

VILNIAUS UNIVERSITETAS

EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS

**STUDIJŲ PROGRAMA
VERSLO PROCESŲ VALDYMAS**

Rasa Lipskytė

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

ATEIČIŲ IŽVALGŲ ĮTAKA KULTŪROS IR KŪRYBINIŲ INDUSTRIJŲ SEKTORIAUS BENDRAKŪROS PROCESO ĮGALINIMUI	THE IMPACT OF FORESIGHT ON ENABLING CO-CREATION PROCESS IN THE CULTURE AND CREATIVE INDUSTRIES
---	---

Darbo vadovė Doc. Dr. Erika Vaginienė

Vilnius, 2026

TURINYS

LENTELIŲ SĄRAŠAS	4
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	5
ĮVADAS	6
1. ATEIČIŲ ĮŽVALGŲ KULTŪROS IR KŪRYBINIŲ INDUSTRIJŲ SEKTORIAUS BENDRAKŪROS ĮGALINIMUI TEORINIAI ASPEKTAI	9
1.1. Ateičių įžvalgų bendrakūros įgalinimui teorinės prielaidos	9
1.1.1. Ateičių įžvalgų samprata.....	9
1.1.2. Bendrakūros įgalinimas per atečių įžvalgas.....	13
1.2. Kultūros ir kūrybinių industrijų sektoriaus verslų bendrakūros specifika	16
1.2.1. Kultūros ir kūrybinių industrijų sektoriaus verslų samprata ir veiklos ypatumai	17
1.2.2. Kultūros ir kūrybinių industrijų verslų bendrakūros specifika	18
1.3. Ateičių įžvalgų įtaka kultūros ir kūrybinių industrijų verslų bendrakūrai, teorinės prielaidos.....	21
1.3.1. Ateičių įžvalgų vaidmuo įgalinant kultūros ir kūrybinių industrijų sektoriaus bendrakūrą.....	21
1.3.2. Ateičių įžvalgų bendrakūros įgalinimo KKI sektoriui teorinis modelis	23
2. ATEIČIŲ ĮŽVALGŲ TAIKYMO KULTŪROS IR KŪRYBINIŲ INDUSTRIJŲ SEKTORIAUS BENDRAKŪROS PROCESO ĮGALINIMUI TYRIMO METODIKA.....	25
2.1. Tyrimo metodologija	26
2.2. Tyrimo eiga ir duomenų analizė	30
2.3. Tyrimo sunkumai ir apribojimai	33
3. ATEIČIŲ ĮŽVALGŲ TAIKYMO KULTŪROS IR KŪRYBINIŲ INDUSTRIJŲ SEKTORIAUS BENDRAKŪROS PROCESO ĮGALINIMUI EMPIRINĖ ANALIZĖ.....	35
3.1. Duomenų šaltiniai ir analizės eiga	35
3.2. Ateičių įžvalgų taikymo kaip KKI sektoriaus bendrakūros įgalinimo priemonės empirinės analizės rezultatai	39
3.2.1. KKI sektoriaus fragmentiškumas ir tarpsektoriškumas kaip bendrakūros poreikio pagrindimas.....	39
3.2.2. Ekspertų atvirumas atečių įžvalgoms kaip bendrakūros struktūravimo priemonė	43

3.2.3. Ateičių įžvalgų taikymo KKI bendrakūrai veikimo sąlygos.....	47
3.2.4. Ateičių įžvalgų taikymo KKI bendrakūrai rizikos ir barjerai	51
3.2.5. Praktinės ateičių įžvalgų taikymo formos KKI sektoriaus bendrakūrai	55
3.3. Teorinio modelio tikslinimas remiantis ekspertų modelio refleksija.....	60
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI	64
LITERATŪROS IR ŠALTINIŲ SĄRAŠAS.....	67
SANTRAUKA.....	73
SUMMARY	75
PRIEDAI.....	77

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Ateičių įžvalgų principai.....	12
2 lentelė. Bendrakūros kuriama vertė atečių įžvalgose	14
3 lentelė. Empirinio tyrimo informantų grupės ir jų atrankos logika	29
4 lentelė. Empirinės analizės dimensijų, tyrimo klausimų ir interviu klausimų grupių sąsajos....	31
5 lentelė. Empirinio tyrimo informantų kompetencijų sritys ir interviu duomenų charakteristikos	36
6 lentelė. Dokumentų analizėje naudotų šaltinių charakteristikos	38
7 lentelė. KKI sektoriaus fragmentiškumas ir tarpsektoriškumas kaip bendrakūros poreikio pagrindas	41
8 lentelė. Ekspertų atvirumas atečių įžvalgoms kaip KKI sektoriaus bendrakūros struktūravimo prieigai	44
9 lentelė. Ateičių įžvalgų taikymo KKI bendrakūrai veikimo sąlygos	48
10 lentelė. Ateičių įžvalgų taikymo KKI bendrakūrai rizikos ir barjerai	52
11 lentelė. Praktinės atečių įžvalgų taikymo formos KKI sektoriaus bendrakūrai	56
12 lentelė. Ekspertų refleksijose išryškėję teorinio modelio tikslinimo aspektai.....	61

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 paveikslas. <i>Ateičių įžvalgų KKI sektoriaus bendrakūros įgalinimo mechanizmo teorinis modelis</i>	24
2 paveikslas. <i>Atnaujintas ateičių įžvalgų KKI sektoriaus bendrakūros įgalinimo mechanizmo teorinis modelis</i>	62

IVADAS

Darbo temos aktualumas. Kultūros ir kūrybinių industrijų (KKI) sektorius Lietuvoje yra laikomas svarbiu kultūrinės, socialinės ir ekonominės raidos veiksniu, kurio plėtra siejama su kūrybingumo skatinimu, kultūrinio dalyvavimo stiprinimu ir inovacijų ekosistemų formavimu. Šio sektoriaus stiprinimas yra vienas iš nacionalinių prioritetų, įtvirtintų Nacionaliniame pažangos plane 2021 – 2030 m., kurio tikslai įgyvendinami Kultūros ministerijos pažangos priemonėmis. Šios priemonės skirtos KKI konkurencingumui didinti bei skatinti naujų produktų ir paslaugų kūrimą. Tačiau KKI sektoriui būdingas fragmentiškumas ir projektinė veiklos logika lemia sudėtingą jo ilgalaikį koordinavimą, bendros krypties formavimą ir kolektyvinį mokymąsi. Kompleksiškumas ypač išryškėja skaitmeninės transformacijos ir ArtTech krypties kontekste, kuomet kūrybiniai, technologiniai, verslo ir viešojo sektoriaus atstovai turi veikti drauge, tačiau susiduria su struktūruotų bendrakūros mechanizmų trūkumu. Šiuos iššūkius spręsti siekia nuo 2025 m. pradžios Inovacijų agentūroje veikiantis kompetencijų centras „ArtTech Hub“. Dėl ankstyvos centro veiklos stadijos išryškėja moksliskai pagrįstų KKI sektoriaus bendrakūros ir ateities planavimo prieigų poreikis. Šis poreikis ryškėja ir socialiniame bei pilietiniame šalies lygmenyje, kur šiuo metu pastebima ir iš paties sektoriaus kylanti mobilizacija. Šiai dienai pastebimas aktyvus kultūros lauko dialogas per pilietinę Kultūros asamblėjos iniciatyvą, kuriam vystantis aktualu taptų struktūruotos bendrakūros ir ateities planavimo prieigos.

Mokslinėje literatūroje KKI bendrakūra apibūdinama kaip esminė sąlyga kuriant vertę fragmentuotose ir tarpsektorinėse ekosistemose, kuriose būtina derinti skirtingas žinojimo bazes, vertybinius požiūrius ir institucinės veiklos logikas (Bernard ir kt., 2022; Wang ir kt., 2024; Lee, 2022; Ngo, 2026). Vis tik tyrimai pažymi, kad KKI sektoriuje bendrakūros įgalinimas yra problemiškas dėl laikinų bendradarbiavimo formų, koordinavimo mechanizmų trūkumo ir veiklos logikų nesuderinamumo, dėl to siekiama rasti sprendimus, galinčius padėti struktūruoti dialogą ir bendrą veikimą neapibrėžtumo sąlygomis (Hauge ir kt., 2018; Nijzink ir kt., 2017). Šiame kontekste matomos jungtys su ateičių įžvalgomis (angl. *foresight*), kurios mokslinėje literatūroje suvokiamos kaip socialinis ir dalyvaujamas procesas, orientuotas į bendrą prasmės kūrimą, skirtingų perspektyvų derinimą ir kolektyvinį mokymąsi (Sakellariou ir Vecchiato, 2022; Gudowsky ir Peissl, 2016). Šiame darbe keliama prielaida, kad ateičių įžvalgų metodai gali būti analizuojami kaip potencialus KKI sektoriaus bendrakūros įgalinimo mechanizmas.

Analizuojamos temos ištirimo lygis. Ateičių įžvalgų tyrimai sudaro platų, tačiau vis dar pakankamai fragmentuotą mokslinį lauką, kuriame nagrinėjami skirtingi teoriniai požiūriai, metodai ir taikymo sritys (Hideg, 2015; Fergnani ir Chermack, 2021; Gudowsky ir Peissl, 2016). Pastebima, kad pastaraisiais metais nemažai dėmesio skiriama dalyvaujamosioms ir bendradarbiavimo ateičių įžvalgų prieigoms. Tačiau šie tyrimai nukreipti į valdymo, politikos ar inovacijų kontekstus ir tiesiogiai neanalizuoja ateičių įžvalgų kaip bendrakūros įgalinimo mechanizmo KKI sektoriuje (Gattringer ir Wiener, 2020; Wiener ir kt., 2020; Hebinck ir kt., 2018, Paliokaitė ir kt., 2025). Galima teigti, kad ateičių įžvalgų ir KKI sektoriaus bendrakūros sąveika yra nepakankamai sistemiškai ištirta, o esami tyrimai labiau atskleidžia bendrakūros bruožus ir metodus ateičių įžvalgų procesuose, bet nenagrinėja šio ryšio kaip savarankiško analizės objekto.

Darbo naujumas. Darbe jungiami iki šiol literatūroje fragmentiškai nagrinėti ateičių įžvalgų ir KKI tyrimų laukai per bendrakūros perspektyvą. Taip pat darbe siūlomas konceptualus teorinis modelis, leidžiantis ateičių įžvalgas interpretuoti kaip bendrakūros įgalinimo mechanizmą.

Darbo problema – Šiuo tyrimu siekiama plėtoti ateičių įžvalgų temą ir spręsti šią mokslinę problemą: kaip ateičių įžvalgos gali būti konceptualizuojamos kaip bendrakūros įgalinimo mechanizmas KKI sektoriuje?

Darbo tikslas – parengti teorinį modelį KKI ateičių įžvalgoms rengti, empiriškai jį pratestuoti Lietuvos KKI sektoriuje bei pateikti Lietuvos Inovacijų agentūrai rekomendacijas dėl šio modelio taikymo vystant Lietuvos KKI smėliadėžę.

Darbo uždaviniai:

1. Atlikus mokslinės literatūros analizę, apibrėžti ateičių įžvalgas, kaip bendrakūros įgalinimo mechanizmą KKI sektoriui ir jo veikimo teorines prielaidas.
2. Susiejus ateičių įžvalgų bendrakūros ir KKI sektoriaus bendrakūros koncepcijas, parengti teorinį ateičių įžvalgų, kaip bendrakūros įgalinimo mechanizmo KKI sektoriui modelį.
3. Parengus empirinio tyrimo metodiką, ištirti ateičių įžvalgų taikymo, kaip bendrakūros įgalinimo mechanizmo KKI sektoriui, prielaidas, veikimo sąlygas, barjerus ir praktinio taikymo formas Lietuvos KKI sektoriaus kontekste.
4. Remiantis empirinio tyrimo rezultatais, patikslinti ateičių įžvalgų, kaip bendrakūros įgalinimo mechanizmo KKI sektoriui, modelį ir pateikti jo taikymo rekomendacijas.

Darbo metodai:

1. Sisteminė ir lyginamoji mokslinės literatūros analizė taikyta apibrėžiant ateičių įžvalgų, bendrakūros ir KKI sektoriaus bendrakūros teorines prielaidas bei jų tarpusavio sąsajas.
2. Kokybinis žvalgybinio pobūdžio tyrimas, grindžiamas atvejo studijos strategija, pasirinktas dėl nagrinėjamo reiškinių kompleksiskumo, kontekstualumo ir riboto ateičių įžvalgų, kaip KKI sektoriaus bendrakūros įgalinimo mechanizmo, empirinio ištirtumo.
3. Pusiaus struktūruoti ekspertiniai interviu taikyti siekiant atskleisti ekspertines refleksijas apie ateičių įžvalgų taikymo Lietuvos KKI sektoriaus bendrakūros įgalinimui galimybes, apribojimus, praktinio taikymo formas ir teorinio modelio tikslinimo kryptis.
4. Dokumentų analizė taikyta siekiant susieti ekspertų įžvalgas su platesniu Lietuvos KKI sektoriaus politikos, institucinės aplinkos ir strateginių kryptų kontekstu.
5. Kokybinė teminė analizė, derinant dedukcinę ir indukcinę analizės logiką, taikyta empirinio tyrimo duomenims analizuoti. Dedukcinės analizės pagrindą sudarė teorijoje ir metodologijoje išskirtos analitinės dimensijos, o indukcinė analizė leido identifikuoti papildomas empirines temas.
6. Duomenų šaltinių trianguliacija taikyta derinant ekspertinių interviu ir dokumentų analizės duomenis, siekiant sustiprinti empirinės analizės pagrįstumą.

Dirbtinio intelekto (toliau – DI) naudojimas. Rengiant baigiamąjį darbą buvo naudotas generatyvinio dirbtinio intelekto įrankis „ChatGPT“ („OpenAI“). Įrankis pasitelktas baigiamojo darbo santraukos lietuvių kalba pirminei redakcijai suformuoti ir santraukos vertimui į anglų kalbą. Taip pat įrankis naudotas patikrinti darbo atitiktį formaliems magistro baigiamojo darbo rengimo metodiniams nurodymams. Visi DI siūlymai įvertinti kritiškai, galutinės santraukų versijos peržiūrėtos ir pakoreguotos, o už jų turinį atsako darbo autorė.

Darbo struktūra. Darbą sudaro trys pagrindinės dalys: literatūros apžvalga, empirinio tyrimo metodologija ir tyrimo rezultatai. Pirmoje darbo dalyje sprendžiami pirmasis ir antrasis magistro baigiamojo darbo uždaviniai. Joje analizuojama ateičių įžvalgų bei kultūros ir kūrybinių industrijų verslų mokslinė literatūra, išskiriama bendrakūros specifika ir jos įgalinimas. Apibrėžiamas ateičių įžvalgų KKI sektoriaus bendrakūros įgalinimo mechanizmo teorinis modelis. Antroje darbo dalyje sprendžiamas trečiasis darbo uždavinys. Šioje dalyje pateikiama tyrimo metodologija, skirta pagrįsti empirinio tyrimo prieigą, duomenų rinkimo ir analizės metodus, tyrimo eigą bei tyrimo apribojimus. Trečioje darbo dalyje sprendžiami trečiasis ir ketvirtasis uždaviniai, joje pristatomi empirinio tyrimo rezultatai bei atnaujintas ateičių įžvalgų KKI sektoriaus bendrakūros įgalinimo mechanizmo teorinis modelis.

1. ATEIČIŲ ĮŽVALGŲ KULTŪROS IR KŪRYBINIŲ INDUSTRIJŲ SEKTORIAUS BENDRAKŪROS ĮGALINIMUI TEORINIAI ASPEKTAI

1.1. Ateičių įžvalgų bendrakūros įgalinimui teorinės prielaidos

1.1.1. Ateičių įžvalgų samprata

Sąvoka „ateičių įžvalgos“ skirtinguose kontekstuose traktuojama nevienareikšmiškai. Kembridžo žodynas bendrine prasme ateičių įžvalgas (angl. *foresight*¹) apibrėžia kaip gebėjimą teisingai įvertinti kas nutiks ateityje ir planuoti veiksmus remiantis šiuo žinojimu. Tačiau mokslinėje literatūroje sutinkamos gerokai kompleksiškesnės šios sąvokos sampratos. Moksliniuose šaltiniuose ateičių įžvalgos apibūdinamos tiek kaip tarpdisciplininis tyrimų laukas, tiek kaip praktikų laukas, kuris esant dideliame neapibrėžtumui skirtas sistemingai tyrinėti galimas ateities raidos kryptis ir tų ateičių reikšmę dabarties sprendimams (Hideg, 2015; Reilly-King ir kt., 2024). Lyginant su tradiciniu prognozavimu ar planavimu, ateičių įžvalgų tikslas nėra vienos teisingos ateities nustatymas, o kaip tik remiasi prielaida, kad ateitis yra nevienareikšmiška, galinti turėti daug prasmių ir yra atvira (Villman ir Kuusi, 2025; Hideg, 2015). Pastebima, kad ateičių įžvalgos nėra nukreiptos į prognozių tikslumą, o fokusuojasi į patikimus žinių kūrimo procesus (Chaparak, 2025). Chaparak (2025) teigia kad ateičių (angl. *futures*) ir ateičių įžvalgų moksle pagrįstomis laikomos tos žinios, kuomet jos kuriamos sistemiškai, skaidriai ir remiantis refleksiškumu (angl. *reflexivity*). Tačiau literatūroje pastebima ir tai, kad ateičių įžvalgų laukas dažnai kritikuojamas, kaip nemoksliškas, nes jam neretu atveju taikomi prognozavimo tikslumo kriterijai, kurie iš esmės neatitinka šio mokslo prigimties (Fergnani ir Chermack, 2021). Fergnani ir Chermack (2021) išskiria, kad būtent teorinis ir metodologinis nuoseklumas užtikrina ateičių įžvalgų paaiškinamumą, žinių kaupimą ir mokslinį pagrįstumą. Apibendrinant šiuos požiūrius, ateičių įžvalgos vertinamos kaip metodologiškai pagrįstas mokslas, kuriame žinių patikimumas kuriamas sistemiškumu, refleksiškumu ir teoriniu bei metodologiniu nuoseklumu (Chaparak, 2025; Fergnani ir Chermack, 2021).

Ateičių įžvalgos gali būti suprantamos ir kaip metodų rinkinys. Moksliniuose šaltiniuose išskiriama, kad ateičių įžvalgos apima tiek kokybinius, tiek kiekybinius metodus, kurie tarpusavyje derinami į kompleksines metodų sistemas (Coelho ir kt, 2012). Vienas dažniausiai taikomų ateičių įžvalgų metodų yra scenarijų kūrimas, kuris padeda struktūruotai tyrinėti

¹ Kembridžo žodynas. *Foresight* reikšmė. <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/foresight>

skirtingas galimas ateitis ir jų pasekmės (Derbyshire ir kt., 2022). Ateičių įžvalgose taip pat taikomi Delphi tyrimai, aplinkos skenavimo metodas (angl. *horizon scanning*), vizijų kūrimas, technologiniai ir strateginiai žemėlapiai (angl. *roadmapping*) bei kiti dalyvaujantieji formatai, skirti įtraukti skirtingas suinteresuotas šalis į ateities svarstymus (Pauget ir kt., 2021; Piirainen ir Lindqvist, 2010). Literatūroje pastebimas dėmesys ir ateičių įžvalgų metodų hibridinėms prieigoms (angl. *hybrid foresight approaches*), kurios apima skirtingų metodų jungimą į vieningas analitines sistemas. Pavyzdžiui, Villman ir Kuusi (2025) siūlo ateičių žemėlapių sistemą (angl. *Futures Map Framework*), kuri integruoja scenarijų ir vizijos kūrimą bei veiksmų planus į vieną metodinę struktūrą tam, kad apjungtų analitinį ir normatyvinį mąstymą bei sustiprintų ryšį tarp ateičių įžvalgų ir praktinio veikimo. Dizaino lauko tyrimuose ateičių įžvalgų metodų rinkinys dar platesnis, nes apima ir kūrybines, spekuliatyvias ir eksperimentines prieigas. Tokie metodai tinkami sprendžiant sudėtingas problemas, nes skatina tirti ne tik tikėtinas, bet ir radikalias, naujas ateities galimybes (Ketonen-Oksi ir Vigren, 2024; Sanzeni ir kt., 2019).

Ateičių įžvalgos mokslinėje literatūroje apibūdinamos ne tik kaip tyrimų laukas, bet ir kaip procesas. Procesinis ateičių įžvalgų požiūris (angl. *process-oriented approach*) įvardija, kad ateičių įžvalgos nėra vienkartinis projektas ar veiklos ataskaita, tai yra nuolatinė, iteratyvi veikla, kuri integruojama į strateginį mąstymą ir sprendimų priėmimą (Reilly-King ir kt., 2024). Literatūroje ateičių įžvalgų procesas apjungia praeities analizę, dabarties sprendimus ir galimas ateitis, tokiu būdu sudarant sąlygas reflektuoti galimus ateities raidos kelius ir jų pasekmes (Villman ir Kuusi, 2025). Toks laiko dimensijų apjungimas, pasak autorių, apima tiek retrospektyvų, tiek prospektyvų (angl. *prospective*) mąstymą. Pastebima, kad ateičių įžvalgų procesas taip pat gali būti siejamas su prasmės kūrimu (angl. *sensemaking*), kuomet proceso dalyviai formuoja naujus, kolektyvinius ateities vaizdinius ir mentalinius modelius (angl. *mental models*) (Sakellariou ir Vecchiato, 2022). Apibendrinant šį požiūrį, ateičių įžvalgų procesas padeda suprasti galimus pokyčius ir tuo pačiu keičia dalyvių mąstymo struktūras bei sprendimų priėmimo logiką, nes interpretuojamos įvairios galimos ateitys. Moksliniuose šaltiniuose pabrėžiama, kad ateičių įžvalgos yra socialinis procesas, kuriame apjungiami skirtingi dalyviai drauge svarstyti ateities scenarijus ir jų reikšmę sprendimų priėmimui (Sakellariou ir Vecchiato, 2022). Socialinio proceso aspektas ypač būdingas dalyvaujamųjų ateičių įžvalgų (angl. *participatory foresight*) tyrimuose, kuriuose ateičių įžvalgos apibūdinamos kaip įtraukus strateginis procesas, kuris apima skirtingas suinteresuotas šalis ir skirtingas žinojimo formas (Paliokaitė ir kt., 2025). Dalyvaujamųjų ateičių įžvalgų tyrimuose pastebima, kad procesas turi ir socialinį poveikį. Įtraukus ateičių įžvalgų procesas skatina mokymąsi, didina ateities sąmoningumą (angl. *future awareness*) ir stiprina pasitikėjimą tarp dalyvių (Paliokaitė ir kt., 2025). Taip pat ateičių įžvalgų procesai organizacijoms ir bendruomenėms padeda lengviau

prisitaikyti prie aplinkos neapibrėžtumo, nes skatina ilgalaikį mąstymą ir strateginį lankstumą (Lahnamäki-Kivelä, 2022). Tyrimuose ateičių išvalgų procesai taip pat taikomi perėjimui nuo reaktyvaus prie proaktyvaus sprendimų priėmimo, siekiant spręsti sisteminės krizes (Mesko ir kt., 2025). Taip pat ateičių išvalgų procesas siejamas ir su aktyviu pokyčių inicijavimu, kuomet įsivaizdavimo, eksperimentavimo ir refleksijos ciklai padeda ne tik prisitaikyti prie pokyčių, bet ir juos formuoti (Ketonen-Oksi ir Vigren, 2024). Pats ateities projekcijos veiksmas gali daryti įtaką ateičiai, kadangi keičiami proceso dalyvių lūkesčiai ir veiksmai dabartyje (Sanzeni ir kt., 2019).

Nagrinėjant literatūrą pastebima, kad skirtingų mokslo sričių tyrimuose ateičių išvalgos apibūdinamos nevienareikšmiškai. Strateginio valdymo ir inovacijų tyrimų srityse ateičių išvalgos suvokiamos kaip struktūruotų veiklų visuma, kuri leidžia organizacijoms ir institucijoms anksti identifikuoti silpnus signalus, kylančias tendencijas ir galimus raidos lūžio taškus (angl. *discontinuities, disruptive changes*), tokiu būdu geriau pasirengiant ateities pokyčiams (Sakellariou ir Vecchiato, 2022; Coelho ir kt., 2012). Šių veiklų pobūdis leidžia ateičių išvalgas suprasti ir kaip į ateitį orientuotą mąstymą (angl. *future-oriented thinking*), kuris padeda sprendimų priėmėjams veikti neapibrėžtumo sąlygomis (Sakellariou ir Vecchiato, 2022; Reilly-King ir kt., 2024). Visgi ateičių išvalgų samprata neapsiriboja vien pasirengimu pokyčiams. Dizaino srities tyrimuose ateičių išvalgos suvokiamos kaip žinojimas nukreiptas į pokytį, skirtas aktyviai formuoti ateities kryptis (Sanzeni ir kt., 2019). Tuo tarpu tarpdisciplininėje mokslinėje literatūroje ateičių išvalgų samprata dar labiau išplečiama, išskiriant skirtingų disciplinų, patirčių ir vertybinių perspektyvų sujungimą (Lundberg ir kt., 2025). Pastebima, kad ateities klausimai yra suvokiami kaip per sudėtingi, kad būtų sprendžiami vienos disciplinos rėmuose, todėl ateičių išvalgos apibūdinamos kaip erdvė, kurioje kuriamas bendras konceptualus pagrindas tarp skirtingų žinojimo laukų (Lundberg ir kt., 2025).

Nagrinėjant mokslinę ateičių išvalgų literatūrą išryškėja ir tam tikri šiai sričiai būdingi principai. Pirmiausia, literatūroje pastebimas principas, kad ateičių išvalgos grindžiamos sistemingu aplinkos stebėjimu ir empiriniais duomenimis, kurie apima tendencijų analizę, silpnų signalų identifikavimą ir platesnį kontekstą, aplinkos skenavimą (angl. *horizon scanning*). Tai leidžia iš anksto atpažinti galimus pokyčius ir pagrįsti ateities galimus scenarijus patikimais žinių kūrimo procesais, o ne intuicija grįstomis prielaidomis (Coelho ir kt., 2012; Sakellariou ir Vecchiato, 2022; Chaparak, 2025). Antras literatūroje pastebimas principas yra daugialypė ir nevienareikšmiška ateitimi pagrįstas scenarijų kūrimas, kuris taikomas kaip priemonė kompleksiskumui ir neapibrėžtumui nagrinėti. Scenarijai, Delphi tyrimai ar spekuliatyvūs dizaino metodai padeda tirti alternatyvias galimas ateitis ir ieškoti sprendimų sudėtingoms galimoms problemoms (Derbyshire ir kt., 2022; Villman ir Kuusi, 2025; Sanzeni ir kt., 2019; Ketonen-Oksi ir Vigren, 2024). Trečias literatūroje sutinkamas ateičių išvalgų principas yra iteratyvus, cikliškas

mokymosi procesas, kurio metu prielaidos, metodai ir rezultatai vis iš naujo peržiūrimi, atsiradus naujai informacijai. Toks cikliškumas įgalina organizacijas ir bendruomenes gebėti prisitaikyti prie kintančios aplinkos ir stiprinti strateginį lankstumą neapibrėžtose sąlygose (Reilly-King ir kt., 2024; Paliokaitė ir kt., 2025; Ketonen-Oksi ir Vigren, 2024). Ketvirtas identifikuotas principas yra ateičių įžvalgų rezultatų integravimas į strateginį mąstymą ir sprendimų priėmimą. Literatūroje įvardinama, kad tokios priemonės kaip kelrodžiai (angl. *roadmaps*), atgalinis planavimas (angl. *backcasting*) ar veiksmų planai padeda ateičių įžvalgas paversti konkrečiomis politikos ar organizacinėmis iniciatyvomis, užtikrinančiomis ateičių įžvalgų praktinį veikimą (Coelho ir kt., 2012; Reilly-King ir kt., 2024; Villman ir Kuusi, 2025). Penktas moksliniuose šaltiniuose aptinkamas ateičių įžvalgų principas – įtraukus socialinis ir tarpdisciplininis procesas, kuriame dalyvauja skirtingos suinteresuotos šalys, atstovaujančios įvairias žinojimo formas, patirtis ir vertybines perspektyvas. Dalyvaujamas ateičių įžvalgų principas skatina bendros prasmės kūrimą, didina sprendimų patikimumą ir sukuria sąlygas kolektyvinei atsakomybei už ateities vizijas ir sprendimus (Sakellariou ir Vecchiato, 2022; Paliokaitė ir kt., 2025; Lundberg ir kt., 2025). Galiausiai, nors ir ne visuomet įvardijamas, tačiau pastebimas principas – gebėjimų ugdymas. Moksliniuose tyrimuose įvardijama, kad dalyvavimas ateičių įžvalgų procese skatina dalyvių mokymąsi, keičia jų požiūrį ir didina ateities sąmoningumą. Taip ateičių įžvalgos prisideda tiek prie individualių, tiek prie organizacinių gebėjimų plėtimo, kurie padeda palaikyti ilgalaikę ateities kryptį ir tęstinį ateičių įžvalgų taikymą (Sakellariou ir Vecchiato, 2022; Paliokaitė ir kt., 2025; Chaparak, 2025). Toliau pateikiama mokslinėje literatūroje identifikuotų ateities įžvalgoms būdingų principų apibendrinimų lentelė.

1 lentelė

Ateičių įžvalgų principai

Principas	Principo bruožai
Sistemiškas aplinkos stebėjimas	Sistemiškas aplinkos stebėjimas, tendencijų analizė ir silpnų signalų identifikavimas leidžia pagrįsti galimas ateities empiriniais duomenimis.
Kompleksiškumu pagrįstas scenarijų kūrimas	Scenarijų kūrimas ir kitų metodų taikymas remiasi nevienareikšmėmis ir daugialypėmis ateitimis, kad spręstų sudėtingas, neapibrėžtas problemas.
Cikliškas mokymosi procesas	Cikliškas ir iteratyvus mokymasis įgalina prisitaikymą ir strateginį lankstumą kintančiose sąlygose.
Strateginis integravimas	Ateičių įžvalgų rezultatai integruojami į strateginį mąstymą ir sprendimų priėmimą, užtikrinant jų praktinį veikimą.
Įtraukus, dalyvaujamas tarpdisciplininis procesas	Sujungiamos skirtingos suinteresuotos šalys bendram ateities prasmės kūrimui ir sprendimų priėmimui.
Gebėjimų ugdymas	Individualių ir organizacinių gebėjimų plėtimas, padedantis palaikyti ilgalaikį ateičių įžvalgų taikymą.

Šaltinis: sudaryta autorės.

Apibendrinant ateičių įžvalgų sampratą galima teigti, kad mokslinėje literatūroje jos suvokiamos kaip tarpdisciplininis ir metodologiškai pagrįstas tyrimų bei praktikos laukas, kuris apima sistemingą aplinkos stebėjimą, įvairių metodų taikymą, procesiškumą ir ciklišką mokymąsi neapibrėžtumo sąlygomis. Ateičių įžvalgos apima tiek analitinę ateities tyrinėjimą, tiek strateginį veikimą, kuriant prasmes, formuojant ateities sprendimus ir ugdant gebėjimus ilgalaikiams pokyčiams. Šiame kontekste ateičių įžvalgos suvokiamos kaip įtraukus, dalyvaujамasis procesas, kuriame bendrakūra tampa esminiu principu, jungiančiu skirtingas perspektyvas, žinojimo formas ir kolektyvinę atsakomybę už ateitį.

