomu būtų suprast, į kurią, iš kurios pusės, į kurią vertėjavimas, ar ten kažkaip iš <...> valstybiniam sektoriui, ar iš valstybinio sektoriaus labiau reikia, nežinau, ten biurokratinį žargoną, procedūras aiškinti <...> organizacijoms. Kaip tai praktiškai atrodo?

NV-NVO5: Aš tai manau, kad yra abiem kryptim, ir tas, ir tas, tiktais, kad, žymiai daugiau laiko ir energijos reikalauja tas vertėjavimas iš valstybinių institucijų į <...> kalbą. Pradėsiu gal priešingai, nuo to <...> į valstybinį, nes čia trumpiau. Man atrodo, kad to yra tai kartais, kartais aš net pajaučiu, kad išlenda, pavyzdžiui, tiesiog žmogiškai buvo mažiau posėdžių per savaitę viešų išorėje kažkokių, ir ateini su kažkokia tematika, kurią savaitę laiko jūs diskutavot, aptarinėjot viduje, ir tau net, tu jauti, kaip tau reikia pagalvoti, kurį čia žodį pavartot, nes tu vadini vos ne vienaip, o gal, o gal tavęs nesupras ta vat institucija. Bet man atrodo, kad tai visai žmogiška, išeina vėliau ir, ir prieinam, ir, ir tų žodžių susižiūrėjim tas sąvokas. Kartais aš pajaučiu, kad ta kalba, kurią mes vartojam tarp <...>, jinai yra, tokia minkšta ir gal neįpareigojanti, ir jeigu susitikimai nėra vat masiniai, ten 50 žmonių, super oficialu, žiniasklaida ir taip toliau, bet tai yra daugiau vat tarp kažkokios 10 žmonių grupės, ar tie žmonės jau nebe pirmą kartą matomi, tai tu pavartosi tą kalbą, pralauži kažkokius ledus, ir man atrodo, kad tas bendradarbiavimas ir ryšys, jisai kažkoks, nu, peržengia į kažkokį kitą lygmenį, ir jūs galite greičiau susitarti dėl dalykų ir panašiai. Tai aš visai manau, kad tas <...> žargonas, jis yra, jam yra vietos būti valstybiniam sektoriuje, bet ne tuose oficialiausiuose jau lygmenyse. Dabar kalbant apie atvirkštinę, tai čia yra tai iš viso, man atrodo, kad su kiekviena diena aš išgyvenu tiesiog sunkiausius kartais momentus. Žodžiu, ką aš manau, kad tikrai pagrindinis faktorius yra tai, kad kiekvienais metais mano ar mano kolegų patirtis didėja, ir mums žymiai daugiau dalykų tampa savaime suprantamu. Kiekvienais metais pas mus ateina nauji <...>, kurie ateina į savo <...>, prisijungia <...>, ir mes juos sutinkam mokymuose, kažkokiose mentorystėse, dirbtuvėse, nu, žodžiu, renginiuose ir taip toliau. [Interviu dalis pašalinta, siekiant apsaugoti tyrimo dalyvio tapatybę, - aut. past.]. Tai čia, nu, tokios specifinės tematikos mūsų žodyną tą. Žodynėlius turim, žodyną įtraukiam į gidą į pačią pradžią ir viską duodam, nes paskui atsiranda toks, kad tu supranti, visai neseniai, prieš tris mėnesius, <...> dirbti su labai specifine tema, ne politika, žodžiu, gamybine dalimi viduje, ir jinai nėra <...>. Jinai nieko nežino apie Lietuvos, vat, sistemą, ir kai aš galvojau, kad aš pakankamai aiškiai šneku, mes po pirmo susirinkimo supratom, kad jinai turėjo sąrašą kažkokių trumpinių, kurių jinai nežinojo. Tai vat tokį turim atvejį, kur mes, ok, tai gerai, pabandykime kažkaip žingsnis po žingsnio. Atsirado tradicija siųsti laiškus, siųsti laiškus su sukramtyta informacija <...>. Tai yra visiškai

tai, kas įvyko per mėnesį, žodžiu, taip sutrumpinama, sutrumpinama į esminius kažkokius dalykus ir bandoma kažkaip pateikti. Aš labai sunkiai su šituo susigyvenu. Tai pačios buvo <...> idėja, tai yra labai reikalinga ir naudinga kolegoms. Jie džiaugiasi tokiais laiškais, jiems tai atrodo, kad, nu, nors ten tapetai didžiausi, bet jie ten per savaitgalį pasiskaito. Aš dar įdedu ten vat daug tokio paprastumo, autentiškumo, žodžiu, savo kažkokių išvalgų, pamąstymų dėl kiekvieno klausimo, posėdžio ir panašiai, ir tas labai padeda jiems, bet tai reikalauja mano beprotiškai daug laiko, ir aš labai nukėlinėju tokį dalyką, kad jie norėtų, kad tai būtų kas mėnesį. Aš sugebu tai padaryt kas tris, to yra tikrai per mažai, tai aš norėčiau, kad kažkaip, net vat mes bandėm įvairius formatus. Aš rašausi pas save visus užrašus, ir ten mėnesio pabaigoj yra ten 15 lapų, iš kurių reikia padaryti ten vieną postą, ar ne, socialiniam tinkle vidiniam, ir vat mano kolega komunikacijos sako: „Aš tau galiu padėt su tais laiškais, atsiųsk man viską, ką tu ten turi, ir aš sutvarkysiu.“ Ir aš atsidarau, ir aš suprantu, kad ten nėra jokios minties, nu, ta prasme, aš net negaliu duot savo kolegai, nes jis, nu, jis dėl kiekvieno dalyko klaus manęs, nes jis nesupras, kas ten parašyta. Ten yra ir trumpiniai, ir kažkokie raktiniai žodžiai, ir kažkokie mano mintys, kurios neturi racionalumo. Tai vat, tai čia yra sudėtingiausia, iš išorės į vidų.

A.R.: O norisi vat suprasti geriau, kartais būna, kad vat sakoma, kad atrodys tą pačią problemą skirtingi žmonės, skirtingos organizacijos supranta skirtingai. Tai tarsi kalba apie tą patį objektą, bet tas supratimas pats skiriasi, apie kažkokį vat konkretų kažkokį iššūkį. Ar tenka su tuo susidurti? Kaip tai atrodo praktiškai? Gal kokios sistemos tokios yra vat, kur, kur nežinau, pavyzdžiui, ten derinant kažkaip valstybinio ir <...> pozicijas, ar ten, nežinau, bendrai tarp narių vat sąjungos vien žiūrint ir panašiai?

NV-NVO5: Taip, aš manau, kad tikrai taip yra. Matome tą problemą skirtingai, ir kaip ją išspręsti skirtingai matome, nors jinai yra, nu, vat, aš čia labiausiai tai gal dabar ant liežuvio galo, nors nebuva apie tai pagalvojus prieš tai. <...> yra tematika, kuri paliečia labai skirtingas ir labai daug skirtingų sričių. Dabar į tai įsitraukęs dar yra ir verslo sektorius, bet šiaip iš esmės tai yra, tai yra <...>, tai yra ten <...>, šiaip tikriausiai daugybė kažkokių, ai, rengėjai visų <...>. Nu, žodžiu, daug žmonių, daug sričių, ir visos kalba apie tai, kad, nu, gerai, gal ne visos, dauguma, kad kažkas yra negerai su sistema, kad kažkas netinka taip, kaip dabar vyksta. Turim tokią, tokią, tokią problemą, ir kai mes pradėdam galvoti apie sprendimo būdus, ir kai kalbam, nors mes ir kalbam apie tai, kad reikalingas <...>, turi būti viskas, nu, apversta aukštyn kojom vos ne čia, ar ne, nors mes prieš tris keturis metus jau vertėm kažką aukštyn kojom. Ir tada vat prasideda tokios diskusijos, atrodo, kad visi pradeda skirtingai matyt, ir mes neprieinam prie kažko bendro, o kai tai yra <...>, kai tai liečia <...> žmones, ir kai tai liečia labai daug suinteresuotų šalių, mes, atrodo, nu, labai sudėtingai prieinam prie kažko. Ir galiausiai baigiasi,

kad mes lengviausia, man atrodo, kaip išsprendžiamos tokios problemos, tai yra susitarti dėl žymiai mažesnės problemos sprendimo. Tai reiškia, kad tu matei didžiulę, tu ją sukramtai iki mažesnės. Šitą galim išspręsti, viso šito nelieskim, nes, nu, nepavyksta, ane, nesusikalbam, nežinom ir panašiai, nes tai kainuoja laiko, ir dažniausiai tie, kurie būna tuo metu prie derybų, diskusijų stalo, jiems rezultatas nebus matomas jų veiklos metu, o niekas nenori dirbti be rezultato viešumai, be rezultato apčiuopiamo. Šiaip apskritai ir žmogaus psichologija taip veikia, kad jis turi turėti apčiuopiamą kažkokį rezultatą, nes kitaip jisai jausis beprasmiškai veikiantis. Tai yra sudėtinga surasti, nu, ne tai, kad surasti, bet, žodžiu, kad tie visi suinteresuoti asmenys čia ir dabar kažką taisyti, tris metus dirbs tam, kad ištaisyti, ir tada nebedalyvaus visame šitame ir pasakys dar po šešių metų. Tai, tai vat čia yra, aš išorėj tą matau. Yra ir kitų, aišku, tų situacijų. Pavyzdžiui, dabartinis klausimas apie <...>. Mes turime problemą, kad jiems nori riboti <...>. Daug yra sąlygų, kurios yra keliamos dabartinės opozicijos dėl jų galimybės <...>. Problema yra suprantama šita, bet <...> akimis aš žiūriu, kad tai suma visiškai ne tie dalykai. Yra krūva <...>, kurios, bandydamos išsilaikyti finansiškai, jos prisitraukia ne, nu, neegzistuojančius <...> galiu pasakyti taip, ane, ir jie juos užrašo, jie atvyksta, bet jie <...>, ir tada jie dirba pilnais etatais su <...>. Tai aš suprantu, problemą lyg ir mes matome tą pačią, bet sprendimo būdai tokie, kad, nu, atrodo, tai palaukit, tai mes dabar apribosim žmonėms darbą, jie negalės savęs išlaikyti, <...>, tada mes ten paliečiam kokią demografiją, kad mes ten ją bandom kelti su tais <...> ir tada užsisuka labai daug suinteresuotų šalių, atsiranda, o aš vis tiek, nu, lieku žiūrėdama savo atstovaujamos šalies, bet turiu rasti įrankių, kaip kalbėti kitų žmonių kalba, jų institucijų atstovaujama kalba. Tai vat tas tarpininkavimas, vėl čia išlenda tas vertėjavimas, ir, ir aš manau, kad viduje žmonėms, organizacijos, jiems atrodo, kad taigi visi taip mato, taigi visi taip supranta, tai kaip jie mūsų gali nesuprasti. Ir, ir tu turi parodyti ir čia, kad, nu, nėra labai lengva pasiekti sprendimo, bet turi nepasiduoti ir vis tiek ieškoti būdų, kaip dar kažkur įkišti ten, savo žodžiu, poziciją. Tai va, tas yra. Yra ir viduje, kadangi paklausi, kokios tos situacijos, tai aš pagalvojau, kad yra ir viduje. [Interviu dalis pašalinta, siekiant apsaugoti tyrimo dalyvio tapatybę, - aut. past.].

A.R.: Jo. O vat šitoj vietoj man visai įdomu, taip praktiniam lygmenyje, kaip atrodo tas toks procesas tų pozicijų derinimosi viduje, tų diskusijų ir panašiai, kurioj vietoj ten suprantu, kad gali gal šiek tiek atsirasti ir skirtingų kažkokių nuomonių ir panašiai. Šiaip bendrai žiūrint į <...> kontekstą, juk visos ten <...> kažkokias <...>, jos tarpusavyje ten irgi konkuruoja būna ir panašiai. Tikriausiai visokių tų sudėtingų situacijų, kartais gal ir konfliktinių situacijų, atsiranda. Kaip tenka elgtis tokiu atveju, kokią gal poziciją pačiai tenka užimti ir kaip atrodo va tas tokių sudėtingų situacijų sprendimas?

NV-NVO5: Jo, tai tų situacijų, aišku, būna įvairių, konfliktinių. Gal, gal man atrodo, kad mes turime kultūrą, nu, ne vakar atsirado ta <...>, tai kai jinai yra beveik <...>, tai tai nėra kažkoks, nu, nežinau, gal, gal nėra net suvokimo tokio, kad mes čia konkuruojam tarpusavyje. Yra gal labiau, kad mes turime vietą, kur galime bendradarbiauti, naudotis vieni kitų patirtimis, nelipt ant tų pačių grėblių. Aišku, lipam, bet vis tiek padeda, mokomės ir panašiai iš kitų klaidų. Tai aš manau, kad tokio, kokį mes matome, tą konkurencingumo rodymą tarp <...>, tai tarp <...> tai tikrai jo nėra, net nėra. Kas labai jaučiasi Lietuvoje, tai konkurencija tarp <...>. Gal ne tai, kad konkurencija, bet tiesiog <...> ten bando šviesą pasaulio atrasti. Tarp <...> ir šito nėra, mes <...> labai stengiamės, nu, skirti ir to atskiro dėmesio tam, kad, ta prasme, šiaip <...> turi lygiavertišką balsą, lygiavertišką dalyvavimą, lygiavertišką skaičių, paramą, nu, žodžiu, viskas, nesvarbu, ar tai <...>, viskas priklauso nuo <...>, o ne nuo, tai reiškia, nuo dydžio <...>, o ne nuo <...>. Turiu omeny, kad čia ten dėl kiek <...> galėtų ten dalyvauti kažkokiuose mokymuose ir panašiai. Tai mes čia turim apsirašę viską <...> ir taip toliau, bet balso teisę turi vis tiek vienas asmuo, prezidentas, ir tai yra visur vienas balsas lygiavertiškas, tik tai ten kažkokie didesni klausimai konferencijos lygmenimi, kurie yra sprendžiami, tai tada jis yra jau kitaip. Bet, kai pas mus atsiranda kažkoks klausimas ir atrodo, kad jisai čia gali iššaukti įvairių diskusijų, mano pagrindinis dalykas yra, kad tie žmonės būtų išklausyti ir išsakę savo pozicijas, nes man atrodo, kad pirmiausia konfliktas kyla tada, kai kažkuri šalis jaučiasi neišgirsta, nesuprasta, neišsakiusi savo pozicijos ir taip toliau. Tai antras jau konfliktų lygmuo, kai tos pozicijos visiškai išsiskiria ir mes nerandam bendro kompromiso kažkokio. Kartais būna sprendimas po ilgų derybų, diskusijų, pasikalbėjimų, o, bet, tačiau, plusų, minusų, kad mes tiesiog nusprendžiam tą anglišką išsireiškimą „we agree to disagree“. Tai yra tokių situacijų, ir man atrodo, kad viskas su tuo yra normalu. Demokratiškoj organizacijoje, šalyje taip ir gali būti. Tai kartais tie sprendimai yra priimami balsavimu, tiesiog dauguma, jeigu nėra kažkokių kritinių prieštaravimų. Ta prasme, iš principo sutariam, bet yra „o, bet, tačiau“, galime balsuoti, bet jeigu yra kažkas kategoriškai prieš kažkokį, nežinau, klausimo skelbimą ar taip toliau, tada vat tai yra situacijos, kur mes turime išsiaiškinti, ir kas čia vyksta. Jeigu kita pusė sako, kad mes norim, kad skelbtume, mes norime, kad čia įsitrauktume, ir kiti sako, kad ne, va tada čia vyksta tos didžiosios derybos, ir daugiausiai gal mano yra darbas parodyti visas medalio puses ir vieniems, ir kitiems. Tai man atrodo, kad to tarpininkavimo, vertėjo, bendradarbiaujančio, kaip čia bepavadinsi, vat jo čia rolė. Šiuo metu tai esu aš, bet aš manau, kad iki tol buvo kiti žmonės, <...> tai turi daryti, ir yra kitų situacijų, kur yra tiesiog padiskutuojama ir išsiskiria nuomonės, bet nėra kategoriškumo, ir tada sako: „nuspręsk pati. Pasitikim, davėm tau mandatą, pasitikėjimą, žinom tavo ten kompetencijas, gali nuspręst pati“. Ir dažniausiai aš vis tiek turiu

nuomonę dėl vieno ir kito klausimo labai, labai aiškiai, tai man būna tada toks: „gerai, ačiū, ačiū už tą mandatą, galiu dirbti tada“. Tai įvairiai sprendžiamos jos yra, ir man atrodo, kad visai sudėtinga gal pasakyti, koks šablonas yra, kokia struktūra turi būti. Dažniausiai tai yra nu toks pajautimas. Blogiausia yra tai, kad, nu, kaip ten, demokratija yra geriausia iš visų blogybių, kažkas tokio yra kažkoks pasakymas, tai yra sunku ir žymiai ilgiau trunka procesai, bet jeigu reikia čia ir dabar sprendimo, tai mes čia ir dabar jungiamės, šnekamės, tiesiog būna visą laiką „SOS call“ ir kažkoks skambutis, kurio metu mes aptariam. Tai gali būti 10 minučių skambutis, gali netrukti ten valandą posėdis, bet tiesiog viską aptariam, ir tada jie, nežinau, išeina, jeigu neturi prieš šios pozicijos nuomonės čia ir dabar, išeina pasitarti ir sugrąžina. Va čia 10 balų situacija vasarą, kuri yra įvykusi, va, va, tai va taip ir atrodė. Čia ir dabar jinai įvyko, paskelbta, ir tada tai buvo force majeure, kurį vat sprendėm čia ir dabar, bet jis nekėlė, mes nediskutavom čia gerai ar blogai, visi buvo vieningos pozicijos, kad čia yra nesąmonė.

A.R.: A taip, aš taip bandau ir stebėti laiką, ir tuos klausimus. Tai man būtų šiek tiek va dar įdomu, taip am grynai reflektuojant apie tavo pačios veiklą, kaip manai, kaip matai, kaip tavo bendravimas organizacijos viduje, tai su <...>, skiriasi nuo to, koks tas bendravimas yra su išore? Tai suprantu, kad daugiausiai su institucijomis.

NV-NVO5: Beprotingai skiriasi, čia yra visiškai bipolinis sindromas. Tu pusė tavęs <...>, o pusė tavęs yra biurokratas. Tu kiekvieną kartą toks žaidi žaidimą tarp šitų dviejų. bet, ta prasme, skiriasi būdas, kaip tu kalbi, bet turinys, kurį tu sakai, jis yra toks pats. Jis, nu, jis vis tiek yra „based on“ vertybes, strategija, kažkokios pozicijos ilgalaikės, kurias mes turim ir taip toliau. Tai organizacija, ką nešė prieš 10 metų, tai jinai neša ir toliau. <...> dėl tų pačių dalykų kovoja Lietuvoj, nieks nepasikeitė, tik gilėja kažkokie dalykai, kažkas išsisprendžia, gal mažiau dabar aktualu, bet vis tiek tie klausimai. Mes visada kovojam už geresnę <...>, už daugiau <...>, už <...>. Nu, vat, viskas apie tą patį sukasi, ar ne? Tiesiog kažkas atsiranda, kažkokie finansavimo šaltiniai, kažkas pasikeičia, tai vat atsiranda daugiau niuansų, bet tas pats išlieka. Tai ir viduje, viduje, aš manau, kad aš toks irgi sudėtingasis dalykas. Žmonės, kurie tik ateina į organizaciją, jie tave mato kaip labai, labai aukštai kažkur ten esantį. Jau tu užkopei į ten visiškai viršūnę, esi vadovas visos nacionalinės NVO. Tai aš ten mažas <...>, kuris ten nieko nesuprantu apie dalykus, kreipiuosi į tave: „jūs, tu man esi teta“ ir panašiai. Atsiranda tokie momentai. Tai aš šiemet tą pajaučiau ir aš buvau jau tokia: „oho, gerai, jau reikia finišuoti savo šitą judėjimą visą“. Ketini į išorę, tu ateini vat į verslą, man atėjus iš viso versle, tai į mane žiūri kaip į jauną, nieko nesuprantančią mergaitę. Mergaitę pabrėšiu, tai yra visiška diskriminacija amžiaus, lyties, tai yra žiauriai. Aišku, aš įkritau į burbulą, kuriame iš tikrųjų yra labai daug vyrų, koncentracija vyresnių žmonių ir taip toliau, bet tas pats yra nuėjus ne iš <...> kažkokio kito

sektoriaus. <...> yra labai daug moterų, jų yra gal vyresnių daugiau, bet vis tiek yra labai daug moterų. Bet jeigu nueini kažkokį su partijom susitikt ir panašiai, ten daugybė yra vyrų, ir tu vat matai tai, kad tu, nu, tu turi užsitarnauti kalbėdamas savo vietą pasaulyje, ir tas labai jaučiasi. Tai aš manau, kad aš susiduriu tiek su tuo, kad yra du skirtingi burbulai, ir aš toks tarpininkas, vertėjas esu, tiek tuo, kad aš esu čia lyg ir jau per sena, ten esi pyplys ir jaunas žmogus, ir tai tave nežiūri rimtai. Tai tu čia atrodo, kad esi jau proto bokštas direktorius didysis, ir tavęs čia visi tau ten tokie, žinai. Ir trečias, tai, kad esi vat moteris. Čia organizacijoj tas nesvarbu, atrodo, yra, bet išorėje m į tą moterį reaguoja.

A.R.: A Man įdomu būtų, kaip pati matai, pagal ką vertini savo sėkmę, kas tau yra sėkmė? Ir tuo pačiu kita va tokia klausimo dalis, vis tiek jau kurį laiką esi šitoj veikloje, pastebi galbūt, kurie dalykai labiau pasiteisina, kurie dalykai mažiau pasiteisina tavo pačios elgesyje. Kur yra tokios sėkmingiausios tavo veikimo strategijos? Kas labiausiai pasiteisina?

NV-NVO5: Dabar galvoju, nuo gal šiek tiek pamesiu, tai jeigu ką, mane sugrąžink, gerai. Tai pirmiausia ta sėkmė, man atrodo, kad jinai yra, nu, taip elementariausiai, jinai yra matuojama pagal visą viziją, misiją ir strategiją. Organizacijoj tai yra vertybės, „of course“. Tai yra tokie stabilūs dalykai, pagal kuriuos mes, nu, viskas nuosekliai eina. Tai kadangi tai nuosekliai, ten vizija, misija yra remiantis ja, strategija yra remiantis ja, yra veiklos planai, tai atrodo, kad, nu, tu tokį kaip domino tiesiog ir dėlioji. Jeigu tu įgyvendini veiklos savo uždavinį, kažkokį rodiklį pasiekei, pereini į strategiją, pereini į viziją, misiją. Tai vat man atrodo, kad kiekvienas laimėjimas toks, jis ir yra ta sėkmė. Dar kitas gal rodiklis yra, jeigu kiekvienas klausimas, kuris susijęs su atstovaujama sritimi, atstovaujamu žmogumi, yra išsprendžiamas su, o ne be to, su tuo atstovaujamu žmogumi, tai yra sėkmė. Tai reiškia, kad tas atstovaujamas žmogus buvo įtrauktas į tai. Nesvarbu, koks tai yra, nu, gal lygmuo, bet, man atrodo, pirmas sėkmės lygis, kad mes tame dalyvaujame, nes yra klausimų, kurie iki šiol yra sprendžiami uždarų durų, ar ne? Tai aš jau vertinu tai sėkme. Kiti, aišku, taip nevertina ir sako, kad koks skirtumas, kad dalyvaujam, svarbu, kad pavyko ar nepavyko kažko pasiekti. Man atrodo, kad yra svarbu, kiek mes įsitraukiam ir galim turėti balso ten teisę kažkokią, nes tas procesas yra žiauriai svarbu. Ir kai dalykai, kuriuos mes sprendžiam, yra išsprendžiami po šešių metų, rezultatas tada tik matosi. Tai vat mes turim turėt kažkokį procese kažkokių rezultatų, kuriuos galėtum apčiuopti. O mano asmeninė kažkaip dar?

A.R.: Jo, veikimo strategijos, kurios pasiteisina, tau atrodo, vat iš tos pačios veiklos?

NV-NVO5: Toks keistas gal mano pirma mintis iškart kilo. Labai reikalingas nepastovumas, nors tu turi turėt nuoseklumą ir tęstinumą savo sprendimų ir būti visiems lygiavertiškas ir taikyti tas pačias sąlygas, vertybes ir taip toliau, bet tas nepastovumas, tai reiškia, kad tu gali

prisitaikyti prie situacijų čia ir dabar ir kritiškai mąstyti. Jeigu reikalauja šita situacija diskusijų ir didelių pokalbių, tu eini diskutuoti ir skiri tam laiko, ir tu supranti, kad tai yra prasminga žmonėms, žmonėms reikia išdiskutuoti. Jeigu tu matai, kad čia nėra klaustukų, tu pasakai: „a diktatoriškai darau taip“. Ta prasme, kažkas gali užvetuoti, tai tada diskutuosim, bet įprastai tai būna vietos, kur sako: „taip, taip, varyk, varyk, daryk“. Tai va tas vat, kad neturėt vieno šablono situacijom spręsti, tas tikrai padeda. Dar gal tiesiog būt autentišku ir būti savimi. Man atrodo, kad jeigu pradžioje visos veiklos atstovavimo man labai atrodė, kad yra tokių didelių autoritetų šitoje srityje, nu <...> kurie baigia šitą veiklą ir dabar sėdi kažkur aukščiausiuose lygmenyse, ir į juos labai žiūrima buvo, nu, taip, žinai, iš apačios į viršų. Aš labai buvau autoritetų, manau, žmogus. Niekada nebuvo taip, kad vieną žiūriu ir vat čia yra mano, žinai, žmogus, bet dėliodavau labai kažkokį, kad to iš to reikia, to iš ano man reikia, ir tada kažkurią akimirką aš labai išsigandau, kad manęs niekas nebemyli, nieks nebegebia, aš esu blogiausias vadovas, viskas yra blogai, ką darau, visi mane čia užmėtys akmenimis. Ir tada kažkurią akimirką sustojau ir pagalvojau, kad tai yra taip laikina mano gyvenime, ir aš turiu priiminėti tuos sprendimus ir daryti taip, kaip ir pati jaučiu, kad tai procesas turi eit, ir turiu įsiklausyt tiesiog į komandos žmones, ką jie sako, kaip jie mato tai ir panašiai. Labai manau, kad komanda daug duoda. Aš labai su pasitikėjimu atėjau su komanda dirbti, ir man atrodo, kad tai yra labai svarbus. Aš suteikiu mandatą pasitikėjimu, ir tada žmonės jaučiasi galintys ir įgalinti. Tai yra labai svarbu jaunimui. Tai tada mes, nu, atrodo, kartu galėdami dirbti, aš jaučiuosi tokia savimi, autentiška ir panašiai. Nesvarbu, ar aš ten institucijoj sėdžiu poniškai, žinai, ir atsakinėju klausimus, pristatinėju kažką, ar aš <...>, ir mes ten <...> labai neformaliai šnekamės. Tiesiog išlieki sąžiningas su savo vertybėm.

A.R.: Pabaigai norėčiau paklausti, šiek tiek pasiteirauti nuomonės, tikriausiai, vat pačiai vadovaujant nevyriausybinių sektoriaus organizacijai. Pati daug eini ir į išorę, bet tuo pačiu daug dirbi viduje. Tai tikriausiai tokių žmonių galbūt matai ir su verslu tenka susidurti kažkiek, ir viešajam galbūt sektoriui, kurie yra labiau tokie einantys aktyviai, bendraujantys su išore, taip mezgantys gal bendradarbiavimą. Kaip matai tokių vat tarpininkaujančių žmonių? Galbūt kažkuriame iš sektorių yra natūraliai daugiau, galbūt kažkur yra mažiau. Kaip jie skiriasi ar nesiskiria, ir iš viso juos tokius pastebi?

NV-NVO5: Man labai sunku pamatuoti tai versle, nes aš mažai tokių žmonių analizuoju. Aš manau, kad versle yra žymiai daugiau struktūros tokios sukurtos, kad išoriniai ponai, jie būtų išoriniai ponai, ir jiems nereikėtų viduje tiek dirbti, ir viduje yra pasitelkta tiesiog daugiau žmonių, kurie rūpinasi. Aišku, aš čia kalbu apie labiausiai lyderiaujančias ten organizacines psichologijos, žmoniškųjų išteklių valdymo klausimuose. Tai apie tokias įstaigas kalbu.

Nekalbu apie labiausiai įsišaknijusias struktūriškas, senas, tokias tradicines verslo įmones, nes tiesiog ten nu neanalizuoji, mažai matau. Bet kadangi <...> analizavau tokias organizacijas, tai man atrodė, kad versle tos novatoriškos, jos užtikrina, kad būtų kažkokios vietos, renginiai, progos, kur tie aukščiausio lygmens žmonės, CEO ar kažkas tokio, jie galėtų neformaliai pabendrauti su savo bendruomene, bet ta bendruomenė juos matytų tiesiog išorėje veikiančius, atstovaujančius, ir jie tie yra veidai. Kalbant apie valstybinę, aš kažkaip pagalvojau, kad tokie žmonės tampa ne tie, kurie yra ministrai ir viceministrai, bet tie, kurie yra n metų dirbantys ministerijose, pavyzdžiui, kažkokie direktoriai į departamentus, skyrių vadovai ir taip toliau. Tai reiškia, kad jie yra gavę mandatą priimti sprendimus, jie yra aukščiausio lygmens vadovai, bet jie nėra politikai, jie nėra politinio pasitikėjimo, ir jie numatę labai skirtingų partijų, skirtingų valdžių veikimą. Tai reiškia, kad jie matė ir nu ir vieną, ir kitą kažkokią ten pusę, ir jiems reikia tarpininkaut, man atrodo, daug, nes jie yra tokie, tie, kurie supranta visą turinį, jiems reikia išversti tiems, kurie ateina laikinai kaip ministrai ir viceministrai, bet dažnai viceministrai yra tokie labai „nатурiniai“ žmonės, jie žino dalykus, o ministrai tampa veidais. Aš nežinau, gal aš taip labai subjektyviai žiūriu, nes daugiausiai su <...> esu dirbus, bet tiesiog <...> taip matau dažnai, kad vyksta. Tai aš manau, kad jie tokie būna tarpininkai, ir mums kartais sudėtingiausia su jais ir būna dirbti, nes politiniam lygmeny dažniausiai žmonės tokie būna palinksti, arba tu jiems parduodi mintį už kažkokią finansinę grąžą, yra, ir jie „okay“. O žmonės, kurie yra viduje, jie tu žino turinį, ir jie žymiai daugiau į detales lenda, ir jiems žymiai daugiau reikia konteksto, informacijos, sutinka, nesutinka, ir daug derybų atsiranda čia. Tai taip gal.

A.R.: Kaip manai, kaip tavo, pavyzdžiui, arba vat tokių žmonių kaip tu, vat nevyriausybiniam sektoriuje, įvairių skėtinių organizacijų vadovų ir panašiai, veikla skiriasi nuo tų tarpininkų valstybinio sektoriaus? Ar jūs veikiat iš esmės panašiai, ten panašūs veikimo principai, ar jūs kažkaip turit kažkokias kitokias sąlygas, galimybes, veikimo strategijas?

NV-NVO5: Aš manau, kad visi labai panašiai veikiame. Aš manau, kad kiekviena NVO turi kažkokių neformalių ryšių įstaigose. Vis tiek, kaip ir pati sakei, maža Lietuva, toks švogeris kraštas, tai visi bando per pradžiai savo švogerius, o tada jau bando, jeigu nepavyksta eiti per oficialumus. Gal yra organizacijų, kurios nuosekliau veikia, gal yra organizacijų, kurios yra tematiškai labai susikoncentravusios į kažkurią vieną temą, kurį tą lauką, kuris rūpi, ir tame lauke yra profesionalai, niekur daugiau ir nelenda. Man atrodo, tokia NVO ir yra paskirtis, bet yra kai kurių NVO, kurios yra labai plačios, nu, ta prasme, jos jungia labai daug temų, ir tada gaunasi, kad nu tu nesi pajėgus kiekvienoj temoj nulįst iki pačio gylio, ir kartais paviršius tampa tai. Tai vat tas tada gaunasi, kad tu tarpininkauti turi, tiksliau, ir bendradarbiaut nu labai daug

skirtingomis temomis. Tai tau reikia su labai skirtingomis institucijomis dirbti, ir tai, man atrodo, yra plusų tame: ryšiai, ten pažintys, dar kažkas, kompetencijų kėlimas, bet yra ir minusų, nes tu lieki paviršiuje kartais. Ar mes jau į pabaigą?

A.R.: Taip, tai aš, kadangi turėsiu jau su kita tyrimo dalyve tuoj susiskambinti, tai bendrai, ačiū tau labai už skirtą laiką. Šiaip labai įdomu ir vat labai ir pačios nevyriausybės, jos skiriasi dėl to, kad nariai labai visur skirtingi ir panašiai, tai aš įrašą stabdau.

Interviu su tyrimo dalyviu NV-NVO6

A.R.: Su šiandienos interviu, dar įrašui patvirtinu, kad vat sutikimą dalyvauti tyrime iš jūsų gavau, bet man pradžioje norėtusi taip nuo visiškai bazės pradėti, tai trumpai iš viso apie jūsų vadovaujamą organizaciją, apie <...> išgirsti, galbūt galėtumėt šiek tiek papasakoti, kokių tikslų ji buvo suburta, prieš kiek laiko galbūt, kiek pati esat kartu su ja.

NV-NVO6: Mm, tai aš dabar tiksliai neatsakysiu, man atrodo, <...> metais jinai susibūrė, ir tikslas ir buvo apsievienyti, nu nes atskirai veikiant sunkiau, o derinant organizacijoms yra lengviau, nu tai tiesiog natūralus, matyt, atėjo laikas jungtis, tu matyt, po nepriklausomybės visi po truputėlį mokomės. Pati organizacija <...> užsiregistravo kaip juridinis asmuo, tų pačių <...> veikusių organizacijų pagrindu, ir nuo pat pradžių tas tikslas ir buvo, kad telkti savo resursus, <...>, ypač <...> procesuose, tai yra teisėkūroje, bet neapsiribojant, be abejo. Tai aš iš pradžių dalyvavau veikloje kaip <...>, aš priklausiau <...> ir priklausau kaip narė, o <...> metais pabaigoje tapau vadove, tai nuo tada ir iki dabar ir esu vadovė.

A.R.: Tai jau ilgas bagažas sukauptas patirties, tai norėtusi gal taip vat irgi pasiteiraut tada apie jūsų pačios veiklą, būdama vadove tikriausiai tos veiklos turit tikrai daug, klausimas, kokios yra tos gal pagrindinės funkcijos, kam daugiausiai tenka skirti dėmesio, laiko savo kasdienybėje.

NV-NVO6: Tai čia matyt kiekvienos NVO, ypač advokacijos NVO, nes ne man atrodo žinote, kas yra advokacija, turėtumėt žinoti. Tai tiesą pasakius mano vienas iš tikslų buvo, kodėl aš perėjau vadovaut, nes šiaip aš turiu prisipažinti, aš neturiu <...>, aš esu iš ar pavadinkim taip iš NVO čia perėjusi, mano išsilavinimas yra <...> ir darbas ilgai, gal kiek aš ten metų dirbau toje srityje, tai mano tikslas buvo pereiti į šitą sektorių tam, kad sustiprintumėm advokaciją kaip po tokią, kaip atsvarą lobizmui. Ir aš net neslėpiau, kad čia mano pagrindinis, ta prasme, kodėl aš esu šitam sektoriuj pilnu, ta prasme, pilnu laiku, tai yra stiprint šitą, sakykim, koją. Ir man yra labai svarbu, kad tas <...> balsas, nes labai dažnai yra jisai girdimas gatvėje, bet kai prasideda posėdžiai institucijos ir taip toliau, tas atstovavimas yra kartais jo iš viso nebūna, nes mums, pavyzdžiui, <...> dar prieš vadovaujant mums, kad mus įsileistų, mums reikėjo <...>, ir mūsų į tiek neįsileido, <...>, dėl neatsimenu dėl ko, tuomet atsidarė durys ir mes tapome nu grupių dalyviais. Tai tas tikslas yra eiti link vakarų šalių kryptimi, tai yra, kad nevyriausybines organizacijos, ginančios <...>, taptų įprasta sprendimo priėmimo grupių ten dalimi ir tas balsas būtų lygiagretus lobistinėms jėgoms. Tai va, tai mes, kaip organizacijos vadovė, iš karto pasakau, kad yra daug biurokratinio darbo, administracinio darbo, ir kuris tikrai surija nemažai laiko. Man buvo svarbu pasitvirtinti strategiją, mes ją turime, joje nusibrėžė keturios kryptys,

tai yra advokacija, būklės stebėseną, kurią dabar šiek tiek apleidom, bet tai buvo valstybė pamiršus <...>, taip kviečiam pateikti. Aišku, narystė, nes čia yra apie narystę, narių organizaciją ir viešinimas, pavadinkim taip, savo pozicijos skelbimas, bet čia aš noriu pabrėžti, kad man tai yra labai svarbu, kad būtent ir nariai visa bendruomenė stiprėtų advokacijos veiklose. tiek jiems atsidarytų durys, tiek jie turėtų kompetencijas atsidarius durims išbūti tenai, nes iš tiesų tas laukas yra labai agresyvus ir nedraugiškas.

A.R.: Tai čia vat šitoj vietoj kaip tikrai užsiminė apie organizacijos nares, kitas organizacijas, būtų įdomu šiek tiek va daugiau išgirsti apie organizacijos vidų, <...> vidų, kaip viduje atrodo diskusijos, apie ką daugiausiai gal kyla diskusijų, kaip tas diskusijas galbūt tenka valdyti, nevaldyti, moderuoti ir panašiai.

NV-NVO6: Oi, diskusijų pačių jo įvairiausių. Tai šiaip mes perėję esam kelis etapus. Iš tikrųjų ieškom to veikimo modelių. Tai vienas buvo bandymas turėti stiprų kompetencijų rinkinį pačioj organizacijos viduj viduje, bet ką mes supratom, kad tai yra labai sunku išlaikyti, nes finansavimas banguojantis, o čia reikalingi itin aukštos kvalifikacijos žmonės, kurie supranta ir teisę, ir turi savybes išbūti nepalankioje erdvėje. Nu, ta prasme, tai nėra, kad tu pasiimsi ten <...> su žibančiomis akim ir jį galės čia padaryt ką nors. Galėtų, bet tai nėra apie tai. Tai mes galų gale nusprendėme, kad būtent mūsų ekspertai ir ką reikia stiprinti, tai yra pas nares. Mes turime <...> nares. Tikrai ne visos narės užsiima ta aktyvia advokacija. Tarkim, <...> pas mus užsiima, <...> anksčiau buvo <...>, dabar šiek tiek prislopo. <...> vat irgi jau užsiima ta advokacija. Tai yra, kad mes suvokiame, kad iš tiesų tie žmonės, kurie jau skiria laiko ar turi noro daryti, tai jie ir turi būti nu kaip ugdomi, stiprinami, palaikomi. Ir va čia yra to mūsų NVO sektoriaus visa gyvybingumas ir jėga. Ir kitas dalykas, ką mes suvokiame, kad su dabartine ta Lietuvos politika, kaip remiama NVO, koks yra nusiteikimas piliečių remti advokacijos veiklas ir advokacines NVO, ko gero, nebus to tokio nuoseklaus ir pilno padengiamumo, kaip yra lobistinės jėgos. Nu, tiesiog nėra tiek pajėgumų ir resursų. O tai savaime reiškia, kad nu turi susitaikyti, kad vienos veiklos kartais nuslops, kitos iškils. Tai yra iš principo tai remiasi aktyvių piliečių, žmonių, kuriems skauda. Aktyvi NVO ta tokia veikimu. Ir tai reiškia, kad būtent jų tie, kurie veikia, juos ir turi palaikyti, kad jie veiktų kuo ilgiau ir išbūtų kuo ilgiau.

A.R.: Suprantu. Pačios <...> viduje minėjot tų narių <...>, ar ne, tai ten su asocijuotomis ir panašiai. Tai kaip ir nėra labai didelis skaičius, bet tikiu, kad vis tiek tų visokių diskusijų ir panašiai jų gali kilti ir sudėtingų.

NV-NVO6: Aš turiu tą jūsų antrą klausimo dalį. Tai kai kaip mes bendravom, yra vienas dalykas, pas mus yra susitarimas, pasitikėjimo principas, kad kol organizacija rašo nuo savęs, ne nuo <...>, tol kol nepažeidžia ten jau visiškai, ten nu ta prasme pradeda veikt prieš <...>, tol

mes pasitikime ir tai reiškiasi jos sprendimas, kai mes turime bendrus sprendimus, tai yra rašom nuo <...>, mes turime tokį kaip pasakyt formatą, kad jeigu reikia pastiprinimo, kiekvienas narys gali sakyti: "Čia yra labai svarbus klausimas, man trūksta jėgų, mums trūksta jėgos, reikia, kad visi įsitrauktumėte." Tokiu atveju yra kreipiamas į visus ir pristatoma, ir jeigu niekas neprieštarauja, tai ir einama. Prieš kažkiek laiko buvo veto teisė. Mes tą teisę ir <...> jinai buvo įrašyta, kad jeigu <...> narys prieštarauja, tai tuomet mes ne neteikiame pozicijos. Mes tą veto teisę iš <...> išnaikinome, kad jeigu vienas narys nepitaria ir gali viską blokuoti, tai yra negerai. Ir tikrai tokių situacijų yra buvę. Tai mes nuėjome tokiu keliu, kur dažniausiai sutariame, dažniausiai to nebūna, bet iš viso to veto teisės panaikinimas jisai šiek tiek įnešė tokio, kaip pasakyt, subalansuotumo. Kada tu žinai, kad tu neturi veto teisės, tada labiau esi linkęs tartis. Bet tai iš principo yra bendras sutarimas, ir jeigu mes jau rašom <...> „logo“, tai tuomet reiškiasi sutarta visu. Išskyrus vienas dalykas, tai yra <...> tema, kuri istoriškai gavosi, kad ji yra <...> tema, kur mes turime gaires, ta prasme reiškiasi, kol neišeinama už tų sutarto, kad kokie yra bendri tikslai, tol tikrai nereikia derinti kiekvieno rašto. Bet tikslai yra nu ko mes siekiame, yra sutarti bendrai.

A.R.: Tai vat norėtusi taip gal irgi išgirsti apie pačių narių vat diskusijas. Am suprantu, kad daug turit bendrų linijų, daug turit bendro intereso tokio, daug nuostatų pačių ir panašiai, bet tikriausiai vis tiek natūralu, kur būna žmonės, kur būna diskusijos, būna ir nesutarimų kažkokių, būna gal kažkokių ir tokių įtampesnių situacijų, sudėtingų situacijų. Kaip elgiatės tokiais atvejais jūs pati kaip vadovė <...>?

NV-NVO6: Tai yra iš principo nu kaip tarimasis. Jeigu yra konfliktinė situacija, tai iš principo yra arba susitikimas daromas, daromas, kur bendrai bendram, nes daug ką mes galim suderinti. Nu dabar yra per laiškus, „mesendžerius“ ir panašiai, bet jeigu yra jau nesutarimas, tai iš principo yra arba bendras susitikimas. Yra buvę atvejų, kada tiesiog aš turėjau skambinti visiems ieškoti to bendro vardiklio. Pas mus ir yra tas, kad vadovas gali priimti sprendimą, bet aš niekada nesistengiu, kad tas sprendimas būtų nu toks autokratinis. Reiškias, tu vis tiek turi paskambinti, įtikinti, sužinoti kodėl ir bandyti ieškoti to kompromiso, konsensuso ar kokių ten dar dalykų.

A.R.: Suprantu. O kartais būna sakoma, kad vat dirbant su skirtingais veikėjais, ten dirbant su nevyriausybiniais sektoriumi, dirbant su valstybiniais verslais, būna situacijų, kad atrodo, jūs kalbat apie tą pačią problemą, bet supratimas skiriasi. Galbūt net ir pačios <...> viduje, galbūt kalbant su išore, kiek dažnai tenka susidurti su tokiomis situacijomis ar tenka susidurti, kaip elgiatės, jeigu tokios situacijos kyla?

NV-NVO6: Tai aišku, kad yra, ypatingai jeigu išeini iš išorę. Ir tiesiai šviesiai galiu pasakyti, tu kalbi, pavyzdžiui, aš kalbuosi su <...> ten savininkų arba ten <...>. Mes kalbam skirtingais. Net kartais reikia pagauti, kad mes tą patį žodį suprantam skirtingai. Ir tai yra ne net nesakyčiau pavieniai atvejai, tai daugiau yra taisyklė negu kad negu kad ten išimtis. Ir kitas dalykas, kas labai skiria, tai yra pačių pamatinių principų suvokimas. Tarkim, <...> yra <...> asmens atsargumas ir panašiai. Tai jie mums kaip ir čia veikiant ilgai yra įsiūti, jie plaukia iš Europos Sąjungos teisės, jie plaukia <...> įstatymų. Bet kartais atrodo, kad net <...> žmonės neveikia pagal šituos principus.

A.R.: Vat šiek tiek jau išgirdau tarsi apie tą žodyno iššūkį. Tai tikrai būna dažnai sakoma, kad ten valstybinis, nevyriausybiniškas, privatus, visi turi savo žodynus, visi turi savo darbo kultūras, ten procedūras ir panašiai. Ir kitiems galbūt nėra visada taip savaime suprantama. Ar tenka vertėjauti ten gal nežinau tarpininkaujant, pavyzdžiui, tarp ten valstybinio ir jūsų <...> narių arba verslo <...> narių ir panašiai?

NV-NVO6: Ne, tarp verslo ir tarp <...> narių ir verslo ne. Mes visi ta prasme kiekvienas ten turim, kur tenka tarpininkauti ir tikrai ne kartą yra tekę. Tai yra su bendruomenės būt vertėja, nes NVO sektoriuje jau ten apsišlifuoja, ten kiekvienas turi savo tuos verslo, pavadinkim, atstovus. Ir čia nu ta prasme ir tas žodynas ten jau susivienodina ne, nežinau, nesusivienodina, bet pradeda vieni kitus jausti. Tai man tikrai ne kartą yra tekę vat <...> temoje tikrai būti vat susitikimuose viešuose, kur aš verčiu žmonėms.

A.R.: Tai tiesiog paprastiems žmonėms paprastai tiesiog va čia va reikia vertėjauti daugiausiai, ar ne?

NV-NVO6: Taip, ir labai smarkiai reikia vertėjo, nes turiu pasakyti, kad institucijos paslepia po žodynu gražius dalykus ir nepasako rizikų, nepasako esmės. Tiesiog toks žodžių srautas eina kai kur net ant melagystės ribos. Tikrai ne kartą yra buvę. Tai va čia tenka. Kas dar tenka, tai mes dar pačioj minutėj neturime atsakymų. Tai yra nauja tendencija, europinė tendencija, kada <...> NVO yra piktybiškai iš valdžios institucijų, iš lobistų „demonizuojamos“. Tai čia ir <...> eina, kur eina ištisi renginiai parodyti <...>. Seime buvo <...> konferencijos surengtos, kur yra kalbama ne apie dalykinę sritį, o kalbama apie tai, kokie mes esame blogi. Nu iš principo čia naujas atsiradęs <...> iš principo prasidėjo šitas iššūkis, kada iš tiesų pilama dezinformacija, ir ta dezinformacija yra su labai aiškiu tikslu net keisti teisės aktus, kad mes negautumėm finansavimo, kad mums būtų užkrauta papildoma biurokratinė našta ir panašiai. Tai čia yra naujas iššūkis, su kuriuo mes dar po šioj minutėj nežinome, kaip reikia dorotis ir iš kur imti, koks teisingas yra būdas.

A.R.: Jeigu galiu paklausti, iš kur tos priešiškos va tokios iniciatyvos gimsta? Iš ar čia nežinau, verslas, ten <...> savininkai kokie, ar čia politinis lygmuo?

NV-NVO6: Čia jums aš galėčiau atsiųsti. Vokiečiai pernai išsileido labai gerą studiją. Ten yra lobizmo ta tokia organizacija, ir tai yra europinė tendencija. Ir tai yra europinė tendencija iš principo iš dviejų krypčių ji ateina. Ateina iš to, sakykim, rusiško naratyvo, priešiško jėgų, kurios nori, kad pilietinė visuomenė būtų silpninama, o taip pat ateina iš lobizmo ir yra dvi jėgos, kurios iš principo siekia ir daug kur, sakykim, kryptant į gana radikalią dešinę, jos pradeda rasti atgarsį ir pas mus politikoje.

A.R.: Suprantu. Man būtų įdomu išgirsti, suprasti pačiai jums reflektuojant apie savo veiklą, kaip matot, kaip jūsų bendravimas skiriasi, ar skiriasi <...> viduje ir bendraujant su išore. Suprantu, kad gal skirtumų kažkokių yra, tai kokie jie yra?

NV-NVO6: Aišku, kad yra. Net ir su kiekvienu, čia iš viso su kiekvienu asmeniu yra skirtingi tie. Tas bendravimo stilius vis tiek prisitaikė. Tai net nežinau, <...> viduje, nu tai vis tiek tai yra atviresnis bendravimas, atviresnis bendravimas, ir sakant, kame yra problemos, kur mes turim rizikas, kur mes turime tikrai pasižiūrėti, galbūt patys kažko tai nu nematom, prasileidžiam. Bendravimas į išorę, be abejo, jisai yra labiau vertybiškai išgrynintas. Jeigu tu viduje leidi sau net abejoti dėl kai kurių savo teiginių, nu nes vis tiek tai yra tas darbas. Aš kaip vadinu, tu gauni temą, tu turi teiginį, tada tą teiginį atliki didelį analitinį darbą, viską patikrinti, o tada vėl jį supaprastini, bet jau tu puikiai žinai, kodėl nu kodėl jisai toks ir kas slepiasi, kas nuvalyta, tarkime, išgryninant tą žinutę, o kas ten lieka pilkos zonos. Tai išorė yra grynesnė ta komunikacija. Kitas dalykas, išorėje jinai pati reikalauja išorė to tokio atsivėrimo. Tai yra, tu nuolat esi, jeigu kažką pasakė kažkas, tai reiškiasi, tu reaguoji ir tu turi mesti. vis tiek tas veikimas yra ta atsvaros priežiūros, ir tai reikalauja visai kitokio to naratyvo.

A.R.: Suprantu. O taip man atrodo, čia jau mums kalbant, aš apie tam tikras detales, va tokius iššūkius jau šiek tiek išgirdau, bet norėtusi daugiau paklausti, vat apie jūsų veiklos iššūkius, gal tokius dažniausiai kylančius, kalbant gal labiau ne tik apie pačią <...>, bet ir apie jus pačią, kaip būnant vadovės pareigose.

NV-NVO6: Nu šitoj vietoj, nu kaip tai yra vis tiek interesų derinimo pozicija iš visur, ta prasme, tai yra daugybė visokių žinučių, daugybė naratyvų, daugybė ir draugiškų, ir nedraugiškų, ir tai yra iš principo tu sėdi visą laiką dideliu informacijos sraute su visokio intensyvumo neigiamais ir teigiamais nežinau, nu teigiamom neigiamom žinutėmis. Tai yra to tokia kaip pavargsti, nu iš tikrųjų pavargsti. Kitas dalykas, kas labai aišku, tai yra nuolatinis sektorius, iš tikrųjų yra ne NVO sektorius, visą laiką yra ant nuovargio ribos. Ir dėl to, kad laukas yra intensyvus, ir dėl to, kad nu labai dažnai pati valstybė siunčia žinutes, kad nu jūs

nereikalingi, mes jums nefinansuosim, jums ten mes jūsų nepriimsim. Tai tenka labai tokio duoti, kad kaip pasakyt, aš kaip vadinau, traukti aukštyn ir sakyt, nu tai mes esam valstybė, mes esam piliečiai. Ten yra institucijos, kurios nu nėra ta valstybė, kaip pagal bendrąjį supratimą. Tai tas yra labai, nu jisai ir kitas dalykas, tu negali visą laiką, ta prasme, aš daug kur savo duobių negaliu parodyti bendruomenei. Išsiveržia, kartais aš supykstu irgi būna visko, bet na šiaip iš principo tu negali eiti į tą visišką pesimizmą ir nu nes kitaip kitose bendruomenė eis į pesimizmą.

A.R.: O kodėl vengiat to bendruomenėsėjimo į pesimizmą? Nes bendra emocija gali ir mobilizuoti ir nu suvienyti.

NV-NVO6: Aš nesakau, kad aš visai nerodau, bet aš ko labai nenoriu, aš labai man atrodo, kad NVO sektorius ir apskritai <...> per daug turi aukos sindromą apskritai. Pagrįsto. Pagrįsto. Tai yra daugiamečio negirdėjimo, daugiamečio ignoravimo, daugiamečio ir sėdėti aukos sindrome yra labai pavojinga. Tai yra iš karto pralaimintis save. Tu gali pasakyt, mums nepasisekė, ta prasme, eiti, kad pripažinti, kad yra sunku, bet panerti ir visą laiką sakyt, kad mūsų negirdi, mes vėl tenai, nu tai yra iš principo panėrimas į savęs nužeminimą. Tu niekada nusižeminęs nebūsi išgirstas. Tai man atrodo, kad yra be galo svarbu pilietinei visuomenei sau pasakyt, mes esam visiškai lygiaverčiai nei aukščiau, nei žemiau už kitus. Mes esam lygiaverčiai ir neleisti sau taip jaustis, kad esi žemesnis, ir neleisti kitiems tavęs ten nuleist žemyn.

A.R.: Suprantu. O matant taip tą iššūkių dalį, norisi pasiteirauti ir apie tą tokią pozityvesnę pusę. Turit jau tikrai daug metų patirties ir konkrečiai net ir šitoje pozicijoje, bet ir bendrai lauke. Tai norėtusi išgirsti iš įvairių patirčių, įvairių situacijų, reflektuojant apie savo veiklą, kaip matot, kokios jūsų pačios veikimo strategijos pasiteisina geriausiai, kada vat kas padeda bendradarbiauti, tarpininkauti, kas padeda kažkaip pasiekti gal bendrų rezultatų.

NV-NVO6: Nu ką aš tikrai supratau, nu ir iš karto pasakysiu, kad dirbant nėra taip, kad tavęs neklauso, kad tavęs neįsileidžia. Ir aš labai dažnai sakydavau, kad kodėl mūsų verslas turi priimt, ta prasme, yra prieky dėl to, kad jie pradėjo lobizmą ir tą veiklą nuo nepriklausomybės pradžios. Ta prasme, jie daro įdirbi. Jie iš tikrųjų juodai dirba. Aišku, turi iš ko dirbt. Tas finansavimas kitas. Bet kas man pasirodė, jeigu tu nu mano pagrindas yra analitinis ir aš kaip veiklos analitikas, nu ką, mano susirenki duomenis, susirenki teisės aktus, susirenki, pasidarai. Mes dažnai turime geresnius duomenis ir geriau pateiktus negu valstybės institucijos, nes tiesiog įvairius žmones pritrauki ir tu turi atnešus kokybiškus duomenis, pateikus konstruktyvius pasiūlymus, tikrai galima pasiekti rezultatų. Ir mes jų pasiekėm. Tai kaip pasakyt, konstruktyvus, analitinis ir besitęsiantis darbas duoda rezultatą. Tu turi rezultatą.

Minusas, kad yra tas nuolatinis. Ir čia reikia suprasti, kad dar tas nuolatinis, tai yra ne metai, ne du, tai yra penktmečiai ir dešimtmečiai. Tai va čia tas. Toks mažas, bet.

A.R.: O vat galvojant būtent apie tuos gal <...> vidinius procesus, tai yra vat tą bendravimą su nariais, vat sprendimų paiešką ir panašiai, galbūt šitoj vietoj dar pastebėjot kažkokių vat savo veikimo būdų, kurie nu padeda atnešti kažkokių pozityvių rezultatų.

NV-NVO6: Nu aš galvoju, aš galvoju, man tai atrodo, kas yra ypatingai svarbu, tai yra reguliarūs susitikimai. Mes dabar jų mažiau darom, nes tiesiog <...>. Nu ir čia yra didžiulis iššūkis šių laikų, kad informacijos, renginių visko daugėja ir tampa vis sudėtingiau, ypatingai po kovid, kai dar pasidarė šitie nuotoliniai susitikimai. Jie iš tikrųjų pakeitė lauką, bet šiaip iš principo yra susitikti ir kitas dalykas, išgirdimas problemos ir bandymas integruotis, jisai sprendžia. Ta prasme, jeigu žmogus jaučia ar organizacija jaučia, kad jie yra girdimi, ne visada, nes ne visko negali patenkinti, bet kad jie kažkokią turi čia, nežinau, ne net nesakyčiau naudą, kažkoks yra kitas žodis, kad jiems iš buvimo čia yra, jie bus išgirsti, jie kažkur bus integruoti, nu ir tada viskas keičiasi. Bet tas yra reikalauja iš tikrųjų darbo. Tu turi jausti, kad tavo nariai veikia, kuo jie gyvena, kur yra sunkumai, kur duobės. Turi leisti nariams ne nebūt neaktyviems, nes NVO tai yra pasižymi tuo, kad va penkis metus buvo aktyvūs, tada du metus ilsisi, dar daugiau, paskui vėl suaktyvėja. Nu tiesiog tai yra tokia dinamika.

A.R.: Kaip pati matot, kaip jūs suprantat savo veiklos sėkmę? Tai čia būtent taip norisi kalbėti apie gal vat jūsų labiau asmeninį lygmenį, ne tai, kad <...> visos.

NV-NVO6: Man sėkmė yra tuomet, jeigu asmeniškai man. Jeigu yra pakeistas teisės aktas arba reglamentavimas, kuris yra palankus ten <...> labiau įtraukia žmones. Tai čia aš nu aš labai aš esu labai orientuota į rezultatą. Man ten visi susitikimai ten institucijose, aš sakau, man ne man aš ne tiesiai šviesiai sakau politikams, sakau, jūs man nepasakot, aš jūsų gerumą įvertinsiu, kai man duosite teisės aktą, ir tada pasakysiu, ar jūs geras, ar jūs blogas. Tai čia vat gal kita yra sėkmė vat jau iš kitos pusės, tai yra iš narystės, dėl ko aš vat, kad jeigu daugiau organizacijų turi resursų nu įsitraukti. Tai yra, kad ne aš viena ten, man asmeniui nėra mano, bet ir viso lauko, kad yra įsitraukę, kad pasiekė, kad padaro, bet vat būtent man yra esmė, kad pasiektų. Tai šitoj vietoje vat čia gal ir svarbu suvokti, kad yra organizacijos, ir jos turi savo, pavyzdžiui, bendruomeninės organizacijos, jų veikla yra dažniausiai išlaikyti žmones, ta prasme, jiems išlaikyti žmones bendruomenėje. Ir tai visai kitas nu tikslas yra. Tai reiškiasi, žmonės įsitraukia, žmonės laimingi, žmonės sugrįžta. Mes keliam tikslą daugiau į tą nu jau kaip parodyti tokį pokytį. Jinai ir čia yra, ko gero, tos nevyriausybinių organizacijų jau specifiška. Skirtumas nuo bendruomeninių, kur yra, pavadinkim, suburti, o pas mus yra tikslas yra pasiekti tikslą.

A.R.: Suprantu. Pačiai reflektuojant apie savo veiklą, galbūt pastebit, kokios jūsų arba kitų žmonių, kurie vat irgi užsiima tokia tarpininkavimo veikla, to tokio bendradarbiavimo ir panašiai, kokios asmeninės savybės, kompetencijos tam yra svarbios.

NV-NVO6: Aš nežinau, man atrodo, kad jeigu mes norime susitarti, viena iš svarbiausių tokių dalykų suprasti, kad čia vėlgi apie tą lygiavertiškumą. Kad tu esi lauke lygiavertis. Tai yra sugebėjimas nei iškelt savęs, nei nuleist savęs. Ir tarkim, daug kur tai reiškia, kad gebėjimas pasakyti savo poziciją aiškiai, artikuliuoti, jau kiek ten išeina, o iš kitos pusės, kai tau jis įeina į ginčą, nesupykti ant kito žmogaus kaip žmogaus. Tu gali ginčytis su jo idėjomis. Bet iš principo išlaikyti tą ryšį, kad tarkim, po aštrios diskusijos tu gali išeit su žmogumi ir nu, ta prasme, ir toliau sakyti, nu pabendraut apie nežinau ką, apie orą, apie kažką tai. Bet man tai atrodo, yra nu tas yra labai svarbu, kad gebėti vat diskutuoti idėjų lygmenyje ir gana stipriai stovėti už savo tą pusę idėjinę.

A.R.: Girdžiu, kad tenka daug kontakto turėti su viešuoju sektoriumi, bet suprantu, kad ir su verslu tenka jūsų srityje daug susidurti ir su kitomis nevyriausybinėmis organizacijomis ir panašiai. Man būtų įdomu suprasti am pati taip bendradarbiaujant, tarpininkaujant va tarp skirtingų sektorių ir panašiai, kiek matot tokių žmonių, tų tokių tarpininkų kituose sektoriuose. Gal matot, kad jų kažkur natūraliai yra daugiau, kažkur yra mažiau, pavyzdžiui, nežinau, ten valstybiniam daugiau ar mažiau, ar verslo ir panašiai. Ar matot čia kažkokią tokią, ar iš viso matot tokius žmones savo veikloje?

NV-NVO6: Nu labai sunku pasakyti, sunku čia klausimą uždavėti, nes nu vis tiek, jeigu jūs paklaustumėt verslo, tai sakytum, kad aš visai čia nebendradarbiauju. Aš pasakysiu, kad tas verslas irgi ne nelinkęs ten bendradarbiauti. Tai net nežinau, kartais nu labai sunku įvertinti. Gal yra labai svarbu, kad apskritai tie žmonės būtų, kurie nu būna tuose susitikimuose, ir tada jau kažkaip ten susitarti, jeigu ten nėra žeminimo. Vat ką mes susiduriame su tikru, tikrai su tik didele problema, su kuo mes turime atsikovoti, ir čia yra, tai yra objektyvus mobingas. Tai yra objektyvi, ta prasme, žeminimo kultūra, kurią tu turi išgyventi ir turi ją kažkokiu būdu iš nu iš ar tas išbuvimas, net nežinau, kaip čia pavadinti, tu turi ieškoti kelių, kaip ją naikinti. Tai jeigu to nėra, vat išnaikini tą mobingo kultūrą, tai tada svarbu, kad žmonės, matyt, būtų, jau tada jau kažkaip susitarsim. Tai labai sunkus čia klausimas, nežinau.

A.R.: O kiek pastebit, ar pastebit viešajam sektoriui žmonių, kurie būtų labiau tokie linkę aktyviai eiti ir bendradarbiauti, kažkaip atverti tas savo organizacines tokias ribas?

NV-NVO6: Šiaip tikrai yra žmonės skirtingi. Vieni labiau atveria, kiti mažiau. Kas dabar jaučiasi pastaraisiais metais, tai yra traukiantis viešajam sektoriui, nes jisai traukiasi. Žmonės nebeturi laiko. Jie yra perkrauti darbais, ir iš tikrųjų prasideda labai tas jautimas, kad tavo idėjos

čia mums trukdo ir atitraukia nuo kitų darbų. Ta prasme, viešasis sektorius ant tiek yra suoptimizuojamas, kad jis nebeturi laiko užsiimti bendradarbiavimu. Tai net žmogus gali norėti bendradarbiauti, bet jeigu jam perkrauta darbų, nu tai kitas dalykas, ir čia yra ir pavojinga sritis, kad va tokiame, sakykim, įtemptame, nes šiaip viešasis sektorius, ką dar aš stebiu, ir man tas visai nepatinka, jisai nebeatlieka savo darbo, jis nebėra teisės aktų tikrasis kūrėjas. Dažnai, ta prasme, ir yra, ir nėra ir tarkim, neužtenka dabar atnešti problemos, nes turėtume, mes atnešam problemą, jie išgirsta, ir tada jie suranda teisinės formuluotes, ir kur tai padaryt. Dabar kuo toliau, tuo dažniau pasigirsta dalykai, kad atneškit mums tekstą. Ką tai reiškia? Tai reiškia, kad ir verslas neša tekstą. Reiškiasi, nebėra, kad viešasis sektorius, tas viešojo sektoriaus arbitras, kur visi su jisai pats atlieka analitiką ir žino problemas, atneša kiti problemas, ir jisai suranda, nu nežinau, konsensusą. Dabar gaunasi, kad tas, kuris atneša formuluotę, daugiau šansų turi, kad jo formuluotė atsiras dėl sektoriaus, aš pasakysiu labai grubiai, optimizavimo ir tam tikra prasme intelektinių pajėgumų dingimo. Ir čia va jau prasideda, nu čia ta tokia tamsi pusė šių laikų. Kur kova yra, kas atneš geresnį tekstą, pakiš.

A.R.: Ar jūs, nu ar gerai suprantu, kad idealiau atveju tą vat tokią verslo ir nevyriausybinių sektorių konkurenciją vat dėl kažkokios tai vat ten kažkokio pakeitimo ir panašiai, tai turėtų išmoderuoti valstybinis sektorius?

NV-NVO6: Jis net nemoderuot turėtų. Jisai yra savininkas. Mes jį pasamdome, viešąją politiką formuoti. Tai nėra moderavimas. Tai yra išgirdimas idėjų. Įvertinimas, kurios turi prasmę, kurios ne, per viešo intereso prizmę. Ir tai yra, ta prasme, aš net nefantazuju. Tai yra parašyta viešojo valdymo įstatymuose.

A.R.: Suprantu. Norėtusi suprasti, kaip jūs pati manot, tenka daug susidurti su įvairiais skirtingais žmonėmis vat viešajam sektoriuje, ir kurie tikriausiai gal vat labiau yra linkę taip bendrauti, kai kurie vat su išore, kai kurie mažiau. Tai vat norisi kalbėti gal apie tuos geruosius pavyzdžius ir kaip manot vat, kaip jūsų veikla skiriasi nuo jų, ar iš esmės skiriasi tas vat bendradarbiavimas priklausomai nuo to, nu vat jūs esat nevyriausybiniam, jie yra valstybiniam. Kaip manot?

NV-NVO6: Mes esam laisvesni. Tai yra dar reikia suvokti, kad viešasis sektorius yra apribotas ir gerąja, ir blogąja prasme. Nu, ta prasme, jie tikrai negali pasileist plaukų ir šnekėti „beleką“. Bet iš kitos pusės, jie ir negali kartais gerų idėjų atnešti va čia taip, arba sakykime, ten rodyti, nu tiesiog jie yra įspausti į tam tikrą rėmą. O mes galime, mes galime tiesiog keisti, jeigu norim, mes galim kryptį pakeisti per, nežinau, per dieną. Bet čia ir yra, ta prasme, objektyvų, ko gero, taip ir yra. Vienas yra kaip laivas didelis plaukiantis, o mes, nu kaip nevyriausybinių sektorių, kur ir prižiūri, ir įneša tokio naujų idėjų. Tai tas labai ryšku. Ir kitas dalykas iš to

bendradarbiavimo yra labai daug nemažai dalykų, kur mums atneša pats tas institucijos idėjas tam, kad mes atneštumėm iš išorės. Tai yra, kad jie negali pranešti per savo struktūrą. Reiškiasi, jie atneša mums, tai mes turim to bendradarbiavimo ir tokio kaip užkulisinio, kur kažkas nepavykę, nu ta prasme, pereina per mūsų filtrą, ir tada mes jau, jeigu idėja gera, mes atnešame iš to kito lauko. Tai tikrai tas bendradarbiavimas, aš galiu pasakyti, kad nu jisai yra visoks ir su lobistais, ir su kitom asociacijomis, ir su verslu. Nu, ta prasme, tai jisai yra nu labai intensyvus, ir tu su, ta prasme, ir tų žmonių yra daug, ir visokių. Šiaip bendrai paėmus, tai kokį paimi viešąjį sektorių, paėmus kiekvieną žmogų, tai tas žmogus ir gero nori, ir prisidėti dažniausiai nori. Nu, žmonės kaip žmonės, bet yra tas, kaip sakau, tada įspaudi, kad laiko nėra, iš viršaus tau eina kokie nors nurodymai, ir tada va prasideda, kad kaip ir tas bendradarbiavimas pašlyja.

A.R.: Pabaigai norėčiau pasiteirauti rekomendacijų tų gerųjų pavyzdžių. Mane ypatingai daugiausia domina viešasis sektorius. Na, galbūt matot konkrečių pavyzdžių, konkrečių asmenų, ypatingai biurokratinio lygmens, to nepolitinio lygmens, kur matot, kad nu yra vat tam tikro tokio proaktyvaus bandymo megzti kontaktą, daugiau atvirumo ir panašiai. Na, tyrimo tikslais tiesiog būtų įdomu pasižiūrėti, galbūt, galbūt pavyktų man dar irgi pakalbinti. Čia aišku irgi nenurodant, kad ten kas rekomendavo.

NV-NVO6: Konkretūs žmonės. Dabar galvoju, tas nu skaičiuoji, kiek jau yra išėjusių tų konkrečių žmonių. Mes seniau visai neblogai bendraudavom su <...>, bet pastaruoju metu būtent dėl, aš tai vertinu dėl, dėl nu kaip sakau, dėl didelio, dėl visai kitų dalykų pradeda tie ryšiai trūkinėti. Tada yra kur aš bendrauju, bet nesakysiu tiesiog ten toks mūsų bendravimas, kur labai mes smarkiai oponuojame, bet susiskambinam reguliariai, kur bet gal aš čia net ir nesiūlysiu tų žmonių. Tada mes visai bendraujame, ne neblogai su <...>. Jinai <...>. Ir šiaip apskritai mes, kadangi su <...> ten irgi paimi kokį nors, ir tau su nemažai bendraujame. Dar galvoju. Su <...> turėjom neblogus ryšius iki tam tikro vat vieno <...> negero poelgio, kur mus apšmeižė visiems, ir tada kažkaip su sugedo tie ryšiai.

A.R.: Tai gerai, tai aš šitas rekomendacijas užfiksavau. Tai šiam momentui tada jau stabdysiu įrašymą. Ačiū labai už skirtą laiką.

Interviu su tyrimo dalyviu V1

V1.1: Turiu įsivaizdavimą, bet...

A.R.: Taip, tai galiu pradžioj papasakoti šiek tiek apie patį tyrimą, tada, man dar reikės, kad balsu, patvirtintumėt, kad perskaitėt ir sutinkat, ir tada galėsime pereiti prie pačių interviu klausimų. Tai, bendrai, ribinių veikėjų samprata Lietuvoj yra nelabai tirtas dalykas, tiksliau, iš viso netirtas dalykas, tai dėl to, kažkaip tas pats ir vertimas ten „boundary spanners“ kaip ribiniai veikėjai arba tarpininkaujantys veikėjai, arba ten, dar, dar kitokie vertimai galimi, jis nėra labai kažkoks žinomas ir aiškus. Bet iš esmės, kas yra rašoma literatūroje ir kokie yra tyrimai, daryti, tai yra dažniausiai veikėjai, kurie veikia tarp organizacijų, tarp sektorių, tai tie žmonės, kurie užtikrina bendradarbiavimo procesus. Tai nebūtinai yra vadovai, taip, o tiesiogine to žodžio prasme, bet tai yra žmonės, kurie koordinuoja bendradarbiavimo procesus. Tai jie savo organizacijas sieja su kitom organizacijom, mezga kontaktus, bando apjungti bendrų klausimų sprendimui ir panašiai. Tyrimo tikslais, aišku, reikia, nu, kažkaip nusistatyti ribas, o tai kas galėtų būti šitie žmonės, aišku, nu, darant interviu pradžioj tu, nu, nežinai, ar čia tikrai bus, bus tie žmonės ir atliks tokias, nu, vat, tokio pobūdžio funkcijas. Tai su <...> politinė vadovybė ir panašiai, bet jie dažniausiai, nu, nekoordinuoja iš tiesų paties to proceso, bet yra įvairūs, mane domina tarpsektoriniai dariniai, tai yra daug viešojo sektoriaus darinių, bet, nu, juose yra vis tiek, ta prasme.

V1.2: [Dariniai visokie, - aut. past.], ten tokie...

A.R.: Jo, bet yra daug tarpsektorinių, kur iš tiesų dar labiau jaučiasi tas interesų gal susikirtimas įvairūs, vat, <...> ten ir panašiai, nu, va, šitie šito lygmens dariniai ir panašiai.

V1.1: Tu kalbi apie tuos žmones, kurie yra <...> ar kurie koordinuoja <...>?

A.R.: Man įdomiausia yra tie žmonės, kurie koordinuoja, kartais jie oficialiai ir yra, ten būna nurodyti kaip <...> pavyzdžiui, aš pati ir panašiai. Tai čia su valstybiniais, o ne su valstybiniais, tai aš į privatų sektorių ir nevyriausybinių žiūriu bendrai dėl to, <...>. Žiūrint, vat, į tuos nevalstybinius sektorius, tai aš rinkausi tarp tyrimo dalyvių, pagrinde žiūrėjau į įvairias skėtines organizacijas, į jų vadovus, dėl to, kad jie pirmiausia turi suderinti, labai stipriai suderinti interesus savo organizacijos viduje, nes turi daug organizacijos narių ir panašiai, ir jų pozicijos gali išsiskirti, plius jie turi tarpininkauti su valstybiniu sektoriumi, kur irgi atsiranda daug, nu, vat, derybų, advokacijos, lobizmo ir panašiai, tai ten yra ir verslo asociacijų, yra nevyriausybinių ten ir panašiai, tai, tai vat.

A.R.: Ar yra dar klausimų dėl paties tyrimo?

V1.1 ir V1.2: Ne, ne.

A.R.: Tai, aš dar, kaip ir sakiau, norėčiau išgirsti dar balsų iš jūsų abiejų patvirtinimus, kad sutinkat dalyvauti tyrime, susipažinot su informuoto asmens sutikimo forma.

V1.1: Taip, sutinku.

V1.2: Taip, taip, ir aš sutinku.

A.R.: Gerai. Tai kadangi abi sutinkat, tai, kaip ir, kaip ir buvau rašius, kadangi su jumis abiem kalbuosi vienu metu, tai aš galvoju, kad, nu, mes užtruksim iki pusantros valandos. Bendrai, mano tikslas yra suprasti jūsų patirtis, o ne išgirsti ten, nežinau, konkrečių organizacijų pavadinimus ir panašiai. Tai man įdomu, kad, įdomiausia, kad jūs reflektuotumėt apie tai, kaip jūs pačios jaučiatės darydamos tai, ką darot, ir kokius iššūkius patiriat. Tai dalį informacijos, <...>, bet nepaisant to, aš vis tiek pradžių noriu pradėti nuo to, kad šiek tiek papasakotumėt apie patį darinį, kurį koordinuojat, kodėl jisai buvo sudarytas, koku tikslu ir kokius pagrindinius klausimus sprendžiat.

V1.2: Tai čia apie [darinį, - aut. past.] <...>, kalbam?

A.R.: Taip, taip, taip.

V1.1: Nes, nu, šiaip, ką mes dirbam, kad ir su ministerijom, <...> tai ar tai irgi nėra tas ribinio asmens reiškiny? Mes dar tokį darbą darom. Čia fokusuotis, vat, klausimas, ar fokusuotis į [darinį, - aut. past.], ar fokusuotis, nes mūsų visa veikla yra tokia, kur...

A.R.: Bendradarbiavimo tokia.

V1.1: Bendradarbiavimo.

A.R.: Šiaip man labai įdomu tarpsektorinis bendradarbiavimas, bet suprantu, čia irgi gal yra svarbus dėmuo, jeigu matot, kad jūsų bendrai veikla ne tik dirbant su konkrečiu dariniu, bet ir, nu, kiti veiklos ten poliai, jie irgi yra tai.

V1.1: Nu, bet čia, žinai, šiek tiek, nu, tarkim, siejasi ir su, su, žinai, bendrais projektais, pilotais, <...>, su viskuo. Nu, čia irgi...

V1.2: Jo, ir, ir, bet aišku, esmė, man atrodo, kad labai daug tų patirčių, nu, jos iš tikrųjų, nu, jos turi tam tikras tendencijas ir tokius, nežinau, kažkokius tai atsikartojimus, tai mes, nu, gal galėsime tada labiau... Aš tai kažkaip tai pagalvojau, aš kadangi <...> turėjau patirties, tai man labai daug kas iš tos patirties irgi šičia atsikartoja, ir labai įdomu, kad tu atskyrei viešą sektorių nuo NVO ir verslo, ir kad ten veikia kitaip dalykai, ir ten tikrai veikia kitaip dalykai negu viešajam sektoriuj, nežinau, mes gal tada galėsime vėliau biškį apie tai pakalbėti, bet turbūt ne tik dėl lūkesčių, bet ir apskritai, nu, ta prasme, verslui partnerystės visada yra iš tikrųjų labai svarbu, jie tame, nu, jie už tą uždirba pinigus, „literaliai“. Kažkaip viešajam sektoriuje pas mus

partnerystės kaip tik yra kuo daugiau partnerysčių, tuo pasidaro didesnis dramblys, kurį yra labai sunku suvaldyti, ir kur kažkodėl tai, vat, nu, va, tuos „stakeholderius“ apskritai su „stakeholderiais“ dirbt, juos valdyti, susitarti, visi procesai, kurie yra, vat, su šitais dalykais, pasidaro labai kažkodėl tai, kaip, nu, tos, tos pridėtinės vertės atrodo, kad visiems staiga pasidaro daug mažiau...negu iš viso nedaryti kartu.

A.R.: Ar gerai suprantu, kad čia rizikų, ta prasme, kad daugiau matot?

V1.2: Jo, jo, jo, atsiranda žiauriai daug, nu, ta prasme, ir rizikų, bet ir pačio proceso apsunkinimo. Nu, mes galėsime irgi ten <...> kalbėsime, nes čia irgi yra, va, to, to momento, kad iš principo atrodo, kad tas, nu, vat, partnerystės visas procesas viešajam sektoriuje yra kažkaip jo vertė matoma kaip daug mažesnė, ir pats procesas yra daug sudėtingesnis, nes tu labai dažnai, nu, versle, tai, žinai, nori būti mano partneris, aš tau padarysiu tą, o tu man padarysi tą, „everybody happy“. Nu, žinai... Su NVO gal yra biškį kitaip, aš nežinau dėl šito, bet, bet viešajam sektoriuje taip nėra, taip neišeina. Tu, kai ateini pas kažką net dabar, nu, tai vat mūsų, nu, tarkim, mes ieškom, kas įgyvendintų <...>...

V1.1: Bet gal čia ir esminė, esminis skirtumas, nes mes, nu, viešas sektorius nesiekia pelno, verslui naudinga, ir aš tau duodu, tu man duodi, ir yra... O viešajam sektoriui visi turi savo atskiras, labai specifines darbinės sritis, ir tas bendradarbiavimas, nu, yra jis kitoks, nes reikia sukurti bendrą produktą bendradarbiaujant labai skirtingiems, nežinau, įsivaizdavimam, matymam, skirtingomis įstaigom, nu, ir, ir, nu, natūraliai, ne, nu, neišeina matuoti, kad čia kuriu kažkokį didesnę bendrą produktą. Nes, nu, ką tu iš to gauni, tiesiog...bet, bet yra sudėtinga dėl to, kad yra skirtingos organizacijos, skirtingi žmonės, skirtingos asmenybės su skirtingais pobūdžiais darbiniais, skirtingo lygio atvirumo pokyčiam, lankstumui ir panašiai, ir, nu, va...

V1.2: Jo, bet tas visur egzistuoja, tas egzistuoja ir versle, bet viešajam sektoriui kažkodėl tai žmonės ne...

V1.1: Bet aš ne, nu, aš nemanau, kad ne kažkodėl, o dėl to, kad tai nėra tai, kad pinigų siekia, kaip tik mes viešajam sektoriui siekiam sutaupyti pinigus, ir tos partnerystės yra taip, kaip mes galime savo resursus panaudoti, nu, tikslas kuo, nu, labiau apgalvotai ir efektyviau.

V1.2: Jo, bet ne visada visi taip pat mato, kad taip, tai bus tau efektyviau, bet kitam ne. Nu, tai pavyzdžiui, vat, kaip pavyzdys, <...>. Jiems tai čia, nu, ta prasme, tas bendras gėris, tai „overall“, tai yra, nu, valstybinis gėris, bet jis yra toks bendras, kad tiems darbuotojams, kurie dirba toje įstaigoje, tai jiems, nu, ta prasme, jiems tiesiog yra daug darbo, ir tada labai pasidaro toksai, nu, bet mes galime padaryti tikrai vat šitą, bet tada mes, pavyzdžiui, ten labai daug kažko tai, nu, irgi kartais negalime padaryti. Nu, nu, žodžiu, tai tiesiog, kad iš yra daug tokių patirčių,

man atrodo, kur tiesiog aš, pavyzdžiui, matau, kad viešajam sektoriui šitas dalykas apskritai stringa ir jis fundamentaliai kitaip veikia.

A.R.: Tai jo, mes taip pradėjom nuo platesnio, bet aš norėčiau šiek tiek dar taip pasigilinti, taip giliau šiek tiek įlįsti į pačią vat, nu, konkrečiai [darinį, - aut. past.]. Aš suprantu, kad jūs tų bendradarbiavimų turit labai, nu, apart jos, bet man yra įdomi ji dėl to, kad tas va tarpsektorinis toksai veikimas ir pakankamai, nu, struktūruotas, apibrėžtas, aiškiose ribose. Tai jo, aš pradžioj pradėjau vat su klausimu, kodėl jinai buvo sudaryta, kokių tikslu, koks jos pagrindinis uždavinys?

V1.1: Gal aš papasakosiu. [Interviu dalis pašalinta, siekiant apsaugoti tyrimo dalyvio tapatybę, - aut. past.].

V1.2: Šitą vat aš nežinau, ar pastaraisiais metais, nu, vat, kas būtų iš tokių dalykų.

V1.1: Bet gal ir nebuvo pastaraisiais metais nebuvo tokių dalykų. Mes esam nešę, mes, nu, pristatom naujienas kažkokias, pavyzdžiui <...>, kai vyko, pristatinėjom, nu, vat, tokius arba kažkokias gerąsias praktikas, kur kas vyksta, bet jo, šiaip.

V1.2: Galėjom, aišku, visada, visada galim pristatyt.

V1.1 : Taip, taip, nu, vat, čia irgi bėda kai įsigarsint, kad didelė dalis tų pačių žmonių ir ne.

V1.2: Jie dar geriau žino, jie dar geriau žino, kas vyksta, negu mes apie dalykus kartu.

A.R.: Nes visi visur tie patys dalyvauja, jo...

V1.1: Jo, tai va, dabar [darinyje, - aut. past.], jo, biškį irgi buvo pokyčių, mes kažkaip vis, nu, lanksčiai į tai pažiūrim. Kai prieš kelis metus [darinį, - aut. past.] perdarinėjom, <...> jau nišinių, labiau tematinių, ten, nu, su <...>. Bet, nu, mes pamatėm, kad nelabai veikia, vis tiek dalyvaudavo <...> sumažinom šitą [darinį, - aut. past.] per pusę ir palikom tikrai jau tas labai specifines ministerijas, kurios su <...> dirba. <...>. Jo, tai va, palikom mažiau <...>, kur irgi palikom tuos, kurie su tuo padirba, va, <...>. Jo, ir iš verslų pasilikom porą, kurie, tenai, nišiskai su tuo dirba. Tiesiog taip sutraukėm, dabar darom eksperimentą, ar tai veikia, bet neveikia, bet manau, yra kitos priežastys.

A.R.: O iš, kadangi [darinio, - aut. past.] veikla, nu, vat, gal kitokiais formatais šiek tiek keitėsi, ten žmonių skaičius ir panašiai, jinai jau, nu, <...>. Galbūt yra tam tikrų pasikartojančių dalykų, galbūt kažkurie yra vienetiniai. Kokie dažniausiai kelia diskusijas klausimai? Galbūt kur būna kažkokių nesutarimų arba, nežinau, probleminiai labiau taškai, ar viskas taip labai lengvai praeina, visi klausimai, kaip?

V1.1: Ar turinio prasme klausia, ar apskritai procesų kažkokių?

A.R.: Įdomiausia gal turinys pats, bet klausimas yra apie procesus, aišku, kur, kur tie iššūkiai tokie kyla.

V1.2: Man atrodo...man atrodo, va, čia toksai, toks mano „five sense“, kad didžiausias [šito darinio, - aut. past.] iššūkis iš tikrųjų yra <...>. Ta prasme, čia yra, nu, ironiška, bet man atrodo, kad [darinys, - aut. past.] vis dėlto, kai vyksta kažkokios, nu, diskusijos, žmonės nepasisako, ir aš nežinau, kodėl jie nepasisako, bet, arba, nu, bet aš kažkaip tai nujaučiu, kad jie, nu, vat, kažkaip tai kartais nebūtinai, kad jie neturi idėjų, gal jie turi idėjų, bet jiems kažkas netinka ir nepatinka. Nu, ir tada atsiranda toksai biškį, nu, atsitraukimas, bet jie ne, nepasako, kas ar jiems procese kažkas netinka, ar jie turi kažkokią kitą nuomonę, ar jiems čia atrodo, kad išvis kažką kito. Jie visi labai mandagiai pasisako ten kažkokius tai dalykus, kai jų klausi, bet kad jie, pavyzdžiui, kibtų vienas kitam į atlapus, tai taip nebūna. Bet aš net neabejoju, aš net neabejoju, kad jeigu tu pas jų asmeniškai su kažkuo, tai, nu, vat, mes buvom susiskambinę su jau, va, tarkim, viena <...> bet visi žinome, apie ką mes kalbame. <...>. E, ir tai, ką jinai mums pasakė per asmeninį pokalbį, yra "nothing even close", ką jinai pasako tame susitikime ir tada gaunasi, kad jie, nu, yra sudėtinga iš tikrųjų eiti link kažkokio tai konstruktyvaus ir gero rezultato, todėl kad yra kažkoks tai, nu, toksai, aš tai pavadinčiau kažkoks povandeninis, toksai, kažkokia povandeninė srovė, kažkokio „passive aggressive“, nes, nu, kažko, nežinau, tai kažkoks barjeras, kažkoks barjeras. Aš nežinau, kaip tai įvardinta, nes tai yra labai sunku tą tokį apčiuopti.

V1.1: Aš, nu, gal galiu įvardinti. Man atrodo, kad čia yra priežastis tokia giluminė, kad bendraujant atskirai su žmonėmis, jo, nu, čia irgi kontekstui man sunku su šitais žmonėmis, kartais būna sulaukti šių atsakymų, bet man atrodo, čia problema kolektyvas ir individualus yra. Kai individualiai pasikreipi, parašai, susiskambini, <...>, yra visiškai asmeninis ryšys, nu, šiltesni atsakymai, tie smulkesni atsakymai, apskritai gauni atsakymą į laišką, kai tiesiogiai atrašai, kitaip negu rašai bendrai visiems. Tai čia viena, o kita, man atrodo, kad, va, kai bendrauji individualiai, tu bendrauji su žmogumi, ekspertu, tos srities žinovu, tu labai konkrečiai jam užduodi klausimus, į kuriuos gali atsakyti, arba turi nuomonę, arba neturi nuomonės, bet vis tiek tai yra, va, toks. Bet kai bendrauji [darinyje, - aut. past.], jau prie apvalaus stalo ar prie skirtingų staliukų, tai jie vis tiek yra atstovauja savo įstaigą, instituciją. Taip, taip, ir jie sako, ypač <...>, labai dažnai girdisi, jie kartoja tuos pačius žodžius per [visus darinius, - aut. past.]. Nu, yra advokacinės žinutės, kurias girdim visur per kiekvieną susitikimą, ir mūsų, ir tada kitų, nes tie patys kartojasi. Tai man atrodo, čia esminė tokių darinių problema. Manau, vakar tau irgi ten per tą minėtą, man atrodo, nu, man tai šitas atrodo. Kita vertus, <...>, nu, mes išbandom tuos metodus, mes labai aiškiai šitam etape, va, dabar kuriam <...>, ir labai aiškiai buvom nusistatę, nusimatę, kaip mes dirbsim su [dariniu, - aut. past.], <...>.

V1.2: Jo, aš irgi, nu, mes labai džiaugiamės šituo, mes galim papasakot. Tu pasakok, aš parodysiu, skaidrę.

V1.1: Pirmas mūsų susitikimas <...>. Tai gal tu šito ir ieškai. Tai va, mes darėm pratimus tokius visokius.

V1.2: Palauk, ne, tai mes darėm vien pagrindinį pratimą, darėm. <...>. Nu, žodžiu, ir mes, ir mes, kai buvom tuose mokymuose, tai tenai mes, nu, <...>, nu, kad, žodžiu, atpažinti vienas kitus, kurie yra iš tos pačios, kad pasidalinti, kaip mes mąstom, kas mums procese, pavyzdžiui, yra labai svarbu, ir kas mums kaip tik yra nesvarbu, ir taip toliau. Mes su juo, va, turėjom čia mūsų „team buildingas“ geriausias buvo.

V1.1: Nes mes atsidūrėm skirtinguose kampuose, ir tada, va, kodėl čia taip mums sekasi. Nu, tipo, nes tada suprati, nes, nu, pavyzdžiui, aš ten mėgstu Excelį ir taisykles, ir vienas, du, trys, o <...> mėgsta pradėti sukurti idėją, ir, ir mėgstu dauginti galimybes ir idėjas. Taip, taip, aš, aš sudėt jas į lenteles mėgstu, nu, iš esmės, bet vat, nu, mes, pavyzdžiui, <...>. Taip, pradedam nuo to, kad mes pažintume vienas kitą kaip komandą.

A.R.: Ir kaip, ir kaip, kaip reagavo žmonės, ir ar matot kažkokią, nu, nežinau, kad nuo to.

V1.1: Ne, dabar tai nieko nematom, bet tuo metu tą, tą susitikimą visi kažkaip gražiai pažiūrėjo, bet aš manau, kad, nu, mes šalia to susitikimo buvo tikslas pačio pirmo ir nusistatyt taisykles.

A.R.: Čia prieš kiek laiko buvo panašiai?

V1.1: Čia <...>, apie šitus dalykus, ir mes labai tiesmukai ejom su tuo, kad mes va šitus iššūkius norim spręst, ir, nu, vat, jau jūs čia esat, ir kaip mes darom, kad mums gerai būtų.

V1.2: Nu, kokie lūkesčiai <...> vienas kito. Šiaip man tai pirmas, kai mes <...> žmonės šiaip tai, nu, mėgsta apie save pašnekėt ir pristatyt, kokie jie yra, ir jie tada ten, kai pradėjo kelti tas korteles ir kas jie yra, tai matosi, kad jam tada, nu, jam patinka apie save pašnekėt, bet jam pasidaro įdomu ir apie kitus klausyt, ir tas toksai kažkoks ryšys tada atsiranda, kažkokie tai bajoriai, nu, žodžiu, žmonės biškį atsipalaiduoja, ir tada tu matai, kad ok, čia kažko, kažką, kažkaip jie, nu, nusiima tą biškelį, žinai, reprezentavimo kaukes biškelį, nu, ta prasme.

A.R.: Kaip greitai jos grįžo?

V1.1: Jos grįžo, aš manau, kad, nu, buvo tada procesas, tada ten atostogos, mes sugrįžom [Interviu dalis pašalinta, siekiant apsaugoti tyrimo dalyvio tapatybę, - aut. past.].

A.R.: Tiesiog pamatė, kad jūs nelabai, nu, nu, negalit per daug nuoširdžiai.

V1.1: Nu, mes ten gana nuoširdžiai, iš tikrųjų, aš ten, nu, ir lygiai <...>.

A.R.: Kaip šitoj vietoj sekasi išbalansuoti tarp, nu, nes vis tiek sėdi ir <...>, nu, aišku, ne visada.

V1.1: [Interviu dalis pašalinta, siekiant apsaugoti tyrimo dalyvio tapatybę, - aut. past.].

V1.2: Viskas taip, viskas taip pasidarė „fake“ ir taip, ir jie, ir jie, nu, tai taip, žmonės tą jaučia, jie tą supranta, ir, ir tada, nu, nu, mums irgi nemalonu į tada šnekėt, kviesti <...>. Bet kita vertus, <...>

A.R.: Ar iš jūsų pusės čia labiau kaip pliusas, ar labiau kaip minusas?

V1.2: Pliusas, didelis plusas, nes tai yra žmonės, kurie, nu, ta prasme, plačiau pamato, nu, jeigu yra klausimas vienas, tai jis nėra matomas tikrai, nu, va, taip, kaip aš organizacijoje matau, jo, bet tai yra, nu, tada, nu, plačiau kontekste gali išeiti. Tie žmonės, tie žmonės gal mažiau žaidžia politiką, sakykim, taip, jie tiesiog, nu, jie, nežinau, jie kažkaip jaučiasi saugiau, ir jie, nu, tada sako: "Mums tada tas, tas, tas, nu, tai tas neišsina, nu, tai gal darykim tą". Nu, tai jie kažkaip tai apskritai gal turi kažkokią mažesnę, baimę dėl savo, kaip jie ten atrodys, ką jie reprezentuoja, nu, aš nežinau, kažkaip, nu, aš negaliu pasakyti, bet čia, nu, tiesiog yra pozicija, ir, ir jo, jie arba kaip žmogus, kaip ekspertas ateini, arba kaip, nu, atstovas. <...>

V1.1: Jo, bet jie gal tada galėtų iš savo institucijos atsiųsti kitą žmogų.

A.R.: Taip, taip, taip, taip, tada jie galėtų, nu, kažkaip tai, bet gal ir tas kitas žmogus perims tą patį tą naratyvą, jo, jo, bet ir vaidmenį.

V1.1: Dar, dar gal pabaigai dėl to nedalyvavimo mane gal nustebino <...>, kurios šiaip jos, nu, žinai, fainos ir viską, bet jos irgi taip kažkaip dalyvauja, bet jos gal kažkaip nejaučia irgi savo galios, savo priežiūros, taip, nu, ar tokie organai.

V1.2: Jo, jo, jos, tavo <...>, žinai, jos veikia ne kaip kūrėjos, kad mes davai, nes, pavyzdžiui <...>.[Interviu dalis pašalinta, siekiant apsaugoti tyrimo dalyvio tapatybę, - aut. past.].

V1.1: Mes galėtumėm tuos klausimus kelti <...>, tai va būtent, bet, bet kažkaip tai ne, nu, tas ne, nėra, neatsiveria, jo, to tokio aršumo, žinai, sakau, visi, nu, vat, visi lieka labai mandagūs, taip, bet to tokio, nu, tai gerai, tai ką mes čia veikiam ir ką mes tuo darysim, nu, va, šiandien kas daug aršumo rodo, bet dar va šitą pareflektojuojant, aš galvoju, nu, čia arba viena vertus sukurti sąlygas reikia tas tinkamas, bet, nu, kita vertus, tai yra ekspertai žmonės ir gal ne visi žaidimai tinka, kartais reikia tiesiog, nu, paimti ir šnekėt, nu, nu, žmonėms šnekėt, nes jie turi [Interviu dalis pašalinta, siekiant apsaugoti tyrimo dalyvio tapatybę, - aut. past.].

V1.2: Nežinau, mes esam daug kalbėję su joms, kad čia kažkoks yra keistas, man atrodo, ir gal kultūrinės viešų institucijų kažkoks tai dalykas, vyksta susirinkimas, visiems nepatinka, visi tyli, visi išeina iš susitikimų durų, baigiasi susitikimas, ir tada jau, kai yra neformalu, tai tada visi išpila vienas ant kito visą šūdą, ką iš tikrųjų galvoja, bet per susitikimą tai, nu, kažkodėl tai ta erdvė nėra, nu, jinai vis tiek išlieka reprezentatyvi ar kažkokia tai, bet čia kažkaip man toksai jausmas kartais būna, nu, kažkaip tai mūsų kultūroje gal irgi toksai kultūrinis, kur, nu, net <...> visi sėdi, išsijungia kameras, ir tada tu toks vienas galvoji, nu, aš galėčiau dabar iškelti

klausimą arba pasakyt garsiai, kad, nu, čia man atrodo, kad čia nesąmonė, nesąmonė, nesąmonė, bet kažkaip, nu, nu, ką tu ten sakysi, žinai, ten čia lygtais atrodo gal ne į temą, gal čia vis tiek niekas neatsižvelgs, tai gal čia kažkaip tai, ai, nu, tai „whatever“, čia ne mano problema, aš einu daryt savo darbelius, manęs kai vėl pakvies, aš ten sudalyvausiu, pabūsiu ir vėl išeisiu, bet ai, nu, tipo, ir man atrodo, kad kažkokio vat šito „mindseto“ dalis, jinai pereina ir į tas, nu, vat [darinius, - aut. past.] arba tuos kažkokius tai formatus, <...>.

V1.1: Šiaip aš dar atsiprašau, įsiterpianč, čia irgi neatsitarimai, <...> man yra pasakius, kad sako: „Aš dalyvauju dėl jūsų <...>, nes jūs stengiatės.“

A.R.: Taip, tai dėl asmeninio labiau kontakto ryšio negu kad iš tiesų mato.

V1.1: Nu, ir paskui tam, <...>.

A.R.: O mes, aš taip bandau žiūrėti į laiką ir matyti, kiek aš dar visko noriu jūsų išklaust, tai norisi šiek tiek, mes, man atrodo, labai daug dalykų jau aptarėm, ir mes daug dabar kalbėjom apie, nu, vat kitus, ten [darinio, - aut. past.] narius, apie santykius su jais ir panašiai, dabar man norėtųsi šiek tiek grįžt, nu, vat apie jus, apie save labiau reflektuojant, kaip jūs pačios matot, nu, <...> tokių vaidmenį, ir tuo pačiu šiek tiek gal pakalbant ir apie tas kasdienes funkcijas, kur sakot, kad, nu, ta [darinys, - aut. past.], jinai irgi yra tik dalis jūsų darbų, tai vat kaip kituose darbuose, nu, vat kokie yra tie kiti darbai ir ar tie iššūkiai, jie ten, nežinau, matot tuos iššūkius ir kituose darbuose, ar čia yra, nu, vat tos [dariniai, - aut. past.] tokie labiau kontekstai?

V1.1: Aš galvoju, šiandien priėjau tokios, nu, ne šiandien priėjau tokios išvadas, bet tiesiog man dar vienas buvo puikus pavyzdys, kaip yra žmonės, kurie padaro užduotį, nu, gauna užduotį ir padaro, ir tada yra žmonės, kurie gauna klausimą, jie atsako ir iki galo viską, nu, tipo, padaro, nu, tipo, ne už čeką, bet tiesiog, nes, nu, tipo, aš <...>.[Interviu dalis pašalinta, siekiant apsaugoti tyrimo dalyvio tapatybę, - aut. past.].

A.R.: Bet čia o sakai lygiavertiškai labiau, o [darinyje, - aut. past.] jautis jaučiasi daugiau nelygiavertiškai?

V1.1: Nu, man tai yra šitas, kad mes...

A.R.: Bet <...> ta prasme, kad jūs jaučiatės žemiau esančios, ar kad atvirkščiai, jūs, nu, ta prasme, kaip gal, kaip tas nelygiavertiškumas?

V1.1: Man labai, man žiauriai keistas santykis su [dariniu, - aut. past.], nes viena vertus, kai, nu, dabar [darinys, - aut. past.] nėra labai aktyvi, tai jai reikia žiauriai daug turinio įnešti, tai viena vertus, nu, mes esam tos, kurios žiauriai daug turinio prigeneruojam ir atnešam, tai aptarnaujam, bet ir ta prasme, kad mums tarsi reikia kažkokio atsakymo, nu, viena vertus, <...> kad greičiau tikrai jūs „užčekinkit“ kažką, bet ką, kad mes galėtumėm toliau daryt, nes jau, nu, visiems atrodo jau „dzin“, bet kita vertus, nu, va toks yra, nu, vis tiek tu su išore bendrauji, ir

tu tada kaip su organizacija, tada tave žiūri, ne kaip į mane, o kaip į organizaciją, tipo, arba ką, žinai.

V1.2: Aš jo, aš tai gal, aš tai kitokią santykį turiu, nes, nu, <...> „managino“ [darinį, - aut. past.], o aš pati tu, tai man kažkaip tai, man tai gal kaip tik būna kartais, kad aš nesuprantu, kodėl mes tiek masažuojam tą [darinį, - aut. past.], nu, tipo, mes kažkaip labai iš tikrųjų duodam daug tokio kažkokio, nu, tipo, dėmesio skiriam, kad vat jie ateina, kad jiems čia būtų medžiaga visa, visiems atskirai surašyt laiškus reikia, čia kažką, tai žinai, kur ta prasme, kažkoks vaikų darželis, aš tai, aš tai nežinau, aš man tai kartais yra toksai, kad aš tai nesuprantu, kodėl aš turiu, nu, aš nematau savęs nei aukščiau, nei žemiau, man tai yra, nu, tiesiog aš tai žiūrėčiau kaip į „business relationship“, bet man kartais jau atrodo, kad mes yra kažkoks tai biškį toksai „toksinio“ santykio įvaizdis, kur mes „pursiuinam“, žinai, kur, nu, mums reikia rezultato, mums reikia rezultato, ir mes visais būdais bandom išmelžt, ir kuo mes labiau bandom tą rezultatą iš jų išgimdyt, tuo jisai atrodo, kad labiau nesidaro, ir tada man tai kažkaip atrodo, nu, tai gerai, tai gal, nu, tai „fuck it“, nu, ta prasme, nu, tai gerai, mes gal, gal mes per daug pat atsakomybės prisiimam, gal, nu, nes čia aš visą laiką sakau, kad, nu, ypač pavyzdžiui <...> tai jūs jauskit atsakomybę, kodėl mes turim „fucking“ drebėt dėl to, nu, nu, kažkaip tai, arba, nu, tai yra bendras rezultatas, tai vat kažkaip tai, kaip kad žmonės nu, čia gal yra tas momentas, kad žmonės turi kažkaip tai pasijausti atsakingi už tą rezultatą, kad, kad jeigu iš [darinio, - aut. past.] išeis tikrai vienas <...>, tai [darinys, - aut. past.] „gonna look bad, we are not gonna look bad, you guys are gonna look bad“, nu, šiaip, ir man atrodo, kad biškį gal, bet čia man atrodo, šitas pagerėjo, man atrodo, dabar jau mes einam geresni.

V1.1: Nu, nes mes <...> „bugint“, nes buvo, nu, jo, buvo, ne, nesinorėjo labai „bugint“ <...>. [Interviu dalis pašalinta, siekiant apsaugoti tyrimo dalyvio tapatybę, - aut. past.].

V1.2: Aš dar norėjau papildyt su kitom institucijom, tai vat man gal, sakau, man su [dariniu, - aut. past.], tai aš, nu, ta prasme, „I don't get what their beef is“, nu, tipo, tai bet su kitom institucijom man tai gal kaip tik biškį kartais būna sunkiau, gal, nes aš labiau jaučiu tokį, kad mes iš jų kažko tai norim, ir jie neprivalo nieko, ta prasme, jie, nepaisant to, kad <...>.

V1.1: Arba, bet šiaip labai liūdnas pavyzdys, mes labai gerai <...> bendraujam, nu, čia irgi gal konkrečiai neįvardinu, žinai, bet kad žinok, labai, jo, nes ten labai fainos <...> žinai, nes ta vadovė, tai jo, bet vis dar yra ta moteris, kuri dirba visą laiką su mumis, ir kuri ir žinom, yra liūdna ir nori daryt dalykus, bet mes dabar nebegalim, ją blokuojat, nes jau, nu, yra nu vadovas, kuris blokuoja.

A.R.: O šiaip, nu, vat gal vėl grįžtant šiek tiek prie [darinio, - aut. past.], girdžiu vat, kad nu su ministerijom yra tuo daug bendradarbiavimo, bet [darinio, - aut. past.] aplinkoj ar būna, kad tą

pačią problemą, tą patį kažkokį sprendžiamą klausimą matot, kad supranta skirtingai, nežinau, kad tiesiog, kad pats supratimas apie, nežinau, jūsų nagrinėjamus klausimus yra skirtingas?

V1.1: Gal iš [darinio, - aut. past.] patirties, <...>. [Interviu dalis pašalinta, siekiant apsaugoti tyrimo dalyvio tapatybę, - aut. past.].

A.R.: O ką darot tokiu atveju, kad, nu, jie suprastų?

V1.1: Tai jie šiuo metu, ne, nežinau, ką mes darom šiuo metu, jie yra įsipareigoję šitą daryt, ne, ne, ne, ne, jie „atsiatmazino“ šito, sakė nedaryt. Ta prasme, mes niekaip nespėjom atrast susitarimo, bet kadangi jau politinio lygmens <...>.

A.R.: Nu, gerai <...>, bet tokiu atveju, bet tokiu atveju, ar čia jūsų buvo iniciatyva, kad ten <...> pasikalbėtų, pavyzdžiui, <...>, ar čia, nežinau, kaip kažkaip natūraliai gavosi?

V1.1: [Interviu dalis pašalinta, siekiant apsaugoti tyrimo dalyvio tapatybę, - aut. past.].

V1.2: [Interviu dalis pašalinta, siekiant apsaugoti tyrimo dalyvio tapatybę, - aut. past.].

V1.1: Bet čia, nu, ir yra, čia, nu, tai klaus, nu, politinis prioritetas, tai kad yra dar gali būt, ką aš žinau, asmeninių <...>, nu, tipo, yra tokių, kur mes.

A.R.: Nes <...>.

V1.1: Nu, bet čia, tipo, ta prasme, iš viso man, man tai kartais būna toksai. Čia kaip mums ten, mes esam vienos <...>. Man <...> kad, tipo, rinkimės tuos <...>, kurie yra <...>.

V1.2: Bet, bet nu, man tai čia yra tikrai, aš žinau, kad čia yra realybė, aš suprantu, kad čia yra valdžia.

A.R.: O gerai, bet aš čia vat suprantu su, nu, su ministerijom tie, tai tada nu tenka pasitelkti tiesiog hierarchinius ten tokius, nu, vat mechanizmus, o dažnai būna sakoma, kad ten, nežinau, bendraujant su ten vat tarp sektorių, ten, sakykim, nežinau, NVO su valstybiniu verslu, su valstybiniu ir panašiai, kad mes net, nu, nesusikalbam, kad mes net ne tą patį žodyną vartojam ir panašiai. Ar jūs matot savo veikloj tokio vertėjų, tokio vaidmens, ar jums būna, ar ten [darinyje, - aut. past.] jau yra, nežinau, „educated enough“ ten toj srity, ir jūs jau turit tą bendrą?

V1.1: Nu, mūsų [darinys, - aut. past.] yra per daug, viešasis sektorius mažiau dabar dalyvauja, tai nereikia vertėjavimo.

A.R.: O daugiausiai reikėdavo viešajam sektoriui?

V1.1: Nu, būdavo šito gal anksčiau šiek tiek, nu, vat gal to, žinai, ne kad viešajam sektoriui, bet, nu, žinai, ten, nu, NVO savo advokaciją daro, o viešasis sektorius turi savo darbines sritis, ir <...> nesupranta, kur pataikyt į kokią čia sritį, nu, kad, pavyzdžiui <...>.

A.R.: Nu, kaip veikia iš viso visa struktūra, ar ne...

V1.1: O vieša, nes, nu, nėra žmonės išsilavinę, tikrai nėra. O viešajam sektoriui, nu, irgi jam reikia to vertėjavimo, suprast to, gal, gal vertėjavimo ta prasme, kad irgi atsivert ir pabandyt suprast, ar, nu, tikrai mano įstaiga negali šitą padaryt, nu, ypač su sudėtingais klausimais, <...>.

A.R.: O kokie čia yra pagrindiniai gal iššūkiai kylantys su tuo vertėjavimu, ta prasme, nu, aš girdžiu, kodėl reikia iš viso...

V1.1: Gal net ne vertėjavimas, gal labiau čia edukavimas.

V1.2: Jo, bet aš, nu, žinai, tas edukavimas toks, aš nežinau, ar, nu, tai yra suprantama, žinai, mes kiekvienas negalim išmokyti vienas kito darbo dirbti ir suprasti, dėl to mes ir, žinai, vieni dirba viešajam sektoriuj, kiti NVO, ir jie, mes turim skirtingus darbus, aš dar tikrai gal norėjau pridėti dėl to vertėjavimo, dar aš pridėčiau, kad kartais viešasis sektorius dar iš to dalyko, ko nesupranta, tai atrodo, kad jie nelabai supranta, kaip žmonės, nu, dirba apčiuopiamus dalykus, nu, tokius paprastus, žinai, kad, pavyzdžiui, versle, kai jie daro daiktus, kad jie paima, padaro, nu, kad viskas yra, žinai, procesas, paimi, padarai, susisieki su žmonėmis, tada tu tenai dirbi, tada tu bendrauji, važiuoji ten, o mūsų darbe yra kaip tik žiauriai daug neapčiuopiamo, nu, tokio, žinai, tu biškį tokio rūko, žinai, tokio neapčiuopiamumo, abstrakcijos dėliojimo, tada viskas susieina į „super“ konkretų ten kažkokį tai aprašuką, žinai, bet jis vis tiek yra abstraktus, o ten žmonės „dealina“ su labai konkrečiais dalykais, su kuriais viešasis sektorius nebemoka „dealinti“, su tokiais dalykais, kai tuo tarpu tas, nu, vat tas, nu, NVO ir privatus sektorius, jie nesupranta, kad, nu, ta prasme, jie „dealina“ su valstybės institucijom, kurios „nedealina“ su, nu, ta prasme, su smulkmeniškais dalykais, jo, ir tai yra kita plotmė, ir tas, nu, tai, tai reikia tą suprasti, tai, tai vat čia yra darbas, bet tiesiog aš norėjau dar, kaip tu ten sakei, kad dėl, dėl to vertimo, ir paskui buvo kitas klausimas, bet ką, ai, edukavimas, jo, tai vat, kad mes, nu, negalim vienas už kito dirbt darbo, bet gal kažkokio tai supratimo, geranoriškumo ir pagarbos, nu, tiesiog, kad, ir, ir aš suprantu, kad labai yra sudėtinga šito dalyko prašyt, kai tu matai, kad žmonės „atsiatmazina“ nuo dalykų, ir tu žinai, kad daug kas neveikia, bet kita vertus, yra ir tie atvejai, nu, kur, blemba, „fucking“, tie tarnautojai daro viską, ką jie gali, su tais, su resursais, kuriuos jie turi, ir lygiai taip pat tie NVO ir tie verslai, jie, nu, irgi, nu, ta prasme, kad čia visą laiką irinis yra tas, kad verslas irgi ten, oi, ten NVO visą laiką verčia, kad mes atstovaujam visuomeninį interesą, o verslai atstovauja tik save, jo, bet verslai samdo tūkstančius žmonių, be kurių jūs neturėtumėt savanorių, ir, nu, ta prasme, tai viskas yra, nu, suprast, kad viskas turi savo vietą, nu, kažkokią tai tokį, nu, ir biškį turėk tokio „benevolent“, žinai, kad, nu, tiesiog išklausyk ten to pasiūlymo be išankstinių nusistatymų, nu, ir tiesiog „take it from there“, bet atrodo, kad visus užvaldo kažkokios išankstinės emocijos, nusistatymai, patirtys, kurių labai

daug tokių jau, nu, užsiknisim, tokių, nu, va, tas istorinis, žinai, toks, ai, nu, tai mes jau žinom, ką pasakys, jau išsižioja ten tas koks nors verslas, ir jau ten garsiai dūsauja ten toj NVO...

A.R.: O tai vat minėjai šiek tiek vat ir apie tą neapibrėžtumą didelį, kad, nu, yra tarsi versle gal labiau sustyguoti dalykai, čia viešajam sektoriui tokio daugiau gal, nu, vat to neapibrėžtumo ir procesiškai, ir panašiai ir vat dabar vat kalbėjot apie tas reakcijas visokias ir panašiai, koks jūsų vaidmuo yra tame, nu, vat iš vienos pusės paminėjot, kad ir pačios ten jie ateina ten nepatenkinti, ir tada jūs irgi ateinat nepatenkintos, kas yra, nu, visiškai žmogiška reakcija, bet kažkaip iš to reikia išlipti, ar jūs, nu, kaip iš to bandot išlipt, kaip bandot šituos iššūkius spręst?

V1.1: Šiaip tai man visas šitas vaidmuo su [dariniu, - aut. past.] yra labai toks kažkoks asmeninis, nes, nu, pavyzdžiui, <...>. [Interviu dalis pašalinta, siekiant apsaugoti tyrimo dalyvio tapatybę, - aut. past.].

A.R.: Kaip jūs irgi šituos įveikiat, nu, vat tą neapibrėžtumą ir panašiai?

V1.1: Nu, va, bet va gal dar ką norėjau pasakyti, tai gal, jo, labai lengva vertinti kitus žmones irgi dabar kalbėt apie [darinio, - aut. past.] narius, tai įdomu, kaip jie mus mato, žinai, ir, žinai, taip, taip, taip, visada kai viena vertus, žinai, bandai prisitaikyti prie konteksto, <...>, vat tas sprendimo būdas viena vertus suteikt, nu, vat dabar bent jau aš ėjau va į šitą ciklą, <...>. <...>.

A.R.: Toks neįvertintas pasijautė, kas yra, nu, natūralu labai.

V1.1: Jo, tai va čia šitą, žinai, ir tada „dealini“ taip, kad, nu, tiesiog, nu, tai ir gerai, žinai, ir išsiunti laišką, ir jau tada ateisi, neateisi, koks man skirtumas, žinai, jau tada yra šitas, jo, čia asmeninis gal toks „dealinimas“.

V1.2: Apie šitą savo rolę. [Interviu dalis pašalinta, siekiant apsaugoti tyrimo dalyvio tapatybę, - aut. past.].

V1.1: Praneškit man bent kuo anksčiau, kad aš galėčiau prisijungti, tada pranešiu tris savaites prieš, parašai tris laiškus, nieko neatsako, ir tada dvi dienas prieš parašai, ir gali prisijungti, ir sakai, oi, ne, negaliu, reikėjo atsiųsti kitaip.

A.R.: Nu, jo, jo, ir aš gerai suprantu, kad čia yra, nu, toks labai jūsų darbo didelis „challenge“, balansavimas tarp darbo rezultatų, nu, vat, ką jūs kalbat, kad ten vat ir formatas, ir panašiai, ir tarp to, kad, nu, įtikti, padaryti geras sąlygas, ir panašiai, ten kažkaip, nu, va, ten tiem „stakeholderiam“.

V1.2: Yra šitas momentas, jo, bet aš šiaip galvoju, kad tas įtikimas „stakeholderiam“ jisai turi turėti ribas, ir man atrodo, kad visas viešasis sektorius, ne tik mes, bet visas viešasis sektorius mūsų su šituo „strugglina“ iš tikrųjų, nes yra visą laiką tas toksai tarp įtikimo ir visiško užsidarymo, bandymo įtikti ir visiško užsidarymo, kai iš tikrųjų man atrodo labai, nu, tas atsakymas vis tiktai yra, nu, aiškiose taisyklėse ir procedūrose, nu, kas vis tiktai yra viešojo

sektoriaus, nu, stiprybė, ir tai yra demokratinės visuomenės, patinka, nepatinka, taisyklės, „that's how things work“, ir, nu, aš, jo, ta prasme, didelėse valstybėse, pavyzdžiui, šitie dalykai gerai veikia, nes kadangi yra dideli žmonių srautai ir visa kita, tai pas juos, nu, nu, „sorry“, nu, nu, mes negalim žmogiškai suprasti ir aptarnauti žmogaus penkias minutes po uždarymo laiko, nes jeigu mes taip darysim, tai tada mes turėsime nesibaigiantį žmonių srautą iki 10 vakaro, nes bus dar penkios minutės, dar penkios minutės, bet visi tą supranta, ir tada išimtis tampa iš tikrųjų išimtis, o ne yra taisyklės, ir tada visi ieškom, žinai, išimčių, tai kažkaip tai tą procesą, nu, gludint, gludint, kad taisyklės būtų, ir kad tu pats gerbtum tas taisykles, kad jeigu tu pasakei, kad tu darysi taip, tai tada, jeigu ten, kad ir ten verčia, tada [darinys, - aut. past.], ten visi nepatenkinti, nu, gerai, kad jie nepatenkinti, nu, „I'm so sorry“, bet tada, aišku, jie naudoja tą, kad, nu, jie nepatenkinti, jie tada kažkaip kitaip tau parodo. Turėjom praeitą, praeitą, praeitą kartą, <...>.

V1.1: Bet čia buvo kolektyvinis susitikimas, balsavimas, visi matė tą rezultatą, kad tai nėra tarp tų prioritetinių darbų, taip, visi darė kartu...

V1.2: [Interviu dalis pašalinta, siekiant apsaugoti tyrimo dalyvio tapatybę, - aut. past.].

V1.1: [Interviu dalis pašalinta, siekiant apsaugoti tyrimo dalyvio tapatybę, - aut. past.].

V1.2: [Interviu dalis pašalinta, siekiant apsaugoti tyrimo dalyvio tapatybę, - aut. past.].

A.R.: Tai realiai čia gavosi toksai net visas toks konfliktas, toksai, bet realiai jūs, nu, nu, toksai institucinis, jo, jo, institucinis konfliktas, ir jūs gavotės, ne, nu, ne kaip per vidurį tarp jo, bet gavotės kaip viena šalis...

V1.1: [Interviu dalis pašalinta, siekiant apsaugoti tyrimo dalyvio tapatybę, - aut. past.].

V1.2: Mes esam, nu, <...>, nu, pasikalbėt apie <...> bet ten tai būna iš viso, kad [darinyje, - aut. past.] tipo pasako vieną, bet tada, pavyzdžiui, viešumoj pasako kitą nuomonę, o tada nueina pas <...>, nes jį pažįsta asmeniškai, ir ten prakišinėja dar trečią nuomonę...