1.1.2. Bendrakūros įgalinimas per ateičių įžvalgas

Praėjusiame skyriuje identifikuota, kad teorijoje ateičių įžvalgos dažnai apibūdinamos kaip kolektyviniai socialiniai procesai, kuriuose galimų ateičių supratimas formuojamas sąveikaujant skirtingiems dalyviams (Sakellariou ir Vecchiato, 2022; Paliokaitė ir kt., 2025). Mokslininkai pabrėžia, kad ateitis ateičių įžvalgų praktikose yra kuriama per dialogą, diskusiją ir bendrą interpretaciją (Gudowsky ir Peissl, 2016; Wibeck ir kt., 2022; Kaivo-oja, 2017; Jokinen, 2023). Moksliniuose tyrimuose laikomasi požiūrio, kad šiame kontekste bendrakūra (angl. *co-creation*) ateičių įžvalgose suvokiama ne tik kaip metodinė prieiga, bet ir kaip normatyvinis principas, kuris apima bendrą ateities prasmę, interpretacijų ir galimų veiksmų kūrimą. Tai reiškia, kad bendrakūra peržengia vien tik informacijos ar nuomonių surinkimą iš suinteresuotųjų šalių (Scolozzi ir kt., 2025; Hebinck ir kt., 2018). Toks požiūris remiasi prielaida, kad ateities problemos pasižymi kompleksiskumu, dideliu neapibrėžtumu ir vertybiniais konfliktais, dėl to nepakanka jų nagrinėti vienos disciplinos ar vieno eksperto žinojimo rėmuose (Gudowsky ir Peissl, 2016; Hebinck ir kt., 2018; Wibeck ir kt., 2022). Vis tik literatūroje nėra vieno bendro sutarimo, kaip plačiai turėtų būti apibrėžiama bendrakūra ateičių įžvalgų praktikoje. Nepaisant to, daugelyje mokslinių tyrimų bendrakūra laikoma esmine ateičių įžvalgų prielaida, kuri leidžia sujungti skirtingas žinojimo formas: ekspertines, praktines, institucinės patirties ir kasdienio gyvenimo žinias (Gudowsky ir Peissl, 2016; Hebinck ir kt., 2018; Wibeck ir kt., 2022). Tai ypač aktualu kalbant apie kompleksines ateities problemas. Ši žinių integracija suteikia pagrindą platesniam ir labiau skirtingus kontekstus atliepiančiam ateities svarstymui, kuris laikomas svarbia sąlyga, kuriant socialiai ir instituciškai pagrįstas ateičių įžvalgas (Gudowsky ir Peissl, 2016; Hebinck ir kt., 2018; Wibeck ir kt., 2022). Gattringer (2017) pažymi, kad ateičių įžvalgų procesas tampa paremtas bendrakūra, kuomet proceso dalyviai nėra tik konsultuojami, tačiau patys aktyviai įsitraukia į ateities naratyvų kūrimą ir jų interpretavimą. Šis aktyvus dalyvavimas (angl.

participation) padeda suvokti ateitį, kaip socialiai konstruojamą reiškinį, kuriam didelę įtaką turi kolektyvinis prasmės kūrimas (Sakellariou ir Vecchiato, 2022; Wibeck ir kt., 2022). Šis požiūris leidžia daryti išvadą, kad bendrakūra ateičių įžvalgose yra procesas, kurio metu kuriami ateities vaizdiniai bei reflektuojamos ir tų ateičių prielaidos, vertybės bei sprendimų priėmimo logika.

Toliau darbe aptariama praktinė bendrakūros vertė ateičių įžvalgų procesuose. Mokslinėje literatūroje pastebima, kad ateičių įžvalgų kontekste bendrakūra padeda pasiekti rezultatus, kurie neapsiriboja tik scenarijų ar planų kūrimu. Pirmiausia pabrėžiama, kad bendrakūra ateičių įžvalgų procesuose leidžia jungti skirtingas perspektyvas ir patirtis, tokiu būdu išplečiant nagrinėjamų galimų ateičių spektrą (Gudowsky ir Peissl, 2016; Hebinck ir kt., 2018). Galima teigti, kad skirtingų dalyvių įtraukimas sudaro sąlygas išsamesnių strateginių kryptų ir bendro ateities vaizdo kūrimui, atspindinčiam platesnį socialinį ir institucinį kontekstą. Ši bendrakūros savybė ypač vertinga sprendžiant sudėtingas, neapibrėžtas problemas, kurioms būdingi prieštaravimai ir ilgalaikės pasekmės. Moksliniuose šaltiniuose pastebima, kad bendrakūra ateičių įžvalgų procesuose padeda geriau suprasti tokių problemų struktūrą, iš anksto identifikuoti galimus iššūkius bei galimybes (Scolozzi ir kt., 2025; Wibeck ir kt., 2022). Tai reiškia, kad ateičių įžvalgos yra ne tik priemonė reaguoti į pokyčius, bet ir priemonė juos numatyti (angl. *anticipate*). Kitas svarbus aspektas yra tai, kad bendrakūra lemia didesnę ateičių įžvalgų rezultatų patikimumą ir praktinį pritaikomumą. Moksliniuose tyrimuose teigiama, kad bendrai suinteresuotųjų šalių kuriamos ateities kryptys dažnai lemia didesnę išipareigojimą, veiksmų suderinimą ir organizacinį pritartimą (Gudowsky ir Peissl, 2016; Hebinck ir kt., 2018). Tai leidžia sukurti sąlygas sutarti dėl pageidaujamų ateičių bei pereiti prie konkrečių veiksmų planavimo. Literatūros šaltiniuose taip pat akcentuojama, kad bendrakūra ateičių įžvalgų procesuose skatina kolektyvinį mokymąsi, inovacijų kūrimą bei organizacijų atsparumą neapibrėžtumo sąlygose, taip sudarant prielaidas ilgalaikių bendruomeninių ryšių atsiradimui. Wibeck (2022) pažymi, kad refleksija ir bendras prasmės kūrimas keičia dalyvių mąstymo logiką, o Gattringer ir Wiener (2020) pabrėžia, kad ankstyvas įsitraukimas leidžia ateičių įžvalgas susieti su praktiniu veiksmu. Šios priežastys lemia, kad bendrakūra ateičių įžvalgose vertinama kaip procesas, kuris padeda kurti realistiškus, veiksmams grįstus ateities planus. Nors bendruomenės kūrimas nėra tiesiogiai įvardijamas, kaip ateičių įžvalgų uždavinys, tačiau aptarta literatūra leidžia daryti prielaidą, kad bendrakūra ateičių įžvalgų procese prisideda prie bendruomeninio ryšio formavimosi. Lentelė Nr. 2 apibendrina mokslinėje literatūroje identifikuojamą bendrakūros kuriamą vertę ateities įžvalgų kontekste.

2 lentelė

Bendrakūros kuriama vertė ateičių įžvalgose

Bendrakūros kuriama vertė	Paaiškinimas	Autorius ir metai.
---------------------------	--------------	--------------------

Atsparumas neapibrėžtumui	Stiprinamas gebėjimas veikti neapibrėžtumo sąlygose per refleksiją ir kolektyvinį mokymąsi	Wibeck ir kt., 2022; Gattringer ir Wiener, 2020; Lahnamäki-Kivelä, 2022
Išsamesnės strateginės kryptys	Kuriamos plačiau kontekstus apimančios strateginės kryptys	Gudowsky ir Peissl, 2016; Hebinck ir kt., 2018
Inovacijų skatinimas	Naujų sprendimų ir alternatyvių ateities krypčių kūrimas	Wibeck ir kt., 2022; Gattringer ir Wiener, 2020; Sanzeni ir kt., 2019
Skirtingų požiūrių apjungimas	Jungiamos įvairios patirtys, žinojimai ir vertybinės pozicijos	Gudowsky ir Peissl, 2016; Hebinck ir kt., 2018; Wibeck ir kt., 2022
Bendra ateities vizija	Formuojamas bendras ateities supratimas	Gudowsky ir Peissl, 2016; Wiener ir kt., 2018
Ankstyvas iššūkių identifikavimas	Ankstyvas galimų iššūkių ir neapibrėžtumų identifikavimas	Scolozzi ir kt., 2025; Wibeck ir kt., 2022
Galimybių atpažinimas	Identifikuojamos naujos galimybės ir alternatyvios galimos ateitys	Hebinck ir kt., 2018; Scolozzi ir kt., 2025
Veiksmų suderinimas	Suderinami skirtingi lūkesčiai, prioritetai ir veiksmas.	Gudowsky ir Peissl, 2016; Wiener ir kt., 2018
Veikimo įgalinimas	Sukuriamos sąlygos planavimui ir veiksmas grįstų sprendimų kūrimui	Gattringer ir Wiener, 2020; Gudowsky ir Peissl, 2016
Bendruomenės formavimas	Skatinamas ilgalaikis įsitraukimas, pasitikėjimas ir bendros prasmės kūrimas	Wibeck ir kt., 2022; Wiener ir kt., 2018; Paliokaitė ir kt., 2025

Šaltinis: sudaryta autorės.

Toliau moksliniame darbe trumpai apžvelgiamos skirtingos bendrakūros formos ateičių įžvalgų kontekste. Moksliniuose tyrimuose pažymima, kad ateičių įžvalgų praktikos nėra homogeniškos. Jos skiriasi proceso dalyvių įsitraukimo lygiu, priskiriamais vaidmenimis ir sąveikos intensyvumu (Wiener ir kt., 2018; Gattringer ir kt., 2017). Šiame kontekste, literatūroje dažniausiai išskiriamos dalyvaujamosios ir bendradarbiavimo (angl. collaborative) ateičių įžvalgos. Jos abi grindžiamos bendrakūros principu, tačiau pasižymi skirtingomis institucinėmis ir procesinėmis charakteristikomis. Dalyvaujamosios ateičių įžvalgos moksliniuose šaltiniuose apibūdinamos kaip procesai, kuriais siekiama įtraukti įvairias suinteresuotąsias šalis į ateities svarstymo dialogą ir scenarijų kūrimą (Gudowsky ir Peissl, 2016; Wibeck ir kt., 2022). Jose ypatingas dėmesys skiriamas proceso demokratizavimui, kuomet ateities klausimai yra paremti ne vien ekspertiniu žinojimu, bet ir platesne visuomenine diskusija (Wibeck ir kt., 2022; Gudowsky ir Peissl, 2016). Dalyvaujamųjų ateičių įžvalgų tyrimuose akcentuojamas ir socialinis proceso

poveikis, išryškinant pasitikėjimo, kolektyvinio mokymosi ir ilgalaikio įsitraukimo svarbą (Paliokaitė ir kt., 2025). Vis tik mokslinėje literatūroje pastebima, kad šie procesai neretai lieka projekcinio ar epizodinio pobūdžio, o jų rezultatai ne visada integruojami į ilgalaikius sprendimus (Gudowsky ir Peissl, 2016; Gattringer ir kt., 2017). Tuo tarpu bendradarbiavimo ateičių įžvalgos dažniau siejamos su ilgalaikiais tarp-organizaciniais procesais, kurių metu proceso dalyviai kartu kuria ateities vizijas ir prisiima atsakomybę už jų įgyvendinimą (Wiener ir kt., 2018; Gattringer ir Wiener, 2020). Wiener (2017) pabrėžia, kad bendradarbiavimo ateičių įžvalgose bendrakūra yra nuolatinis bendradarbiavimo režimas, integruotas į organizacijų strateginį mąstymą ir sprendimų priėmimą. Gattringer ir Wiener (2020) taip pat akcentuoja nuoseklaus proceso dalyvių įsitraukimo svarbą, kuris padeda ateičių įžvalgas tiesiogiai susieti su praktiniu veikimu. Moksliniuose šaltiniuose nurodoma, kad tiek dalyvaujamųjų, tiek bendradarbiavimo ateičių įžvalgų procesų metu kuriami ateities naratyvai. Tačiau literatūroje pažymima, kad jos skiriasi instituciniu formalizavimu, dalyvių tarpusavio priklausomybe ir atsakomybės pasidalijimu (Gattringer ir kt., 2017; Wiener ir kt., 2020). Weigand (2014) siūlo ateičių įžvalgų bendrakūrą vertinti, kaip institucinį bendradarbiavimo principą, kuriuo remiantis proceso dalyviai palaipsniui pereina nuo konsultavimo prie bendro sprendimų kūrimo ir atsakomybių pasidalijimo. Tuo tarpu Nikolova (2014) atkreipia dėmesį, kad bendradarbiavimo ateičių įžvalgų veiksmingumas priklauso nuo valdymo struktūrų ir galios santykių. Iš esmės jie lemia ar dalyvavimas tampa prasminga bendrakūra, ar lieka formaliu įtraukimu procese. Šie aspektai leidžia daryti išvadą, kad bendrakūra ateičių įžvalgose iš esmės gali skirtis priklausomai nuo konteksto.

Apibendrinant galima teigti, kad moksliniuose šaltiniuose bendrakūra ateičių įžvalgose suvokiama kaip kolektyvinis procesas, kuris leidžia kurti ateities prasmes, interpretacijas ir veiksmų kryptis neapibrėžtumo sąlygomis. Bendrakūros procesai ateičių įžvalgose išplečia galimų ateičių spektrą bei padeda numatyti iššūkius ir galimybes. Taip pat bendrakūra sudaro prielaidas sprendimų patikimumui, įsipareigojimui jiems bei perėjimui prie praktinio veikimo. Literatūros analizė parodė, kad bendrakūra įgyvendinama skirtingomis formomis. Dalyvaujamųjų ir bendradarbiavimo ateičių įžvalgų formos skiriasi instituciniu formalizavimu, proceso trukme ir atsakomybės pasidalijimu. Nors mokslinėje literatūroje plačiai aptariami bendrakūros procesai ir jų kuriama vertė ateičių įžvalgose, pačios ateities įžvalgos nėra įvardijamos kaip savarankiškas bendrakūros įgalinimo mechanizmas, kuris būtų konceptualizuotas ar empiriškai ištirtas. Dėl to bendrakūra ateičių įžvalgose vertinama kaip kontekstui jautrus procesas, kurio poveikis ir rezultatai priklauso nuo konkrečios taikymo aplinkos ir dalyvių sąveikos būdo.

1.2. Kultūros ir kūrybinių industrijų sektoriaus verslų bendrakūros specifika

1.2.1. Kultūros ir kūrybinių industrijų sektoriaus verslų samprata ir veiklos ypatumai

Kultūros ir kūrybinių industrijų (KKI) sektorius mokslinėje literatūroje apibrėžiamas kaip daugialypis ir konceptualiai sudėtingas tyrimų laukas, neturintis vienos universalios apibrėžties (Dharmani ir kt., 2021; Bernard ir kt., 2022). Mokslininkai pabrėžia, kad KKI sektoriaus samprata itin priklauso nuo disciplinos analitinės perspektyvos, tiriamo lygmens ir pasirinktų teorinių rėmų (Dharmani ir kt., 2021; Bernard ir kt., 2022). Tačiau iš esmės KKI sektorių galima apibūdinti kaip veiklų visumą, kuri yra grindžiama kūrybinėmis idėjomis, simbolinio turinio ir intelektualinės vertės kūrimu ir kurie turi ekonominį, socialinį bei kultūrinį poveikį (Gerlitz ir Prause, 2021; Khlystova ir kt., 2022). Moksliniuose šaltiniuose pastebima, kad KKI sektoriui priskiriamas mišrus požiūris, jungiantis kultūrinės, technologinės ir verslo logikas (Salvador ir kt., 2019; Bernard ir kt., 2022; Gerlitz ir Prause, 2021). Salvador (2019) teigia, kad yra sunku priskirti KKI veiklas vienai aiškiai industrijai dėl persipinančios kūrybinės raiškos, technologinių sprendimų ir rinkos mechanizmų. Tuo tarpu Bernard (2022) praplečia šį požiūrį teigdamas, kad KKI sektoriaus ribos yra pralaidžios, o vertė kuriama per skirtingų veikėjų, disciplinų ir sektorių sąveiką. Tai lemia KKI verslų supratimą kaip tarpinių darinių, kuriuose kultūrinė prasmė ir ekonominė vertė kuriamos vienu metu, tuo pačiu sprendimų priėmimą grindžiant ne tik racionaliais ekonominiais kriterijais, bet ir simbolinėmis, estetinėmis bei vertybinėmis prielaidomis (Gerlitz ir Prause, 2021; Monestier ir kt., 2024).

Mokslinėje literatūroje KKI verslų veikla siejama su struktūriniu neapibrėžtumu ir jautrumu kontekstui (Khlystova ir kt., 2022; Lin, 2023). Tyrimuose pastebima, kad didelė dalis KKI verslų yra mikroįmonės, individualūs kūrėjai ar nedidelės kūrybinės komandos, kurių veikla grindžiama projektiniu principu ar laikiniais bendradarbiavimo formatais (Khlystova ir kt., 2022; Lin, 2023). Išskiriama, kad projektinis tokių KKI verslų veiklos pobūdis lemia nepastovius pajamų srautus ir padidintą riziką išoriniams sukrėtimams ar rinkos pokyčiams (Khlystova ir kt., 2022). Literatūroje taip pat pažymima, kad KKI verslų kūrybinė veikla reikalauja didelių laiko, žinių ir darbo sąnaudų, tuo pačiu susiduriant su neapibrėžta ekonomine grąža (Gerlitz ir Prause, 2021; Salvador ir kt., 2019). Tyrimuose taip pat pastebima, kad KKI verslai dažnai veikia ribotų finansinių ir žmogiškųjų išteklių sąlygomis, strateginius sprendimus neretai priimant kuomet reaguojama į pokyčius, o ne remiantis ilgalaikiais planais ir strategijomis (Li, 2020; Lin, 2023).

Nagrinėjant literatūrą pastebėta, kad vienas pagrindinių veiksnių, pastaruoju metu keičiančių KKI verslų veiklos logiką ir verslo modelius yra skaitmenizacija (Li, 2020; Ortiz-Ospino ir kt., 2025; Lin, 2023). Tyrimai atskleidžia, kad skaitmeninės technologijos keičia kūrybos, gamybos, platinimo ir vartojimo procesus, tuo pačiu keičiasi ir vertės kūrimo mechanizmai (Li, 2020; Ortiz-Ospino ir kt., 2025). Tai lemia KKI sektoriaus verslų dažnesnį

hibridinių verslo modelių taikymą, derinant kelis pajamų šaltinius ir skirtingas rinkos strategijas (Lin, 2023). Verta pastebėti, kad moksliniuose šaltiniuose KKI sektoriaus skaitmenizacija turi ir neigiamą vertinimą. Salvador (2019) pažymi, kad KKI sektoriaus skaitmeninė transformacija neretai vyksta per išorinius technologinius tarpininkus ar platformas, kurios keičia tradicines vertės grandines ir didina sektoriaus verslų priklausomumą nuo kitų sektorių. Tuo tarpu Ortiz-Ospino (2025) pastebi, kad technologiniai pokyčiai sukuria papildomą neapibrėžtumą dėl sunkiai nuspėjamų technologijų vystymosi krypčių.

Apart struktūrinių ir technologinių pokyčių, moksliniuose tyrimuose neretai pabrėžiamas ir KKI verslams būdingas žmogiškasis dėmuo. KKI sektorius ir jo verslumas yra neatsiejami nuo stipraus žmogiškojo faktoriaus ir kūrėjų pačių savęs supratimo. Porfirio (2018) teigia, kad KKI verslų sėkmė priklauso ne tik nuo aplinkos veiksnių, bet ir pačių kūrėjų saviveiksmingumo (angl. *self-efficacy*²), motyvacijos bei gebėjimo veikti neapibrėžtumo sąlygomis. Literatūroje pastebima, kad skirtingai nei kituose verslo sektoriuose, KKI verslumas dažnai grindžiamas ne tik ekonominiais siekiais, bet ir saviraiška, prasmės paieška bei autonomijos poreikiu (Porfirio ir kt., 2018; Gerlitz ir Prause, 2021). Moksliniuose šaltiniuose taip pat išskiriama, kad KKI kūrėjų verslumo gebėjimai dažniausiai formuojasi per patirtį ir dalyvavimą kolektyviniuose procesuose, o ne formalų vadybinį išsilavinimą (Khlystova ir kt., 2022; Lin, 2023). Kolektyvinis dalyvavimas leidžia daryti prielaidą, kad KKI verslus tikslinga analizuoti ir per ekosistemos perspektyvą. Bernard (2022) teigia, kad KKI sektoriaus vertė kuriama ne izoliuotų organizacijų viduje, bet per kompleksiškas sąveikas tarp kūrėjų, verslų, technologinių partnerių ir institucijų. Ngo (2026) praplečia šią mintį pabrėždamas žinių ekosistemos svarbą, kuomet žinios, kompetencijos ir išteklių cirkuliuoja tarp skirtingų ekosistemos veikėjų. Salvador (2019) pabrėžia, kad būtent technologiniai pokyčiai lemia KKI sektoriaus peržengimą tarp industrijų, o Monestier (2024) praplečia šią mintį teigdamas, kad tokios tarpsektorinės sąveikos yra būtina sąlyga inovacijų kūrimui ir į ateitį orientuotam veikimui. Galima daryti prielaidą, kad būtent ekosistemos ir bendradarbiavimu grindžiama verslo aplinka leidžia KKI verslams prisitaikyti prie pokyčių ir aktyviai formuoti ateities veiklos kryptis.

1.2.2. Kultūros ir kūrybinių industrijų verslų bendrakūros specifika

Praėjusiame skyriuje identifikuota, kad KKI sektoriaus verslų veikla ir vertės kūrimas vis dažniau vyksta per tarpsektorines sąveikas ir ekosistemų ryšius, todėl toliau darbe plačiau nagrinėjama, kaip mokslinėje literatūroje suvokiama KKI verslų bendrakūra ir jos specifika.

² Lietuvių kalbos naujažodžių duomenynas. Saviveiksmingumo reikšmė
<https://ekalba.lt/naujazodziai/saviveiksmingumas?i=3e3fe6cc-5222-4ce6-9b96-679b0f245195>

Tyrimuose pastebima, kad KKI verslų bendrakūra yra įvardijama kaip tarpsektorinis ir ryšiais paremtas procesas (angl. *intersectoral and network-based process*), kuris vyksta ne vienos organizacijos ar vieno sektoriaus ribose, o platesnėse ekosistemose. Šios ekosistemos apima kūrybinius verslus, technologinius partnerius, akademines institucijas ir viešąjį sektorių (Bernard ir kt., 2022; Hauge ir kt., 2018). Mokslinėje literatūroje atskleidžiama, kad tokio pobūdžio bendrakūra vertę kuria per sąveikas ir ryšius, o ne per hierarchines struktūras, ko pasekoje ypač svarbiais tampa neformali tinklaveika, pasitikėjimu grįsti tarpusavio santykiai ir žinių mainai (Wang ir kt., 2024; Ngo, 2026). Tarpusavio ryšiai taip pat siejami su skirtingų sričių inovacijų (angl. *cross-innovation*) procesais, kuomet kūrybinės kompetencijos perkeliamos į kitus sektorius ir prisideda prie naujų inovacijų formų atsiradimo (Klein ir kt., 2021; Monestier ir kt., 2024). Tačiau verta pastebėti, kad mokslinėje literatūroje pabrėžiama, kad šiose, ryšiais paremtose ekosistemose, svarbų vaidmenį atlieka tarpininkai – asmenys ar organizacijos, kurie geba jungti skirtingas institucinės veiklos logikas ir palaikyti bendradarbiavimą (Wang ir kt., 2024; Hauge ir kt., 2018). KKI sektoriuje dažnai šias sąveikas koordinuoti padeda įvairios platformos ir kitos tarpinės struktūros, veikiančios kaip bendrakūros infrastruktūra. Tačiau jų veiksmingumas išlieka itin priklausomas nuo konteksto ir regioninių sąlygų (Pavlovaitė, 2022; Bernard ir kt., 2022).

Analizuojant KKI sektoriaus bendrakūros procesus išryškėja ir sąveika tarp skirtingų žinojimo bazių, vertybių sistemų ir institucinės veiklos logikų. KKI sektoriuje susiduria kūrybinės, technologinės, akademinės, institucinės bei politikos žinios, kurių integracija nėra savaiminė ir dažnai reikalaujanti papildomų pastangų (Hauge ir kt., 2018; Ngo, 2026). Moksliniai tyrimai atskleidžia, kad skirtingu žinojimu grįsta bendrakūra neretai yra lydimą vertybinių įtampų tarp kūrybinės autonomijos, ekonominio efektyvumo ir viešojo intereso tikslų (Nijzink ir kt., 2017; Lee, 2022). Skirtinga bendrakūros dalyvių veiklos logika taip pat lemia ir nevienodą laiko suvokimą. Pavyzdžiui, kūrybiniai procesai dažnai grindžiami eksperimentavimu ir atvirumu rezultatams, tuo tarpu verslo ar politikos procesai yra labiau orientuoti į apibrėžtus terminus ir pamatuotus rezultatus (Micak ir Kocmanova, 2022; Lee, 2022). Šie skirtumai bendrakūros procesuose turi įtaką komunikaciniams barjerams, kurie apsunkina bendrų sprendimų priėmimą (Nijzink ir kt., 2017; Hauge ir kt., 2018). Nepaisant to, literatūroje pastebima, kad šios įtampos turi potencialą tapti kūrybinės energijos šaltiniu, kuris skatina naujų idėjų bei inovatyvių sprendimų atsiradimą (Klein ir kt., 2021; Lee, 2022), jeigu yra sukuriama sąlygos refleksijai ir skirtingų perspektyvų derinimui (Ngo, 2026; Wang ir kt., 2024).

Kiti jau anksčiau darbe identifikuoti svarbūs KKI sektoriaus bendrakūros bruožai – projektinis veikimas ir laikinumas. Moksliniuose tyrimuose išskiriama, kad didelė dalis KKI verslų bendradarbiavimo formų yra pagrįsta laikiniais, vienkartiniais projektais, kurie suteikia galimybę greitai suburti komandas konkrečioms kūrybinėms uždavinėms (Micak ir Kocmanova, 2022;

Stejskal ir Hajek, 2019). Projektinis veiklos modelis suteikia lankstumo ir leidžia eksperimentuoti, bet tuo pačiu jis riboja galimybę susiformuoti ilgalaikėms partnerystėms bei tęstiniam kolektyviniam mokymuisi (Khlystova ir kt., 2022; Wang ir kt., 2024). Literatūroje pabrėžiama, kad trumpalaikiai projektai dažnai neleidžia sukaupti ir institucionalizuoti žinių, o bendrakūra išlieka smarkiai priklausoma nuo individualių proceso dalyvių santykio, tarpusavio pasitikėjimo bei reputacijos (Micak ir Kocmanova, 2022; Wang ir kt., 2024). Tuo pačiu pastebima, kad laikinumas sukuria sąlygas mažos rizikos eksperimentavimui ir naujų bendrakūros formų išbandymui, kurie vėliau gali peraugti į stabilesnius bendradarbiavimo modelius (Klein ir kt., 2021; Pavlovaitė, 2022).

Analizuojant mokslinę literatūrą išryškėja KKI sektoriaus bendrakūros rezultatų vertės problematika. Kaip jau anksčiau šiame darbe pastebėta, KKI sektoriaus bendrakūros procesuose vertė neapsiriboja ekonominiais rodikliais, bet apima ir simbolinius, kultūrinius, socialinius bei sukurtos patirties aspektus. Tokią vertę yra sunku pamatuoti, todėl ji ne visada pripažįstama tradiciniuose verslo sprendimų priėmimo procesuose (Liu ir kt., 2024; Pavlovaitė, 2022). Tuo pačiu, KKI sektoriaus aktyviais vertės bendrakūrėjais tampa ir kūrybos vartotojai, auditorijos bei bendruomenės, kurios prisideda prie kūrybos prasmų formavimo ir turinio interpretavimo (Lee, 2022; Gaitan ir kt., 2025). Pavlovaitė (2022) pažymi, kad įvairios platformos ir bendrakūros erdvės sukuria sąlygas kolektyviniam vertės kūrimui, kurio poveikis neretai pasireiškia ilgalaikėmis kultūrinėmis ir socialinėmis transformacijomis. Ši vertės samprata išplečia KKI verslų veiklos logiką ir sukuria prielaidas alternatyvių ir į ateitį orientuotų verslo modelių formavimui (Liu ir kt., 2024; Lin, 2023).

Apibendrinant galima teigti, kad KKI verslų bendrakūra pasižymi reikšmingais iššūkiais ir galimybėmis. Žvelgiant iš vienos pusės, bendrakūrą riboja koordinavimo mechanizmų trūkumas, skirtingų veiklų logika ir fragmentuotas projektinis veiklų pobūdis (Hauge ir kt., 2018; Nijzink ir kt., 2017; Micak ir Kocmanova, 2022). Tačiau iš kitos pusės, šios sąlygos atveria galimybes kurti naujus tarpininkavimo vaidmenis, bendrakūros infrastruktūras ir lankstesnius, į ateitį nukreiptus bendradarbiavimo formatus (Pavlovaitė, 2022; Wang ir kt., 2024; Klein ir kt., 2021). Mokslinėje literatūroje pabrėžiama, kad bendrakūros procesai gali tapti kolektyvinio mokymosi ir gebėjimų ugdymo erdve, kuri galėtų stiprinti KKI verslų atsparumą bei gebėjimą veikti neapibrėžtumo sąlygomis (Khlystova ir kt., 2022; Ngo, 2026). Šie pastebėjimai leidžia daryti prielaidą, kad KKI sektoriaus bendrakūros įgalinimui reikalingi procesai, kurie padėtų struktūruoti dialogą, derinti skirtingas perspektyvas bei formuoti bendrą ateities kryptį.

1.3. Ateičių įžvalgų įtaka kultūros ir kūrybinių industrijų verslų bendrakūrai, teorinės prielaidos

1.3.1. Ateičių įžvalgų vaidmuo įgalinant kultūros ir kūrybinių industrijų sektoriaus bendrakūrą

Toliau šiame darbe, atsižvelgiant į ankstesniuose skyriuose aptartą ateičių įžvalgų ir KKI sektoriaus bendrakūros specifiką, analizuojama, kaip ateičių įžvalgų prieigos ir metodai susijungia su KKI sektoriaus bendrakūros procesais ir gali veikti kaip jų įgalinimo mechanizmas. Moksliniuose tyrimuose pabrėžiama, kad ateičių įžvalgų procesai remiasi kolektyviniu ateities supratimo kūrimu, dialogu ir bendru prasmės formavimu, o bendrakūra šiuose procesuose tampa esmine veikimo logika (Gudowsky ir Peissl, 2016; Sakellariou ir Vecchiato, 2022). Tokia ateičių įžvalgų procesų veikimo logika ypač aktuali KKI sektoriuje, kuriame vertė kuriama ne tik per materialius rezultatus, bet ir per simbolines reikšmes, naratyvus ir interpretacijas (Lee, 2022). KKI sektoriaus bendrakūra pasižymi didele priklausomybe nuo dialogo, interpretacijos ir bendro prasmės kūrimo, kas iš esmės atliepia ateičių įžvalgų žinių kūrimo principus (Wibeck ir kt., 2022). Ateičių įžvalgų literatūroje ateitis suprantama kaip socialiai konstruojama per naratyvus, vizijas ir scenarijus, o tai iš esmės sutampa su KKI sektoriaus vertės kūrimo pobūdžiu, grindžiamu simboliu, kultūriniu ir patyrimo prasme (Townend ir kt., 2025; Sanzeni ir kt., 2019). Šis sutapimas leidžia daryti prielaidą, kad ateičių įžvalgos KKI kontekste gali būti suvokiamos ne kaip išorinis strateginis įrankis, o kaip bendrakūros proceso dalis. Tokiu atveju ateičių įžvalgų procesuose kuriamos ne tik ateities kryptys, bet ir formuojami procesų dalyvių tarpusavio santykiai (Gattringer ir Wiener, 2020). Ši bendrakūros proceso samprata ateičių įžvalgose ypač reikšminga KKI sektoriuje, kuriame bendrakūra dažnai yra fragmentuota ir laikina, nes ateičių įžvalgos suteikia procesinę struktūrą kolektyviniam ateities svarstymui ir sąveikai (Wiener ir kt., 2018).

Mokslinėje literatūroje vienas dažniausiai aptariamų ateičių įžvalgų metodų, turinčių tiesioginį ryšį su bendrakūra, yra scenarijų kūrimas. Šaltiniuose scenarijų kūrimo metodas apibūdinamas kaip struktūruotas procesas, kuris leidžia skirtingiems proceso dalyviams kartu tyrinėti alternatyvias ateitis ir jų galimas pasekmes (Derbyshire ir kt., 2022; Wilkinson, 2014). KKI bendrakūros kontekste scenarijai veikia kaip neutralus diskusijos objektas, kuris padeda derinti skirtingas vertybines, institucines veiklos ir profesines logikas (Nijzink ir kt., 2017; Hebinck ir kt., 2018). Tokiu būdu scenarijų kūrimas padeda atskirti diskusiją nuo individualių interesų ir pozicijų bei susikonsoliduoti ties bendru ateities naratyvu, taip mažinant įtampas tarp kūrybinės ir ekonominės logikos (Wibeck ir kt., 2022). Literatūroje taip pat pabrėžiama, kad scenarijų kūrimo procese svarbesnis yra dialogas ir kolektyvinis mąstymas, o ne galutinis scenarijų rinkinys, nes būtent procesas formuoja bendrą mąstymo erdvę bendrakūrai (Fergnani ir Chermack,

2021). Kita svarbi ateičių įžvalgų metodų grupė, aktuali ir bendrakūros procesų analizei KKI sektoriaus kontekste, yra vizijų kūrimas ir atgalinis planavimas (angl. *backcasting*). Vizijų kūrimo metodai padeda skirtingiems KKI sektoriaus dalyviams drauge suformuluoti pageidautinas ateities kryptis, kurios leidžia apjungti ekonominius, kultūrinius ir socialinius tikslus (Townend ir kt., 2025; Wiener ir kt., 2018). Drauge sukurtos vizijos tampa atspirties tašku, leidžiančiu skirtingiems proceso dalyviams susitarti dėl bendros krypties, net jei jų interesai ar veiklų logika skiriasi. Tuo tarpu atgalinio planavimo metodas papildo vizijų kūrimą, nes leidžia pageidaujamas ateitis paversti diskusijomis apie konkrečius veiksmus, bendradarbiavimo etapus ir atsakomybių pasidalinimą (Coelho ir kt., 2012; Villman ir Kuusi, 2025). KKI sektoriaus kontekste, ši metodų kombinacija gali sudaryti prielaidas derinti kūrybinį atvirumą su strateginiu kryptingumu, kuris projektiniame bendradarbiavimo veiklos modelyje dažnai įvardijamas kaip iššūkis (Lin, 2023). Moksliniuose tyrimuose taip pat pastebima, kad bendros vizijos stiprina dalyvių įsipareigojimą ir didina bendradarbiavimo tęstinumo tikimybę (Gudowsky ir Peissl, 2016).