V1.1: Po [darinio, - aut. past.] išsidiskutuoja, pritaria visa kita, tada yra sprendimas, bet tada va tas pats žmogus nueina <...>: "Nepatinka man tas sprendimas." Ir tai, tai ta prasme, čia yra, nu, man, bet čia gal kitas, kitas...

V1.2: Bet čia man grįžtamas prie to, kad, nu, to nepagarbos proceso, nepagarbos, vienas, nu, to tokio, žinai, nepagarba taisyklėm, ir visi ieško, kaip tas taisyklės apeit, ir ieškokit kažkokio tai „adhokinio“, va, tokio būdo dar savo, o, nu, čia kaip uždaryt, jau, jau pas gydytoją uždarytą, bet aš nelabai greitai, aš čia dar tikrai penkias minutes, tai va čia vat šita vat kultūra, kur visi žmonės stovi eilėj, bet kažkodėl tai kažkas sako: "Bet man labiau pilvas skauda negu jums," ir taip kartais taip būna, ir kartais, nu, tikrai tu supranti, kad, nu, ten, žinai, ateina vaikas

verkiantis, tai tu jį praleisi, jeigu jau miršti, jo, bet, bet esmė yra, kad vis tiek, nu, šiaip pagal taisykles visi turėtų stovėti eilėje <...>.

V1.1: Bet čia tas įdomumas persipina, nu, va šito, jo, klausimo yra tarp žmogaus ir tarp jūsų, bet, nu, asmens kaip asmens ir įstaigos pozicijos ir visko, tai šitas labai...

A.R.: Aš matau laiką dabar yra be dviejų minučių 12, kiek mes galime dar skirti laiko dėl to, kad klausimų dar yra, bet aš nežinau, kokios jūsų galimybės yra, ten galim, bet kokį, ką aš žinau, 15 minučių, gerai? Tai aš taip, kadangi tie likę klausimai dar yra tokie, nu, pakankamai tikrai man svarbūs, man iš vienos pusės norisi išgirsti vat, daug reflektuojat, nu, ir apie skirtingus iššūkius, ir ten, ir, nu, vat įsitraukimai ir panašiai, norisi gal taip pasižiūrėti į pozityvesnę pusę jūsų veiklos, kur matot savo veiklos kažkokias sėkmes, kažkokias strategijas, kur jūs, nu, vat matot, kad geriausiai pasiteisina, jau girdėjau kažkiek vat, nu, apie tą neformalų santykį, kad, nu, ten tiesiogiai bendrauti ir panašiai, kad...

V1.1: Bet vat ir yra, ką, <...> nu, tai akivaizdžiai, jeigu tu nesugebi, žinai, pamatyt laiško, atrašyt trijų laiškų, ar ten ateisi, ar neateisi, nu, tai neateisi, nes tau neįdomu, „obviously“, nu, arba prioritetai kažkur kitur, bet va čia yra vaikščiojimas tarp, tai aš nelaikyčiau šito, žinai, sėkme tokia.

V1.2: Bet aš nežinau, nu, vat šitokio, nu, jinai yra plona linija, žinai, nes, nu, natūralu, kad tu kai dirbsi su žmonėmis, tai tu vis tiek su jais, nu, susivysto tas santykis, tu juos žinai, jie, tai yra, nu, žmogiškas, žinai, vis tiek, jo.

V1.1: Bet žinai, tada neteisybė biškį, nes yra, žinai, vien vieni žmonės aš turiu Facebook'e, ir parašau per Facebook'ą, kiti žmonės, žinai, yra ten per paštą pasiekiami, taip, taip, ir kur, žinai, natūraliai, gal, žinai, nelygios sąlygos, nelygios sąlygos, nes jeigu moderuoji, tai gal tu jau tipo, žinai, kažką vieną geriau supranti, nu, biškį vat tas yra vis tiek...

V1.2: Bet kita vertus, yra tas momentas, aš kažkaip, aš tai, pavyzdžiui, kai galvoju apie tuos ribinius, apie tuos žmones, kai vadinasi veikėjai, ribiniai veikėjai, jo, tai aš, pavyzdžiui, galvoju apskritai apie visus procesus Lietuvoj, kurie turi, nu, pavyzdžiui, turi savo atsakomybės ribas, ir tada kitas žmogus turi savo atsakomybės ribas, ir čia yra toksai kaip kiaušinio nešimas, tu neši kiaušinį, ir tada tu kiaušinį perduodi per, ir čionais yra kažkokia tai tarpas, ir tada tu tą kiaušinį turi perduoti kitam žmogui, ir tada klausimas, kaip tas kitas žmogus, bet tu realiai, tu perduodamas kiaušinį, tu jau išeini iš savo ribų biškelį, ir tada kitas žmogus jis, nu, tipo, turi pasiimti tą kiaušinį, ir tada jį nešti toliau, ir tada tenai kitoj pusėj, žinai, žmogus yra, sako: „Sorry, mano, aš čia toliau negu čia negaliu peržiūrėti, tai jeigu tu man atneši kiaušinį iki čia, tai aš jį paimsiu, bet kitaip tai ne,“ ir man kažkaip atrodo, kad Lietuvoj labai daug tokių yra procesų, kur yra, nu, va ta fragmentacija, kur yra šitas ir yra šitas, ir tada ten, kur yra tarpas,

ten pasidaro, nu, ta „grey zone“ tokių atsakomybių, ir tada yra žmonės, kurie labai ten tą kiaušinį jau, nu, tikrai paimk, ten jau duoda, žinai, kad tik jisai nesudužtų, bet tada yra tokių žmonių, kurie tiesiog: „Ai, nu, fuck that“ ir tipo „we're done“, nu, ta prasme, tai yra tokia kaip juodoji skylė, kur „all projects go to die“, nu, nu, iš esmės, nes nes niekas to proceso tų vat, tai va tas tarpinis veikėjas, tas jo biškį veikimas už taisyklių šiek tiek, jis gal kažkuria prasme yra, nu, vat, kai tu nori „deliverint“ kažkokį rezultatą, kur tas geras „deliverinimas“ jisai biškį išsina už tos raidės, kas yra parašyta, taip, žinai, nuo tipo pagal tavo darbo aprašą, <...>.

V1.1: [Interviu dalis pašalinta, siekiant apsaugoti tyrimo dalyvio tapatybę, - aut. past.].

V1.1: Ten gal biškį kontekstas, nes ten jau, žinai, didžioji dalis žmonių buvo, kurie vieni kitus pažįsta, žinai, jo, bet aš kalbu apie lietuvių iš lietuvių pusės...

V1.2: [Interviu dalis pašalinta, siekiant apsaugoti tyrimo dalyvio tapatybę, - aut. past.].

A.R.: Kur tu jiems vat sukurti prestižo tokį pojūtį, ar nu, taip, tai vat...

V1.1: [Interviu dalis pašalinta, siekiant apsaugoti tyrimo dalyvio tapatybę, - aut. past.].

A.R.: O pagal kokius kriterijus vertinat savo veiklos sėkmę, kaip pačios matot savo veiklos sėkmę, vat nu dabar šiek tiek pakalbėjom, nu vat tokie kokie konkretesni dalykai atrodo, kad veikia, bet ar yra kažkas, aš suprantu, vis tiek jūs pakankamai daug žiūrit tuos savo vykdomus procesus, juos planuojatės ir panašiai?

V1.1: [Interviu dalis pašalinta, siekiant apsaugoti tyrimo dalyvio tapatybę, - aut. past.].

V1.2: Aš tai gal kitaip žiūriu, mano tai vat aš taip pratęsiant su savo sėkmė, tai čia prisidės prie šito atsakymo, nes man atrodo, kad mūsų kitos sėkmės, man pavyzdžiui, praeitais metais, tai visai fainos buvo tos <...>.

A.R.: Bet kas tame projekte tau yra sėkmė, nu ta prasme, žinai, ką reiškia, kad projektas pavyko gerai?

V1.2: Tai reiškia, kad jo, kad tu iš jo gavai kažkokį tai, nu tipo tu iš jo gavai kelis rezultatus, kurių tu nu kaip ir norėjai, gal tu juos netobulai gavai, gal žinai, bet tu gavai.

V1.1: Nu pavyzdžiui, aš galvoju įvardint vienas iš pavyzdžių, <...>.

V1.2: [Interviu dalis pašalinta, siekiant apsaugoti tyrimo dalyvio tapatybę, - aut. past.].

A.R.: O vat, galvojant ir apie tas sėkmes ir panašiai, tai čia iš dalies reflektuojant apie jus pačias, bet iš dalies galvojant, nu šiaip bendrai ir apie kitus žmones, kurie vat daro tą tarpininkavimą, tai yra tarp jų veiklos ir panašiai, kaip jūs matot, kokios kompetencijos ir ar asmeninės savybės tam yra svarbios? Kur čia yra dalykai, kad nu vat, kad tau gal sėkmingiau tas tarpininkavimas sektųsi?

V1.2: Tai šiaip turiu gal žiauriai „people person“, man atrodo, kad man..

V1.1: Aš nežinau, ne, ne, aš nesu, aš nesu per „people person“, bet tipo, nes tinkamomis sąlygomis aš gerai, atsiprašau, nu tu sakyk, gerai...

V1.2: Aš tą noriu pasakyti, aš jau, aš įsivaizduoju, kad aš savo darbą galėčiau daryti daug geriau, jeigu aš būčiau labiau „people person“, nu šitas yra, bet, bet aš nesu toksai, aš esu daug labiau „nerdas“ negu aš, ne, negu „I would like to admit to myself“, taip, ir, ir man atrodo, kad turė, nu aš turiu, žinai, aš turiu „skillą“ bendrauti su žmonėmis ir suprast daug skirtingų pusių, kas labai padeda, bet aš ne visai gal turiu to „skillo“ tokio, nežinau, nu kažkaip tai, nu va čia kaip geri pedagogai, nu vat geras pasiruošimas, žinai, jie turi labai skylą, mhm, kažkaip tai ne tai, kad susidraugaut su žmonėmis, bet nu apskritai, nu bendrauti, „managing“, brėžt ribas, tokie vat, nu tas „interpersonal skillas“, kuris labai labai specifinis ir labai stiprus.

V1.1: Bet čia nėra „people person“, va čia ir yra esmė, kad žinai, nu čia kaip interpretuos, jo, gal ne, gal vieną, vieną vertus jo, aš sutinku, bet kitą vertus, žinai, kad tu gal nu irgi turi būt struktūriškas, žinai, gal aukščiau yra čia, kas ten žino, gal vienam vienaip, kitam kitaip, bet pavyzdžiui, tu turi, gali struktūriškai ir kažkaip mąstyti ir sudėlioti, išgirst tai, kas sako, ir sudėlioti į dėžutes ir išnešti kažkokį rezultatą iš to bendro matymo, arba nu žinai, surast bendrus taškus, va išsivers, žinai, ką tas sako ir ką tas sako, ir suvest ir tiesiog garsiai įvardinti, nu va kas yra, žinai, „geekinis“ ir analitinis mąstymas, tai čia aš tai sakyčiau įvairiai, bet taip, taip, taip, dar ką galvoju, pamiršau...

V1.2: Nu bet toks politikos „skillas“ biškį, nu yra turbūt ir „smart“, ir „people have to like me“.

V1.1: Bet manęs, tai aš nežinau, ar mane žmonės mėgsta, ir man dzin, nu ta prasme...

V1.2: Ne, bet čia yra klausimas, nu man atrodo, kad man tai irgi dzin, ar jie mane mėgsta, ar ne, bet jeigu jie mane mėgtų, aš žinau, kad man mano darbas sektųsi geriau...

V1.1: Bet va tame ir esmė, jeigu aš padarau taip, kad mane mėgtų, tai ar tikrai rezultatas geras, jeigu tada, nu va, tas atsiranda taisyklėsėjimas, šitas, bet nu va čia ta riba turėtų būt, man atrodo, balansavimas, kas tas mėgsta, gal žinai...

V1.2: Nu tas mėgsta, gal kažkuria prasme atsiranda, kad tave mėgsta, nu mėgsta, gerbia, žinai, kažkokį tai vat su tavim sukuria santykį, kur tavo taisyklė, nu tu kažkaip tai gali tas taisyklės tada laikyti...

V1.1: Arba šiaip gali gerai, tiesiog nežinau, gal paeitų, man tipo, gebi atskirti tą atstumą palaikyti, bet ir mandagiai elgtis, ir bendrauti, ir kur, nu vat tas yra gebėjimas labiau išlaikyti atstumą tarp gal šito.

A.R.: Du paskutiniai klausimai, vienas dalykas, jau šiek tiek nuo to, man atrodo, ir pradėjom mūsų pokalbį, kad kaip manot, kur yra daugiau tų tokių ribinių tarpininkaujančių veikėjų valstybiniam ar nevalstybiniam sektoriui, gal manot, kad natūraliai kažkuriam yra daugiau,

kažkuriam mažiau, ar ne, ir kitas dalykas, iš karto klausiant, galit ir sakyt pavyzdžius, ką matot jūs pačios kaip tarpininkaujančius veikėjus, nu konkrečius asmenis, tiesiog čia sniegų gniužta principu, galbūt turit rekomendacijų, ką verta irgi kalbint po šito interviu?

V1.1: Man tai atrodo, kad nežinau, kažkaip atskirt, nes žinai, gali būt tarpininkaujantis ir savo, žinai, tarp savo skyrių, nu ta prasme, priklauso labai nuo įstaigos, organizacijos, kartais tikrai reikia ir viduj patarpininkaut tarp dviejų skyrių ar trijų, ir žinai, surast kažkokį...

V1.2: [Interviu dalis pašalinta, siekiant apsaugoti tyrimo dalyvio tapatybę, - aut. past.].

V1.1: Nu bet čia, bet čia jau žinok, politinio prioriteto, nu tiesiog ne prioriteto, bet ta prasme, politinės krypties pavyzdys, nežinau...

V1.2: [Interviu dalis pašalinta, siekiant apsaugoti tyrimo dalyvio tapatybę, - aut. past.].

V1.1: [Interviu dalis pašalinta, siekiant apsaugoti tyrimo dalyvio tapatybę, - aut. past.].

A.R.: O daugiau rekomendacijų...

V1.2: Nu jo, aš ne, tai žinai, gal ten galima, aišku, ir <...>, o kas iš ten, aš nežinau, tai ten daug tų skyrių yra, vis jo, jo, bet ta prasme, <...> ta prasme, jo, tipo <...> kokie nors ten, gali, kas, kas vat su šituo dalyku, nu, <...>, jo ai, nu tai va, tai tu jos paklausk, nes, nes, nes čia tikrai yra, nu ta prasme, ten buvo, buvo <...> tipo, kur ten turėjo <...> tipo, kartu profesoriais sėst su verslininkais ir daryt programas, tai spėkit, „what happened“...

V1.1: Bet yra tas pats verslas ir viešasis sektorius, žinai, ta pabaiga yra, tiktai irgi, bet aš nežinau, kas čia, tai taip sakyčiau, <...> pasikreipt, bet nesikreipk, nes nieko negausi šiuose vis tiek...

A.R.: Nu tai gerai įrašą baigiu, ačiū jums abiem už skirtą laiką.

Interviu su tyrimo dalyviu V2

A.R.: Tai dar kartą įrašui pakartosiu, kad sutikimo forma yra gauta pasirašyta tai sėkmingai galime pradėti interviu tai šiandien mane labiausiai domina būtent mūsų pokalbis taip apie [konkretų darinį, - aut. past.] <...>. Tai norėtusi šiek tiek kad gal papasakotumėt iš vienos pusės ir apie patį darinį apie pačią <...> daugiau kodėl ji buvo sukurta kaip ji buvo sukurta bet ir iš kitos pusės apie savo vaidmenį joje ir kiek tas vaidmuo techninis kiek yra ten daugiau kažkokių funkcijų apart techninių.

V2: Aš esu tos <...>. Tai reiškia mano pareigose dirbantis asmuo yra <...> taip yra nustatyta <...>. <...> numato jos sudarymą ir jos vaidmenį apibrėžia saugomų rūšių įstatymas. Tai keliais žodžiais apibūdinant tai šitos <...> užduotis vertinti būtinybę ir pasiūlymus įtraukti <...>. Lietuvos <...> yra tų <...> įpareigojantys atlikti tam tikrus veiksmus <...>, bet mes kalbam čia apie Lietuvos lygio sprendimus reiškia ta [darinys, - aut. past.] sudaroma <...> kurie nagrinėja ir priima sprendimus <...> tai iš esmės darbas sukasi apie tai.

A.R.: Suprantu ir jūsų bendrai žiūrint į tą vat sudėtį matosi kad tikrai būtent vat ką sakot <...>, kad yra pakankamai nu didelė įvairovė tokia ir iš skirtingų institucijų, ir tikiu kad galbūt ir tie patys atstovai jie pakankamai galbūt turi kartais ir skirtingus matymus, tai vat būtų įdomu šiek tiek daugiau sužinoti kiek dažnai kyla kažkokių tokių labiau diskusijų, galbūt nebūtinai taip greitai ateina sprendimai, gal kokie klausimai dažniausiai sukelia diskusijas.

V2: Nu kaip sakiau pagrindinis vaidmuo [darinio, - aut. past.] nagrinėti situacijas <...> veiksmų yra bendri principai apibrėžti įstatyme bet ar konkreti situacija būtent yra tokia, kokią sako įstatymas tai turi patvirtinti [šitas darinys, - aut. past.] ir priimt sprendimą, be viso to reiškia nustatyta, jog mes remiamės <...> parengta metodika kaip vertinama <...> kaip tą vertinama <...> tai tų kriterijų yra visa eilė ir tų kriterijų pritaikymas vienokio ar kitokio kriterijaus pritaikymas ir yra tas mūsų ginčo objektas, <...> turi nuspręst ar tendencijos yra tokios kurios sakytų kad vat <...> jau yra taikytinas arba <...> jos dalys negali susisiekti ir dėl to kyla rizikos ir tai yra ta situacija įpareigojanti <...>, tai kai kada [darinio nariai, - aut. past.] būtent diskutuoja apie tokius reiškia tokius dalykus kuriuos jie labai gerai išmano, o man toje diskusijoje rūpestį kelia, kaip reikės įgyvendinti sprendimus, pavyzdžiui <...> bet to taikant tuos kriterijus kuriuos aš paminėjau <...> organizacijos parengtus kriterijus <...>, kitaip tariant tai tas reikštų, kad tie reguliavimo veiksmai daugiau būtų negalimi, galim nu iš principo galimi, bet sugriežtėtų situacijos kada duodamas leidimas <...> tai man mano darbe labiausiai rūpi tokie klausimai kaip reikės praktiškai įgyvendinti tokius sprendimus.

A.R.: Minit, kad pagrinde [darinio, - aut. past.] darbas yra pasižiūrėti į tą iš esmės kriterijų taikymą tai kriterijai yra aiškūs detalūs ir visa kita kriterijų taikymas tikriausiai gali būti irgi kartais visai interpretuojamas ar kyla kažkokių ginčų, kiek dažnai jų būna, kaip elgiatės tokiu metu, kaip vadovas [paties darinio, - aut. past.]?.

V2: Nu gal pasakyčiau <...> lygmens tie ginčai kurie kur labai didelio aštrumo tarp tame nėra, bet būtent tas sekantis etapas, kaip turėtų būti įgyvendintas sprendimas irgi vienas yra iš sprendimo priėmimo kriterijų, tai <...> kriterijai pasiginčiję [darinio nariai, - aut. past.] randa sprendimą, o jeigu ilgiau neranda, mes susitariam kad besiginčijančios šalys ateis su savo konkrečiais pasiūlymais ir įrodymais, kad nebūtų vien tiktai ginčas be argumentų tai visada pavyksta po tam tikro laiko susikonkretinti tuos argumentus ir nuspręsti, bet vienas iš kriterijų <...> tai čia jau nebe [darinio narių, - aut. past.] diskusija, o tokia reiškia daugiau patirtimis nulemta, tų dalyvių patirtimis nulemta, sprendimai turi būt priimami, tai [darinio nariai, - aut. past.], vis dėlto yra nėra tie labai dideli praktikai kurie galėtų pasakyt kokios bus įgyvendinimo pasekmės, ir tas ambicijų lygmuo tarp [darinio narių, - aut. past.] ir <...> praktikų valstybės tarnautojų yra ženkliai skirtingos. Pavyzdžiui, kitą prisiminiau atvejį, dėl <...> tokia yra reiškia <...>, bet ji labai nepatinka <...> čia yra moralinis barjeras su kuriuo mes susiduriame, jog sektorius <...> iš mūsų reikalauja priimt nemoralų sprendimą, <...> interesams tai [darinio nariai, - aut. past.] griežčiausiai net atsisako nagrinėti, tokio, reiškia, darbotvarkės klausimo, o <...> gauna raštiškų pasiūlymų <...> ir tie reikalavimai yra dažnai pateikiami kelis kartus per metus pateikiami <...>, kad mes atnaujintume svarstymus, nu tai va tai pasakiau pavyzdį, kad tas praktinio įgyvendinimo suvokimas, va yra labai skirtingas <...> kiekvienu atveju vis ten kitokios aplinkybės susiklosto.

A.R.: Labai įdomu, vat nu papasakojot apie tokį labai konkretų atvejį, kur labai susikerta interesai, ten vienas interesas yra [darinio narių, - aut. past.], kitas ten <...> kitas galbūt dar šiek tiek gali būti <...>, bet kur jums nu vat svarbu, kaip įgyvendint tada praktiškai tuos sprendimus ir panašiai, ką jūs darot tokioj situacijoje pats, kaip atsidūręs toj tokioj kryžkelėj, tarp skirtingų pozicijų ir skirtingų tų nuomonių, kaip elgiatės, kaip bandot suvaldyti gal tą situaciją.

V2: Nu reikia puses, visas puses, išklaudyti, jeigu žmonės pajaučia, kad jie yra išklausomi, net jeigu tie argumentai galų gale yra nepriimami, tai jų reakcijos vis tiek būna švelnesnės ir palankesnės. Tada jie demonstruoja ir iš savo pusės supratimą, dėl kokių argumentų mes nepriimam, jų pozicijos kartais pas mus ir pasitaiko to tokio nekantrumo, ir reiškia nesiklausymo tarsi viskas iš anksto aišku, ką pasakys kita pusė ir mes demonstruojam tą tokį nekantrumą ir atsainumą, tai čia tada prasideda problemos. Tai vat pasistengiam, ant tų grėblių neužlipti net jeigu ta kita pusė turi mums atrodytų keistų reikalavimų juos vis tiek reikia iš

išklausti, tai mūsų tokia ir taktika ir yra, kad pasiskirti pakankamai kokybiško laiko pasikalbėti su suinteresuotoms pusėm.

A.R.: O vat, dar paminėjot, kad skiriasi ambicijų lygmuo, gal kažkur suprantu, kad didesnės kažkur mažesnės tos ambicijos ir panašiai kurios galų gale laimi gal dažniausiai, kaip randat kompromisą šitoj vietoj?

V2: Nu turim balansuoti, tarp labai ambicingų sprendimų ir realios pažangos, bandome kolegas įtikinti, kad pernelyg didelės ambicijas nusistačius, mus pradeda chroniškai kamuoti, reiškia nesėkmės jausmas ir tas nepadeda darbui, aš sutinku, kad iš principo turi būt aukštas ambicijų lygmuo, bet pernelyg aukštas ambicijų lygmuo reiškia, kad tu daug metų jausiesi nepadaręs savo darbo galbūt kažkas kitas kitaip vertins tavo darbą. Bet mano kolegos mano komanda būtent taip jaučiasi, jeigu metai iš metų nesiseka pasiekti užsibrėžtų tikslų, tai arba mes blogai dirbam, arba tie tikslai per aukštai yra užbrėžti. Nuo pat pradžių buvo suvokiama, kad jų neįmanoma pasiekti. Tai va tas lūkesčių valdymas, mums atrodo vienaip, mūsų sektoriaus dalyviams, ne net ne mūsų tarnautojams, bet kitiems dalyviams, [darinio nariams, - aut. past.], NVO atrodo kitaip, jie visada kelia kartelę gerokai aukščiau ir turim su tuo racionaliai tvarkytis.

A.R.: Suprantu, o šiek tiek vat irgi apie tai jau užsiminėt ar būna ir kaip dažnai būna, jeigu būna, kad tą pačią situaciją tą pačią problemą skirtingos tos interesų grupės supranta skirtingai, kad galbūt apie tą patį objektą kalba tiesiog skirtingai, kaip elgiatės tokiomis situacijomis, kad tas supratimas taptų bendras.

V2: Dabar net galvoju ar tas rezultatas mūsų darbo reiškia, kad tas supratimas tampa bendras turbūt negalėčiau, taip pasakyti, kad mes pasiekiam bendrą supratimą mes galų gale priimam sprendimus, bet turbūt vis tiek šalys tai suvokia, kaip kompromisą ir jie ne nesuvienodėja jų visų požiūrio, tiesiog tas užprogramuota, jų skirtingų interesų startinėse pozicijose, kokia nors <...> į jos gali priimti teiginius, kad reikia <...>, bet kai reikia labai konkrečiai priimti <...> ne kažkur abstrakčiai. Tai tada, vis tiek tas konfliktas yra neišvengiamas, visi sako, kur nors, <...> taip, pritariam, bet ne, tik ne ant <...>, tai tokiose situacijose, nežinau, ar čia į temą dabar bus mūsų interviu ar ne, mes turim ieškoti tų kompensacinių galimybių. Reiškia, jeigu kažkur praranda sektorius, tai jis turi gauti kitoj vietoj, kitoj pusėj, naudą, bet čia jau nėra tos <...> apie kurią pradėjom kalbėt, tai čia tikrai iš principo toks bendras nu konfliktų valdymo metodas <...> jeigu nori tam tikro pokyčio, vienoj srity, tai reikia ieškoti galimybių padaryti nuolaidas, suteikti naudą kitoj srity. Tai mes čia tas <...> panašiai taip pat siūlom biurokratinės naštos peržiūras, ir kai kurių ten reikalavimų atsisakymų, tai kai kada, tas neblogai suveikia.

A.R.: Kiek gal toks, kiek tai yra ilgalaikis problemos sprendimas, nes nu ir valstybei, vis tiek, ten jeigu kažkokia tai atsiranda, papildomas jeigu, biurokratinė našta tai tikriausiai čia gal,

valstybei nėra tokio kažkokio didelio nuostolio palyginus, tik kad procesą peržiūrėti, bet jeigu ten kažkur tai nežinau apmokestinimas kažkaip keičiasi ar kitokio kažkokie kiti vat tie dalykai kiek, gal kadangi vis tiek tikiu, kad jau ta patirtis srityje yra nemaža kiek tai veiksminga ilguoju laikotarpiu, gal įdomu, kaip pats vertinat.

V2: Nu tas pasitikėjimas duoda naudą aš sakyčiau ir tai turbūt pagrindinė darbo sąlyga, kad jeigu nėra pasitikėjimo tarp sektorių, tai konfliktas tik vystosi ir neįmanoma jokių sprendimų paruošti iki jų priėmimo. Tai ilgalaikiškumas būtent pasiekiamas tuo, kad jeigu tarp sektorių yra susikalbėjimas ir pasitikėjimas, tai tada taip, tie sprendimai bus tvarūs ir ilgalaikiai, per jėgą, kai kada mes to laiko neturim pakankamai, ilgiems ten derybiniams visokiems procesams, tai skubam priimti sprendimus jų reikėjo jau vakar, greičiau ir tada sugriaunam tą pasitikėjimą tarp sektorių.

A.R.: Suprantu, kad jūsų veikloje čia nebūtinai kalbant apie [darinį,- aut. past.], bet bendrai jūsų veikloje, nes tikrai galim išlipti už [darinio, - aut. past.] veiklos ribų minit, va taip <...> ir panašiai suprantu, kad tuomet tikriausiai reikia su <...> nemažai to kontakto turėti. Tai toks labiau horizontalus, bet vis tiek irgi tarp tarpinstitucinis veikimas, gal kaip sekasi, taip peržengti tą tarpinstitucinį barjerą ar yra kažkokių galbūt iššūkių susijusių su tuo? Galbūt yra tam tikrų nežinau nusistovėjusių praktikų dėl ko tas bendradarbiavimas yra sėkmingas.

V2: Praktikuojam visokius komitetus, komisijas tarpsektorines, darbo grupes, tai jos padeda, mes visi tada žinom galimybę pakelt klausimą į tų grupių, komitetų susitikimus ir ten išnagrinėt, aptart visi sykiu. Jeigu taip, be tokių ten ilgalaikių susitarimų dirbti, grupėse mėgintum išspręst vieną, kitą klausimą, kartais pavyksta, bet tikrai tada turi tą konkretų atvejį privalo globot, tada aukščiausio lygio vadovai politinė vadovybė, o jų laikas yra ypatingai deficitinis. Tai sakyčiau mes negalim kliautis, kad kiekvieną kartą, kokį nors svarbų, nors ir smulkų, bet svarbų klausimą ministras asmeniškai paglobos ir padės surast sprendimus, kartais taip, būna, bet tai yra retenybė, todėl sakau, tas mūsų metodas, toks mėginti sukurti ten darbo grupes ir komitetus, kad ir, kad ir šiandien vienas toks pavyzdys, yra <...> tame komitete kelis balsus ir taip sakant erdvę ir formą, išsakyti rūpimus klausimus, tai vat kai kurie klausimai, netgi privalo būti pirma tame komitete, išnagrinėti prieš patvirtinant juos, tai tas gelbsti bendram darbui padeda. Nu neformalių ryšių, taip yra, padeda kad komandoj turim žmonių kurie dirba ne pirmą mėnesį, yra patyrę specialistai, tai žinomos pavardės mūsų tarnautojų, padeda reiškia bendraut vien su kitų sektorių atstovais, bet ne jūsų minėta <...> yra tas sunkusis pašnekovas, bet <...> kurios išmokę reikalauti yra <...> politika jautriai reaguoja, tai tenka tikrai taip kruopščiai pasiruošti susitikimams su tokiomis organizacijom, kad tas bendravimas neperaugtų į <...>. Ir dar kas čia galbūt toks aspektas mūsų darbe, pasitaiko kartais, kamuoja

jisai atrodytų, kad <...> kuri nei šio nei to čia reikalauja, tai labai svarbu rasti būdą išaiškinti, kad šitoj pusėj irgi yra profesionalai. Čia nėra kokio nors <...> bet yra profesionalai ir jie taip pat, baigia universitetus ir profesionaliai išmano, tai ką sako, bet kita pusė dažnai bando sugriauti tą mūsų profesionalumą, naudodami tokius argumentus, <...> tai va toks bandymas sumenkinti, iki hobio lygmens, iki laisvalaikio užsiėmimo. Mus vargina, o ir dar, kad <...>, kurie irgi dalyvauja, ir skiria laiko mūsų, mums į pagalbą ateina, jiems irgi turi būt oriai atlyginta už jų darbo valandas, ir tą ką sunku būna peržengti ribą, kad tarsį nu kas čia už laisvalaikio užsiėmimą, dar kažkam paskirti reiškia jau darbo valandų apmokėjimą, tai tokio yra senoviško požiūrio į <...>.

A.R.: O vat čia, tikrai <...> jinaį tokią tikrai, pakankamai jautri ir tos interesų grupės, nu jos turi labai priešingus tikriausiai interesus, nors formaliai gal deklaruojama ir panašiai, bet praktikoį gal visai išsiskiria, kiek dažnai tenka, gal susodinti turėti prie vieno stalo vat nu ten sakykim ir <...> ir <...> atstovus ir panašiai ten tada vat valstybinio sektoriaus? Kiek dažnai gal tas dalykas būna jūsų darbe ir tikiu kad natūraliai, gal kyla tų visokių tokių ir konfliktinių situacijų ir panašiai, kaip elgiatės tokiu atveju? Suprantu, kad gal natūraliai su <...> jums šiek tiek lengviau surasti kalbą, dėl tam tikrų požiūrių, bet kaip atrodo praktiškai tokios situacijos.

V2: Daug tų formatų turim, ir aš jau čia kalbėjau apie <...> yra panašus formatas <...> aptarti ir ten visur dalyvauja ir mokslo atstovai, ir <...> organizacijų atstovai, ir ten sakykim sektoriaus paties, kuris ten su yra suinteresuotas koku nors <...>, nu tai tos kalbos visur būna nelengvos, bet pagrindinis tai sprendimų būdas nu tiesiog, rasti kokybiško laiko ir išklaustyti visiems visas puses. Suartinti pozicijas, bent kiek suartinti pozicijas, nes atrodytų pradžioje tų visų posėdžių, tos pozicijos tiesiog yra visiškai priešingas puses žiūrinčios, ne ir nesuartinamos, bet po daug valandų pokalbių ir reiškia kalbėjimo, be emocijų, argumentais, taip, pavyksta suprasti vieniems kitus, ir surasti būdų kur galima atsitraukti ir pas arba kitose vietose pasijaust laimėjus šį tą. Tai čia toks bendras principas, aš nežinau jeigu jūs norėtumėt kokią konkretnę vieną aptarti, ten nežinau ar <...> ar <...> galėčiau čia pusę dienos pasakot, apie tai, kaip koki, kokius ten mes klausimus, sprendžiam, kaip radom kompromisus.

A.R.: Taip, tikrai man atrodo visai būtų gal naudinga ir vertinga išgirst apie kažkokį konkretų atvejį, mane gal labiausiai domintų, kadangi šiek tiek irgi taip žiūrėjau jūsų ten į tuos įvairius darinius ir panašiai, gal domintų visai <...> tas klausimas, vat suprantu, kad jūs turit tą <...> ar ne ten taip vadinasi.

V2: Taip, ilgesnis pavadinimas, <...> [darinys, - aut. past.] čia kad mes su ja norim konsultuotis tam tikrais klausimais. Ministras ne visada yra <...>, bet jis turi priimt sprendimus ir jam kartais reikia patarimų, tai mes rengiam tuos [darinio, - aut. past.] posėdžius, užprotokoluojam

skirtingas pozicijas, jas pristatom ministrui, jis paskui priima sprendimą, jau turėdamas pilnesnį vaizdą. Žodžiu, nėra taip, kad vien tik mūsų tarnybų specialistai suruošia medžiagą ir ją įteikiam ministrui apsisprendimui, bet privalom pasikonsultuoti ir su platesnio, įvairesnio sektorių atstovais.

A.R.: Tai iš esmės, tokiu atveju, realiai tas darinys pagrinde, vat kaip konsultacinė, sakot, grupė, o tame konsultavimesi jūsų tikslas iš esmės išgirsti skirtingas pozicijas ar ne, o ten sprendimų kažkaip jinai nepriima savo.

V2: Va čia yra, čia yra tas šioks toks, reiškia, nesusikalbėjimas tos organizacijos pakviestos į tą <...> po kurio laiko pradeda reikšti, kad žiūrėkit mūsų organizacija [tam dariny, - aut. past.] nepritaria šitam sprendimui, o jūs vis tiek patvirtinat <...> pasiaiškinkit reiškia neteisėtas jūsų sprendimas. Tai mes turim kartot, ir vėl, ir vėl, kad mes su jumis konsultavomės, bet nereiškia kad mes privalom gauti jūsų pritarimą, jeigu jūs manot, kad mes jūsų nuomonę atspindėjom netiksliai, pateikdami ministrui, galit mus dėl to kritikuot, bet sakyt kad mes privalėjom gauti jūsų palaiminimą, aip nėra tai vat čia tam vėl, ir vėl tenka paaiškinti jau konsultacija, nereiškia pritarimo gavimo.

A.R.: Tai čia toks gaunasi pastovus momentas, prie kurio suprantu reikia grįžti ar ne.

V2: Taip.

A.R.: Dar man yra įdomu toksai vienas klausimas, dažnai sakoma, kad vat tarp skirtingų sektorių, tarp skirtingų sričių, kad ten pavyzdžiui valstybinis, ten buvom kalba skirtingomis kalbomis, kad ten, kad terminai skiriasi ir panašiai ir galbūt ne visada lengva tiesiog susikalbėti, suprasti ką iš tiesų kokios yra tos pozicijos, ar skiriasi terminologija, gal tiesiog darbo kultūra ar tenka atlikti vertėjo vaidmenį savo veikloje, tarp ko vertėjaujat, kokie gal iššūkiai būna su tuo susiję?

V2: Nemanau, žinokit, kad pas mus galėčiau pastebėti tokį dalyką, mes kalbam ta pačia kalba ir <...> sektorius, taip pat, man, tikrai vertėjo darbo netenka atlikti, bet pakartosiu tą mintį, kad tas ambicijų lygmuo, tas supratimas, kas įmanoma, įgyvendinti ir kas neįmanoma įgyvendinti, labai skiriasi. [Interviu dalis pašalinta, siekiant apsaugoti tyrimo dalyvio tapatybę, - aut. past.].

A.R.: Kalbėjom apie skirtingus tokius barjerus ir vat tarpinstituciškai, ir tarp sektorių, tarp sričių skirtingų politikos, gal šiek tiek ir panašiai ar pastebit savo darbe, kaip ir sakiau nebūtinai kalbant apie [darinį, - aut. past.], bet ir bendrai vat jūsų veiklos srityje, pastebit kažkokių kitų tokių barjerų su kuriais tenka susidurti, kuriuos gal reikia šiek tiek taip peržengti, kad pavyktų bendradarbiauti pavyktų susikalbėti.

V2: Nu aš jau minėjau, tą atlyginimo <...> sektoriui, už jų skiriamą laiką, už jų profesionalias žinias, klausimą ar barjerą, ar problemą, kad nu mes turim subrandinti naują kultūrą, kad ir

<...> sektorius skirdamas savo laiką, jeigu norim ir toliau sulaukti jų profesionalaus indėlio, tai jam turi būt atlyginta už jų, už jų darbo laiką. Tai nėra vien tiktai hobis, ir laisvalaikio užsiėmimas, tie žmonės dirba profesionaliai, tos tam tikrus klausimus nagrinėja, tai vat čia tas ta bendravimo su pilietine visuomene ir reiškia, toks barjeras, jie trumpam gali pasikviest, bet jeigu tu reguliariai iš jų reikalauji, tam tikro indėlio ir nori, kad jie tą darytų ne vien tik emociniu pagrindu, bet profesionaliai formuluotų, taigi visa tai kainuoja, laikas yra pinigai, žmonės gyvena arba gyvena iš kitų profesijų, kur jų laikas jiems kainuoja, jeigu jie dalį savo laiko turi skirti mums, vienas ten neuždirbs to ką planavo uždirbti, mes tą pražiūrime tai sakau jeigu trumpalaikis indėlis, viskas gerai, bet jeigu tampa reguliariau bendradarbiavimą mums reikia išspręsti apmokėjimo klausimą.

A.R.: Suprantu, ir iš savo veiklos, vat bendradarbiaujant su skirtingoms interesų grupėm, kaip manot, kokios tos jūsų paties veikimo tokios strategijos labiausiai pasiteisina, kad pavyktų kažkaip pasiekti sėkmės kažkokių rezultatų ir panašiai, gero santykio galbūt.

V2: Aš negaliu apibūdinti, kad kažkokią konkrečią strategiją savo darbe taikau, manau, kad tas kokybiškas dėmesys ne tik mokėti reikšti savo mintį ir poziciją, bet ir girdėti ką kiti sako yra labai svarbu, ir jeigu tu ne tik formuluoji ir reiški savo poziciją, bet ir girdi ką kiti sako, tai tada įgyji pasitikėjimą, tarp su tais su tais, iš pradžių atrodytų priešišių interesų grupių, atstovais.

A.R.: Suprantu, o jūsų veikloje, vat toje bendradarbiavimo veikloje, ir panašiai, kaip manot kokios kompetencijos, tiek jums, tiek galbūt kitiems žmonėms kurie atlieka panašias va tokias funkcijas, kokios kompetencijos ar asmeninės savybės tam yra svarbios.

V2: Na asmeninės savybės, sakyčiau ta kantrybė, gebėjimas kitą asmenį išklausyti, yra labai svarbu ir žinoma analitinės savybės. Specialistai privalo mokėti ieškoti informacijos, ją apdoroti ir svarbiausius dalykus iš tų gausių informacijos šaltinių ištraukti, tai mums reikalingi tokie žmonės gebantys analizuoti informaciją, iš esmės va tokie specialistai, nes visi sprendimai turi būti įrodymais pagrįsti, tai vat sėkmės formulė iš to ir susideda, gera komunikacija ir analizės gebėjimai.

A.R.: Tai vat paminėjot žodį sėkmė, man norėjau toliau paklausti, pagal ką vertinat savo veiklos sėkmę, kaip vertinat savo veiklos sėkmę, tai vat šiek tiek užsiminėm jau apie tai, bet norėtumėsi gal šiek tiek daugiau išgirsti.

V2: Nu mes planuojam savo veiklą, planuojam ketvirčiais, planuojam metais, paskui patikrinam, ką pasiekiam, pagal tai, kaip suplanavom. Tai čia daugiau tokio, reiškia, trumpalaikės perspektyvos veiksmų planavimas, bet žinoma mes esam užsibrėžę ir rodiklius ką ilgalaikėj perspektyvoj kokį pokytį norim <...> sukurti sudaryt sąlygas tam pokyčiui įvykti, tai reiškia, tie trumpalaikio planavimo rezultatai, kai kada leidžia mums pasidžiaugti, bet

ilgalaikėj perspektyvoj vis tiek situacija negerėja, ta to optimizmo tokio pernelyg daug neturime, kai kurios kreivės <...> jos stabilizavosi, neblogėja toliau, bet kai kurie <...> ir toliau patiria nuosmukį, tai va tas ilgalaikis <...> yra mūsų sėkmės matavimo metodas, o tas ne, nesuteikia daug optimizmo.

A.R.: Suprantu, taip pat, norisi vat suprasti, kaip jūs pats manot ar tie va tokie tarpininkaujantys veikėjai, tarp sektorių, tarp institucijų ir panašiai ar jų gali būti tikriausiai ir valstybiniam sektoriuje, ir kituose sektoriuose, kaip manote ar iš esmės jų veikla skiriasi nuo to kur jie dirba, ar galbūt kažkokie iššūkiai yra tokie užfiksuoti tam tikrų sektorių veikloje? Galbūt tas tarpininkavimas nėra to toks svarbus, kam tu priklausai, bet tu iš esmės vis tiek tą patį darai, kaip jums atrodo.

V2: Manau, kad bendri principai vis tiek galioja visur. Jeigu tau tenka koordinuoti bendras veiklas su kitų sektorių atstovais, ieškot sprendimų, tai turbūt visur panašūs principai veikia. Kad tiesiog turi turėt pagarbos, ten kitų sektorių atstovų mintims, kantriai išklaudyti, tai ką pats savo poziciją komunikuoji, turėk garbės pateikti argumentuotus teiginius, tai čia visur tada visose tarp-sektoriniuose reikaluose galioja ta pati taisyklė.

A.R.: Kaip manot kur yra daugiau vat tą taip bendradarbiavimo tokių koordinuojančiųjų tarpininkaujančiųjų veikėjų valstybiniam ar nevalstybiniuose sektoriuose? Ten NVO, verslas galbūt kažkur natūraliai manot, kad to daugiau yra kažkur ar natūraliai mažiau.

V2: Man sunku palyginti, mano karjeroj nebuvo labai daug pokyčių, aš seniai dirbu <...>, kad pas mus yra labai daug tų tarp-sektorinių visokių darinių, įpareigojančių svarstyti klausimus tuose formatuose yra tikrai labai daug ir yra augantis skaičius tendencija yra auganti, tų visokių junginių, ir laikas kurį mes praleidžiam ruošdami klausimus, sprendimų priėmimui tuose tarpinstituciniuose dariniuose yra augantis. Kiekviena nauja vyriausybė, vis labiau nori įtraukti piliečius į sprendimų priėmimą, sakyčiau yra jau praeityje tie laikai kai buvo priimami sprendimai <...> tik pagrįsti <...> valia, aš taip manau ir taip nusprendžiu, tai tas ne nepasiteisino, matyt tokie sprendimai ilgai ne neišlaikomi tuoj pat perkonstruojami ir pakeičiami.

A.R.: Suprantu, pabaigai dar norėčiau pasiteirauti, galbūt tiek žiūrint į savo ministeriją, galbūt į kitas ir panašiai, galbūt matot kitų kolegų kurie irgi vykdo panašią veiklą, taip koordinuoja tuos bendradarbiavimo tinklus įvairius, daug susiduria su interesuotoms šalim ir panašiai, galbūt galėtumėt parekomenduoti kažką ką jūsų akimis vertėtų pakalbinti toliau tyrimo eigoje?

V2: Aš pagalvosiu, kad ten ant greitųjų kažką netinkamai pasiūlyčiau gal dabar neįvardinsiu, bet pagalvojęs galiu jums atsiųsti elektroniniu paštu pasiūlymą kokį nors ką vertėtų dar pakalbinti iš mūsų srities. Yra tų [darinių, - aut. past.] visokių ar organizacijų, kur mano ne

darbo grupių, kur mano kolegos pirmininkauja joms su siauresne funkcija, <...> [darinys, - aut. past.] kur ten yra ir <...> susibūrę bendram darbui, bet nežinau gal ten pernelyg siaura užduotis, <...> tai dabar va taip ant greitųjų atėjo į galvą, bet gal pagalvosiu kelias minutes ir elektroniniu paštu prašysiu jums.

A.R.: Gerai, puiku tai tikrai labai lauksiu jūsų pasiūlymų. tai jeigu kiltų minčių tiek, tiek galbūt kitas su kuo dirbat, arba netgi kažką kažkokius asmenis, organizacijas pasiūlytumėt kas nebūtinai valstybiniam sektoriui, tai tikrai būčiau labai dėkinga, tai tuomet įrašymą baigiu.

Interviu su tyrimo dalyviu V3

A.R.: Įrašui patvirtinu, kad sutikimą gavau ir galime pradėti interviu. Tai pirmiausia norisi gal šiek tiek pakalbėti apie patį darinį ir šiek tiek suprasti jo veikimo kontekstą. Kokiu tikslu buvo sudaryta? Kokios gal pagrindinės yra veiklos, o ir tuo pačiu suprasti tavo vaidmenį?

V3: Tai oficiali funkcija <...>, o jei kažką priėmė, tai maždaug yra <...>. Tokių dalykų, kurie nėra labai konkrečiai susiję su kažkokių sprendimų ten, prie nu – išskyrus sprendimas gal <...>. Bendrai ką dažniausiai veikia ir ten yra <...> irgi numatyta, tai viešai prieinama, tai numatyta maždaug ten funkcijos, bet pagrindiniai dalykai dažniausiai būna, kas yra svarbu. Tai turbūt dažniausiai <...> mes tą tema kuriojam, bet dažniausiai <...> kas aktualu, kas jiems ką galbūt skauda, kažkokios aktualijos, kažkokios nežinau, problemos, diskusijos ir pan. Tai būna tokie informaciniai pristatymai, kažkokie, pavyzdžiui, va čia, <...> posėdį turėjome pristatymą ten, apie <...>. Maždaug tokie būna <...>. Na, būna kažkokie klausimai ten, pavyzdžiui, vat, nežinau, <...>. Kiek <...>. Tai duomenys, kurie kažkur yra ir jie <...>. Tai čia va tada, tokia, kaip pristatomoji dalis, tada gali būti kažkokie pasidiskutavimai. Nu, pavyzdžiui, va dabar mes <...> ir tada, tikėtina, jeigu tie prioritetai iš tikrųjų veiks ir iš tikrųjų veiks tas nu fokusas į juos, tai tada bus ten, gal, pavyzdžiui, bus kažkokie veiksmai numatyti. Planuojama numatyti kažkokius veiksmus ir tada pajudėti su nu ten pavyzdžiui, <...> Tai čia toksai vat irgi. Pavyzdžiui, gal tada vienas iš tokių minimalių veiksmų yra, kad mes tuos <...>. Šiaip visos ministerijos, kurios, <...> tai jų klausimas, yra bent kažkiek, bet kažkokiu aspektu aktualus, dažniausiai. Tai taip, tokia <...> gali būti problemų kažkoks sprendimas. Tarkim, buvo problema, kad <...> kad jie galėtų iš karto pasakyti savo organizacijoms, kad jūs turite laiko, jūs susitvarkykite, nes jeigu tu piktybiškai nesusitvarkai, tai jau ką padarysi, tai vat tokie visokie, nėra labai aiškiai nuspręsti klausimai iš anksto. Gali ateiti ir iš praktikos klausimas į posėdį.

A.R.: O va, kalbant apie tuos gal labiau probleminius, diskusinius klausimus, ties kuo daugiausiai kyla diskusijų, koks gal toks turinys, temos?

V3: <...> ir pan. Na va, kur kažkur kažką reikia pateikti, kur nebūtinai žinome, kaip pateikti, va šitas būna, va visai dažnai irgi būna, kaip kiekvienais metais <...>, tai visada išlenda šitas klausimas. Dabar jis yra aktualus ir dėl įstatymo konteksto, nes tai <...>, tai galima skirti dabar, va ir jau planuojama, bet dar nepatirtino, bet <...> ir pan.. Tai va toks kontekstas. O kas aktualu <...> paramos skyrimas, kažkokios ataskaitų formos pasikeitusios gal kažkokie reikalavimai. Tada tokie, kaip sakau, pristatymų, kažkokių tiesiog informacinių dalis. Tai labai plačios temos pasikeitę, tiesiog <...> ir tada gali būti, pavyzdžiui, tokios diskusijos apie iškilusias, tarkim, <...> bet gali būt ar <...> ar kažkas tokio. Dažniausiai apie konkrečias organizacijas nebūna

nagrinėjama, bet labiau tokia kaip bendresnė problema. Nežinau, apie ką dabar dar bendresnio esam kalbėję... Šiaip tikrai daug buvo diskusijų dabar apie tos veiklos prioritetus, kadangi per <...> kalbėjo apie tai. Tada ten darbo grupė, nes <...>. Tai šiaip tos diskusijos tokios... nu, labai sudėtinga išskirti kažkokias temas, dažniausiai tai būna tiesiog kažkas, kas yra <...>, ir tai gali būt nuo finansavimo iki kažkokių veikimo klausimų, iki teisinio reglamentavimo, kuris yra neaiškus ar kaip tik kažkas negerai, ar panašiai. Tai va tokie dalykai. Ir daugiau kažko nelabai ir būna.

A.R.: O kokie klausimai gal susilaukia taip daugiausiai išsiskiriančių nuomonių, kur gal tokie problemiški labiausiai klausimai? Ar tai yra tarp <...>, ar tai yra jau tarp <...>, nu, kad ten valstybinis...

V3: Taip, būna. Šiek tiek tarp <...> būna, kad nebūtinai visi, tarkim, <...> nebūtinai apsituri ta pačia nuomone. Tai, tarkim, jeigu vyksta kažkokia diskusija, tai tikrai būna, kad ir vieni sako: „viskas ten ok“, kiti sako: „viskas blogai“, vieni akcentuoja gal vieną kampą, kiti akcentuoja kitą kampą. Tai čia iš tokių pagrindinių, paskutinių klausimų tai ir buvo. Pavyzdžiui, <...> tai nėra labai aštri diskusija. Nu, ta prasme, ten gal ar tie klausimai nėra tiek stipriai kontraversiški ar panašiai, ar visi tiesiog visus pažįsta ir: „nu, ką tu čia dar naujo pasakysi“. Tai nebūna ten kažkokių jau tokių ultra aštrių diskusijų, maždaug, kad čia jūs čia visiškai nesąmones šnekat. Tarp <...>, jeigu būna kažkokių diskusijų, tai gal labiau principinių. Pavyzdžiui, mes tikrai daug dabar pastaruoju metu <...> galima skirt. Valstybės institucijų atstovai jie susirinkę irgi tą feedback'ą, ir jie turi politinę liniją kai kurie, priklauso nuo to, iš kur jie ateina. Bet jie sako, pavyzdžiui, <...>. Nu jie turbūt sako: „nu kodėl ne“, kai buvo visą laiką, beveik visą laiką, kad čia skiriam ir <...>. Tai šitas buvo toks visai padiskutavimas, bet realiai gal vat dėl to, kad tie klausimai, nu ten pavyzdžiui, kažkokių finansavimo klausimų... nu jie irgi nu dažniausiai va kas būna, <...>. Ir dažniausiai <...>. Tai čia dažniausiai būna iš institucijų pusės toksai nu yra supratimas ir suvokimas, kad yra poreikis, bet <...>, nu retai kada būna kažkokių pasižadėjimų, vat kad: „o, mes padarysim“, nes tu ne visai tu ir galėsi padaryt. Nu tu gali pasiimt tą klausimą, kad tau jis yra aktualus, ir tu pabandysi kažką padaryt, bet <...> jinai nei priims kažkokio sprendimo, nei jinai turi nu labai didelę galią, kad jinai va čia treptels koja, ten sakys: „žiūrėkit, dabar perskirstykit“, <...> kad būtų kitaip. Nu tai nebus kitaip, tikėtina. Tiesiog labiau toksai iškėlimas klausimo ir tada nu turėjimas jo pas save faile, nes tau vis tiek per kitą posėdį, pavyzdžiui, vėl jie klauso, tai kodėl čia taip kitaip ar panašiai. Tada tu irgi nu kaip ir nu ne tai, kad atsiskaitinėsi, bet norėtusi pasakyt, kad kažką padariau, o ne tiesiog pagalvojau tik apie jūsų klausimą.

A.R.: O <...> visą klausimą ir kad tos pozicijos šiek tiek skiriasi - vieni ten sakė, <...> Kaip toje situacijoje elgtės nu bendrai gal <...>? Ar bandėt pasiekti kažkokį kompromisą? Jeigu taip, tai kaip? Ar tiesiog užteko ten užprotokuluoti nuomones ir viskas? Kaip atrodė tas procesas išsiskiriančių nuomonių?

V3: Šiaip tai realiai mes nu pakankamai per patį posėdį nu vis tiek jį kaip <...> pavyzdžiui, <...> arba šiaip bendrai <...> vat įsiskirtų ir sakytų: „žiūrėkit, mes čia dabar jau turim kažkaip kitaip diskutuoti“. Tai dažniausiai leidžiam pakankamai... nu leidžiama yra per posėdį pakankamai plačiai ten dalintis ir nuomonėm, ir viskuo, ir ten nu nebent jau laikas labai spaudžia, tada jau pradėdi sakyti, kad: „nu žiūrėkit, paskutinės ten remarkos kažkokios ir užbaigiam“. Tai visas tas nuomones <...> . <...> protokolas, nu kur ten nieks neskaitys tiek. Tai labiau va taip jo išsiskitus dalykus ir tada galų gale nu jie kažkokį tokį... nu būna tiesiog toks „agree to disagree“ tam tikrais atvejais. Nu ta prasme, mes ten jeigu valstybės ten kažkokių institucijų atstovai <...>. Nu yra tokioj jų linijoj toks požiūris, tokia ir politika, ir panašiai, ir jie nesakys kažkaip kitaip, kad „aš persigalvojau dabar“. Tai kartais tiesiog vat toksai „ok, sutariam“, bet, pavyzdžiui, <...> tai nu visi kaip ir sutarė, kad <...>, kokios yra skiriamos. Jos yra taip, jos yra nustatytos <...> ir jie nu kaip ir... nu jos negali būt kažkokios kitokios, kokios yra nustatytos, nebent jos <...>. Bet <...> kur jeigu jau prieini prie kažkokio konsensuso, kad „ok, nu kažkas yra blogai“, nu ten gal vieni plačiau, kiti siauriau supranta tą blogumą ir panašiai, bet jeigu jau bendrai suprant, kad kažką reik daryti, nu tai tada ieškai kažkokio sprendimo, nu kurį tu gali padaryti be ten didelių teisės aktų keitimų, be didelių kažkokių finansinių investicijų ar panašiai. <...>. Nu ta prasme, va tokių kažkokių dalykų. Tai, pavyzdžiui, šiais metais <...>. Tai dažniausiai ieškoma tokių kažkokių sprendimų, kurie... nu tais klausimais, kurie iš principo <...>, nu būtų tokie įgyvendinami be kažkokių nu ultra didelių kaštų. <...> kaip ir nu mes negalim sakyti: „jūs nevykdykit savo funkcijų, <...> pažeidinėt tai, kas yra nustatyta teisės aktuose“. Tai tada nu tu gali nebent kažkokią prevenciją daryti, kažkokį informavimą ar panašiai. Tai tokie dalykai. Tai bet per patį posėdį tai nebūna ten kažkokių labai nu tokių jau ultra drastiškų nesutarimų, kad ten <...> panašiai. Labai tiesiog toks kažką nutaria ir viskas.

A.R.: Ar būna situacijų, kada apie tą pačią problemą gal skiriasi supratimas, kad tiesiog galbūt kalbat apie tą patį... kartais atrodo, kad kalbat apie tą patį objektą, bet kalbat kitaip - ten ar <...>, ar tarp tiesiog paprastai nevyriausybinių pačių ir panašiai?

V3: Šiaip dažniausiai, bent <...>, sakyčiau, kad tie, kurie šneka, o tai yra tikrai ne visi, sakyčiau, trečdalis gal, jeigu ne ketvirtadalis bendrai <...>, kad pasisako, šneka ten per posėdžius. Tai tie, kurie šneka, dažniausiai gerai <...>, tiek tuos klausimus ir panašiai. Tai gal tokių grynai iš

nesupratimo, nesusitarimų pakankamai retai būna, nes jeigu tu jau visai nieko nesupranti <...>, tai tu dažniausiai ir nešneki ten. Ir plius šiaip dauguma, nu jeigu ten, pavyzdžiui, <...>. Tai šiaip dažniausiai šneka tie, kuriems aktualiausia, jie tada jau tą supratimą turi pakankamai nemažą. Tai nepasakyčiau, kad būna kažkokių vat grynai iš to nu nežinojimo, nesupratimo, labiau kažkokie nesutarimai būna dėl tiesiog nuomonių išsiskyrimo, ne dėl to, kad tu nežinai. Nu aišku, galima būtų gal ten sakyti, kad kartais būna nepakankamai informuoti kažkokie sprendimai, bet tada jau čia nu irgi tą iš kitos pusės darbas yra pateikt ten duomenis ir panašiai. <...> ar panašiai dalykai.

A.R.: O kartais būna sako, kad ten <...> kalba viena kalba, ten valstybės sektorių, ten ypač kokie biurokratai, kad ten turi savo kalbą ir panašiai. Ar jaučiasi, kad vat reikia to vertėjavimo kartais? Gal kalbant tiek apie terminus kažkokius, tiek apie gal darbo kultūrą, procesus ir panašiai?

V3: Šitos <...> kad ne, nes mūsų ir <...> kurie dalyvauja, nu jie tokie yra... nu aš nenoriu jų vadinti jau biurokratais, bet iš dalies tai yra <...> ir panašiai, ir jie tame nu nėra nei pirmą dieną, nei pirmus metus, ir jie visą tą tokį ir biurokratinį procesą dažniausiai pakankamai gerai supranta. Jie ta prasme valstybinės institucijos gal jie ten nu nežino labai tiksliai, <...> jeigu jie nori ten tarkim keisti teisinį reguliavimą, nu tai jie ir vieni, ir kiti pakankamai gerai supranta, kaip tas atrodys, ką ten galima pakeisti ir panašiai. Tai manau, jo šitam kontekste nėra, kad labai reikėtų jiems kažkaip versti vieniems kitus, nes tiesiog patys <...> irgi jie tokie... nu jie nėra švieži tam klausime ir jie visa dauguma <...>.