Ateičių įžvalgų bendrakūros prigimtis ypač ryškiai pastebima dalyvaujamuose ir bendradarbiavimo prieigose. Dalyvaujamosios ateičių įžvalgų formos leidžia į ateities svarstymo procesus įtraukti skirtingas žinojimo formas. Apjungiamą kūrybinę, technologinę, institucinę ir kasdienę patirtis leidžia sudaryti sąlygas platesniam kolektyviniam prasmės kūrimui (Hebinck ir kt., 2018; Paliokaitė ir kt., 2025). KKI sektoriuje toks įtraukimas yra labai reikšmingas, nes kūrybinė vertė dažnai formuojama per sąveiką su auditorija, bendruomenėmis ir kitais neformaliais veikėjais (Lee, 2022). Tuo tarpu bendradarbiavimo ateičių įžvalgų prieigos literatūroje apibūdinamos kaip ilgalaikiai procesai, kuriuose bendrakūra yra ne epizodinė veikla, o nuolatinis bendradarbiavimo režimas. Jis apima bendrą ateities vizijų kūrimą ir atsakomybės už jų įgyvendinimą pasidalinimą (Gattringer ir Wiener, 2020; Wiener ir kt., 2020). KKI sektoriaus kontekste šios prieigos sudaro prielaidas pereiti nuo fragmentuoto, projektinio bendradarbiavimo prie sąmoningesnių partnerystės formų, pagrįstų bendru supratimu (Wang ir kt., 2024). Tuo pačiu moksliniuose šaltiniuose pastebima, kad šių procesų veiksmingumas priklauso nuo galios santykių, valdymo struktūrų ir fasilitavimo kokybės. Dėl to ateičių įžvalgos kaip bendrakūros praktika reikalauja sąmoningo proceso dizaino (Nikolova, 2014).

Nors ateičių įžvalgų praktikos KKI sektoriuje nėra aiškiai apibrėžtos, moksliniuose dizaino ir kūrybinių industrijų tyrimuose yra aptariamoms kūrybinėmis praktikomis pagrįstos ateities kūrimo prieigos. Tai leidžia daryti prielaidą ateičių įžvalgų principų sujungimui su KKI sektoriaus bendrakūros procesais. Dizaino ir kūrybinių industrijų tyrimuose nemenkas dėmesys skiriamas dizaino ateičių įžvalgoms ir spekuliatyvioms prieigoms, kurios sujungia kūrybines praktikas su ateities tyrimu (Sanzeni ir kt., 2019; Ketonen-Oksi ir Vigren, 2024). Šios prieigos leidžia tirti ne tik tikėtinas, bet ir radikalias, transformuojančias ateities galimybes, kurios neretai lieka neapartotos

tradiciniuose strateginiuose procesuose. Spekuliatyvūs artefaktai ir prototipai leidžia materializuoti ateities idėjas bei palengvina komunikaciją tarp skirtingų disciplinų atstovų (Durante, 2025; Bevolo ir Rosenius, 2021). Mokslinėje literatūroje pastebima, kad vizualinės ir patyriminės ateičių įžvalgų formos mažina nesusikalbėjimą ir kitus barjerus, tokiu būdu sudarydamos palankesnes sąlygas bendrakūrai (Townend ir kt., 2025). Remiantis moksliniais tyrimais, galima teigti, kad tokios prieigos yra konceptualiai artimos KKI sektoriaus bendrakūros logikai, nes leidžia dirbti su simboliškai verte ir kolektyviniais vaizdiniais, kurie įvardijami kaip esminiai kūrybinėje bendrakūroje (Lee, 2022). Šių teorinių prieigų kontekste eksperimentavimas ir mokymasis suvokiami kaip nuolatinio ateities svarstymo dalis, kas leidžia bendrakūrą interpretuoti kaip tęstinį procesą, atliepiantį KKI sektoriaus inovacijų logiką (Sanzeni ir kt., 2019).

Apibendrinant skirtingas ateičių įžvalgų prieigas, literatūroje pabrėžiama, kad ateičių įžvalgų procesai gali būti suvokiami kaip laikinos bendrakūros struktūros, kurios sudaro prielaidas koordinuoti kolektyvinį veikimą net ir projekcinio bendradarbiavimo sąlygomis (Reilly-King ir kt., 2024). Dalyvavimas ateičių įžvalgų procesuose siejamas su stiprėjančiu proceso dalyvių tarpusavio pasitikėjimu, kolektyvinio mokymosi skatinimu ir geresniu gebėjimu veikti neapibrėžtumo sąlygomis (Wibeck ir kt., 2022; Paliokaitė ir kt., 2025). Tai KKI sektoriaus kontekste leistų šiuos procesus interpretuoti kaip potencialią erdvę ilgalaikio mąstymo ugdymui, kuris dažnai nėra įtvirtintas kasdienėje veikloje (Khlystova ir kt., 2022). Moksliniuose šaltiniuose taip pat pažymima, kad ateičių įžvalgų procesai gali padėti derinti skirtingus lūkesčius ir prioritetus tarp kūrybinių, verslo ir viešojo sektoriaus veikėjų, veikdami kaip bendrakūros koordinavimo mechanizmai (Gattringer ir kt., 2017). Tokia perspektyva leidžia ateičių įžvalgas KKI sektoriaus kontekste vertinti ne tik kaip planavimo ar vizijų kūrimo priemonę, bet ir kaip gebėjimų ugdymo bei bendrakūros palaikymo praktiką (Chaparak, 2025).

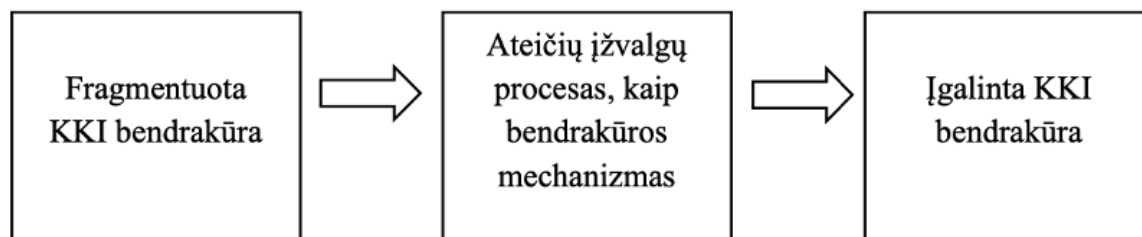
Apibendrinant pastebima, kad literatūroje plačiai aptariami ateičių įžvalgų metodai ir bendrakūros procesai, tačiau jų sąveika su KKI sektoriumi vis dar nėra sistemiškai konceptualizuota (Gudowsky ir Peissl, 2016; Paliokaitė ir kt., 2025). Pastebima, kad tyrimai dažniausiai apsiriboja pavieniais atvejais ar projekcinio pobūdžio eksperimentais, bet neanalizuoja ilgalaikio ateičių įžvalgų poveikio KKI sektoriaus bendrakūrai (Ghazinoory ir kt., 2021). Tai leidžia teigti, kad ateičių įžvalgų potencialas įgalinti bendrakūrą KKI sektoriuje išlieka nepakankamai empiriškai ištirtas. Dėl šios priežasties atsiranda poreikis tyrimams, kurie analizuotų ateičių įžvalgas ne kaip atskirą metodą ar jų rinkinį, bet kaip bendrakūros įgalinimo mechanizmą KKI sektoriaus kontekste.

1.3.2. Ateičių įžvalgų bendrakūros įgalinimo KKI sektoriui teorinis modelis

Remiantis 1.3.1 poskyryje atlikta literatūros analize, ateičių įžvalgos konceptualizuojamos kaip bendrakūros įgalinimo mechanizmas KKI sektoriaus kontekste. Siūlomas teorinis modelis grindžiamas prielaida, kad ateičių įžvalgos veikia ne kaip atskiras metodų rinkinys, bet kaip procesinė struktūra, pradedanti organizuoti kolektyvinį ateities svarstymą fragmentuotoje ir projektiniu pobūdžiu pasižyminčioje KKI bendradarbiavimo aplinkoje.

1 paveikslas

Ateičių įžvalgų KKI sektoriaus bendrakūros įgalinimo mechanizmo teorinis modelis



Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis teorine analize.

Šiame modelyje KKI sektoriaus kontekstas remiasi laikinomis bendrakūros formomis, skirtingomis veiklos organizavimo logikomis bei verte, kuri kuriama per simbolines reikšmes ir naratyvus (Khlystova ir kt., 2022; Nijzink ir kt., 2017; Lee, 2022). Šios sąlygos lemia poreikį įdiegti procesus, kurie leidžia derinti skirtingas perspektyvas ir kurti bendrą ateities supratimą (Wang ir kt., 2024; Gattringer ir kt., 2017).

Ateičių įžvalgų procesas, kaip bendrakūros mechanizmas šiame modelyje apima kolektyvinį ateities svarstymą, dialogą ir prasmės kūrimą (Gudowsky ir Peissl, 2016; Sakellariou ir Vecchiato, 2022; Wibeck ir kt., 2022; Paliokaitė ir kt., 2025). Dalyvaujamosios, bendradarbiavimo ir kūrybinės ateičių įžvalgų prieigos, tokios kaip scenarijų kūrimas, vizijų formavimas, atgalinis planavimas ir spekuliatyvūs artefaktai sukuria sąlygas skirtingiems KKI sektoriaus veikėjams drauge reflektuoti galimas ateities kryptis (Derbyshire ir kt., 2022; Coelho ir kt., 2012; Villman ir Kuusi, 2025; Sanzeni ir kt., 2019; Bevolo ir Rosenius, 2021).

Modelyje pavaizduoto proceso rezultatas yra bendrakūros įgalinimas, kuris pasireiškia bendros krypties formavimu, pasitikėjimo stiprinimu, kolektyviniu mokymusi ir geresniu veiklų koordinavimu (Gudowsky ir Peissl, 2016; Wibeck ir kt., 2022; Paliokaitė ir kt., 2025). Tokiu būdu ateičių įžvalgos leidžia pereiti nuo fragmentiško, projektinio bendradarbiavimo prie sąmoningesnių ir labiau koordinuotų bendrakūros formų KKI sektoriuje (Wiener ir kt., 2020; Gattringer ir Wiener, 2020; Wang ir kt., 2024).

2. ATEIČIŲ ĮŽVALGŲ TAIKymo KULTŪROS IR KŪRYBINIŲ INDUSTRIJŲ SEKTORIAUS BENDRAKŪROS PROCESO ĮGALINIMUI TYRIMO METODIKA

Teorinėje darbo dalyje suformavus ateičių įžvalgų, kaip bendrakūros proceso įgalinimo mechanizmo KKI sektoriuje, teorinį modelį, toliau pereinama prie jo empirinio nagrinėjimo, siekiant įvertinti jo pritaikomumą Lietuvos kontekste. Empirinio tyrimo metodika šiame darbe grindžiama kokybinio tyrimo prieiga. Toks pasirinkimas siejamas su tuo, kad nagrinėjamas reiškiny yra kompleksinis, kontekstualus ir grindžiamas socialine sąveika, todėl jo analizė reikalauja ne kiekybinio matavimo, bet prasminių struktūrų, veikimo logikos ir sąlygų interpretavimo (Baxter ir Jack, 2008; Bitinas ir kt., 2008).

Šiame darbe tiriamas ateičių įžvalgų, kaip galimo KKI sektoriaus bendrakūros mechanizmo pritaikomumas literatūroje nėra pakankamai apibrėžtas kaip aiškus, empiriškai nusistovėjęs kintamųjų rinkinys. Dėl to tyrimas papildomai grindžiamas žvalgybinio tyrimo logika, kuri taikoma tais atvejais, kai reiškiny dar nėra pakankamai empiriškai ištirtas, o tyrimo tikslas yra identifikuoti jo veikimo prielaidas, sąlygas, galimus barjerus ir plėtros kryptis (Stebbins, 2001). Tokia tyrimo logika leidžia sistemingai įvertinti teorinio modelio pritaikomumą konkrečiame kontekste ir išryškinti naujas, iš anksto neapibrėžtas įžvalgas.

Tyrime pasirinkta taikyti atvejo studijos strategiją. Atvejo studija laikoma metodologiškai tinkama tada, kai tiriamas šiuolaikinis reiškiny jo realiaame kontekste, o ribos tarp reiškinio ir jį formuojančios aplinkos nėra aiškiai atskiriamos (Yin, 1994). Tokia situacija būdinga ir šio darbo atveju, nes ateičių įžvalgų pritaikomumas bendrakūros procesų įgalinimui negali būti nagrinėjamas atsietai nuo konkretaus Lietuvos KKI sektoriaus institucinės, organizacinės ir tarpsektorinės aplinkos. Be to kokybinė atvejo studija leidžia kompleksinius ir socialine sąveika grindžiamus reiškinius analizuoti kaip visumą, remiantis keliais duomenų šaltiniais (Baxter ir Jack, 2008; Yin, 1994).

Pasirinkta kokybinė, žvalgybinio pobūdžio atvejo studijos prieiga dera ir su ankstesniais ateičių įžvalgų bei KKI lauko tyrimais, kuriuose kompleksiniai, tarpsektoriniai ir kontekstualūs reiškiniai analizuojami per konkrečius atvejus. Pavyzdžiui, Wiener ir kt. (2020) atliko bendradarbiavimo ateičių įžvalgų tyrimą, kuriame taikė kokybinę atvejo studiją, siekiant atskleisti bendradarbiavimo ateičių įžvalgų proceso raidą ir jo kuriamą vertę organizacijoms. Hauge ir kt. (2018) analizuodami KKI ir aukštojo mokslo institucijų bendradarbiavimą atliko atvejo studiją, siekdami identifikuoti bendradarbiavimo barjerus ir ilgalaikių bendradarbiavimo formų prielaidas.

Todėl šiame darbe kokybinė atvejo studija laikoma tinkama prieiga, leidžiančia nagrinėti ateičių įžvalgų taikymą KKI bendrakūros įgalinimui kaip dar nepakankamai empiriškai ištirtą, tarpdisciplininį ir kontekstui jautrų reiškinį.

2.1. Tyrimo metodologija

Atsižvelgiant į anksčiau darbe pagrįstą kokybinę tyrimo prieigą, žvalgybinį tyrimo pobūdį ir atvejo studijos strategiją, toliau apibrėžiami pagrindiniai empirinio tyrimo parametrai.

Tyrimo problema. Atlikus tyrimą siekiama atsakyti į klausimą, kokios yra ateičių įžvalgų taikymo kaip bendrakūros proceso įgalinimo mechanizmo prielaidos, sąlygos ir barjerai Lietuvos KKI sektoriuje?

Tyrimo tikslas - išanalizuoti ateičių įžvalgų taikymo kaip bendrakūros proceso įgalinimo mechanizmo prielaidas, sąlygas ir barjerus Lietuvos KKI sektoriuje.

Tyrimo objektas - ateičių įžvalgų taikymas kaip bendrakūros proceso įgalinimo mechanizmas Lietuvos KKI sektoriuje.

Tyrimo atvejis – Lietuvos kultūros ir kūrybinių industrijų sektorius.

Siekiant nuosekliai pereiti nuo teorinio modelio prie jo empirinio vertinimo, šiame darbe formuluojami tyrimo klausimai, kurie leidžia teorinėje dalyje išskirtas ateičių įžvalgų taikymo dimensijas perkelti į empirinio tyrimo lygmenį. Tyrimo klausimų formulavimas grindžiamas prielaida, kad žvalgybinio pobūdžio kokybiniame tyrime empirinė analizė turi būti orientuota į dar nepakankamai ištirto reiškinio prielaidų, sąlygų, veikimo logikos ir galimų ribojančių veiksnių atskleidimą (Stebbins, 2001; Bitinas ir kt., 2008). Todėl teoriniame modelyje išskirti elementai šiame tyrime traktuojami kaip pagrindinės empirinės analizės kategorijos, pagal kurias formuojami duomenų rinkimo instrumentai ir organizuojama tolimesnė duomenų analizė. Kadangi tyrimas grindžiamas kokybine žvalgybinio pobūdžio prieiga, šiame darbe nėra formuluojamos hipotezės ir neišskiriami kiekybiškai matuojami kintamieji. Vietoje jų, remiamasi tyrimo klausimais ir keturiomis pagrindinėmis analizės kryptimis: prielaidomis, sąlygomis, barjerais ir praktinio taikymo formomis. Atsižvelgiant į tai, empirinis tyrimas orientuojamas į šiuos tyrimo klausimus:

1. Kokios prielaidos sudaro galimybes taikyti ateičių įžvalgas kaip bendrakūros proceso įgalinimo mechanizmą Lietuvos KKI sektoriuje?

Šis klausimas grindžiamas mokslinėje literatūroje aptariama prielaida, kad tiek ateičių įžvalgų, tiek bendrakūros procesų veiksmingumas remiasi skirtingų žinojimo formų, perspektyvų ir veikėjų įtraukimu į bendrą ateities svarstymą bei prasmės kūrimą (Gudowsky ir Peissl, 2016;

Wibeck ir kt., 2022; Sakellariou ir Vecchiato, 2022). KKI lauko tyrimuose taip pat pabrėžiama, kad bendrakūros galimybės kyla iš tinklaveikos, skirtingų kompetencijų sąveikos ir tarpsektorinių ryšių, tačiau šios prielaidos dažnai lieka fragmentuotos ir empiriškai neišskleistos konkrečiame kontekste (Bernard ir kt., 2022; Wang ir kt., 2024; Ngo, 2026).

2. Kokios organizacinės, institucinės ir tarpsektorinės sąlygos yra reikalingos tam, kad ateičių įžvalgų taikymas KKI sektoriuje būtų veiksmingas?

Šį klausimą pagrindžia tyrimai, rodantys, kad bendrakūros ir bendradarbiavimo procesų veiksmingumas priklauso ne vien nuo dalyvių noro įsitraukti, bet ir nuo struktūrinių sąlygų: tarpininkavimo vaidmenų, bendradarbiavimo infrastruktūros, institucinės paramos ir gebėjimo derinti skirtingas veiklos logikas (Hauge ir kt., 2018; Gattringer ir Wiener, 2020; Wang ir kt., 2024). Ateičių įžvalgų literatūroje taip pat akcentuojama, kad dalyvaujantieji ir bendradarbiavimo procesai tampa veiksmingi tuomet, kai yra aiškiai struktūruoti, paremti refleksija, ilgalaikiu įsitraukimu ir galimybe rezultatus susieti su praktiniu veikimu (Gudowsky ir Peissl, 2016; Paliokaite ir kt., 2025; Villman ir Kuusi, 2025).

3. Kokie pagrindiniai barjerai riboja ateičių įžvalgų taikymą KKI sektoriaus bendrakūros procesuose Lietuvos kontekste?

Šis klausimas kyla iš mokslinėje literatūroje identifikuojamų kliūčių, susijusių su skirtingomis žinojimo bazėmis, komunikaciniais skirtumais, nevienodomis vertybinėmis orientacijomis ir koordinavimo mechanizmų trūkumu tarp sektorių (Hauge ir kt., 2018; Nijzink ir kt., 2017). KKI lauko tyrimuose ilgalaikių bendrakūros procesų formavimas siejamas ne tik su tarpsektorinio koordinavimo problemomis, bet ir su pačių KKI organizacijų heterogeniškumu, skirtingu strateginio pasirengimo bendradarbiauti lygiu, ribotais organizaciniais ištekliais bei nevienodais gebėjimais prisitaikyti prie kintančios aplinkos (Khlystova ir kt., 2022; Micak ir Kocmanova, 2022; Wang ir kt., 2024).

4. Kokiomis praktinėmis formomis ateičių įžvalgos galėtų būti taikomos KKI sektoriaus bendrakūros procesuose Lietuvoje?

Šis klausimas remiasi moksliniuose šaltiniuose aptariamais ateičių įžvalgų metodais ir dalyvaujamųjų procesų organizavimo prieigomis. Scenarijų kūrimas ir vizijų formavimas leidžia struktūruoti kolektyvinę ateities svarstymą, įsivaizduoti alternatyvias raidos kryptis ir formuluoti bendras veikimo kryptis, o dalyvaujamąsias bei bendradarbiavimo ateičių įžvalgas pabrėžia skirtingų veikėjų įtraukimą, dialogą ir bendrą prasmės kūrimą (Wilkinson ir kt., 2014; Wiener ir kt., 2020; Villman ir Kuusi, 2025). Tačiau šių metodų ir prieigų praktinis pritaikymas būtent KKI sektoriaus bendrakūros įgalinimui išlieka nepakankamai ištirtas, todėl aktualu empiriškai nagrinėti, kokie formatai būtų tinkamiausi Lietuvos KKI sektoriaus aplinkoje.

Siekiant atsakyti į suformuluotus tyrimo klausimus, šiame darbe pasirenkami du tarpusavyje derinami duomenų rinkimo metodai – pusiau struktūruotas interviu ir dokumentų analizė. Toks metodų derinys grindžiamas kokybinės atvejo studijos logika, pagal kurią kompleksinis reiškinyss turi būti nagrinėjamas jo realiame kontekste, remiantis keliais duomenų šaltiniais, leidžiančiais atskleisti skirtingas tiriamo reiškinio perspektyvas ir sustiprinti tyrimo patikimumą (Yin, 1994; Baxter ir Jack, 2008; Bitinas ir kt., 2008).

Pusiau struktūruotas interviu šiame tyrime laikytinas tinkamu todėl, kad jis leidžia rinkti gilią, kontekstinę informaciją apie dalyvių patirtis, jų požiūrius, interpretacijas ir vertinimus, kartu išlaikant pakankamą struktūrą tyrimo klausimams nuosekliai aprėpti (Bitinas ir kt., 2008). Dokumentų analizė pasirenkama kaip interviu duomenis papildantis metodas, leidžiantis tirti formalesnę institucinę ir organizacinę kontekstą, kuriame reiškinys pasireiškia. Atvejo studijos metodologijoje dokumentai laikomi svarbiu duomenų šaltiniu, nes jie padeda pagrįsti interviu metu išsakytas įžvalgas, identifikuoti oficialiai įtvirtintas veiklos kryptis, prioritetus ar bendradarbiavimo formas ir sudaro sąlygas duomenų trianguliacijai (Yin, 1994; Baxter ir Jack, 2008).

Tyrimo imtis formuojama taikant tikslingosios atrankos principą, pasirenkant 9 - 10 informantų - ekspertų, turinčių tiesioginės profesinės patirties ar kompetencijų ateičių įžvalgų, bendrakūros, KKI veiklos, inovacijų, KKI politikos ar tarpsektorinio bendradarbiavimo srityse. Toks imties formavimo būdas laikytinas metodologiškai tinkamu kokybiniame įžvalgybinio pobūdžio atvejo tyrime, nes jo tikslas nėra statistinis apibendrinimas, bet gilesnis reiškinio supratimas, remiantis išsamios informacijos atvejais ir kontekstinėmis ekspertų įžvalgomis (Stebbins, 2001; Baxter ir Jack, 2008; Bitinas ir kt., 2008).

Ekspertų pasirinkimas grindžiamas prielaida, kad nagrinėjamas reiškinys yra tarpsektorinis ir apima skirtingas žinojimo bazines. Dėl to į imtį tikslinga įtraukti skirtingų sričių atstovus, galinčius reflektuoti KKI, institucinę, inovacijų ir ateičių įžvalgų taikymo perspektyvas. Toks požiūris atitinka KKI tyrimuose pabrėžiamą poreikį tirti skirtingų veikėjų sąveikas, profesines kalbas ir bendradarbiavimo kliūtis, ypač tais atvejais, kai analizuojami kompleksiniai tarp-organizaciniai procesai (Hauge ir kt., 2018; Bernard ir kt., 2022; Wang ir kt., 2024).

Numatoma 9 - 10 ekspertų imtis dera su panašaus pobūdžio kokybiniais ateičių įžvalgų lauko tyrimais, kuriuose analizuojant kompleksinius procesus pasirenkamos santykinai nedidelės, bet tikslingai suformuotos ekspertų grupės. Pavyzdžiui, Sakellariou ir Vecchiato (2022) tirdami ateičių įžvalgų ir prasmų kūrimo įtaką grupės dinamikai, kuriant naujus produktus, rėmėsi 10 išsamių ekspertinių interviu, kurie buvo derinami su archyviniais ir stebėjimų duomenimis. Wiener ir kt. (2020) tirdami atviru bendradarbiavimu grindžiamas ateičių įžvalgas, skirtas įkvėpti į tvarumą orientuotas inovacijas, atliko 9 pusiau struktūruotus ir 2 tęstinius (angl. “*follow-up*”)

interview, derindami archyvų, ataskaitų ir kitų dokumentų duomenis analizei. Šie pavyzdžiai rodo, kad kokybiniuose tyrimuose, orientuotuose į reiškinio gylį, veikimo logiką ir kontekstinį supratimą, santykinai nedidelė, tačiau kryptingai suformuota ekspertų imtis yra metodologiškai pagrįsta.

Informantai atrenkami taikant kriterinę tikslingą atranką, siekiant į tyrimą įtraukti ekspertus, kurių profesinė patirtis ir kompetencijos leidžia prasmingai vertinti tiriamą reiškinį. Į tyrimą kviečiami ekspertai, turintys tiesioginės profesinės patirties bent vienoje iš tyrimui reikšmingų sričių: ateičių įžvalgų, bendrakūros procesų, KKI veiklų, inovacijų, KKI politikos ar tarpsektorinio bendradarbiavimo. Svarbiu atrankos pagrindu laikomas ir informanto santykis su tiriamu reiškiniu, kuris gali pasireikšti arba per tiesioginę veiklą Lietuvos KKI sektoriaus kontekste, arba per specializuotą profesinę patirtį ateičių įžvalgų srityje, kuri yra reikšminga vertinant teorinio modelio pritaikomumą.

Kadangi nagrinėjamas reiškinys yra tarpdisciplininis ir apima dvi susijusias, tačiau praktikoje ne visuomet sutampančias kompetencijų sritis - ateičių įžvalgas ir KKI bendrakūros procesus, šiame tyrime nesiekama atrinkti informantų, vienodai išmanančių visas tyrimo objekto dimensijas. Vietoje to, imtis formuojama taip, kad apimtų skirtingas, viena kitą papildančias ekspertines perspektyvas, pasirenkant informantus, kurie giliau atstovauja bent vienai iš tyrimui reikšmingų sričių ir kartu sudaro prielaidas analizuoti šių sričių sąsajas Lietuvos KKI kontekste. Dėl šios priežasties, imtis tyrime grindžiama ne statistinio reprezentatyvumo, bet analitinio tinkamumo ir perspektyvų įvairovės logika (Stebbins, 2001; Yin, 1994).

Atsižvelgiant į tyrimo objekto kompleksiskumą ir siekį aprėpti skirtingas, viena kitą papildančias ekspertines perspektyvas, informantai grupuojami į tris grupes. Informantų tikslinis grupavimas sudarytas remiantis tyrimo objekto logika ir literatūroje pabrėžiamu poreikiu analizuoti skirtingų veikėjų, žinių bazių, tarpininkavimo vaidmenų ir institucinės aplinkos sąveiką KKI kontekste bei bendradarbiavimu grįstų ateičių įžvalgų procesuose (Hauge ir kt., 2018; Bernard ir kt., 2022; Wang ir kt., 2024; Wiener ir kt., 2020). Ši logika padeda nuosekliau struktūruoti imtį ir užtikrinti, kad tyrime būtų atliepiamos tiek ateičių įžvalgų, tiek KKI sektoriaus praktikos bei institucinės aplinkos perspektyvos. Toliau pateikiama lentelė Nr.3, apibūdinanti tyrimo informantų grupes.

3 lentelė

Empirinio tyrimo informantų grupės ir jų atrankos logika

Informantų grupė	Atrankos logika – informantų vaidmuo tyrime	Informantų profilis
Ateičių įžvalgų ekspertai	Leidžia įvertinti ateičių įžvalgų metodų, procesų ir fasilitavimo praktikų	Ateičių įžvalgų praktikas ar tyrėjas;

	pritaikomumą bendrakūros įgalinimui.	• Scenarijų kūrimo, strateginių dirbtuvių ar dalyvaujamųjų ateičių įžvalgų procesų fasilitatorius; • Ekspertas, dirbęs su kūrybinių ar inovacijų sričių ateities planavimu.
KKI sektoriaus praktikai	Leidžia atskleisti bendrakūros poreikius, praktines sąlygas ir barjerus iš KKI sektoriaus perspektyvos.	• KKI verslo steigėjas ar vadovas; • Kūrybinės organizacijos ar asociacijos atstovas; • ArtTech, dizaino, medijų ar kitos kūrybinės srities verslo praktikas.
Institucinės ir/ ar ekosisteminės aplinkos atstovai	Leidžia analizuoti organizacines, politikos ir tarpsektorinio bendradarbiavimo sąlygas Lietuvos KKI sektoriaus kontekste.	• Kultūros ar inovacijų politikos formavimo institucijos atstovas; • Viešojo sektoriaus ekspertas, dirbantis su KKI plėtra; • Inovacijų ar kūrybinių ekosistemų ekspertas.

Šaltinis: sudaryta autorės.

2.2. Tyrimo eiga ir duomenų analizė

Empirinis tyrimas šiame darbe organizuojamas nuosekliai, išskiriant kelis pagrindinius etapus: tyrimo pasirengimą, duomenų rinkimą ir duomenų analizę. Pasirengimo etape, remiantis teorinėje darbo dalyje suformuotu modeliu, sukonkretinami tyrimo klausimai, apibrėžiamos empirinės analizės kategorijos ir parengiami duomenų rinkimo instrumentai. Taip pat šiame etape formuojama tyrimo imtis ir numatoma informantų atrankos logika. Duomenų rinkimo etape atliekami pusiau struktūruoti interviu ir dokumentų analizė, siekiant surinkti įvairialypę informaciją apie tiriamą reiškinį. Surinkti duomenys toliau sisteminami ir analizuojami, taikant kokybinės duomenų analizės principus.

Atsižvelgiant į tai, kad pasirinktas pagrindinis pirminių duomenų rinkimo metodas yra pusiau struktūruotas interviu, pirmiausia apibrėžiama interviu instrumento struktūra ir jos ryšys su tyrimo klausimais. Pagrindinis pirminių duomenų rinkimo instrumentas yra pusiau struktūruoto interviu gairės, kurių klausimai suskirstomi į temines grupes pagal tyrimo klausimus ir teoriniame modelyje išskirtas empirinės analizės kategorijas. Pirmoji klausimų grupė skirta atskleisti

prielaidas, susijusias su ateičių įžvalgų taikymo galimybėmis KKI sektoriaus bendrakūros procesuose. Antroji klausimų grupė orientuota į organizacinių, institucinių ir tarpsektorinių sąlygų identifikavimą. Trečioji klausimų grupė skirta išryškinti pagrindinius barjerus, su kuriais susiduriama taikant ateičių įžvalgas bendrakūros kontekste. Ketvirtoji klausimų grupė orientuota į galimų praktinių taikymo formų ir scenarijų identifikavimą Lietuvos KKI sektoriaus aplinkoje. Toks interviu struktūravimas leidžia užtikrinti ryšį tarp teorinio modelio, tyrimo klausimų ir empirinio duomenų rinkimo proceso, kartu išlaikant pakankamą lankstumą naujoms, iš anksto nenumatytoms įžvalgoms. Kadangi tyrime dalyvauja skirtingas ekspertines perspektyvas atstovaujantys informantai, interviu gairės sudaromos kaip bendras pusiau struktūruoto interviu instrumentas, kuris išlaiko vienodą klausimų branduolį, bet yra papildomai adaptuojamas pagal informantų grupes. Toks sprendimas leidžia išlaikyti duomenų palyginamumą pagal pagrindines tyrimo klausimų grupes ir kartu sudaro sąlygas kiekvienai informantų grupei reflektuoti tas tyrimo objekto dimensijas, kurias ji geriausiai išmano. Ateičių įžvalgų ekspertų klausimai daugiau dėmesio skiria metodams, proceso struktūroms ir fasilitavimui. KKI sektoriaus praktikų klausimai daugiau apima bendrakūros poreikius, praktines sąlygas ir barjerus. Institucinės ir ekosisteminės aplinkos ekspertų klausimai daugiau orientuoti į politikos, tarpininkavimo, infrastruktūros ir tarpsektorinio bendradarbiavimo sąlygas. Pilnos interviu gairių versijos pagal ekspertų grupes pateikiamos šio darbo prieduose. Toliau pateikiamoje lentelėje Nr. 4 apibendrinamos tyrimo klausimų, interviu klausimų grupių ir jų paskirties sąsajos, kurios sudaro bendrą pusiau struktūruoto interviu gairių branduolį visoms informantų grupėms.

4 lentelė

Empirinės analizės dimensijų, tyrimo klausimų ir interviu klausimų grupių sąsajos

Empirinės analizės dimensija	Tyrimo klausimas	Interviu klausimų grupė	Klausimų grupės paskirtis
Prielaidos	Kokios prielaidos sudaro galimybes taikyti ateičių įžvalgas kaip bendrakūros proceso įgalinimo mechanizmą Lietuvos KKI sektoriuje?	Ateičių įžvalgų taikymo bendrakūrai prielaidos	Atskleisti, kaip informantai supranta ateičių įžvalgų ir bendrakūros ryšį; kokias mato šio ryšio taikymo prielaidas Lietuvos KKI sektoriuje ir kokiais atvejais toks mechanizmas galėtų būti aktualus.
Sąlygos	Kokios organizacinės, institucinės ir tarpsektorinės sąlygos yra reikalingos tam, kad ateičių įžvalgų taikymas KKI sektoriuje būtų veiksmingas?	Veikimo sąlygos ir reikalinga infrastruktūra	Identifikuoti, kokios organizacinės, institucinės, kompetencijų, tarpininkavimo ir bendradarbiavimo sąlygos reikalingos ateičių įžvalgų taikymui KKI sektoriaus bendrakūros procesuose.

Barjerai	Kokie pagrindiniai barjerai riboja ateičių įžvalgų taikymą KKI sektoriaus bendrakūros procesuose Lietuvos kontekste?	Barjerai, rizikos ir įgyvendinimo ribotumai	Nustatyti pagrindinius trukdžius, susijusius su sektoriaus fragmentiškumu, skirtingomis veiklos logikomis, ribotais ištekliais, kompetencijų stoka ar instituciniais apribojimais.
Praktinio taikymo formos	Kokiomis praktinėmis formomis ateičių įžvalgos galėtų būti taikomos KKI sektoriaus bendrakūros procesuose Lietuvoje?	Praktinio taikymo formos ir galimi įgyvendinimo scenarijai	Išsiaiškinti, kokie ateičių įžvalgų metodai ar procesai galėtų būti taikomi Lietuvos KKI sektoriaus bendrakūrai; kokiomis aplinkybėmis jie būtų tinkamiausi ir kaip galėtų būti pritaikomi praktikoje.

Šaltinis: sudaryta autorės.

Duomenų rinkimas organizuojamas derinant du duomenų rinkimo metodus - pusiau struktūruotus interviu ir dokumentų analizę. Interviu atliekami su atrinktais informantais, siekiant surinkti gilią, kontekstinę informaciją apie jų patirtis, požiūrius ir vertinimus nagrinėjamo reiškinio atžvilgiu. Interviu vykdomi nuotoliniu būdu, o jų trukmė - apie 60 minučių. Pokalbiai, gavus informantų sutikimą, įrašomi ir vėliau transkribuojami, siekiant užtikrinti duomenų tikslumą ir galimybę atlikti nuoseklią analizę. Dokumentų analizė taikoma kaip papildantis duomenų rinkimo metodas, leidžiantis nagrinėti institucinį ir organizacinį kontekstą, kuriame pasireiškia tiriamas reiškinys. Analizei atrenkami su Lietuvos KKI sektoriumi ir ateičių įžvalgų taikymu susiję strateginiai dokumentai, politikos gairės, programiniai dokumentai, taip pat viešai prieinami projektų ar iniciatyvų aprašai. Dokumentų atranka grindžiama jų aktualumu tyrimo objektui, gebėjimu atskleisti formalius sektoriaus veikimo principus, prioritetus ir bendradarbiavimo kryptis, taip pat šaltinių oficialumą, viešu prieinamumu ir instituciniu patikimumu. Dokumentų analizė leidžia papildyti interviu duomenis, suteikti jiems platesnį kontekstą ir užtikrinti duomenų trianguliaciją, kuri laikoma svarbiu kokybinių tyrimų patikimumo stiprinimo būdu (Yin, 1994; Baxter ir Jack, 2008).

Surinkti empiriniai duomenys šiame tyrime analizuojami taikant kokybinės turinio analizės principus, išskiriant pasikartojančias temas, prasmines kategorijas ir jų tarpusavio ryšius. Tokia analizės logika leidžia sisteminti interviu ir dokumentų analizės metu surinktą tekstinę informaciją, ją grupuoti pagal tyrimo klausimus ir teoriniame modelyje išskirtas empirinės analizės kategorijas (Bitinas ir kt., 2008). Duomenų analizė šiame darbe derina dedukcinę ir indukcinę logiką. Viena vertus, analizė remiasi teorinėje darbo dalyje suformuotu modeliu ir iš jo kylančiomis analitinėmis kategorijomis – prielaidomis, sąlygomis, barjeriais ir praktinio taikymo

formomis. Kita vertus, analizės metu išlaikomas atvirumas naujoms, iš anksto nenumatytoms temoms, kylančioms tiek iš interviu, tiek iš analizuojamų dokumentų turinio, kas iš esmės atitinka žvalgybinio tyrimo logiką (Stebbins, 2001; Bitinas ir kt., 2008).

Analizės procesas vykdomas keliais etapais: pirmiausia atliekamas interviu transkripcijų ir dokumentų turinio nuoseklus peržiūrėjimas, siekiant susipažinti su duomenimis. Vėliau identifikuojamos reikšminės ištraukos ir formuojami pirminiai kodai, kurie apima abiejų duomenų šaltinių informaciją. Šie kodai grupuojami į platesnes temas, kurios peržiūrimos, tikslinamos ir siejamos su tyrimo klausimais bei teoriniu modeliu. Galiausiai atliekama temų interpretacija, leidžianti integruoti interviu ir dokumentų analizės rezultatus bei suformuluoti empiriškai pagrįstas išvagas apie ateičių išvalgų taikymo galimybes KKI sektoriaus bendrakūros įgalinimui Lietuvos kontekste. Analizės patikimumas stiprinamas nuosekliai dokumentuojant kodavimo eigą, siejant temas su tyrimo klausimais ir lyginant interviu metu gautas išvagas su dokumentų analizės duomenimis, taip siekiant sumažinti vieno duomenų šaltinio interpretacinį ribotumą.

Atliekant empirinį tyrimą laikomasi pagrindinių tyrimo etikos principų. Informantai apie tyrimo tikslą, eigą ir duomenų panaudojimą informuojami iš anksto, o jų dalyvavimas tyrime yra savanoriškas. Taip pat yra užtikrinamas informantų anonimiškumas ir konfidencialumas, todėl surinkti duomenys naudojami tik mokslinio tyrimo tikslais ir pateikiami apibendrinta forma, neatskleidžiant asmens tapatybės. Interviu įrašymas vykdomas tik gavus informantų sutikimą, o surinkti duomenys saugomi laikantis duomenų apsaugos principų. Duomenų analizė ir interpretavimas atliekami laikantis akademinio sąžiningumo principų, siekiant objektyviai atspindėti informantų pateiktas išvagas ir vengiant jų iškraipymo.

2.3. Tyrimo sunkumai ir apribojimai

Atsižvelgiant į pasirinktą kokybinę žvalgybinio pobūdžio atvejo studijos strategiją, tyrimo imties specifiką ir nagrinėjamo reiškinio tarpdisciplininį pobūdį, numatomi šie tyrimo sunkumai ir apribojimai:

- Tyrimas grindžiamas kokybine atvejo studija, todėl jo rezultatai orientuojami į giluminį reiškinio supratimą, o ne statistinį apibendrinimą visam Lietuvos KKI sektoriui. Tyrimo rezultatai interpretuojami kaip analitinės išvalgos, leidžiančios vertinti teorinio modelio pritaikomumą konkrečiame Lietuvos KKI sektoriaus kontekste.
- Numatoma 9 – 10 informantų imtis leidžia surinkti gilią ir kontekstualią informaciją, tačiau riboja galimybes aprėpti visą KKI sektoriaus įvairovę, įskaitant skirtingus subsektorius, organizacijų tipus ir veiklos formas.

- Dėl tyrimo tarpdisciplininio pobūdžio yra sudėtinga rasti informantus, vienodai gerai išmanančius tiek ateičių įžvalgų, tiek KKI sektoriaus bendrakūros procesus. Todėl tyrime taikoma skirtingas, viena kita papildančias ekspertines perspektyvas apimanti atrankos logika. Tačiau tai reiškia, kad dalis informantų giliau reflektuos tik vieną iš tyrimo objekto dimensijų.
- Dėl tyrimo tarpdisciplininio ir nišinio pobūdžio gali būti sudėtinga suformuoti pilną numatytą 9 – 10 informantų imtį. Šią riziką lemia ribotas ekspertų, kurie galėtų reflektuoti ateičių įžvalgų, KKI sektoriaus bendrakūros ir tarpsektorinio bendradarbiavimo sąsajas Lietuvos kontekste, skaičius taip pat jų prieinamumas ir sutikimas dalyvauti tyrime. Todėl tyrime numatoma taikyti lankstesnę imties formavimo logiką, prioritetą teikiant skirtingų ekspertinių perspektyvų aprėpčiai ir gautų duomenų kokybei.
- Tyrimo dalyviai gali skirtingai suprasti ateičių įžvalgų, bendrakūros ar KKI sektoriaus sąvokas, todėl interviu metu gali prireikti papildomai paaiškinti tyrimo kontekstą ir užtikrinti, kad atsakymai būtų siejami su tyrimo objektu.
- Pusiaus struktūruoti interviu remiasi informantų profesinėmis patirtimis, interpretacijomis ir vertinimais, todėl gauti duomenys gali būti veikiami individualių nuostatų, atstovaujamos organizacijos pozicijos ar konkretaus profesinio konteksto.
- Dokumentų analizė ribojama viešai prieinamais strateginiais, programiniais ir instituciniais dokumentais, todėl ji gali neatskleisti neformalių bendrakūros praktikų ar vidinių sprendimų priėmimo procesų.
- Kadangi ateičių įžvalgų taikymas KKI sektoriaus bendrakūros įgalinimui nėra pakankamai empiriškai ištirtas reiškinys, tyrimo rezultatai interpretuojami kaip pradinės analitinės įžvalgos, sudarančios prielaidas tolesniems šios temos tyrimams.

Šie apribojimai apibrėžia tyrimo rezultatų interpretavimo ribas, tačiau kartu leidžia aiškiau pagrįsti, kokiomis sąlygomis gautos empirinės įžvalgos gali būti taikomos vertinant ateičių įžvalgų pritaikomumą KKI sektoriaus bendrakūros procesams Lietuvos kontekste. Taip pat jie nurodo tolesnių tyrimų poreikį, siejamą su platesne KKI sektoriaus imtimi, skirtingų subsektorių palyginimu ir konkrečių ateičių įžvalgų taikymo formatų poveikio bendrakūrai vertinimu.

3. ATEIČIŲ ĮŽVALGŲ TAIKymo KULTŪROS IR KŪRYBINIŲ INDUSTRIJŲ SEKTORIAUS BENDRAKŪROS PROCESO ĮGALINIMUI EMPIRINĖ ANALIZĖ

3.1. Duomenų šaltiniai ir analizės eiga

Atliekant empirinį tyrimą, duomenų rinkinį sudarė du vienas kitą papildantys duomenų šaltiniai: 8 pusiau struktūruoti ekspertiniai interviu ir dokumentai. Interviu duomenys naudoti siekiant atskleisti ekspertų požiūrį į ateičių įžvalgų taikymo kaip bendrakūros įgalinimo mechanizmo prielaidas, sąlygas, barjerus ir praktinį pritaikomumą Lietuvos KKI sektoriuje. Taip pat interviu duomenys naudoti tobulinant ateičių įžvalgų KKI sektoriaus bendrakūros įgalinimo mechanizmo teorinį modelį, atsižvelgiant į ekspertų refleksijas. Dokumentai tyrime pasitelkti kaip kontekstiniai ir papildantys analitiniai šaltiniai, leidžiantys susieti ekspertų įžvalgas su platesniu KKI politikos, inovacijų, strateginio planavimo ir ateities vizijų formavimo lauku. Toks empirinių duomenų rinkinys pasirinktas siekiant įvertinti individualių ekspertinių nuomonių sąsajas su aktualiais KKI sektoriaus raidos dokumentais ir strateginėmis kryptimis.

Metodologinėje dalyje buvo numatyta 9 – 10 informantų imtis, tačiau galutinę tyrimo imtį sudarė 8 ekspertai, nes dalis kviestų dalyvauti tyrime ekspertų neatsiliepė į kvietimą. Dėl temos tarpdisciplininio ir nišinio pobūdžio buvo pasirinkta dirbtinai neplėsti imties vien dėl planuoto informantų skaičiaus, prioritetą teikiant ekspertinių perspektyvų kokybei, tyrimo klausimų atitikimui ir etiškai pagrįstam duomenų rinkimui. Pusiau struktūruoti ekspertiniai interviu atlikti baigiamajame tyrimo rengimo etape, apklausiant skirtingas, tačiau tyrimo objektui reikšmingas ekspertines perspektyvas atstovaujančius informantus. Tyrime dalyvavo ateičių įžvalgų, strateginio planavimo, KKI sektoriaus, kūrybinių praktikų, inovacijų, viešosios politikos ir ekosistemų vystymo patirtį turintys ekspertai. Toks informantų pasirinkimas leido aprėpti tyrimui reikšmingas ateičių įžvalgų, KKI sektoriaus bendrakūros ir institucinės bei ekosisteminės aplinkos perspektyvas, leidžiančias įvertinti ateičių įžvalgų ir KKI sektoriaus bendrakūros sąsajas Lietuvos kontekste. Šios perspektyvos metodologinėje dalyje išskirtos kaip svarbios analizuojant tiriamo reiškinių prielaidas, sąlygas, barjerus ir praktinio taikymo formas Lietuvos kontekste. Žemiau esančioje lentelėje Nr. 5 pateikiamos tyrime dalyvavusių ekspertų kompetencijų sritys, pagrindžiančios jų tinkamumą tyrimui ir pagrindinės interviu duomenų charakteristikos.

5 lentelė

Empirinio tyrimo informantų kompetencijų sritys ir interviu duomenų charakteristikos

Ekspertas	Kompetencijų sritys ir informanto profilis	Informanto grupė	Interviu įrašo trukmė	Interviu išklotinės apimtis
E1	KKI politikos formavimo, strateginio planavimo, inovacijų ir ekosistemos vystymo patirtis	Institucinės ir / ar ekosisteminės aplinkos atstovas	1:00:03	15 psl.
E2	Dalyvaujamojo dizaino, kūrybinių praktikų, bendrakūros ir atečių įžvalgų taikymo patirtis	Atečių įžvalgų ekspertas	1:06:18	18 psl.
E3	KKI sektoriaus, kultūros organizacijų, meninių rezidencijų, bendruomeninės bendrakūros, projektų rengimo ir ilgalaikio planavimo patirtis	KKI sektoriaus praktikas	48:07	13 psl.
E4	KKI sektoriaus atstovavimo, asociacinės veiklos, sektoriaus bendradarbiavimo, politikos procesų stebėsenos, ilgalaikio sektoriaus krypties planavimo patirtis	KKI sektoriaus praktikas	55:58	13 psl.
E5	KKI sektoriaus atstovavimo, naujų medijų, inovacijų, tarpsektorinio bendradarbiavimo ir strateginio valdymo patirtis	KKI sektoriaus praktikas	1:01:58	20 psl.
E6	KKI sektoriaus programų, inovacijų, tarptautiškumo, verslumo skatinimo, tinklaveikos ir strateginio planavimo patirtis	Institucinės ir / ar ekosisteminės aplinkos atstovas	41:32 (du įrašai: 22:57 ir 18:35)	12 psl.
E7	Strateginio planavimo, viešosios politikos ir kultūros politikos planavimo procesų patirtis	Institucinės ir / ar ekosisteminės aplinkos atstovas	56:37	15 psl.
E8	Atečių įžvalgų, strateginio planavimo, viešosios politikos, scenarijų rengimo ir bendrakūra grįstų ateities svarstymo procesų patirtis	Atečių įžvalgų ekspertas	53:38	16 psl.

Šaltinis: sudaryta autorės.

Visi tyrimo interviu buvo atliekami nuotoliniu būdu, naudojant „Microsoft Teams“, kur buvo daromi garso įrašai ir generuojamos pirminės interviu transkripcijos. Vieno interviu atveju, dėl techninių kliūčių, pokalbis buvo perkeltas į „Google Meet“ platformą, o garso įrašai buvo daromi naudojant tyrėjos telefono garso įrašymo programėlę. Šio interviu metu nutrūkus ryšiui,

garso įrašymas buvo sustabdytas, o atsinaujinus ryšiui pradėtas naujas įrašas. Todėl aukščiau pateiktoje lentelėje nurodytos dvi įrašo trukmės. Šio interviu pirminė transkripcija parengta naudojant „Microsoft Word“ diktavimo funkciją. Visos pirminės transkripcijos buvo peržiūrimos ir koreguojamos, taisant automatinio transkribavimo netikslumus, kalbos atpažinimo klaidas ir techninius įrašo trukdžius. Rengiant duomenis analizei, informantų tapatybės buvo nuasmenintos ir kiekvienam ekspertui priskirtas kodas nuo E1 iki E8. Taip pat duomenų analizėje naudojamos citatos pateikiamos nuasmenintai, pašalinant ar apibendrinant informaciją, kuri galėtų identifikuoti informantą, jo atstovaujamą organizaciją ar konkrečius minimus asmenis. Tokiu būdu interviu duomenys parengti tolesniam kodavimui ir teminei analizei, išlaikant tyrimo dalyvių konfidencialumą.

Interviu duomenų analizė atlikta taikant kokybinės turinio analizės ir teminės analizės logiką. Pirmiausia, duomenys buvo koduojami pagal dedukcinius kodus, sudarytus remiantis teorinėje darbo dalyje išskirtomis analitinėmis dimensijomis ir ateičių įžvalgų KKI sektoriaus bendrakūros įgalinimo mechanizmo teoriniu modeliu. Kiekvienas dedukcinis kodas buvo siejamas su teorinėje dalyje aptartų autorių mintimis, taip išlaikant ryšį su teoriniu tyrimo pagrindu ir modelyje išskirtais aspektais. Dedukcinių kodų sąrašas, jų teorinis pagrindimas ir sąsajos su autoriais pateikiami darbo antrame priede (Priedas Nr. 2). Koduojant kiekvieną interviu nebuvo siekiama dirbtinai pritaikyti visų dedukcinių kodų, koduotos tik jų turinį atitinkančios informantų mintys. Analizės metu taip pat buvo fiksuojami indukciniai kodai, kurie leido papildyti iš anksto numatytą analizės struktūrą ekspertų refleksijose atsiskleidusiomis temomis. Atlikus visų interviu kodavimą, dedukciniai ir indukciniai kodai buvo grupuojami į platesnes temas, siejamas su tyrimo klausimais - ateičių įžvalgų taikymo prielaidomis, sąlygomis, barjeriais, praktinio pritaikomumo formomis ir teorinio modelio tikslinimu. Tokia analizės logika leido išlaikyti ryšį su teoriniu tyrimo pagrindu tuo pačiu paliekant galimybę identifikuoti empiriniuose duomenyse atsiskleidusias papildomas reikšmes.

Dokumentų analizė tyrime naudota kaip interviu duomenis papildantis duomenų šaltinis, leidžiantis įvertinti, kaip ekspertų refleksijose išryškėjusios įžvalgos siejasi su platesniu KKI sektoriaus politikos, strateginio planavimo, inovacijų, bendrakūros ir ateičių įžvalgų taikymo kontekstu. Dokumentai buvo koduojami taikant tą pačią analizės logiką kaip ir interviu duomenims, tačiau juose tikslingai ieškota tik tų dalių, kurios buvo reikšmingos tyrimo klausimams ir analitinėms dimensijoms. Dokumentų kodai vėliau buvo grupuojami kartu su interviu kodais, formuojant bendras empirines temas pagal tyrimo klausimus ir analitines dimensijas. Tokiu būdu dokumentų analizė veikė kaip papildomas analitinis pagrindas, leidžiantis susieti interviu duomenis su aktualiais KKI sektoriaus raidos, institucinės aplinkos, technologijų, inovacijų, bendrakūros, tarpsektoriškumo ir ateities scenarijų formavimo dokumentais. Siekiant

aiškumo, dokumentų analizėje naudotiems šaltiniams priskirti dokumentų kodai nuo D1 iki D4. Žemiau esančioje lentelėje Nr. 6 pateikiami analizei naudoti dokumentai, jų pobūdis ir paskirtis tyrime.

6 lentelė

Dokumentų analizėje naudotų šaltinių charakteristikos

Dokumentas	Dokumento pavadinimas	Metai	Dokumento pobūdis	Analitinė paskirtis tyrime
D1	„Kultūros ir kūrybinių industrijų politikos gairių, nustatančių technologijų naudojimo, inovacijų ir verslumo skatinimo sektoriuje kryptis, koncepcija (konsultacinis dokumentas)“	2024	KKI politikos gairių koncepcinis dokumentas	Dokumentas naudotas KKI sektoriaus politikos, technologijų naudojimo, inovacijų, verslumo, tarpsektorinio bendradarbiavimo kontekstui analizuoti, vertinant bendrakūros poreikį ir galimas jos įgyvendinimo prielaidas sektoriuje
D2	„LIETUVOS RESPUBLIKOS KULTŪROS MINISTERIJOS 2026 METŲ VEIKLOS PLANAS“	2026	Institucinis veiklos planavimo dokumentas	Dokumentas naudotas aktualioms KKI sektoriaus politikos temoms identifikuoti, ypač susijusioms su inovacijomis, tarpsektoriškumu, kompetencijų stiprinimu, KKI subjektų poreikiais ir institucinėmis priemonėmis, kurios gali būti siejamos su bendrakūros įgalinimo sąlygomis
D3	„LIETUVOS KULTŪROS IR KŪRYBINIŲ INDUSTRIJŲ SEKTORIAUS KELRODIS“	2025	KKI sektoriaus strateginės plėtros ir ekosistemos analizės dokumentas	Dokumentas naudotas KKI sektoriaus tendencijoms, ekosistemos, sektoriaus subjektų poreikiams, plėtros potencialui, sąsajoms su kitais sektoriais ir rekomendacijoms analizuoti, vertinant bendrakūros, inovacijų, tarpdiscipliniškumo ir sisteminio veikimo aktualumą Lietuvos KKI sektoriuje
D4	„Valstybės ateities vizija Lietuva 2050“	2023	Strateginis valstybės dokumentas, parengtas	Dokumentas naudotas analizuojant, kaip ateičių išvalgomis paremtame strateginiame dokumente atsiskleidžia KKI,

			taikant ateičių įžvalgas	bendrakūros, ilgalaikės valstybės kryptį ir veikimo prielaidų dimensijos.
--	--	--	-----------------------------	--

Šaltinis: sudaryta autorės.

Apibendrinant, aprašyta duomenų analizės eiga leido sujungti ekspertinių interviu ir dokumentų analizės duomenis į bendrą empirinės analizės pagrindą. Interviu duomenys sudarė sąlygas atskleisti ekspertines refleksijas apie ateičių įžvalgų taikymo KKI sektoriaus bendrakūros įgalinimui galimybes ir apribojimus, o dokumentų analizė padėjo šias įžvalgas susieti su platesniu sektoriaus politikos, institucinės aplinkos ir strateginių kryptų kontekstu.

3.2. Ateičių įžvalgų taikymo kaip KKI sektoriaus bendrakūros įgalinimo prieigos empirinės analizės rezultatai

Toliau empirinės analizės rezultatai pateikiami pagal teminės analizės metu išryškėjusias pagrindines analitines temas, kurios šiame skyriuje atitinka 3.2.1 – 3.2.5 poskyrių struktūrą. Jos suformuotos derinant metodologinėje dalyje apibrėžtas analitines dimensijas (prielaidas, sąlygas, barjerus ir praktinio taikymo formas) su interviu ir dokumentų analizėje išryškėjusiais indukciniais pastebėjimais. Dėl pusiau struktūruoto interviu logikos rezultatai analizuojami ne pagal pažodinę klausimų seką, o pagal temas, leidžiančias nuosekliai atskleisti KKI sektoriaus bendrakūros poreikį, ateičių įžvalgų kaip galimos struktūravimo prieigos potencialą, jos veikimo sąlygas, rizikas ir praktinio taikymo formas. Šios temos atliepia empirinio tyrimo klausimų kryptis, tačiau analizė pateikiama ne metodologijos dalyje iškeltų tyrimo klausimų seka, o pagal teminės analizės metu išryškėjusių rezultatų logiką.

3.2.1. KKI sektoriaus fragmentiškumas ir tarpsektoriškumas kaip bendrakūros poreikio pagrindimas

Ši tema analizėje veikia kaip įvadinė empirinės analizės dalis, pirmiausia susijusi su ateičių įžvalgų taikymo prielaidų dimensija ir iš dalies su veikimo sąlygų dimensija. Tema parodo, kokie KKI sektoriaus struktūriniai bruožai kuria bendrakūros, koordinavimo ir bendros ateities krypties formavimo poreikį, kuris vėliau analizėje siejamas su ateičių įžvalgų kaip galimos struktūravimo prieigos potencialu.

Empiriniai duomenys pirmiausia atskleidžia ne tiesioginį ateičių išvalgų poreikį, bet platesnį KKI sektoriaus bendrakūros, koordinavimo ir bendros krypties formavimo poreikį. Ekspertų interviu ir analizuoti dokumentai leidžia teigti, kad Lietuvos KKI sektorius suvokiamas kaip platus, heterogeniškas ir tarpsektorinis laukas, kuriame susikerta kultūros, inovacijų, technologijų, švietimo, regioninės plėtros, viešosios politikos, verslo ir socialinio poveikio logikos. Tai atliepia teorinėje darbo dalyje aptartą KKI sektoriaus sampratą kaip daugialypę ekosistemą, kurioje vertė kuriama per skirtingų veikėjų, disciplinų ir sektorių sąveiką (Bernard ir kt., 2022; Wang ir kt., 2024; Ngo, 2026). Todėl bendrakūros poreikis šiame tyrime siejamas ne su abstrakčiu dalyvavimo principu, o su praktine būtinybe derinti skirtingus sektoriaus veikėjus, interesus, žinojimo formas ir veikimo logikas. Šį aspektą išryškina E1, KKI sektorių apibūdinantis kaip „*beprotingai platus*“ ir jungiantį kultūrą, inovacijas, švietimą bei regioninę plėtrą.

Skirtingi ekspertai bendrakūros poreikį grindžia iš skirtingų perspektyvų. E5 akcentuoja sektoriaus vidinį daugiasluoksniškumą, kai net skėtinės organizacijos jungia ne visą KKI lauką, o tik konkrečius subsektorius. Ši mintis leidžia KKI sektoriaus fragmentiškumą interpretuoti ne tik kaip bendro koordinavimo stoką, bet ir kaip pačiai sektoriaus sandarai būdingą subsektorinį išsiskaidymą. Dokumentų analizė papildė šią išvalgą politikos lygmeniu, D1 pažymima, kad skirtinguose teisės aktuose ir dokumentuose nevienodai detalizuojama KKI traktuotė apsunkina praktinį sąvokos taikymą strateginiuose dokumentuose, statistinę analizę ir duomenimis grįstų sprendimų priėmimą. Šie pastebėjimai atliepia teorinius teiginius, kad KKI bendrakūrą apsunkina skirtingos veiklos logikos, koordinavimo mechanizmų trūkumas ir fragmentuotos bendradarbiavimo formos (Hauge ir kt., 2018; Nijzink ir kt., 2017; Lee, 2022). Vis tik empiriniai duomenys leidžia šią fragmentaciją interpretuoti ne tik kaip problemą, bet ir kaip potencialą. E5 naujųjų medijų pavyzdžiu parodo, kad KKI ribos plečiasi per technologijų, verslo, medicinos ir kūrybinio turinio sąveikas, o E6 pabrėžia, kad KKI sektorius gali būti įgalinamas platesniame kontekste, jungiant jį su socialinio poveikio, gynybos, finansinių technologijų ar kitomis strategiškai svarbiomis sritimis. D3 šią kryptį akcentuoja per horizontalumo principą, pagal kurį KKI sektorius turėtų būti integruojamas į skirtingas viešosios politikos sritis, o ne traktuojamas kaip atskira savarankiška sritis. Taip pat dokumente akcentuojamas tarpsektoriškumo principas, grindžiamas kūrybos, mokslo, technologijų ir verslo sąveikomis. Tai leidžia KKI bendrakūrą interpretuoti ne tik kaip sektoriaus vidinę koordinavimo prieigą, bet ir kaip būdą įveiklinti KKI potencialą platesnėse visuomenės ir ekonomikos transformacijose. Ši interpretacija dera su teorinėje dalyje aptarta KKI vertės samprata, pagal kurią sektoriaus kuriama vertė neapsiriboja ekonominiais rodikliais, bet apima socialinę, kultūrinę ir bendruomeninę vertę (Lee, 2022; Pavlovaitė, 2022; Liu ir kt., 2024).

Bendros krypties ir koordinuoto veikimo poreikis ypač ryškiai išskyla E4 ir E7 refleksijose. E4 pabrėžia, kad Lietuvos KKI sektoriui reikalinga aiški valstybės strateginė kryptis ir didesnis vieningumas sektoriaus viduje, o E7 šią mintį papildė politikos ir strateginio įtvirtinimo perspektyva, akcentuojant poreikį įvardyti sektoriaus potencialą, silpnybes, pranašumus ir vaidmenį ekonomikos bei inovacijų kontekste. Šie empiriniai duomenys leidžia teigti, kad KKI sektoriaus bendrakūrai reikalingi procesai, kurie galėtų struktūruoti dialogą, suderinti skirtingas perspektyvas ir formuoti bendrą ateities kryptį. Būtent šioje vietoje atsiranda loginė jungtis su ateičių įžvalgomis. Jos toliau analizuojamos ne kaip iš anksto sektoriui priskirtas poreikis, o kaip galima prieiga jau egzistuojančiam bendrakūros, koordinavimo ir bendros krypties formavimo poreikiui struktūruoti.

Žemiau pateikiama lentelė Nr. 7 rodo kokie kodai ir juos pagrindžiančios atraminės citatos leido suformuluoti šią temą. Lentelėje parodoma, kad KKI bendrakūros poreikis kyla iš kelių tarpusavyje susijusių veiksnių: sektoriaus fragmentiškumo, tarpsektorinio bendradarbiavimo poreikio, platesnių visuomenės ir ekonomikos iššūkių bei bendros ateities vizijos ar krypties poreikio.