A.R.: Ar bendrai veikloje pasijaučia kažkokių tokių barjerų ar tarp institucinių, tarp organizacinių ir panašiai, kur kartais atrodo, tarsi reikia kažkaip praplėsti tas ribas, peržengti šiek tiek, kad užmegzti naujus kažkokius bendradarbiavimo tinklus ir panašiai? Jo ar tas ar nu vat to toks dalykas pasitaiko?

V3: Nežinau, nelabai įsivaizduočiau kažko, ką įvardyčiau kaip barjerus. Ten pakankamai tiek bendravimas tas toks nu betarpiškas būna va iš tos iš <...> kontekste. Nėra nei kažkokio labai... nu atrodo bent jau, kad nėra kažkokio labai nusistatymo nei iš vienos, nei iš kitos pusės. Nu tokio principinio visiškai tu gali nesutarti gal kažkokių klausimų, bet tokio principinio, kad iš principo nepritariu ten jums ar kažkam, ar ten turiu kažkokių užsistatęs nuomonę, tai tokio nelabai yra. Tai kažkokie barjerai, kad būtų - ne, ne, nesutinku.

A.R.: O vat taip gal reflektuojant šiek tiek apie tavo pačios patirtį ir vaidmenį - kaip įvardintum savo vaidmenį? Nu formaliai yra formaliai pareigos, bet taip kasdienėj veikloj labiau kaip atrodo?

V3: Jo tai formaliai <...> panašiai. Praktikoje tai tu toks gal tarpininkas labiausiai esi tiesiog ir tu esi tarpininkas. Nu aš nežinau kaip <...>, <...>. Bet čia vat irgi tas toks yra, kad kai aš sakau tarpininkavimas tarp ten <...> narių, tai aš labiau turiu omeny <...>, nes realiai su institucijom nu jie yra, bet ar jie ten kažką super duper ten reaguoja, daro ir panašiai - kai kurie jo. Pavyzdžiui, <...> tada tu gal bendradarbiautum, bet šiaip aš sakyčiau tokia labiausiai tarpininko kažkiek funkcija tarp... jeigu grynai vat jau pavyzdžiui personaliai žiūrint, tai tarkim <...> ir ten pavyzdžiui <...>, kuriai va čia <...> klausimas nu aktualus ir kuri daro su tuo daugiausiai kažką. Tai toksai ten ta pačia darbotvarke, pavyzdžiui, <...> iš vienu, iš kitų maždaug nu kokios yra idėjos, ką mes norėtume daryt, tada padėlioji kažkokią tą darbotvarkę ir sakai "ok, žiūrėkit, ar jum ok, ar jum ok" ir tada jau nu turi tą vat rezultatą. Nu ir visa kita tai aišku tiesiog ką daro <...>.

A.R.: O vat paminėjai kelis kartus tą tarpininkavimą - kaip praktiškai jis atrodo? Ta prasme, kai ką iš tiesų reiškia tas tarpininkavimas?

V3: Nu tai tarkim mes organizuojam posėdį <...>. Gal jeigu aš turėsiu kažkokių klausimų, tikėtina, kad turėsiu, nes visai buvo iškelta ir per praeitą posėdį, kad: „o kito posėdžio metu reiktų šitą pakalbėt“ ir šiaip ten atsirado tokių iš kitų ten projektų ir panašiai, tai gal aš jiems sakysiu <...>. <...> būna kartais, kad nu tas klausimas yra „ok“, bet jie gal geriau galėtų būt pavyzdžiui vėliau, kai turėsime kažkokius duomenis, kažkokius atsakymus ar panašiai. <...> ir tada tiesiog derini ir panašiai. Tai tas bendradarbiavimas toksai grynai nu tas tarpininkavimas, nes realiai tiesiogiai nu nebus, kad ten tarkim mūsų <...>. Vis tiek turi būt kažkoks tas tarpinis žmogus, kuris nu <...>. <...> Nu tai mes pačios įsivertinam, ar mes spėtume, ar mes padarytume tą, ar čia yra aktualu, pavyzdžiui, šitą klausimą dabar spręst, nu gal galima tada kažkaip pakoreguot. <...>. Tai jo meluočiau, jeigu sakyčiau, kad tiesiog tas tarpininkavimas yra tiktai surinkimas nuomonių į vieną ir kad tu neturi, žinai, jokios pats įtakos. Nu tai man atrodo, čia visi šitie veikėjai turi savo įtaką kažkokią, priklauso turbūt tiktai nuo institucijos, kiek tu ten gali, kiek nu kiek tau leidžia ir panašiai.

A.R.: O vat jeigu mini va ten <...>, ten su <...>, pradžioje ten <...>, tai būna tikriausiai nu vat jo ką mini, kad ten gal nori <...>, gal vienus paankstint ir panašiai. Nu šiek tiek gali tos pozicijos išsiskirti. Kur atsiduri tu tada šitoj vietoj? Na ar būna sudėtinga šitoj vietoj, ar nebūna, ar čia kažkaip reikia kažkokius sprendimus priimti, ar nežinau, ką dažniau tenka palaikyti, ką prieš ką palaikyti?

V3: [Interviu dalis pašalinta, siekiant apsaugoti tyrimo dalyvio tapatybę, - aut. past.].

A.R.: [Interviu dalis pašalinta, siekiant apsaugoti tyrimo dalyvio tapatybę, - aut. past.].

V3: [Interviu dalis pašalinta, siekiant apsaugoti tyrimo dalyvio tapatybę, - aut. past.]. Ir mes visam šitam bendradarbiavimo formate užkuriam tokį nu poliarizuojantį klausimą. <...> Tai tu kažkokio sprendimo tikrai nepriimsi, tu tiesiog pasipyksi, pasiriesi realiai per tą posėdį ir tada nu tai kaip čia dabar bus? <...>. Tai tu lieki toks biški tarpinis variantas, kur kaip čia dabar padarius, kad ir vilkas sotus, ir avys sveikos, ir kad visi būtų patenkinti, ir kad visiems tiktų, kas yra ten tam posėdy. Tai mes tada kažkaip, man atrodo, gražiai ten taip parašėm, kad nu <...>. <...> Ir realiai nu jisai neturi ką pasakyt, ką jie nori, nes jie nori tiesiog pasiventiliuot per tą posėdį. <...>. [Interviu dalis pašalinta, siekiant apsaugoti tyrimo dalyvio tapatybę, - aut. past.]. Jo, nu tai tu jautiesi toks biški tarp dviejų ugnių, nes tau vienas sako daryk vienaip, kitas sako kitaip, ir tada tu bandai kažkokį variantą išlaužt, kuris būtų nei vieniems blogas, nei kitiems blogas, nei tau nereikėtų labai paskui ten kažkam baisiai teisintis ar kažkas tokio, nes aš pati kokias kartais jau prisiimu poziciją, jeigu jau labai būna nu sudėtinga kažką išlaviruot <...>. Arba vienas turi nusileist, arba kitas turi nusileist, arba mes turim rast kažkokį „middle ground“, mes galim jo paieškot, ir dažniausiai nu kiek buvo, tai kol kas pavyko, nebuvo kažkokių klausimų, kur tu drastiškai sakytum „ne, tikrai“ ir ten gi nerastume jokio varianto, bet ar <...>. Gal kažkokios <...> ir ten jie tikrai nu ir sprendimų priima ir panašiai, tai ten gal jos labiau, aš taip įsivaizduoju, yra tiesiog nu grynai dokumentuot viską ir panašiai. [Interviu dalis pašalinta, siekiant apsaugoti tyrimo dalyvio tapatybę, - aut. past.].

A.R.: O paminėjai vat apie tą <...> ar nu kažkaip pajautei dėl to sau kažkokį nu va tokį nežinau, gal santykis kažkaip pasikeitė dėl to, ar pasijautė tas, ar ne?

V3: Ne, santykis tai nepasikeitė, man atrodo, nu ta prasme, viskas kaip buvo, iš esmės taip ir buvo. Man atrodo, kad nu jie patys supranta.<...> Tai kaip ir nelabai įsivaizduočiau, kodėl galėtų, pavyzdžiui, <...> tarkim, pykti, nu nebent vat nežinau, pavyzdžiui, kažkokių <...> nu vat kažkokie tokie dalykai.

A.R.: Tai suprantu. O minėjai vat tokį, nežinau, ar tai iššūkis, ar gerai suprantu, <...>. Klausimas vat iš to, ką sakai, girdžiu, kad tarsi ne visom ministerijom yra savaime gal suprantama, kodėl čia jiems turėtų būt aktualu, kodėl čia jiems svarbu turėtų būt ir panašiai šitie klausimai. Kaip sekasi vat gal šitoj vietoj, nu va taip bandant galbūt šiek tiek apjungti labiau, nu kad ir tą patį savo valstybinį lygmenį?

V3: Jo, tai šiaip su kitom ministerijom, tai nu jie visi kažkiek tą klausimą žino, jiems tiesiog nu tikėtina, kad jis nėra prioritetų viršūnėje, nebent iškiltų kažkokiam formate, tada gal pasidarytų prioritetų viršūnėj. Tai mes nu ar ten <...>. Šitoj vietoj dirba <...>, jinai tiesiog, <...> bus ten tas klausimas. Nu aš nežinau, ką jinai konkrečiai su jais šneka, bet jinai kaip suprantu, kad nu visai pakontaktuoja, pakviečia papildomai ten, tarkim, į posėdį arba ten jie jai parašo ten, jeigu

vyksta kažkoks balsavimas, o tai apie ką čia, kas čia per dalykas ir panašiai. Tai čia yra, bet čia yra nu kaip ir jos tokia iniciatyva, man atrodo, <...> anksčiau yra buvus, <...> nu aš nepasakyčiau, kad tai yra požiūris, bet tai yra tiesiog nu jiems tiesiog yra daug klausimų ir čia nėra pirmas prioritetas. Tai jinai tą bando kažkiek ištempt aukščiau tą prioritetų ratą, bet mes <...>, aš tai nėra, kad aš kažką <...>. Nu būna, jie, pavyzdžiui, paklausia vat apie tuos pačius <...> tai ne, jie nu pakankamai laisvi patys yra. Aišku, čia toks irgi turbūt diskusinis visose <...> bet iš kitos pusės nu jie nei laiko, nei galimybių įsitraukt praktiškai į veiklą dažniausiai neturi. Tai čia toks turbūt <...>, ar tu nori įsitraukt aukšto lygmens žmones ir turėt gerą vardą ir sakyt „pas mane visa <...>“, ar tu gal geriau įsitrauktum specialistus, kurie praktiškai kažką daryt, bet tada gal nebūtų nu taip „wow“, kad pas <...> ir panašiai. Tai čia tas vat yra visai dalykas dar, kur sakyčiau, jeigu... ir būna, pavyzdžiui, kai kurių ministerijų tiesiog pakaitiniai, tarkim, dalyvauja, kurie jau tada būna, tarkim, ten kokie specialistai, ir jie tada nu matai, kad žmogus iš tikrųjų realiai labiau turbūt klauso, nes jeigu bus kažkokie sprendimai, tai <...> tuos sprendimus, viską darys <...>. Tai bet <...>, kurie įsitraukia, tai vat nežinau, toksai, kur kaip ir čia turbūt <...> galėtų būt maždaug nu apie kokio čia lygio mes to atstovavimo norim ir kas yra geriau, ar nes kai kuriuos dalykus kaip tik tu gerai, <...>, ar jie turi labai laiko įsitraukt, tai manau.

A.R.: O iš tos savo va tokios tarpininkavimo veiklos, kaip manai pati, kaip vat reflektuoji, ką pastebėjai per tą vat laikotarpį, kol užimi tą vietą, kokios tokios veikimo strategijos labiausiai pasiteisina, kur matai, kad nu vat nežinau, kartoji, kad kažkaip tai gaunasi rezultatas geras?

V3: Kas turbūt veikia, tai pakankamai nu tokia ankstyva komunikacija, nu ta prasme, tie žiniai kažkokie ir tokie nu iš anksto pasiliekanč laiko, <...>, dar... nu ta prasme, yra visi užimti žmonės, ir tu, jeigu ten išlįsi dieną prieš posėdį, žiūrėkit, o tai ką mes kalbam, tai čia nu nesuveiks šitas variantas. Tai pakankamai tokia ankstyva savalaikė komunikacija, tada m nu bent jau aš tai tokį nu kaip pakankamai gal... aš esu tarpininkė, bet tai, ką man pasako, tai aš nu pakankamai atvirai perduodu, nėra taip, kad aš kažkaip jau ultra ten nušlifuočiau informaciją ir sakyčiau, <...> bet aš nesakysiu, koks čia klausimas ir panašiai. Nu ta komunikacija jinai tiek savalaikė, tiek atvira, nu jinai tokia - man pasakė tą, nežinau, ką tu galvoji, gal galim kažkaip padaryt, pritart, nepritart, pažiūrėt ir panašiai. Nu toksai jo tas atviras toks pakankamai bendravimas ir nežinau, tas tiesiog kompromisų kažkoks ieškojimas, matymas ir vienos pozicijos, ir kitos pozicijos, nes dažniausiai nei viena, nei kita nebūna kažkokia labai jau nu tokia, kuriai aš pati drastiškai nepritarčiau, nu aš galiu matyt ir ten, ir ten kažkokias racijas, tai tada bandai suprast abidvi puses ir padėliot kažkokį tarpinį variantą ar kažką, ką galima padaryt.

Tai toks tiesiog iš supratimo pusės bandyt eit, o ne iš to, kad iškart atmest tai, ką siūlo ten kažkas nors. <...>.

A.R.: O vat kaip vertini pati savo veiklos sėkmę, pagal ką vertini gal savo veiklos sėkmę, kaip supranti, kada nu vat kas yra sėkmė tavo veikloj?

V3: Iš dalies tai tokie labai formalūs dalykai, tiesiog, pavyzdžiui, ten nusimatom, <...> ypač daug daugiau sudalyvauja fainiau. Nu tipo, tada dažniausiai fainiau būna, jeigu ne nuotoliu, nes mes darom hibridinius posėdžius, tai realiai gali tiek nuotoliu, tiek gyvai prisijungt, tai visai fainai, kai būna gyvai atvykę, nes jie tada ten pabendrauja labiau, ten žinai, <...> truputėlį. Tai sklandumas tiesiog <...>, <...>. Nu ta prasme, ten visi viską turėjo, visi viską suprato, niekam nebuvo klausimų, kas šiaip ir darbotvarkė, iš kur jinai ir panašiai. Tai šitas dalykas ir aš sakyčiau, kad aš gal nežinau, nuo norėčiau „kind of“ gal identifikuotis kažkiek <...>. Ta prasme, man nu nėra taip, <...> Ta prasme <...>. Tai šitą ne tapatinu kaip savo sėkmės kažkokį rodiklį, man atrodo, kad čia yra <...>, ta prasme, nes ten buvo žmonių, kurie ėmėsi to klausimo, jie viską tada daro nemokamai, jiems nėra mokama <...>. Nu aišku, ten institucijų atstovai <...> nu jie gauna atlyginimą šiaip už tai, kad jie dirba, ką dirba, bet realiai tai nu nėra man atrodo mano kažkoksai čia sėkmės garantas ir lygiai taip pat nėra kažkoks nesėkmės. Nu aš taip irgi įsivertinu, kad realiai, jei kažkoks klausimas atėjo, bet nieks jo neišsprendė, nu tai čia ne mano darbas jį išspręst. <...>. Tai nes nelaikau to savo kažkokia sėkme ar nesėkme, jeigu taip pavyksta ar ne.

A.R.: O kaip manai, kokios tiek tau pačiai asmeniškai, tiek žmonėm, kurie gal vat irgi atlieka panašias funkcijas, panašius vaidmenis, kokios kompetencijos ir asmeninės savybės yra svarbios?

V3: Nežinau, šiaip tai tokie pakankamai „basic“ dalykai, kurie man atrodo daugumai čia vat valstybės tarnautojų tokių turinio žmonių, kurie nu mūsų... nes mano, pavyzdžiui, <...> tiktais maža dalis, tai bendrai kaip funkcijas, nu tai man atrodo taktiškumas, kažkoks profesionalumas, gebėjimas bendraut su įvairiais žmonėm iš įvairių sferų ir įvairių ten sričių, tie patys tokie „basic“ dalykai kaip tiesiog taisyklinga rašyba, laiškų formavimas, laiškus ten ir panašiai, nu vat kažkokie tokie analitiniai kažkokie įgūdžiai, nu ta prasme, kad tu tiesiog <...>. Tai tokie vat kažkokie... nes nu kaip ir daugumoj turbūt, jeigu tai yra turininiai kažkokie klausimai ten ministerijose, nu tai tavo didžiausia dalis ir yra tas toks laviravimas tarp skirtingų interesų, skirtingų institucijų, skirtingų žmonių bendrai, iš viso jų požiūrių, charakterių skirtingų ir panašiai. Ir geriausiai sekas, kai tu nu gebi pažint, pavyzdžiui, kas kokiam žmogui veikia, kaip su juo reik bendraut, tu prisitaikai prie to ir panašiai. <...>. Tai čia tas yra visai dalykas, kad nu jeigu jie drastiškai skirtingus požiūrius turės, man reikės žiūrėt, kaip čia išstumt kažkokį

vidurinį variantą, kuris paskui jau ateis ten, tarkim, į posėdį ir bus aptartas per posėdį. Tai norėtusi, kad nu ir tuos, ir tuos pakankamai gerai reik suprast, kad žinotum, kaip tą vidurkį kažkokį rast.

A.R.: O vat taip man atrodo irgi iš mūsų kalbėjimo, šito pokalbio, kad vat tau tenka tarpininkaut, bet tam tikra prasme tikriausiai <...> va ten buvo atstovai, jie irgi tarpininkauja tarp kažko ir panašiai. Kaip manai, kur tų tarpininkaujančių tokių veikėjų yra daugiau - valstybiniam ar nevalstybiniam sektoriuj, kaip jų veikla galbūt skiriasi, kaip jų veikimo sąlygos, gal iššūkiai skiriasi?

V3: Nu aš sakyčiau, kad gal <...> sektoriuj, jeigu mes kalbam grynai apie tarpininkavimą, tai jis tokia bendradarbystė, sakykim, tai jie gal labiau bendradarbiauja ar ten tarpininkauja tarp savų, nu ta prasme, su kitom <...>. <...>. O iš valstybinio sektoriaus tai tu tada jau labiau tarp sektorių irgi būna kažkokio bendravimo ar bendradarbiavimo ar tarpininkavimo ir lygiai taip pat tarp nu savo ten lygio žmonių ten ar kitų skyrių ar ten toj pačioj ministerijoj su kitais žmonėm, ten su ten va tais pačiais viceministrais ar kažkuo. Tai sakyčiau, pas juos gal yra, nu kiek man teko tiesiog susidurt, gal labiau daugiau asmenybių, asmeninių kažkokių dalykų, nes jie vis tiek tam sektoriuj dauguma dirba pakankamai ilgai, jie yra pažįstami kaip žmonės, nu ta prasme, ne tiktai kaip kolegos ar panašiai. Tai man atrodo, ten nu vat ar iššūkiai, ar gal ir plusai kažkokie ateina iš labiau iš tokio asmeninio santykio. Ir, tarkim, tu vat tu mėgsti kažką arba tu kažko nemėgsti, tu su kažkuo gerai esi dirbęs prie kažkokio projekto arba tu blogai esi dirbęs prie kažkokio projekto ir ten man atrodo tas iššūkis kartais ateina iš to nu tokio familiarumo gal ar tokio asmeninio kažkokio ryšio ar panašiai. Valstybinės institucijos atstovas, jeigu tu su kažkuo bendrauji, tu nu dažniausiai jokio asmeninio ryšio nekuri šiaip iš principo su tais žmonėm, nei su tais <...>, nei su ten tais pačiais savo ten vat kolegom ar ten valdžia savo ar panašiai. <...> Man atrodo, <...> sektoriuj tavo tas ta riba tarp asmeninio ir tavo profesinio gyvenimo yra žymiai plonesnė, negu kai tu eini iš valstybinės institucijos pusės. Tai man atrodo, tas vat jiems ir būna iššūkis, <...> su daugiau žmonių, su daugiau interesų, kad tu nu tiesiog čia yra tavo draugai, čia yra tavo galbūt ten net šeimos nariai skirtingose organizacijose ar panašiai. Valstybiniam sektoriuj tu toks labiau biškį nešališkas esi, nu tu ne čia tavo darbas tiesiog, čia nėra tavo gyvenimo būdas. <...> Tai va tas turbūt ir yra tas toks sudėtingumas, o kaip kur gal yra ir lengvumas, ta prasme, kad, pavyzdžiui, tu kaip <...> gali tiesiog ten nuėjęs prie alaus su kažkuo kažką susitarti ir tu turėsi rezultata. <...> Kam lengviau, tai nežinau, turbūt ir vieniems, ir kitiems sudėtinga, nes visur su žmonėm reik bendraut. Tai čia man atrodo tas yra pagrindinis dalykas, kad nu visur yra visokių asmenybių. Jo, gal dar sakyčiau dėl to asmeninio vat ir santykio ir panašiai, kad man atrodo <...> sektoriuj tu labiau nu taip į širdį gal

jie labiau ima dalykus, man atrodo, nes nu tai yra ir jų darbas, ir jų gyvenimas, ir jie tuo tiki, ir tai yra idėja tavo. Nu vat ten tu ten turi <...>, <...>. Valstybiniam sektoriuj irgi nu tu dažniausiai, jeigu tu eini, tu turi kažkokį bent jau pašaukimą ir norą, kad būtų geriau žmonėm, bet tai nebūtinai <...>, tai nebūtinai yra tavo kasdienybė - va ten tie patys <...> ar kažkas tokio. Nu ta prasme, tai yra labiau tu esi toks procesų valdytojas ir tu vis tiek esi tam biurokratiniam aspekte, kuris tave toliau atitraukia nuo realybės ir realių žmonių ir realių istorijų, negu tu, kai esi su <...>. <...> Tai tau nėra tiek asmeniška, nors tau tikrai nu rūpi, bet tai nėra tavo grynai ten pašaukimas ar ne tai apie ką tu galvoji. <...>.

A.R.: O apie pačias veikimo strategijas - kaip manai, kiek skiriasi, ar skiriasi, ar pakankamai yra universalu tai, ką daro valstybiniai, nevalstybiniai?

V3: Manau, kad skiriasi kažkiek ir turbūt skiriasi per tą patį, vat ką aš kalbėjau, ta prasme, kad mes labiau imam tokią nu nešališką <...>. Man atrodo, kad jeigu tu turi kažkokį tarpsektorinį ar panašiai bendravimą, tai nu tai yra labiau per asmeninę prizmę, per personalijas kažkokias ar panašiai, bet iš kitos pusės tai yra nu taip plačiąja prasme visur tai yra kažkokia politika. <...> ar tai yra iš valstybinės institucijos... Na aš savęs nelaikau politike, bet viskas tai, ką mes darom, yra <...>. Tai yra ir tų tokių bendrų taškų, ir bendri tam tikri veikimo principai, kad jo tu ten su kažkuo pakalbėsi, kažkam išsiųsi, kažkam „pafollowupinsi“, tokie vat dalykai, bet man atrodo, vat kaip tu kažką darysi, tai skiriasi kažkiek, <...>. Tu tiesiog eini ir darai ir kaip nori, o iš valstybinės institucijos pusės nu tu vis tiek turi kažkokį suvokimą turėt, kas aplinkui tave vyksta. Tu negali tiesiog sakyti: „man šitas klausimas svarbus, aš dabar judu su jo sprendimu“, nu nes tu derini su visokių kitų dalykų. <...>.

A.R.: Pabaigai noriu paklaust: galbūt turi rekomendacijų tiek iš žinai <...> ar kitų ministerijų, tiek iš <...>, ką taip pat galbūt siūlytum, rekomenduotum pakalbinti, kur vat gal irgi žmonės tuo tokiu tarpininkavimu dažnai užsiima ir panašiai?

V3: Tai iš <...>. O ką kas konkrečiau, kokie. Pasižiūrėt nuo čia. Žodžiu, aš galėsiu pasižiūrėt prie kompiuterio, bet <...>. Tai jie nu tiesiog, <...>, bet jie yra tokie, kurie nu ten realiai priima sprendimus, <...>, bet nežinau, kaip ten pas juos vyksta, net nežinau, <...> iš, nors man atrodo <...>. Iš institucijų tiek turbūt, ne nežinau kas pas kitus <...> ar kažkas... Ai, nu yra <...>. Tai įdomu irgi vat kaip ten pas juos, nes ten panašu labai <...>, tai visai panašus principas ten yra. <...> sektoriaus tai man atrodo, kad turbūt bus žinomi <...> ta prasme, jos viduj dar yra <...>. Kažkokio kitokio <...> ar panašiai, tai nežinau, nes vis tiek jeigu kažkokios <...>, kurios veikia, nu tai jos veiks tiktai savo nu ne tik savo ribose, bet gal ne tiek ten politikoj ar panašiai. Nes aš pati <...> arba jos nariai.

A.R.: Gerai, tai užsifiksavau, labai ačiū už rekomendacijas, kai kas girdėta, kai kas pakankamai nauja, tai man atrodo irgi bus galima pabandyt sukontaktuot. Tai tada įrašą stabdau.

Interviu su tyrimo dalyviu V4

A.R.: Taip. Gera, tai, pirmiausia tai įrašui dar noriu pakartoti, kad sutikimą iš jūsų dalyvauti tyrime gavau. Tai, ačiū labai, kad sutikot skirti savo laiko. Tai šiandien labai norėtusi išgirsti daugiau apie jūsų patirtį, būtent [konkrečiame darinyje, - aut. past.]<...>, bet, tuo pačiu tikiu, kad galbūt panašių veiklų tenka susidurti, to tokio tarpininkavimo tarp skirtingų interesų grupių, galbūt ir kitoje profesinėje veikloje. Tai tikrai mes galim neapsiriboti tikta viena darbo grupe, jeigu jūs ypač matot, kad tikslinga. Bet pradžioje taip gal norėtusi pradėti būtent nuo darbo grupės ir galbūt galėtume šiek tiek papasakoti apie ją, kokių tikslų ji buvo sukurta, kaip buvo sukurta ir, ir galbūt kiek laiko jau veikia. Ten mačiau, kad oficialiai ten <...> tas ten buvo dėl sudėties patvirtinimas, bet ar jina buvo ir anksčiau, ar čia yra naujas formatas ir panašiai.

V4: Tiksliai, kada jina ten buvo, <...> buvo, bet nu reikėtų jau čia tas numerius ir datas pasitikslinti. Dabar kodėl mes ją sukūrėm? Nes <...>, kaip tema yra nu žiauriai patraukli visiems politikam aukšto lygio, tai yra ministrui, ir jie visi šitą temą būtinai įsideda į savo portfelį ir labai gerai daro, nes iš tikrųjų tai aktualu. Ir dabar geopolitinėje situacijoje tokioj ne, ne, nefainoj tai yra tikrai svarbu <...>, kurie, deja, po sovietmečio vis dar žiauriai nenori nei kooperuotis, nei bendradarbiauti. Ir tas visas „pushinimas“ juos kooperuotis visą laiką jiems kvepia sovietmečiu, <...>. Tai va, bet auga naujoji karta, ten šiek tiek gal reikalai gerėja, bet skaičiai kol kas to nerodo. Tai pačios <...> jos iš savęs nėra <...> ministerijoje veikla. Tai, ką mes ten darom su paramos priemonėmis, tarkim, aš dirbu <...>, tai nėra, kad ten paraši projektą, gavai pinigų, nusipirkai <...> edukacijas ir darai. Tai, žodžiu, čia yra apie <...>. Ir dar plius įsideda, įsilieja <...>. Įsijungia dar tokia <...> kaip, nu čia gal daugiausia <...>, nes jie nori <...>. Nu tai, žodžiu, va tas ta <...> jina buvo savotiškai nauja ir dėl to reikėjo surinkti <...> žaidėjus į vieną krūvą, nes jų visų kompetencijos ir žinios yra nu pakankamai iš skirtingų kampų. Tai dėl to, dėl to, kad paskatinti suprasti, nes iš kabineto ne visą laiką gerai matosi, tiesiog suprasti, dėl ko tos <...> taip neina, nors ir finansavimas geras ir atrodo, ir mašiną gali nusipirkti ir taip toliau, bet vis tiek ten tų tokių labai daug norinčių nebuvo. Kurie buvo, tai dažnai nu tu matai plika akim, kad jie tokie dirbtiniai. Tai va, tai man atrodo, atsakiau, ane? Mano patirtis dabar, tai aš vienu metu <...> ir vedžiau ten tuos. Paskui kažkaip čia per perturbacijos buvo politinės ir dabar aš <...>. Nu ir ta kompozicija darbo grupės, kaip ir minėjau, ten yra ir dabar reikėtų pasižiūrėti įvairių ir <...> ir mokslininkus esam įsikvietę. Dar, tarp kitko, kažkas man atrodo <...>, man atrodo. Tai va, tai, žodžiu, tokia gana spalvinga kompanija.

A.R.: O, kadangi vis tiek jau toj darbo grupėje, čia taip nenausiai jina visiškai veikia ir jau turėjot tų tikriausiai įvairių ir klausimų, ir diskusijų, ir panašiai, galbūt, teko jau pastebėti, vat, kokie

klausimai susilaukia daugiausiai diskusijų, kur galbūt tokie, kur, tam tikros pozicijos gal labiausiai išsiskiria, ir gal vat nu sudėtingiau surasti kažkokius tai bendrus sprendimus.

V4: Kadangi tie nariai didžiąja dalim, išskyrus gal <...> yra kartu, kaip sakant, du viename, ir nu ir jie ir [sektoriaus atstovai, - aut. past.]. Tai tas darbas vyksta taip, kad nu jie vis tiek lobina. Nu tai yra taip. Nu taip yra. Ir pradžioj, kai ta grupė susikūrė, tai sakyčiau, jos toks buvo pagrindinė veikla ir darbas išsiaiškint, kas nepatrauklu iš mūsų pusės, kas nepatraukliai aprašyta, neteisingai aprašyta, <...>, ko jie niekada nedarys ir ką jie visada darys. Tai pradžioj tikrai dirbom ties kliūčių šalinimu ir nepatrauklumu. Paskui jau ištobulinom iki tiek, kad jau atrodė nu maksimaliai jau ministerija yra lanksti ir laisva ir čia tiktai kurkite. Nu ir dabar jau gal toksai vyksta biškį raidos ten procesas. Dabar įjungiamo, pavyzdžiui, kad <...>. Nu taip jau, žodžiu, dar labiau atliepiam. Pradžioj taisėm, sakykim, o dabar jau kuriam. Va taip vat suskirstyčiau. Tai <...> ten. Ir aišku, nu žinot, jeigu vieną sakinį atsakyt, tai vis tiek visą laiką vyksta apie jų interesą. Apie jų intereso tos kitos pusės tenkinimą, nes kol jie nebus patenkinti, tai tol tų paraiškų neatsiranda ir tie tikslai nepasiekiami politiniai.

A.R.: Supratau. O vat suprantu, kad kaip ir prioretizuojamas tada labiau nu vat gal tų vat suinteresuotų šalių šiek tiek labiau interesus, bet tikiu, kad tos pačios ir suinteresuotos jos gal tarpusavyje ne visada turi vienodą nuomonę, vis dėlto jos ateina iš skirtingų laukų ir panašiai. Klausimas, kaip elgiatės tokiu atveju, kai gal vat ateina ir jum kaip ir svarbu yra išgirsti ir atliepti, bet neaišku gal kurią pusę išgirsti labiausiai ir atliepti.

V4: Tai čia gan gana kasdieniška ta situacija, kai vystant tą socialinį dialogą arba tą partnerystę su <...> tu jau gauni krūvą pasiūlymų ir vienas su kitu va taip va skirstai išilgai. Vienas nori didesnių ten vienokių <...> ir taip toliau. Vienas nori kontrolės, kitas nenori. Tai nu ką aš žinau, kažkaip balansuojam. Vis tiek yra viskas gana griežtai reglamentuota. Tu privalai vertinti visus pasiūlymus, privalai juos teikti, informuoti antrą pusę, ką tu ten primąstei. Nu o šiaip, jeigu taip nueinant nuo to formalumo ir proceso, tai vis tiek lemia, žinokit, argumentai. Nu aišku, kartais veikia geopolitinės bangos. Veikia nu vat kas vyksta pasaulyje. Nu nežinau, tiesiog nu kažkaip tai bendrai logika, politika ir argumentacija. Žinoma, kad jeigu nu grupės narys ar lobistas ten parašo tik aš noriu, kad ten taip būtų, bet nieko nepagrindžia, tai jo pasiūlymas automatiškai į eilės galą, nes nu pats tu turi sukurti. O kiti labai gerai išdirba. Nu sakykim savo tą patirtį ir veiklos būdus, tai jie puikiai atstovauja sektorių savo. Ten tarkim <...>. Nu tai jisai būna visur, kur kažkas vyksta. Tai yra žmogaus jau profesionalumo vis tiek požymis, nes jisai sugeba kažkaip tai ir greit pagauna, greit supranta, greit užčiuopia. Tai nu vėlgi žinokit, viskas kaip ir visur gyvenime susideda nuo to, kiek jie patys ten stengiasi, kiek pagrindžia ir kiek dėl to dirba. Nes ateiti į darbo grupę ir tiktai tai dažnu atveju gal to ir nepakanka. Dar vis tiek turi raštą

atsiūst, dar ir ten ministrą pakalbint, dar viceministrą. Nu va taip va. Kažkaip tai taip. Dar palaukit, koks buvo klausimas. Ar kaip sprendžiam konfliktus? Kaip sprendžiam? Nu vat vis tiek yra ir subjektyvumo. Pavyzdžiui, gaunu puokštę ir tada žiūriu, vis tiek aš tą sritį išmanau, reglamentavimą jos žinau, žinau problemas. Man yra bendras paveikslas. Aš jį matau gana gerai. Nu aišku, iš kabineto pusės, bet taigi bendrauji ir su išore, jau nesi ten autistas. Ir tu tiesiog priimi sprendimą, nu nusprendi, tada neši jį, tai arba tave suvalgo, arba neina ir viskas. Nu bendrais tais principais, sakykim, viešo administravimo, stengiamės nu nenukrypti nuo jų. Tai ir objektyvumo, ir proporcingumo, ir teisė aplink lūkesčių, ir lygiateisiškumo. Viskas tas tikrai veikia.

A.R.: Suprantu. O vat šiek tiek truputėlį jau ir užsiminėt. Man labai vat įdomu išgirsti konkrečiai apie jūsų pačios veiklą ir jūsų pačios vaidmenį. A girdžiu, nu formaliai yra vat <...>, dabar tiesiog <...> ir panašiai. Tai formaliai aš suprantu, kad ten ta pozicija jinai ten nėra, kad ten <...> ir panašiai, bet nu tokiuose dariniuose įprastai ir būna ten kažkas iš politinės komandos ir panašiai. Bet tikriausiai vis tiek nepolitiniai žmonės ten organizuoja, koordinuoja taip kasdienoj labiau tą veiklą. A tai vat norėtusi išgirsti apie jūsų vaidmenį. Ar jūs matot save kaip nu tam tikrą <...> šitos darbo grupės? Ir kaip atrodo jūsų kasdienė veikla? Gal tada vat ir funkcijos.

V4: Pas mus dabar su struktūra pas mus yra nu gal jinai nėra labai ant dešimtuko. Tai dabar yra <...>. Vienas skyrius lyderis ir <...>, už šią priemonę. Ir to <...>. Jos surenka tuos klausimus, kai gauna, arba ten kažkas jiems paskambina, pasako, kad žiūrėkit, čia reikia šitą vietą pažiūrėt, arba parašo ir surenka puokštę. Ir tuomet teikia <...>. Tai pirmiausia peržiūriu aš, nu įvertinu, pasakau savo nuomonę, trauk, netrauk. Nu toks tai nebūna labai formalizuota. Kitas iki koridorių tiesiog persimeti. Ir kadangi jau esi nu daug dirbęs toje srityje, tai ne nu viskas labai, nu kaip sakant, viskas aišku ir komforto zonoj nieko neišnyksta. Tai gal kažkaip tai gal tokia neformali, aš sakyčiau <...>, nes formaliai dabar nori būti <...> prie šitos valdančiosios patys politikai. Tai man atrodo, pas mus yra <...>, tai labai gerai, nes socialiniai partneriai arba tie, kaip jūs sakėt, žaidėjai ribiniai, jie tikrai kitaip žiūri, kai sėdi kokia tai moterėlė ten pirmininkė. Tai toks tikrai labai pasikeitė, žinokit, požiūris. Tipo ką tu čia šneki, man reikia ministro arba viceministro ir jie kalbės tikrai su ministru. Tikrai va toks vat yra nusprendus, galima sakyt. Ir gajus ir jų kokius, nu sakyčiau, keturis penkis. Va taip nuo Kovido šitas išlindo, kad su žmonėmis, kurie dirba ministerijose, socialiniai partneriai, jie kalba, žinoma, bet jie taip rimtai netraktuoja. Yra pasikeitęs kažkaip. Tai visi nori politikų ir tikrai politikų. Tai va, tai mano darbas toks yra gana, nu ką aš žinau, aš žiūriu tuos klausimus, žiūriu į ateitį teisės aktam, kad neprasiliuktų tie geri politikų norai su teisės aktais, su principais teisės ir su praktika. Teiki

savo pasiūlymus. Prieš tai visą laiką pasitariam, nueinam ir pas <...>, kad jis būtų supažindintas, nebūtų kaip iš medžio iškritęs. Tai nu visas didžioji dalis darbo būna nuveikta jau prieš tą posėdį. Ir tada tas konfliktų arba kai nesutampa interesai, balansavimas irgi vyksta lengviau, jeigu tu prieš tai turi savo tą poziciją, ne tai kad ten derybinė, nu bet ministerijos. Tada biškį taip ir pakreipi į tą pusę.

A.R.: Jo. O kas daro tą darbą prieš posėdį, tą vat interesų tokį derinimą? Nes suprantu, kad nu čia yra pokalbio daug vat ir su tom pačiom interesų grupėm, kad nu jos jau būtų kažkaip su jomis nu paderinti, šiek tiek apgludinti dalykai dar ir prieš posėdį. Tai vat kas kalba su jomis įprastai?

V4: Tai šiuo [darinio, - aut. past.] atveju tai gal daugiausia kalba, sakyčiau, kad skyrius. <...>. Tai sakyčiau, kad jie kartais galbūt ir nekalba. Tiesiog surenka ir paruošia mūsų poziciją ministerijos ir eina tiesiai. Bet jeigu kalbant šiek tiek plačiau, išeinant iš tos darbo grupės, būna visaip. Būna, kad tu gauni klausimus, ypač jeigu dar svarbesniais negu <...> klausimais, tai būna, kad šiek tiek ir informuoji ten paskambini partneriui, pasakai, kad žiūrėk, čia tu labai čia teikei labai geras pasiūlymas, bet čia kiti prieštarauja, ten <...> nesutiks. Taip toliau. Būna, kad perspėji. Dabar nu jinau nėra tokia labai jau kažkaip tarp uždarytų durų. Mes gana turim tokius glaudžius santykius su partneriais. Aišku, tikrai su tais visais lobizmais, bet jie visi yra įsiregistravę, mokymų esam gavę daug, žinom, kaip elgtis. Tai jeigu gaunam labai lobistinį ir nėra, tai siunčiam registruotis, jeigu nėra sąrašė lobistų. Tai žodžiu, nu daug tų reikalų ir neperžengt tos ribos, ir kartu nebūt labai formaliniu tokiu jau biurokratu, atsiribojusiu nuo realybės. Tai manau, kad mums visai gerai pavyksta. Mes gana, gana kaip iš visų ministerijų, tai tikrai turim tą ryšį su partneriais.

A.R.: O ar tenka susidurti, kad nežinau, tą pačią problemą, kurią vat sprendžia ten darbo grupė ar kituose formatuose, matot, kad tiesiog supratimas problemos skiriasi tarp interesų grupių, ten įskaitant ir pačią ministeriją? Galbūt nu vat tiesiog galbūt apie tą patį dalyką kalbat, nežinau, skirtingais žodžiais, bet šiaip iš esmės kalbat apie tą patį. Ar pastebit tokių išsiskyrimų? Ir tokiu atveju galbūt vat įdomu, ką darot, kaip suvienodinat tą suvokimą tokį labiau.

V4: Tai čia palietėt tikrai labai taikliai, nes tikrai dažnai būna tiesiog, kad „wordingas“ yra skirtas. Nu būna netgi, žinokit, taip per posėdį abi pusės kalba apie tą patį ir nori to paties ir sprendimą mato taip pačiai, bet rėkia viena ant kitos, nes nesusikalba. Nes, pavyzdžiui, „wordingas“ skiriasi, arba socialiniai partneriai ten kažkokių tai neišnarplioja mūsų burtažodžių, dėl ko nemėgstu biurokratijos. Tikrai man ta kalba kanceliarinė yra tragedija. Aš visą laiką kolegom, <...>, buvau daug metų, tai sakydavau: „Rašyk ir paprastai, kad kaimo babos suprastų.“ Visą laiką šitą vartoju frazuotę su pagarba visom babom kaimo. Bet turi būt

visa ta mūsų gerai. Komisija Europos gali jums siųsti mandrai su visais lotyniškais intarpais. Žmonėm turim kalbėt suprantamai. Turim būt vertėjai. Tai čia mano asmeninė pozicija. Tikrai nuoširdžiai jos laikausi ir tikrai stengiuosi nepridėt į raštus visokių nesąmonių, kur net nesupranta. Dabar būna to nesusikalbėjimo, ir didžiaja dalim būna gal dėl to, kad mes žiūrim iš skirtingų kampų. Jie žiūri savo intereso. Naudos sau veiklai savo palengvinimu, pinigų daugiau ir panašiai, lengviau, kad viskas būtų. O mes žiūrim iš viešo intereso pusės ir iš esmės tikrai iš jo, kad ten Lietuvoj ten vyktų <...> ir taip toliau. Tai mūsų interesas yra viešas, o jų yra privatus. Tai tas konfliktas jis tiesiog užprogramuotas. Bet nu per ilgus metus tu vis tiek, kaip čia pasakyt, tas ribas jau dažniausiai žinai ir dirbi tą vertėjo darbą, stengiesi rašyti suprantamai, kad neužknistum. Tai dabar tai dar jie ten ir pasako, kad čia, žinai, prirašėt, kaip kažką paaiškinkit normaliai. Nu ir dažniausiai pavyksta rezultate, kai būna temų, nu būna sudėtingų temų, ne viskas jau čia taip lengva. Ten ypač su <...> visais dalykais būna, kad reikia kelių posėdžių. Pats paskui dar labiau su padidinamuoju ciklu pasiruošia perverti visus tuos tekstus, ten tuos reikalavimus. Būna, kad pasikvieti dar juos, susėdam už vieno stalo, vat ir <...> šitam irgi buvę per posėdį, ten vos nesusipykom, susirėkavome, supratom, kad nesusikalbam. Tada sakom: „Nu žiūrėkit, jūs raskit laiko, dar atvažiuokit ramiai prie kavos, aptarsim tas pačias nuostatas, tik ramiai.“ Taip ir buvo. Atvažiavo, nu tai jie ten su gera nuotaika, mes kavos pripylėm, perėjom tas visas nuostatas, visi išsiskirstėm su puikia pakilusia nuotaika. Tai nu tiesiog irgi modeliuoji, modeliuoji, bet dažniausiai nesusikalbėjimo atvejis tu tiesiog gilini temą, paprastini žodyną ir aiškiau dėstai savo poziciją. Gal toks būtų mano atsakymas.

A.R.: O vis tiek, kadangi taip atstovaujate tą biurokratinį lygmenį, ir jums aišku yra labai svarbus, nu vat, valstybės interesas, bet tuo pačiu ir politinis interesas. Nu vat, koks yra, nu vat, kiek ten prioritetas yra ir panašiai, nu kokios vat yra tos pozicijos ir panašiai. Ar tenka atsidurti kažkaip ar būna tokių situacijų, kai atsiduriat ten tarp politinio intereso ir tarp suinteresuotų šalių intereso, ir kažkur per vidurį tarp to, ir reikia tarp to balansuoti, sakykim, labiau?

V4: Tai žinoma, kad būna tokių situacijų. Tai kas tokiu atveju laimi, tai aišku, mes esam gi ir tam, kad padėtume ministrui realiai ir išpildyt jo ten tuos portfelio darbus. Ir visą laiką tą darom. Tai pirmiausia derini <...>, ta prasme, ar jis pritaria. Jeigu ten jau antakį pakėlė, tai supras, kad nelabai čia patinka. Būna, kad, pavyzdžiui, ministras nori labai gerų dalykų, bet nu jie nesiderina su teise. Tada jie neaiškina ministrui, kad palauk, nu taip negalim, nes čia pažeisim tą. Tai ministrai, kaip taisyklė, būna išsilavinę, protingi žmonės, ir jie greit supranta, ten neužtrunka tie dalykai. Bet nu kaip, mes vis tiek patys sau mes nesam savidulkiai tokie kažkokie, o separatistai autonomiški. Mes vis tiek esam politiniai, žiūrime politinę komandą ir

dirbam, kad jiems padėt. Tai manau, supratot atsakymą. Kad žiūrime ministro, ministro nuomones ir atitiktis jo tikslams.

A.R.: Suprantu. Man įdomu dar būtų ir suprasti, taip mums kalbant girdžiu, vat, minit tokius skirtingus tam tikrus ir tokius, sakykim, barjerus. Gal vat tarp tų pačių interesų grupių yra tam tikrų, nu vat, kad skirtingos pozicijos ir panašiai. A galbūt savo veikloje pastebit kažkokių kitų barjerų tokių, ką vat reikia taip šiek tiek peržengti, kad įvyktų tie bendradarbiavimo procesai, kad rastumėt bendrą kažkokį sprendimą?

V4: Oi, čia labai platus klausimas. Čia galiu nusinešti į lankas plačiai. Tai aišku, interesai pagrindinis, skirtingi interesai, gal pagrindinis toksai diskusijų, bet jeigu jų nebūtų, tai nebūtų ir diskusijų, ir derybų. Matyt, jau čia natūraliai reikia priimt. Kitas barjeras, apie kurį jau irgi kalbėjau, kad daug mano kolegų, gerbiamų, mylimų, nu jie kažkaip užsisklendę savo kanceliarijoj, ir ten tie, nors tikrai yra supaprastėjusi ir kanceliarija, ir kalba, ir leidžia mums dabar kalbininkai laisviau rašyt jau arčiau tų visų elektroninių stilių, ir paštu bendraut gali, ir mažosioms gali parašyt be šito, ne ta prasme, be lietuviybės ženklų. Niekas ten tavęs nebaudžia. Vis dėlto, nu man atrodo, mes per mažai dar stengiamės, kad būtumėt tais tarpininkais, valstybės tarnautojais, tarp reglamentų europinių, ar ten kokių tarptautinių, <...> nes. <...> nu ačiū Dievui, kad jisai <...>, bet nu jisai gi ne neskaito nuo ryto iki vakaro. Ką čia tas Briuselis dabar naują pritransliavo? Tai man atrodo, mūsų darbas pateikt va taip patraukliai, patogiai, kaip dabar visi mėgsta, trumpai, žiauriai aiškiai. Nu tai šitoj vietoj dar gal yra, kur pasistengt. Šiaip kalbant apie valstybės tarnybos reformą, tai tikrai jinai yra būtina, bet čia atskira tema, čia ne jūsų darbo. Bet tas visas, ypač dabar dirbtiniam intelektui įsibėgėjant, tai nu tikrai čia tikrai bus reformų, manau, ir greitai. Nebent kažkaip užsiliūliuosime ir iš principo toliau laikysim tokias armijas tų tarnautojų. Tai čia kalbu kaip ir prieš save, bet kalbu objektyviai, taip kaip taip, kaip aš jaučiu. Nu ir dar vienas barjeras būna, kad neaiškios ir tos politinės linijos. Ateina ministrai maždaug, nu tai ką čia dabar paveiksim? Nesakau, kad šitas dar ten prieš tai buvęs, bet būna toks plavinėjimas, ne nesupratimas gal, ko čia siekiam pasiekt. Nu toks vat kažkoks tai neaiškus. Būna ir trūkumas tokio proaktyvumo iš abiejų pusių, kad kai kurie dalykai galėtų gal ten gerai vykti, būt faini, bet ai nu tai čia taip nedarėm, ypač mūsų sektorių, kuris yra tradicinis. Ir nepaisant, kad ten modernizavimas tikrai vyksta ir inovacijos ateina, ir iš <...>, bet yra ir tokio užsistagnavimo, toks nu inertiškumo daug sektoriuje, sakyčiau.

V4: Nu kitas dalykas, mūsų klientas <...>. Jisai ne visą laiką <...>. Ir nu jam reikia galbūt pagalbos, žinių, žinių toj srity, konsultacijų. Tai nu irgi nėra taip jau labai kažkaip stipriai pas mus išvystyta. Yra galimybės gauti konsultacijas, bet m man atrodo, jeigu jie tokie <...>, norėtų tokiais būt, tai gal ir tas sektorius biškį kažkaip išlystų. Kitaip atrodytų. Nu iš tos pusės, apie

ką jūs neinant <...>, nes į <...> ten dar būtų problemų daug. Nu kažkaip va dabar žinokit. [Interviu dalis pašalinta, siekiant apsaugoti tyrimo dalyvio tapatybę, - aut. past.]. Ten keli žmogeliai būna, ir jie surenka <...>. Žodžiu, tikrai pavyzdiniai yra situacija. Ir tas, kad jie <...>, nei kiek netrukdo. Ir aišku, <...> bet gal geriau, kai nevažiuoja, nes kad <...> tai vienu žodžiu, atvažiuoja į jų atstovai ir tą daro gana dažnai. <...>, tai ten jie visi sėdi, ir jie ten sprendžia, tariasi įvairiausiais klausimais beveik kas savaitę. Po tris keturias valandas. Tai tiesiog jau nueini po pietų ir žinai, kad išeisi penktą šeštą iš tos grupės. Žodžiu, ta partnerystė tikrai su tais veikėjais pas mus yra vienas esminių ministerijos veiklos principų, ir jie labai rimtai traktuojami. Ir sakau, ta sėkmė jų veiklos priklauso nuo ar jie patys ten būna pasirengę, ar tiesiog ateina ten dantis parakinėt.

A.R.: Suprantu. Galbūt na savo veikloje patiriat kitų dar iššūkių, kurių nepaminėjot, vat būtent kalbant apie tuos bendradarbiavimo procesus. Suprantu, kad daug visko jau aptarėm, bet galbūt vat kažkas dar kirbo mintyje, prie ko neperėjom.

V4: Nu tai, kad visą laiką partnerių pagrindinis principas būt nepatenkintu. Tai ta tas toks nu naratyvas, kad vis tiek visą laiką viskas yra blogai iš jų pusės, tai jis toks yra nemotyvuojantis ir nuviliantis. Pats turi suprast tiktai, kad nu vis dėlto čia gerai padarei. Nėra tos kultūros, kad kažkaip tai abi pusės pasidžiaugt ar kažkaip. Tai čia toks moralinis, bet jisai yra tikrai labai gajus. Ta prasme, niekada niekas ten nepagirs, nepasakys, kad o čia ministras gerai sugalvojo, gerai <...> padarė. Nu visą laiką yra blogai. O jeigu gerai, tai tada yra nu nutylima. Jeigu tylu, tai reiškia, greičiausiai viskas gerai. Tai nu čia toks sakau iš asmeninių. O šiaip tai nu vėlgi čia yra santykis su tais atstovais. Yra subjektyvumo. Su vienu tau ten gali <...> su kitu nesinori kalbėt. Nu tai tiesiog irgi pats mokaisi bendraut, eini kartais į kursus. Nu nežinau, kažkaip tai aš komunikabili su man nėra problemų. Tai šiaip keičiasi laikai. Anksčiau labiau skambindavom, dabar visi rašom. Tai gal tas gyvas jisai toks susitikimas visą laiką yra labiau paveikus ir greičiau išsprendžia negu rašant. Ten dar įklimpti į kokį konfliktą, nesusikalbėjimą, nusivelki iki nesąmonių. Ir žodžiu, vat tas šiek tiek gaila, kad šiais laikais nu pirmumą paėmė rašymai, tie laiškai, elektroniniai laiškai, ne susitikimai. Bet aukščiausiai valdžiai netinka. Vis tiek pas ministrą visi važiuoja gyvai. Daugiau man atrodo gyvai.

A.R.: Kaip tiktai vat šiek tiek jau užsiminėt, minit, kad vat geriausiai veikia gyvas kontaktas. Mažiau tada nesusipratimų kažkokių ir panašiai, nesusikalbėjimų galbūt. Galbūt pastebit dar ir kažkokių kitų tokių savo veikimo būdų, strategijų, kurios matot, kad pasiteisina, kad per vis tiek ir pati minit, turit daug metų jau patirties. Tai žinot, gali būti, kad susiję su šita darbo grupe, bet galbūt turit patirtį ir iš kitų įvairių ar darinių, bendradarbiavimo formatų, kur matot, kad

kažkoks tai vat veikimas tam tikras tam bendradarbiavimui yra naudingas, kur pasiteisina, kur pavyksta kažkaip tai pasiekti bendrų rezultatų.

V4: Tai darbo grupės yra klasika. Nu tai čia jau vis tiek šiaip ar taip, jeigu yra problema, tai tu arba tveri darbo grupę, arba eini į tą, kur jau sutverta, ir tenais bandai pajauti bendrą temperatūrą, į kurią pusę judėti, ir tą darai. Kitas yra jau toksai gal, kaip čia pavadint, mažiau formalus bendravimas, nes vis tiek, kaip aš sakiau, mes asociacijų veidus, atstovus žinom. Kai kurie jų yra puikūs žaidėjai, nes, pavyzdžiui, dirbę ten kokioj nors ministerijoje, valstybės įstaigoj, tai jie puikiai skaito reglamentus, ir su jais tas pokalbis absoliučiai betarpiškas, nes jie nu maždaug tam pačiam ten gebėjimo skaityti teisės aktus lygmeny. Tai jeigu būna problema, tiesiog skambini, sakai: „Nu žiūrėk, va čia taip dabar yra, pasižiūrėk, kokia tavo nuomonė, suformuluok, pasitarkit.“ Dažniausiai jie vis tiek tariasi su asociacija, savo nešauna nuomonės, nu nes matyt ir negali pagal vidinius susitarimus. Būna, kad ir neformaliai klausia, irgi pasitikrini temperatūrą, ypač kažkokiais nu dėl naujų kažkokių dalykų arba dėl reikšmingų labai pasikeitimų dėl rutininiu. Tai jo, gal daugiau darbo grupė arba apskritai teisėja, kurią paleidi, pasikabini į taisą, ir jie ten irgi tikrina, žiūri, teikia pastabas. Tie visi formatai susitikti į didelį renginį gal šiek tiek yra mažiau dabar populiarūs. Jie tokie daugiau tą nu kaip konferenciją, turiu omeny, darbo grupės kažkokios tai. Tai konferencijas visi mėgsta labai prieš Kalėdas, nes tai būna toks susitikimas, taip atletą dar gauna ten kokį nors. Nu va, tai va, tas irgi labai reikalinga. Tinklaveika neformali labai stiprina santykius ir atpalaiduoja, ir mažiau tų konfliktų. Tikrai, tikrai nededu jos į paskutinę liniją. Neformali yra labai svarbu. Tai čia turim tokį <...>. Jis yra įkurtas dėl to, kad <...>, bet iš tikrųjų suteikia tokių gerų dalykų vat asociacijom neformaliems, tiems renginiams ir taip toliau. Paskui turim <...>. Ten paskiriam laiką, informuojam viešai, kad bus toks pristatymas. Prisijungia visi, kurie nori, paviešinam ten maksimaliai plačiai ir pristatom ten pakeitimus. Sako: <...> Jie gali klausti, mes atsakom. Tai gali tikrai tada jau ne tik asocijuoti, bet ir <...>. Ir a nu vis tiek tai yra, kaip sakyt, toks atviros vyriausybės požymis, ane? Nes nu tik jeigu tu ten labai domiesi ir tokie vat vyksta, tai gali paklaust, gali pasidomėt. Jeigu pats paskaitęs, dažniausiai būna nelabai paskaitę, tai paklauso kažką viena ausim. Nu kokie dar čia tie formatai? Nu tai laiškai irgi yra, rašai gauni. O oficialūs raštai irgi teismas irgi turi savo žodį. <...>. Ypač ten dėl tų projektų kokių, jeigu ten mes pripažįstam netinkamų, tai jeigu jie taip nemano, tai teismas irgi formuoja politiką, nes tikrai dažnai būna pareiškėjo arba žmogaus pusėj, ir mums tenka pakeisti net ir nuostatas. Nu net ir taip. Nu o dar kažkaip tai nu nežinau <...>. Vis tiek jisai nu negali sakyt, kad ten neklauso. Nu vis tiek jie diktuoja tas madas ir turi, kadangi jisai <...> tai turi atsižvelgt. Nu tai viskas, kad kas <...>, irgi toks nu įpareigojantys yra tie dalykai. Tai ten jie aišku ten būna, kad čia

nesąmonė, nesugebėjot susiderėt, ką ten veikėt <...>. Nu bet į tas paburbėjimas įvyksta vis tiek. Teisės aktai privalomi turi daryt. Nu ką dar nepasakiau? Dar nepasakiau vieno svarbaus dalyko, kad apskritai šitoj veikloj mūsų ministerijoj jisai yra labai įdomus santykis. 4 ryto atsibudau, neužmigau. „Sorry“... Tai šitam <...>. Nes sektorius iš esmės yra <...> buvo nu toks neprimetamas, bet iš esmės primetamas. Jeigu <...> kad primetamas. Tai vat dažniausiai tas konfliktas toks atviras konfliktas, tai yra <...>. Su <...> sritim buveinių išsaugojimo. <...>. Mes vis tiek privalom <...>, nes Europoj įpareigoja. Tai šitas konfliktas yra toks visada gyvas. Bet va ta sritis, apie ką pradėjom kalbėt, <...>. Tai jis toks vat labai gera vieta, kur nėra to konflikto, <...> ir čia pat vietoj ir sutinka <...>. Tai va. Nu tai čia tokiais vingiais jus nuvedžiau kažkur tai.

A.R.: Ne, ne labai naudingos įžvalgos. A man įdomu šiek tiek vat užsiminėt pati, kad sakot, esat komunikabili. Ir vat man įdomu būtų išgirst, kaip manot vat tiek reflektuojant apie save, bet tiek gal reflektuojant apie kitus žmones, kurie vat užsiima panašia veikla, kurie irgi ten taip tarpininkauja, padeda bendradarbiauti ir panašiai. Kaip manot, kokios kompetencijos ar asmeninės savybės yra svarbios tokiems žmonėm?