7 lentelė

KKI sektoriaus fragmentiškumas ir tarpsektoriškumas kaip bendrakūros poreikio pagrindas

Kodas	Tipas	Analitinė reikšmė	Šaltiniai: ekspertų teiginiai / dokumentų citatos
KKI sektoriaus fragmentiškumas	Dedukcinis	KKI sektoriaus bendrakūros poreikis kyla iš sektoriaus heterogeniškumo, silpno koordinavimo, projekcinio veikimo, pavienių iniciatyvų, subsektorinio išsiskaidymo ir bendros krypties trūkumo.	„KKI sektorius yra beprotiškai platus ir jungiantis labai daug suinteresuotų šalių.“ [E1] „<...> skėtinė organizacija jungia tam tikrą industriją, tai nejungia viso KKI, tai jungia tam tikrą KKI <sub>sektorių.“ [E5] „Dėl įvairiuose teisės aktuose bei dokumentuose nepakankamai detalizuojamos, nedetalizuojamos arba skirtingai detalizuojamos KKI traktuotės praktinis šios sąvokos taikymas strateginiuose dokumentuose yra neįmanomas. Neįmanoma tampa ir lyginamoji KKI sektoriaus statistinių duomenų analizė bei duomenimis grįsti sprendimai <...>“ [D1]
Tarpsektorinis bendradarbiavimo poreikis	Dedukcinis	KKI sektoriaus bendrakūros poreikis siejamas su būtinybe jungti KKI, technologijų, verslo, mokslo,	„<...> jis yra toks ne tik kultūros, bet jau čia ir inovacijos, ir švietimas, ir regioninė plėtra.“ [E1] „<...> kai jau einame labiau į naujųjų medijų sektorių, mes jau čia susiduriame su šiek tiek nauju tuo bendradarbiavimu, <...>, nes ten jau

		viešojo sektoriaus, bendruomenių ar kitų ekosistemos veikėjų perspektyvas.	<i>turime verslus, kurie ne tik tai kūrybinėse industrijose veikia. “ [E5]</i> <i>„<...> svarbiausia, nematant šito sektoriaus kaip atskiro tam tikro lauko, bet jį įgalinant ir įprasminant platesniame kontekste.“ [E6]</i> <i>„Tarpsektorinis KKI pobūdis suteikia daug potencialo įvairiapusiškai vystyti KKI vartojimą visuose ekonominės veiklos sektoriuose.“ [D1]</i> <i>„Horizontalumas reiškia, kad KKI sektorius turi būti integruotas į visas viešosios politikos sritis, ne traktuojamas kaip atskira savarankiška sritis“ [D3]</i> <i>„Tarpsektoriškumo principas akcentuoja kūrybos, mokslo, technologijų ir verslo sąveikas, kurios leidžia atsirasti naujiems inovacijų projektams ir pridėtinės vertės produktams“ [D3]</i>
KKI kaip platesnių visuomenės ir ekonomikos iššūkių dalis	Indukcinis	Bendrakūros poreikis kyla, nes KKI potencialas empiriniuose šaltiniuose siejamas su socialinių, technologinių, sveikatos, švietimo, regionų plėtros, įtraukties, inovacijų ir ekonomikos klausimų sprendimu.	<i>„<...>kalbėjimosi stygius šiuolaikinėje visuomenėje iššaukia tą poreikį, kad mums reikia tarpusavy kalbėtis, mums reikia keistis savo tradicijomis, kultūra, požiūriais ir panašiai <...>“ [E3]</i> <i>„<...> sektorius galėtų tapti naudingas ne tik galbūt visuomenės edukacinės ar ekonominės krypties srityse<...>, bet kartu <...> atsižvelgiant į sritis, kaip, pavyzdžiui, socialinis poveikis, gynyba, visokios finansinės technologijos“ [E6]</i> <i>„<...> naujųjų medijų atstovai daro sprendimus medicinai ir per kūrybinę prizmę <...>“ [E5]</i> <i>„Identifikuoti prioritetines socialines problemas, kurioms spręsti sistemingai pasitelkiamas KKI sektorius (sveikata, švietimas, regionai, įtrauktis)“ [D3]</i>
Bendros ateities vizijos ar krypties poreikis	Dedukcinis	Bendrakūros poreikis siejamas su bendro ateities vaizdinio, strateginės krypties, bendros kalbos, sektoriaus vaidmens ir susitarto veikimo poreikiu.	<i>„<...> rengiant, planuojant kažkokius strateginius dokumentus arba kuriant kažkas politikos dokumentus, bet kokių atveju mes turime konsultuotis arba eiti ir šnekėti su suinteresuotomis pusėmis.“ [E1]</i> <i>„<...> tai turi būti labai aiški strateginė kryptis valstybės“ [E4]</i> <i>„Tuo tarpu, jeigu mes žiūrėtumėm tikrai strategiškai mes galėtumėm bendrai veikti <...> mums reikia kaip tik rasti kuo daugiau vieningumo viduje susitarti ir konkuruoti globaliai“ [E4]</i>

			„<...> labai svarbu mums <...> įsivardinti koks yra potencialas sektoriaus Europiniam, pasauliniam kontekste, <...> kurioj srity mes stiprūs, kurioj srity mažiau, kur yra tos silpnybės, kur yra pranašumai?“ [E7] „sukurti KKI sektoriaus horizontalaus koordinavimo sluoksnį tarp institucijų <...> integruoti KKI sektorių į nacionalines transformacijas“ [D3]
--	--	--	---

Šaltinis: sudaryta autorės.

Apibendrinant galima teigti, kad ši tema pagrindžia reikšmingą ateičių įžvalgų taikymo KKI sektoriaus bendrakūrai prielaidą – poreikį struktūruoti fragmentuotą, tarpsektorinį lauką. Empiriniai duomenys leidžia teigti, kad KKI sektoriaus fragmentiškumas atsiskleidžia ne tik kaip koordinavimo iššūkis, bet ir kaip potencialas, nes skirtingi subsektoriai, žinių bazės, veikėjai ir tarpsektorinės jungtys gali tapti inovacijų, socialinio poveikio ir naujų bendradarbiavimo formų šaltiniu. Todėl toliau analizėje ateičių įžvalgos nagrinėjamos kaip galima struktūruota prieiga šiam bendrakūros, tarpsektorinio bendradarbiavimo ir bendros ateities krypties formavimo poreikiui atliepti.

3.2.2. Ekspertų atvirumas ateičių įžvalgoms kaip bendrakūros struktūravimo prieigai

Remiantis ankstesnėje temoje išryškėjusiu sektoriaus fragmentiškumu ir koordinavimo poreikiu, šiame poskyryje vertinama ar ekspertų pastebėjimuose ateičių įžvalgos atpažįstamos kaip galima šio poreikio struktūravimo prieiga. Empiriniai duomenys nerodo vienareikšmio visų ekspertų pritarimo ateičių įžvalgoms kaip universaliam sprendimui. Vis dėlto dalis ekspertų jas sieja su galimybe kurti bendrą svarstymo erdvę, jungti skirtingas perspektyvas ir stiprinti koordinuotą veikimą.

Ryškiausiai šią prielaidą pagrindžia E2 refleksija, kurioje ateičių įžvalgos siejamos su dalyvaujamojo dizaino ir bendrakūros logika. Ekspertas pabrėžia, kad ateities perspektyva leidžia sukurti neutralesnę zoną, kurioje dalyviai gali laikinai atsitraukti nuo esamų apribojimų ir svarstyti, kas galėtų būti kitaip. Tokiu būdu ateičių įžvalgos atpažįstamos ne kaip techninis planavimo instrumentas, bet kaip bendro prasmės kūrimo procesas. Tai atitinka teorinėje dalyje aptartą prielaidą, kad ateičių įžvalgos veikia kaip socialinis, dalyvaujamasis ir refleksyvus procesas, kuriame jungiamos skirtingos žinojimo formos ir kuriamas bendras supratimas (Gudowsky ir Peissl, 2016; Wibeck ir kt., 2022; Paliokaitė ir kt., 2025). E4 šią mintį papildo

sektorinės krypties ir susikalbėjimo aspektu. Ekspertas ateičių įžvalgose mato „daug prasmės ir vertės“, nes jos galėtų padėti sektoriui kalbėtis ne tik apie pavienes problemas, bet ir apie bendresnę ateities viziją. Ši įžvalga svarbi 3.2.1 poskyryje nustatyto fragmentiškumo kontekste. Ateičių įžvalgos čia gali būti interpretuojamos kaip prieiga, padedanti išeiti už pavienių interesų ar atskirų problemų svarstymo ribų ir kurti platesnę sektoriaus kryptį. E7 refleksija leidžia šią temą susieti su strateginio planavimo logika. Remiantis dalyvavimo „Lietuva 2050“ procese patirtimi, ekspertas ateičių įžvalgas sieja su scenarijų svarstymu, prielaidų įvardijimu ir klausimu, kokias sąlygas reikia kurti dabar, kad būtų galima judėti link pageidaujamos ateities. Kartu E7 kritiškai atskiria prasmingą ateičių svarstymą nuo techninio alternatyvų analizės taikymo per vėlyvame planavimo etape. Tai rodo, kad atvirumą ateičių įžvalgoms lydi kritiškas jų taikymo sąlygų vertinimas. Ateičių įžvalgų vertė siejama su tinkama proceso vieta, ankstyvu dalyvių įtraukimu ir realia sąsaja su sprendimų priėmimu. Taigi ekspertų refleksijos papildė teorinę prielaidą, kad ateičių įžvalgos gali veikti kaip bendrakūros struktūra ne todėl, kad pateikia galutinį atsakymą, o todėl, kad sudaro sąlygas skirtingiems veikėjams kartu formuoti galimas ateities kryptis. E2 duomenys išryškina neutralesnės bendro svarstymo erdvės reikšmę, E4 akcentuoja bendros vizijos ir susikalbėjimo poreikį, o E7 pažymi strateginio proceso architektūros svarbą. Šią interpretaciją papildė E6 ir E8 teiginiai, kuriuose ateičių įžvalgų aktualumas siejamas su konkrečiomis KKI bendrakūros problemomis. E6 pabrėžia poreikį pereiti nuo bendrų lozungų prie apčiuopiamesnės naudos, o E8 akcentuoja, kad ateities klausimas gali padėti kalbėtis net ir konkuruojantiems ar nesutariantiems veikėjams, nes ilgesnė laiko perspektyva sumažina trumpalaikių nesutarimų reikšmę. Be to, E8 ateičių įžvalgų „bendrakūrinę“ vertę sieja su rezultatų bendrasavininkyste ir priimamumu, kai proceso dalyviai ne tik išklauso galutinį rezultatą, bet dalyvauja jį kuriant. Todėl ši tema leidžia ateičių įžvalgas laikyti ne iš anksto sektoriui primestu metodu, bet empiriškai atpažįstama galima KKI bendrakūros struktūravimo prieiga.

Žemiau pateikiama lentelė Nr. 8 rodo, kokie kodai ir juos pagrindžiančios atraminės ekspertų citatos leido suformuluoti šią temą. Lentelėje apibendrinama, kad ateičių įžvalgos ekspertų refleksijose atpažįstamos kaip galima bendrakūros struktūravimo prieiga per palankų, bet kritišką metodo vertinimą, skirtingų žinojimo formų jungimą, bendros ateities krypties kūrimą, mąstymo fragmentacijos mažinimą ir bendrai sukurtų rezultatų priimamumą.

8 lentelė

Ekspertų atvirumas ateičių įžvalgoms kaip KKI sektoriaus bendrakūros struktūravimo prieigai

Kodas	Tipas	Analitinė reikšmė	Šaltiniai: ekspertų teiginiai / dokumentų citatos
Atvirumas ateičių įžvalgų	Indukcinis	Dalis ekspertų ateičių įžvalgas atpažįsta kaip	„Nu man atrodo, šiaip realių tokių priežasčių, kodėl to nedaryti, tai tikrai nėra.“ [E2]

taikymui KKI bendrakūroje		galimą prieigą KKI bendrakūros, strateginio svarstymo ir koordinuoto veikimo struktūravimui.	„<...> ateities išvalgos, kaip prieiga, kaip metodas galėtų būti naudingas dėl to, kad tai leistų net ir dabartiniu momentu susodinti daug skirtingų veikėjų į vieną vietą <...>“ [E6] „<...> tas metodas, jisai <...> pradiniam etape būtų naudingas, kai dar nepradėjom kalbėt labai apie pinigus <...>“ [E7]
Skirtingų žinojimo formų jungimas	Dedukcinis	Ateičių išvalgos siejamos su galimybe bendrame svarstymo procese sujungti ekspertinį, praktinį, kūrybinį, technologinį, institucinį ir kitų veikėjų žinojimą.	„<...> labai svarbu suprasti ką daro kiti ir kaip jie galvoja, kaip jie veikia. Tai čia tas bendrakūros procesas leidžia ne tik va praktiškai kažką spręsti, bet na ir suprasti <...> kaip kiti žmonės galvoja, kaip jie veikia.“ [E2] „<...> labai svarbu, kad tame dalyvautų ne tik ekspertai, bet ir tie žmonės, kuriems yra aktualūs tie klausimai <...>“ [E3] „<...> nieks nėra pilnas žinotojas ateities <...> jeigu niekas nėra <ateities šeimininkas>, tai tada kuo didesnę imtį galiu įtraukti žmonių su skirtingom perspektyvom <...> tuo padidini tikimybę, kad bent jau daugiau įdomių ir relevantiškų, aktualių išvalgų gausi.“ [E8] „<...> mes <susiduriame> su klausimu, su objektu, kuriam reikia daugiau, kurį geriau pažinti per įvairovę ir per skirtingas pozicijas <...>“ [E8]
Bendros ateities vizijos ar krypties poreikis	Dedukcinis	Šioje temoje kodas naudojamas ne bendros krypties trūkumui pagrįsti, o parodyti, kad ateičių išvalgos ekspertų vertinamos kaip būdas kurti bendrą ateities, problemos ir veikimo krypties supratimą.	„<...> šitos ateičių išvalgos leistų toki bendradarbiavimą, bent jau suformuoti kažkokias bendras idėjas, tolimesnę perspektyvą, dėl ko verta susitikti, atsakyti į klausimus kodėl mes čia galėtume būti vieni kitiems naudingi.“ [E2] „<...> scenarijai ir buvo ateičių išvalgų metodu prognozuojami ir buvo diskutuojama apie prielaidas, ko reikėtų vienam ar kitam scenarijui <...> ką reikia, kokias turimas prielaidas, sąlygas sukurti dabar, kad 2050 ateitume į tą 'Šiaurės žvaigždę'.“ [E7] „<...> tai yra būdas suburti žmones <...>, kad geriau atsirastų kažkoks bendras požiūris į problemą ar sutarimas dėl tikslų <...>“ [E8] „<...> ilgalaikės ateities perspektyvoj tam tikri trumpo laikotarpio skiriantys veiksniai tampa mažiau svarbūs ir

			<i>atsiranda daugiau bendrystės <...> “ [E8]</i>
Mąstymo fragmentacijos mažinimas	Indukcinis	Ekspertų atvirumas ateičių įžvalgoms siejamas su šios prieigos galimybe mažinti ne tik sektoriaus, bet ir problemų suvokimo, ateities svarstymo bei sprendimų paieškos fragmentaciją.	<i>„<...> kur mes esame dabar ir kur galėtume būti į ateitį <...> kad būtų mažiau lozungų, bet daugiau kažkokios realios, apčiuopiamos naudos.“ [E6]</i> <i>„<...> ateities įžvalgos gali padėti kalbėtis net ir ten konkuruojantiems ar nesutariantiems asmenim <...> “ [E8]</i> <i>„<...> trumpo laikotarpio skauduliai <...> kažkiek nukrenta <...> “ [E8]</i>
Įsitraukimo prasmingumas ir rezultatų priimamumas	Indukcinis	Dalis ekspertų ateičių įžvalgų vertę sieja su tuo, kad bendrai kuriami rezultatai gali būti geriau suprantami, priimami ir palaikomi proceso dalyvių.	<i>„<...> jeigu mes jų lūkesčius girdime, bet po to mes į juos niekaip neatsižvelgiame ir tai niekur neatsiranda, tada <...> dingsta noras ir pasitikėjimas įsitraukti <...> “ [E1]</i> <i>„<...> žmonėms, kad jie patvirtintų, kad arba bent jau pagrindiniai rezultatai, kad žinotų, kurie sudalyvavo.“ [E2]</i> <i>„<...> jeigu noriu, kad rezultatų <bendrasavininkystė> <...> būtų aukštesnė, tai turbūt geriausias būdas tą padaryti yra įtraukti į tų rezultatų kūrimą žmones <...> “ [E8]</i> <i>„<...> bendrakūryba yra naudinga ir iš tos pusės, kad ji padidina <...> priimamumą tų ateities įžvalgų produktų - rezultatų.“ [E8]</i>

Šaltinis: sudaryta autorės.

Apibendrinant galima teigti, kad ši tema papildo prielaidų dimensiją, nes parodo, jog ateičių įžvalgos dalies ekspertų refleksijose yra atpažįstamos kaip galima KKI sektoriaus bendrakūros struktūravimo prieiga. Vis dėlto šis atpažinimas nėra pakankamas pagrindas teigti, kad ateičių įžvalgos savaime veiktų kaip bendrakūros įgalinimo mechanizmas. Ekspertų įžvalgos leidžia matyti, kad šios prieigos vertė priklauso nuo to, ar ji taikoma tinkamame strateginio svarstymo etape, ar į procesą įtraukiami skirtingi sektoriaus veikėjai ir ar bendro svarstymo rezultatai susiejami su realiais sprendimais. Kartu ši tema leidžia patikslinti, kad ateičių įžvalgų aktualumas KKI bendrakūrai siejamas ne tik su bendros vizijos kūrimu, bet ir su galimybe mažinti mąstymo fragmentaciją, derinti skirtingas perspektyvas ir stiprinti bendrai sukurtų rezultatų priimamumą. Todėl toliau analizėje pereinama nuo ateičių įžvalgų taikymo prielaidų prie veikimo sąlygų, kurios galėtų lemti šios prieigos praktinio taikymo KKI sektoriaus bendrakūrai galimybes.

3.2.3. Ateičių įžvalgų taikymo KKI bendrakūrai veikimo sąlygos

Trečioji analizėje išryškėjusi tema pereina nuo ateičių įžvalgų taikymo prielaidų prie jų veikimo sąlygų. Ankstesniame poskyryje parodyta, kad dalis ekspertų ateičių įžvalgas atpažįsta kaip galimą KKI sektoriaus bendrakūros struktūravimo prieigą, tačiau ši tema leidžia patikslinti, kad toks potencialas nėra savaiminis. Empiriniai duomenys rodo, kad KKI bendrakūros kontekste ateičių įžvalgų taikymas sietinas su aiškiai struktūruotu, profesionaliai vedamu ir su sprendimų priėmimu susietu procesu. Tai atitinka teorinėje dalyje aptartą požiūrį, kad ateičių įžvalgos yra procesinė, dalyvaujamoji ir į strateginį veikimą integruojama prieiga, kurios vertė priklauso nuo proceso kokybės, dalyvių įtraukimo ir rezultatų įveiklinimo (Reilly-King ir kt., 2024; Paliokaitė ir kt., 2025; Villman ir Kuusi, 2025).

Pirmiausia ekspertų refleksijose išryškėja profesionalaus fasilitavimo ir tarpininkavimo poreikis. E1 pabrėžia, kad proceso savininkas negali vienu metu būti ir lygiavertis dalyvis, ir moderatorius, todėl reikalingas išorinis fasilitatorius. E3 šią sąlygą papildė praktiniu bendrakūros lygmeniu, kai organizacija tampa „jungiamuoju tiltu“ tarp kūrėjų ir bendruomenės, o E6 akcentuoja lyderių ir tarpininkų svarbą skirtingų kompetencijų sujungimui. Taigi fasilitavimas čia reiškia ne tik diskusijos moderavimą, bet skirtingų veikimo logikų bei dalyvių įsitraukimo valdymą. Antra sąlyga yra aiški proceso struktūra. E2 kelia klausimą, nuo kokios konkrečios problemos ar situacijos toks procesas turėtų prasidėti, o E8 pabrėžia, kad dalyvių mąstymą lemia tai, kaip suformuluojamas pats klausimas. E6 šią mintį papildė praktinio išbandymo aspektu, ateičių įžvalgas siejant ne tik su scenarijų svarstymu, bet ir su prototipų testavimu. Tai leidžia teigti, kad aiški struktūra reikalinga tam, kad ateičių įžvalgos nevirstų abstrakčia diskusija be apčiuopiamo rezultato. Dokumentų analizė šią sąlygą netiesiogiai papildė D3 pavyzdžiu, kuriame KKI rekomendacijos prioretizuojamos pagal poveikio, įgyvendinimo tikimybės ir pastangų kriterijus taip parodant struktūruoto sprendimų pagrindimo svarbą. Trečia sąlyga yra dalyvių įvairovė, tačiau ji empiriškai atsiskleidžia ne kaip kuo platesnis dalyvių skaičius, o kaip prasmingai subalansuota sudėtis. Ekspertų duomenys leidžia manyti, kad ateičių įžvalgų procese prasminga įtraukti skirtingus sektorius, verslo, technologijų, politikos ir bendruomenių veikėjus, nes būtent skirtingos žinojimo formos leidžia kurti platesnį ateities supratimą. Vis dėlto E1 atkreipia dėmesį, kad ne visi dalyviai vienodai garsiai ar aiškiai išsako pozicijas. Todėl dalyvių įvairovė turi būti derinama su proceso valdymu, kuris užtikrina, kad skirtingi balsai būtų ne tik pakviesti, bet ir realiai girdimi. Ketvirta sąlyga susijusi su tęstinumu ir instituciniu įsipareigojimu. Čia matyti tam tikra įtampa tarp ekspertų pozicijų. E4 kritiškai vertina vien instituciniu būdu „nuleidžiamus“ procesus ir pabrėžia, kad geriausi sprendimai atsiranda tada, kai poreikis kyla iš lauko. Tuo metu

E1 akcentuoja, kad be politikos formuotojų ar viešojo sektoriaus įsitraukimo bendrakūros rezultatai sunkiai persikelia į strateginius dokumentus, programas ar priemones. Šias pozicijas galima suderinti per bendros proceso savininkystės principą, kuomet ateičių įžvalgos neturėtų būti vien institucinis pavedimas, tačiau joms būtina institucinė atrama, atsakomybės pasidalijimas ir tęstinumas. Penkta identifikuota sąlyga yra rezultatų integravimas į sprendimus. Ekspertų duomenys rodo, kad dalyvavimas praranda prasmę, jeigu proceso rezultatai lieka neįveiklinėti. E1 pabrėžia, kad bendrakūros rezultatai turi pasiekti politikos formuotojus ir būti perkeltami į priemones ar strateginius dokumentus. Ši sąlyga tiesiogiai siejasi su teorine nuostata, kad ateičių įžvalgų rezultatai turi būti integruojami į strateginį mąstymą, veiksmų planus, kelrodžius ar kitus sprendimų priėmimo formatus (Coelho ir kt., 2012; Reilly-King ir kt., 2024; Villman ir Kuusi, 2025). Papildomai E6 refleksijoje minimos laboratorijos, inkubatoriai, klasteriai ar rezidencijos, o D3 akcentuojama inovacijų ir bendradarbiavimo infrastruktūra, kuri leidžia šias formas suprasti kaip sąlygas palaikančią ekosisteminę aplinką, be ne kaip savarankišką ateičių įžvalgų proceso pakaitalą.

Ši tema leidžia patikslinti, kad ateičių įžvalgų veiksmingumas KKI bendrakūroje priklausytų nuo proceso kokybės, institucinės atramos ir rezultatų įveiklinimo. Profesionalus fasilitavimas, aiški proceso struktūra, subalansuota dalyvių įvairovė, tęstinumas, institucinis įsipareigojimas ir rezultatų integravimas į sprendimus sudaro sąlygų visumą, be kurios ateičių įžvalgos rizikuotų likti simboliniu dalyvavimo ar strateginio svarstymo formatu. Žemiau pateikiama lentelė Nr.9 rodo, kokie kodai ir atraminės ekspertų bei dokumentų citatos pagrindžia šią veikimo sąlygų temą.

9 lentelė

Ateičių įžvalgų taikymo KKI bendrakūrai veikimo sąlygos

Kodas	Tipas	Analitinė reikšmė	Šaltiniai: ekspertų teiginiai / dokumentų citatos
Profesionalus fasilitavimas / tarpininkavimas	Dedukcinis	Ateičių įžvalgų taikymui KKI bendrakūroje reikalingi neutralūs ar jungiantys veikėjai, gebantys valdyti procesą, sutelkti skirtingas puses ir padėti joms dirbti kartu.	„<...> aš savo praktikoje visada kviečiu moderuoti arba fasilituoti bet kokiais dirbtuvės <...> ką nors iš išorės, nes kai esi pats politikos formuotojas arba ten strategijų kūrėjas ir panašiai, tu negali būti ir moderatorius, ir dalyvauti procese lygiai vienodai <...>“ [E1] „<...> organizacijai, kuri ir yra toks, kaip jungiamasis tiltas <...>“ [E3] „<...> turi būti ir tų lyderių, ir tarpininkų, kurie gebėtų tas

			kompetencijas išnaudojant nu tą bendrakūrą praktikoje įgalinti <...>“ [E6] „<...> geras moderatorius yra aktualus, taip ir čia <...>“ [E8] „<...> asociacijos, organizacijos bei klasteriai <...> padeda KKI sektoriaus įmonėms lengviau orientuotis paramos mechanizmuose, gauti reikalingą pagalbą ir matomai komunikuoti savo veiklos reikšmę <...>“ [D3]
Aiški proceso struktūra	Dedukcinis	Ateičių įžvalgų procesas turi turėti aiškų tikslą, klausimą, metodinę eigą ir numatomą rezultatą, kad netaptų abstrakčiu ar tik simboliniu dalyvavimo formatu.	„<...> kokia ta būtų konkreti vieta – konkreti problema arba konkreiti situacija <...>“ [E2] „<...> turint tam tikrą konkrečių problemą, ateities įžvalgų metodas, visas šitas priėjimas būtų geras būdas pamatuoti ne tik tą tokį hipotetinį scenarijų, bet galbūt ir išbandyti prototipus <...>“ [E6] „<...> jeigu klausimas būtų ką ten realistiškai galima padaryti dėl ateities per kitus penkis metus, tai jie taip ir galvotų <...>“ [E8] „<...> Rekomendacijų prioritetizavimui taikoma struktūruota vertinimo metodika <...> įvertinant jų numatomą aprėptį, poveikį, įgyvendinimo tikimybę ir reikalingas pastangas <...>“ [D3]
Dalyvių įvairovė	Dedukcinis	Veiksmingam procesui būtina įtraukti skirtingus KKI ekosistemos veikėjus, institucijas, bendruomenes, verslą, viešąjį sektorių ir kitus aktualius dalyvius, kad būtų atstovaujamos skirtingos perspektyvos.	„<...> bendrakūros procesas jisai turėtų prasidėti na įtraukiant visas suinteresuotas šalis nuo pat pradžių, nuo pat pirmo žingsnio <...>“ [E1] „<...> labai svarbu, kad tame dalyvautų ne tik ekspertai, bet ir tie žmonės, kuriems yra aktualūs tie klausimai <...>“ [E3] „<...> tai leistų net ir dabartiniu momentu susodinti daug skirtingų veikėjų į vieną vietą <...>“ [E6]

			„<...> už tam tikrus segmentus, būtų atsakingi, skirtingi proceso dalyviai <...>“ [E4]
Tęstinumas ir institucinis įsipareigojimas	Dedukcinis	Ateičių įžvalgų procesui būtinas tęstinumas, aiškus proceso savininkas, atsakomybės pasidalijimas, pasitikėjimu grįsta dalyvių sąveika ir institucinis palaikymas, kad jis netaptų vienkartinis ar tik formaliu bendrakūros formatu.	„<...> geriausi sprendimai yra tada, kai mes bendrai nusprendžiame <...> vien tikrai institucinis nuleidimas, jis tikrai nepasiteisina <...>“ [E4] „<...> tokio lygio agentūros gali tapti tuo fasilitatorium <...> organizacijos yra stabilios ir jos tuos savo strateginius planus kuria 5–10 metų į priekį <...>“ [E6] „<...> procesas, <...>, nevienadienis <...>“ [E4] „Vizijos įgyvendinimą prižiūri Valstybės pažangos taryba. Ji inicijuoja viešąsias diskusijas, analizuoja pasiektą pažangą, reguliariai teikia išvadas, pasiūlymus bei rekomendacijas Seimui ir Vyriausybei bei atvirai komunikuoja su visuomene.“ [D4]
Rezultatų integravimas į sprendimus	Dedukcinis	Procesas tampa veiksmingas tada, kai jo rezultatai susiejami su strateginiais dokumentais, priemonėmis, finansavimu, pilotais, atsakomybėmis ar kitais praktiniais sprendimais.	„<...> nuo esamos situacijos analizės iki ateities prognozių ir konkrečių priemonių kūrimo <...>“ [E1] „<...> viskas nusikaskaduoja tada tiesiog į priemones ir įgyvendinimą kažkokį ir strateginiai dokumentai <...>“ [E1] „<...> kad kultūros sritis nugultų reikšmingai pačiuose įvairiausiuose valstybės strateginiuose dokumentuose <...>“ [E4] „<...> alternatyvų analizę <...> būtent daryti strateginiam lygmenyje, prieš nustatant finansines projekcijas ir prieš sudėliojant prioritetus <...>“ [E7] „<...> siūloma sukurti KKI sektoriaus horizontalaus koordinavimo sluoksnį tarp institucijų, viešąjį KKI

			<i>politikos forumą, leidžiantį koordinuoti valstybinę, regioninę ir sektoriinę politiką, integruoti KKI sektorių į nacionalines transformacijas <...>“ [D3]</i>
--	--	--	--

Šaltinis: sudaryta autorės.

Apibendrinant, ši tema parodo, jog ateičių įžvalgų, kaip KKI sektoriaus bendrakūros prieigos, veikimas priklausytų nuo konkrečios proceso architektūros. Empiriniai duomenys leidžia matyti, kad vien dalyvių sukvietimas ar metodo pritaikymas nėra pakankamas, būtinas: profesionalus fasilitavimas, aiškus klausimas, subalansuota dalyvių sudėtis, institucinė atrama ir rezultatų perkėlimas į sprendimus. Todėl ateičių įžvalgos šiame tyrime išryškėja kaip potencialiai veiksminga, tačiau sąlygoms jautri bendrakūros prieiga. Ši išvada kartu leidžia pereiti prie klausimo, kas galėtų riboti ar silpninti jos taikymą KKI sektoriaus bendrakūroje.

3.2.4. Ateičių įžvalgų taikymo KKI bendrakūrai rizikos ir barjerai

Ketvirtoji analizėje išryškėjusi tema leidžia įvertinti, kokie veiksniai gali riboti ateičių įžvalgų taikymą KKI sektoriaus bendrakūrai. Kadangi ankstesniame poskyryje ateičių įžvalgų kaip galimos KKI bendrakūros prieigos veikimas susietas su proceso kokybe, institucine atrama ir rezultatų įveiklinimu, šiame poskyryje rizikos suprantamos kaip veiksniai, kurie gali šias sąlygas susilpninti.

Ryškiausiai indukciskai išryškėjęs barjeras yra išgyvenimo ir kasdienio reagavimo logika, kuri siejama su resursų trūkumu ir projektiniu KKI sektoriaus veikimu. E4 pabrėžia, kad didelė dalis kūrėjų veikia neužtikrintomis sąlygomis, todėl ilgalaikis ateities svarstymas gali konkuruoti su kasdienio išlikimo poreikiais. Šią mintį papildė E6, siejant KKI sektoriaus veikimą su ribotais ištekliais, projektiniu finansavimu ir poreikiu nuolat reaguoti į esamas galimybes. Todėl ateičių įžvalgų taikymo barjeras kyla ne tik iš nenoro dalyvauti, bet ir iš sektoriaus veikimo režimo, kuriame trūksta laiko, stabilumo ir pajėgumo atsitraukti nuo trumpalaikių užduočių. Tai atitinka teorinėje dalyje aptartą KKI bendrakūros problematiką, kai projektinė veiklos logika ir laikinos bendradarbiavimo formos apsunkina ilgalaikį koordinavimą (Hauge ir kt., 2018; Nijzink ir kt., 2017). D3 duomenys šią riziką papildė parodydami, kad KKI ekosistemai reikalingos tvaresnės paslaugų, kompetencijų stiprinimo, infrastruktūros ir finansavimo priemonės. Vadinasi, ateičių įžvalgų taikymui neužtenka vien metodinio pasirengimo, jam būtina ir organizacinė bei institucinė atrama. Kitas barjeras kyla iš skirtingų veikimo logikų ir profesinių kalbų. Ankstesnėse temose ši

įvairovė buvo įvardyta kaip bendrakūros potencialas, tačiau empiriniai duomenys rodo, kad ji gali veikti ir kaip rizika. Skirtingai kalbantys politikos, verslo, kūrybos, technologijų ar bendruomenių veikėjai nebūtinai vienodai supranta problemą, proceso tikslą ar galimą rezultatą. Todėl be tarpininkavimo ir aiškaus klausimo ateičių įžvalgos gali ne sujungti skirtingas perspektyvas, o dar labiau išryškinti nesusikalbėjimą. Ši įtampa tiesiogiai siejasi su teorine KKI bendrakūros samprata, pagal kurią vertė kuriama skirtingų žinojimo formų sąveikoje, tačiau tokiai sąveikai reikalingas aktyvus koordinavimas ir bendri interpretaciniai rėmai (Bernard ir kt., 2022; Wang ir kt., 2024; Lee, 2022; Ngo, 2026). Dar viena rizika yra formalios arba imitacinės bendrakūros pavojus. E1 pabrėžia, kad dalyvių įtraukimas praranda prasmę, jeigu jų lūkesčiai išklausomi, bet vėliau neatsispindi sprendimuose. Tokiu atveju bendrakūra gali ne stiprinti pasitikėjimą, o jį silpninti. Šią riziką papildė E7 kritika techniniam alternatyvų analizės taikymui per vėlyvame planavimo etape. Tai rodo, kad ateičių įžvalgos gali tapti formaliu strateginio planavimo elementu, jeigu jos taikomos ne ten, kur dar įmanoma svarstyti kryptis, o tada, kai esminiai sprendimai jau priimti. Teoriškai ši rizika siejasi su ateičių įžvalgų kaip dalyvaujamojo ir prasmės kūrimo proceso samprata: jų vertė priklauso ne nuo paties dalyvių įtraukimo fakto, bet nuo to, ar skirtingos perspektyvos realiai veikia bendrą supratimą ir tolesnius sprendimus (Gudowsky ir Peissl, 2016; Wibeck ir kt., 2022; Paliokaitė ir kt., 2025). Galiausiai reikšmingas barjeras yra rezultatų neįgyvendinimo rizika. Ateičių įžvalgos bendrakūrai tampa prasmingos tada, kai jų rezultatai turi kelią į sprendimus, priemones ar tolesnius veiksmus. Jeigu šis ryšys nutrūksta, procesas gali likti simbolinis, o dalyviams sustiprėti įspūdis, kad jų įsitraukimas neturi realios reikšmės. Ši rizika ypač svarbi KKI sektoriuje, kuriame jau egzistuoja trumpalaikių projektų, politinių ciklų ir fragmentuotos atsakomybės problema. Todėl rezultatų integravimas čia yra ne techninis užbaigimo etapas, o būtina ateičių įžvalgų bendrakūrinio poveikio sąlyga, atitinkanti teorinėje dalyje aptartą poreikį ateičių įžvalgų rezultatus susieti su strateginiu mąstymu, kelrodžiais, veiksmų planais ar sprendimų priėmimo formatais (Coelho ir kt., 2012; Reilly-King ir kt., 2024; Villman ir Kuusi, 2025). Žemiau pateikiama lentelė Nr. 10 rodo, kokie kodai ir atraminės ekspertų bei dokumentų citatos pagrindžia šią riziką ir barjerų temą.

10 lentelė

Ateičių įžvalgų taikymo KKI bendrakūrai rizikos ir barjerai

Kodas	Tipas	Analitinė reikšmė	Šaltiniai: ekspertų teiginiai / dokumentų citatos
Išgyvenimo ir kasdienio reagavimo logika	Indukcinis	Ilgalaikį ateities svarstymą KKI sektoriuje riboja kasdienis nestabilumas, konkurencija,	„<...> mes esam projektinė įstaiga ir mūsų visas finansavimas ateina pagal projektus, kurie dažniausiai atsiremia į kažkokius kiekybinius rodiklius <...>“ [E3]

		rinkos mažumas ir poreikis spręsti artimiausius išlikimo, eksporto ar veiklos tęstinumo klausimus.	„<...> Kūrybinis sektorius yra vienas iš tų, kuris veikia labai neapibrėžtomis sąlygomis dažnai <...>“ [E4] „<...> rinka yra nedidelė ir konkurencija yra labai smarki <...>“ [E4] „<...> labai dažnai visi užsikasę toj kasdienybėj, jie negalvoja plačiai labai kas ten bus užporyt.“ [E5] „<...> rinka mūsų kaip Lietuvos yra labai maža <...> jeigu nori <auginti> projektus, turėti stiprius IP <...> visiškai neįmanoma to padaryti <...>“ [E5] „<...> dauguma sektoriaus įmonių dar ieško stabilaus verslo modelio <...>“ [D3]
Resursų trūkumas	Dedukcinis	Ateičių įžvalgų ir bendrakūros procesus riboja laiko, finansinių, žmogiškųjų, vadybinių, kompetencinių ir organizacinių pajėgumų trūkumas.	„<...> bendrakūros procesas <...> reikalauja ir daug laiko, ir daug kitų resursų <...>“ [E1] „<...> dažnai diskusijos nusisuka ir susifokusuoja tiksliai į finansinį aspektą <...> kiek bus skiriama pinigų, kiek mums duosit <...>“ [E1] „<...> šiai dienai tokios sistemos nėra, šiai dienai, tai yra labai ribotos galimybės, labai riboti ištekliai <...>“ [E4] „<...> nepakanka turbūt kalbėti tiktais apie kažkokį norą <...> bet kartu su tuo turi būti ir tų lyderių, ir tarpininkų <...>“ [E6] „<...> įdiegti tvarų KKI finansavimo modelį <...> mažinant barjerus investicijoms į KKI technologines veiklas <...>“ [D3]
Projektinis veikimas	Dedukcinis	Trumpalaikiai projektai, vienkartinės iniciatyvos ir politinių ar finansavimo ciklų ribotumas gali trukdyti kurti tęstinius ateičių įžvalgų ir bendrakūros procesus.	„<...> toks procesas jis <...> neturėtų ir negali būti tiksliai vienadienis. Tai yra, kad mes dabar čia susibėgom <...> ir viso gero <...>“ [E1] „<...> mes esam projektinė įstaiga ir mūsų visas finansavimas ateina pagal projektus <...>“ [E3] „<...> politinis ciklas yra labai trumpas – keturi metai <...> politikai imasi tokių priemonių, kurias jie gana greitai gali pasiekti <...>“ [E4] „<...> procesas <...> nevienadienis <...>“ [E4] „<...> pereiti nuo pavienių projektų prie tvaraus finansavimo modelio <...>“ [D3]

Skirtingos veikimo logikos ir profesinės kalbos	Dedukcinis	KKI bendrakūrai riziką kelia skirtingi kūrybinio, verslo, technologinio, viešojo sektoriaus ir politikos veikimo tempai, interesai, kalbos, vertės supratimai ir sprendimų priėmimo logikos.	„<...> labai svarbu suprasti ką daro kiti ir kaip jie galvoja, kaip jie veikia <...>“ [E2] „<...> mes turime iš principo skirtingas kalbas <...>“ [E3] „<...> kultūros sritis turi savo specifiką, o verslo ir inovacijų laukas turi savo specifiką <...>“ [E6] „<...> KKI sektoriaus potencialas labiausiai išryškėja tuomet, kai kūrybinės veiklos derinamos <...> su technologijų specialistais, inžinieriais, verslininkais ir mokslininkais.“ [D3]
Formalios bendrakūros rizika	Dedukcinis	Rizika kyla tada, kai įtraukimas vyksta per vėlai, tik formaliai, iš viršaus nuleistu būdu arba be realios dalyvių įtakos sprendimams.	„<...> kai jau yra žodžiu paruoštas paruoštukas <...> ir jau tik tada mes į juos pasikreipiame <...>“ [E1] „<...> politikos formuotojas ateina ir sako, mums čia reikia, jūs mum pasakykit, bet apsimetam, kad tai yra bendrakūra <...>“ [E1] „<...> <u>“top down”</u> bendrakūra neveikia. Ji turi eiti iš abiejų pusių <...>“ [E1] „<...> vien tikrai institucinis nuleidimas, jis tikrai nepasiteisina <...> dažniausiai jisai būna labai brangus ir dažniausiai jis nepataiko į taikinį.“ [E4] „<...> alternatyvų analizės jos tokio labai techninio lygio gaunasi, ne ateities išvalgų apimties <...> perteklinė, biurokratinė našta ir netarnauja tam, kam turėtų tarnauti šitas instrumentas <...>“ [E7]
Rezultatų neįgyvendinimo rizika	Dedukcinis	Ateičių išvalgų ar bendrakūros procesas praranda vertę, jei jo rezultatai lieka dokumentuose, nėra susiejami su atsakomybėmis, finansavimu, sprendimais ar tolesniu veikimu.	„<...> padarė dokumentą, jis yra, gimė – gerai, ir po to, kas? <...>“ [E1] „<...> kas užtikrina, kad rezultatai, kuriuos mes gauname, kad jie nenugula į stalčių, o jie yra kažkur tada po to panaudojami ir yra kažkaip ar įveiklinami <...>“ [E1] „<...> labai svarbu <...> kad tą vertę parodyti <...> bent jau esminius dalykus, kurie atrodo <...> perspektyvūs <...>“ [E2] „<...> aš labai tikiuosi, kad <...> jisai nenuguls į stalčių, kaip dažnai būna Lietuvoje <...>“ [E4] „<...> alternatyvų analizės, ateities scenarijų aspektas jisai turėtų pačioj toj pirminėj strateginio planavimo

			<i>stadijoje atsirasti. Ne, kai jau strategija patvirtinta <...> “ [E7]</i>
--	--	--	---

Šaltinis: sudaryta autorės.

Ši tema parodo, kad ateičių įžvalgų galimo taikymo KKI bendrakūrai rizikos kyla ne tik iš finansų ar laiko stokos, bet ir iš platesnės sektoriaus veikimo logikos: kasdienio reagavimo, projekcinio finansavimo, skirtingų profesinių kalbų, formalaus įtraukimo ir rezultatų neįgyvendinimo. Todėl ateičių įžvalgos šiame tyrime išryškėja kaip prasminga, tačiau sąlygoms jautri bendrakūros prieiga, kurios vertė gali sumažėti, jei procesas lieka vienkartinis, imitacinis arba nesusietas su realiais sprendimais. Ši išvada leidžia pereiti prie praktinių ateičių įžvalgų taikymo formų, kurios galėtų padėti šias rizikas mažinti ir pritaikyti prieigą KKI sektoriaus bendrakūroje.

3.2.5. Praktinės ateičių įžvalgų taikymo formos KKI sektoriaus bendrakūrai

Penktoji analizėje išryškėjusi tema pereina nuo rizikų ir barjerų prie praktinių ateičių įžvalgų taikymo formų KKI sektoriaus bendrakūrai. Ankstesnėje temoje parodyta, kad šios prieigos potencialas gali silpnėti, jeigu procesas lieka vienkartinis, imitacinis arba nesusietas su realiais sprendimais. Todėl šiame poskyryje analizuojama ne tai, kokių sąlygų reikia ateičių įžvalgoms veikti, o tai, kokiais praktiniais formatais jos galėtų būti pritaikomos KKI sektoriaus bendrakūroje.

Empiriniai duomenys leidžia matyti, kad ateičių įžvalgų procesas KKI sektoriuje galėtų būti įveiklinamas ne per vieną metodą, bet per kelias tarpusavyje susijusias praktines formas. Pirmoji forma yra scenarijų ir vizijų kūrimas. E2 ateities perspektyvą sieja su galimybe atsitraukti nuo dabarties apribojimų ir įsivaizduoti kitokią problemos būseną, o E7, remiantis „Lietuva 2050“ patirtimi, scenarijus sieja su prielaidų ir sąlygų svarstymu judėjimui link pasirinktos ateities krypties. D4 šią formą papildo ilgalaikės valstybės raidos vizijos lygmeniu, kuriame ateities svarstymas naudojamas bendrai kryptčiai ir strateginėms ambicijoms formuluoti. Tai atitinka teorinėje dalyje aptartą požiūrį, kad scenarijai ir vizijų kūrimas padeda struktūruoti alternatyvių ateičių svarstymą ir susieti jį su strateginiu pasirinkimu (Coelho ir kt., 2012; Reilly-King ir kt., 2024; Villman ir Kuusi, 2025). Antroji forma yra strateginės dirbtuvės ir dalyvaujantieji formatai. E1, E3 ir E6 refleksijose išryškėja poreikis kurti erdves, kuriose skirtingi sektoriaus veikėjai galėtų ne tik išsakyti pozicijas, bet ir kartu formuoti bendrą problemos bei galimų sprendimų supratimą. Ši forma siejasi su teorine ateičių įžvalgų kaip dalyvaujamojo ir kolektyvinio prasmės kūrimo proceso samprata, pagal kurią skirtingų žinojimo formų įtraukimas padeda plėsti bendrą ateities supratimą (Gudowsky ir Peissl, 2016; Paliokaitė ir kt., 2025). Trečioji forma yra ateičių įžvalgų

rezultatų pavertimas kelrodžiais, veiksmų planais, prioritetais, strateginėmis kryptimis ar atsakomybėmis. Ekspertų refleksijos leidžia manyti, kad ateičių įžvalgų rezultatai KKI bendrakūrai įgytų praktinę vertę tada, kai būtų susiejami su konkrečiais įgyvendinimo žingsniais, o ne liktų tik diskusijų ar dokumentų lygmenyje. Tai siejasi su teorine nuostata, kad ateičių įžvalgų rezultatai turi būti integruojami į strateginį mąstymą ir sprendimų priėmimo formatus (Coelho ir kt., 2012; Reilly-King ir kt., 2024; Villman ir Kuusi, 2025). Ketvirtoji forma yra laboratorijos, smėliadėžės, rezidencijos, prototipavimas ir eksperimentiniai tarpsektoriniai projektai. Ekspertų refleksijos leidžia manyti, kad ateičių įžvalgų procesas KKI bendrakūroje galėtų būti integruojamas į tokius eksperimentinius formatus, kuriuose galimos ateities kryptys būtų siejamos su praktiniu idėjų išbandymu. Todėl ši forma leidžia ateičių įžvalgas suprasti ne tik kaip strateginio svarstymo, bet ir kaip eksperimentinio mokymosi bei tarpsektorinių inovacijų struktūravimo priemonę. Penktoji forma yra tendencijų stebėsenos ir pasirengimo ateities pokyčiams testavimas. E4 pabrėžia politinės, ekonominės ir geopolitinės aplinkos stebėjimo svarbą KKI sektoriui, o E8 ateičių įžvalgas sieja su tendencijų analize ir pasirengimo iššūkiams svarstymu. D3 ši forma atsispindi per tarptautinių tendencijų, sektoriaus poreikių, potencialo ir poveikio vertinimo metodikų analizę. Todėl tendencijų stebėsenos galėtų palaikyti ne tik strateginį planavimą, bet ir nuolatinį KKI sektoriaus mokymąsi, leidžiantį laiku atpažinti naujas rizikas, galimybes ir bendrakūros kryptis. Žemiau pateikiama lentelė Nr. 11 rodo, kokie kodai ir atraminės ekspertų bei dokumentų citatos pagrindžia šią praktinių taikymo formų temą.

11 lentelė

Praktinės ateičių įžvalgų taikymo formos KKI sektoriaus bendrakūrai

Kodas	Tipas	Analitinė reikšmė	Šaltiniai: ekspertų teiginiai / dokumentų citatos
Scenarijų, vizijų kūrimas	Dedukcinis	Ateičių įžvalgos gali būti taikomos kaip scenarijų, vizijų ir pageidaujamų ateities vaizdinių kūrimo forma, leidžianti KKI sektoriaus dalyviams atsitraukti nuo dabarties apribojimų ir svarstyti alternatyvias veikimo kryptis.	„<...> ta ateities perspektyva mums buvo labai svarbi, kad mes galėtume apskritai įsivaizduoti, kad <problema> <...> kažkoku momentu yra nugalėta <...>“ [E2] „<...> labai aktualus tas ateities klausimas, nes jis leidžia tą tokią neutralią zoną sukurti <...> gali truputį laisviau įsivaizduoti, kas galėtų būti kitaip.“ [E2] „<...> būtų naudinga tas ateities įžvalgas vat būtent pateikti tada skirtingais scenarijais, ką mes, kokią pridėtinę vertę turi tie tarpinstituciniai mechanizmai

			<i>ir ką mes prarandame jų neturėdami?“ [E7]</i> <i>„<...> didžiausia vertė <ateičių išvalgų> yra būtent skirtingų alternatyvių scenarijų pramąstymas didesniai atsparumui ir pasirengimui <...>“ [E8]</i> <i>„<...> svarbi ne tik greita reakcija, bet ir ilgalaikė, bendram darbui įkvepianti valstybės raidos vizija.“ [D4]</i>
Strateginės dirbtuvės ir dalyvaujantieji formatai	Dedukcinis	Ateičių išvalgos gali būti taikomos kaip gyvos strateginės sesijos, dirbtuvės, bendri susitikimai ar kiti fasilituoti formatai, kuriuose skirtingi veikėjai kartu svarsto ateities kryptis ir bendrus sprendimus.	<i>„<...> reikia gyvo formato, kad veiktų, nes nuotolių mes esam bandę daryti tam tikrus pratimus ir <ateičių išvalgų> <...> žiauriai sunku yra ištraukti <...>“ [E1]</i> <i>„<...> mes jį stengdavomės įtraukti irgi ne tik ten politikos formuotojus ar kokius vadybininkus ir įstaigų administratorius, bet ir kūrėjus <...>“ [E1]</i> <i>„<...> pats rezidencijos metodas turbūt yra grįstas būtent bendrakūros <...> principu, kad menininkas <...> turi eiti į bendruomenę, į kontaktą su bendruomene <...>“ [E3]</i> <i>„<...> tai yra būdas suburti žmones <...>, kad geriau atsirastų kažkoks bendras požiūris į problemą ar sutarimas dėl tikslų <...>“ [E8]</i> <i>„<...> įgyvendinant Lietuvos ateities viziją svarbus visuomenės ir valstybės institucijų dialogas bei susitelkimas, taip pat atvirumo ir įtraukimo principas <...>“ [D4]</i>
Kelrodžių ar veiksmų planų kūrimas	Dedukcinis	Ateičių išvalgų rezultatai KKI bendrakūrai būtų vertingi tuomet, jei būtų paverčiami į kelrodžius, veiksmų planus, prioritetus, strategines	<i>„<...> nuo esamos situacijos analizės iki ateities prognozių ir konkrečių priemonių kūrimo <...>“ [E1]</i> <i>„<...> viskas nusikaskaduoja tada tiesiog į priemones ir įgyvendinimą kažkokį ir</i>

		kryptis, atsakomybes ir įgyvendinimo žingsnius.	<i>strateginiai dokumentai <...> “ [E1]</i> <i>„<...> kad kultūros sritis nugultų reikšmingai pačiuose įvairiausiuose valstybės strateginiuose dokumentuose <...> “ [E4]</i> <i>„<...> metodika skirta rekomendacijų prioritetų nustatymui strateginiame lygmenyje <...> leidžia identifikuoti priemones, kurios <...> yra aktualios ir realiai įgyvendinamos.“ [D3]</i> <i>„<...> Lietuvos ateities vizija „Lietuva 2050“ įgyvendinama per Nacionalinį pažangos planą – strategiją su dešimtmečiui nustatomais strateginiais tikslais, uždaviniais ir finansiniu planu.“ [D4]</i>
Bendrakūros laboratorija ir eksperimentavimas	Dedukcinis	Ateičių išvalgų procesas galėtų būti pritaikomas laboratorijų, smėliadėžių, rezidencijų, prototipavimo ar eksperimentinių tarpsektorinių projektų formatuose, siekiant ne tik svarstyti galimas ateitis, bet ir praktiškai išbandyti idėjas.	<i>„<...> tai čia va gal toks buvo <...> praktinio tiek bendrakūros taikymo <...> tai labai padėjo mums kalbantis su <...> bendruomene, rasti tuos taškus, kur apskritai menas gali būti reikalingas arba dizainas <...> “ [E2]</i> <i>„<...> ko tikrai bendrakūrai reikia <...> tai infrastruktūros <...> Hub ‘ai, įvairiausios eksperimentavimo laboratorijos, tos pačios rezidencijos, kur galima suburt tuos skirtingus žmones <...> “ [E6]</i> <i>„<...> vystyti bendras laboratorijas ir eksperimentines erdves kūrybinėms technologijoms ir tarpdisciplininiam projektams <...> “ [D3]</i> <i>„<...> diegti dedikuotą ArtTech ir tarpsektorinių inovacijų MTEP priemonę, orientuotą į tyrimus, prototipavimą ir pilotinius projektus <...> “ [D3]</i> <i>„<...> eksperimentines <...> erdves priartinti prie visų</i>

			<i>lygių ugdymo įstaigų <...> “</i> [D1]
Tendencijų stebėseną ir pasirengimo ateities pokyčiams testavimas	Indukcinis	Praktinis ateičių išvalgų taikymas galėtų reikštis kaip nuolatinis tendencijų, technologinių pokyčių, tarptautinių kryptų ir silpnų signalų stebėjimas, padedantis KKI veikėjams pasirengti būsimiems pokyčiams ir laiku pasirinkti veikimo kryptis.	<i>„<...> mes intensyviai sekame politinį procesą ir ne tik Lietuvoje, bet ir Europiniu mastu, ir pasauliniu mastu <...> “</i> [E4] <i>„<...> ten ateičių klausimai yra labai, labai aktualūs. Ten yra nuolatinis bendravimas ir vizijų kūrimas, numatymas, tyrimų darymas, į kur viskas gali eiti ir į ką judėti <...> “</i> [E5] <i>„<...> ateities išvalgos <...> ima labai platų duomenų rinkinį nuo tų silpnų signalų iki jau megatendencijų analizės <...> “</i> [E8] <i>„<...> įsidentifikuot ką tau svarbu stebėti dešimt metų į priekį, kad neužkluptų netikėtai kokie nors virsmai <...> “</i> [E8] <i>„<...> KKI sektorius yra vienas sparčiausiai augančių pasaulinės ekonomikos segmentų <...> “</i> [D3] <i>„<...> Kelrodis parengtas siekiant pasiūlyti ilgalaikę Lietuvos KKI sektoriaus vystymo strategiją, paremtą išsamia faktine nacionalinių ir tarptautinių tendencijų analize <...> “</i> [D3]

Šaltinis: sudaryta autorės.

Apibendrinant galima teigti, kad praktinės ateičių išvalgų formos KKI sektoriaus bendrakūroje išryškėja kaip skirtingi tos pačios prieigos įveiklinimo lygmenys. Scenarijai ir vizijos padėtų formuoti bendrą ateities kryptį, dalyvaujantieji formatai – struktūruoti skirtingų veikėjų dialogą, kelrodžiai ir veiksmų planai – susieti rezultatus su sprendimais, eksperimentiniai formatai – išbandyti idėjas praktikoje, o tendencijų stebėseną – palaikyti ilgalaikį pasirengimą pokyčiams. Todėl ateičių išvalgos šiame tyrime išryškėja ne kaip vienas atskiras metodas, bet kaip praktinių formų rinkinys, kuris galėtų būti pritaikomas strateginiam, tarpsektoriniam, bendruomeniniam ir inovaciniam KKI bendrakūros lygmenims.

3.3. Teorinio modelio tikslinimas remiantis ekspertų modelio refleksija

Remiantis empirinės analizės rezultatais, šiame poskyryje tikslinamas teorinėje dalyje suformuotas ateičių įžvalgų kaip KKI sektoriaus bendrakūros įgalinimo mechanizmo modelis. Ankstesniame poskyryje pateikti rezultatai atskleidė, kokiomis prielaidomis, sąlygomis ir ribomis ateičių įžvalgos gali būti taikomos KKI sektoriaus bendrakūrai, tačiau ši analizės dalis remiasi ne visa ankstesne empirine medžiaga, o ta ekspertinių interviu dalimi, kurioje informantų buvo prašoma tiesiogiai reflektuoti modelio logiką, aiškumą, praktinį pritaikomumą ir galimus trūkumus. Tokia analizės logika leidžia įvertinti, kurios teorinio modelio prielaidos yra palaikomos ekspertų refleksijomis, kokios veikimo sąlygos turėtų būti aiškiau įtrauktos ir kokios praktinio taikymo ribos išryškėja Lietuvos KKI sektoriaus kontekste. Teorinėje dalyje modelis buvo grindžiamas prielaida, kad ateičių įžvalgos veikia ne kaip atskiras metodų rinkinys, bet kaip procesinė struktūra, padedanti organizuoti kolektyvinę ateities svarstymą fragmentuotoje ir projektiniu pobūdžiu pasižyminčioje KKI bendradarbiavimo aplinkoje. Ekspertų refleksijos leidžia patikslinti šios prielaidos teorinę struktūrą ir praktinio taikymo sąlygas.

Ekspertų pasisakymai iš esmės palaiko modelio loginį branduolį: KKI fragmentacija, skirtingos veiklos logikos ir projektinis veikimas sudaro pagrįstą įvestį ateičių įžvalgų procesui, o struktūruotas bendras ateities svarstymas gali sudaryti prielaidas šią fragmentaciją bent iš dalies suvaldyti. E1 modelį vertino kaip logišką, nes praktikoje struktūros ar proceso įvedimas leidžia gauti kitokį rezultatą negu sektoriui veikiant fragmentiškai. E4 taip pat pritarė, kad teorinis modelis turėtų „atitikti ir siekti įgalinti tą bendrakūros procesą“. E5 fragmentuotą KKI situaciją siejo su poreikiu sisteminti sektoriaus veikimo „chaosą“, o E6 pabrėžė, kad prieš pereinant prie procesinės struktūros būtina suprasti, „kur yra tos sektoriaus fragmentacijos didžiausios problemos“. Taigi modelio pradinis taškas ekspertų refleksijose palaikomas, tačiau jis turi būti suprantamas ne tik kaip bendras sektoriaus apibūdinimas, bet kaip analizuojama situacija, nuo kurios priklauso proceso tikslas, dalyvių atranka ir būsimi rezultatai.

Kartu ekspertų refleksijos parodė, kad pirminis teorinio modelio scheminis atvaizdavimas turėtų būti labiau detalizuotas. E8 akcentavo, kad trijų blokų schema nepakankamai atskleidžia, kaip iš fragmentuotos bendrakūros pereinama į labiau įgalintą bendrakūrą, todėl joje reikėtų aiškiau parodyti konkrečius mechanizmus ir pokyčio logiką. E2 šį poreikį konkretino rezultato lygmenyje, keliant klausimą, ką reiškia „įgalinta KKI bendrakūra“ ir „įgalinta kam“, todėl siūlė kiekvieną rezultatą sieti su konkrečia problema ar situacija. E7 papildė šią logiką praktinio taikymo klausimais: kas būtų modelio savininkas ar adresatas, kokių papildomų resursų reikėtų ir kuo šis procesas būtų pranašesnis už jau taikomus bendrakūros procesus. E3 savo ruožtu išryškino, kad modelis gali būti naudingas kaip organizacijos ar sektoriaus vidaus įrankis, tačiau jo

pritaikymas administracinėje ar projektinėje praktikoje išlieka atviras klausimas. Todėl tikslinamas modelis turi būti suprantamas ne kaip empiriškai patikrintas praktinis instrumentas, o kaip teoriškai pagrįstas ir ekspertų refleksijomis papildytas modelis, kuriam būtinos aiškos veikimo sąlygos, rezultatų konkretinimas ir tolesnis praktinis testavimas.

12 lentelė

Ekspertų refleksijose išryškėję teorinio modelio tikslinimo aspektai

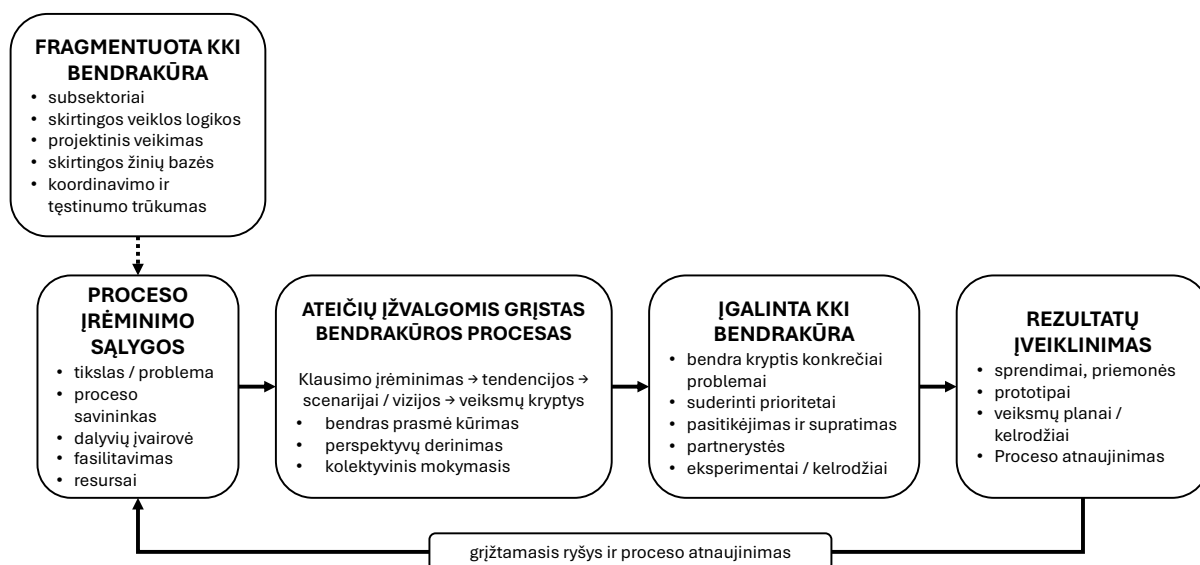
Empirinis pastebėjimas iš modelio refleksijos	Reikšmė teorinio modelio tikslinimui	Iliustruojančios citatos
Ekspertai palaiko pagrindinę teorinio modelio logiką, tačiau ją vertina kaip teorinę prielaidą, kurios praktinis taikymas priklausytų nuo proceso struktūros.	Paliekama pagrindinė teorinė prielaida, kad ateičių išvalgos gali būti konceptualizuojamos kaip KKI bendrakūros įgalinimo mechanizmas, tačiau modelis formuluojamas kaip toliau testuotina struktūra.	„<...> šitas mechanizmas, teorinis modelis turėtų <...> siekti įgalinti tą bendrakūros procesą.“ [E4] / „<...> čia viskas taip teoriškai žiūrint tai taip <...>.“ [E1]
Pradinis modelio taškas turi būti ne tik fragmentuotos KKI situacijos konstatavimas, bet ir konkretaus bendrakūros poreikio identifikavimas.	Modelyje prieš ateičių išvalgų procesą aiškiau įtraukiamas proceso įrėminimas: kokiam bendrakūros poreikiui, kokiai veikėjų grupei ir kokiam sektoriaus koordinavimo klausimui procesas taikomas.	„<...> visų pirma žiūrim į tai, kur yra tos sektoriaus fragmentacijos didžiausios problemos <...>.“ [E6] / „<...> reikia turbūt atskirti fragmentacijos priežastis, kurios yra struktūrinės ir kurios yra tokios labiau ekosistemos vidinės <...>.“ [E8]
Pirminis modelio scheminis atvaizdavimas per mažai detalizuoja pokyčio mechanizmą.	Ateičių išvalgų procesas detalizuojamas kaip mechanizmas, apimantis klausimo įrėminimą, tendencijų svarstymą, scenarijų / vizijų kūrimą ir veiksmų kryptį formulavimą.	„<...> daugiau detalių sudėčiau į tą teorinio modelio atvaizdavimą scheminį <...>.“ [E8] / „<...> kuo daugiau detalių schemiškai pateikiama, tuo lengviau skaitytojui <...> susidėlioti, ar visos prielaidos atliepiamos mechanizmo <...>.“ [E8]
Įgalinta bendrakūra negali likti abstraktus rezultatas; ji turi būti siejama su konkrečiu tikslu, situacija ir praktine verte.	Modelio rezultato dalis tikslinama per klausimą, kokiai problemai, veikimo laukui ar suinteresuotųjų šalių grupei bendrakūra galėtų būti įgalinama.	„<...> įgalinta KKI bendrakūra, kas čia, va man šitas, terminai neaišku <...>.“ [E2] / „<...> kokia ta būtų konkreti vieta – konkreti problema arba konkreti situacija.“ [E2]
Modelio taikymas priklausytų nuo praktinių sąlygų: savininko, adresato, dalyvių atrankos, resursų, duomenų ir tęstinumo.	Į modelį įtraukiamos veikimo sąlygos ir rezultatų įveiklinimo galimybė, tačiau pabrėžiama, kad praktinis veikimas šiame tyrime nėra patikrintas.	„Kas būtų Jūsų siūlomo modelio taikymo savininkas / adresatas? KM ar pats sektorius / asociacija?“ [E7] / „<...> kaip modelis, man atrodo, yra labai įdomus, sektoriui tikrai labai naudingas, bet ar sektorius yra pasiruošęs jį įgyvendinti ir pritaikyti <...> yra labai didelis klausimas.“ [E3]

Šaltinis: sudaryta autorės

Apibendrinant ekspertų modelio refleksiją galima teigti, kad empiriniai duomenys palaiko teorinio modelio prielaidą, tačiau šiame tyrime nėra patikrinamas praktinis modelio veikimas. Todėl modelis tikslinamas kaip teorinė ir ekspertų refleksijomis papildyta procesinė struktūra, kurios taikymas priklausytų nuo konkretaus konteksto, proceso tikslo, savininko, dalyvių sudėties, fasilitavimo, turimų duomenų ir resursų. Teorinėje dalyje išskirta fragmentuotos KKI bendrakūros situacija išlieka modelio pradine įvestimi, tačiau atnaujintoje schemoje ji atskiriama nuo tolesnių modelio blokų, kurie žymi ateičių išvalgomis grįšto bendrakūros įgalinimo mechanizmo eigą - nuo proceso įrėminimo ir veikimo sąlygų iki rezultatų įveiklinimo ir grįžtamojo ryšio į naują bendrakūros ciklą. Empiriniai duomenys rodo, kad prieš taikant ateičių išvalgų procesą svarbu aiškiai apsibrėžti, kokiam bendrakūros poreikiui, kokiai veikėjų grupei ir kokiam sektoriaus koordinavimo klausimui šis procesas būtų taikomas. Taip pat tikslinama pati ateičių išvalgų proceso grandis - ji turi būti suprantama ne kaip abstraktus metodų rinkinys, o kaip nuoseklus bendro svarstymo mechanizmas, kuriame klausimo įrėminimas, tendencijų analizė, scenarijų ar vizijų kūrimas ir veiksmų kryptčių formulavimas padeda derinti skirtingas KKI veikėjų perspektyvas. Galiausiai, įgalinta KKI bendrakūra turi būti siejama ne tik su bendromis kryptimis, pasitikėjimu ar mokymusi, bet ir su praktinio įveiklinimo galimybe – sprendimais, priemonėmis, prototipais, veiksmų planais ar kelrodžiais, kurių veiksmingumui pagrįsti reikėtų tolesnio praktinio modelio testavimo.