V4: Komunikabilumas tikrai vienas iš to, kur viršuj du turi būt atviras. Analizės duomenys nu negali taip jų nupjauti į vieną pusę. Vis tiek turi matyt tą bendrą vaizdą ir sistemiškai irgi nieko. Gebėjimas transliuoti. Nu tai nežinau, čia kokia kompetencija prie komunikacijos, bet daugiau ta verbalika yra labai svarbu. Kitas žiauriai ten protingas kolega, nu jis nieko neišlemena. Pačių savo auksinių geriausių minčių jis ne neparduoda dėl to, kad jis, pavyzdžiui, gali tik gerai rašyt, bet negali kalbėt. Tai ta vat įtaiga, kalbėjimas, ne nebuvimas <...>, o vienam lygmeny arba dar net biškį žemiau, tai tikrai tikrai pasiteisina. Atvirumas gal toksai, nes kai jau ten labai pradedi švaistytis, kad čia pažeidžia ten teisėtų lūkesčių, įstatymą nekeisim, tai jie iškart susinervina. Turi taip nusileisti <...> tai nu žvelgti gal <...>. Turi truputi save panardinti į tą pusę. Aš dažnai šitą darau. Viešas interesas taip labai svarbu, bet turi biškį matyt, o tai kaip <...>. Tai nu bet jeigu tu būsi, pavyzdžiui, <...>, tai jie arba ten nesiskaito, arba nu tu turi, kaip sakyt, juos irgi kažkuom sužavėt ar žiniom, ar savo gebėjimais tenais pakreipti klausimą jiems palankia linkme, arba ten kažkaip tai gerai labai išaiškinti, kodėl gi ne. Nu vis tiek tai yra apie santykį ir jeigu tu ten užsišikęs, susitraukęs rankinį, tik sėdėsi čia, neatitinka teisės akto, nu tai gali eit į kabinetą ir dar biškį pasėdėt. Turi būt atviras ir matyt iš abiejų pusių dalykus. Gerai apsiskaitęs geriau negu jie, daugiau žinot temoj. Ir nu ir lankstus toksai. Lankstus. Turi dirbti <...> labui. Viešas interesas, aišku, tavo galvoj, bet nu turi jiems tarnaut. Nors aš visiems sakau kolegoms: „Klausykit, mes tarnautojai, tarnai. Nuo žodžio „tarnai“. Tai ne neturim būt jokie tokie

„verchai“ ar kažkokie ten užsiangažavę, kad čia mes teisės aktų priėmėjai.“ Nu toks turi būt geras balansas.

A.R.: Suprantu. O kaip pati matot, a kaip suprantat savo veiklos sėkmę? Pagal ką gal kokius kriterijus taip sau turit? A kaip kada jau vat jaučiatės, kad kažkas pasisėkė, kad galbūt pasiekėt tam tikrų rezultatų? Ko siekiat? Galbūt pati girdėjau labai aiškiai vat įvardinot tą vat kad <...>, bet prieš tai girdėjau ir apie tam tikrą tarnystę nu politinei vadovybei. A tai vat kur matot savo sėkmę?

V4: Sėkmė valstybės tarnyboj yra pilkoj zonoj. Tikrai tai yra sudėtinga. Kai būna tie metiniai vertinimai, tai ten gali žvengti nuo ryto iki vakaro, kol pildai, nes nu ta sėkmė matuojama, pavyzdžiui, teisės aktų išleistų per metus arba tavo inicijuotų skaičiumi, pateiktų pastabų skaičiumi, inicijuotų renginių ten ir įvykusių. Nu žodžiu, ne neveikia. Čia visiškai blogai. Ir ta prasme, nu nežinau, ar tai pataisoma. Va turiu abejonių, nes privačiam tai vis tiek yra ten dažniausiai koks nors pelnas, ir tu sieki pasiekti. Pasieki arba ne. Ten klientų skaičius ar kažkas. Tai tarnyboj yra šitas sudėtingumas, kad tu savo tą pasisėkė tau ar ne, dažniausiai matai tais dalykais, kurie nėra reglamentuoti niekur. Nu tai kaip aš sakau, čia šiek tiek su sarkazmu ir šiek tiek su ironija. Jeigu tyla, tai reiškia, greičiausiai viskas gerai toj srity. Nu mano srity, kur aš čia dirbu, tai yra dar vienas <...>. Jeigu priemonę pataikėm, padarėm <...>, ne pernelyg sudėtingą, aktualią, jam reikia tų dalykų, tai ten dažniausiai būna <...>, ir tos <...>. Tai šitas rezultatas yra toksai vienas iš veiksnių <...>, kad ten, kur <...>, daug <...> tai ir sėkmė. Ko nepasakyčiau apie <...> bet kai kuriems procesam, ypač naujiems, reikia laiko. Tai čia vėlgi, tai su ta sėkme gal nu kai būna kažkoks tai karštas konfliktas <...> pavyzdžiui, kaip dabar buvo, tai sėkmė, kai tu randi kompromisą. Nu tai dažniausiai tą kompromisą mes tik paruošiam, ministras jau jį galutinai randa. O konflikto tarp tarnauti <...> tarnauti ministrui, tai žinokit, nėra. Nes dažniausiai ministras vis tiek<...>, nes jis tada, jeigu nežiūri, tai pabūna ministru labai trumpai. Čia tas sektorius, kur nėra pakankamo. Tai ten nėra konflikto dažniausiai didelio, nebent ten detalėse kažkur tai. Nu tai va, tai sakau, <...> tai kaip ir aišku. O kitose srityse, <...>, mes sėkmės nepasiekiam vis tiek. Ten ir tas priemonės padarėm vos ne 100%, nes vis tiek ne. Tai vat aš biškį užsiciklinus, <...> dirbu. Tai man sunku pasakyt, gal koks teisininkas ar koks <...> kitaip apibrėžtų tą sėkmę. Tai va, bet aš ir ne neimprovizuosiu. Aš taip vat jaučiu. Taip, tai suprantu.

A.R.: Man taip judant link pokalbio irgi mūsų pabaigos turiu dar kelis klausimus. Vienas iš jų taip norėtusi šiek tiek išgirsti jūsų parefleksavimą. Tikrai daug susiduriat su tais vat nevalstybiniais visokiais, taip ir privatus sektorius, gal kažkiek ir nevyriausybinio. A kartais tenka paliesti. Daug pati esat valstybinio sektoriaus atstovė. Man įdomu būtų, kaip manot vat

tokių tarpininkų, tarpininkaujančių tų tokių veikėjų, kur yra, kaip manot, daugiau ar tarp valstybinių, ar tarp nevalstybinių žmonių? Kaip manot, ar jų veikla iš esmės kažkaip skiriasi, ar išsūkia kažkaip iš esmės skiriasi priklausomai nuo to, ar tu ten, pavyzdžiui, esi kažkokios <...> atstovas ir tu ten tarpininkauji <...> valstybinio sektoriaus, ar tu esi, nežinau, vat ten <...> darbuotojas, kuris a daug tarpininkauja vat tarp to valstybinio sektoriaus <...> panašiai.

V4: Taip, taip valstybiniai atstovai, tai čia aš suprantu, vat pavyzdžiui, ministerijų atstovai, ar ne?

A.R. : Taip.

V4: Taip, mes ir su tuo. Nu tai čia žinokit, mes visi maždaug vienodų vienodi tie. Nu <...> tokia nu turi labai neigiamą spalvą. Esam tarnautojai, visi dažniausiai būnam apsiglaidę tuo viešuoju interesu. Ir jeigu, pavyzdžiui, darbo grupėj vien tiktai valstybininkai iš įvairių ten ministerijų, sakykim, mūsų atveju ten koks Seimas, <...> mes ten dar koks nors, nežinau, dar kažkokia agentūra, ten kokia nacionalinė <...>, tai mes visi į vieną dūdą. Ten teisės aktai nustato, ir mes turim čia tą daryti. Ir jeigu ten nėra įleistas nei vienas nevyriausybinių sektoriaus arba nu tie lobistai, kurie asociacija, aš jau juos čia su visa pas tapatinu, bet iš esmės tai vis tiek tai ir yra ta pati. Ar NVO, ar verslo atstovai, tai visiškai pasikeičia pokalbis, nes automatiškai tu pradedi kalbėt apie interesą, apie privatų interesą, nes ta pusė kita, ar tai būtų NVO, ar socialinis verslas, kur mes irgi turim ar tai būtų tos visos <...> asociacijos, jie kalba apie savo interesus ir apie teisėkūrą, ir <...>, apie veiklos reglamentavimą. Tai iš karto būni iš to savo viešo intereso pertransliuotas į kitą lėkštės pusę, kad matytum ir o kaip nuo žemės. Dažnai būna, kad teisės aktai susikerta ir nedraugauja, ir kolizijų būna daugybė, nors atrodo derinta ir žiūrėta, bet žmogus nuo žemės pasako: „Nu klausyk, nu nesąmones padarėt.“ Ten kokių žinot, reglamentavimas dabar buvo lievas europinis, vienaip nacionalinis, kitaip. <...> Nu ir mums atrodė viskas labai <...> sako: „Nu žiūrėkit, nu ne, ne taip.“ Nu tai va, taip va ir paskui sprendi. Tai žodžiu, a verslo atstovo arba NVO atėjimas į kambarį iš karto pakeičia tavo pokalbį, nes vien tarp valstybininkų kalbant, tai mes visi dažniausiai sutariam, kad jo, nu tai čia taip. Ir tikrai reikia tos partnerystės, nes tu pamatai dalyką iš visų pusių. Iš viršaus, iš apačios, iš kairės, iš dešinės. Tai va, ir tada tas bendravimas tokį gal sudaro, bent jau prielaidas geriausiam sprendimui priimti.

A.R.: O kaip manot, vat jūsų veikla taip tarpininkaujant, bendradarbiaujant ir panašiai, kaip jina skiriasi nuo, pavyzdžiui, ir ar iš viso skiriasi nuo, pavyzdžiui, to tarpininkavimo, ką daro, gali daryti <...>?

V4: Tikrai skiriasi, nes valstybės tarnautojas turi gana aiškų, nu, rėmą veiklos. Mus riboja ir valstybės tarnautojų etikos kodeksas, taip pat riboja interesų viešųjų privačiųjų derinimo

įstatymas, valstybės tarnybos įstatymas, ir tu vis tiek neturi ten tų principų ir savo ribų pažeisti. Dažnai esam dirbam su konfidencialia informacija, tu tiesiog, nu, negali jos nutekėti, išplėpėti. Tai mūsų veikla yra daug labiau suvaržyta, negu atstovų asociacijų. Jie, aš nežinau, jų gal niekas ten ne neriboja, kaip jie kalbėt turi ir ką jie gali sakyt, ką ne. Iš esmės, ką jie sutaria savo valdybose arba ten pasitaria tarpusavyje, tai tą ir limituoja. Tai jų ten nuo jų, nuo jų pačių tiesiog gal priklauso, ar jie ten bus mandagūs, ar nemandagūs, ar jie ten žiūrės to viešo intereso, ar žiūrės grynai tik savo intereso. Ir tuo atveju tikrai ir pavyzdžių yra labai visokių: vieni tokie, kiti tokie. Tai mes esam daug labiau suvaržyti, tikrai. Ir dėl to gal kitas įkirtas bendravimas toks vis tiek jisai būna toks biškį biurokratinis, nu, nes tu negali ten kaip su draugeliu „razlevacą“, nu, viską tenais lele lele būna. Ir su tokiu atveju, kad ten gana atvirai kalbi, bet vis tiek žiūri, ką šneki ir kaip šneki.

A.R.: A ar vat girdžiu, kad kaip ir manot, kad nu va tokių ribotumų daugiau yra. Ar manot, kad iš esmės vat dėl tų ribotumų kažkaip jūs kitaip ir veikiat? Nu, kad kažkaip jie daro kažko daugiau, jūs darot kažko mažiau. Vat girdžiu apie tą vat visą, kad leksika tiesiog reikalavimai gal kitokie ir panašiai. Bet vat apie tokius veikimo gal kažkokius tai vat būdus, kaip jie ar skiriasi, nesiskiria?

V4: Partnerystė, matot, nėra reglamentuota griežtai. Tai yra įpyškintas principas reglamente, kad „must be“, ir tai tikrai tam tikroje srityje. Tai yra <...>, o ir yra <...>. Ir nacionalinių nėra tokių dalykų, išskyrus vidinę ministerijos tvarką, kad jeigu <...>, ir tada čia viskas su jais derinama. Tai kada nėra griežtai reglamentuotai, tai ir vyksta pagal, nu, kartais pagal žmogaus įsivaizdavimą. Ir jeigu, nes privalomi yra tikrai teisėkūros tie vieši derinimai, viešos konsultacijos svarbiems klausimams. Nu tai tą irgi jau tada jau nori nenori, tu ten intravertas, ekstravertas, komunikabilus ar kaip, vis tiek „must do“. Tai šita visa partnerystė, kuri neaprašyta, nu tai priklauso iš esmės nuo tavo netgi charakterio ir savybių, ir patirties, ir nu va šitų dalykų. Ar tu pats, ir kitas iki gal kitas apsnūdęs sakys: „Nieko aš čia neskambinsiu, neinformuosiu, bus posėdis arba bus viešas derinimas, gali sau rašyt.“ Ir būna tokių, žinokit, kitas ten koks gerai pailsėjęs arba dar labai entuziastingas sako: „Nu žiūrėk, vis tiek čia padarom proactive.“ Tai nu žinokit, yra subjektyvumo partnerystėj, kadangi jinai nėra labai griežtai apribota. Tai vėlgi dažnai priklauso nuo žmogaus. Pabaigsim va tokią labai klasikinę, kad viskas priklauso nuo žmogaus. Taip, bet maždaug taip ir yra, žinokit, <...> priklauso. Ten gali nueit <...> „Žiūrėk, čia gal pasitarėm iš anksto, čia pasistengiam.“ „Ai, kam čia reikia, čia nereikia. Bus va čia su ministru tegul tariasi, ką čia dar tarpinę stotelę darysim.“ Būna taip. Būna kitą kartą: „Jo, geriau pasiruoškim, čia geriau išlukštensim, sužinosim jų interesus, jų tikslus, m ten pakreipsim.“ Nu visaip būna. Bet gal esminis atsakymas, kad tai nėra

reglamentuota ir iš esmės vyksta nu taip, kaip čia pasakyt, nu pagal situaciją. Pagal klausimą svarbu, pagal situaciją.

A.R.: Ir pačiai pabaigai noriu tada dar pasiteirauti jūsų galbūt rekomendacijų, būtent žiūrint į valstybinį sektorių, nebūtinai tik savo ministeriją, galbūt savo ministeriją, galbūt vat ir kitas, galbūt matot kitų darbuotojų valstybinio sektoriaus, kurie jūsų akimis irgi vat daug dirba su tuo bendradarbiavimu, tarpininkavimu ir panašiai, su suinteresuotoms grupėm, ir galbūt galėtųmėt parekomenduoti, į ką būtų verta dar pasikreipti.

V4: Bet valstybininkų jūs norit? Ai, nu <...> kalbint, tai gal ji ten, bet gali būt sudėtinga, bet nei daug. Bendrauja <...> , bet jinai iš dalies gal ir atkartotų, ką aš sakiau, nes toj pačioj srity dirba. Nu bet vis tiek galit užsirašyt tą pavardę. Paskui galima pasikalbinti, pavyzdžiui <...>, jisai <...>. Nebent dėl užimtumo šitie žmonės sakys, kad „no“ paskui nu teisininkai tai ne, nes jie formalistai. A dar gal kokią ir iš <...> galima pasikalbinti. Dabar galvoju, koks čia būtų žmogus toks tinkamas. <...>. Šita manau, kad sutiks vat iš šitų trijų, tai labiausiai tikėtina, nes ir pati dabar baiginėjasi kažkokį daktarinį rašą, tai kolegiskai. Nu galvoju dar, ką čia tokio bendraujančio. Tai sakau, šitą <...>. Tai čia galim dvi valandas pakalbėt, bet irgi ir gal visai nieko jos tos mintys. Nu manau, kad va tiek. Galbūt iš ten <...> dar turit kažkokių rekomendacijų, kurie bendrauja su šitais partneriais, ane? <...>. Nu tai yra <...> Jisai gal toks vienas iš veidų. Jeigu jisai teiksis, čia <...>. Aš bendrauju, kai man reikia, tai su <...>. Bet irgi mergina užsivertus, tai nežinau, kiek jinai ten norės. Nu bet parašysit, aišku, gal kažkas bus nuotaikoj ir sakys, o kodėl gi ne. Tai va padėt jauniems žmonėms.

A.R.: Gerai, tai aš užsifiksavau šituos visus vardus ir pavardes. Kai kuriuos, tiesą pasakius, girdžiu ne pirmą kartą. Tai ne, nu pavyzdžiui, labai įdomu. Tai teko girdėt apie <...>. Jis toks jau ikona. Tai gerai, tai aš a savo ruožtu stabdau jau įrašymą.

Interviu su tyrimo dalyviu V5

A.R.: Sutikimą dalyvauti tyrime iš jūsų gavau. Tai pirmiausia, kadangi šiandien kalbam apie konkretų darinį, konkrečią konkretų būtent atvejį <...> norėtusi gal pabrėžti, kad įdomiausia yra [pats darinys, - aut. past.] ir jūsų patirtis, konkrečiai jūsų pačios patirtis vat organizuojant tos [darinio, - aut. past.] veiklą. Bet jeigu matot, kad atsakant į kažkuriuos klausimus galit kažkaip pasitelkti patirtį nu vat iš kitų darinių, kur teko veikti, kitų formatų ir panašiai, tai tikrai galim kalbėti ir apie kitus formatus. Bet visų pirma taip ir norėtusi pradėti nuo konkrečiai šios [darinio, - aut. past.] sukūrimo konteksto, kam jina buvo sukurta, prieš kiek laiko ir ar visą laiką čia ir buvot jūs kaip <...> , ar kažkaip tai keitėsi.

V5: Ta prasme, [šitas darinys, - aut. past.] buvo sukurta [Interviu dalis pašalinta, siekiant apsaugoti tyrimo dalyvio tapatybę, - aut. past.]. Todėl, kad prieš tai <...> su <...> iš viso nebendravo, buvo ta prasme gyvai nebendravo, buvo bendraujama, sakykime, tokia raštų forma, atsirašinėjimo, susirašinėjimo ar dar kaip čia jie bepavadinsi, bet gyvo formato nebuvo. Ir susidarė toksai keturių metų vakuumas, kad <...> bendruomenė jaučiasi iš viso neišklausomos. O apie tą žodį, kad girdimos, tai net nėra net kalbos. Ta prasme, kad net nežino tiek valdantieji, kas tuo metu vyksta tam <...>. Ir dėl to poreikis, aš suprantu, buvo bent jau išsikalbėti tą minutę milžiniškas. Kas dar atsitiko? Dėl to, kad tokio kalbėjimosi nebuvo kultūros politinės. [Interviu dalis pašalinta, siekiant apsaugoti tyrimo dalyvio tapatybę, - aut. past.]. Nu ir iš nepasitenkinimas buvo milžiniškas. Nu ir dėl to, reiškia, kiek aš suprantu, visi dideli lūkesčiai buvo siejami <...>, kad būtent jie išspręs pirmą patį svarbiausią klausimą <...>. Aš čia biškį kosėsiu, nes esu peršalus, atsiprašau. Todėl, kaip jūs rašot, koks ten klausimas, realiai šita <...> ir buvo įkurta su <...>. Pagrindinė užduotis ir buvo. Pirmi du posėdžiai taip ir įvyko, kad tiesiog visi kalbėjo vienas per vieną, kad taip būti negali. Nu tai taip ir atsitiko. <...> Tai čia va buvo tik tikroji paskutinis lašas, kodėl privertė sukurti [tokį darinį, - aut. past.] ir visiems leisti išsikalbėti ir pagaliau normaliai su tais suderinti klausimus. Bet dėl to, kad jau toks formatas buvo sukurtas, o formatas buvo labai aukšto lygio, <...> nariais ir va <...> pariteto principu buvo kiti <...> vadovai dalyvavo ten. Buvo sugalvota taip, kad jeigu jau taip aukštai pradėjom, tada nueikime dar, kur gi ten tos detalės galėtų būti. Buvo paprašyta <...> ir persižiūrėti pas save, kas ten gali būti patobulinta. Tai vieni padarė tas procedūras pakankamai nuoširdžiai ir ten kažką susidarė, kiti padarė labai biurokratiškai, tik atsirašė, nieko, nuimsim perskambinsim. Ir ta prasme va to visokių tokių reikalų buvo. Kaip sakyti, antras klausimas buvo numatytas [tam dariniui, - aut. past.] spręsti - <...>. Bet jis taip ir neišsprendė, nes, kaip žinot, dėl <...>, <...> sau dabar irgi pabandė, iš pradžių galvojo, kad jau tokio formato

neberekia. Dėl to, kad pradėjom <...> kalbėtis, kad galbūt pabandyšim išsispręsti, bet pasirodo, nu jie tiek išsiilgę bendravimo, kaip <...> , kad jie labai prašėsi tą formatą atnaujinti. [Interviu dalis pašalinta, siekiant apsaugoti tyrimo dalyvio tapatybę, - aut. past.]. Toliau, ane? Tai čia taip papasakojau dėl pirmą, antrą, ane? <...> koordinatoriaus, vaidmenį? Aha. Pagrindinis vaidmuo buvo atsijoti pelus nuo grūdų ar grūdus nuo pelų, nes noras buvo dėl to ilgo tokio nesikalbėjimo visom toms <...> struktūrom, o dar labiau jų nariams, konkrečioms <...>, visa kita, turint tokias, kaip čia gražiau pasakius, ausis, kaip <...> pasipasakoti apie savo smulkias problemas. Kad aš kažkur gavau leidimą, negavau leidimo, mane patikrino, mane padavė į teismą, mane ten kažkas nuskriaudė, kažką dar ne to padarė. Kad tiesiog visiems atrodė, kad tai yra būtinas momentas užimti eterį ir pasipasakoti apie savo reikalus. Mes vis dėlto, aš manyčiau, kaip mano, kaip koordinatoriaus, pagrindinis vaidmuo buvo ėjimas į sisteminės problemų sprendimus. Ta prasme, sustabdyti <...> kuris nori kalbėti tik iš savo vartinės ir pasakyti: Jūs pirma padiskutuokit savo bendruomenei. Jeigu galbūt tu turi tokią problemą, kitas tokios problemos neturi, jūs ateikit, kur pamatė, kad pas jus jau problema kertasi. Ir tik tada naudokite tą brangų laiką darbo, išsakydami, kad jūs va matote tokią problemą. Tuoj po to papasakosiu apie tas nišas, kur yra dalykas, kur jie mato tik vieną pusę, kaip jūs sakot, o nemato valstybinio matymo viso. Ta prasme, tai vat mano toks buvo dalykas. Aš sakau, kad man pavyko, nesakau, kad man pavyko, todėl, kad burnos neužkimši ir netgi prie <...> posėdis užtruko valandą ilgiau, nes tiesiog nebuvo su neįmanoma suvaldyt situacijos, atjungt mikrofonus priėjus, nu nežinau, kaip ten tiems žmonėm pasakyt, kad dabar ne jūsų klausimo esmė. Nu tai čia va tokia problema.

A.R.: Tada nu kaip elgiatės iškilus konfliktam?

V5: Elgiuosi griežtai. Laikas baigės, penkios minutės, nutraukiu pokalbį, visa kita, nes tai tiesiog yra, nu kaip sakant, nestabdoma. Būnu griežta ir negailestinga, bet tai nieko nepadeda.

A.R.: Jums tenka bendrauti su įvairiais veikėjais?

V5: Taip, tenka.

A.R.: Ar pastebite, kad jūs ir kiti dalyviai tą pačią problemą dažnai... Va, matote ir suprantate skirtingai? Galite pateikt pavyzdį?

V5: Taip, matome. Pavyzdžiui, kaip eina didelės iniciatyvos [Interviu dalis pašalinta, siekiant apsaugoti tyrimo dalyvio tapatybę, - aut. past.].

A.R.: Taip, o dažnai sakoma: „Reikia savotiškų vertėjų, nes skiriasi darbo kultūra, net terminologija.“ Ar tenka atlikti tokio vertėjo vaidmenį?

V5: Tenka, ir jisai neveikia iki galo. Kaip čia... Kaip jūs... Nu, kaip čia dabar jums paaiškinti? Nu, pavyzdžiui, pats smagiausias klausimas <...>. Taip, <...> temoje dalyvauja šešios kryptys

nevyriausybinių organizacijų. Pradedant nuo to, <...>, nes mums reikia pinigų. <...> nori daryti <...>. Baigiant, noriu <...> reiškia, leiskit pasidaryti ten kažką tai. Pereinant toliau, kad noriu tikrai <...> ir visa kita. Finale <...> užtikrina pirma. Ir nekelkime <...>. <...>. Štai mes turim va tokią spektrą. Nu ir pabandykit suderinti. Ir yra visi tame sektoriuje yra teisūs, nes tai yra jo tiesa.

A.R.: Ir ką darot tokiu atveju?

V5: Ieškom protingo dalyko, ane? Ieškom kažkokio aukso vidurio, kuris netinka niekam. Ir tada būna ta tiesa: jeigu visi šeši yra nepatenkinti, reiškia, tu radai kažką gerą. Tada yra teisingas atsakymas. Pavyzdžiui, <...>. Ane, mes norime padaryti ir sakom, kad šitiems <...> mes jums <...> visa kita, tarara. Jiems kaip ir neuždraudi veiklos, beapriboji, nepatenkinti. Nu tai va, tai va tokie va visi dalykai. Reiškia, nelieta nei vienos kitos. Valstybė vis tiek formuoja savo tokią strateginę politiką. Reiškia, yra šitas, pavyzdžiui, šitas nu, kaip pasakyt, <...>. Tačiau yra, pavyzdžiui, pilka zona, kur vykdom derybas. Ar ten tikrai ten <...> negali ten nuimti, jeigu <...> ... [Interviu dalis pašalinta, siekiant apsaugoti tyrimo dalyvio tapatybę, - aut. past.]. Nu, bet finale iš tų šešių nepatenkinti visi.

A.R.: Kaip praktikoje atrodo tas vat derinimas ir tarimasis? Ar čia yra formalūs formatai, ten darbo grupės ir panašiai, ar čia yra kažkokie neformalūs formatai? Kaip tai atrodo praktiškai?

V5: Nu tai taip, būna visai [Interviu dalis pašalinta, siekiant apsaugoti tyrimo dalyvio tapatybę, - aut. past.]. <...>. Čia yra nu, jie visada liks nepatenkinti. Nu.

A.R.: O šiaip vat konkrečiai galbūt ir šitam atveji, galbūt ir kituose jūs taip būdama kaip nuo biurokratinio to lygmens, ne politinio, vis tiek vadovybė yra politinis lygmuo. Svarbu yra vat pagrindinis interesas yra tas, bet klausimas, ar tenka atsidurti tarp politinio ir ten suinteresuotų šalių interesų, ar jaučiatės per vidurį?

V5: Mano darbas ir yra išversti, išversti to <...> emociją šiuo metu į normalią tokią dalykinį pasiūlymą jiems iš politiko. Ta prasme, nu vat kaip jums dabar ir sakau, jie sako: „Ten uždėkim <...> visa kita, nes ten yra kažkokia. Mes sakom: „Taip, jeigu jau <...> mums trūksta ten tokių įrodymų.“ Tai va ta visa grandį, ką galėtų politikas atsakyti dalykiškai jiems, tai yra mano darbas padaryti. Taip. Kad nebeliktų jokių tokių jų, nu ta prasme, kad nebeliktų pokalbio be nesutvarkytų. Nu net nežinau, kaip čia paaiškint. Turi būti į argumentus nueita. Nu ta prasme, jų vis visoks paaiškinimai turi būt sukramtyti ir kodėl mes, pavyzdžiui, darom ne arba taip sutinkam, darysim taip, turi būti pagrįsta. Tai čia va mano darbas.

A.R.: Kaip matot vat tame darbe konkrečiai jums pačiai, kokie iššūkiai gal tokie dažniausiai kylantys?

V5: Didžiausi norisi kartais <...>, nes tikrai matai, kad jie yra kaip pasakyt, ant žemės, ane, jie tikrai patys susiduria su tais visais mūsų sugalvotais reglamentavimais. Ir kartais mes iš to, dėl to, kad patys nedirbam <...> prisigalvojam nu tikrai keistų dalykų. Problema šiuo metu yra šitas <...>, todėl kad jisai nuėjęs iki beprotybės. Jeigu <...> sugalvoja, pasisako, kad mes parašėm kažkokį nutarimo punktą, pavyzdžiui, kuris yra neįgyvendinamas, ir man skambina kokios nors <...> vadovas ar vadovė ir sako, kad jūs žinot, tokiam tai nutarime parašėte trečiam punkte nu absurda, jis yra nepritaikomas, nes kažkaip praktikoje neveikia, ko mes tikrai patys nežinom. Nu po to sužinom. O čia daug juokų visokių būna. Tai ką mes galim tiesiog atsakyti, kad tu darai man poveikį, nes tai yra teisės aktas, ir aš turiu iš karto registruoti visą šitą tavo prašymą tam <...>. Taip. Nors tai visiškai logiškas dalykas. Nieko tai mano, tai mano darbas yra. Aš valstybės tarnautoja, aš dirbu <...>, tiek valstybiniam sektoriui. Ta prasme, su visų problemom turėčiau dirbt, bet tai iš karto šiuo metu taip pasikeitęs yra mąstymas, kad vietoj to, kad aš jam padėčiau, aš jį turiu registruoti kaip darantį man poveikį, kas mano supratimu yra absurdu absurdas.

A.R.: O kaip jie reaguoja tada į tai?

V5: Jie žino. Jie visi yra <...> išmokinti visa kita. Taip, ta prasme, jie, jeigu jie rašytų va tuo biurokratišku raštu, tai yra ok, nes tai mano darbas sutvarkyt raštus, man nereikia nieko deklaruot. Bet jeigu jie norėtų problemos tokio greitesnio sprendimo, ir tai kartais tikrai baisiai protinga būna, ne tikrai ne. Taigi nutarimai ne asmeninio taikymo, o sisteminio. Ta prasme, tai jau yra poveikis, lobizmas. Su baisiomis neigiamomis tomis pasekmėm. Nu tai čia yra nesąmonė. Turėtų būti tai nėra, ta prasme, tuo labiau, ane, tuo labiau aš esu tikrai techninis valstybės tarnautojas, kuris gali tą problemą iškelti. [Interviu dalis pašalinta, siekiant apsaugoti tyrimo dalyvio tapatybę, - aut. past.]. . Nu tai va, čia yra didžiausia problema. Kaip tą pakeist, aš neįsivaizduoju. Kada atsiras tiek žmonių, kurie mąstys ne taip techniškai, o taip labiau filosofiškai? Nežinau.

A.R.: Suprantu, suprantu. O vat taip gal dabar apie iššūkius pakalbėjus, gal am visai būtų įdomu išgirst. Vis tiek turit daug patirties šitame lauke ir tame bendradarbiavimo visame ir panašiai. Kaip matot, kokios gal tos veikimo strategijos, bendradarbiavimo strategijos, kas pasiteisina, kas veikia, ką kur matot, kad kažkaip pavyksta pasiekti rezultatų?

V5: Hm. Ta prasme, jūs klausiat, kaip <...> turėtų veikti, ar kaip mes turėtume veikti, ar kaip?

A.R.: Ką jūs darot, kur matot, kad nu padeda susikalbėti galbūt tam tikri dalykai, padeda bendradarbiauti, padeda vat?

V5: Idealiausias atvejis buvo, [Interviu dalis pašalinta, siekiant apsaugoti tyrimo dalyvio tapatybę, - aut. past.]. Šalia sėdėjo visos institucijų vadovai, kurie tuo metu galėjo: <...> visos

kitos, kurios ką galima padėti <...> su toms priemonėm. Ir visi vat pradėjo vat mąstyti. Vat čia buvo pavyzdinis dalykas, kaip man atrodo, aukščiausios kultūros valstybėje, politinės kultūros, turėtų veikti. Va taip turėtų veikti <...>, kuris visiškai nežiūrėjo tuo metu savanaudiškai dėl kažkokios ten vienos krypties ar kažkokios paramos, o žiūrėjo, <...>. Ir valstybė, kuri žiūrėjo, kaip mes jums galime trumpuoju laikotarpiu padėti, kad jūs dar visi kvėpuotumėt nors <...>. [Interviu dalis pašalinta, siekiant apsaugoti tyrimo dalyvio tapatybę, - aut. past.]. Tai čia buvo pavyzdinis dalykas. O mes bet kada dabar bendradarbiaudami įnešam tokias stigmatas, <...>, nesąžiningas. Ir jeigu <...> jau ateina kalbėti su valstybe, tikrai nori tik savanaudiškų tikslų, <...> yra blogis. Nu va, tai vat tokios dalykai, kad šitą stigmą sulaužyti. Nu vat čia turi būt jau tie tokie, nu iš abiejų pusių turėtų būt žingsniai ir iš valstybinių institucijų <...>

A.R.: Vat reflektuojant apie save, kaip manot, kurioj stovykloj jūs pati dažniau pastebit save būnant?

V5: Nu tai jau aišku, kad valstybinėj. Nu tai kur <...> metai nedarys stažo, nu stažo nedarys įtakos. Tai aišku. Nu daug yra to skepticizmo tokio, kai ten jau ašaros liejasi, sako: „Nu, nu, nu, nu, taip, taip.“

A.R.: Suprantu. Kaip manot, vat tam vat tokiam tarpininkavimui, bendradarbiavimo palaikymui tiek jums pačiai, tiek galbūt žiūrint kitus žmones, kokios kompetencijos, asmeninės savybės yra svarbios?

V5: Nu tai tas komunikabilumas, aišku, toksai. Galbūt toksai solidumas, kad su tavim kalbėtusi. O su tavim kalbasi tada, kai supranta, kad tu supranti juos, ką jie nori pasakyti, ane. Reiškia, tu turi vis tiek turėti tokių neeilinių kompetencijų. Suprasti, kad atėjęs ir pradėjęs pasakoti apie kažkokias prisijungimo prie <...>, kad tu visose temose pagausi, kurios čia tarnybos. Kaip veikia valstybinė sistema? Tu turi tą visą žinot. Ta prasme, tu turi suprasti to kalbančiojo problematikos esmę. Nebūtinai ten iki kabliataškio turinio dalyką, bet sisteminių taip. Tu turi būti toks sisteminis žmogus. Bet kai sakau, pradeda, tu matai, kad ten susipras. Jo. Nu ir ko labai komunikabilus, žinoma, nebijoti kalbėti.

A.R.: O vat reflektuojant irgi taip apie veiklas, įdomu būtų išgirst, pagal ką vertinat savo veiklos sėkmę?

V5: Pagal problemos išsprendimą. Pagal tai, kad jo, jo, jo, kas man labai nepatinka, tai tik pasišnekėt. Nu sakykim, vat <...>, ane, per ilgas <...>. Tai vat kas man nepatinka, tai tiesiog pasikalbėjimas apie tai, kad tiesiog buvo pasikalbėt apie tai, visi paverkė. Ne, ne, ne. Turi būti iki galutinio etapo. Aišku, gavosi dar taip, kad mes su tais <...>, bet vis tiek palikom visokių tenai vat kabliataškių, kurie paaiškėjo tik tai taikymo metu. Tai va dabar kaip ir eina tokia refleksija, žinai, <...>, kad dar nesutvarkėm tokių smulkmenų, kur mes kaip valstybės

tarnautojai net neįtariam. Nu tai va. [Interviu dalis pašalinta, siekiant apsaugoti tyrimo dalyvio tapatybę, - aut. past.]. Nu va, va tokie dalykai labiausiai patinka. Labai sunku buvo išspręst. <...> draskėsi, kaip visa kita, bet pavyko. Nu va ir visi ir visi bus laimingi, net nesuprasdami, kaip.

A.R.: O gerai, nu girdžiu, jo, vat draskėsi <...>. Ką darėt su ta <...> tada?

V5: Įrodinėjom jiems, kad mes jiems paliekam <...>. [Interviu dalis pašalinta, siekiant apsaugoti tyrimo dalyvio tapatybę, - aut. past.]. Bet tai buvo tikrai, neslėpsiu, pusės metų įtikinėjimo reikalas. Argumentuojama buvo, ko tiktai nori, kad tiktai tas neįvyktų, kad čia veikiantis sistema, jūs viską sužlugdysit, tararam. Bet finale perėjom prie nuostabiai veikiančio IT įrankio, kur nei vienas žmogus net nepajus. [Interviu dalis pašalinta, siekiant apsaugoti tyrimo dalyvio tapatybę, - aut. past.].

A.R.: Jo, šiaip labai įdomu girdėt vat apie tokius, atrodo, paprastus sprendimus tokioms sudėtingoms problemom.

V5: Nu tai kiekvienas sektorius kovoja už save. Tai vat kai klausiat, ar jie galvoja apie valstybę, patikėkit manim, tuo metu tikrai negalvoja.

A.R.: O labai būtų vat įdomu išgirst, daug bendraujat vat ką irgi minėjot su, pavyzdžiui, <...>. Suprantu, kad ir su nevyriausybinių tam tikromis situacijomis tenka bendrauti. Būtų įdomu, kaip manot vat tokių tarpininkaujančių žmonių kaip jūs esat vat iš valstybinio sektoriaus, tikriausiai matot ir kituose sektoriuose tiesiog iš kitos pusės, ten <...> vadovai, galbūt nevyriausybinių vadovai ir panašiai. Kaip manot, ar jų veikla iš esmės skiriasi? Vat, pavyzdžiui, reflektuojant apie tai, kaip jūs savo darot veiklą su, pavyzdžiui, ten <...>, skėtinės organizacijos vadovų veikla, kaip tai skiriasi?

V5: Skiriasi todėl, kad aš vis dėlto, kaip sakyti, tu, hm, užimu tokią nišą, sakykim, ir mano vienintelis interesas yra nu nepakenkti pačiai valstybei ir ta prasme bandyti pamatyti tuose pasiūlymuose kažkokią pridėtinę vertę, ne tik tokią sektorinę. <...>. <...>. Pažiūrėti va taip valstybiniu lygiu jiems kartais nesigauna. Taip, nieko nesakau. Kitas du trečdaliai. Taip, vienas trečdalis būna, kai siūlomi pasiūlymai valstybės lygmeniu, kurie ne visada būna sąžiningi. Sakykim, gerbiamas, pavyzdžiui, koks ten <...>, kalbėdamas apie priimtą jau <...>. Nu neslėpsim, ane. Nu ir neturėtų <...> būtent pasisakyti kažkodėl <...>, ane. Bet vat nu vat tiesiog. Nu tai va, nėra jie visiškai sąžiningi, nes jų, kaip sakyti, jų nu vis tiek yra tokių visokių interesų. Bet aš labai stengiuosi girdėti, labai stengiuosi girdėti, ką jie sako, nes kartais tuose pasiūlymuose, galbūt netgi ne taip suformuluotuose, yra tas tiesos grūdas. Vis tiek, vis tiek ten pas juos sueina informacija jų pačių, jinai būna įvairiausia. Galbūt ten vat kažkokie va ten, ane,

<...>. Bet po to išgirsti, kad yra visai ir kitokių atvejų. Nu tai vat taip vat tarp to visko tu turi labai išmokti per tą laiką filtruoti informaciją.

A.R.: Kaip manot, iššūkiai ar jūsų labai skiriasi, ar pakankamai universalūs yra tokie?

V5: Nu ir yra tų iššūkių. Ne, ne, ne. Taip, aišku, pirmas tai yra neįsijausti per daug tenai į tą viską. Nu ta prasme, kad nu arba viskas netiesa, arba viskas apskritai tiesa. O bandyti visą laiką to kritinio proto, visą laiką turėti kritinio proto. Čia pagrindinis dalykas. Nei nurašyti visiškai, nei atvirkščiai šlovinti, o visą laiką tik per tokią kritinę prizmę vertinti. Tai tikrai normalus pasiūlymas. Galime politinei vadovybei iš jo suformuluoti kažkokį, galima galbūt jį palaikyti, nes jisai atitinka mūsų ten septynis strateginius tikslus, kurie pas mus kokiam nors planavimo dokumente numatyti. Ar tai jo. Ir nepasiduoti tokiam dalykui: „Ai, va šitie tai penkis kartus nesąmones rašėt ir dabar nesąmonę rašėt.“ Tai nebus būtinai tiesa.

A.R.: Taip, taip, taip, suprantu. kaip manot, kur daugiau tarpininkų tokių yra? Ar ten versle, nevyriausybiniam, viešajam? Kaip pati matot?

V5: Nu tai vat ką jūs pavadinsit tais tarpininkais? Jeigu vadinsit tuos visus registruotus lobistus, nu tai jie tais sričiai ir yra tie tarpininkai. Ir sakau, santykiai su jais yra dabar pas mus yra nu negerai, neteisingi netgi, sakyčiau. Tikrai yra neteisingi, nes nu bet koks jų problemos iškėlimas, kuris tikrai kartais galėtų būt normaliai pagrįstas ir viskas ten yra ok, pas mus yra registruojamas per tą skaidrią sistemą kaip įtaka, kaip bandymas daryti įtaką. Tai va. O daugiausia, aišku, jų yra nevalstybiniam. Aišku, nevalstybiniam. Jų yra privačiam. Nevyriausybiniam irgi, bet nevyriausybiniis sektorius toks yra keistokas, sakyčiau. Labai emocionalus. Nedalykiškas jis yra. Labai, labai emocionalus. Ir tą tokio nu to grūdo, nu nežinau, tiesiog kažkoks toks vat. Nu bandom ir jiems padėti, bet visa tai, kaip visada, kaip ir sakiau, čia tas, jeigu <...> ane. Tai bandom suprasti ir jų mintį. Bandom jiems <...>, kur ne negali būt, <...>, ten jis pats viskas ten tararam, bet niekada negausi niekada teigiamo iš tos pusės, nes jie ten visada įžvelgs ir klastas, ir bėdas, ir kažkaip ten tokio va mažo dėmesio.

A.R.: O atsižvelgiant, čia taip judant jau link pabaigos, atsižvelgiant į tai, kad vis tiek ir iš <...> lygmens matot platų pakankamai vaizdą tų ir veikėjų, ir tų skirtingų klausimų ir panašiai, ir patirtį turit nemažą, tai norėtusi šiek tiek gal išgirsti jūsų rekomendacijų, ką siūlytumėt pakalbinti iš <...> lygmens, kas vat daug dirba su tuo <...> tiesiogiai. Galbūt kažkokie yra dariniai. Žinot, dalis informacijos yra labai patogiai viešai pasiekiamo, dalis šiaip sau apie visokius darinius. Tai vat įdomu išgirst.

V5: <...>. Tai čia <...> pasižiūrėkit, kas <...> klausimus. Tą <...> aš suprantu, savo veiklos neatnaujino vien todėl, kad mes <...>. Mes pakėlėm taip aukštai <...>, kad jiems nebebuvo prasmės atkurti. Bet yra <...>. Formatas <...> būtent su <...>. Kas dabar juos kuruoja, žinokit,

nepasakysiu, bet jeigu kažką ten „pagoglinksite“, gal rasit. Kad <...>. Jie daro tokius reguliarius kas ketvirtį visokioms situacijom aptarti. Tada turim nu visokių tų klausimų, bet dabar aš galvoju, kas dar jus domintų.

A.R.: Šiaip mane labai domina vat <...> irgi kažkiek galėtų būt. Šiaip labiausiai <...> temos domina.

V5: Nu tai va, tai va tada „pasigooglinkit“, taip surasit. <...> dabar tokį formatą galbūt ir nedarė, bet visi turėjo susikūrę iš <...> tas <...> darbo grupes. Tai galite per <...> ten tą grupę ir vat su kažkuo su jais susitikti, kas ten juos aptarnavimo, viso kito. Ne visi įsteigė. Žinau, <...> neturi. Nu turėjo pasidariusi dar kažką. Nu vat pasižiūrėkit, kuri bus įdomesnės temos ar kažkas su tais vat galėtųmėt pasikalbėt.

A.R.: Jo, šiaip <...> jau teko ieškoti. Ten yra daug informacijos apie tą bendrą veiklą jų, ką jie ten toj temoj yra seniau darę ir panašiai, bet ten kažkokių konkrečių asmenų pakankamai sunku identifikuoti, nes kadangi <...>, tai nebėra informacijos ir kas koordinavo galimai. Tai šiaip įdomu, o kaip vis tiek suprantu, kad su <...> nemažai tenka kontaktuot, gal žinot, kas galbūt iš <...> su tuo dirba daugiausiai su šitais klausimais <...>?

V5: Negaliu pasakyt. Aš ten taip vardais nepažįstu. Dabar tikrai labai atsiprašau, nepasakysiu.

A.R.: Ne, ne, viskas gerai. Viskas gerai. Suprantu. Gerai, gerai. Tai ačiū tada už rekomendacijas. Tai šiaip iš esmės visus klausimus jau kaip ir perėjom. Tai nebent liko iš jūsų pusės dar kažkokių mintis, kažkokie kirba, kuo nepasidalinote iš ankstesnių klausimų.

V5: Ne, ne. Vat tuoj surandu savo šedevrą su nuotrauka, kur galėsite pasiskaityti, ir tada einu, atspausdinsiu tą lapą, pasirašysiu ir persiųsiu jums.

A.R.: Gerai. Viskas. Gerai. Gerai. Ačiū tada.

V5: Ačiū labai. Viso geriausio.

A.R.: Viso.

V5: Iki.

Interviu su tyrimo dalyviu V6

A.R.: Žinau, kad sutikimą dalyvauti tyrime iš jūsų gavau. Tai, kadangi su jumis kalbamės, su kitais vat valstybės sektoriaus atstovais, daugiau kalbamės dažnu atveju apie kažkokius konkrečius darinius, kuriuos koordinuoja, kažkokius formalizuotus, ten visokias tarybas, komisijas, darbo grupes ir panašiai. Jūsų atveju mes šiek tiek kalbėsime labiau galbūt apie konkretų bendradarbiavimą, kuris gal nebūtinai turi formalizuotą kažkokį formatą, bet apie bendradarbiavimą su [suinteresuotomis šalimis, - aut. past.] tai tą irgi būtų įdomu įtraukti. Tai šiek tiek gal pradžioj norėtusi pasikalbėti taip apie jūsų veiklos kontekstą, kokie klausimai pagrinde įeina į jūsų veiklą, su kokiomis, organizacijomis, institucijomis dažniausiai bendradarbiaujat savo veikloje.

V6: Taip, tai aš ministerijoje <...>. Šita <...> yra atsakinga už <...>, tai aš esu atsakinga už vieną ir kalbėsiu <...>, ir esu atsakinga už tokį procesą <...>, tai politikos pokytį, <...> bendruomenei. Tai savo veikloje tenka bendrauti su labai daug institucijų, pradedant, gal labiausiai tik tas, ar ne, akcentuosiu, su kuriomis vyksta arba bandom įgyvendinti realų bendradarbiavimą, tai yra kitos ministerijos. Tai tenka nemažai bendrauti su <...> ministerija. Antras, blokas tai yra nevyriausybinių organizacijų ir pagrinde <...> kurios atstovauja <...>. Tam, kad politikos pokyčiai realiai vyktų, čia ir gal didžiausias bendradarbiavimas vyksta su šalies savivaldybėmis, jų turime 60. Na ir kadangi <...> tarp kurių yra ir biudžetinės įstaigos, ir nevyriausybinių organizacijų <...>. Tai tas bendradarbiavimo laukas iš tikrųjų labai platus.

A.R.: Galbūt galėtumėt šiek tiek vat taip detaliau papasakot apie nu vat pačias nevyriausybines organizacijas ar verslo kažkokias organizacijas, su kuriomis tenka susidurti savo veikloje, su kuriomis tenka bendradarbiauti?

V6: Tai daugiausia bendradarbiauju su <...> nevyriausybiniomis organizacijomis, <...> ir atstovauja <...>. Nežinau kaip toliau ar dėl temų, ar kaip pats bendradarbiavimo procesas vyksta.

A.R.: Būtų įdomu apie procesą ir vat man dar visai įdomu verslo, ar turit dedamąją, ar irgi tenka kontaktų turėti su verslo kažkokioms bendruomenėms?

V6: Iš tikrųjų apie verslą labai tikrai mažai galėčiau pasakyti, dėl to, kad yra tema viena tokia siauresnė apie <...>. Tai vat čia aš kai kur galim sakyti, kad verslas įsitraukia, ar ne, <...> bet kažko va tokio rimčiau, kad galėčiau papasakoti, tai neturiu tokios patirties. Tai apie patį procesą su nevyriausybiniomis organizacijomis ir kaip jisai vyksta, tai manau, kad vyksta labai intensyviai ir, gana nuosekliai, dėl to, kad <...> sritis, jinai <...>. Nevyriausybinių organizacijų nuolat stebi, kaip valstybė įgyvendina politiką, kokių temų imasi, kokių reformų, nuolatos,

duoda siūlymus, kritiką, rengia įvairias šešėlines ataskaitas, nes, na, pavyzdžiui, vyriausybė ar ministerijos teikia oficialias ataskaitas, tai nevyriausybinių organizacijos šešėlinės, kuriose, atskleidžia tą tikrąją, praktinę pusę. Ir, bendradarbiavimas vyksta tikriausiai įvairiais formatais: tiek konsultacijos, kaip ką reiktų keistis, <...>, ar ne, tai <...> turėtų būti, kokios problemos sprendžiamos. Tada turime kitą formatą su nevyriausybėmis organizacijomis, kai <...> pristatyti, kaip joms sekasi <...>. Tai nevyriausybinių organizacijos visada yra kartu partneriai šioje srityje. Na ir tas bendradarbiavimas, sakyčiau, yra toksai pakankamai nuoseklus ir ne vienkartinis galbūt, nes, na, nuolatos tariamės apie tam tikras problemas ir jų įgyvendinimą. Plius, jeigu <...> išskirsime kaip vieną procesą, kuris turėtų eiti nuosekliai, tai nevyriausybinių organizacijos turi dar ir kitą foną: <...> jos nuolatos susiduria <...> situacijas reikia spręsti čia ir dabar. Tai tiesiog klausia, skambina, prašo <...> ir panašiai.

A.R.: Tai girdžiu, kad tų tokių formatų irgi būna pakankamai, skirtingų. Minėjot, kad tokie tarsi, girdžiu, daugiausia tokios pagrindinės suinteresuotos šalys <...>. Tai tame visame tokiam tinkle šito vat šitų klausimų sprendimo, natūralu tikriausiai, kai susėda žmonių daugiau, diskutuoja apie klausimus, kyla ir visokių sudėtingų situacijų, galbūt šiek tiek ir konfliktų ir panašiai. A, kiek dažnai to pastebite savo veikloje? Kokie gal klausimai yra tokie labiausiai diskusiniai, tokie sudėtingiausi? Kaip elgiatės tokiose situacijose?

V6: Dažniau man tenka stebėti, kad probleminius klausimus pamatau kažkur kitur, ne tokiuose formatuose, bet Facebook, tarkim, platformoje, ar ne, ar panašiai, kur yra tos problemos užaštrinamos labiau formaliuose susitikimuose. Dažniau nustebiu, kad yra laikomasi to tokio, kaip čia pasakyt, profesionalėsnis, netinka žodis, o kurjeris... ir sugalvosiu žodį. Atsiprašau, labai greitai.

A.R.: Gerai, viskas gerai.

V6: Taip, taip, nu, žodžio, nepavyko sugalvot. Nu, bet tiesiog kituose formatuose, kai nesieja akis į akį tarp tų trijų kampų, galbūt daugiau tos problemos yra iškeliamos taip aštriai, o susitikimuose labiau to nuosaikumo, tokio dalykiškumo. Va, dalykiškumas gal čia tikty. laikomasi, šiaip esu pastebėjusi, kad tarp sektorių skirtingų, ar tai būtų NVO, ar savivalda, ar įvairios ministerijos, yra laikomasi vis tiek, na, tokio atokumo ar gynybos, ypatingai, na, tokiose jautriose srityse stengiamasi kažkaip, na, dalykiškai spręsti tas problemas. Ir galvoju, kaip čia bijoma galbūt pripažinti garsiai kažkokias tai klaidas, apie tai kalbėti, nors mano srityje galbūt konkrečiai, kurioje aš dirbu, lengviau tą sekasi padaryti, kadangi pati, pagal <...>, atlikus nemažai tų tyrimų ir nu, laikau save <...> bet nu iš tos politinio lygmens, tai tas problemas tikrai nėra sunku įvardinti ir garsiai. Ir pastebėjau, kai tą darai, na, nuoširdžiai iškeli ir klausai, ką sako nevyriausybinių organizacijos ar savivalda, tada ir tie sprendimai kažkaip ateina, ir

ribos, tas atotrūkis, kurį aš stebiu kitose platformose, ar ne, jos, jos tarsi, ir mažėja, ir tada lengviau tas problemas tampa spręsti, nes niekas jų nestengia nusimesti arba perduoti atsakomybę kitiems, kai mes įvardinam, kad tokia problema yra, bet, bet ir nežinom, kaip ją spręsti, ar ne, bet kažkaip bandysime. Tai va.

A.R.: Paminėjot apie tą tokią tarsi baimę šiek tiek bendrauti ar labai atvirai kažkaip kalbėtis ir panašiai, ką nu vat matot aplinkoje, ar mes čia kalbam apie valstybinį sektorių, ar čia visiems nu ir nevyriausybiniam tas būdinga, kaip tą vat matot ir kaip matot, girdžiu vat, kad pati sakot, kad labiau linkusi kalbėtis taip atvirai ir panašiai. Kaip elgiatės tokiose situacijose, kai matot, kad kitiems gal sunku, sunku taip kažkaip tai perlipti tą tokią tarsi tą formalumo labai ribą?

V6: Dažniausiai kažkokią tai konkrečią problemą ją pateiki viešai, bet neįvardintini galbūt kažkokių konkrečių asmenybių arba kolegų, kurie yra apie tai atsakingi, ir tada turi tarsi tokią egzistuojančią problemą, bet jos ne, nesuasmenini, neieškai kaltų ir pateiki, bandai kažkaip pateikti kažkokiam kontekste, kad vat jinai būtų aktuali ir, ir, ir apie mus <...> nevyriausybinių organizacijų tikrai tos baimės kalbėti nesu pajautusi, nes jų yra toks ir pagrindinis darbas advokacija, ir tenai žmonės yra susibūrę <...> kaip sistema veikia arba neveikia, bet dažnai girdžiu baimių iš tų nevyriausybinių organizacijų, <...>, [Interviu dalis pašalinta, siekiant apsaugoti tyrimo dalyvio tapatybę, - aut. past.]. Tai vat šitą aš tikrai dažnai girdžiu iš tų, <...>.

A.R.: Pačiai dirbant <...>, tai yra ministerijos pozicijoj, aišku, tai yra biurokratinis lygmuo, ne politinis, bet, bet, bet vis tiek svarbu, kaip matot vat savo taip darbinėje aplinkoje, būtent savo sektoriuje, kiek yra tos kažkokios baimės, nenoro ar, ar šitų dalykų, ar, ar atvirkščiai, ar galbūt matot kažkokį pokytį tame, ar ne?

V6: Manau, kad labai daug ką lemia tame biurokratiniame parade politinės vadovybės prioritetai, ir valdžių pasikeitimas tikrai daro labai didelę įtaką. Vienam sritis gali būti prioritetas, ir tada viskas ok, ir važiuojam. Kitam gali būti sritis visiškai ne prioritetas, ir tada esi vienas paliktas suktis toje srityje, kaip nori. Mes turime politikus, kurie gali būti orientuoti į darbuotojų lyderystę, ir mes galim turėti politikus, kurie užsiima mikrovadyba, ir ten kiekvieną raštą, sprendimą sekti, žiūrėti, kam jisai naudingas, kam ne, gal kažką įžeis ir panašiai. Mes turime labai didelę problemą savo organizacijoje, jeigu taip atvirai, <...>, kurie galbūt ir su supranta įvairių problemų esmę ir turi savo matymą, kaip spręsti problemas, kad jie bijo prarasti savo darbo vietas, kad nebus susidorojama ir tiesiog plaukia su tuo politiniu politiniais vėjais, ar ne, kas ateina, tas ir užsako muziką, kaip ten sakoma. Tai va, daug tokio nesusipratimų stebint visą procesą gimsta būtent čia, kai vadovai pasikeičia jų pozicija, kai kažkas vat buvo prioritetas ir nebėra, ir vat politiniai vėjai irgi labai turi didelę įtaką.

A.R.: Kalbant su vat valstybės tarnautojais, bendrai valstybinio sektoriaus darbuotojais, tenka kartais girdėti, kad vat bendraujant su įvairiomis suinteresuotomis šalimis, bet tuo pačiu bendraujant ir su savo vadovais, tai yra politiniu lygmeniu, kartais atsiduri tokioj priešpriešoj, ir kad ten reikia ir vienus palaikyti, bet kaip ir formaliai turi klausyti kitų. Nu, žodžiu, tokio šiek tiek vat to dualumo tokio atsiranda ir tokio tokių sudėtingų gal ir jausmų, ir situacijų. Ar tai pastebit savo veikloje? Jeigu taip, tai būtų įdomu daugiau apie tai išgirsti.

V6: Taip, tikrai pastebiu, nes jo, ir tema savyje diktuoja, kad daug tų problemų ateina ir kažkokių siūlymų. Tuo tarpu politikai mano, kad reikia spręsti visiškai kitaip. Nežinau, gal kažkokį pavyzdį bandysiu su suprantama iš tos srities pateikti. Pavyzdžiui, nevyriausybinės organizacijos, <...>. O, tarkim, savivaldybės nenori <...> ar ne, nauja institucija. Tai va, šioje vietoje tenka tikrai nemažai stebėti įvairiausių pavyzdžių, ir jų tikrai yra. Mano situacijoje, tai kai nesutampa vertybės su politikos formuotojais, tai aš tiesiog atsisakau dirbti toje srityse. Srityje, na, sakau, kad suraskite kitą darbuotoją, kuris tuo užsiims. Jeigu taip trumpai, kadangi kitų darbuotojų nėra, tada tenka, na, ieškoti kompromiso ir dialogo, nes vieni paklūsta tai sistemai, kiti nelabai. Tai visokių čia tų dalykų būna.

A.R.: Tai girdint, kad tikrai irgi pasitaiko tų situacijų, kada ten nevyriausybinės organizacijos turi vieną matymą, politinis lygmuo turi kitą, kaip dažniau save pastebit, kurioj pusėj atsirandat, ar kažkaip tenka rinktis kažkokią pusę? Kaip bandot suvaldyti tą situaciją, ar bandot kažkaip tai kažką dėl to daryti?

V6: Mhm. Dabar, kadangi jau šiek tiek tą įvadą papasakojau, kad labai daug lemia politinės vadovybės, ar ne, prioritetai, kažkokiai temai mąstymas, matymas, sprendimai, tai kažkada labai pykdavau, kai ministerijos žmonės vadindavo biurokratais. Na, žinodavau, kad mūsų politinei vadovybei tie klausimai labai rūpi ir gali bet kur ten sienas pramušti ir visada buvau, gaunasi, kad tu esi ir toj pusėj, ir toj pusėj, nes visi vienodai mato procesą. Dabar pasikeitus politinei vadovybei ir prioritetams, na, gaunasi, kad tu lieki tikrai lyg tikrai toj vienoj pusėj. O savo srityje, tai kaip ir sakiau, labai griežtai nu bandau siūlyti kažkokį kompromisą arba atsisakau kažkokius dalykus tiesiog daryti ar įgyvendinti, nes <...> neturiu ką prarasti, už tai iš darbo <...>. Tai va.