2 paveikslas

Atnaujintas ateičių išvalgų KKI sektoriaus bendrakūros įgalinimo mechanizmo teorinis modelis



Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis teorine analize ir ekspertų modelio refleksija

Patikslintas teorinis modelis leidžia ateičių išvalgas KKI sektoriaus bendrakūroje konceptualizuoti kaip sąlyginį, ciklišką ir į rezultatų įveiklinimo galimybę orientuotą mechanizmą. Jis nepaneigia teorinėje dalyje suformuotos prielaidos, kad ateičių išvalgos gali struktūruoti kolektyvinį ateities svarstymą fragmentuotoje KKI aplinkoje, tačiau ją papildo praktinio taikymo sąlygomis. Todėl modelio galimas poveikis priklausytų ne vien nuo pasirinktų metodų, bet ir nuo aiškaus proceso tikslo, tinkamos dalyvių sudėties, fasilitavimo, proceso savininko, turimų duomenų bei gebėjimo proceso rezultatus paversti konkrečiais sprendimais ar tolesniais eksperimentais.

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

Išvados

1. Mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad ateičių įžvalgos veikia ne kaip tikslaus ateities prognozavimo instrumentas, bet kaip metodologiškai pagrįstas, įtraukus socialinis ir dalyvaujamas procesas, orientuotas į bendros prasmės kūrimą neapibrėžtumo sąlygomis. Bendrakūros požiūriu ateičių įžvalgos sudaro sąlygas integruoti skirtingas žinojimo formas, vertybines pozicijas ir veikimo logikas, todėl gali būti analizuojamos kaip galimas bendrakūros įgalinimo mechanizmas. KKI sektoriaus kontekste ši prieiga teoriškai aktuali dėl sektoriui būdingo fragmentiškumo, projekcinio veikimo, tarpsektorinių sąveikų ir poreikio struktūruoti bendrą ateities krypties svarstymą.
2. Susiejus ateičių įžvalgų bendrakūros ir KKI sektoriaus bendrakūros koncepcijas, darbe parengtas pradinis teorinis ateičių įžvalgų, kaip bendrakūros įgalinimo mechanizmo KKI sektoriui, modelis. Jis grindžiamas prielaida, kad sistemingas aplinkos stebėjimas, alternatyvių ateičių svarstymas, scenarijų kūrimas ir iteratyvūs mokymosi ciklai gali padėti fragmentuotoje KKI ekosistemoje derinti skirtingas veikėjų perspektyvas ir mažinti strateginio mąstymo fragmentaciją. Todėl ateičių įžvalgos šiame darbe konceptualizuojamos ne kaip atskiras metodų rinkinys, bet kaip procesinė struktūra, galinti įrėminti KKI sektoriaus bendrakūrą ir perkelti ją nuo epizodinio bendradarbiavimo prie kryptingesnio kolektyvinio veikimo.
3. Empirinis tyrimas parodė, kad Lietuvos KKI sektoriuje egzistuoja prielaidos ateičių įžvalgas svarstyti kaip galimą bendrakūros struktūravimo prieigą, tačiau ne kaip jau nusistovėjusią ar savaime veikiančią praktiką. Ekspertų interviu ir dokumentų analizė atskleidė sektoriaus fragmentiškumą, tarpsektoriškumą ir trumpalaikę projekcinę veiklos logiką, kuri sukuria struktūruoto bendrakūros mechanizmo poreikį, tačiau kartu gali būti suprantama ir kaip potencialas naujoms inovacijų, socialinio poveikio ir bendradarbiavimo formoms. Ekspertų refleksijose matomas atvirumas ateičių įžvalgoms kaip neutraliai strateginio dialogo erdvei, kurioje ilgesnė laiko perspektyva galėtų padėti sumažinti trumpalaikius interesų nesutarimus, stiprinti bendrą problemų supratimą ir kurti rezultatų bendrasavininkystės prielaidas.
4. Remiantis ekspertų modelio refleksijomis, pradinis teorinis modelis buvo patikslintas, išryškinant jo sąlyginį ir dar praktiškai tikrintiną pritaikomumą Lietuvos KKI sektoriaus kontekste. Tyrimas parodė, kad modelio potencialus taikymas priklausytų nuo aiškiai

apibrėžto proceso tikslo, neutralaus ir profesionalaus fasilitavimo, tikslinės dalyvių atrankos, proceso savininko, finansavimo tęstinumo ir aiškios rezultatų integravimo į skirtingų suinteresuotųjų šalių veiklos lygmenis logikos. Kadangi šiame darbe modelis buvo vertinamas žvalgybinio tyrimo pagrindu ir nebuvo išbandytas realiame eksperimentiniame ateičių įžvalgų procese, jo praktinis poveikis KKI bendrakūrai turėtų būti vertinamas tolesniuose tyrimuose, taikant modelį konkrečiose laboratorijų, smėliadėžių ar kitų bendrakūros formatų situacijose.

Pasiūlymai

1. Mokslininkams ir tyrėjams, plėtojantiems ateičių įžvalgų ir KKI bendrakūros tematiką, siūloma tęsti šiame darbe pradėtą teorinio modelio conceptualizavimą ir pereiti prie jo praktinio testavimo. Kadangi šiame darbe modelis buvo empiriškai reflektuotas, bet ne eksperimentiškai taikytas, tolesniuose tyrimuose būtų tikslinga analizuoti praktinį modelio taikymą realiomis KKI sektoriaus bendrakūros sąlygomis. Tokie tyrimai leistų įvertinti, ar ateičių įžvalgų taikymas padeda stiprinti bendrą problemų supratimą, tarpsektorinį koordinavimą ir bendrakūros rezultatų įgyvendinimą.
2. Lietuvos Inovacijų agentūrai ir jos kompetencijų centrui „ArtTech Hub“ siūloma ateičių įžvalgas svarstyti kaip galimą Lietuvos KKI smėliadėžės bendrakūros struktūravimo priemonę. Tokia smėliadėžė galėtų būti kuriama kaip atvira eksperimentavimo, mokymosi ir praktinio idėjų išbandymo erdvė, pirmiausia skirta KKI sektoriaus verslams, kūrėjams ir kūrybinėms organizacijoms, kartu įtraukiant technologijų, verslo, viešojo sektoriaus, mokslo ir kitų susijusių sričių partnerius. Šioje erdvėje ateičių įžvalgos galėtų padėti jungti skirtingas žinojimo formas, svarstyti naujus veikimo ar verslo modelius, stiprinti tarpsektorinių inovacijų prielaidas ir bendrakūros rezultatus sieti su prototipais ar tolesnio vystymo kryptimis. Tokiam taikymui būtų svarbu užtikrinti aiškią metodologinę eigą, neutralų fasilitavimą, prasmingai subalansuotą dalyvių sudėtį, proceso savininkystę ir rezultatų įveiklinimo logiką, kartu paliekant pakankamai erdvės kūrybiniam neapibrėžtumui ir dalyvių inicijuojamoms kryptims.
3. KKI sektoriaus bendradarbiavimą telkiančioms ir atstovavimo funkcijas vykdančioms organizacijoms siūloma ateičių įžvalgas svarstyti kaip galimą bendrakūros įgalinimo mechanizmą, padedantį struktūruoti aktualius viso sektoriaus ar atskirų subsektorių klausimus ir kurti bendresnę profesinę kalbą su kitais sektoriais. Ilgalaikių ateities scenarijų ar vizijų formatas galėtų padėti peržengti siaurus trumpalaikius interesus, tarpusavio konkurenciją ir projektinio veikimo logiką, jeigu būtų siejamas su konkrečiais sektoriaus veikimo sprendimais. Tokiu būdu tokios organizacijos galėtų stiprinti KKI

lauko strateginį lankstumą, pasirengimą veikti neapibrėžtumo sąlygomis ir derybinę galią dialoge su valstybės institucijomis.

4. Politikos formuotojams, ypač Kultūros ministerijai ir Ekonomikos ir inovacijų ministerijai, siūloma sudaryti sąlygas ateičių išvalgų kaip KKI sektoriaus bendrakūros įgalinimo mechanizmo taikymui, stiprinant tarpinstitucinį koordinavimą ir jo ryšį su ilgalaikiais politikos sprendimais. Toks koordinavimas galėtų padėti nuosekliau derinti KKI sektoriaus bendrakūros, inovacijų politikos ir kitų strateginių sektoriaus vystymo kryptių, pavyzdžiui, eksporto stiprinimo, tikslus. Jeigu ateičių išvalgų rezultatai būtų integruojami į strateginius planavimo dokumentus, finansavimo priemonės ar eksperimentinių formatų, tokių kaip smėliadėžės, rėmus, būtų galima mažinti riziką, kad KKI sektoriaus bendrakūros ir inovacijų iniciatyvos liktų fragmentuotos arba nesusietos su ilgalaikiais politikos sprendimais.

LITERATŪROS IR ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

Baxter, P., Jack, S. (2008). Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers. *The Qualitative Report*, 13 (4), 544-559.

<https://doi.org/10.46743/2160-3715/2008.1573>

Bevolo, M., & Rosenius, T. (2021). Co-creating Possible Futures of Light, Beyond Lighting. A Hybrid Approach: Format Design, Preliminary Findings, and Reflexive Learnings From a Foresight Practice, Based on a Creative Industry Event Series. *World Futures Review*, 13(3-4), 250-261. <https://doi.org/10.1177/19467567211046290>

Bitinas, B., Rupšienė, L., Žydzūnaitė, V. (2008). Kokybinių tyrimų metodologija. Vadovėlis vadybos ir administravimo studentams, I dalis. *S. Jokužio leidykla-spaustuvė*

Chaparak, A. (2025). The generation of scientific knowledge in futures studies and foresight. *Foresight*, 27, 6. <https://doi.org/10.1108/FS-12-2024-0229>

Coelho, G. M., Galvão, A. C. F., Guedes, A. C., Carneiro, I. A., Chauke, C. N., Filho, L. F. (2012). Strategic foresight applied to the management plan of an innovation development agency. *Technology Analysis & Strategic Management*, 24(3), 267–283. <https://doi.org/10.1080/09537325.2012.655412>

de Bernard, M., Comunian, R., & Gross, J. (2022). Cultural and creative ecosystems: a review of theories and methods, towards a new research agenda. *Cultural Trends*, 31(4), 332–353. <https://doi.org/10.1080/09548963.2021.2004073>

Derbyshire, J., Dhami, M., Belton, I., & Önköl, D. (2023). The value of experiments in futures and foresight science as illustrated by the case of scenario planning. *Futures & Foresight Science*, 5, e146. <https://doi.org/10.1002/ffo2.146>

Dharmani, P., Das, S., Prashar, S. (2021). A bibliometric analysis of creative industries: Current trends and future directions. *Journal of Business Research*, 135, 252-267. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.06.037>.

Durante, I. (2025). Designing Desirable Futures Through Speculative Artifacts—Lessons from Two Global Design Studios. *Research-Technology Management*, 68(6), 59–72. <https://doi.org/10.1080/08956308.2025.2555146>

Fernani, A., Chermack, T. J. (2021). The resistance to scientific theory in futures and foresight, and what to do about it. *Futures & Foresight Science*, 3, 3-4. <https://doi.org/10.1002/ffo2.61>

Gaitán, M., Villuendas, E., & Targa, L. (2025). Bridging Creative Industries and Museums: Collaborative Pathways for Sustainable Development. *Heritage*, 8(4), 140. <https://doi.org/10.3390/heritage8040140>

Gattringer R., Wiener M. (2020). Key factors in the start-up phase of collaborative foresight. *Technological Forecasting and Social Change*, 153. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.119931>

Gattringer R., Wiener M., Strehl F. (2017). The challenge of partner selection in collaborative foresight projects. *Technological Forecasting and Social Change*, 120. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.01.018>

Gerlitz, L., & Prause, G. K. (2021). Cultural and Creative Industries as Innovation and Sustainable Transition Brokers in the Baltic Sea Region: A Strong Tribute to Sustainable Macro-Regional Development. *Sustainability*, 13(17), 9742. <https://doi.org/10.3390/su13179742>

Ghazinoory, S., Malekifar, S., Nasri, S., Kousari, S. (2021). Visioning for cultural industries: CLA inspired scenario method. *Futures*, 131. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2021.102770>.

Gudowsky, N., Peissl, W. (2016) Human centred science and technology - transdisciplinary foresight and co-creation as tools for active needs-based innovation governance. *European Journal of Futures Research*, 4, 8. <https://doi.org/10.1007/s40309-016-0090-4>

Hauge, E. S., Pinheiro, R. M., & Zyzak, B. (2018). Knowledge bases and regional development: collaborations between higher education and cultural creative industries. *International Journal of Cultural Policy*, 24(4), 485–503. <https://doi.org/10.1080/10286632.2016.1218858>

Hebinck, A., J. M. Vervoort, P. Hebinck, L. Rutting, and F. Galli. (2018). Imagining transformative futures: participatory foresight for food systems change. *Ecology and Society* 23(2):16. <https://doi.org/10.5751/ES-10054-230216>

Hideg, E. (2015). *Paradigms in futures field*.

Yin, R. K. (1994). Case Study Research: Design and Methods. *SAGE Publications Inc*.

Jokinen, L., Balcom Raleigh, N.A. & Heikkilä, K. (2023). Futures literacy in collaborative foresight networks: advancing sustainable shipbuilding. *European Journal of Futures Research*, 11, 9. <https://doi.org/10.1186/s40309-023-00221-1>

Kaivo-oja, J. (2017). Towards better participatory processes in technology foresight: How to link participatory foresight research to the methodological machinery of qualitative research and phenomenology? *Futures*, 86. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2016.07.004>.

Ketonen-Oksi, S., Vigren M. (2024). Methods to imagine transformative futures. An integrative literature review. *Futures*, 157. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2024.103341>.

Khlystova, O., Kalyuzhnova, Y., Belitski, M. (2022). The impact of the COVID-19 pandemic on the creative industries: A literature review and future research agenda. *Journal of Business Research*, 139, 1192-1210. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.09.062>.

Klein, M., Gerlitz, L., Spychalska-Wojtkiewicz, M. (2021) Cultural and creative industries as boost for innovation and sustainable development of companies in cross innovation process. *Procedia Computer Science*, 192, 4218-4226. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.09.198>.

Lahnamäki-Kivelä, S. (2022). Coping with uncertainty: Exploring the foresight actions' role in supporting growth-orientation among Finnish dairy farmers. *Futures*, 135. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2021.102870>.

Lee, H.-K. (2022). Rethinking creativity: creative industries, AI and everyday creativity. *Media, Culture & Society*, 44(3), 601-612. <https://doi.org/10.1177/01634437221077009>

Li, F. (2020). The digital transformation of business models in the creative industries: A holistic framework and emerging trends. *Technovation*, Volumes 92–93. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2017.12.004>.

Lin, A. C.-H. (2023). Emerging Key Elements of a Business Model for Sustaining the Cultural and Creative Industries in the Post-Pandemic Era. *Sustainability*, 15(11), 8903. <https://doi.org/10.3390/su15118903>

Liu, X., Liu, P., Li, M. (2024). Factors influencing value co-creation in cultural and creative enterprises: An empirical study. *Heliyon*, 10, 15. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e35100>.

Lundberg, R., Pink, S., Pinyon, Z. (2025). Interdisciplinary futures? A conceptual approach. *Futures*, 172. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2025.103648>

Mesko, B., Kristóf, T., Dhunnoo, P., Árvai, N., Katonai, G. (2025). A Practical Guide to Using Futures Methods in Health Care: Approaches, Applications, and Case Studies. *Journal of Medical Internet Research*, 27. <https://doi.org/10.2196/82820>

Micak, P., Kocmanova, A. (2022). Factors Influencing Collaboration in Creative Industries. *Journal of Systemics, Cybernetics and Informatics*, 20(1), 319-333. <https://doi.org/10.54808/JSCI.20.01.319>

Monestier, E., Efremenko, T., Fiore, M., Canina, M. (2024). Beyond Boundaries: Art-Tech Collaboration Driving Future-Oriented Innovation. *Creativity, Innovation and Entrepreneurship*, 125, 134-143. <http://doi.org/10.54941/ahfe1004729>

Ngo, Q.D., Ngo, T.L. (2026). Knowledge ecosystem integration in digital transformation: a configurational analysis of anticipatory governance, creative behaviour and digital culture in cultural industries. *Journal of Knowledge Management*, 30, 824 - 845.

<https://doi.org/10.1108/JKM-04-2025-0464>

Nijzink, D., van den Hoogen, Q. L., & Gielen, P. (2017). The creative industries: conflict or collaboration? An analysis of the perspectives from which policymakers, art organizations and creative organizations in the creative industries are acting. *International Journal of Cultural Policy*, 23(5), 597–617. <https://doi.org/10.1080/10286632.2015.1069824>

Nikolova, B. (2014). The rise and promise of participatory foresight. *European Journal of Futures Research*, 2, 33. <https://doi.org/10.1007/s40309-013-0033-2>

Ortiz-Ospino, L., González-Sarmiento, E. & Roa-Perez, J. (2025). Technology trends in the creative and cultural industries sector: a systematic literature review. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 14, 39. <https://doi.org/10.1186/s13731-025-00497-6>

Paliokaitė, A., Vaginienė, E., Gaižauskienė, D., Elenskė, A. (2025). Measuring the intangible: A multidimensional framework for assessing societal engagement in participatory foresight. *Futures*, 174. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2025.103699>.

Pauget B., Tobelem J.M., Bootz J.P. (2021). The future of French museums in 2030. *Technological Forecasting and Social Change*, 162. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120384>.

Pavlovaitė, U. (2022). Value Innovation Creation in a Creative Industries Platform. https://doi.org/10.15388/Culture_Creative.2022.4

Piirainen K., Lindqvist A. (2010). Enhancing business and technology foresight with electronically mediated scenario process. *Foresight*, 12 (2), 16–37. <https://doi.org/10.1108/14636681011035735>

Porfírio, J.A., Mendes, T.C. & Felício, J.A. (2018). From entrepreneurship potential in culture and creative industries to economic development: the situation of UK and southern European countries. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 14, 329–343. <https://doi.org/10.1007/s11365-018-0501-z>

Reilly-King, F., Duggan, C., Wilner, A. (2024). Foresight and futures thinking for international development co-operation: Promises and pitfalls. *Development Policy Review*, 41. <https://doi.org/10.1111/dpr.12790>

Sakellariou, E., Vecchiato, R. (2022). Foresight, sensemaking, and new product development: Constructing meanings for the future. *Technological Forecasting and Social Change*, 184. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121945>

Salvador, E., Simon, J.-P., & Benghozi, P.-J. (2019). Facing Disruption: The Cinema Value Chain in the Digital Age. *International Journal of Arts Management*, 22(1), 25–40. <http://www.jstor.org/stable/45221736>

Sanzeni, F., Hall, A., Anderson, P. (2019). Future Forecasting Wicked Problems: A New Framework For Design. [Konferencijos pranešimas]. DesForm 2019: *Design and Semantics of Form and Movement*, Masačusetso technologijos institutas (MIT), Bostonas, JAV.

Scolozzi, R., Villa, M., & Giagnorio, M. (2025). Integrating Social - Ecological Systems and Megatrends: A Participatory Foresight Framework for Sustainability Governance in European Cold Lands. *Sustainability*, 17(21), 9644. <https://doi.org/10.3390/su17219644>

Stebbins, R. A. (2001). Exploratory research in the social sciences. *SAGE Publications, Inc.*, <https://doi.org/10.4135/9781412984249>

Stejskal, J., Hajek, P. (2019). Modelling collaboration and innovation in creative industries using fuzzy set qualitative comparative analysis. *The Journal of Technology Transfer*, 44, 981–1006. <https://doi.org/10.1007/s10961-017-9638-0>

Townend, I., Baden, D., Baker, J., Buermann, J., Dawson, I., Dbouk, W., Dearing, J. A., Doncaster, C. P., Eigenbrod, F., Hellmann, T., Hoyle, R.B. Ianni, A., Kassem, H., Katsikopoulos, K., Kunc, M., Manfren, M., Marshall, A., Park, W., Sengupta, D., Wanick, V. (2025). Anticipating futures: Understanding the fundamental importance of narratives through an integrative interdisciplinary approach. *Futures*, 173. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2025.103649>.

Villman, T., Kuusi, O. (2025). Developing the Futures Map Framework – an integrative hybrid foresight approach. *European Journal of Futures Research*, 13, 14. <https://doi.org/10.1186/s40309-025-00252-w>

Wang, Y., Hearn, G., Mathews, S., & Hou, J. (2024). Networks, collaboration and knowledge exchange in creative industries: a comparative analysis of Brisbane and Shenzhen. *Creative Industries Journal*, 17(1), 88–112. <https://doi.org/10.1080/17510694.2022.2057062>

Weigand, K., Flanagan, T., Dye, K., Jones, P. (2014). Collaborative foresight: Complementing long-horizon strategic planning. *Technological Forecasting and Social Change*, 85, 134-152. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2013.08.016>.

Wibeck, V., Eliasson, K., Neset, T.S. (2022). Co-creation research for transformative times: Facilitating foresight capacity in view of global sustainability challenges. *Environmental Science & Policy*, 128, 290-298. <https://doi.org/10.1016/j.envsci.2021.11.023>.

Wiener, M., Gattringer, R., Strehl, F., (2018). Participation in inter-organisational collaborative open foresight A matter of culture. *Technology Analysis & Strategic Management*, 30:6, 684-700. <https://doi.org/10.1080/09537325.2017.1376045>

Wiener, M., Gattringer, R., Strehl, F., (2020). Collaborative open foresight - A new approach for inspiring discontinuous and sustainability-oriented innovations. *Technological Forecasting and Social Change*, 155. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.07.008>.

Wilkinson, A., Mayer, M., Ringler, V. (2014) Collaborative Futures: Integrating Foresight with Design in Large Scale Innovation Processes-Seeing and Seeding the Futures of Europe. *Journal of Futures Studies*, 18(4): 1-26.

ATEIČIŲ ĮŽVALGŲ ĮTAKA KULTŪROS IR KŪRYBINIŲ INDUSTRIJŲ SEKTORIAUS BENDRAKŪROS PROCESO ĮGALINIMUI

RASA LIPSKYTĖ

Magistro baigiamasis darbas

Verslo procesų valdymo programa

Vilniaus universitetas, Ekonomikos ir verslo administravimo fakultetas

Darbo vadovė Doc. Dr. Erika Vaginienė

Vilnius, 2026

SANTRAUKA³

91 puslapis, 12 lentelių, 2 paveikslai, 58 literatūros šaltiniai

Magistro baigiamojo darbo tikslas – parengti teorinį modelį kultūros ir kūrybinių industrijų (KKI) sektoriaus ateičių įžvalgoms rengti, empiriškai jį pratestuoti Lietuvos KKI sektoriuje bei pateikti Lietuvos Inovacijų agentūrai rekomendacijas dėl šio modelio taikymo vystant Lietuvos KKI smėliadėžę.

Darbą sudaro trys pagrindinės dalys: mokslinės literatūros analizė, empirinio tyrimo metodikos pagrindimas ir tyrimo rezultatų analizė. Teorinėje darbo dalyje nagrinėjama ateičių įžvalgų samprata, jų principai ir metodai, taip pat kultūros ir kūrybinių industrijų sektoriaus bendrakūros specifika. Susiejus ateičių įžvalgų bendrakūros ir KKI sektoriaus bendrakūros koncepcijas, darbe parengtas ateičių įžvalgų, kaip KKI sektoriaus bendrakūros įgalinimo mechanizmo, teorinis modelis.

Tikslui pasiekti taikyti metodai: sisteminė ir lyginamoji mokslinės literatūros analizė, kokybinis žvalgybinio pobūdžio tyrimas, grindžiamas atvejo studijos strategija, pusiau struktūruoti ekspertiniai interviu, dokumentų analizė, kokybinė teminė analizė, derinant dedukcinę ir indukcinę analizės logiką, bei duomenų šaltinių trianguliacija. Mokslinės literatūros analizė leido ateičių įžvalgas apibrėžti kaip metodologiškai pagrįstą, įtraukų ir dalyvaujamąjį procesą, orientuotą į bendros prasmės kūrimą, skirtingų perspektyvų derinimą ir strateginį veikimą neapibrėžtumo sąlygomis.

³ Santrauka suformuota naudojantis dirbtinio intelekto įrankiu „ChatGPT“.

Empirinio tyrimo metu analizuotos ateičių įžvalgų taikymo kaip KKI sektoriaus bendrakūros įgalinimo priegios prielaidos, veikimo sąlygos, rizikos, barjerai ir praktinio taikymo formos Lietuvos KKI sektoriaus kontekste. Tyrimas atskleidė, kad Lietuvos KKI sektoriuje egzistuoja poreikis struktūruotoms bendrakūros ir ateities planavimo priegoms, nes sektoriui būdingas fragmentiškumas, projektinis veikimas, skirtingų veiklos logikų sąveika ir koordinavimo mechanizmų trūkumas. Kartu nustatyta, kad šis fragmentiškumas gali būti suprantamas ne tik kaip barjeras, bet ir kaip potencialas tarpsektorinėms inovacijoms, kolektyviniam mokymuisi ir naujoms bendradarbiavimo formoms.

Tyrimo rezultatai parodė, kad ateičių įžvalgos gali būti svarstomos kaip galima KKI sektoriaus bendrakūros struktūravimo prieiga, tačiau jų veiksmingumas priklausytų nuo aiškaus proceso tikslo, profesionalaus ir neutralaus fasilitavimo, tikslingos dalyvių atrankos, proceso savininko, finansavimo tęstinumo ir rezultatų įveiklinimo logikos. Remiantis ekspertų refleksijomis, teorinis modelis buvo patikslintas, išryškinant jo sąlyginį, ciklišką ir į praktinį rezultatų taikymą orientuotą pobūdį. Darbo išvadose pažymima, kad ateičių įžvalgos KKI sektoriuje gali sudaryti prielaidas pereiti nuo epizodinio bendradarbiavimo prie kryptingesnio kolektyvinio veikimo, tačiau jų praktinis poveikis turėtų būti toliau tikrinamas realiuose laboratorijų, smėliadėžių ar kituose bendrakūros formatuose.

Darbo rezultatai gali būti aktualūs tolesniems ateičių įžvalgų ir KKI bendrakūros tyrimams, taip pat gali būti adaptuojami mokslinės ar praktinės publikacijos pagrindu, pristatant KKI sektoriaus bendrakūros, ArtTech ir eksperimentinių inovacijų formatų vystymo rekomendacijas.

Raktiniai žodžiai: ateičių įžvalgos, bendrakūra, kultūros ir kūrybinės industrijos, KKI ekosistema, ateities planavimas, smėliadėžė.

THE IMPACT OF FORESIGHT ON ENABLING CO-CREATION PROCESS IN THE CULTURE AND CREATIVE INDUSTRIES

RASA LIPSKYTĖ

Master thesis

Business Process Management study program

Vilnius University, Faculty of Economics and Business Administration

Supervisor – assoc. prof. dr. Erika Vaiginienė

Vilnius, 2026

SUMMARY⁴

91 pages, 12 charts, 2 pictures, 58 references

The aim of the master's thesis is to develop a theoretical model for applying foresight in the cultural and creative industries (CCI) sector, to empirically test it in the Lithuanian CCI sector, and to provide recommendations to the Innovation Agency Lithuania on the application of this model in developing a Lithuanian CCI sandbox.

The thesis consists of three main parts: an analysis of scientific literature, the justification of the empirical research methodology, and the analysis of research results. The theoretical part of the thesis examines the concept of foresight, its principles and methods, as well as the specificity of co-creation in the cultural and creative industries sector. By linking the concepts of co-creation in foresight and co-creation in the CCI sector, the thesis develops a theoretical model of foresight as a mechanism for enabling co-creation in the CCI sector.

The following methods were applied to achieve the aim of the thesis: systematic and comparative analysis of scientific literature, qualitative exploratory research based on a case study strategy, semi-structured expert interviews, document analysis, qualitative thematic analysis combining deductive and inductive analytical logic, and triangulation of data sources. The analysis of scientific literature made it possible to define foresight as a methodologically grounded, inclusive and participatory process oriented towards the creation of shared meaning, the alignment of different perspectives, and strategic action under conditions of uncertainty.

The empirical research analysed the assumptions, enabling conditions, risks, barriers and practical forms of applying foresight as an approach for enabling co-creation in the CCI sector in the

⁴ Santrauka išversta į anglų kalbą naudojantis dirbtinio intelekto įrankiu „ChatGPT“.

Lithuanian context. The research revealed that there is a need for structured co-creation and future-oriented planning approaches in the Lithuanian CCI sector, as the sector is characterised by fragmentation, project-based activity, the interaction of different operational logics, and a lack of coordination mechanisms. At the same time, it was established that this fragmentation can be understood not only as a barrier, but also as a potential for cross-sectoral innovation, collective learning and new forms of collaboration.

The research results showed that foresight can be considered a possible approach for structuring co-creation in the CCI sector; however, its effectiveness would depend on a clear process objective, professional and neutral facilitation, purposeful participant selection, process ownership, continuity of funding, and the logic of translating results into action. Based on expert reflections, the theoretical model was revised by highlighting its conditional, cyclical and practice-oriented nature. The conclusions of the thesis indicate that foresight in the CCI sector can create preconditions for moving from episodic collaboration towards more purposeful collective action; however, its practical impact should be further tested in real-world laboratories, sandboxes or other co-creation formats.

The results of the thesis may be relevant for further research on foresight and CCI co-creation. They may also be adapted as a basis for a scientific or practical publication presenting recommendations for the development of co-creation, ArtTech and experimental innovation formats in the CCI sector.

Keywords: foresight, co-creation, cultural and creative industries, CCI ecosystem, future-oriented planning, sandbox.

PRIEDAI

1 priedas. Pusiau struktūruoto interviu klausimynų gairės pagal ekspertų grupes.

Šiame priede pateikiamos pusiau struktūruoto interviu gairės, parengtos empirinio tyrimo duomenų rinkimui. Gairės suformuluotos pagal tyrimo tikslą, tyrimo klausimus ir teoriniame modelyje išskirtas empirinės analizės kategorijas: prielaidas, sąlygas, barjerus ir praktinio taikymo formas. Tyrimo imtis suformuota apimant skirtingas ekspertines perspektyvas atstovaujančius informantus, todėl gairės sudarytos kaip bendras interviu instrumentas su trimis versijomis pagal informantų grupes: ateičių įžvalgų ekspertams, KKI sektoriaus praktikams bei institucinės ir / ar ekosisteminės aplinkos atstovams. Visose versijose išlaikomas bendras klausimų branduolys, tačiau klausimų formuluotės ir papildomi klausimai yra pritaikyti prie kiekvienos grupės profesinės patirties bei kompetencijos lauko. Interviu gairės apima įvadinę dalį, informanto patirties konteksto klausimus, pagrindines temines klausimų grupes pagal tyrimo klausimus ir baigiamąją teorinio modelio refleksijos dalį. Pusiau struktūruoto interviu logika suteikia lankstumo interviu metu keisti klausimų eiliškumą, užduoti tikslinamuosius klausimus ir gilinti informanto atsakymus. Toliau priede pateikiamos trys pusiau struktūruoto interviu gairių versijos, pritaikytos kiekvienai tyrime numatyta informantų grupei.

Pusiau struktūruoto interviu gairės ateičių įžvalgų ekspertams

Prieš pradedant interviu informantams trumpai pristatomos pagrindinės tyrime naudojamos sąvokos: ateičių įžvalgos, bendrakūra, KKI sektorius. Tai daroma siekiant užtikrinti bendrą pokalbio kontekstą, tačiau neapribojant informantų galimybės remtis jų profesine patirtimi ir sąvokų supratimu.