A.R.: Suprantu. Kartais būna sakoma, kad apie tą pačią problemą kažkaip supratimas skiriasi, kad yra kažkokia, nežinau, ten kažkoks iššūkis ten viešosios politikos srityje, bet tiesiog pats supratimas apie jį skiriasi. Ar pastebit to savo veikloje? Jeigu taip, tai kaip asmeniškai tai reaguojat?

V6: M, pastebiu nemažai. Ypatingai kai turim tokią stigmatizuotą grupę <...> tai daug čia tikriausiai labai tų situacijų būtų, kai požiūris į problemą skiriasi. Kai vieni sako, tarkim,

nevyriausybinių organizacijų, kad reikia kažką daryti, kiti daro, nes jiems taip kažkas verčia daryti, bet to tokio bendro matymo, problemos suvokimo nėra, nes vienas dalykas, politikoje labai trūksta žmonių daugiau, kurie dirbtų toje srityje, ar ne, ir dalintųsi. Ministerija apima galybę temų, ir čia vat vienam žmogui tikrai nepaskirsi vienai grupei savo dėmesio, jeigu jo nenori. Plius patys politikai yra žmonės ir matyt atsinešė nemažai tų stigmų iš savo supratimo, iš aplinkos, kurioje jie augo, <...> nebuvo, kai visi vis dar galvoja, kad nenorėtų <...>, na, ar ne. Ir tada, kai politikai bando pritarti nevyriausybiniams organizacijoms, tarsi gaunasi toksai kaip nenuoširdumas arba toks „fake“ vaidyba, kad jo, mes pritariam, mes <...> čia reikia jiems padėti, bet va jų sprendimuose, kur sakiau, kad kartais žiūrim į resursų optimizavimą, žiūrim, kur čia savivaldybėms geriau, kad tik nesusikirstume, kad tik nebūtų konfliktų kažkokių, tada gaunasi va toks nu nei šis, nei tas.

A.R.: O vat girdžiu apie tas nuostatas, tikriausiai ypač dirbant su <...>, tos nuostatos nu su visokiomis galima susidurti, ir ten, jeigu į ateina gal ne visada srities ekspertas, politikas, tai gali būti sunku susikalbėti. Ar tenka užsiimti edukacija, ar čia patys, nežinau, patys politikai kažkaip persilaužia, ar vis dėlto taip ir lieka taip skirtinguose žinojimuose, skirtingose barikadų pusėse?

V6: Tenka užsiimti tikrai nemažai, dėl to, kaip ir minėjau, kad daug sprendimų, iniciatyvų gali būti stabdoma, ir kiekvienu kartu gaunasi ta priešprieša. Tai tenka nemažai kalbėtis, kodėl to reikia, kas čia yra su tuo negerai, ir kodėl, na, iš kur tos teisės žmonių, kodėl jos ir praktiškai, ar ne, kam jos jiems yra reikalingos. Tai tuo užsiiminėti tikrai reikia. Ne tik politikom, bet ir pačiom nevyriausybinių organizacijom.

A.R.: O kaip tai atrodo nevyriausybiniams organizacijoms? Kokiais gal klausimais čia tai vyksta?

V6: A, dažniausiai tai būna susitikimų metu, nes kartais prasilenkia pačių nevyriausybinių organizacijų veikla. Iš vienos pusės jos atstovauja <...> kurios yra labai aiškiai apibrėžtos, bet iš kitos pusės jos, kaip ir minėjau, turi <...>. Dažniausiai <...> ar ne, ir jos tada turi tą savo įsivaizdavimą, kaip reikia padaryti, <...> geriau. Ir tada matai, kad tas jų teisių atstovavimas nesutampa, nes jų priimti sprendimai dėl kažkokių <...> prieštarauja vieni kitiems. Čia tas dalykas oportunizmu vadinamas. Tai susitikimų metu apie tai ir kalbamės, nu, kad tai nėra gerai. Ir vėl sugrįžti į tą pačią <...>, kuria vadovaujasi nevyriausybinių organizacijų, ir kažkaip, kai pasikalbi, konfliktų tikrai niekada nekyla, nes nu juos tas supranta.

A.R.: Taip. Čia vat jau šiek tiek ir užkabinom mano kitą klausimą. Kaip tikrai norėjau klausti. Dažnai būna sakoma, kad valstybinis sektorius, nevyriausybinių verslas, tarsi visi turi savo

atskirus žodynus, atskiras kalbas, šiek tiek ir atskiras darbo kultūras ir panašiai. Tai vat norėjau klausti, ar tenka vertėjauti, kiek dažnai tą tenka daryti ir tarp ko vertėjauti?

V6: Gal sunku įvardinti, ar tai yra vertėjavimas tarp kažko. Bet bendrąja prasme, kaip ir sakiau, kadangi tyrinėju tą sritį ir sergu už tą sritį, tai tarsi reikia išversti. Ten pagrindas yra <...>. Priimant kažkokį sprendimą politikams, reikia, na, ją išversti, ką tai reiškia jinai praktikoje, ar ne, kokie sprendimai turėtų būti, kokie būtų žalingi ir panašiai. Tai nepavadinčiau to, kad tai yra vertėjavimas tarp skirtingų sektorių. Kartais tai yra tiesiog sutelkiamas įvairių sektorių į vieną vietą ir panašiai. Gal dar viena iš tokia va tyrimų jūsų aktualių dalių būtų, kad mes turime labai nemažą tarpinstitucinio bendradarbiavimo problemą. Tarkim, <...> ar ne. Tai čia turim keturis <...>. Ir tie sektoriai tarpusavyje, na, neturi bendradarbiavimo kultūros, nes visur yra tam tikros procedūros, gairės, <...> ir panašiai. Bet reikia koordinuotos <...>. Dažnai <...>. Jisai gali susidurti su biurokratija ir panašiai ir niekada nebegrįžti. Tai šitos problemos sprendimui prieš porą metų Lietuvos savivaldybėse beveik <...> kurie kviečia juos pas save. Yra <...> asmenys. Tai būtent tų sektorių sujungimą ir <...>, įskaitant ir nevyriausybinės, va tokia kaip platforma naujos bendradarbiavimo kultūros, kad jinai aplamai rastųsi. Tai mes turim savivaldos vietos lygmeniu tuo ir kartu dar iš ministerijos, na, užsiimam tokia iniciatyva, kad skirtingų sektorių apjungimai, bent jau tos pirminės pradžios padarymui, organizuojam <...> kur tiesiog yra kviečiamasi ieškoti būdų, kaip sukurti bendradarbiavimo kultūrą.

A.R.: Suprantu. O šiek tiek vat jau palietėm irgi tą momentą, bet norėtusi išsamiau išgirsti tuose vat bendradarbiavimo procesuose, kuriuose pati dalyvaujat, kokie iššūkiai kyla su tuo jums asmeniškai?

V6: Galbūt kai kurių specialistus iš skirtingų sektorių tiesiog nenoras bendradarbiauti, ar ne? Įpratimas dirbti pagal nusistovėjusią tvarką, ar ne? Kaip ir sakiau, kiti turi tik procedūras ir joms vadovaujasi, o kažkam ten susiskambinti, susitikti, tai yra papildomas laiko švaistymas, prasmės galbūt toksai nemato, nematymas. Kadangi problemos yra sudėtingos, tai susiję ne tik susitikimais, bet žinai, kad tada reikės keisti ir teisės aktus, kas užtrunka labai ilgai. Tai yra papildomas darbas, ar ne? Tai kam čia problemas iš viso krutinti? Galbūt ir to priešiško būsna, naudos pasimatavimo, ar ne, kiek matai naudinga čia įsitraukti, ar ne? A, kai pradėjau dirbti ministerijoje <...>, [Interviu dalis pašalinta, siekiant apsaugoti tyrimo dalyvio tapatybę, - aut. past.]. Tai čia toks visada galvojau nesąmonė pasakyta, bet dabar su šiais politiniais vėjais galvoju, kad tikrai taip ir yra. Bet anksčiau to tikrai nebuvo. Labai būdavo palaikomos idėjos. Tai, tai va, čia įvairiausių tų aspektų.

A.R.: Ir vat tas toksai iniciatyvumas ir bendradarbiavime, jisai toksai apsunkintas, neturi didelio palaikymo, ar kaip?

V6: Labai priklauso nuo asmenybių. Kaip ir sakau, tą bendradarbiavimo problemą visiškai kitu kampu pradėjom spręsti, ar ne? Tai ne iš ministerijos visus kviesti ten kažką, bet <...>, kad vietos savivaldoje <...>. Tai pakankamai neblogai sekasi, nes tai yra pagrindinis žmonių darbas, ir jie turi aktyvinti ir kviesti. O čia labai priklauso mūsų ta organizacinė kultūra. Tai tik tokių pavienių, ar ne, lyderių, kurie nori kažką keisti, išitraukia. Tai va tie, kurie kolegos, kurie tuo serga, tai ir eina toliau, kurie neturi to noro. Tai kai kurie dalykai stovi vietoje.

A.R.: Suprantu, jau ir pati paminėjot, <...> dirbat ir pačioj ministerijoje. Suprantu, kad daug va tenka turėti tų tokių bendradarbiavimo taškų su suinteresuotoms šalim. Galbūt reflektuojant apie savo veiklą, matot tam tikrų tokių veikimo strategijų, kurios pasiteisina jūsų veikloje, kurios padeda kažkaip tai apjungti žmones bendram kažkokiam problemų sprendimui ir panašiai.

V6: Tai vieną paminėjau, ar ne, tą <...> būtent tarpinstituciniam bendradarbiavimui, kas tikrai neveikia. Nežinau, kaip kiti tyrimo dalyviai minėjo, man tai neveikia labai formalizuotos įvairios grupės, kur ten tvirtinamos įsakymais ir taip toliau. Tai visiškai pats nemėgstamiausias darbas. O šiaip labiausiai veikia, matyt, tie susitikimai, kurie, na, natūraliai gimsta be jokio formalumo, kai atsakomybėmis dalinasi visi skirtingi sektoriai, ar ne, nes anksčiau, pavyzdžiui, ten jeigu yra kokia darbo grupė, tai vat ministerija vienintelė ruošia informaciją, kiti tik užduoda klausimus ar ten kokią kritiką žeria. Tai visą laiką pasiteisinęs modelis yra, kai į kontekstą lygiavertėms pozicijoms ateina sektoriai ir savivalda. Tada kažkaip tas bendradarbiavimas visai ir pasiteisina. Ir dar vienas iš mano arkliukų yra, kad aš, jeigu yra kažkokia problema ir jį reikia ją spręsti, tai nu nepuolam čia ir dabar ieškoti sprendimų, bet pasidarau tyrimus pati. Jie gal ir tais ir ilgiau užtrunka, bet tada to tyrimo pagrindu, turint rezultatais, nebelieka skirtingų, galbūt nuomonės skirtingos, matymas gali būt, bet vat kažkoks rezultatas jau leidžia atsiremti, ne nesakyti, kad čia kažkokio žmogaus sugalvota nuomonė, bet vat yra dalykas, kuris egzistuoja realiai, o jinais yra mano įsivaizduojamas. Tai va to įdirbio padarymas, surenkant informaciją, ištiriant kažkokį reiškinį, jisai yra labai svarbus.

A.R.: Taip pat būtų įdomu išgirsti, vat reflektuojant apie savo veiklą, kaip manot, kokios asmeninės savybės arba kompetencijos yra svarbios, vat jiems ypatingai kalbant apie tuos bendradarbiavimo visokius procesus.

V6: Sudėtinga apie save kalbėti. Vat šiaip manau, kad jeigu aš nebūčiau, neturėčiau <...> srityje, dirbus realiai su <...> neturėčiau kompetencijų įgyvendinti, atlikti <...>, tai būtų labai sudėtinga nu būti tame taške šiandieną, ar ne? Tada labai svarbu yra nuolatos domėtis, kas vyksta visose absoliučiai srityse. Pas mane nuolatos vietoj radijo ar ten televizoriaus šalia dirbančio, kol namuose, yra įvairių komitetų posėdžiai, nevyriausybinių organizacijų

konferencijos. Nuolatos, ar ne, bandymas būti tose sultyse ir žiūrėti, kas juose yra naujo, kokie nauji vėjai, nauji pamąstymai. Aišku, visą laiką reikia stebėti ir Europos tendencijas ir žiūrėti, <...> siūlymus, kaip ką daryti. Dar labai svarbu yra na, tokios asmeninės savybės kaip gebėjimas tiesiog įtaigiai išdėstyti savo mintis, burti, telkti, nesislėpti kažkur. Tai iniciatyvumas, ar ne, nes žinai, kad kai kurių, kai kurie dalykai patys ne, ne, nepasidarys. Tai va tas yra labai svarbus, kaip ir tie forumai, įvairūs. mūsų niekas neprašo jų daryti, jokioj pareigybės neįrašyta. Tiesiog vat sėdim, matom, kad jo nėra ir dėl to nejuda sistema, ir ieškom įvairių būdų, kaip tai išspręsti.

A.R.: Suprantu. kaip suprantat savo veiklos sėkmę? Pagal ką vertinat savo veiklos sėkmę? Galbūt turit kažkokius kriterijus, galbūt šiaip tiesiog viduj kažkoks toks vat pajutimas yra sėkmės tam tikrais atvejais.

V6: Mhm. Čia labai taip subjektyvai, kaip dažnai save pagaunu. Tai kadangi koordinuoju iš tikrųjų didelės apimties <...> kuriuose dirba daug žmonių, tiesiog yra vat <...>, daug žmonių, arba kažkoks kitas, kur daug žmonių, tai kai kolegos pradeda rašyti, kad jiems vat pasisekė kažkokioje byloje, pasisekė su savivaldybe ar kažka, tai vat jų grįžtamasis ryšys, parašymas, kad ar problemos, ar kažko, visada man yra toks, kad vau, čia tada pasisekė. Ne kažkokie kiekybiniai rodikliai, ne varnelė, kad ten susitikimą suorganizavai, bet jau vat kai jauti, kad turi tam tikrą grįžtamąjį ryšį iš kolegų, kad tas, ką tu sugalvojai, realiai veikia. Ir dar kitas dalykas irgi, kai po truputį pradedi girdėti ir iš tų pačių nevyriausybinių organizacijų, kad vat pasisekė vienas ar kitas sugalvotas dalykas, ar kai tu žinai, nu, kad tu esi jį sukūręs, tai yra labai, labai svarbu.

A.R.: Čia vat paminėjot kolegos, kad nu, kai iš kolegų kažkaip tas toksai pozityvus grįžtamasis ryšys, kad jiems pasiseka ten ir panašiai. Norėčiau pasitikslinti, ką šitame kontekste vadinate kolegomis, ar čia kalbam apie būtent vat ministerijos kolegas, ar kolegas, tai yra ne <...> temos kolegas, tai tuos pačius nevyriausybinius.

V6: Mes, kaip ministerija<...>. Kai kurie žmonės <...> kūrimais. <...> kažkas turi įgyvendinti, juos koordinuoti, visas tas detales ir taip toliau, procesus. Tai mano atveju yra <...> kuri koordinuoja tą <...> ir pavyzdžiui, ten yra įsteigtos įvairios naujos pareigybės, teisininkai, regionų ekspertai, <...>, ir tiesiog na esam sukūrę tokį ryšį, kad apie kiekvieną tą sėkmę arba nesėkmę na jie pasidalina. Tai tas kažkaip labiausiai ir motyvuoja. Tai ne ministerijos kolegos, o pavaldžios ministerijai organizacijos, ko mes irgi šiaip mažai turim tokių bendradarbiavimo formatų tarp ministerijos ir jai pavaldžios įstaigos, nes dažnai ir būna, jeigu tu pavaldi, tai tu vykдай, ką ministerija nu suformuoja. Čia daugiau yra tokia lygiavertė partnerystė, nes jie rašo

problemas kažkokias, kur negali išsispręsti, tada ieškom tų būdų, kaip ten su teisininkais padirbėti, ar ne, nes mums ir kompetencijų kai kur trūksta, reikia ten visiems susitelkus ieškoti.

A.R.: O minėjot ir anksčiau apie bendradarbiavimą su savivaldybėmis, kad nu čia šitoj srityje labai nu savivaldybės yra svarbus toks svarbi suinteresuota šalis. Kiek jums pačiai tenka bendrauti tiesiogiai su savivaldybėmis? Am kokie gal iššūkiai su tuo susiję kyla?

V6: Pačiai tenka bendrauti pastaruoju metu tai labai dažnai, <...>. Tai šiuo metu tai yra intensyvu, bet nu galim sakyti praeis va <...> ir jo nebus. Bet kadangi pati organizuoju daug renginių, mokymų, kvalifikacijos kėlimų, tai tenka tiesiog dažnai susitikti ir kalbėtis. <...> kurį teko įdiegti, jo niekas nenorėjo savivaldybėse. <...> Niekas tų naujovių nenorėjo. Ir va dabar <...> praėjo, tai 70% savivaldybių labai dėkojo, kad kažkas sugalvojo tokį dalyką. Tai tie formatai labai skiriasi, bet mes pakankamai daug susitinkam, nes <...>. Tai kažkokio vieningo formato nėra, bet susitikimų mes turim labai daug. Anksčiau to neturėdavom.

A.R.: Paminėjot vat ir apie tą formatą, kad ten vis atvažiuoja skirtingi <...>, pasakoja apie tai, kaip jie sprendžia tuos iššūkius pati ministerija yra Vilniuje. Dažnai būna, kad tada ten regionai jaučiasi, kad gal ne nelabai įtraukti ir panašiai. Ar jaučiat tokius kažkokius geografinius tarsi barjerus, kad nu nežinau, kažkaip sunkiau yra susisiekti, užmegzti kontaktą, net nebūtinai tiesiog kontaktą, bet ryšį kažkokį tokį aktyvesnį vien nu dėl to, kad tiesiog esat skirtinguose regionuose?

V6: Ne, geografinių barjerų tikrai netenka pajauti. Daugiau tai būna atsakymai: žmogus <...>. Čia daugiau barjerų.

A.R.: Suprantu. Tai judant link paskutinių klausimų, am tai pati tikriausiai tam tikra prasme iš to, ką girdžiau, užsiima tokiu tarpininkavimu vat tarp ministerijos ir tarp nevyriausybinių sektoriaus, tarp savivaldybių. Tai tikriausiai tokių tarpininkų galima matyti ir kituose sektoriuose. Ten verslo būna ten kažkokie tai vat atstovai, kurie eina, ten daugiau bendrauja, tarpininkauja. Būna nevyriausybinių sektoriaus va ten <...> organizacijos ir panašiai. Kaip manot, iš savo patirties, ar tų tarpininkų veikla skiriasi ir pati veikla, ir iššūkiai, priklausomai nuo to, nu vat kuriame sektoriuje jie yra?

V6: Iš tikrųjų gal tokių tarpininkų savo kolegų tarpe turiu tikrai keletą. O manau, kad visi galėtų galbūt jais būti, ar ne, tam tikra prasme. Ir kodėl to nėra, tai nes niekas iš mūsų to neprašo. Kaip ir sakiau, tie, kas daro, tai jie daro iš savo asmeninės iniciatyvos. Ten pareigybėse mūsų visų gal parašyta bendradarbiavimas su tuo ar anuo, užtikrinant tą ir tą, bet ką tai reiškia? Tai gali būti, kad man ministerijoje kažkas parašo raštą, o aš oficialiai atsakau, ir tai gali būti nuolatinis bandymas palaikyti ryšį. Tai čia galbūt ta tokia problema, kad kaip ir sakau, mes tos kultūros bendradarbiavimo neturim. Susitinkam, tikrai kažkoks kritinis įvykis, atvejis, kažkas kažkuo

pasiskundžia, o tokio nuoseklaus įsitraukimo tai vat reikia palaikyti darbuotojus ir nu leisti jiems tą daryti, ar ne, tokias gaires. Nes sakau, tie, kurie žinau, kad tai daro, tai grynai iš asmeninio pasišventimo.

A.R.: Kaip manot, kas padėtų? Kokios pagalbos reikėtų? Kokio kokios paramos?

V6: Nu čia mano gal labiau šitas sakau, kaip čia, kaip ir kartų skirtumai. Labai priklauso, pas kokį vadovą tu dirbi. Aš ministerijoj <...>. Tai būdavo, kad labai ten struktūruoja darbą. Buvo, kad dabar, kur dirbu, yra visiška laisvė. Tai va čia ir sakau, ir kartų, ir mentaliteto skirtumas, nes vat kolegos dalinasi, kad vykti kažkur ir spręsti kažką, čia ne ministerijos darbuotojų veikla turėtų būti, kažkokios iniciatyvos, ir labai daug reikėtų investuoti į studentus, kurie ateina dirbti į šitą sritį, ar ne, kaip tas darbas turi vykti į advokaciją, <...> į tą visą biurokratinį aparatą, nes jeigu tavęs needukuoja ir tu kažkur vat pradedi dirbti ir nežinai daugiau, tai gali labai greit susitapatint su ta sistema ir tiesiog nereikalauti iš savęs nieko daugiau. Tai ir mentorystė, ir palydėjimas, įvairūs dalykai.

A.R.: Suprantu. Tai dar norėčiau vat grįžt prie to klausimo, kaip manot, kaip vat jūsų patirtis, jūsų veikimas, jūsų iššūkiai skiriasi nuo to, ką vat gal patiria nevyriausybinių organizacijų tie tokie irgi tarpininkaujantys asmenys?

V6: Gal nevyriausybiniams organizacijoms, kaip čia pasakyti, gal yra lengviau ta prasme, nes kaip ir sakiau, jų tai niekas neriboja. Jų tikslas yra pasakyti problemą, ar ne, ir ją atstovauti. Mūsų tikslas yra dar ir ją išspręsti, nu pakeisti teisės aktus, skirti finansavimą kažkam, ar ne, o galbūt tai tam visiškai nėra galimybių. Gal tik čia toks skirtumas m pagrindinis. Ir nevyriausybinių organizacijom galbūt dar lengviau tuo, nes jos turi daug žmonių vienoje temoje, o tarkim ministerijoj ten vienas, du ar trys, tiktai vienas pagrindinis, ir ten keli šiek tiek prisiliečia, ar ne, o klausimų begalė, <...>. Tai va gal tokie aspektai.

A.R.: Kaip manot, galbūt natūraliai kažkur yra daugiau tų tarpininkų tokių, kažkur mažiau, tiek galvojant apie valstybinį sektorių, tiek nevyriausybinių?

V6: Sunku pasakyti, kai tenka ta prasme tik iš nuogirdų. Pavyzdžiui, nevyriausybinių organizacijos sako, kad su kai kurioms ministerijom išvis yra sunku bendrauti, bendradarbiauti. Tai reiškia, galbūt ten ir tų tarpininkų nelabai yra. Ką čia dar svarbu paminėti, gal vėl tas nevyriausybinių organizacijų toks oportunizmas, kad jos ateina dažnai tik į tą sritį, kuri labiausiai skauda, ar ne, <...>. Vat <...>, ar ne. O tarkim <...> sritis yra kur kas platesnė, ir kartais <...> į tą sritis, kur jų dar labiausiai reikia, pavyzdžiui, koks <...>, įgyvendinimas, politikos formavimas. Tai šito sunku man atsakyt.

A.R.: Suprantu. Tai iš esmės iš mano pusės jau perėjom visus klausimus, nebent galbūt iš jūsų pusės dar liko kažkokių minčių, vat kuo nepasidalinote anksčiau, kas manot, kad būtų aktualu šiame kontekste?

V6: Galbūt daugiau mažiau, galbūt daugiau mažiau viskuo ir pasidalinau. Kai baigsi darbą, būtinai pasidalinkit. Tikrai tema aktuali, bus įdomu paskaityti.

A.R.: Gerai. Pasižymiu. Tai ačiū jums labai. Aš stabdau įrašą. Ačiū labai. Tikrai.

Interviu su tyrimo dalyviu V7

A.R.: Sutikimą gavau, tai galim pradėti interviu ir norėtusi, kadangi vat kaip tiktai kalbėjome, kad apie tą <...> visą klausimą, vat [darinys, - aut. past.] tam skirta, galėtumėm aptarti šiandien. Tai norėtusi šiek tiek gal suprasti daugiau konteksto apie patį darinį, koku tikslu jisai buvo sukurtas, kokius pagrindinius klausimus sprendžia.

V7: [Interviu dalis pašalinta, siekiant apsaugoti tyrimo dalyvio tapatybę, - aut. past.].

A.R.: Tai suprantu, kad ta veikla jinai tokia visiškai dar nėra pasenusi, jinai labai yra aktuali ir visiškai pastarojo laiko. Norėtusi gal tuomet išgirsti šiek tiek daugiau apie patį vat turinį ir apie pačias diskusijas. Suprantu, kad vis tiek privataus sektoriaus atstovai, ir viešojo sektoriaus atstovai, natūralu ten, kur yra daugiau žmonių, visada būna diskusijų. Galbūt kokie klausimai daugiausiai yra tokie diskusiniai, galbūt kur yra tokių nežinau kažkokių labiau susikertančių linijų ir kaip sprendžiat galbūt tokias situacijas.

V7: A taip, tai pirmiausia kaip mes paprastai stengiamės dirbti ir ne tik [šitam dariny, - aut. past.], bet pakankamai dažnai mūsų šitoks formatas yra, tai mes visą laiką <...>, <...>, nes nu natūralu jie geriausiai žino, kur tos kliūtys ir butelių kakliukai ir kas jiems praktikoje labiausiai skauda. Tai taip pat buvo ir šį kartą, mes susirinkom iš jų tokius probleminius klausimus ir tada paeiliui juos aptarinėjame [darinyje, - aut. past.], aptarinėjome anksčiau ir vis dar tęsiam šitą formatą. Iš esmės čia pasakyt taip, tų nesutarimų kyla dažnai, nes pirmiausia tai nu išspręsti tam tikrą problemą, tai reikia pakankamai giliai į ją pasižiūrėti, nes tai ne visą laiką yra teisinio reguliavimo klausimas, kartais tai yra reguliavimo įgyvendinimo klausimas, arba tas klausimas <...>, o su labai horizontaliu reguliavimu. Tai matyt čia ir kyla tokių daug diskusijų, kai vienos sutaria tam tikrais klausimais, ar ne, kitos institucijos nesutaria, <...> aišku visą laiką nori <...>. Pagrindinis tikriausiai pagrindinis susikirtimas yra net ir požiūrio pagal institucijos tikslą, ar ne, būna, nes jeigu mūsų ministerijos vienas iš pagrindinių tikslų <...>, ar ne, <...>, tai pavyzdžiui <...>. Tai kai tos dvi vertybės susikerta, ar ne, ir natūralu, kad jeigu <...>. Tai vat pagrindiniai susikirtimai ir būna, kokį rizikos laipsnį mes toleruojame ir kiek galima atlaisvinti sąlygas, vat remiantis tuo riziką grįstu požiūriu, nes yra sričių, kur visai tos rizikos netoleruojamos, yra kur trupučiuką galima riziką toleruoti, arba iš ilgametės patirties yra susiklostę taip, kad nu ten problemų nėra, ar ne, tai galima tikriausiai laisviau reaguoti, jeigu jau ilgą eilę metų tų problemų nėra. Tai greičiausiai pagrindiniai susikirtimai ir yra tarp ginamų vertybių, jeigu jau mes va taip imam tas horizontalius susikirtimus. Jeigu trupučiukai žemesnį lygį, nu tai žinoma prasideda ir tų tokių žemiškesnių gerokai problemų, <...>, nu kodėl per tam tikrą laiką arba greičiau neišeina <...>, todėl kad nu visi darbo krūviai yra paskirstyti ir žmonės

yra sudėlioti tam tikrais darbo krūviais. Tai vat natūralu, <...>, o valstybės aparatas nu jisai yra toks, koks yra, jo plėsti niekas nenori ir tikriausiai irgi labai nepopuliaru tai būtų. Tai vat tarp to irgi trupučiuką būna tokių susikirtimų.

A.R.: Suprantu. Tai vat tuose susikirtimuose norisi šiek tiek pasikalbėt apie jūsų vaidmenį, iš dalies kaip jūs bendrai suprantat savo vaidmenį to nu visame darinio taip koordinavime veikloje ir panašiai. Iš kitos pusės koks yra jūsų vaidmuo esantiems susikirtimams, ar tai ten tarpinstituciniai tie ar va tarp sektoriniai tokie.

V7: Jo, tai jeigu mes kalbam apie nežinau [darinius, - aut. past.] ar ne pačią veiklą taip siaurai, tai mūsų vaidmuo ir yra toks valstybės tarnyboje yra tokia populiarai sąvoka, taip toks pasakymas techniškai aptarnauti, ar ne, tai techniškai aptarnauti tai nereiškia, kad tik vandenį pilstom, tai reiškia, kad ir visos pozicijos surenkamos ir pasiūlymai ir gaunamos visų nuomonės ir kažkoks rezultatas yra rengiamas. Tai jeigu apie tai vat mūsų vaidmuo yra šitoks, aišku mes į tai įdedam ne tik to techninio aptarnavimo, bet ir turinio tam tikro. Mes irgi savo visais klausimais savo nuomonę tam tikrą turim. Ji paprastai būna trupučiuką <...> tokia yra, o tuo labiau mes ir matydami tarptautines praktikas visas matome, kad jau tos rizikos daug labiau toleruojamos yra tarptautiniame kontekste. O jeigu mes kalbam apie vat kai kyla konfliktas, ar ne, kažkoks galima ar negalima, tai mūsų irgi čia yra toks kaip ir mediatoriaus vaidmuo galbūt surasti ir pagalvoti pasiūlyti dar trečią kelią, kuris būtų per vidurį <...> arba visai į kitokią išeitį iš padėties surasti. Tai pakankamai dažnai šiaip paprastai tai taip ir būna, kad susitinkam kur nors per vidurį su kitom institucijom ir paprastai ne iki galo nebūna pasiūlymas nei vienų nei kitų patenkintas, bet kažkoks kompromisas randasi šitose diskusijose. Tai mūsų vaidmuo <...>.

A.R.: Tai girdint tai tikriausiai vis tiek būna kyla ir kažkokių sudėtingesnių situacijų, tokių diskusinių, šiek tiek gal tokių ir konfliktų, nebūtinai gal taip išreikštų, bet būtų įdomu vat išgirsti labai taip praktiniam lygmenyje, kaip atrodo tas mediavimas, konkrečiai galbūt vat ir kaip ar jūs pati, ar bendrai su [visu dariniu, - aut. past.], taip pasidalinant tuo vaidmeniu, kaip jūs sprendžiat tas situacijas taip labai praktiniam lygmenyje.

V7: A taip nu vat praktiniam lygmeny taip ir maždaug atrodo. Čia jeigu trupučiuką at atsirišant nuo būtent tos <...> [dariniai, - aut. past.], tai nu mūsų sakau kasdienis darbas yra toks. Mes čia visai neseniai visus metus <...> turėjom tam tikrus tokius iššūkius, nes be viso kito [komanda, - aut. past.] dar ir <...> formuoja. Tai natūralu, <...>. Tai ilgai vyko diskusijos, visus metus bandėm rasti tam tikrus taškus ir iš tikrųjų nusileido ir viena pusė, ir kita pusė. Kai kas nusileido dėl tam <...>, kai kas nusileido dėl tam <...> dydžių. Nu galų gale įstatymas buvo priimtas, tai, aišku, vėlgi jisai tikriausiai nebuvo nei tiems, nei tiems iki galo iki galo geras, bet nu vat tokį to tokį pasiekėm konsensusą. Aš kaip ir minėjau, nu mūsų tas vaidmuo gal ne nespręsti

konflikto, kuris va dabar iškyla ir dabar yra, ar ne, nes paprastai nu nebūna tokių nežinau mūsų darbe, kad labai kažkas reiktų vieni ant kitų susitikime. Tai to paprastai nebūna. Paprastai būna tokio daugiau pasiūlymų susirašinėjimų ir argumentų ieškojimo į vieną pusę argumentų ir į kitą pusę argumentų. Tai mūsų darbas yra nu kažkaip tą kelią per vidurį padaryti, kad tiktų ir vieniems, ir kitiems. Sakau, kartais net ir pasiūlant kažkokią kitą alternatyvą, apie kurią nei viena pusė nepagalvojo savo labai tiesą gindama, nei kita pusė irgi nepagalvojo savo tiesą gindama.

A.R.: O girdžiu vat apie tą vat interesų tokį derinimą <...>. Ar tenka, kadangi <...> irgi suprantu [suinteresuotų šalių, - aut. past.] juk yra daug, ir interesai tie ir tarp jų gali išsiskirti, ir argumentai, ir visa kita. Ar tenka medijuoti ir tarp pačių <...> , ar jos pačios jau čia šitą dalį pasidaro? Kaip tai atrodo?

V7: Retokai, tiesą pasakius, dažniau<...> būna pakankamai vieningas prieš valstybę, bet yra atvejų, tikrai yra atvejų, todėl kad nu [interesų grupės, - aut. past.] irgi skirtingus gina interesus, ar ne. Vieni, pavyzdžiui, <...> ir akivaizdu, kad jų interesai yra skirtingi. Tai tikrai esam darę ir tokių susitikimų, kur ir viena, ir kita pusė savo argumentus išsakytų ir bandytų kažkokio kompromiso ieškoti, kur jau šitoj vietoj kartais net ir valstybė valstybės vat institucijos jos visiškai sutinka, ir jos sako: "Mums tinka <...> pasiūlymas, ir kito, tik jūs kaip nors susitarkit, kurį mes priimam, nes iš esmės ir tas, ir tas yra geras." Nu čia toks apsisprendimo klausimas, ar ne, politikos klausimas. Tai tikrai yra tekę tokių daryt. Sakau, taip būna pakankamai retokai, bet yra ypač tarp skirtingų [interesų grupių, - aut. past.], yra kad vienas būna, kad <...> nori, ar ne <...>, o tie, kas jau veikia <...>, ar ne, kaip tik nori, kad nebūtų sąlygos atlaisvinamos, ir ne nebūtų daug paprasčiau <...>, nes nu akivaizdu <...> bijom visi. Tai tokių dalykų yra, tiktai nu paprastai mes ne nesiryztam arba nenorėtumėm imtis kažkokios <...>, ar ne. Jeigu jau <...> tarpusavyje matom, kad a problemos sprendimo ne neranda bendro, tai mes tada tą klausimą trupučiuką nu sakom, kad atidėkim į šoną ir palaukim, gal tada ateis kažkam į galvą toks sprendimas, kuris tiktų visiems. Paprastai stengiamės ne nepalaikyt <...> labai, nes natūralu ginam <...> Lietuvos.

A.R.: Tai suprantu. Taip pat kartą kartais vat kalbant per interviu su valstybės tarnautojais, bendrai valstybinio sektoriaus darbuotojais, išgirstu, kad sako, kad reikia tarpininkauti ne tik ten tarp interesų grupių, institucijų ir panašiai, bet kartais reikia tiesiog tarpininkauti viduje institucijos. Tai yra ten, pavyzdžiui, jeigu <...> , tai vat tarp <...> , nes jūs vis tiek nu atstovaujate tą biurokratinį lygmenį. Politinis lygmuo jisai vis tiek užima tą vadovaujančią poziciją ir plius turi savo kažkokį interesą. Tai vat klausimas, ar jaučiat savo veikloje tokio tarpininkavimo, kad

nežinau, kažkaip tai verslą reikia užginti prieš politinį lygmenį, politinį lygmenį <...>, ar kažkokio va tokio ar tarpininkavimo būna, ar kaip tai atrodo praktiškai jūsų veikloje.

V7: Trupučiuką būna, iš tikrųjų pakankamai nedaug. Nu labai natūralu, kad <...> paprastai pirmiausia tai jau eina pas politinę vadovybę ir labai pas sprendimų priėmėjai. Jie priiminėja sprendimus, mes nepaisant to, kad tuos sprendimus parašom mes, bet nu mes nesam sprendimų priėmėjai ir irgi ką galim lygiai tą patį, <...>, ar ne, tai kažkokiais argumentais įtikinti sprendimų priėmėją, kad vat šitas sprendimas galėtų būti geras, arba pateikti kelias alternatyvas ir sakyt: "Vat šita alternatyva su šitoms pasekmėm, šita su šitom, o kita dar su kitokiom." Tada čia iš tikrųjų, tiesą pasakius, nu pastarieji metai tokie pakankamai chaotiški buvo su politinės vadovybės keitimu ir valdžių valdžios pasikeitimu. Tai tikrai yra tekę ir organizuoti susitikimą <...> politinė vadovybe, kad nu pirmiausia <...> tada natūralu, kad kai jau politinės nebepažįsta, tai kreipiasi į mus, kurie dirba ir sako: "Ar mes galėtumėm, kaip manot, ar įmanoma čia būtų pasikalbėti su viceministru, su ministru tam tikromis temomis?" Tai kartais tenka, bet sakau, paprastai <...> jie labai greitai randa kelius ir nueina tiesiai pas politinę vadovybę ir tada bet ir nebūna taip, kad iš politinės vadovybės tada jau ateina tiesiog va toks sprendimas: "Darom taip." Tai paprastai vis tiek politinė vadovybė grįžta pas mus su tuo klausimu ir paklausia, kaip mes manom, kaip mes matom šitą situaciją ir ką čia galima būtų išspręsti, o ką ne šitoj situacijoje.

A.R.: Tai čia vat kaip tikrai irgi paminėjot tą situacijos supratimą. Norisi pasiklausti, būna kartais atrodo, kad dirbant su skirtingais veikėjais, organizacijom, kad gali atrodo net problemą suprasti skirtingai, nors ir kalba galbūt apie tą patį dalyką, bet supratimas skiriasi. Ar tenka susidurti su tuo ir kaip gal bandot, ar bandot vienodinti supratimą?

V7: A labiau gal ne pačios problemos supratimas skiriasi, bet paprastai gylis supratimo skiriasi, ar ne. Nu politinė vadovybė nu tikrai labai natūralu, kad paprastai jie gana paviršutiniškai žino. Mes žinom kaip <...> stengiant <...> va tie tarnautojai trupučiuką giliau, o giliausiai žino tai vis dėlto tos institucijos, kurios tiesiai su sektoriumi dirba, ar ten būtų <...>. Tai jie turi geriausią gylio supratimą ir geriausią supratimą am kaip vienas ar kitas sprendimas galėtų kokias pasekmes atnešti. Nesakau, kad visą laiką teisingas būna supratimas, bet jisai pakankamai būna giliausias. Tai iš tikrųjų to gylio mes stengiamės irgi nu ir politinei vadovybei mes stengiamės įnešti trupučiuką, nes nu jeigu jie susitikime <...>, tai mes stengiamės, kad nu jie matytų ir kitą pusę ir žinotų tada argumentus ir iš kitos pusės, kaip gali būt. Tai sakau, trupučiuką gal ne skirtingas problemos supratimas, bet paprastai gylio tos problemos pajautimas. Tai šitą stengiamės kuo giliau įvesti, nes nu kuo giliau tu situacijoje esi, tuo paprastai gali labiau informuotą sprendimą priimti.

A.R.: Būna dažnai sakoma, kad ten verslas, valstybinis sektorius, nevyriausybinis sektorius, visi turi savo kalbas, savo darbo kultūras, savo net žodyną. Ar tenka vertėjauti, kaip dažnai tam tą tenka daryt? Tarp ko tenka vertėjauti, kam kieno kalbą reikia išversti? Kaip tai atrodo jūsų veikloje?

V7: A tiesą pasakius, mažai to vertimo yra. Paprastai irgi jisai būna tada vat, kai pasikeičia politinė vadovybė ir kai ateina kažkas nedirbęs viešajam sektoriuje. Tai tada tiems žmonėms tikrai tam tikrus procesus, ne vien žodyną ir terminus, bet tam tikrus procesus trupučiuką reikia nušviesti ir paaiškinti ir žodyno tam tikro vat mes aš irgi iš karto paminėjau, kad vadinasi techniškai aptarnauti, ar ne, <...>. Nu tiesiog toks žodynas, nors jis visai nereikia tik techninio aptarnavimo, bet kadangi mes susiduriame paprastai ne su pavieniais <...>, o su [interesų grupėmis, - aut. past.], kurios nu tikrai tiek <...>, nu yra tokios tikrai didelės šakinės [interesų grupės, - aut. past.], kuriose žmonės turi pakankamai daug patirties ir pakankamai daug patirties bendraudami ir su viešuoju sektoriumi. Tai nu tikrai būna labai retai, kada mes nesusikalbam dėl kažkokios terminijos proceso ar žodyno. Paprastai, jeigu nesusikalbam, tai dėl vertybių, o ne dėl žodyno pačio.

A.R.: Girdžiu, kad <...> vertimo to nereikia, bet <...> savo procesus, kaip vykdo, tikrai dažnai labai skiriasi nuo to, kaip veikia viešasis sektorius. Ar netenka kolegoms išversti, ką <...> galbūt nebūtina jūsų <...>, bet galbūt vat kitų institucijų arba politinio lygmens, va tokio labiau nu va to viešojo sektoriaus viduj, ar nereikia išversti <...> kažkaip?

V7: Kartais irgi tai labiau ne apie žodyną yra, tai labiau a labiau būna apie tai, kad nu kad pabandytų kolegoms atsistoti į <...> ir pažiūrėti, nu vat kaip jiems iš praktikos tai atrodo. Ten nežinau, kažkokio papildomų dokumentų pateikimas, ar ne, ten ėjimas į registrų centrą, atsispausdinamas ir nešimas kitai institucijai, kad nu visa tai yra tai yra laikas, o laikas kainuoja pinigais <...>. Ir jeigu mes valstybiniame sektoriuje vis dar va taip nematuojame to laiko efektyvumo, tai <...> puikiai pasiskaičiuoja ir žino, kiek kiekviena minutė arba kiekviena valanda sugaišta tam tikruose procesuose jiems kainuoja. Tai vat šito tikrai dažnai būna kad reikia kad reikia a nu tiesiog pabandyti įstatyti į tą poziciją, kaip iš <...>, kaip atrodo tas mūsų procesas <...>, arba netgi kaip atrodo tai, kas parašyta teisės akte, ar ne, nes nu natūralu, kad ne kiekvienas <...> įstatymą supras, kas ten yra parašyta, nes nu pakankamai sunki biurokratinė kalba. Dėl to mes irgi dažnokai esam už tą tokį paprastesnę kalbą, ar ne, už konsultavimą, už tokį požiūrį, kad nu jeigu kreipiasi jau į jus, tai nu jūs būkit geri, paaiškinkit, ką jūs norėjot pasakyti šita teisės akto eilute, nes pakanka, kai žmonės ne tame, tai pakankamai sunku suprasti. Tai šito tikrai būna, bet kaip ir minėjau, jeigu jau taip bendraujant, tai mes kadangi su [interesų grupėmis, - aut. past.] bendraujam, tai jos pakankamai gerai žino tą biurokratinę kalbą

ir stengiasi jau su biurokratais ir kalbėti biurokratų kalba ir tos emocijos, todėl ir sakau, kad nu labai retai būna, kad kažkoks konfliktas taip tiesiai įsivysto, nes tos emocijos nu pakankamai mažai būna šituose dalykuose.

A.R.: Suprantu. Per mūsų pokalbį taip dalimis galbūt jau paminėjote tam tikrus iššūkius, su kuriais tenka susidurti, bet norėtusi taip plačiau paklausti, kokie gal iššūkiai tokie yra pasitaikantys jūsų veikloje, būtent kalbant apie tą vat bendradarbiavimo procesus, tą tarpininkavimą ir panašiai. Kaip jūs matot?

V7: Na nu tai vienas iš didžiausių iššūkių tai yra greičių skyrimas. Valstybiniame aparate greitis yra mažesnis gerokai, bet ne iš blogo noro, ar ne, kažkokio ne iš dėl to, kad žmonės geria kavą, kaip čia yra priprasta manyti, ir nedirba, o todėl, kad a sprendimai turi būti derinami, arba ten nu net ir atsakymai kažkokie, pozicijos turi būti derinamos su labai didele grandimi. Siekiant išvengti klaidų, tikrai turi būti. Todėl jeigu man specialistas kažką pasako, tai aš nu tikrai žinau, kad jo pozicija yra suderinta ir su tiesioginiu vadovu, greičiausiai ir viceministras yra informuotas apie kažkokį sprendimą, jeigu jau jisai yra priimtas, ir taip toliau, ir panašiai. Tai vat greičio skirtumai, <...> iš tikrųjų nori labai greitai dabar, ir labai dažnai mums pasitaiko, kad mums skambina ir sako: "Nu taigi sakėt problemą išspręsit, o va mes jau čia dvi savaites, ir dar jinai nei neišspręsta yra." Tai ne, nu taip neveikia valstybei. Problema neišsprendžia per dvi savaites, nes dažnu atveju problemai reikia ir teisės aktų pakeitimų. Tai teisės aktų pakeitimas visą turi procesą, kuris tikrai pakankamai ilgai užtrunka, ir kartais tai yra gerai, nes taip leidžia ir pristabdyti kažkokias iniciatyvas, kurios yra nepagrįstos, bet kartais tai yra pakankamai blogai, todėl kad nu greitai sureaguoti į problemą tai irgi neleidžia. Tai vat pagrindinis tikriausiai va toks greičių skirtumas ir antra nu požiūrio skirtumas. Nu kai viena institucija gina svarbius visuomenei interesus, o kita <...>, nu akivaizdu, kad tas požiūris išsiskirs. Tai aš ne joku būdu nesakau, kad <...> nesvarbu visuomenės interesai. Tikrai yra svarbu, ir tikrai turim daug <...>, bet nu paprastai jie galvoja net ne per tai, ar ne. Jie darydami verslą nu jie ne negalvoja, kaip apsaugoti visuomenės interesus. Tai va tai čia pagrindiniai tikriausiai iššūkiai yra tokie.

A.R.: Suprantu. Pokalbėjus apie iššūkius, norisi gal taip ir tą vat pozityvesnę dalį užkabinti. Suprantu, kad jau tikrai ilgą laiką tenka bendradarbiauti <...> iš to, ką kalbat, atrodo, kad tikrai tų atvejų įvairių būna, ir situacijų. Būtų įdomu išgirsti, kaip pati reflektuojat, kokios jūsų veikimo strategijos labiausiai pasiteisina tuose bendradarbiavimo tarpininkavimo procesuose. Kaip pati matot, gal kas padeda pasiekti kažkokių vat geriausiai jums norimų rezultatų, arba kažkokį santykį gal kurti. Vat kaip pati reflektuojat?

V7: Aš tai sakyčiau, kad man tikriausiai labiausiai padeda atvirumas ir proaktyvumas. Ta prasme, kad nu tikriausiai nereikėtų laukti, kol <...> ir pasisakys vienu ir kitu klausimu, nes jie gali būt, kad jie nemato, kad tas klausimas yra sprendžiamas šiuo metu, ar ne. Tai vat proaktyviai paklausti nuomonės, paprašyti pasiūlymų ir paskatinti <...> sureaguoti į vieną ar kitą iniciatyvą, tai nu tokia yra man pakankamai pasiteisinusi yra strategija, kad nu kad veiktų, nesakau, nes nu natūralu, <...> užsiiminėja kitais dalykais. Jie tikrai ne kiekvieną dieną nesėdi prie teisės aktų informacinių sistemų ir nestebi, kas ten kokį pakeitimą pasiūlė. Tai jeigu jau mes matom, kad kažkas gali būti jautru, ir kažkas ar iš mūsų ministerijos inicijuotų, ar net ir iš kitų ministerijų inicijuotų pakeitimų, kažkas galėtų jautriau būti, tai mes tikrai stengiamės proaktyviai pasiklausti, nu ir nebijoti bendradarbiauti, nebijoti. Visi trupučiuką bijo vis dar mūsų valstybėje to žodžio lobizmas, ar ne, bet jis lyg neigiamą konotaciją kažkokią turi. Lobizmas, nors iš tikrųjų jisai savaime nieko blogo nėra, ten tiesiog savo interesų atstovavimas ir tam tikrų interesų gynimas. Tai jo, aš sakyčiau, kad taip, kad neišsigąsti <...>, neišsigąsti jų pasiūlymų, neišsigąsti jų argumentų, neišsigąsti turėti diskusiją, nes kuo daugiau tu diskutuoji ir kuo daugiau skirtingų argumentų išgirsti, tuo gilesnį supratimą turi. Ir čia jau mes grįžtam vėl į tą supratimą, kad kuo pas tavo gilesnis tas supratimas, tuo tu informuotesnį sprendimą gali priimt.

A.R.: Jo, suprantu. Kaip manot, tiek kalbant apie savo pačios asmeniškai patirtį, tiek gal žiūrint ir į kitus žmones viešajame sektoriuje, kurie vat irgi padeda bendradarbiauti, padeda tarpininkauti, kaip manot, kokios kompetencijos ir asmeninės savybės yra tam svarbios?

V7: Nu taip, tiesą pasakius, greičiausiai yra ten čia tų svarbių kompetencijų. Tai nu vis tiek komunikabilumas jisai turėtų būt, dalykiškumas yra labai svarbu, ar ne. Ne net jeigu man ir atrodo, kad nesąmonę kalba <...> atstovai, ar kitos institucijos atstovai, ar netgi ir politikai, kas pakankamai dažnokai atrodo, tai nu tikrai labai svarbu nepasimesti ir argumentais tai išsakyti dalykiškai, o ne nenukertant, kad nu ne, čia to klausimo net nesvarstysim ir tai yra nesvarbu. Tai matyt, kad komunikabilumas, dalykiškumas, jau minėtas mano atvirumas, nes nu irgi tikrai visi pajaučia, ir institucijos, <...>, ir politikai pajaučia, jeigu tu jiems ne visiškai tiesą sakai, arba kažką nutyli. Nu apie atvirą melą tai nekalbėsiu. Aš jau tikiuosi, kad pas mūsų valstybę nebe ne kuo mažiau pasitaiko to, bet iš tikrųjų, kad nu tikrai reikėtų atvirai bendrauti ir atvirai pasakyti, nes nu tam tikrais klausimais aš nevengiu, pavyzdžiui, ir verslui pasakyti, kad nu čia tas klausimas, kur greičiausiai pastangų nu nevertas jisai yra, nes jisai jau yra nuspręstas, ar ne. Jisai yra nu toks yra tokia politika dabar, toks politinis sprendimas, toks matymas yra vadovybės. Jūs, žinoma, einam, kalbamės ir argumentus mes jūsų girdim, bet galbūt galima ir

kažkur investuoti tą laiką į kažkokio kito klausimo, kuris dar galbūt ir galimas išspręsti, arba į vieną ar į kitą pusę argumentas pateikt. Tai matyt, kad šitie dalykai.

A.R.: Suprantu. O kaip pati suprantat savo veiklos sėkmę? A gal kažkokius turit kriterijus sau? A kas jums yra sėkmė?

V7 : Aha, čia, čia pakankamai sudėtingas klausimas. Man, man, ne, nežinau, ar jisai buvo jūsų šitam parašytas, bet jeigu buvo, tai aš iki jo, iki jo, matyt, nepriėjau.

A.R.: Viskas gerai.

V7: Šitą, nežinau, aš tai, pavyzdžiui, matuoju, sėkmę man labiausiai, ar ne, mano sėkmę apibrėžia tam tikros mažos pergalės, <...>, ar ne, <...>, Seime priimtas kažkoks sprendimas <...>. Tai matyt, matyt, šitaip sėkmę stengiuosi matuoti, nes, nu, kiti gal matuoja kažkas ten, nežinau, pripažinimu, kažkokiais ten apdovanojimais ar ką, bet čia irgi labiau politikų dalykas, ar ne, matuoti šitą sėkmę. Mes tai stengiamės matuoti tais mažais žingsniukais, ir kai mes gauname, vat, pavyzdžiui, teisės akto projektą, kuriame ten atsisakoma tam <...> modernizuojamos informacinės sistemos, kad duomenų mainai galėtų vykti, nu, tai mes laikom sėkme. Aišku, tai nėra tik mūsų sėkmė, tai yra visos valstybės sėkmė ir didžiaja dalimi institucijos, kuri daro tą pakeitimą, sėkmė, bet, bet visgi, nu, mes irgi sau jaučiamės ramiai, kai tai įvyksta.

A.R.: Taip, mes pakankamai operatyviai judam, tai turiu dar kelis klausimus, pabaigai. Tai, galbūt ir savo veikloje, kadangi vat daug bendraujat su, pavyzdžiui, [interesų grupėmis, - aut. past.], matot ir kitų žmonių, ir nebūtinai viešajame sektoriuje, kurie užima tų va tarpininkų tokių pozicijas, kur iš vieno sektoriaus gal išeina iki kito sektoriaus ribų, kad, mezga kontaktus aktyviai, plečia tuos bendradarbiavimo tinklus ir panašiai. Tai man įdomu, kaip manot, kur daugiau tokių žmonių valstybiniam sektoriuj, privačiam sektoriuj, galbūt matot, kad, dėl kažkokios natūralios priežasties vienur yra daugiau, mažiau, arba čia, nežinau, gal tai asmenybių tiktai klausimas.

V7: Nežinau, tiesą pasakius, aš nemanau, kad vienur ar kitur yra daugiau. Tie, tie žmonės yra ir ten, ir ten. Jeigu mes kalbėsime <...>, tai greičiausiai tie žmonės, ar ne, yra [interesų grupių organizacijose, - aut. past.] dirbantys, [interesų grupių, - aut. past.] atstovai, nes jie tikrai pakankamai gerai žino ir <...>, ar ne, ir dažnai būna dirba ir valstybiniame sektoriuje. [Interesų grupių atstovai, - aut. past.] ne taip retai yra išėję iš valstybinio sektoriaus ir dabar veikia lobizme, nes, nu, natūralu, reikia tikriausiai ir proceso supratimo, ir labai gerai turėti tam tikrus kontaktus, tam tikras pažintis, bent jau žinoti, kai į ką kreiptis. Iš kitos pusės, valstybiniame sektoriuje, irgi tų žmonių yra, nemažai. Visų pirma, tai greičiausiai yra politinio pasitikėjimo šitie žmonės, bet nebūtinai aukščiausiuose postuose, ar ne. Tai nebūtinai yra, ministras

pirmininkas arba ministras. Labai dažnai tai būna, pavyzdžiui, viceministras arba ministro patarėjas, kuris ir išklausęs <...>, bet iš kitos pusės jis keliauja pas kolegas kitose institucijose ir, ir tą pusę taip pat išklauso, ir tada bando kažkaip tą sprendimą rutuliuoti, spręsti. Tai man atrodo, kad tų žmonių yra tikrai ir vienoje, ir kitoje pusėje. Aišku, yra ir tų, kurie visiškai nesusiduria, tik savo darbą dirba, ar ne. Tai jeigu, nu, nežinau, <...> mažai, mažai rūpinasi, ką ten institucijos, ir jeigu jau jam, jam ten ateina, na, kažkoks sprendimas, teisės akto įgyvendinimas, nu, tai, tai, tai jis ir įgyvendina tą sprendimą. Tiek ir labai sritiniai tie valstybės tarnautojai, kurie, nu, turi savo teisės aktus, už kuriuos yra atsakingi, ir tiesą pasakius, nu, per eilę metų mažai tikriausiai <...> ir bendravę, ir pagalvoja, koks tas poveikis vienoks ar kitoks. Bet aš tai sakyčiau, kad ir toj, ir toj pusėj yra, ir, nu, nemaža dalis darbo yra tiek vat politinio pasitikėjimo, šitų valstybės tarnautojų, ar ne, politikų, tiek ir <...>. Tai yra, nu, matyt, pagrindinė misija vat to sprendimo suradimas.

A.R.: Suprantu. O kaip manot, ar iš esmės, veikla, veikimo strategijos išsūkliai skiriasi tų vat tarpininkaujančių tokių žmonių priklausomai nuo to, vat, privačiam jie ar viešajam sektoriuje?

V7: Nemanau, kad labai skiriasi priklausomai nuo to. Gal trupučiuką skiriasi. Aš tai bandau įsivaizduoti, kad gal skiriasi priklausomai nuo sektoriaus pačio, ar ne. Tai, nu, vieni tikriausiai veikimo principai yra, kai tu ten su energetika šneki, tai ten argumentai į vieną pusę ir vienokie labiau. Jeigu tu šneki, nežinau, su teisininkais, ten jau argumentai į kitą pusę, į teisės pusę. Tai sakyčiau, gal trupučiuką skiriasi labiau, bet iš esmės tai man atrodo, kad, nu, viskas yra panašu, viskas yra apie tą patį, yra apie tavo argumentus, apie tavo poziciją ir apie tai, nu, kaip rasti tą bendrą sprendimą, tinkantį visiems.

A.R.: Suprantu. Tai, daugiau iš esmės per klausimus visus jau praėjom, tai norėčiau nebent pasiteirauti, galbūt turit kažkokių paskutinių likusių minčių, galbūt iš ankstesnių klausimų arba kažkas tai vat, kuo norėtumėt dar pasidalinti.

V7: Man atrodo, kad aš čia nemažai prikalbėjau, nepaisant to, kad visos valandos neužtrukom, bet, nu, kalbu aš pakankamai greitai, tai matyt, kad gal tikriausiai, tikriausiai ir viskas. Jeigu kažką aš prisiminčiau, aš raštelsiu jums, bet, bet man atrodo, kad apkalbėjom tą pakankamai gerai, apkalbėjom tą mano darbą kasdieninį, <...> ir bandymas, bandymas kažkaip su kitom institucijom sutarti, <...>.

A.R.: Tai gerai, tai ačiū jums. Tuomet ir stabdau įrašymą.

Interviu su tyrimo dalyviu V8

A.R.: Sutikimą iš tavęs dalyvauti tyrime. Tai, mano pirmas klausimas ir būtų apie patį darinį, tai apie <...>. Man šiek tiek norisi pradžioj pakalbėti apie kontekstą sudarymo, sukūrimo, kokia buvo pagrindinė veikla ir koks buvo tavo vaidmuo toj veikloj.

V8: Mhm, čia daug klausimų. Palauk, aha.

A.R.: Sukūrimo kontekstas.

V8: [Interviu dalis pašalinta, siekiant apsaugoti tyrimo dalyvio tapatybę, - aut. past.]. Mano gal buvo dalis, tai tikriausiai turėti tokį priėjimą prie jų, nes kadangi tie žmonės labai jau aukštų, ane, pareigų ir labai užimti, tai vadinasi, turėti kažkokį santykį, kad su jais galima būtų susisiekti, bendrauti, kai reikia ten kažkokių parašų, kai reikia nuomonės ir taip toliau. Bet kartu didelė dalis, kadangi tą labai darė stipriai <...>, nes jisai tam ir buvo, va čia ir yra toksai, kas yra tavo komandoj, nes, tarkim, kaip keitėsi politinė komanda, kadangi nebebuvo <...> truputėlį rolę, kol <...> nelabai įsitraukė, tiek pradžioj. Tai tada mano rolė pasitapo ir turinio, ir santykių, ir taip toliau, bet prieš tai jinau buvo tokia labai didelė stipri dalis administracinė rolė, tiesą pasakius, nu vat to organizacinė, taip toliau, taip toliau, sutelkimo, taip toliau. Bet kas irgi buvo labai svarbu dėl to, kad nu tas „light execution“ ir kad būtų viskas „smoothly“ ir taip toliau, kad būtų jie informuojami, kad būtų laiku rašomi laiškai, kad taip toliau, tai čia buvo irgi labai svarbu, nes ne visada, tarkim, <...> pats gal turėtų laiko, tai aš irgi laikiau šitą, kada, kaip, jų atsitraukimą ir taip toliau. Tai gal išeidavo dalykai jo vardu, bet tai būdavo sumodeliuota. Tai vat, tai tikriausiai visi žinojo, kad jeigu reikia, kad kažkas įvyktų, tada aš esu, o jeigu nu turinio ir taip toliau, <...>, aišku.