Įvadiniai klausimai

1. Ar sutinkate, kad pokalbis būtų įrašomas ir vėliau naudojamas tyrimo duomenų analizės tikslais?
2. Ar prieš pradedant turite klausimų dėl tyrimo tikslo, interviu eigos, duomenų naudojimo ar konfidencialumo?
3. Kaip trumpai apibūdintumėte savo profesinę patirtį, susijusią su ateičių įžvalgomis, strateginiu planavimu, scenarijų kūrimu, vizijų formavimu ar dalyvaujamaisiais ateičių svarstymo procesais?

Profesinės patirties ir ekspertinio konteksto klausimai

1. Su kokio tipo ateičių įžvalgų procesais jums yra tekę dirbti?
2. Kokiuose kontekstuose dažniausiai taikote/ taikėte ateičių įžvalgas? (organizacijų strategija/ viešoji politika/ inovacijų kūrimas/ tarpsektorinis bendradarbiavimas/ kitos sritys)
3. Kokie ateičių įžvalgų metodai, formatai ar proceso organizavimo prieigos jūsų praktikoje pasiteisina labiausiai?
4. Ar jums yra tekę dirbi su kultūros, kūrybinių industrijų, inovacijų, dizaino, medijų, ArtTech ar panašių sričių atstovais? Jei taip, kokiam kontekste?

I Klausimų grupė - Ateičių įžvalgų taikymo bendrakūrai prielaidos

1. Kaip, remdamiesi savo patirtimi, apibūdintumėte ateičių įžvalgų ir bendrakūros ryšį?
2. Kokiose situacijose ateičių įžvalgos gali veikti kaip skirtingų veikėjų bendro svarstymo, mokymosi ar bendrų darbo kryptių kūrimo priemonė?
3. Kokios prielaidos turėtų būti išpildytos, kad ateičių įžvalgų procesas padėtų ne tik generuoti idėjas, bet ir įgalintų bendrakūrą?
4. Kiek svarbus yra skirtingų žinojimo formų, profesinių patirčių ir veikėjų įtraukimas į ateičių įžvalgų procesą?
5. Kaip manote, ar ateičių įžvalgos galėtų būti taikomos KKI sektoriaus bendrakūros procesams, kuriuose dalyvauja kūrybiniai verslai, kultūros organizacijos, institucijos, inovacijų ar tarpininkaujančios organizacijos?

Papildomi tikslinamieji klausimai:

- Kokie veikėjai turi būti įtraukti į tokį procesą?
- Kokios temos ar problemos būtų tinkamiausios ateičių įžvalgų taikymui?
- Kokiais atvejais ateičių įžvalgos sukurtų didžiausią vertę?

II Klausimų grupė - Veikimo sąlygos ir reikalinga infrastruktūra

1. Kokios organizacinės ar procesinės sąlygos yra būtinos, kad ateičių įžvalgų procesas veiktų kaip bendrakūros priemonė?
2. Koks yra fasilitatoriaus ar tarpininko vaidmuo, kai procese dalyvauja skirtingų sektorių, interesų ar profesinių kalbų veikėjai?
3. Kaip reikėtų struktūruoti ateičių įžvalgų procesą, kad jis neapsiribotų diskusija, bet padėtų formuoti bendrus sprendimus ar veikimo kryptis?
4. Kokios kompetencijos reikalingos dalyviams ir proceso organizatoriams?
5. Kokios institucinės ar ekosisteminės sąlygos galėtų padėti tokius procesus taikyti Lietuvos KKI sektoriaus kontekste?

Papildomi tikslinamieji klausimai:

- Ar svarbus ilgalaikis dalyvių įsitraukimas? Kodėl?
- Kiek svarbus pasitikėjimas tarp dalyvių?
- Koks turėtų būti proceso rezultatas? (vizija/ scenarijai/ veiksmų kryptys/ partnerystės/ projektai)

III Klausimų grupė - Barjerai, rizikos ir įgyvendinimo ribotumai

1. Kokie barjerai dažniausiai kyla ateičių įžvalgų procesuose, kuriuose dalyvauja skirtingų sektorių ar skirtingų profesinių sričių atstovai?
2. Kas lemia, kad ateičių įžvalgų procesas gali likti abstraktus ir nepereiti į praktinį veikimą?
3. Kokios rizikos kyla, kuomet proceso dalyviai neturi ankstesnės patirties su ateičių įžvalgų metodais?
4. Kaip galima mažinti skirtingų profesinių kalbų, interesų ar lūkesčių skirtumus ateičių įžvalgų procese?
5. Kokie barjerai, jūsų vertinimu, galėtų būti ypač aktualūs taikant ateičių įžvalgas KKI sektoriaus bendrakūrai Lietuvoje?

Papildomi tikslinamieji klausimai:

- Kiek išteklių trūkumas gali būti reikšmingas barjeras tokiam procesui?
- Kokią reikšmę dalyvių motyvacija turi tokio proceso sėkmei?
- Kokiomis sąlygomis toks procesas gali tapti pernelyg formalus/ simbolinis?

IV Klausimų grupė - Praktinio taikymo formos ir galimi įgyvendinimo scenarijai

1. Kokie ateičių įžvalgų metodai, formatai ar proceso organizavimo prieigos būtų tinkamiausi dirbant su kultūros ir kūrybinių industrijų, inovacijų ir institucijų atstovais?
2. Kaip vertintumėte scenarijų kūrimo, vizijų formavimo, strateginių dirbtuvių ar kitų ateičių įžvalgų metodų tinkamumą KKI sektoriaus bendrakūrai?
3. Ar tokiam kontekstui labiau tiktų vienkartinės dirbtuvės, kelių susitikimų ciklas ar tęstinis ateičių įžvalgų procesas?
4. Kaip manote, kokiais etapais turėtų būti organizuojamas toks procesas?
5. Kokie praktiniai rezultatai būtų realistiški ir vertingi KKI sektoriaus dalyviams?

Papildomi tikslinamieji klausimai:

- Ar tokio proceso rezultatas galėtų būti bendri nauji veikimo modeliai?
- Kiek svarbu rezultatą susieti su finansavimo, politikos ar programų priemonėmis?

Teorinio modelio refleksijos klausimai

1. Šiame tyrime ateičių įžvalgos nagrinėjamos kaip galimas KKI sektoriaus bendrakūros proceso įgalinimo mechanizmas. Kaip vertintumėte tokią teorinio modelio logiką?
2. Kurie šio modelio elementai jums atrodo stipriausi ir labiausiai pagrįsti?
3. Kaip galvojate, kurie modelio elementai būtų sunkiausiai pritaikomi praktikoje?
4. Kaip manote, ko šiame modelyje trūksta?
5. Kaip galima būtų keisti šį modelį, kad jis būtų praktiškai pritaikomas Lietuvos KKI sektoriaus kontekste?

Baigiamieji klausimai

1. Ar yra kas nors svarbaus, ko nepaklausiau, bet kas, jūsų nuomone, yra reikšminga kalbant apie ateičių įžvalgų taikymą KKI sektoriaus bendrakūros procesams?
2. Ar galėtumėte rekomenduoti kitų ekspertų ar organizacijų, kurių patirtis būtų aktuali šiam tyrimui?

Pusiau struktūruoto interviu gairės KKI sektoriaus praktikams

Prieš pradedant interviu informantams trumpai pristatomos pagrindinės tyrime naudojamos sąvokos: ateičių įžvalgos, bendrakūra, KKI sektorius. Tai daroma siekiant užtikrinti bendrą pokalbio kontekstą, tačiau neapribojant informantų galimybės remtis jų profesine patirtimi ir sąvokų supratimu.

Įvadiniai klausimai

1. Ar sutinkate, kad pokalbis būtų įrašomas ir vėliau naudojamas tyrimo duomenų analizės tikslais?
2. Ar prieš pradedant turite klausimų dėl tyrimo tikslo, interviu eigos, duomenų naudojimo ar konfidencialumo?
3. Kaip trumpai apibūdintumėte savo profesinę patirtį, susijusią su kultūros ir kūrybinių industrijų sektoriumi, kūrybine veikla, inovacijomis, bendradarbiavimu ar bendrakūros procesais?

Profesinės patirties ir ekspertinio konteksto klausimai

1. Kokioje KKI srityje daugiausiai veikiate? (Kokiame KKI veiklos lauke?)
2. Su kokio tipo bendradarbiavimo ar bendrakūros procesais esate susidūręs savo profesinėje veikloje?
3. Su kuo dažniausiai tenka bendradarbiauti jūsų veikloje: kūrėjais, verslais, institucijomis, bendruomenėmis, technologijų ar inovacijų organizacijomis?

4. Ar jums yra tekę dalyvauti ateičių išvalgų procesuose ar procesuose, kuriuose buvo bendrai svarstomos ateities kryptys, ilgalaikiai sektoriaus pokyčiai, strateginės galimybės, kuriami scenarijai ar vizijos? (Jei taip, kokiame kontekste?)

I Klausimų grupė - Ateičių išvalgų taikymo bendrakūrai prielaido

1. Remdamiesi savo patirtimi įvardykite, kaip apibūdintumėte bendrakūros poreikį KKI sektoriuje?
2. Kokiose situacijose KKI sektoriaus veikėjams būtų naudinga kartu svarstyti ateities kryptis, galimus pokyčius, bendras veikimo galimybes?
3. Kokios aplinkybės galėtų lemti, kad KKI sektoriui būtų aktualu ir naudinga bendrai svarstyti ateičių kryptis?
4. Kiek KKI sektoriuje svarbus skirtingų veikėjų, kompetencijų ir profesinių patirčių įsitraukimas į bendrų sprendimų ar veiklos krypties kūrimo procesus?
5. Šiame tyrime ateičių išvalgos suprantamos kaip struktūruotas ateities alternatyvų svarstymo procesas, padedantis skirtingiems veikėjams identifikuoti galimas raidos kryptis, bendrus prioritetus ir veikimo galimybes. Jūsų nuomone, ar tokia prieiga galėtų būti naudinga KKI sektoriaus verslų bendrakūros procesams?

Papildomi tikslinamieji klausimai:

- Kokioms KKI sektoriaus problemoms ar temoms labiausiai svarbus bendras sektoriaus ateities matymas?
- Kokie veikėjai turėtų dalyvauti bendrame procese?
- Kokiais atvejais toks procesas KKI sektoriui sukurtų didžiausią vertę?

II Klausimų grupė - Veikimo sąlygos ir reikalinga infrastruktūra

1. Kokios organizacinės ar praktinės sąlygos paskatintų KKI sektoriaus veikėjus įsitraukti į bendrus ateities krypties svarstymo ar bendrakūros procesus?
2. Kaip manote, kas turėtų inicijuoti ar organizuoti tokius procesus KKI sektoriuje?
3. Koks galėtų būti tarpininkaujančių organizacijų, fasilitatorių ar moderatorių vaidmuo tokiuose procesuose?
4. Kaip manote, kokios kompetencijos yra būtinos KKI sektoriaus atstovams, kad jie galėtų prasmingai įsitraukti į ateičių išvalgų ar strateginio bendradarbiavimo procesus?
5. Kokios institucinės, finansinės ar ekosisteminės sąlygos galėtų padėti tokiems procesams vykti Lietuvos KKI sektoriuje?

Papildomi tikslinamieji klausimai:

- Kaip manote, ar tokiam procesui yra svarbus dalyvių tarpusavio pasitikėjimas?

- Kokią reikšmę turėtų finansavimas, infrastruktūra ir aiškus proceso rezultatas?
- Kaip manote, ar KKI sektoriaus atstovai būtų labiau atviri trumpam dirbtuvių formatui, ar tęstiniam procesui?

III Klausimų grupė - Barjerai, rizikos ir įgyvendinimo ribotumai

1. Remiantis savo patirtimi atsakykite, kokie pagrindiniai barjerai riboja bendrakūrą KKI sektoriuje?
2. Kas trukdo ar galėtų trukdyti KKI sektoriaus atstovams įsitraukti į bendrus ilgalaikių veiklos kryptių, scenarijų ir vizijų svarstymo procesus?
3. Ar gali kilti problemų dėl skirtingų KKI sektoriaus atstovų interesų, profesinių kalbų, veiklos logikų ar lūkesčių?
4. Kaip manote, kokios rizikos galėtų kilti, jei ateičių įžvalgu procesas KKI sektoriuje būtų taikomas be aiškaus tikslo ar praktinio tęstinio rezultato?
5. Ar manote, kad toks procesas galėtų būti vertinamas kaip per abstraktus, nepraktiškas ar neatliepiantis sektoriaus poreikių? Kodėl?

Papildomi tikslinamieji klausimai:

- Kiek reikšmingi galėtų būti finansų, laiko ar žmogiškųjų išteklių trūkumas?
- Ar gali trukdyti pasitikėjimo stoka tarp skirtingų sektorių?
- Kaip manote, ar būtų sudėtinga įtraukti mažesnes organizacijas, nepriklausomus kūrėjus ar kūrybinius verslus?

IV Klausimų grupė - Praktinio taikymo formos ir galimi įgyvendinimo scenarijai

1. Kokie bendro darbo formatai galėtų būti tinkamiausi KKI sektoriaus bendrakūrai?
(Galbūt: kūrybinės dirbtuvės, strateginės sesijos, vizijų kūrimas, scenarijų svarstymas, tinklaveikos renginiai, ar kiti formatai?)
2. Kaip vertintumėte scenarijų kūrimo, vizijų formavimo ar strateginių dirbtuvių tinkamumą KKI sektoriaus bendrakūros procesams?
3. Kaip manote, ar šis procesas turėtų būti vienkartinis susitikimas, kelių sesijų ciklas ar tęstinė programa?
4. Kokio tipo rezultatai galėtų būti vertingiausi KKI sektoriaus dalyviams?
5. Kaip tokio proceso rezultatai galėtų būti pritaikomi praktikoje? (Galbūt: kuriant bendrus projektus, partnerystes, strategines kryptis, programas ar veiksmų planus?)

Papildomi tikslinamieji klausimai:

- Ar tokio proceso rezultatas galėtų būti naujos bendro veikimo, verslo modelių formos?
- Kaip manote, kad padėtų užtikrinti proceso tęstinumą?

Teorinio modelio refleksijos klausimai

1. Šiame tyrime ateičių įžvalgos nagrinėjamos kaip galimas KKI sektoriaus bendrakūros proceso įgalinimo mechanizmas. Kaip vertintumėte tokią teorinę modelio logiką iš KKI sektoriaus perspektyvos?
2. Kurie šio modelio elementai jums atrodo aktualiausi KKI sektoriui?
3. Kurie šio modelio elementai būtų sunkiausiai pritaikomi praktikoje?
4. Kaip manote, ko šiame modelyje trūksta, kad jis būtų naudingas KKI sektoriui?
5. Galbūt kyla minčių, kaip reiktų keisti šį modelį, kad jis būtų praktiškai pritaikomas Lietuvos KKI sektoriaus bendrakūros procesuose?

Baigiamieji klausimai

1. Ar yra kas nors svarbaus, ko nepaklausiau, bet kas, jūsų nuomone, yra reikšminga kalbant apie KKI sektoriaus bendrakūrą, ateities krypčių svarstymą ar tarpsektorinį bendradarbiavimą?
2. Ar galėtumėte rekomenduoti kitų ekspertų ar organizacijų, kurių patirtis būtų aktuali šiam tyrimui?

Pusiau struktūruoto interviu gairės institucinės ir / ar ekosisteminės aplinkos atstovams

Prieš pradėdant interviu informantams trumpai pristatomos pagrindinės tyrime naudojamos sąvokos: ateičių įžvalgos, bendrakūra, KKI sektorius. Tai daroma siekiant užtikrinti bendrą pokalbio kontekstą, tačiau neapribojant informantų galimybės remtis jų profesine patirtimi ir sąvokų supratimu.

Įvadiniai klausimai

1. Ar sutinkate, kad pokalbis būtų įrašomas ir vėliau naudojamas tyrimo duomenų analizės tikslais?
2. Ar prieš pradėdant turite klausimų dėl tyrimo tikslo, interviu eigos, duomenų naudojimo ar konfidencialumo?
3. Kaip trumpai apibūdintumėte savo profesinę patirtį, susijusią su KKI sektoriumi, inovacijomis, politikos formavimu, ekosistemų plėtra, tarpininkavimu ar tarpsektoriniu bendradarbiavimu?

Profesinės patirties ir ekspertinio konteksto klausimai

1. Su kokiomis KKI sektoriaus, inovacijų ar kūrybinės ekosistemos plėtros iniciatyvomis Jums yra tekę dirbti?

2. Kokį vaidmenį jūsų veikloje užima tarpsektorinis bendradarbiavimas, partnerystės ar skirtingų veikėjų įtraukimas?
3. Kokius pagrindinius veikėjus matote Lietuvos KKI ekosistemoje?
4. Ar jums yra tekę dalyvauti strateginio planavimo, ateities kryptų svarstymo, vizijų formavimo, ateičių įžvalgų ar panašiuose procesuose? (Jei taip, kokiuose?)

I Klausimų grupė - Ateičių įžvalgų taikymo bendrakūrai prielaidos

1. Remiantis savo patirtimi, atsakykite, kaip vertintumėte bendrakūros ir tarpsektorinio bendradarbiavimo poreikį Lietuvos KKI sektoriuje?
2. Kokiais atvejais, KKI sektoriaus ekosistemoje skirtingiems sektoriaus atstovams būtų naudinga kartu svarstyti ateities kryptis, galimus pokyčius ar bendras veikimo galimybes?
3. Kas galėtų lemti, kad ateičių įžvalgų procesas galėtų veikti kaip bendrakūros įgalinimo priemonė KKI sektoriuje?
4. Kiek yra svarbus institucijų, kūrybinių organizacijų, verslo, inovacijų ekosistemos ir tarpininkaujančių organizacijų įtraukimas į tokius procesus?
5. Kaip manote, ar ateičių įžvalgos galėtų būti taikomos kaip priemonė, skirta stiprinti bendrakūrą ir ilgalaikį strateginį dialogą Lietuvos KKI sektoriuje?

Papildomi tikslinamieji klausimai:

- Kokios temos ar problemos galėtų būti tinkamiausios tokiam procesui?
- Kokiais atvejais, toks procesas sukurtų didžiausią vertę sektoriaus ekosistemai?

II Klausimų grupė - Veikimo sąlygos ir reikalinga infrastruktūra

1. Kokios organizacinės, institucinės ar politikos sąlygos būtų reikalingos, kad ateičių įžvalgų procesai galėtų būti taikomi Lietuvos KKI sektoriuje?
2. Kokį vaidmenį tokiuose procesuose galėtų atlikti viešosios institucijos, agentūros, asociacijos ar tarpininkaujančios organizacijos?
3. Kokia infrastruktūra leistų palaikyti bendrakūros procesus?
4. Kaip tokio proceso rezultatai galėtų būti susieti su strateginiais dokumentais, programomis, finansavimo priemonėmis ar politiko formavimu?
5. Kokios kompetencijos reikalingos institucijoms ar ekosistemos veikėjams, kad jie galėtų inicijuoti, palaikyti ar įgyvendinti tokius procesus?

Papildomi tikslinamieji klausimai:

- Ar reikalingi tarpininkai, neutralūs proceso fasilitatoriai?
- Ar matytumėte poreikį testiniam finansavimui ir koordinavimui?

- Kaip, jūsų nuomone, būtų galima užtikrinti, kad rezultatai netaptų tik deklaratyviais dokumentais?

III Klausimų grupė - Barjerai, rizikos ir įgyvendinimo ribotumai

1. Kokie pagrindiniai instituciniai ar ekosisteminiai barjerai riboja KKI sektoriaus bendrakūros ir tarpsektorinio bendradarbiavimo procesus Lietuvoje?
2. Kas galėtų trukdyti taikyti ateičių įžvalgų procesus KKI sektoriaus lygmeniu?
3. Ar Lietuvos KKI sektoriuje egzistuoja pakankama bendradarbiavimo infrastruktūra ir tarpininkavimo mechanizmai?
4. Kokios rizikos kyla bendrakūrai, kai skirtingų sektorių veikėjai turi nevienodus interesus, skirtingas veiklos logikas ar skirtingą galios poziciją?
5. Kas galėtų lemti, kad ateičių įžvalgų procesų rezultatai nebūtų įgyvendinami praktikoje ar politiniuose sprendimuose?

Papildomi tikslinamieji klausimai:

- Kiek fragmentuota institucinė aplinka gali riboti tokių procesų įgyvendinimą? Kodėl?
- Ar gali trukdyti finansavimo ciklai, projektinis veikimo pobūdis ar tęstinumo trūkumas?
- Ar matote rizikas, kad į procesą būtų įtraukiami tik labiausiai matomi sektoriaus veikėjai?

IV Klausimų grupė - Praktinio taikymo formos ir galimi įgyvendinimo scenarijai

1. Kokie ateičių įžvalgų taikymo formatai būtų tinkamiausi Lietuvos KKI sektoriaus ekosistemos lygmeniu?
2. Kaip vertintumėte scenarijų kūrimo, vizijų formavimo, strateginių dirbtuvių ar ateičių įžvalgų procesų tinkamumą KKI politikos, inovacijų ar ekosistemos plėtros kontekste?
3. Ar tokiam procesui labiau tiktų vienkartinis renginys, kelių etapų dirbtuvių ciklas, tęstinė programa ar integracija į jau veikiančias strateginio planavimo iniciatyvas?
4. Kokie praktiniai rezultatai būtų naudingiausi/ vertingiausi institucinei ar ekosisteminei aplinkai?
5. Kaip būtų galima užtikrinti, kad tokio proceso rezultatai būtų naudojami priimančioms sprendimams ar formuojant KKI sektoriaus plėtros kryptis?

Papildomi tikslinamieji klausimai:

- Ar rezultatai galėtų apimti programinių kryptų kūrimą, naujas partnerystes, veiklos planus ar finansavimo prioritetus?
- Kas turėtų būti atsakingas už proceso tęstinumą?

Teorinio modelio refleksijos klausimai

1. Šiame tyrime ateičių įžvalgos nagrinėjamos kaip galimas KKI sektoriaus bendrakūros proceso įgalinimo mechanizmas. Kaip vertintumėte tokią teorinę modelio logiką iš institucinės ar ekosisteminės aplinkos perspektyvos?
2. Kaip manote, kurie šio modelio elementai yra labiausiai aktualūs Lietuvos KKI sektoriaus plėtrai?
3. Kaip manote, kurie modelio elementai būtų sunkiausiai įgyvendinami instituciniu ar ekosisteminio lygmeniu?
4. Ko šiame modelyje trūksta, vertinant jį iš politikos, tarpininkavimo, infrastruktūros ar ekosistemos perspektyvos?
5. Kaip siūlytumėte adaptuoti šį modelį, kad jis galėtų būti praktiškai pritaikomas Lietuvos KKI sektoriaus institucinėje ir ekosisteminėje aplinkoje?

Baigiamieji klausimai

1. Ar yra kas nors svarbaus, ko nepaklausiau, bet kas, jūsų nuomone, yra reikšminga kalbant apie ateičių įžvalgų taikymą, KKI sektoriaus bendrakūrą ar tarpsektorinio bendradarbiavimo sąlygas Lietuvoje?
2. Ar galėtumėte rekomenduoti kitų ekspertų ar organizacijų, kurių patirtis būtų aktuali šiam tyrimui?

2 priedas. Dedukcinių kodų lentelė.

Analitinė dimensija	Kodas	Paaishkinimas	Teorinis pagrindimas
Prielaidos	KKI sektoriaus fragmentiškumas	Šaltinis kalba apie KKI sektoriaus heterogeniškumą, silpną koordinavimą, projektinį veikimą, pavienes iniciatyvas ar bendros krypties trūkumą	Khlystova ir kt., 2022; Hauge ir kt., 2018; Nijzink ir kt., 2017; Lin, 2023
Prielaidos	Tarpsektorinio bendradarbiavimo poreikis	Kai šaltinis kalba apie poreikį jungti KKI, technologijų, verslo, mokslo, viešojo sektoriaus, bendruomenių ar kitų ekosistemos veikėjų perspektyvas	Bernard ir kt., 2022; Wang ir kt., 2024; Hauge ir kt., 2018; Monestier ir kt., 2024; Ngo, 2026
Prielaidos	Skirtingų žinojimo formų jungimas	Šaltinis kalba apie ekspertinio, praktinio, kūrybinio, technologinio, institucinės patirties ar bendruomeninio žinojimo sujungimą	Gudowsky ir Peissl, 2016; Hebinck ir kt., 2018; Wibeck ir kt., 2022; Hauge ir kt., 2018
Prielaidos	Bendros ateities vizijos ar krypties poreikis	Šaltinis kalba apie bendro ateities vaizdinio, strateginės krypties, bendros kalbos ar susitarto veikimo poreikį	Gudowsky ir Peissl, 2016; Sakellariou ir Vecchiato, 2022; Wilkinson, 2014
Prielaidos	Technologinė transformacija	Šaltinis kalba apie skaitmenizaciją, DI, XR, kūrybines technologijas, ArtTech, technologinius pokyčius	Li, 2020; Ortiz-Ospino ir kt., 2025; Salvador, 2019; Lin, 2023
Prielaidos	Neapibrėžtumas	Šaltinis kalba apie rinkos neapibrėžtumą ar poreikį prasiengti galimiems ateities pokyčiams	Wibeck ir kt., 2022; Gattringer ir Wiener, 2020; Lahnamäki-Kivelä, 2022; Scolozzi ir kt., 2025; Reilly-King ir kt., 2024

Sąlygos	Aiški proceso struktūra	Šaltinis kalba apie poreikį turėti aiškius ateičių įžvalgų proceso etapus, metodinę logiką, tikslus, eigą, rezultatų formatus ar proceso valdymą	Reilly-King ir kt., 2024; Villman ir Kuusi, 2025
Sąlygos	Dalyvių įvairovė	Šaltinis kalba apie įvairių, reikšmingų dalyvių įtraukimą, skirtingų perspektyvų atstovavimą ar dalyvavimą	Gudowsky ir Peissl, 2016; Paliokaitė ir kt., 2025; Wibeck ir kt., 2022; Lundberg ir kt., 2025
Sąlygos	Profesionalus fasilitavimas/ tarpininkavimas	Šaltinis kalba apie neutralaus moderavimo, proceso vedimo, konfliktų valdymo, skirtingų veikimo logikų jungimo ir tarpininkavimo vaidmenį	Gattringer ir Wiener, 2020; Gattringer ir kt., 2017; Wang ir kt., 2024; Hauge ir kt., 2018; Weigand ir kt., 2014
Sąlygos	Tęstinumas ir institucinis įsipareigojimas	Šaltinis kalba apie ilgalaikį proceso palaikymą, atsakomybės pasidalijimą, institucinį įsipareigojimą, spendimų priėmimo savininkiškumą a proceso tęstinumą	Wiener ir kt., 2018; Gattringer ir kt., 2017; Gattringer ir Wiener, 2020
Sąlygos	Rezultatų integravimas į sprendimus	Šaltinyje kalbama, kad ateičių įžvalgų rezultatai turi būti susieti su strategijomis, programomis, finansavimu, pilotais, veiksmų planais ar praktiniais sprendimais	Coelho ir kt, 2012; Reilly-King ir kt., 2024; Villman ir Kuusi, 2025; Gattringer ir Wiener, 2020
Barjerai	Projektinis veikimas	Šaltinis kalba apie trumpalaikius projektus, vienkartinės iniciatyvas, nutrūkstantį bendradarbiavimą ar sunkumą kurti ilgalaikes partnerystes	Khlystova ir kt., 2022; Micak ir Kocmanova, 2022; Wang ir kt., 2024

Barjerai	Resursų trūkumas	Šaltinis kalba apie laiko, finansų, žmogiškųjų išteklių, kompetencijų ir organizacinių pajėgumų trūkumą, kuris riboja dalyvavimą bendrakūroje ar ateičių įžvalgose	Khlystova ir kt., 2022; Li, 2020; Lin, 2023; Gerlitz ir Prause, 2021
Barjerai	Skirtingos veikimo logikos ir profesinės kalbos	Šaltinis kalba apie nesutampančius kūrybinio, technologinio, verslo, akademinio ar viešojo sektoriaus veikimo principus, terminus, tikslus, tempą ar vertės supratimą	Hauge ir kt., 2018; Nijzink ir kt., 2017; Lee, 2022; Ngo, 2026; Micak ir Kocmanova, 2022
Barjerai	Formalios bendrakūros rizika	Šaltinis kalba apie paviršutinį įsitraukimą, konsultavimą be realios įtakos, dalyvavimo imitaciją, galios disbalansą ar riziką, kad sprendimai bus priimami ne kartu	Nikolova, 2014; Gudowsky ir Peissl, 2016; Weigand ir kt., 2014; Wibeck ir kt., 2022
Barjerai	Rezultatų neįgyvendinimo rizika	Šaltinis įvardija riziką, kad bendrakūros ar ateičių įžvalgų proceso rezultatai liks dokumentuose, nebus susieti su sprendimais, finansavimu, atsakomybėmis, pilotais ar tolesniu veikimu	Gattringer ir Wiener, 2020; Reilly-King ir kt., 2024; Villman ir Kuusi, 2025; Coelho ir kt., 2012;
Praktinio taikymo formos	Scenarijų, vizijų kūrimas	Šaltinis kalba apie galimų ateičių, alternatyvių scenarijų, pageidaujamų ateities vaizdinių ar bendros vizijos kūrimą	Derbyshire ir kt., 2022; Villman ir Kuusi, 2025; Gudowsky ir Peissl, 2016
Praktinio taikymo formos	Strateginės dirbtuvės ir dalyvaujantieji formatai	Šaltinis kalba apie dirbtuves, sesijas, konsultacijas, bendrus susitikimus, fasilituotus	Paliokaitė ir kt., 2025; Wibeck ir kt., 2022; Gudowsky ir Peissl, 2016

		dialogus ar kitus įtraukiančius ateities svarstymo formatus	
Praktinio taikymo formos	Kelrodžių ar veiksmų planų kūrimas	Šaltinis kalba apie veiksmų sekos, etapų, prioritetų, įgyvendinimo kelio, strateginio kelrodžio ar perėjimo nuo vizijos prie veiksmų sudarymą	Piirainen ir Lindqvist, 2010; Coelho ir kt, 2012; Villman ir Kuusi, 2025
Praktinio taikymo formos	Bendrakūros laboratorija ir eksperimentavimas	Šaltinyje kalbama apie eksperimentavimą, prototipavimą, laboratorinį formatą, smėliadėžę, testavimą ar tarpsektorinių sprendimų kūrimą praktikoje	Ketonen-Oksi ir Vigren, 2024; Klein ir kt., 2021; Pavlovaitė, 2022; Monestier ir kt., 2024
Praktinio taikymo formos	Pilotinių sprendimų ir veiksmų planų kūrimas	Šaltinyje kalbama apie konkrečių veiksmų, pilotinių projektų, MVP, programų, finansavimo kryptių ar įgyvendinamų sprendimų parengimą po ateičių išvalgų proceso	Gattringer ir Wiener, 2020; Villman ir Kuusi, 2025; Coelho ir kt, 2012
Modelio refleksija	Modelio loginis aiškumas	Ekspertas vertina ar teorinio modelio struktūra, elementų seka, ir ryšys tarp fragmentuotos KKI bendrakūros, ateičių išvalgų proceso ir bendrakūros įgalinimo yra suprantamas ir logiškas	Gudowsky ir Peissl, 2016; Sakellariou ir Vecchiato, 2022; Wibeck ir kt., 2022; Villman ir Kuusi, 2025
Modelio refleksija	Modelio praktinis pritaikomumas	Ekspertas reflektuoja galimybę modelį pritaikyti praktikoje: organizacijose, sektoriuje, tarpsektoriniame bendradarbiavime, bendrakūros procese, strateginiame formate	Gattringer ir Wiener, 2020; Reilly-King ir kt., 2024; Villman ir Kuusi, 2025; Coelho ir kt, 2012

Modelio refleksija	Modelio sąlygų patikslinimas	Ekspertas nurodo papildomas sąlygas, kurių reiktų, kad modelis veiktų: fasilitavimą, tęstinumą, dalyvių atranką, aiškų tikslą ar proceso savininką	Gattringer ir Wiener, 2020; Gudowsky ir Peissl, 2016; Paliokaitė ir kt., 2025
Modelio refleksija	Modelio ribotumai ir rizikos	Ekspertas įvardija, kokie modelio elementai gali neveikti, būti per abstraktūs, idealizuoti, per mažai susieti su praktika, galios santykiais, finansavimu ar sektoriaus realia situacija	Nikolova, 2014; Fergnani ir Chermack, 2021; Wibeck ir kt., 2022; Reilly-King ir kt., 2024
Modelio refleksija	Modelio rezultatų patikslinimas	Ekspertas reflektuoja, kokie modelio rezultatai turėtų būti aiškiau apibrėžti, pamatuoti, susieti su veiksmų planais, finansavimu, politikos priemonėmis ar poveikiu platesnei ekosistemai	Coelho ir kt, 2012; Reilly-King ir kt., 2024; Villman ir Kuusi, 2025; Gattringer ir Wiener, 2020