A.R.: Man būtų įdomu, šitoj vietoj taip pasikalbėti ir apie patį turinį ir gal labiausiai tokį diskusinį turinį, kur buvo nu daugiausiai galbūt tam tikrų ir tokių išsiskiriančių pozicijų ir panašiai, natūralu, kur yra daugiau žmonių, ten būna daugiau ir diskusijos kažkokio, gal šiek tiek ir nesutarimo. Klausimas gal, kokie tie pagrindiniai klausimai buvo diskusiniai tokie galbūt, kur vat daugiau buvo tokio sudėtingumo juose?

V8: Tai <...> buvo tikrai viena pagrindinių temų, nes iš viso buvo trūko <...> ambicijos tam <...> konkretumo. Tada buvo labai nesutarta, tai kur čia, kur čia yra <...> kur yra, kaip čia atskirti, kas taip toliau. Tai čia labai buvo ir kitas dalykas, <...> čia irgi buvo, ir dėl politinių partijų ir taip toliau. Ta prasme, nu žinai, visada <...>, ir ten ypatingai, kai jau ėjo Seime, tai čia va buvo aršiausias dalykas, dėl ko buvo nesutariama. Gal ne tiek proceso metu. <...> Ne tiek, bet <...> „definition“ dalykai ir taip toliau, kad nu šitas buvo dalykas. Galvoju dar tada koks dar. Galvoju. Nu kažkiek buvo dėl <...>, žinai, Europos lygiu, kad turėtume rašytis ar ne,

bet čia gal tokio, čia mažiau tokio dalyko. Ir pagrindinis tikriausiai dalykas buvo čia dar pačioj pradžioj, kai dėliojom ambicijas, tai pavyzdžiui, <...> norėjo, kad ar ir <...>, man atrodo, gal jie norėjo, kad <...> arba kaip stulpas, aplink kurį visos kitos keturios ambicijos ėjo. Tai vat, pavyzdžiui, čia buvo įdėtas kaip atskiras dalykas su kitom temom, ir čia buvo toks labai, nu čia toks gal perspektyvinis konceptualus dalykas, kaip tu matai, ar kaip horizontalų viską pereinantį, ar kaip atskirą dalyką, kuris taip toliau. Gal čia vienu buvo, kad pasimes, jeigu bus horizontalus, žinai, kas irgi tiesa, kaip matom įgyvendinimui, nes viską per visur, bet tada nėra. Bet tada, jeigu iš esmės, tai aišku, gal geriau ir teisingiau, kad būtų kuo horizontalus būtų, bet tada praranda, nu žinai, konkretumą tada. Tai šitie. O jeigu, aišku, čia vienas dalykas <...>, o kitas yra dalykas [interesų grupės, - aut. past.], tai čia tas dalykas irgi, nu kur matai, kad reikės, su kur sieji... su aš nežinau, gal pereisim paskui prie to, bet tai ten nesutarimų galvoju, kažkaip kaip visi gal visi ir sutaria, kad nu <...> labai svarbu, bet jiems labai buvo įdomu, kad tie minkštieji dalykai labai buvo svarbūs: tolerancija, bendruomenė, žinai, kad jeigu šitų va ta kultūra va kaip pagrindas, va tas va buvo labai svarbus ir tikrai buvo sutarimas <...> kaip centrinės dalyko, tai kad paskui jau ten politiškai tas, tai vat mes labai stovėjom piestu, nes žmonės sakė šituos dalykus, ką jie norėjo išimti, esminius dalykus. Tai kažkokių labai didžiulių nesutarimų gal ir nebuvo, galvoju, iš tų žmonių aspektų.

A.R.: Tai man atrodo, vat taip jau identifikavai tarsi atsiskyrimą tarp tos politinės dalies, kur yra tam tikri nu vat politiniai interesai, ir tiesiog gal paprasti ten vat [interesų grupės, - aut. past.] arba <...>, tie patys nariai ir panašiai. Tai suprantu, kad čia tiesiog nu va toksai susidūrimas šiek tiek skirtingų lygmenų įvyksta interesų. Man būtų įdomu išgirst šiek tiek daugiau taip praktiškai, procedūriškai, kaip vyko tas derinimasis ir kur tau teko atsidurt toj pozicijoje, nes suprantu, nu kad kažkur būnant per vidurį.

V8: Jo, tai aš labai šitą dariau labai tikslingai, žinodama. Aš norėjau, man atrodo, buvo pagrindinis dalykas tuos žmones, ir man atrodo, šiaip bendrai taip turėtų veikti, tuos ponus nuo pjedestalo nukelti ir susitikti, negauti, kad jie „reportų“, susitikti su tais žmonėm. Dėl to buvo labai konkrečiai į tuos bendruomenių „workshopus“, į tuos <...> „workshopus“, iš kurių ir gimė pagrindinės ambicijos, <...> ten ir taip toliau. Ten tas iš <...> dėl verslo. Ta prasme, tai jau čia va buvo jie jau, jie jau girdėjo iš pirmų. Tai vadinasi, kai jau buvo sukonstruotos ambicijos iš jų idėjų, jie jau buvo dalyvavę, tai jiems nebuvo, kad oi, čia atnešė analitikai kažkur kažką. Tai čia vienas dalykas. Paskui jau, kai šitą baigėsi, naujas ratas buvo, kad jie vis dėlto, kai jau kalbėjom ir apie nu tikslinom ir taip toliau, tai buvo tie išvažiuojamieji pokalbiai <...>. Tai ten irgi kvietėm, taip toliau, kur iš viso ten jau buvo su [interesų grupės, - aut. past.].s. Vis tiek tai yra organizuota visuomenės dalis, NVO, tai vadinasi, viskas konstruktyviau vyksta. Su <...> tu

dar kitą grupę integruoji su tais žmonėmis, ir tada išgirsta piliečių balsą, kas nu kaip čia labai svarbu atsižvelgti, nes gal pasipriešinimo gali būt ir taip toliau, kas jiems rūpi. [Interviu dalis pašalinta, siekiant apsaugoti tyrimo dalyvio tapatybę, - aut. past.].

A.R.: O, tai čia girdžiu apie tą tokį priartinimą [interesų grupių, - aut. past.], <...>. O kaip apie tą vat <...> galbūt ir politinį lygmenį, arba [interesų grupių, - aut. past.] ir politinį lygmenį, nes <...> nu dalis yra politikai, bet didžioji dalis nėra. Tai vat įdomu čia.

V8: Nu mes politikų tiesiogiai ne, tikrai į tuos nekvietėm pasirinktinai, dėl to, kad nu tai gaunasi, jie turi tas rinkėjų valandas, irgi jie gali patys važiuoti ir taip toliau, ir tai gaunasi, kad mes būtume jų biuro, o darbai, ir ta prasme, juos kažkokiam kontekste kištume. Tai čia labiau buvo, kad čia jau buvo mūsų vat <...> ir taip toliau per santykį, ėjimą ir atstovavimą. Tai mes buvom tas tarpinis lygmuo, kur mes jiems sakėm, ką sako žmonės, ką sako piliečiai, ir tada labiau buvo <...>, kur mes siuntėm tada informaciją, žinai, [interesų grupės, - aut. past.], taip toliau, taip toliau. Tai labiau įtraukinėjom administracinį tą, kad jie perduotų ir jie fiksuotų ir matytų, taip toliau. Tai su organizacijom juos įtraukinėjom irgi <...>. Tada mes organizavom, kai buvo visas gynimasis, to projekto nešimas, tada organizavom, kad per administraciją, kad <...> dalyvautų ne vėlgi <...> nariai. Tai čia va politinis suvedimas su <...> nariais, kad jie, kad mes ne kaip mes, kaip administratoriai, arba tuo <...>, kaip politinis atstovas, eitų ir kalbėtų, nes tada taip toliau, bet gauti „backupą“ iš tų žmonių, kurie tą sakė. Tai vadinasi, <...>. Tai mes vėl buvom suvedimas, bet kad įdėti į „agendą“. Tai vadinasi, ką nu ką aš turėjau daryti, tai vadinasi, turėti stiprų ryšį su tuo <...> ir sakyti, kad jūs įdėkit, kad jūs kvieskit siųsti parašus, siųsti kontaktus, suderinti, suderinti laikus ir taip toliau, taip toliau.

A.R.: Taip paminėjai konkretų klausimą, kur tikriausiai nu vat labai. Tas interesų toksai išsiskyrimas į tą visą <...> dalį, suprantu, nu vat, kad [interesų grupių, - aut. past.] buvo labai tokia aiški vieninga pozicija. Tuo tarpu kiti lygmenys gal nu vat tą ir <...> ir panašiai labiau atstovavo. Kaip galų gale įvyko suderinimas šitoj vietoj? Konkrečiu pavyzdžiu...

V8: Turėjom dar plėtėm backupą organizacijų, kad ta prasme nebūtų vien tik [interesų grupės, - aut. past.], kad dar <...> ateitų ir taip toliau. Stiprinom, kad dar didesnis būtų spaudimas iš nevyriausybinių organizacijų ir iš <...> bendruomenės, ir tada su konkrečiais politikais kalbėjom. Ta prasme, kur kad reikia, žiūrėkit, čia reikia pasisakyti, nes čia nepraeis, čia taip toliau, taip toliau. Tai vadinasi, abidvi grupės buvo angažuotos, nes su tais, kurie ten turėjo konkrečių kažkokių nuostatų, taip toliau, tai ten nelabai. Ir su pirmininku <...> irgi, nes jisai gali per diskusijas labai daug iš esmės pakreipti dalis. Ir tada aišku, kitas dalykas, labai buvo svarbus <...>. Ten irgi reikėjo aktyvuoti nu <...> partnerius ir tuos. Tai vat iki ten gale ten irgi buvo labai daug tokio derinimo su tais pačiais politikais.

A.R.: Aš atrodau, kad vat šiek tiek girdžiu tą tokį tavo kaip [interesų grupių, - aut. past.] šiek tiek atstovės tokį vaidmenį. Ar pati ji taip matei, suvokei? Jeigu vat skildavo tų tokių gal tarp sektorinių, tarp institucinių ginčų, kurioj tu pusėj atsidurdavai? Nu net nebūtinai ginčų, bet kažkokių vat pozicijų išsiskyrimo...

V8: Jo, tai aš buvau visada [interesų grupių, - aut. past.]pusėj. Aš visada buvau iš [interesų grupių, - aut. past.] pusėj ir kažkaip gal niekad mačiau save kaip nu kad ir to institucinė, bet labiau kaip tokią atsakomybę priėmiau, bet ne kaip kažkokią ne iš tos pusės, kad ir kad galimybę juos atstovauti. [Interviu dalis pašalinta, siekiant apsaugoti tyrimo dalyvio tapatybę, - aut. past.]. Ir ta prasme, bet šitas dalykas, kas buvo, aš nematau, kad šito laiko, bet aš matau, kad kaip ilgą laiką, kur paskui jie nuo to, dėl kad tu įtraukei ten, jie paskui per visą kitą procesą vis tiek galėjo įsitraukti. Tai kadangi aš su tais tikriausiai dirbau taip tvariai, ir tai buvo mano tas, tai aš tikriausiai jaučiausi nu, kad žinai, aš ir nešu tą vėliavą. Šita, kad tokį išlaikyti, man buvo labai svarbus išlaikyti tą tokį, tokį aš jaučiausi sargyboje įtraukumo. Paskui ten irgi norėjo tiesiog paleisti, ir ten taip toliau. Aš dariau, kad būtinai būtų <...>, kur irgi galėjo būti nedaryta, tada, kad fokus grupė būtų dėl to, taip toliau, taip toliau. Tai buvo toksai, tai natūraliai, kad kadangi aš man buvo svarbus įtrauktumas, ir man atrodė, čia buvo pridėtinė vertė pačio metodo. Šiaip turėjo būti įtrauktumas, bet patys jie ten įtraukė tuos „max“ snobus ekspertus, ir tai tipo čia „that's enough“. Tai man taip neatrodė. Tai natūraliai, tikriausiai, aš paskui su ta grupe, žinai, ir norėjau ją atstovaut.

A.R.: Tai iš to, ką suprantu, tai tau tai buvo labai nu toks aktyvus vaidmuo, tas vat visas toksai atstovavimas tam tikra prasme, ir bendrai va tų tinklų kūrimas ir panašiai, bendradarbiavimas. Kiek tai buvo, nežinau, iš išorės kažkoks lūkestis, kad tu taip darysi, nežinau, formaliai tau toks kažkoks reikalavimas, kiek tai buvo tiesiog tavo asmeninė iniciatyva?

V8: Kažkiek formaliai buvo, nes jau buvo parašyta metodologija, ir ten buvo pažymėta, čia jau buvo vat <...> prieš mane esančios, tai va, kad susigavo tą metodą. Aš visada sakiau, kad nu šį, žinai, jau jinai padarė nu didelį darbą, suorganizavo, taip toliau. Bet žinai, detalės, kaip yra įgyvendinama, nes taip ir galėjo, sakau, jeigu būtų čia ne to, tai būtų ir likę taip tiesiog metodologiškai neišpildytas dalykas. Tai būtų buvę, žinai, suorganizuotas kažkoks vienas, kaip įtraukti ir kiek įtraukti, tai buvo mano asmeninis noras ir taip toliau. Ir aš sakyčiau, kad tiesą pasakius, nelabai buvo suvokta, nu ta prasme, jie ten norėjo, taip toliau, bet tokiu, kad nebuvo labai matyta pradžioj naudos, kiek paskui matyta, kiek ant to paskui buvo jojama, kad čia įtraukiai [kuriamas dokumentas, - aut. past.] kad čia mes žiūrėk, pasidarėm viešą apklausą, kad čia buvo tiek įtraukta žmonių. Paskui visas pagrindimas [dokumento, - aut. past.] jų to sukurto turinio, kuris ne visas, sakyčiau, man reikėjo tikrai nuryti į kelias dalis, kad aš priimčiau

[dokumentą, tokį, koks jis yra, aut. past.] ir priėmiau tikrai dėl to, kad nu man reikėjo su tuo dirbti. Bet jeigu man iš kritinės pusės, kas yra parašyta turinyje, aš iki dabar nesutinku forma, kuria jina parašyta, ir taip toliau, tai visi važiavo tikrai ant įtraukumo, žinai. O pradžioj tai buvo čia maždaug toks: „ah, whatever“, žinai. O paskui per <...> procesą, pranešimą, taip toliau, tai tikrai ta [interesų grupių, - aut. past.] bendruomenė mums ir išgelbėjo. Tik dėl to, <...> tokia buvo užkursta, tik dėl to ir jina dabar aktyvi, ir jūs pergalvojot, kaip <...>, taip toliau. Tai jeigu būtų tie žmonės neišitraukę, „džin“, niekas net nežinotų, kad <...> išeina, ar ten tas nu net nebūtų, žinai, tie žmonės nebūtų aktyvuoti, ir juos išmeta, ir jie saktų: „Ką aš žinau, buvau kažkur, net aš negirdėjau.“ Dėl to, kad buvo sukurta jau kažkas tokia tapatybė, žinai, ne tiek, <...> žinoma visuomenei, bet tiems žmonėm patiems ryšį sukūrė. Tik po to tada, žinai, išsisuka ir to reikšmė iškyla. Tai, žinai, bet tas nebuvo pradžioj matoma de facto. Jei jure nu buvo įrašyti ten tie dalykai.

A.R.: O vat kalbėdama apie šituos dalykus, taip kalbi apie pakankamai tokį naują priėjimo būdą prie vat kažkokio tai vat viešosios politikos kažkokio klausimo sprendimo, šiek tiek tokį gal tokius neišmintus takus. Kiek savo veikloj, kadangi teko nemažai ir su visokioms institucijom kitom bendrauti ir panašiai, kiek savo veikloj matei daugiau tokių žmonių, kurie taip nu vat aktyviai eitų į bendradarbiavimą, tarp sektorinį bendradarbiavimą, būtent viešajam sektoriui? Kiek matei tokių žmonių?

V8: Nemačiau tokių žmonių. Ta prasme, <...> bandė bando tokius dalykus ir taip toliau, bet kad ir kaip atvirai jie ir ten turi tų metodų, taip toliau, aš matau, kad vis tiek tai daroma labai instituciškai, daroma kažkaip metodologiškai, kažkaip atsiribojant, kažkaip vat, žinai, kaip būna tie psichologai ir taip toliau. Vieni sako, kad reikia, žinai, būti objektyviam ir atsiribojančiam, kad tu galėtum, kiti eina į tą santykį su taip toliau. Tai aš einu per santykį, man atrodo. Taip, tau objektyvumas sumažėja, taip toliau, bet tik tada, jeigu tu galvoji, kad tau ateis <...>, kaip aš pradžioj va sakiau, žinai, kad sukuria kažkokios <...> parašys tuos sprendimus, ir tu taip toliau, nu tai tu esi „delulu“. Nu ta prasme, tu gali, tas ir yra įtraukumas, bet jie tau neparašys. Tu turi realiai, jie pasakys kažkokią „random“ idėją, ir tada sakys: "Nu tai čia kažkokios „random“ idėjos." Taip, tos ambicijos žmonių, kur surinktos, kažkokie teiginiai „random“ yra, bet tu turi paskui, žinai, paremti tuo, paremti ir ekspertų, taip toliau, ir iškelti tą dalyką. Nesitikėt, kad kas vat per tą įtraukimą, ką jau pasakys piliečiai, tai tą mes ir paimsim už gryno pinigų. Nu taip, taip ir nu žinai, taip ir jeigu žmonės išrenka politikus, tai nereikia, kad jie turi visą informaciją priimti sprendimus. Dėl to ir renka kažkokį atstovą, kuris priims tą. Tai mums reikia minties kažkokio palaikymo. Tai aš taip žiūriu, žinai. O kartais vat žiūriu, ir <...> žiūri, kad nu ten, tai jeigu tu esi jau toj grupėj, tai tu tada ir siųsk ten pasiūlymus raštus,

ten žinai, nu ten tai su konkrečiais ir išvystytais sakiniais, ir tada nu ne. Tai tada, žinai, tada lūkestis neatitinka su tuo, ir tada abidvi pusės nusivilia, ir tada gaunasi, kad jokio turinio nesukurta. Ai, nu buvo iš tokių įdomesnių, nu tai aišku, <...> ta prasme, šiaip vat nu man atrodo <...> ir taip nu kažkokių įdomesnių bandyta. Ir buvo, kai buvo paskui prieš <...> buvo gi irgi <...> turėjo tą labai, ane. Tai vat jie, beje, <...> visos tas, jie buvo pasisamdę irgi tą patį, ką esmės, <...>, taip toliau. Tai irgi buvo įdomesnis būdas prieiti per taip toliau. Buvo ten kai kurios vat su <...> atneša visokių sprendimų. Buvo su vietokūros dalykų, ta prasme, įdomesnių tokių. Tai, bet „again“, vat <...>, beje, tau vat visiškai tie žmonės, nežinau, ar juos galima visiškai va tie va, bet „again“, jie tada ir patys save laiko tais sribiniais, žinai, kur jie nesijaučia, ir tada bando matyti save kaip mediatoriais, ir tada siūlo naujus sprendimus, nes nėra, kad jie gali kažką labai prarasti. Jie žino, kad jie yra „fluid“, ir jie gali ir toj srity dirbt, ir toj, ir jie visada yra tarpinėj būsenoj. Dėl to jiems nėra taip baimės nudegti ar kažką prarasti. Jie yra lankstesni bandyti kažką visiškai naujo. Jo.

A.R.: Tikriausiai dėl laikinumo, ar ne? Nu, kad ta prasme, pusė metų ateina, ir nu dėl laikinumo.

V8: Jo, jo dėl laikinumo ir dėl tos jų būsenos tokios, nu, kad jie nėra, nu žinai, dėl laisvės iš esmės, kur jų vadovai tiesiogiai yra ir ten, ir ten, ir visi supranta, kokį krepšį jie nešasi, ir kad jiems taip toliau duota toksai vaidmuo. Tai tau turi, aišku, tą vaidmenį kaip ir paskirti. Ir ar labas <...> jie patys nu prisiskiria tą vaidmenį, dėl to visi ir kaip neatmeta, kad kažkoks įdomesnis bus būdas. Bet aš manau, kad tikrai lygiai taip pat gali <...>, ar <...> esantis <...> ekspertas gali tikrai galvoti įvairesnių būdų, ir jeigu jisai gali, tai parduoti. Bet nu jo, nežinau, bet tai nėra lengva.

A.R.: O vat sakei, kad valstybiniam nu mažai matei labai tokių atvejų. Ar matei tokių atvejų kituose sektoriuose, ten nevyriausybinių verslo, kur labiau vat nu yra to tokio aktyvaus tarpininkavimo, bendradarbiavimo, tinklų kūrimo ir panašiai?

V8: Jo, tai žinai, ten pavyzdžiui, nu tai aišku, nevyriausybinių taip toliau, jie gauna, žinai, ten krūvą pinigų visokiam mokymam, pasibandymam ir taip toliau, taip toliau. Tai tas nevyriausybinių, taip toliau, verslas tiesiog jie orientuoti yra į rezultatą. Tai jie, žinai, jiems į kūrybines inovatyvias mintis, tai jie ieško visokių būdų tai gauti, ir jie žino, kad, žinai, tais pačiais būdais tu negausi. [Interviu dalis pašalinta, siekiant apsaugoti tyrimo dalyvio tapatybę, - aut. past.]. Tai irgi turi žinot ir savo tikslinę grupę, žinoti turi temą. Žinai, kita va dabar su <...>. Visi yra skirtingi, nėra blogi, bet nu žinai, turi žinoti, kur reikia labiau akademiją prieigos, kur labiau [interesų grupes, - aut. past.] įtraukt. Ir tas, žinai, žiūriu, kas kokie yra stiprūs nu žmonės, žinai, kad turinį dar žinot.

A.R.: Suprantu. Man taip pat vat būtų įdomu, taip gal grįžtant į tą vat <...> procesą, tiek kalbant apie <...> veiklas, tiek apie vat su [interesų grupėmis, - aut. past.], am būna dirbant su skirtingais sektoriais, skirtingoms organizacijom, veikėjais ir panašiai, būna, kad tarsai žmonės apie tą patį dalyką kalba skirtingai arba supratimas skiriasi, nors kalba apie tą patį iš esmės objektą. Kiek dažnai jausdavai kažkaip tą vat nu tokį supratimo lygmens, kad nu vat skiriasi tos pačios problemos supratimas, ir ar kažkaip tai būdavo bandoma suvienodint supratimą apie tą pačią problemą, ar tiesiog taip natūraliai kažkaip išsprendavo tokios situacijos?

V8: Nu tai čia gal turinio rašymo [dokumento, - aut. past.] kontekste, tai čia va kaip <...> sakė, kad svarbiausia, kad [dokumentas, - aut. past.] būtų ir gimtų, ir tiktų, taip toliau. Tu pakeli į tokį labai bendrą suvokimo lygį, vadinasi, tu žinai detales ir taip toliau, bet tu iki detalių nedaėini, nes jeigu nueisi iki detalių, tai čia vis kipišas visas pasiektas, ir tu ta prasme nesusitarsi, nesutars pilietis, politikas ir taip toliau. Tai vienintelis dalykas, kaip padaryti, kad susitartų visi dėl [dokumento, - aut. past.], tai susitarti, kur mes norime eiti, o kelius mes nusibraižysime „on the go“, nes tada jau eis susitarimai dėl detalių. Tai vat kaip ir sakiau, tie susitarimai dėl va, pavyzdžiui <...> koncepcijos, taip toliau, taip toliau, dėl <...> tos pačios, taip toliau. Tai turėjo pakelta būti vat <...> irgi buvo viena iš temų, kur ta prasme, kur pakelta turėjo į tokią bendrą lygį, nu va kur tie sakiniai, su kuriais vat <...> dirbo, buvo labai toksai, kur bendras abiejų šalių įsipareigojimas. Tu nepasakai, kad ten oi, čia mes uždėsime kotas, čia mes taip toliau, bet taip toliau, bet tu pasakai, kad žmogus turės būti integruotas, vadinasi, reikės ir to, ir to žmogaus įsitraukimo. Nu ta prasme, tai tu duodi labai aiškias kryptis ir gaires, tu apriboji, bet nes tu išgirdai iš žmonių, kad jiems svarbu, kad būtų <...> išlaikyta, jiems svarbu, kad būtų lietuviška, bet paskui kaip tą įgyvendint, tu taip toliau palieki. Tai čia iš to kyla ir piktintis, nes tada sako, kad labai bendra ir abstraktu, ir kad tai apie ką čia, čia tai kiek čia tiek diskutuot, ir čia vis tokia idėja, va tokia vat čia kažkokia banali, čia vat kad visi gyvenkime, žinai, taip toliau. Bet kai tu supranti, kodėl ta, ne dėl to, kad kompleksiskumas yra toks didelis, tu tiesiog turi bendrai pasakyt, ir paskui jau tu palieki tam autoriui išsigryninti ir paaiškinti taip, kaip turi būti, žinai.

A.R.: Dažnai būna sakoma, kad ten nevyriausybinis, verslas, valstybinis, visi turi savo kalbas, savo darbo kultūrą, savo net žodyną, savo procedūras visai kitokias. Kiek dažnai tekdavo su tuo susidurti, ir ar tekdavo vertėjauti?

V8: Jo, tai čia „for sure“ ir tekdavo, bet aš nesu pati geriausia vertėja, nes aš pati to viešą kalbos dažnai nesuprantu, bet man padėdavo tas, kad vat man atrodo tas prisiėmimas rolės, ne kad tu būtinai turi vertėjauti ir viską žinoti, bet tavo rolė yra, kad tu turi kontakto abiejose pusėse, ir tu supranti, žinai, kaip čia pasišneki su teisininkais vienoj pusėj, ir tada pasišneki su kitais, ir

tu supranti, pragramuliuoji, ir supranti, kaip tada išversti. Nebūtinai, kad tu iš karto supranti, nes tau reikia pačiai išsiaiškinti. Tai tarkim buvo su teisininkais, kur va, pavyzdžiui, kaip vertėjauti komunikaciją ir teisininkas. Teisininkai sako, čia reikia sužymėt, čia būtinai turi būti, negali būti [dokumento, - aut. past.] teksto, turi viskas būti papunkčiui, taip toliau. Tai kiek mes dėl šito kalimės, kad kiekviena eilutė nebūtų sunumeruota, kad galėtų būti toks formatavimas, kad galėtume taip pavadinti tuos dalykus, taip toliau, taip toliau, kad galėtų toks tekstas būt. Nu ta prasme, „crazy“, ta prasme, tai aš turiu bent jau suprasti pradžioj teisininkų, tai kas „ok“, nu formatas, tai formatas, o kas iš esmės yra? Tai kokia iš esmės yra problema? Ką jūs iš tikrųjų? <...>. Ir tada supranti, kad aha, kaip pasiekti tą patį tikslą, ką jie nori, bet kažkaip kitom galbūt priemonėm, žinai. Tai tas vertėjavimas nu toksai turi tada atsižvelgti, bet turi, man atrodo, ugdyti abidvi puses. [Interviu dalis pašalinta, siekiant apsaugoti tyrimo dalyvio tapatybę, - aut. past.]. Tai tu turi tada ok, tai tu gauni tą rezultatą tokį, kokį gauni, žinai, kaip antropologinį kažkokią įžvalgą, ir tada tu turi pervesti, vat aš turiu išversti į konkrečias eilutes, kaip bus nu <...>, bus kažkokie veiksmai, ir tada aš jau konkrečiu tuos veiksmus. Tai taip, yra to tokio vertėjavimo, bet tai neturi panaikinti būdo, kad iš karto prieitum prie to galutinio, žinai. Nu taip pat nežinau, bet ką darant, ta prasme, tu gali suorganizuoti kūrybinę sesiją, gauti vienus rezultatus, o paskui perteikti ir parašyti, kad būtų taip, kaip reikia, kad būtų parašyta teisine kalba ar kažkokia kita.

A.R.: Suprantu. Ar tekdavo, nes čia girdžiu taip tarsi, nu vat am taip vat valstybinio sektoriaus tokiame bendravime tarpusavyje, to tokio vertėjavimo, ar tekdavo, nežinau, ten tarp [interesų grupių, - aut. past.] ir politinio lygmens kažkaip vertėjauti, kad a nebūtinai net kalbant ten, nežinau, apie Seimą, bet net ir <...> lygmenį, ar reikėdavo kažkaip po tarp [interesų grupių, - aut. past.], vertėjauti ir politinio lygmens?

V8: Nu nežinau, žinai, kiek čia vertėjavimas, kiek, nes man atrodo, nevyriausybinkai, tie, kurie lobistiškai dirba, tai jie labai atkalę tą kalbą, ir jiems tikrai, man atrodo, nereikia pagalbos pasakyti, ką taip pat ir verslo organizacijos, taip toliau, jie yra arti, ir jie yra nu tik nu supranta, kaip veikia, man atrodo, dažna dažnai lobizmas ir žinai, kaip vyksta visas viešosios politikos procesas. Labiau yra kaip išklausti vienas kitą, nes yra natūralus toksai susipriešinimas, natūralus, kad o dieve, nevyriausybinkai vėl kiša pagalius į ratus, vėl ko čia jie nori, taip toliau, taip toliau, o dieve, o jie tau politikai, tai nieko nenori, tai čia jie priešais, taip toliau. Tai kad suprasti, nu žinai, ką jie sako, kokią naudą ir kodėl reikia įsiklausti, žinai, nu žiūrėkit, įsiklausti, nes tada ateis į <...> ir vis tiek jums sukals, ir tada bus taip toliau, ir visi taip toliau, ar jūs to norit, žinai, vis tiek, tai gal geriau susitarkim nu tą, žinai, prieš tai. Tai vat man atrodo labiau tokį ir vat, pavyzdžiui, nevyriausybinius irgi truputėlį biškį juos nuleist ant žemės, nes

jie irgi tokių nu pasakyti, žiūrėkit, nu nebus taip. Aš nu galiu jums pasakyt, nu nepraeis šitie dalykai, nu nepraeis. Žiūrėkit, gal galim susitarti dėl mažesnio dalyko, šitas tada praeis. Kitaip parašyti, plačiau parašyti, taip toliau, taip toliau. Tai čia vat irgi toksai gal labiau nu tas vertėjavimas, netiesioginės kalbos vertėjavimas, lūkesčių derinimas, su suvokimo ribų, suvokimo, kur jie yra, ta prasme, kad nu žiūrėkit, yra rinkimai, yra kontekstas, taip toliau, nors jums sakau, kad taip nebus. Tai nu žinai, tai vat va čia vat yra šitos pusės, man atrodo, jeigu šitų grupių vertėjavimas, kiek realistiška ir kad jie matytų vienas kito naudą ir matytų iššūkius ir pozicijas suprastų, matytų, kad vienas nu suprastų jo. Tai vat taip pat ir su migracija, pavyzdžiui, buvo nu tipo turi suprasti, kad verslas matys taip, jų „negotiation bar“ yra toks, jų pozicija yra tokia, nu ta prasme, balta ant juodo parašyta. Tai kaip tu žinodamas visas pozicijas gali žinoti, kaip eisi į darybą, žinai.

A.R.: Per mūsų šitą pokalbį jau kalbėjom apie tam tikrus vat iššūkius, su kuo tau tekdavo susidurti, būtent kalbant apie bendradarbiavimo klausimus, bet norėtusi šiek tiek daugiau paklausti, kokius dar iššūkius identifikuotum.

V8: Bendrus iššūkius, va tiek, tiek tų iššūkių. labai svarbus iššūkis yra rinkiminiai metai. Besikeičianti valdžia. Nenoras paskutiniaisiais metais daryti, atėjus įsivažiavimas daryti. Nu čia tiesiog realistinis yra deja. Aš kažkaip netikėjau, kad ant tiek jaučiasi, bet tas yra iššūkis. Nebuvimas lyderių ir neturėjimas kažkokio vat nu kas pramušinėja irgi gali būt iššūkis, jeigu neturi ne neturi kažkokio žmogaus, kuris nu žinai važiuoja ir tave nu žinai palaiko ar kažką daro. Tai čia irgi yra iššūkis didelis. kitas iššūkis, man atrodo, yra, kad valstybiniame sektoriuje vis dėlto yra daug hierarchinių dalykų, ir tol, kol tu neturi kažkokių nežinau įgalinimų ar kažkas, kad pasako, kad tu galėsi daryti, yra kažkaip žiūrima, kur aš visiškai žiūriu visada į žmonių kompetenciją ir taip toliau, ir kad galima padaryti. Žmonės visada žiūri į ribojimus ir formalumus, ir formalumai neįgalina, bet tiesiog padaro, kad oi, tai ne, tai nu tai nu tai kaip skyriaus jau vadovė pasakys, nu tai aš grįšiu, turėsime pasitarti. Ne tokio, kad klausyk, tu planuoji savo darbus, tai tu ekspertas yra, tai kaip esi, bet tokio. Tai vat man atrodo, čia yra tokie labai didžiuliai iššūkiai. Ir bendrai ambicijos neturėjimas, nenoras daryti kažkokių tų dalykų kitaip, naujai, apskritai daryti dalykų, ta prasme, keisti dalykus, galvoti, kaip galima pagerinti. Visas žiūrėjimas labai formaliai, ir jeigu man nepriklauso, tai aš ir nedarysiu, žinai, <...>. Nu tai mes čia, tai kaip pats jūs rašot, tada mes pagalvosim ir padarysim. Bet ką tu gali pagalvot ir padarysi, jeigu tu nesiruoši ir negalvosi jau iš anksto, ką tu pasiūlysi ten ir į paskutinę akimirką? Tai gal tu nuo pat pradžių kartu galvok ir daugiau didesnę pokytį. Toksai labai viskas. Aš darysiu tiek, kiek man priklauso, nei daugiau, nei mažiau, ir savo ribų aš neperžengsiu, nes aš gausiu per nagus, ir kam man čia to reikia? Darau tiek, kiek paprašo, ir

taip toliau. Tai vat iššūkis, kad nėra drąsių iniciatyvių žmonių, nes tie, kurie yra tokie, arba išeina, arba tada juos numarina ir sužlugdo ta biurokratija, tų žmonių gyvybę. Tai jo, tai šitie man atrodo.

A.R.: Pakalbėjus apie negatyvią pusę, norisi pakalbėt šiek tiek ir apie pozityvą. tai vis tiek per tuos metus sukaupė patirtį, išbandei skirtingus būdus, išbandei savo veikimo skirtingą. Kaip pati matai, kokios veikimo strategijos tavo konkrečiai veikloje labiausiai pasiteisino? Kas vat padėjo kažkaip tai pasiekti tų rezultatų?

V8: Nu tai man atrodo, aš tai manau, kad visada bendra kūryba yra geriausia. Ta prasme, ir išnaudojimas to potencialo per tokį įkvėpimą, žinai, vat tai, ką turi <...>, kas man atrodo nu labai stiprus yra, turi stiprius teisininkus, turi kalbininkes, turi taip toliau, bet turi kaip įkvėpti. Ir žinai, yra vat kur yra, žinai, kur buvo komunikacija ir taip toliau, <...>, tu kvėpk neįkvėpus, žinai, bandyk, nepasit elkus, kur net jų yra ribose tie dalykai, kur jie turėtų daryt. Labai sunku. Nu tai tada turi, žinai, žiūrėti per nu tai jiems reikia botago. Nu gerai, gal botago kažkaip galima, bet botagas neveikia ant biurokratų. Jie žino, kad su tuo botagu, o kas jiems iš to? Tai turi, man atrodo, pasitelkti, atrasti. Aš visada ieškau šviesulių, ir tada nu kad ir kaip liūdna, bet tu tie šviesuliai, tie žmonės, žinai, kur dirba 30 žmonių darbą vienas žmonės, bet yra ant tų ant jų išjoji, tik ant tų, kurie yra atsidavę ir taip toliau, kur jeigu 30 būtų potencialo, taip toliau. Tai man atrodo, šitas pasiteisina. Nebijojimas eiti vat nu žinai, ką <...> man atrodo, tą, kur jau mes išmokusios esam eiti į per politinę ieškoti lyderių, ar tai bus kartais gal bus ten, žinai, administracijoje kažkoks žmogus, kuris tave palaikys, kitur bus politinė komandoje susirasti žmonių, kurie gali prastumti, kai tau reikia turėti užtariantį tokį, žinai, kiekvienoje institucijoje turėti tinkle žmonių, žinai, kur ten aš atsimenu, žinai, kad ir kur klientų vaikai būdavo, mes irgi, ane? Tai reikia turėti žmonių, kurie bus, nes bus krūva žmonių, kurie sakys: „O dieve, ateina čia, aiškina, pabūna pusmetį, o čia suvelia mums viską ir dar užkrauna papildomų darbų.“ Tai reikia visada turėti žmonių, kurie palaikys ir sakys: „Nu vat mes važiuojam su šituo,“ taip toliau. Tai šitas kitas dalykas, manau, kad reikia įtraukti žmones. Kuo daugiau žmones įtraukti, čia yra auksinė taisyklė, tuo jie mažiau pasipriešinimo vėliau. Turi įtraukti savo priešus į procesą vienaip ar kitaip, tada jie mažiau priešinsis. Tam reikia laiko, nusimatyti laiko ir daryti tą apdėrbimą, įtraukimą, taip toliau, taip toliau. Žmonės turi būti apsiprasti su ta mintim ir priimti tą mintį prieš patenkant į oficialią darbuotojų tvarką. Jau jie turi žinoti, kad tai yra ant stalo, žinai, su jais bent jau su jais kažkiek apsitarti ir pakalbėt.

A.R.: O kalbant apie tas vat veikimo strategijas, norisi bendrai suprast, kaip tu supranti, kaip tu supratai savo veiklos sėkmę. Gal kažkokius kriterijus sau turėjai, kas tau buvo svarbu?

V8: Kaip aš supratau savo sėkmę? Kažkokius tikrai kriterijus turėjau, bet kad aš juos atsiminčiau. Tu jinai turi būt formalu, kad toks „creative“. Man buvo jo, man buvo. Aš atsimenu, mes sėdėjom, ir aš man atrodo, šitas sakė: „Tau sakiau, bet kad mes tau pasisakėm vienus dalykus, kurie turi įvykti tada, kaip turi įvykti, o kiti dalykai, kuriuos mes norim.““ [Interviu dalis pašalinta, siekiant apsaugoti tyrimo dalyvio tapatybę, - aut. past.]. Aš niekad nu neaukojau. Man atrodė, kad šitas vat labai man buvo labai svarbu. Tai vat man buvo tas svarbu, kad pagrįsti būtų sprendimai žinai kažkokiais ne, kad išeitų už formalumo ribų ir nebūtų viskas daroma biurokратиškai ir belenkaip, o kad būtų iš „grassroots“, žinai, ekspertinio dalyko ir taip toliau, taip toliau, kad turinio labiau atsirastų. Tai šitas dalykas, tai vat nu tai buvo per rezultatus, žinai, kad viešoji ta atsitiktų, kad taip toliau, taip toliau, taip toliau. <...>, mano horizontalus principas visur buvo. Man labai svarbu, kad ar tai <...>, ar tai būtų organizuojant renginius, ar tai būtų [dokumento, - aut. past.] tekste. [Interviu dalis pašalinta, siekiant apsaugoti tyrimo dalyvio tapatybę, - aut. past.]. Čia va buvo mano tęstinumas <...> tęstinumas [interesų grupių dalyvavimo, - aut. past.] taip toliau, tęstinumas [dokumento, - aut. past.] ir įgyvendinimo. Tai čia žinai pirmam etape, kaip [tas dokumentas, - aut. past.] atrodys ir taip toliau. Antram antrame etape buvo tęstinumas ir ar aš sugebėsiu užtikrinti. Nu ta prasme, tai vien tik žinai, rezultatas buvo mano tave įdarbinti buvo rezultatas, žinai, nu ta prasme tęstinumo užtikrinti, pramušti <...>, kad apskritai turėtume tuos reguliarius susitikimus, kad turėtų būti santykis. Čia buvo <...> prašymas, čia buvo nu ta prasme visi šitie stepsai buvo, kad nu ta prasme, kad tai čia aš laikau sėkme, bent jau trumpalaikė sėkme. [Interviu dalis pašalinta, siekiant apsaugoti tyrimo dalyvio tapatybę, - aut. past.].

A.R.: Tai pabaigai noriu paklaust šiek tiek vat gal reflektuojant ir apie savo veiklą, apie save pačią, bet tuo pačiu galvojant gal ir apie kitus žmones, kurie vat daug dirba su bendradarbiavimu. Kaip tau atrodo, kokios asmeninės savybės, kompetencijos tam yra svarbios? Tau buvo svarbios?

V8: Nu manau „people skills“, žinai, žmonių santykiai, žmonių pajutimas, politinio man atrodo konteksto žinojimas. Šitas svarbu, man atrodo, gaudymasis, nes yra žinai kaip čia „book smart“ ir „street smart“. Aš manau, kad <...> yra „book smart“. Aš buvau biškį „street smart“. [Interviu dalis pašalinta, siekiant apsaugoti tyrimo dalyvio tapatybę, - aut. past.]. Tai tokių man atrodo reikia biškį tokių ir „menegmento“, „stakeholderio“ taip toliau, „relations“ ir taip toliau. Man atrodo, šitas šitas labai yra svarbu. Man atrodo biškį toksai nu tokia drąsa, bet aš nežinau, ar čia drąsa, bet toksai biškį ne baimė ir ne baimė ir kritinis mąstymas pačiai struktūrai, kurioj esi. Man atrodo, tas yra, kad žmonės būdami toj struktūroj susitapatina su visa ta biurokratija ir nebemato esmės, ar tikrai mes darome, nu ar tikrai to reikia, ką kaip mes darom. Gal galim

pakeisti, ar tikrai jau dabar „make sense“, kaip taip darom. Tai tokio kvestionavimo, tokio vat truputį kažkokio kūrybinio, kažkokio kito kitokio mąstymo ir kvestionavimo ir ne autoriteto, ne baimės. Man atrodo, tik tada tu gali, žinai, žinai. Ir kitas dalykas nebuvimo tikriausiai kategoriškų mokėjimo suprasti abidvi puses, nes jeigu žinai, tiktai eini ir ten tiktai už [interesų grupių, - aut. past.] stovi ir ten žinai, nu tai niekas tokio tavęs neklausys. Žinai, tu turi suprasti visų poreikius, turi suprasti ir politikų poreikius. Nu jiems svarbu būti matomiems, jiems svarbu taip toliau. Tai kaip tu gali įvilkti ir patenkinti jų tą poreikį, su kuriuo tu gali visiškai nesutikti. Bet tada nu žinai, „who cares“, žinai, duodi tą, ką jiems reikia, žinai. Tai šitie ką aš žinau, jo tikriausiai, tikriausiai taip. Ir aišku, svarbu žinoti vis dėlto, kaip veikia tavo kalba, kaip veikia tą procesai, kaip veikia taip toliau, nes aš atsimenu, <...> tas buvo dalykas, kad jie šito nesuprato. Jie visiškai buvo analitikai, ekspertai taip toliau, visiškai jis nesuprato viešosios politikos, nesuprato, kad reikės per <...>, nesuprato šitų dalykų. Tai žinai, tu sukuri kažkokį dalyką, kuris visiškai neveiksnius, nesusijęs su nu politika, su tuo, kad [tas dokumentas, - aut. past.] būtų įgyvendinama [Interviu dalis pašalinta, siekiant apsaugoti tyrimo dalyvio tapatybę, - aut. past.].

A.R.: Tai gerai, tai su savo klausimais jau baigiau. Tai iš esmės viską perėjom, nebent dar turi kažkokių likusių minčių, kuo nori pasidalinti. Tiesiog galbūt liko iš praeitų klausimų kažkokių dar kuo kas kirba dabar galvoj.

V8: Aš galvojau, kad gal reikia pasakyt, bet ai žinok, ne man atrodo, gal nieko, gal ir viską pasakiau.

Interviu su tyrimo dalyviu V9

A.R.: Kad gavau iš jūsų sutikimą dalyvauti tyrime, tai, šiandien labiausiai, įdomu yra pasikalbėti apie bendradarbiavimą, būtent <...> kontekste. Jūs buvot nurodytas kaip <...>, bet, tikriausiai daugiau pakalbėjus galėsime, galėsit daugiau papasakoti, koks iš tiesų tas jūsų vaidmuo tame procese ir, ir visa kita. Tai gal ir norėtusi šiek tiek pradėti pirmiausia nuo konteksto apie patį [dokumentą, - aut. past.], na, dėl <...> kokiam kontekste, prieš kiek laiko prasidėjo visas šitas procesas, kuriame, kokiam taške yra šiuo metu.

V9: Gerai, tada, aš esu galbūt, taip, galiu pasakyti taip: iš <...> kas dalyvavo tame procese, kas buvo daugiau tokie kaip, organizatoriai kartu ir administratoriai ir visa kita, tai buvo trys asmenys: mūsų buvęs <...>, kurio jau nebėra, ir mano <...>, kurio irgi jau nebėra, ir aš vienintelis žmogus, kuris likęs, kuris dalyvavo tame procese kaip nuo ministerijos. Iš tiesų, tas procesas nuo <...> pati pradžia buvo ta, kad, galbūt, politinė valdžia matė, kad yra poreikis tokiam kaip ir [dokumentui, - aut. past.], nes buvo vis tiek priešpriešos, aiškėjo, jau prasidėjo tos priešpriešos ir iš <...> pusės, ir iš <...> pusės, ir tuo tikslu politinė valdžia nauja, kuri atėjusi, ambicinga, tuo metu, kuri buvo 2021 metais, tai, nuo <...> tai, jie ir Vyriausybės programą įrašė tokią kaip ir užduotį, kad turi būti [dokumentas, - aut. past.], būtent dėl tolesnių <...> krypčių, ir va tuo tikslu mes kaip <...> pradėjome organizuoti tokį procesą. Žinoma, buvo pati pradžia, irgi kaip organizuoti tą procesą, buvo klausimas, ir tokia idėja irgi iš politinės, galbūt, valdžios atėjus irgi, kadangi ambicinga, nauji, išvis naujos darbo metodikos, tuo metu labai buvo didelis lūžis, tarp kitko, su šita, su ta Vyriausybe, buvo darbo metodikos pasikeitusios, buvo požiūris į viską kitoks negu buvo anksčiau, ir galbūt tas ir lėmė, kad mesėjome tokiu nauju keliu, vadinama <...> kuris iš viso procesas gal Lietuvoje toks kaip ir vienintelis pirmasis, ir žinau, kad po mūsų irgi mes paskui, <...> irgi [dokumentą, - aut. past.] pradėjo irgi organizuoti irgi mūsų pėdomis, kaip tik eiti, arba tokius vat, nu, kažką imti iš mūsų patirties, nes mes irgi informavome ir patariame, ir savo patirtį sakėme, tai čia va, tarp kitko, tai mes buvome tokie kaip pirmūnai, kurie visa tą darėme, ir irgi nežinojome, kaip viskas vyks, bet pasitarkėme tokius „fasilitatorius“, ir jie mums kaip ir padėjo, jie irgi buvo, kaip ta metodika <...> ir kartu <...>, jie kaip jie tokie irgi kaip pradininkai ir kartu galbūt ir taikė šitą metodiką kažkokiuose kituose valdymuose, bet pas mus jau taip jau masiškai valstybės mastu, pritaikėme tokią metodiką irėjome nuo šito. Mes nežinojome, kas tai yra, tiesiog eigoje viską išmokome ir mokėmės, buvo iš tiesų toksai įdomus procesas, tai buvo atviras procesas, <...> įtraukta į šitą procesą, ir žmonės, tie, kurie atstovauja įmones, mokslininkai, visuomenė atstovauja, bendruomenės atstovauja, ir va tas procesas toks labai davė tokį impulsą žmonėms daugiau

reikštis viešumoje, daugiau reikštis savo nuomone, daugiau, a, daugiau nuo to [dokumento rengimo, - aut. past.] pradžios netgi susikūrė labai daug NVO, organizacijų irgi va ta prasme, pavyzdžiui, <...> ten dar ir kiti, kitų daug, šitie labiausiai galbūt reiškiasi, <...> tai vat netgi mes sužinojome, kad apie tokias įmones, apie kurias net nežinojome, kad yra, ir jie visi pradėjo labai reikštis, visi susibūrė, labai pradėjo atstovauti ta sritim, galbūt tas truputį yra toksai ir požiūris visiškai kitoks pasirodė, ir, jų gal ir supratimas visiškai kitoks negu mes vat kaip <...>, kurie buvo nuo seno su savo tradicijomis, su savo požiūriais, žino, kaip turi būti <...> vykdoma, o čia ateina kiti nauji žmonės, kurie su visais naujais požiūriais, su naujomis patirtimis, ir jie sako, kad reikia taip ir taip daryti. Žinoma, kad yra nepatenkintų pusių, tai yra ir priešpriešos išryškėjo, ir nuomonės išryškėjo skirtingos, ir viskas, viskas labai skyrėsi, ir lygiai taip pati <...> irgi jau ir pradeda kartu šnekėtis ir viską tai, tai vat iš tiesų procesas buvo labai įdomus ir truko du, du metus, nu, galima taip sakyti, <...> metais buvo ir, su pirmiausia gal tokia suburta <...> grupė, kuri buvo iš <...> sudaryta, atstovavo vieną <...> interesus atstovaujančios keturios grupės, kiekvienoje grupėje <...>, ir ta koordinacinė grupė kaip ir pradėjo tą visą organizuoti procesą, galima taip sakyti, žinoma, su mūsų ministerijos pagalba, su „fasilitatorių“ pagalba pradėjome organizuoti, tartis, kaip toliau vykdyti. Buvo didelis <...> suorganizuotas pirmasis, ten buvo kuriama laiko juosta, pamatinis tikslas, vizija, paskui jau dėl vizijos kūrimo, tiesa, buvo atskirai, paskui formuojamos, buvo paskui dar suburta kitos sektorinės grupės atskirose temose <...>, kurios irgi, a, buvo organizuojamas jų darbas posėdžiuose, atitinkamuose susitikimuose, žmonės aukėjo tikrai savo laiką daug, ir per tuos visus metus, galima sakyti, buvo ir organizuojamos tos sektorinės grupės, paskui jau bazavosi į <...> grupes, ties kuriais klausimais turi susitarti, tai iš tiesų buvo labai didelis procesas, buvo labai daug susitikimų, gal tikrai, tikrai daug susitikimų, galėsiu patikslinti detalesnę informaciją visą ir galbūt ir internete radote visą tą mūsų informaciją, yra internetinis puslapis, kaip ten visas procesas vyko, tai va, tai jisai truko du metus, paskui <...> tada irgi svarstė, galvojo, nes buvo visų, nes per pirmą tą susitikimą, kurį sakiau, visų žmonių pageidavimas buvo, kad kas turėtų tvirtinti, kaip turėtų būti patvirtinamas šitas [dokumentas, - aut. past.] ir buvo susitarta, kad nori, kad <...> patvirtintų tokį vat [dokumentą, - aut. past.] <...> [Interviu dalis pašalinta, siekiant apsaugoti tyrimo dalyvio tapatybę, - aut. past.].

A.R.: Suprantu, tai atrodo, kad tikrai turėjote tokį ir ilgą, ir tokį sudėtingą pakankamai procesą, būtų įdomu išgirsti detaliau apie konkrečiai jūsų vaidmenį tame procese, koks jis buvo būtent tuo periodu.

V9: Gerai, aš taip, aš kaip ministerijos, aš daugiau prie to viso organizavimo funkcijas atlikau, žinoma, irgi ir susirašinėjimas buvo, viskas iš manęs ėjo, visa informacijos, visas kaupimas,

visi duomenų kaupimas, internetinio puslapio ten tas valdymas, pagelbėti su visomis, bendrauti su visomis grupėmis, kiek į reikia. Tai vat buvo toks vaidmuo, žinoma, su „fasilitatoriais“ bendravome, planavome tą visą susitikimų laiką, dalyvavau irgi susitikimuose, irgi pakalbėdavau netgi „fasilitatoriams“, kaip ir tartis tose grupėse. Tai vat va toks labiau vaidmuo mano buvo.

A.R.: Suprantu, o minėjote vat, kad ties kai kuriais klausimais pavyko susitarimą pasiekti, ties kai kuriais jie taip ir liko, nu, tokie neišspręsti iki galo. Man būtų gal įdomu išgirsti, kur buvo tos vat didžiausios tokios raudonos linijos, kur vis dėlto sprendimų nepavyko kažkokių priimti galutinių, arba kur pavyko priimti, bet buvo labai sudėtinga.

V9: Dabar taip, kadangi šiaip, jeigu matuoju, truputėlį atsidadysiu dokumentą, pasakyti tiksliau tas va temas ir suprasite, taip lengviau papasakoti bus man. Taip, dabar a susitarta dėl tokių dalykų, kaip, pavyzdžiui, <...> Tai vat yra du dalykai: <...> , ir a vieni nori labiau <...>, kiti supranta, kad ir <...> yra duodama irgi vertė, ta ekonominė vertė. Tai vat ir dvi priešpriešos yra, kaip turi būti <...>, ar labiau <...> nesvarbu, bet kita pusė sako, kad <...>, reikia juos <...>. Tai sako, negali būti <...>. Taip pat va čia dvi tokios pusės, kurios išryškėjo labiausiai, nesutarė, kokių intensyvumu <...>, kaip turi <...>. Turiu omeny net procentais, kiekiais, kiek <...>. Vieni supranta, kad jeigu neliesime, tai vat <...>, bet kita pusė, kad ir mokslininkai, pavyzdžiui, sako, kad mes ir <...>. Tai užtat turi tuos <...>. Tai vat ir yra va tokios va pagrindinės priešpriešos. Plius taip pat ir a kita dar tokia priešprieša, kiek, pavyzdžiui, bendruomenės turi kištis į visus procesus. Turiu omeny ne tik bendruomenės, bet ir visa visuomenė, kiek turi kištis į sprendimų priėmimus, pavyzdžiui, kiek <...> procesą, ar čia mes leidžiame visiems šnekėti ir sakyti, leisti siūlymus teikti, ar ir nurodyti, kaip turi būti vykdomi, ar tiesiog mes pagal tam tikrus normatyvus darome ir parodome visuomenei, paskui, kai jie jau parengti, ir prašome jų jau teikti pasiūlymus, nuomones ir panašiai. Tai va čia dar kiti dalykai, kurie išryškėjo. Taip pat, kaip turi būti, kokios kryptys, išvis apleičiamos buvo irgi diskusijos ir nesusitarta, kokia <...> kryptis, kaip kokia linkme turi būti jie <...>. Lygtais ir supranta visi vienodai, bet iš tiesų kalba kitaip ir vat yra nesusikalbėjimas, nes tas suvokimas yra skirtingas. <...> vienaip supranta, <...> pavyzdžiui, kitaip. Tai vat ir yra ir yra va tas va toks nesusikalbėjimas, kokia kryptimi eiti. Tai viskas susiveda į tą vat kryptį, į tuos ilgalaikius tikslus ir susiveda, kaip <...> turi saugoti, kad juos <...> ir kaip jie turi būti <...>. Tai vat iš tos pusės. Plius am dar kitas toks yra niuansas, kuris išryškėjo, pavyzdžiui, <...> ir visuomenė. <...> kaip ir turi teisę <...>, bet visuomenė nori <...>. Tai čia vat irgi toksai <...> klausimas, kiek turi būti ta <...>, nors ir <...> kaip ir jie kaip ir <...> galima. Nu, žinoma, ten kartais yra tų apribojimų ir <...> ar dėl <...> ar panašiai, bet iš esmės, vat pavyzdžiui, <...>. Tai vat tai tos bendruomenės lūkestis truputėlį kartais kertasi su

pačio <...> ir lūkesčiais, teise ar panašiai. O <...> tvarkyti turi pats <...> . Lygiai tas pats ir atrodo, vat kaip ir turi <...>. Žinoma, tos tie žmonės, žinoma, nori <...>, bet nenori, kad būtų <...>. Tai jeigu jo <...>. Tai vat turi tas <...> kur šalia irgi būna kiek, o jis neša atsakomybę, jis atsako <...> ir gali baudas gauti jis. Tai vat yra va tokie va dalykai, kurie kartu kaip ir prieštaraujantys. Tai va tokie vat esminiai dalykai išryškėja, ką aš dabar sakau. Tai vat dėl šitų temų ir nebuvo susitarta. Ir iš tiesų per [dokumento rengimą, - aut. past.], kad ir tose temose, pavyzdžiui, dėl <...> nors ir buvo tose grupėse, tose temose susitarimo kaip ir sutarta, bet va ten buvo aršūs žmonės, kovingi žmonės, pasakė: „Aš vetuoju“ ir viskas. Ką tai reiškia? Kai vetavimas, tai reiškia, susitarimo nėra. Va turi visi sutarti pilnai, 100%. [Interviu dalis pašalinta, siekiant apsaugoti tyrimo dalyvio tapatybę, - aut. past.]

A.R.: O man būtų vat įdomu išgirsti, tikrai girdžiu ir iš jūsų, kad yra labai stiprios interesų grupės, kurių m interesai labai gali išsiskirti tam tikrais klausimais. Tai tikriausiai natūralu, kad ir tokių kažkokių nu konflikto, tokio sudėtingų situacijų jų buvo, bet vis dėlto ties kai kuriais klausimais pavyko rasti susitarimą. Man būtų įdomu išgirsti, kaip praktiškai atrodė tas konfliktų sprendimas, tas sudėtingų situacijų sprendimas iš jūsų pusės.

V9: Aš galiu pasakyti, kad konfliktai netgi buvo tokie, kad reikėjo drausminti dalyvius, nes buvo labai nepagarba didelė. Tai buvo paskui susitarta, kad laikytis pagarbos vienas kitam, nes iš tiesų buvo net ir keiksmazodžių naudojamas kitą kartą, net pykčiai iki tiek, kad buvo barniai juodi, tokie tikrai. Ir „fasilitatorių“, žinoma, „fasilitatorės“ ten naudojo tokius metodus, pavyzdžiui, nes buvo kai kurie susitikimai netgi gyvai, tai ten aršios kovos buvo. Tai „fasilitatorės“, kad palengvinti tą, sušvelninti tą atmosferą, <...> kurie suteikė tokio truputėlį gyvumo. Netgi buvo taip, kad nutraukė iš viso tas ginčus, konfliktus ir <...>. Buvo iki tokio lygio, kad vat liepė, kad buvo į tie tiek įtemptos situacijos, kad taip nutraukinėjo ir sako: "Nu dabar padarom tokį ir tokį fizinį pratimą, kad atitraukti truputėlį dėmesį, nes kad suvaldyti." Buvo iki drastiškų sprendimų priimamų, tokių kartais galbūt „crazy“, kaip sakoma, tokių tikrai. Be to, irgi, kadangi mes jau čia nesusitarėme ir tiesiog ir „fasilitatorių“ jau tas irgi laikas buvo ribotas, ir mes netgi kvietėme derybininką, samdėme derybininką, ieškojome ne profesionalų derybininką, kuris jisai, kuris va tas žmogus, jis netgi ginčus, derybas vykdo kariniu atveju tarp kitų valstybių. Tai netgi mes tokį derybininką samdėme, kurį jo pagalba vykdėme visas derybas. Jau vyras, jau su patirtimi, su kuo, kad iki tiek, nes tikrai buvo tos konfliktinės situacijos. Tai va taip.

A.R.: Tai čia girdžiu apie tokias labai jau aštrias konfrontacijas. [Interviu dalis pašalinta, siekiant apsaugoti tyrimo dalyvio tapatybę, - aut. past.]. Kaip, nežinau, radote kažkokius kompromisinius variantus? Kaip atrodė tai praktiškai jūsų veikloje?

V9: [Interviu dalis pašalinta, siekiant apsaugoti tyrimo dalyvio tapatybę, - aut. past.]. Jeigu yra viena kažkokia <...> grupė, labai būdavo lengva daryti nuotoliniu būdu susitikimus, ir tam tikram klausimui mes suskaidydavome visą grupę į tam tikras grupėles. Tose grupelėse pagal tam tikrą užduotį turėjo žmonės savo tokią kaip minčių lietu, minčių lietu metodikos, pagalbą išsakyti savo mintis, ką jie žino, kaip jie mąsto, ką nori. Paskui buvo visų tų kelių grupių ta informacija visa, ką jie sudėjo, jų mintys suneštos į vieną vietą ir buvo žiūrima, kur yra kompromisai, ieškoma kur tie sąlyčio taškai vadinamieji, o kur sutarimai. Tai va tas, kas buvo sąlyčio taškai, sutarimai, dar truputėlį išdiskutuojama ir jau surašoma kaip jau tikras, jau išdiskutuotas dalykas. Bet buvo tokių raudonų linijų, pavyzdžiui, kiek turėtų būti <...>. [Interviu dalis pašalinta, siekiant apsaugoti tyrimo dalyvio tapatybę, - aut. past.]. Dar buvo dar mintį turiu, buvau prisiminusi dėl tų irgi sprendimų priėmimo. Nu pagrinde va šitaip buvo darbas daromas. Buvo tariamasi, buvo aiškinama, buvo aiškinamasi, nu vieni su kitais buvo diskusijos aršios dėl atrodo kitą kartą paprasto dalyko, netgi būdavo parašoma kažkoks tai va tekstas, kažkoks teiginys, susitarimas ir netgi buvo diskutuojama dėl kiekvieno atskiro žodžio, nes iki tiek buvo tos raudonos linijos visur užbrėžtos, netgi dėl kiekvieno, ar jis tinkamas pavartotas, ar ne. Net užtat, kai mes paskui jau tą <...> dokumentą projektą rengėme, mes stengėmės kuo mažiau judinti tekstą, nes tai buvo principiniai dalykai visoms pusėms. Negalėjome mes ministerijoje, pavyzdžiui, redaktiškai redaktoriaus pagalba su tai pataisyti, negalėjome to dalyko padaryti. Užtat tas tekstas toksai nėra visai suformuluotas lietuvių kalba pagal lietuvių kalbos taisykles, galima taip sakyti, nes jis truputėlį nu negalėjome kitaip, nes tai būdavo raudonos linijos, kad žodžių tam tikrų nekeisti.

A.R.: O vat daug kalbate apie tai, kad nu vat buvo labai jautrių, daug klausimų, buvo labai aštrios pozicijos ir panašiai. Kur buvote tarp tų pozicijų jūs? A gal kurioje pusėje ar kažkur per vidurį, ar kaip tai atrodė?

V9: Mes kaip <...> buvome arbitrai vadinamieji. Mes stengėmės, kad būdavo taip, buvo dar eigoje, buvo kai kuriuos dokumentus grupės leisdavo ministerijai parengti arba prašydavo, kad mes parengtume. Tada mes kaip arbitras iš vienos ir iš kitos pusės sudėdavome, bandydavome suformuluoti vieningą tokį, kad atlieptų ir vieną, ir kitą pusę dokumentą, kažkokį projektą, ir tada nešame jau visoms grupėms žiūrėti, ar mes tinkamai suformulavome, ar ne. Tai vat buvome mes kaip arbitrai, labiau stengdavomės tą neutralią poziciją. Praktiškai visada pavykdavo ją išlaikyti? Taip, nu ne gal taip formaliai žiūrint, bet taip nu tiesiog savijautos prasme, bendravimo prasme, ar visada pavykdavo išlikti taip a visiškai neutraliai? Galbūt taip stengiamasi buvo, bet vis tiek ta mūsų irgi patirtis, mūsų kaip <...> darbuotojų, tas supratimas irgi vis tiek duoda savo, ir matyt irgi truputėlį kartais suprantame, kad <...> lenkia į savo pusę,

<...> organizacijos a jos labiau į savo pusę. Kartais mes ir patys nesutinkame, pavyzdžiui, su organizacijos, <...> organizacijomis, nes suprantame, kad tai nu nieko gero iš to nesuves, kaip jie galvoja, arba iš viso kartais tokių mes abejodavome, ar tokių dalykų reikia, ar čia ar kištis mums į kaip <...> į tokius dalykus reikia. Pavyzdžiui, bendruomenė, tam tikra žmonių grupė, bendruomenė, jie nori kažkokiam <...>. Kiek mes čia turime tame dalyvauti? Tai vat ir kiek ginti, ir kaip suprantant, kad jeigu tokie dalykai bus įtvirtinami kažkur reglamentuoti, tai kaip tuomet bus? Tai visi tada pradės skelbti <...>. Tai vat reikia tam tikrų kriterijų suprasti visą esmę ir panašiai. Nu yra sudėtinga kai kuriuos dalykus suprasti, kur galbūt tam tikrai bendruomenei jiems yra labai svarbūs tie dalykai. Tai vat, o mes kaip nu vis tiek žiūrime labiau bendrai, kaip Lietuvos mastu, truputėlį kitaip ir į tuos smulkesnius dalykus, tokius, kur tam tikrai žmonių grupei tik yra reikalingi, svarbūs. Tai nu truputėlį buvo dalykų, kartais gal, kai ministerija pasakydavo, kad ne, šičia mes negalime sutikti, buvo tokių dalykų, buvo.

A.R.: Ar jautėte kažkokį tai vat pozicijų išsiskyrimą, sakykim, taip vat tų interesų grupių ir politinio lygmens? Ar jūs čia kažkaip turėjote tarpininkauti tame, ar tame nebuvo kažkokio, ar pati, nežinau, gal politinė vadovybė irgi minėjote, kad aktyviai įsitraukusi buvo? Tai vat kaip atrodė čia tas derinimas interesų?

V9: Politinė vadovybė buvo, kai kurie žmonės iš politikos dalyvavo iš Seimo, turiu omeny, dalyvavo. Taip, daugiau buvo, kurie labiau atstovavo <...> buvo kiti, kurie galbūt <...> daugiau buvo, irgi taip pat išryškėjo jų interesai, irgi politiniai buvo. Mes vis tiek, mes <...> stengdavomės išlaikyti tą viduriuką. Kiek pavykdavo, čia diskutuotinas klausimas. Mes ten mes manome, kad gal visai ir neblogai mums pavyko, tuo labiau, kad dirbo žmonės, vat <...>, profesionalus, jis mediatorius, jis labai su didele tokia ir tas mąstymas, ir iškalba, ir viskas. Nu iš tiesų jo indėlis į šitą procesą buvo labai didelis, mano nuomone, ir kiek laiko buvo duota tam, ir kiek stengėmės padaryti taip, kad būtų gerai visiems, kad čia tie kuo mažiau tų konfliktų būtų, bet vis vien to neišvengiama, nes puses reikia abidvi. Ir iki šiol tas pats rinkimas yra, iš ir dabar nuomonių išsakymas, jis tik labiau dar jis aštrėja, nes žmonės labiau tapo drąsesni savo nuomones reikšti, jie dar labiau viską į viešumą kelia. Tai vat tą konfliktą.

A.R.: Minėjote šiek tiek vat, kad vat apie tas pozicijas, kad kartais ministerija gal labiau nu būdavo, kad irgi turėdavo kažkokią šiek tiek nuomonę, nes tiesiog natūraliai su kažkuo labiau sutinka arba nesutinka. Galbūt pastebėjote taip kažkokią tendenciją, su kuo dažniau su sutikdavote ar su kokia grupe dažniau sutikdavote ar su kuria grupe dažniau nesutikdavote?

V9: Taip, taip nebuvo tokios tendencijos, tiesiog dėl tokių gal esminių dalykų, kiek turėtų, pavyzdžiui, kiek turėtų būti griežtai <...>. Mes sutinkame, kad jie turi būti <...>, bet tuo pačiu suprantame, kad mes negalime labai <...>, nes mes neturime galimybių, pavyzdžiui, Lietuvoje,

tai sakydavome savo nuomonę. Plius ir <...>, mes suprantame, <...> nu vis tiek jie turi būti vykdomi, mes negalime be jų gyventi, ir jie reikalingi <...>. Ir va tą tas vis tiek yra supratimas ir tas a irgi pasisakymai kitą kartą savo nuomonės. Jie būdavo arba netgi būdavo ir grupės prašydavo: "Tai sakykite jūs, ministerija, savo nuomonę." Tai <...> savo nuomonę, bet čia mūsų gal daugiau vat <...> jis irgi vesdavo kai kurias grupes, irgi kaip mediatorius buvo, tai daugiau jis sakydavo, tas nuomones perteikdavo. Aš labiau drąsindavau tuos dalyvius, būdavo, kad sakydavau, kad nes būdavo tokių situacijų, kad norėjo išeiti, kad norėjo išeiti iš šito proceso, nenorėjo dalyvauti ir nematė tikslo, buvo pikti, sunerimę. Iš mano pusės aš tokius laiškus vertybinius rašydavau, kad pasiliktu, kas gi atstovaus tą sritį, ne jeigu ne jie ir panašiai. Aš daugiau iš tos pusės dalyvaudavau.

A.R.: Tai labai atrodo gražus bandymas taip sujungti. Man būtų įdomu, ypatingai vat gal jūsų vat darbo kontekste, dirbant su skirtingomis interesų grupėmis, skirtingais veikėjais, organizacijomis, tikriausiai gali būti, kad tą pačią problemą supranta skirtingai. Tai vat ar to pasitaikydavo, kad nežinau, apie tą patį dalyką supratimas skiriasi ir kaip tą supratimą vat man labiausiai įdomu, kaip tą supratimą bandydavote suvienodinti?

V9: Būdavo, kad tas supratimas išvis aplamai apie vat ir tą aktualiausią tie problematiniai, kas <...>. Tai vat išryškėja, atrodo, kad ir supranta apie tą patį, pavyzdžiui, kad ir tie bendruomenės <...>. Čia iš to vat tas patirties ir tas vis tiek <...> yra sudėtingas ir apie jį tikrai reikia suprasti. Ir aš pati ne nesuprantu kitų dalykų, a nes tai tikrai reikia gilintis, reikia praktikos čia turėti, kad suprastum. Tai vat kas būtų geriau, kad suprasti, kokių atveju <...> daryti kitą kartą tokiu? Tai vat aš manau, <...> tos patirties neturi ir supratimas jų kitoks, nors jie nori <...>, bet nesupranta, kad tam <...>. Tai va čia ir yra toksai konfliktas, <...> kaip ir supranta, ir ekonomikai sako irgi, kad be jų pinigų jokios <...>, nes <...> ekonomikos eina pinigai į tą būtent išsaugojimą, <...>, jų finansavimą, ir čia kitaip nebus. Tai vat toksai vat konfliktai yra, ir mes kaip sprendėme tą dalyką, nu mes bandėme aiškinti, bandėme, įvairios informacijos teikimas buvo, bandėme aiškinti, prezentacijos kažkokios, kvietėme irgi mokslininkus sakyti savo nuomonę apie tai, kaip yra, kaip turi būti viskas daroma. Nu va tokius va sprendimus ėmėmės.

A.R.: Ir mokslininkus šitame kontekste kvietėte, nes kažkaip juos matėte kaip neutralius kažkokius, nežinau, taip po tokiu nu ar čia grynai taip nu vat edukacijos tikslais?

V9: Jie ir dalyviai buvo, jie patys ir dalyviai buvo, nes vis tiek be mokslininkų žinių tai tikrai sudėtinga yra. Tai mes juos kaip ir dalyvius kvietėme, tai buvo ir iš universitetų, iš a kitų tyrimų institucijų, mokslinių tyrimų institucijų žmonės, tai iš vienokios, iš kitokios pusės, su skirtingais požiūriais, su skirtingomis patirtimis, su mokslinių tyrimų objektais skirtingais. Tai vat tas buvo svarbu įtraukti. Tai manome, kad vis tiek tie skirtingi tie požiūriai vis tiek, kad

išklausytų ir kitą nuomonę, kad išgirstų kitų nuomones, manėme, kad tai yra svarbu, todėl buvo sukviesta, kaip sakant, prie vienos sau skirtingų interesų turinčios grupės, turinčius žmones sukviesti. Tai ir va buvo toks tikslas, kad jie išsikalbėtų, kad bandytų sutarti.

A.R.: Dažnai būna sakoma, kad, pavyzdžiui, nevyriausybinis sektorius, valstybinis sektorius, verslas, visi turi savo kalbas, turi savo žodynus, turi savo darbo kultūras, procesus, kurie skiriasi, ir reikia tarsi vertėjavimo kažkokio tarp jų. Ar teko vertėjauti, jei taip, kaip tarp ko teko vertėjauti?

V9: Ne, iš tiesų mums tokio vertėjavimo nebuvo. Tiesiog va tas vat kaip visi supranta, kas yra <...> tai gal va čia irgi žinių trūkumas. Tai jeigu vertėjavimas šitame prasme, tai buvo tokių dalykų, pavyzdžiui, informavimas <...>. Pavyzdžiui, yra nauji dalykai, <...> paslaugos, <...>. Kai supratimas, kas tai yra, yra irgi skirtingas, nes tai yra nėra konkrečiai reglamentuota ir tiek ir Europos Sąjungos lygmeny yra neapibrėžtai reglamentuota. Tai va supratimas, va tas vat, tai va čia toksai, jisai nėra toks vertėjavimas labiau, bet tai yra tiesiog suvokimo, supratimo ir patirties vat skirtumai. Va čia ir dėl to išsiskiria tie ir patys požiūriai. Tai vat ir tai va. Tai vat. O vertėjavimas tokių, kad nebuvo, kad suprasti, kas nu, kad padėti suprasti tam tikrus terminus ar a sąvokas tam tikras, nebuvo tokio dalyko. Visi atrodo, šnekėjo gana te naudodami terminus, įvairias sąvokas, atrodo, kad supratimas tas pats.

A.R.: Kad būtų įdomu išgirsti, taip daug kalbėjome ir apie įvairius iššūkius, įvairias sudėtingas situacijas, norisi pasikalbėti ir apie tą pozityvesnę pusę. Tai bendrai tas procesas, suprantu, vat sakėte, užtruko <...> metų. Tikriausiai per jį teko išbandyti ir vienokių veikimo strategijų, ir kitokių. Galbūt iš savo asmeninės patirties galite pasidalinti, kokios veikimo strategijos jums labiausiai pasiteisino?

V9: Gal tas veikimo, man labai patiko, kai buvo viena grupė skaidoma į grupeles ir jose vat diskusijoje, siauresniame rate, po kelis žmones siauresniame rate, ir kai atneša į vieną, į paskui į bendrą kambarį atneša savo idėjas, savo tikslus, ir kaip žiūrima, lyginama ir ieškoma tų sąlyčio taškų ir bendrų dalykų, ir kur skirtumai išryškėja. Tai va tas va buvo labai įdomu, ir aš manau, kad ir patiems žmonėms tas buvo labai naudinga, ir tu jau iš karto atneši rezultatą, ir tu matai va tokį jau turi rezultatą, ir jau matai kažkokį jau sprendimą, kur tu gali link ko eiti. Tas man labai patiko tas dalykas. Tai va.

A.R.: Galbūt iš kažkokio asmeninio vat veikimo, ta prasme, bendravimo su vat interesų grupėmis, dar pastebėjote kažkokias tai vat geriausias patirtis, tos buvo kažkoks jūsų veikimas, kuris pasiteisino?

V9: Aš galiu pasakyti, kad kas nepasiteisino, galbūt gal sudėtingiau mums buvo. Mes pradėjome viską nuo tuščio lapo. Pradėjome, buvo labai ilgos diskusijos, kol priėjome prie to

bendrojo lapo. Kitą kartą galbūt nereikėjo nuo tuščio lapo eiti, o reikėjo atnešti kažkokį produktą ir duoti žmonėms dirbti su tuo jau produktu, su kažkokiu projektu <...>. Bet čia galbūt tas nuo tuščio lapo ėjimas, kai norima, kad žmonės atneštų savo nuomones, apie ką jie mąsto, tai tada labiau išryškėja jų nuomonės. Čia iš kitos pusės va toksai atrodo kaip ir neigiamas dalykas, bet kartu ir teigiamas, nes žmonės, tu pamatai, kokios iš tiesų yra žmonių nuomonės. Tai va čia tas svarbu. Ir iš tiesų ta vat, jeigu sakyti <...> nu tai sudėtingas procesas, jį galima, žinoma, dar patobulinti, bet ar naudoti žmonėms <...> galbūt kai kuriais atvejais ir verta pagalvoti, o galbūt reikia modifikuoti tą vat irgi tą metodą, kad pritaikyti, kad nes iš tiesų jisai laiko atžvilgiu reikėjo daug laiko jiems, reikėjo daug supratimo, reikėjo daug aiškinti žmonėms, kaip reikia viską daryti, ir patys suvokimo neturėdami, ir kartu kiti žmonės irgi galvoja, kas čia, kas čia vyksta, nesuprasdami, kiek labai daug reikėjo aiškinti ir pristatyti metodą, kol išsiaiškinti. Tai va, tai nauji dalykai vis tiek žmonėms, nauji dalykai truputėlį sudėtingiau kartais suprantami, nors dabar kuo toliau, tuo žmonės atviresni, daugiau visko mato, patirties daugiau turi, bet kiek naują metodą įdiegti, nu vis tiek yra reikalų, ir būtent su tokiu su dalyvių kiekiu, kaip šitiek buvo įtraukta, tai eksperimentas toks kaip pusiau vykęs, pusiau nevykęs, nu toksai vat galima sakyti, nes tas neigimas. Na ir taip, kas dar iš mūsų tokios patirties, aš galvoju, gera patirtis. Gera patirtis, kai yra žmonės, kurie supranta, ką daro. Gera patirtis, va kai sakau, mūsų <...> profesionalai, galima sakyti, savo sričių, jie tą viduriuką bandė tikrai ieškoti ir stengėsi, ir savo jėgų atidavė, ir tas bendravimas, ir išmonė, ir viskas. Tai čia vat geri dalykai, jeigu nori eiti su procesu, tai turi rinkti žmones, jau profesionalus, kurie žino, ką daro, ir žino, kaip kalbėti, bendrauti, suvokti, kur yra tos svarstyklės, kur yra, a kur, jeigu vieną darai, kas gali būti kitam dalykui, kitai pusei. Tai va tą tas vat matymas, logiškumas, tas vat yra labai svarbu. O čia jo ta mūsų patirtis, patirtis taip labai įdomi, įspūdžių tikrai daug, ir aš sakau, kai į tą rezoliuciją atėjo, skambino man ir sveikino kai kurie žmonės, aš sakau, matyt, aš pati laimingiausia, laimingiausias žmogus, a kuris labiausiai džiaugiasi, kad yra <...> kaip produktas toks, nes aš labai taip emociškai irgi už tuos žmones visus ėjau, gyvenau su jais kartu, ten buvo procese gyvenimas, tai toksai tai visas tas išgyvenimas irgi kartu buvo, bet patirtis tai buvo labai įdomi, labai įdomu, žmonės iki šiol irgi vat nu irgi aš manau, kad prisimena ir su įspūdžiais, ir su emocijomis, ir sakau, va tas vat gerą dalyką davė, kad dabar žmonės nebijo reikštis, nebijo dalyvauti procesuose, susikūrė daug nevyriausybių organizacijų, paskatino va tas labiau to tikslo siekti, daugiau ginti, daugiau saugoti, tas vat požiūris kitoks, nu jisai reikalingas, reikalingas, nes anksčiau daugiau buvo aktyvūs vieni, labiau aktyvūs tiktais vieni buvo, viena asociacija, kuri daugiau dalyvaudavo visame, kas <...>, o dabar į jų suskaičiuojama apie <...> tai procesas pasidarė labai platus, <...> ypatingai svarbūs

po didinamuoju stiklu, ypatingai didelis dėmesys <...> ir manau, kad tai nu tokią vertę sukūrė visam šitam dalykui.

A.R.: O taip vat kalbant apie šiek tiek vat pakalbėjot tikrai apie tą pozityviąją pusę, apie tuos rezultatus ir panašiai, man norisi suprasti jūs asmeniškai galvodama apie savo veiklą, tai nebūtinai viso ten, nežinau, kažkaip tai am visos ministerijos veiklą ar viso to proceso veiklą, bet grynai apie savo veiklą, galvojant, kaip jūs matot savo veiklos sėkmę, pagal ką jūs vertinat, gal kokiais kriterijais, kas jums atrodė sėkmė.

V9: Tai vat ir sakau, man <...> buvo labai didelė sėkmė, tokia kaip ir asmeninė, nes vis tiek mano sėkmė, aš sakyčiau, kad irgi vis tiek bendravau su labai su daug žmonių, labai ir dabar vat kai kada žmonės a irgi rašo ar skambina, ir mes vat nu pasibendraujam, tai nu tai va toksai kaip ir bendravimas, tas ryšys išlikęs su žmonėmis, ir žino, ir vis tiek susitinkam, šypsomės, kaip ten bebūtų, ir va tas aš manau, kad tai yra sėkmė didelė. Va ir manau, kad man tas procesas davė man kaip pačiai irgi tą suvokimą am dėl tų irgi žmonių bendravimo, suprasti, kas yra, kokie konfliktai, kaip yra iš viso, jaučiame šitą situaciją. Aš vat nu nes anksčiau to nežinojau, o dabar aš vat jau tą matau, kaip kas vyksta, netgi kai kuriuos procesus vat ir toliau darbe vat planuodama, nes irgi va dabar strateginio planavimo, strateginio to dokumento rengimas bus irgi prisidėsiu prie to organizavimo viso, tai aš jau matau, aš jau ir sakau savo siūlymus, sakau, kaip turim eiti, sakau, čia bus aršu, čia taip negalima daryti. Tai man va dabar kaip patirties tas įgavimas ir tolesniems vat veiksams, tai man labai didelį davė. Plius metodų tas naudojimas man buvo irgi nauji dalykai, vat irgi išmokau labai daug metodikų, kaip panaudoti, kaip paorganizuoti, jeigu nesutari, ką reikia daryti, vis tiek jau tas vat vis tiek išlikę yra, prisimeni, kaip buvo daryta. Tai vat iš tos pusės, iš savo asmeninės, ką man davė procesas.

A.R.: Kai vat kalbėjom apie tokius pakankamai sudėtingus procesus, kuriuos reikėjo taip koordinuoti, norėtusi išgirsti, kaip manot, kokios kompetencijos ar asmeninės savybės yra svarbios tam vat tarpininkavimui, tokiam bendradarbiavimui?

V9: Taip, taip, mano mane ir užstatė, ir mane pasikvietė į tą procesą, nes aš kaip organizatorius neblogas, kaip geras organizatorius, tai vat mane kaip organizuojantį, kadangi aš greitai darau viską, ten reikia greičio reakcijos, greitai sugebėti parašyti, am paorganizuoti, susibendrauti su žmonėmis, tai va tos va savybės, ką aš turiu, tai vat man jos ir būtent aš ir buvau kviesta į tą procesą dalyvauti.

A.R.: Tai taip judant link jau paskutinių klausimų, kalbėjom apie daug įvairių ir iššūkių tokių, ką teko patirti, galbūt dar liko kažkokių, ko nepaminėjot, kur norėtumėt sugrįžti prie kažko, būtent iššūkių prasme.

V9: Iššūkių prasme, va dabar prisiminiau iššūkį, nežinau, kiek čia bus naudinga tyrimui, pavyzdžiui, irgi to <...> vienas, pavyzdžiui, iš dalyvių skambino su grasinimais, paskui man rankos drebėjo, kad kuo greičiau pateikti tam tikrą informaciją, arba ten man ten bus ne kas, tai vat ir panašiai buvo tokių va dalykų, iššūkių, kur reikėjo susivaldyti, bet nieko, bet po to aš atlaikiau, paskui kitą kartą vėl buvo toksai irgi spaudimas, aš juokais numečiau, pajuokavau ir pervedžiau juokelį ant į kito žmogaus pusę, kažkaip ir nuo to laiko jisai matė, kad aš atsikirtau, tada mes pradėjom gražiai bendrauti, iki šiol jisai į mane pagarbiai, tai buvo taip, tokių iššūkių buvo ant tokių tam tikrų bendravimo, reikėjo kartais irgi, kai didelis srautas ėjo laiškų, aš ten irgi tas iššūkis, kad nepasimesti, kad susivaldyt, suvaldyti visą tą situaciją, nes iš tiesų ten buvo toks srautas, tos informacijos buvo, kad laišką ne tam, kam reikia nusiunti, ar dar kažkas, buvo tokių va klaidų, bet čia žmogiškai klaidos, tokios žmogiškos klaidos, bet nieko, iš karto siunti, pamatai, pati pastebi klaidą, kad va nusiuntei ne tą, o dieve, iškart siunti, kam reikia laišką, ten atsiprašai, kad ne ten nusiuntei. Būdavo irgi, kai į tą procesą dalyvavom, kvietėm daug žmonių, tai irgi am eina automatu, nu vis tiek laiškai, adresatų sąrašas <...> su viršum, ir kažkas tai nenori tų laiškų gaut, nenori dalyvauti procese, irgi kiek jūs man galite čia rašyti, ieškai žmogaus, kas ten, kas atrašė, o pagal tą, pagal tuos, pavyzdžiui, elektroninius paštus, to žmogaus net nėra sąrašuose, tada galvoju, iš kur tas žmogus yra, pradedi „googlinti“, ieškoti, iš kur tas žmogus, iš kokios institucijos jie yra, kad yra, pasirodo, tam žmogui peradresuoja iš kažkokio elektroninio pašto į jo asmeninį elektroninį paštą. Va tokių net situacijų, nu buvo tokių vat šiek tiek kuriozinių.

A.R.: Suprantu. O taip jau atsitraukiant šiek tiek nuo paties vat susitarimo proceso, bet kalbant bendrai ir apie patirtį tame procese, bet ir tuo pačiu bendrai savo veikloje, pačiai, kaip suprantu, teko užimti tokią vat koordinatorės tarpininkės poziciją. Taip, tikriausiai galbūt tokių žmonių pastebėjot ir kituose sektoriuose, vat ten nežinau, kažkas tai ten ar iš verslo, ar iš nevyriausybinų, kad jie irgi taip tarsi tarpininkauja tarp savo kažkokios interesų grupės ir vat valstybinio sektoriaus ar kitų sektorių. Man būtų įdomu išgirsti, kaip manot, kaip iš esmės skiriasi jūsų veikla, nu vat lyginant su ten ne nevyriausybinkais ar verslu, vat su tais tarpininkaujančiais irgi tokiais žmonėmis, kaip skiriasi gal, ar skiriasi veikimo strategijos ir iššūkiai.

V9: Yra pas mus <...>, gal daugiau jas paminėti, jos atstovauja didesnę grupę žmonių tam su tam tikrais interesais, žinoma, daugiausiai atstovauja, bendrauja, taip, dėl tų paprastų dalykų kartais rašo administratorius tos asociacijos, bet dažniausiai visus sprendžia klausimus, svarbiausius dalyvauja kituose procesuose, teikia pasiūlymus ar panašiai, tai daugiausiai jų vadovai, jie daugiausiai vat jie ir pokalbiuose dalyvauja, posėdžiuose dalyvauja, visur jų

vadovai, jie daugiausiai interesus atstovauja ir jie bando, žinoma, pripiršti savo interesą, savo nuomones, tai čia natūralu, jie dirba savo darbą iš tos pusės, bet iš organizacinių, aš manau, kad taip, jie irgi savo asociacijos savo rėmuose jie prašo visų irgi narių, asociacijos narių nuomones, pasidalina savo klausimais, suveda irgi nuomones, nes aš matau, kartais ateina iš skirtingų žmonių nuomonės am apie tą patį, sudedama į vieną laišką, tai vat yra, jie irgi apklausia, saviškius irgi organizuojasi bendrai, tas administravimas toksai vyksta, paskui perduodamos informacijos, į įvelkama į vieną bendrą raštą, į vieną bendrą pasiūlymą, toksai, jie tiktais kitaip, jie bando ieško būdų, kaip savo interesus atstovauti, kaip paveikti, kad jiems būtų palankiau.

A.R.: O vat kaip manot, jūsų ir jų veikimas ar labai skiriasi, ar yra pakankamai panašus?

V9: Nu mūsų skirtingas vis vien, mes čia bandom, bandom čia mes žiūrėti plačiau, galbūt vis tiek tas pas mes, kaip ministerija, tai mes labiau už reglamentavimą, projektų rengimą, paskui irgi prašom visų suinteresuotų asmenų, visuomenės teikti pasiūlymus, tai tų paskui pasiūlymų žiūrėjimas, įvertinimas, diskutavimas, kviečiam, organizuojam posėdžius, dar tariamės, ar čia galima ar nesutikti, kodėl jie taip siūlo, kodėl, ko nori tais pasiūlymais ir panašiai. Mūsų darbas iš esmės skiriasi, aš manau, kad ministerijos valstybinis tas darbas, ką mes darom, ir kiek privačios įmonės įvairios tiek vyriausybės, tiek nevyriausybės įvairios organizacijos, ne valstybinės, turiu omeny, organizacijos, nu jos truputėlį kitaip vis tiek, pas juos įvairesnis ratas visko, tiek interesų, tiek darbų, žinoma, jie irgi organizuoja ir visokius renginius ir visokius ir paklausimus, ir teikia paraiškas, ir viską, mes kaip ministerija truputėlį iš kitos pusės, galbūt ir paraiškų vertinimas, ir renginių organizavimas, kviečiamės visą bendrai, visus kviečiamės, yra panašu, yra panašu, kaip ir administracinis darbas, yra panašių dalykų, jeigu žiūrėt bendrai, bet kartu skiriasi pati esmė, va taip, gal kryptis, galima taip pasakyti, interesai skiriasi.

A.R.: O kaip manot, ar skiriasi iššūkiai, kuriuos patiriat, ar pakankamai gal universalu yra?

V9: Iššūkiai, jeigu privačios tarpusavyje, aš manau, kad jiems irgi svarbu susitarti ir prieiti bendros nuomonės, kad būtų nuo tos, kad pavyzdžiui, <...> ar kažkokia asociacija <...> toksai kaip sambūris žmonių, į kurias sueina kelia keletą <...> ir panašiai, tai jiems man atrodo irgi svarbu tą tokį turėti bendrą interesą, irgi susitarti, manau, kad ir jiems vat kyla iššūkių, galbūt kai kurių nuomonės irgi ten pas juos viduje irgi skiriasi, ir aš tikiu, kad skiriasi, bet jie vis tiek atneša bendrą nuomonę ir bendrą pasiūlymą teikia jų vardu bendrai, tai va toksai, o mes kaip ministerija turim jau apgildinti dar platesnių interesų pasiūlymus, tai va toks va, yra bendrumų tikrai, bet yra ir iššūkių kyla, manau.

A.R.: Pabaigai dar noriu paklausti, kaip manot kur tokių tarpininkų yra daugiau, galbūt natūraliai jų daugiau valstybiniam sektoriuje ar versle ar nevyriausybinėse ar kažkaip gal pastebėjote iš savo veiklos?

V9: Na taip, ministerijos ta veikla, mes visi esame tarpininkai, nes mes dažniausiai projektus arba jeigu ministro partvirtintus dokumentus rengiame kuriais paskui naudojasi visa visuomenė ar tam tikrai žmonių grupei aktualiausia būna pavyzdžiui, <...> tai vat manau, taip. O kaip privačiame sektoriuje labiausiai tarpininkai būna vienas keli žmonės, vienoje organizacijoje, kurie galbūt valdo, o kiti paskui, vis tiek ten vadovauja ir atstovauja vadovas, tai būna vienas du žmonės, kurie suneša visas nuomones iš kitų žmonių ir apgvildena, susistamina, visa medžiagą. Mes tikrai didesni tarpininkai, mūsų visi darbuotojai, visas sektorius yra, kaip tarpininkai.

Interviu su tyrimo dalyviu V10

A.R.: Tuo pačiu išgirsi gal apie jūsų veikimą <...> kontekste.

V10: Tai pati <...> metų, ten teisinė bazė buvo paruošta <...> metais. [Interviu dalis pašalinta, siekiant apsaugoti tyrimo dalyvio tapatybę, - aut. past.].

A.R.: Man norėtusi taip dar gal irgi daugiau suprasti, koks yra vat <...>, girdžiu apie tą vat <...> ir panašiai, bet koks yra <...> bendradarbiavime su [interesų grupėmis, - aut. past.] ir kažkokie ar bendruomeniniai yra formatai, ar čia ne jūsų institucijos labiau, o kitų kažkokių galbūt darinių?

V10: Čia yra labai daug lygių, nes, tarkime, pati nu vat ką ir pati ir sau keliu, ir <...> bendruomenės atstovavimas, ane. Tai mes nu iš principo stengiamės palaikyti tą ryšį ir pulsą su <...> bendruomene, <...> organizacijom, kad galėtume, [Interviu dalis pašalinta, siekiant apsaugoti tyrimo dalyvio tapatybę, - aut. past.]. Aš dalinuosi savo žinomu kontekstu apie aktualijas, apie tendencijas biudžeto pokyčiuose arba lūkesčius jiems ir panašiai. Tai čia toks gal, sakyčiau, būtų nu tada ten aišku darome įvairius forumus, diskusijas ir taip toliau ir taip toliau, kur norisi su <...> bendruomene palaikyti ryšį. Kitas bendradarbiavimo lygmuo yra regionai ir savivaldybės. [Interviu dalis pašalinta, siekiant apsaugoti tyrimo dalyvio tapatybę, - aut. past.]. Tada kitas bendradarbiavimo lygmuo yra tarpinstitucinis, jau grynai susijęs su politikos įgyvendinimu. [Interviu dalis pašalinta, siekiant apsaugoti tyrimo dalyvio tapatybę, - aut. past.].

A.R.: Tai girdžiu, kad turit visų lygmenų tokią labai.

V10: Iš esmės taip.

A.R.: Jo. Tai man gal vat labai taip norisi giliau įeiti į tam tikrą dalį, vat ką paminėję, paminėję, kad tarsi toks yra noras atstovauti [interesų grupės, - aut. past.] bendruomenei, kažkaip ją ir apjungti, ir taip ją atstovauti. Tai vat norėtusi gal išgirsti, kaip tas praktiškai sekasi. Suprantu, kad vis tiek formaliai <...>, ji yra valstybinio sektoriaus institucija. Tai vat tada kaip tas atstovavimas gaunasi, iš kurios į kurią pusę ir kaip gal kokie iššūkiai su tuo susiję?

V10: Interviu dalis pašalinta, siekiant apsaugoti tyrimo dalyvio tapatybę, - aut. past.]. Yra toks kaip konsultacijų su visuomene laikas. Tada mes atliekame tyrimus, kurie irgi padeda matyti situaciją, ane. Nu tarkime, <...> atlygio problema, arba tarkime, galbūt yra nu stokojama bendradarbiavimo regionuose, arba kažkokios <...> nevyksta regionuose ar panašiai. Tai turime visą tą nu informacijos bazę. Na ir vėlgi nu tiesiog nu kaip vyksta ir realūs susitikimai su <...> organizacijom, diskusijos ar forumai, ar tiesiog individualūs susitikimai, kur vėlgi

kalbamės apie tas pačias aktualijas ir problemas, ir kaip jas spręsti ir atliepti. [Interviu dalis pašalinta, siekiant apsaugoti tyrimo dalyvio tapatybę, - aut. past.].

A.R.: O man būtų vat dar irgi įdomu šiek tiek vat gal irgi bendraujant su kitais valstybinio sektoriaus atstovais, kurie vat irgi turi kažkokias savo bendruomenes, kurios tarsi irgi taip atstovauja ir panašiai. Kartais teko išgirsti, kad toks vaidmenų atsiranda tarsi šiek tiek konfliktas, kad tu kaip ir esi valstybės ten ar tarnautojas, ar šiaip valstybinio sektoriaus darbuotojas, bet tu tuo pačiu atstovauji kažkokią bendruomenę tarsi savo va taip sektoriuje. Ar jaučiat čia kažkokių tokių susipriešinimų, ar kažkaip pakankamai taip, nežinau, tokie iššūkiai kaip ir nekyla gal?

V10: Nu sakyčiau gal vat irgi pagal problemas, tai didžioji problema yra finansavimas [Interviu dalis pašalinta, siekiant apsaugoti tyrimo dalyvio tapatybę, - aut. past.]. Ir aišku yra visada rizika. Šiuo metu manau, kad balansuojame, bet rizika, na sakykim, dėl potencialiai galimo politinio spaudimo. Šiuo metu to nėra, bet sakykime nu. Tokia tikimybė egzistuoja.

A.R.: [Interviu dalis pašalinta, siekiant apsaugoti tyrimo dalyvio tapatybę, - aut. past.]. <...> kas nu tikriausiai natūralu dirbant su bet kokia tikslinė grupe, kad nu tie interesai gali būti šiek tiek prasilenkiantys. Kaip kiek dažnos tokios situacijos ir ką darot, kurioje kur atsiduriat jūs?

V10: Nu čia gal vėlgi yra kelių lygių. [Interviu dalis pašalinta, siekiant apsaugoti tyrimo dalyvio tapatybę, - aut. past.]. Bet dėl tokio gal platesnio, na tai tarkim mes spaudimo, na net nežinau, aš manau, kad vėlgi labai priklauso, taip, jeigu bendrai kalbant, tai labai situacija priklauso nuo susikalibravimo arba matymo arba nematymo bendro su politikais. Šiuo atveju mums tikrai vienareikšmiškai, nes mes, pavyzdžiui, kaip institucija negalim generuoti savo pajamų, negalim užsidirbti. Mes esam absoliučiai priklausomi nuo valstybės asignavimų. Ir tada vat gali būti tas lūkestis dėl vieno ar kitų prioritetų, bet na aš visada bandau remtis argumentais. Ir jeigu matau, kad tarkime tie prioritetai dera su <...> pasitvirtinta vizija, jeigu jie yra įsilieja ir tarkim iš duomenų matome argumentus, kad irgi reikia juos įgyvendinti, tai tuomet dedam pastangas, kad įgyvendintume. Jeigu matome, kad galbūt na tai na nedera su argumentacija, tai tuomet bandome rodyti argumentus, kodėl tai nedera, ir na ar siūlyt kitas alternatyvas, arba tiesiog paaiškinti, kodėl taip neturėtų būti. Tai tokia nu realiai nu man atrodo vat ką <...> visada bando daryti, tai nu kalbėt argumentais. Ir tam yra vat nu vėlgi iš tos trejybės, ane, pagrindas. Mes turime tikrai labai daug yra per nuo <...> dėta pastangų į duomenų kaupimą [Interviu dalis pašalinta, siekiant apsaugoti tyrimo dalyvio tapatybę, - aut. past.].

A.R.: [Interviu dalis pašalinta, siekiant apsaugoti tyrimo dalyvio tapatybę, - aut. past.]. Man būtų visai įdomu išgirsti taip vat <...> kontekste gal kokie tie klausimai, ypatingai vat

bendradarbiaujant su <...> bendruomene, kokie tie klausimai labiausiai yra diskusiniai, kur gal yra tam tikrų tokių susikertančių taškų daugiau.

V10: [Interviu dalis pašalinta, siekiant apsaugoti tyrimo dalyvio tapatybę, - aut. past.].

A.R.: O man norėtųsi taip irgi suprasti, natūralu, kur yra daugiau žmonių, jie diskutuoja, kyla ir visokių ir sudėtingesnių situacijų, kažkokių ir diskusijų aštresnių, kartais gal konfliktų. Kiek to būna jūsų veikloje ir kaip sprendžiat tokias situacijas?

V10: Na aš gal to nevadinčiau konfliktais, gal daugiau tokioms darbinėms diskusijomis, tai jų tikrai yra be galo daug. [Interviu dalis pašalinta, siekiant apsaugoti tyrimo dalyvio tapatybę, - aut. past.]. Nu tai kartais ir toks sprendimo būdas gali būti. Tai tiesiog ar arba tarkime nu jo nu tiesiog realiai apie tą patį, ane, išgirsti, išklaudyti, suprasti problemą ir tada ieškoti sprendimo būdų, kur kurie gali būt labai įvairūs. Gal kažką reikia kartais tiesiog sujungti.

A.R.: O vat kalbant apie tą sujungimą, gal norisi išgirsti, kaip jisai praktiškai atrodo?

V10: [Interviu dalis pašalinta, siekiant apsaugoti tyrimo dalyvio tapatybę, - aut. past.].

A.R.: Suprantu. O dirbant su skirtingais veikėjais, skirtingais sektoriais, organizacijomis, ar pastebit, kad apie tą pačią problemos supratimą skiriasi, ar tiesiog tokių situacijų būna ir kaip jas sprendžiat?

V10: Man atrodo, kad dėl ko skiriasi, kad mano atveju aš matau vis tiek nu skirtingų sričių ir skirtingų organizacijų perspektyvas - didelių, mažų regionų, Vilniaus ir taip toliau, nes mes priimam sprendimus jau nu už visus <...>. [Interviu dalis pašalinta, siekiant apsaugoti tyrimo dalyvio tapatybę, - aut. past.]. Tai tada nu vėlgi tas bandymas iš mano pusės yra bandymas kiek įmanoma plačiau pristatyti esamą situaciją ir na gal net sakyčiau ir atvirumas pokalbiui, nes man atrodo dažnai, kai nu kiek įmanoma paaiškini aplinkybes, tada gali stiprinti ir pasitikėjimą vieni kitais, kad tai nėra sprendimai tiesiog, bet kad už viso to yra priežastys ir motyvai ir argumentai gal. Jo, bet perspektyvos tikrai skiriasi matėm.

A.R.: Taip, praktiškai atrodo vat tas gal tokios bendros kalbos suradimas. Dažnai būna sakoma, kad valstybinis, nevyriausybinių verslas visi turi tarsi savo atskiras kalbas, žodynus, darbo kultūras ir vos nereikia kažkokio tokio vertėjavimo. Ar to vertėjavimo pasitaiko jūsų veikloje ir kam tarp ko dažniausiai tenka vertėjauti?

V10: Nu aš kai kalbu su visais turbūt, tai stengiuosi na tikrai kalbėti gal ta žmonių kalba, [Interviu dalis pašalinta, siekiant apsaugoti tyrimo dalyvio tapatybę, - aut. past.]. Plius na tarkime tyrimai, vėlgi analitinė medžiaga, tai kai pažiūrėsi, bet iš esmės na tai nėra tas lengvai prieinamas tekstas ar informacija kiekvienam. Tai jau tada na tiek žinučių metu, tiek nu tarkim ar viešos komunikacijos metu, ar jau viešų pasisakymų metu tikrai stengiuosi kiek na kaip suprantu kalbėti paprastais terminais, pateikti pavyzdžius iš na tokius iš bendrinės kalbos

vartojimus ir na nebūti tuo tokiu „s sofistikuotu“ kalbėtoju, kur kažką pasakė, bet nieks nesuprato ir tikrai nevengiu ir gal tokių net tokių buitinių sprendimų, kaip pakartojimai, apibendrinimai, sugrįžimai, perklausymai. Ar pavyzdžiui kartais darom tiesiog tokius kaip seminarus, kur na tikrai paliekame to tokio laiko ar klausimams, ar net tiesiog pauzei, ar turit ar tikrai neturit klausimų ar panašiai ir nu ir aišku dar gal tokia vat ir komunikacija papildoma pasitelkiam. Ne tik aš viena nuo institucijos kalbu, tai atskirai pavyzdžiui, jeigu su projektu vykdomi, tai daromi seminarus, kur tada jau ir mano kolegės padeda. [Interviu dalis pašalinta, siekiant apsaugoti tyrimo dalyvio tapatybę, - aut. past.].

A.R.: O ar būna pastebit, kad ten nežinau kažkokios valstybinės institucijos nesupranta kažkokių ten nežinau [interesų grupės, - aut. past.] kalbos arba ten [interesų grupių astovai, - aut. past.] nesupranta biurokratinės kažkokios kalbos ir panašiai va tokių barjerų?

V10: [Interviu dalis pašalinta, siekiant apsaugoti tyrimo dalyvio tapatybę, - aut. past.].

A.R.: Tai aš suprantu, kad susikalbėti su [interesų grupės, - aut. past] bendruomene yra lengviau nei su kitomis institucijomis, nes nu ne jūsų sektoriaus, ar gerai suprantu?

V10: Ne nesakyčiau gal kaip pasakyt daugiau gal tiesiog, kad tada ta kalba yra skirtinga, ane. Nu kai mes kalbame [interesų grupės, - aut. past.] bendruomene, mes aš pavyzdžiui pati sąmoningai stengiuosi kuo mažiau. Nu aš jeigu čia taip nu jau grynai va apie tuos faktinius susitikimus, ane, nu tai tada kuo mažiau ten pilnų teisės aktų pavadinimų, kuo kalbėt tiesiog kuo paprasčiau ir aiškiau ir suprantamiau. Kai mes daugiau tada jau raštu pavidalu bendraujame su institucijomis ar ten ta pačia <...> ar panašiai ministerijom, tada ta kalba yra tiesiog visiškai kitokia. Jinai yra nu daug griežčiau reglamentuota. Ne taip pasakyčiau. Tada jau kaip tik yra remiamės teisės aktais, argumentais, kainų augimo pagrindimais ir panašiai. Čia ne tai, kad ar sunkiau ar lengviau, tiesiog jos yra skirtingos ir tas nu abu žodynai yra naudotini praktikoje.

A.R.: Taip, taip suprantu. Tai am šiaip jau vat interviu metu paminėjot skirtingus tam tikrus gal iššūkius tokius ir turininius vat tokias temas, kur gal vat sunkiau rasti sprendimus ir panašiai. Galbūt norėtusi šiek tiek vat išgirsti apie tą vat patį bendradarbiavimą, kiek jame matot tokio tarpininkavimo tarp vienu ar kitų, kiek savo konkrečiai asmeniškai veikloje to matot to tokio tarpininkavimo ir gal kokie iššūkiai su tuo susiję kyla?

V10: Nu tarpininkavimo patirčių irgi būta. [Interviu dalis pašalinta, siekiant apsaugoti tyrimo dalyvio tapatybę, - aut. past.]. Tai vėlgi iš tikrųjų nu aš visą laiką remiuosi daugiau mažiau panašiais principais, ane. Tai man yra svarbus iš esmės, kadangi dirbu viešajame sektoriuje, tai valstybės interesas ir tada na [interesų grupės, - aut. past.] bendruomenės interesas ir tada ką mes kaip viešojo sektoriaus subjektai galime dėl to padaryti ir susitarti ir stengiuosi gal tokį irgi rodyti pavyzdį ir kitom institucijom, kad mes neturime konkuruoti tarpusavyje, ypač <...> ,

bet ieškoti nu tokių vat bendrų sprendimų arba galbūt net kaip tik rasti ir „resursų“, kur mes galim sumažinti biurokrtiją dėl to, kad mes tarpusavyje susitariame. Tai vat keletas yra tokių pavyzdžių, kur tenka na tarkime būti tuo tokiu moderatoriumi, teko būti. Kiti pavyzdžiai, tarkime, vėlgi buvo moderavimas temos <...> asociacijos dėl tiesiog <...>. Tai tuomet jau jautėme, kad mes turime daugiau kompetencijų šitoj temoje, tai įsijungėm daugiau kaip ekspertai ir kartu na tokie vat moderatoriai bandant valdyt lūkestį ir vesti link to, kas tikrai yra realu ir pamatuojama ir apskaičiuojama. Tai jo.

A.R.: Paminėjot va tą, kad pati šiaip atstojat nu valstybės interesą, bet tuo pačiu <...> interesus. Tai man būtų įdomu išgirsti kiek jaučiat savo veikloj, kad vat atsiduriat kažkokioj priešpriešoj interesų ir kaip tada elgiatės?

V10: Ką turit omeny tą vat interesų priešpriešą gal truputį patikslintumėt?

A.R.: Nežinau, paimant kad ir gal kitą lauką politikos, bet ten nežinau, valstybės interesas yra ten nežinau, ten pavyzdžiui, kad ten saugoti ten kažkokią teritoriją, o tuo tarpu ten savininkų yra interesas ten nežinau, kažkaip tai gauti iš to pelną ir panašiai. Nu tiesiog toksai vat gal iš prasilenkimas šiek tiek nebūtinai gal kategoriškai taip, bet toksai šiek tiek išsiskiriantys prioritetai galbūt netgi taip paprasčiau.

V10: Nu žiūrėkit, mano atveju gal nėra tokių ryškių kolizijų vat kaip jūsų minimam pavyzdyje, nes sakau bendrai iš taip paukščio skrydžio žiūrint mes sutariam, ane, sutariam, kad reikia stiprinti vat ir pagal vyriausybės programą ten kas joje sudėliota ar <...> kas yra parašyta. Tas iš principo nėra blogai, nes stiprinti <...> stiprinti nevyriausybinių sektorių, stiprinti regionus ir taip toliau. Priešprieša jau atsiranda smulkesniam lygmeny dėliojant įgyvendinimo gal sakykim prioritetus ir nu labiausiai tai gal sakykim pinigus, ane, finansus, kiek kokiai sričiai mes galime skirti. Tai kai kur tiesiog na iki tam tikros ribos vis tiek turiu kaip <...> palaikymu na tam tikrą teisę priimti sprendimus. [Interviu dalis pašalinta, siekiant apsaugoti tyrimo dalyvio tapatybę, - aut. past.].

A.R.: Norėtusi išgirsti, kaip jūs pati matot, kaip apibūdintumėt galbūt jūsų santykį vat su [interesų grupėmis, - aut. past.]. Kiek jisai formalus, kiek jisai gal šiek tiek ir turi neformalių formatų ir panašiai. [Interviu dalis pašalinta, siekiant apsaugoti tyrimo dalyvio tapatybę, - aut. past.].

V10: Čia iš tikrųjų gal šiek tiek net ir kartosis mano atsakymai, ane, nes vienas nu, kaip galvoju net nuo ko geriau pradėti, nes viena dalis kuri man rūpi tai yra ir atskaitomumas prieš bendruomenę. Tai va tarkime mes turime <...>, kur dabar vat irgi ruošiamės jam <...>, kur iš esmės nu bet ir pristatysime <...>, nes mes ne taip seniai pradėjome kaip <...> darbuotis. Turiu omeny <...>, nes yra <...>. Tada toliau tame pačiame renginyje seks atskirų temų diskusijos,

kur dalyvaus tiek nariai, tiek [interesų grupių, - aut. past.] atstovai, tiek politikai. Tai tas labai man atrodo irgi prasmingai na reziumuos taip kaip mes dirbame, nes dirbame su visais ir tarp visų. Tada kaip ir sakiau, tarkime iš mūsų tokio gal kaip atskaitomumo pusės tai tikrai daug yra ir pati dalyvauju daugelyje pristatymų ar seminarų, kur nu mes paaiškiname vienus ar nu kodėl yra tokios sąlygos, kodėl mums to reikia, kodėl tie pokyčiai yra įvykę, ką kokie išvis pokyčiai yra įvykę ir panašiai ir tada informacijos susirinkimas, ane. Nu tai jau minėjau, kad vykdau reguliarius susitikimus su strateginėms organizacijom. [Interviu dalis pašalinta, siekiant apsaugoti tyrimo dalyvio tapatybę, - aut. past.]. Įvairios būna net ir nu tarkime apklausos ar fokus grupės. Nu ir aišku tiesiog susitikimai. Nu tai jų tikrai nu net jeigu ir tarkime ne mano inicijuota, tai būna, kad organizacijoms kyla klausimai arba gal [interesų grupės, - aut. past.]. Nu tai tuomet kalbamės pagal kylančius klausimus. Šiaip tikrai nu to bendravimo nu tokio yra nu labai daug. Tai suprantu. taip pat norėčiau paklaust tikrai tikriausiai per savo veiklą išbandėt vienokius ir kitokius būdus bendradarbiauti, susikalbėti ir panašiai.

A.R.: Galbūt galit pasidalinti kokios veikimo strategijos bendradarbiavime jums atrodo, kad labiausiai pasiteisino?

V10: Tam, kad bendradarbiautų man atrodo, kad abi pusės turi ateiti su tam tikru poreikiu ir iš to gauti naudą. Ir tas yra labai svarbu. Tarkime man labai yra geras pavyzdys bendradarbiavimo su savivaldybėmis. [Interviu dalis pašalinta, siekiant apsaugoti tyrimo dalyvio tapatybę, - aut. past.].

A.R.: Taip pat norėtusi pasiteirauti, kaip pati manot, kokios asmeninės savybės, kompetencijos svarbios tam vat bendradarbiavimui ir jūsų pačios veiklai?

V10: Nu ir kompetencijos tai gal apskritai tas nu svarbus platesnis konteksto išmanymas, ane. Tik gal vien tiktais <...> srities išmanymą, bet apskritai sakykim politikos arba net makroekonomikos principų išmanymas, kaip tai veikia. Jeigu taip asmeniškai kalbėti, tai <...>, tiek ekonomikos išsilavinimą. Tai man manau, kad tas padeda, nes tada galiu kalbėti, jeigu reikia finansų terminais, jeigu reikia, galiu <...>, nes tiek per tą, tiek per tą sritį esu perėjusi. Taip pat man atrodo labai yra svarbus tas toksai gebėjimas įsiklausyti, nes dažnai būna, kad na tiesiog pakankamai neišgirstama kita pusė ir padaromas nuosprendis ar neįsiklausus, tai paskui irgi na toksai vidinis galbūt būna nepasitenkinimas. Ir tada nu čia nežinau, ne visai gal kompetencija, bet šiek tiek tokio gal požiūrio, kad turi nu negali būti, kad tarkime viena pusė išsisako, bet tu nesugrįžti su rezultatu, kas iš to. Tai net jeigu ir nereaguoji į pasiūlymus, man atrodo yra svarbu paaiškint kodėl, nes paskui dažnai būna gal tokio nusivylimo, kad na va aš čia šnekėjau, šnekėjau, nu jie vis tiek nieko neklauso arba nekreipia dėmesio. Tai čia gal toks vat irgi nu kaip pasakyt, net sakyčiau pagarbus požiūris į kiekvieną kalbantįjį, bet aišku nu

savaime suprantama, kad ne visada nu viską gali ir adaptuoti nu arba ne viskas tinka. Nu dar kritinis mąstymas irgi gerai. Nežinau kiek čia plėstis.

A.R.: Taip, taip, taip, suprantu. Taip pat vat taip kalbant am apie tas vat sėkmes, norisi išgirsti, kaip pati suprantat savo veiklos sėkmę, kokiais kriterijais gal matuojat savo veiklos sėkmę, kas jums yra sėkmė?

V10: Nu aš vis tiek gal visą savo tą darbą dabar grindžiu per institucijos pasiekiamus rezultatus. Tai santykis su [interesų grupės, - aut. past.] bendruomene ar ten tarkim susitelkimas atskirose temose man irgi yra vienas iš sėkmės rodiklių. Ir gal kaip pavyzdys galėtų būti <...> dėl biudžeto ir na pavyko pasiekti tą rezultatą. Tai tikrai nėra vien tik mano asmeninis indėlis, bet dėl to irgi buvo stengtasi, kad <...> kaip institucija nebūtų viena, ane. [Interviu dalis pašalinta, siekiant apsaugoti tyrimo dalyvio tapatybę, - aut. past.]. Mes vat irgi su <...> esam labai apsibrėžę, kad norim būti kaip <...> ir tada įsitraukti ne tik į savo grynai funkcijas va tas tris, bet ir aktyviau į tokį ir moderatoriaus vaidmenį. Tai na kaip rezultatas tada matosi per susitikimų kiek ir kur įsitrauki. Tai vėlgi nelabai gal konkrečiai suvardijau, kad vat pirmas, antras, trečias rodikliai, bet gal tegul tokiais teminiais blokais.

A.R.: Taip, taip, taip. Tai man atrodo čia jo tikrai nebūtinai visada ir visi ten turi kažkokius labai skaitinius kriterijus. Kartais tiesiog nu vat įdomu kada pajutimas tas yra sėkmės, kada toksai gal nu vat vidinis tas sėkmės suvokimas ateina. Tai pabaigai norėjau, kadangi šiaip iš esmės klausimus jau visus perėjome, norėjau pasiteirauti galbūt dar liko jums kažkokių minčių iš ankstesnių klausimų, kuo norėjot pasidalinti ir prie ko galėtumėm sugrįžti šiek tiek dar.

V10: Net nežinau. Čia gal net labiau būtų klausimas jums ar suprantama, nes kaip aš įsivaizduoju nu kaip apie daug ką kalbu jau taip sutrumpintai, nes nu gal taip atrodo paprasta pasakyt bendradarbiavimas arba ten susitinkam reguliariai su strateginėms organizacijom, nes už viso to yra daug papildomos medžiagos ir konteksto, bet esant ribotam laikui tikrai nu nėra galimybės visko nupasakot detalai ir to. Tai tiesiog gal net labiau klausimas jums kaip kiek aiškus ar neaiškus tas mūsų veikimo modelis ir tos bendradarbystės.

A.R.: Man atrodo pakankamai gal patys mechanizmai yra aiškūs. Man gal vat man gal vat tokia atrodo, kad ta dalis tokia vat jūsų kaip tokios <...> nu tokios vat am iš nu šiaip esat valstybinio sektoriaus atstovė, bet vat tuo pačiu atstovaujat, bendraujat, bendradarbiaujat [su interesų grupėmis, - aut. past.]. Tai vat man va šita va dalis tokia ji labai įdomi ir jeigu vat dar norit kažkuo pasidalinti šitoje vietoje, tai tikrai būtų labai įdomu.

V10: [Interviu dalis pašalinta, siekiant apsaugoti tyrimo dalyvio tapatybę, - aut. past.].

A.R.: Suprantu. Taip, tai labai vertingos šitos jūsų įžvalgos. Aš iš savo pusės jau sustabdysiu įrašymą.