

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO INSTITUTAS**

RENATA BALKUVIENĖ

**LIETUVOS RESPUBLIKOS AMBASADOS LATVIJOJE IR
LATVIJOS LIETUVIŲ BENDRADARBIAVIMO GALIMYBIŲ
TYRIMAS**

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas
Doc. dr. Dangis Gudelis

VILNIUS
2017

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO INSTITUTAS**

RENATA BALKUVIENĖ

**LIETUVOS RESPUBLIKOS AMBASADOS LATVIJOJE IR
LATVIJOS LIETUVIŲ BENDRADARBIAVIMO GALIMYBIŲ
TYRIMAS**

Viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas
Studijų programa 621N71001

Recenzentas

.....

Parašas.....

Data.....

Vadovas

Doc. dr. Dangis Gudelis

Parašas.....

Data 2017

Atliko

VAvmis15-3 gr. studentė

R. Balkuvienė

Parašas.....

Data 2017.04.05

VILNIUS
2017

TURINYS

IVADAS	5
1. BENDRADARBIAVIMAS IR JO TRADICIJA VIEŠAJAME VALDYME	9
1.1. Bendradarbiavimo apibrėžimas.....	9
1.2. Bendradarbiavimo svarba ir reikšmė.....	11
2. BENDRADARBIAVIMO PROCESAS	17
2.1. Bendradarbiavimo procesą sąlygojantys veiksniai.....	17
2.2. Bendradarbiavimo proceso efektyvumo užtikrinimo priemonės.....	21
2.3. Bendradarbiavimo tipai.....	22
2.3.1. Bendradarbiavimas tinklaveikoje.....	25
2.4. Bendradarbiavimo proceso realizavimas viešajame valdyme.....	28
2.5. Diasporos įtraukimas į bendradarbiavimo procesą. „Globalios Lietuvos“ programa.....	30
3. TYRIMAS: LIETUVOS RESPUBLIKOS AMBASADOS LATVIJOJE IR LATVIJOS LIETUVIŲ DIASPOROS BENDRADARBIAVIMO GALIMYBĖS	34
3.1. Tyrimo metodologija.....	38
3.2. Tyrimo duomenų analizė.....	46
3.2.1. Aplinko veiksnių įtaka bendradarbiavimo galimybėms.....	46
3.2.3. Vidinė paskata ir gebėjimas bendradarbiauti.....	58
3.2.4. Efektyvaus proceso eigos užtikrinimas.....	68
3.3. „Globalios Lietuvos“ programos įgyvendinimas Latvijoje.....	72
IŠVADOS	84
REKOMENDACIJOS	87
LITERATŪRA	88
SANTRAUKA	94
SUMMARY	95
PRIEDAI	96

LENTELIŲ IR PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

LENTELĖS

1 lentelė. Bendradarbiavimo apibrėžimai.....	9
2 lentelė. Tradicinio viešojo administravimo, naujosios viešosios vadybos, naujojo viešojo valdymo elementų palyginimas.....	11
3 lentelė. Bendradarbiavimo modeliai ir jų pagrindiniai bruožai.....	24
4 lentelė. Bendradarbiavimo procesą įtakančių teorinių prielaidų taikymas Lietuvos ambasados Latvijoje ir Latvijos lietuvių diasporos bendradarbiavimo tyrime.....	36
5 lentelė. Tyrimo instrumento sąranga.....	40
6 lentelė. Emigravę LR piliečiai pagal būsimą gyvenamąją vietą (valstybę) 2010–2015 m.	44
7 lentelė. Imigravę LR piliečiai pagal buvusią gyvenamąją vietą (valstybę) 2010–2015 m.	44
8 lentelė. Duomenys apie Lietuvius Latvijoje.....	45
9 lentelė. Aplinkos veiksnių įtaka bendradarbiavimo procesui.....	57
10 lentelė. Vidinės paskatos įtaka bendradarbiavimo procesui.....	67
11 lentelė. Būtinai veiksmai efektyviam bendradarbiavimo procesui užtikrinti.....	71

PAVEIKSLAI

1 paveikslas. „Gerojo valdymo“ ir „naujojo viešojo valdymo“ principų integracija naujosios viešosios vadybos paradigmoje.....	12
2 paveikslas. Vertybių sutapimas – motyvacija bendrai veiklai.....	19
3 paveikslas. Bendradarbiavimo proceso cikliškumas.....	22
4 paveikslas. Tarporganizacinės sąveikos kitimas.....	23
5 paveikslas. Valstybinio ir nevalstybinio sektorių organizacijų esminiai bruožai lemiantys bendradarbiavimo proceso eigą ir tikslus.....	28

IVADAS

Temos aktualumas ir naujumas.

Jauna, dar besiformuojanti, trečią dešimtį skaičiuojanti Lietuvos valstybė susiduria su vis naujais iššūkiais. Su iškovota šalies nepriklausomybe gauta ir galimybė patiems kontroliuoti, kurti savo viešojo valdymo sistemą. Beveik tris dešimtmečius ieškota, remtasi įvairių pasaulio šalių, viešojo valdymo gerosiomis patirtimis, buvo ir yra bandoma adaptuoti jas Lietuvoje, keisti, tobulinti viešojo valdymo sistemas, pritaikyti prie Lietuvos galimybių ir poreikių. Geriausios veiklos paėškų rezultatai ir viešojo valdymo modernizavimo perspektyvos pagrindžia idėją, kad siekiant tinkamai užtikrinti viešąjį interesą valdymo institucijų veiklos pagrindas turi būti grindžiamas sąveika su viešąjį interesą atstovaujančia visuomene. Demokratinėmis vertybėmis grįsta viešojo valdymo institucijų veikla užtikrina ir demokratišų idėjų sklaidą bei efektyvų jų įgyvendinimą.

Šiame darbe pateikiamos įvairios bendradarbiavimo svarbą akcentuojančios idėjos, analizuojama, kuo svarbus ir naudingas yra bendradarbiavimas, kokią įtaką bendradarbiavimas turi viešojo valdymo organizacijų veiklos efektyvumui, kuo bendradarbiavimas naudingas visuomenei. Literatūros analizės įžvalgose ir empirinio tyrimo analizėje apžvelgta, kokie aplinkos ir asmeniniai, subjektyvūs, veiksniai būtini bendradarbiavimo procesui, kas lemia bendradarbiavimo galimybes ir kokie veiksniai kelia grėsmę bendradarbiavimo procesui.

Lietuvos valstybė susiduria su globalizacijos iššūkiais, šalyje nerimaujama dėl nesiliaujančio emigracijos reiškinio. Nemažėjant emigracijos mastams ir nepasiteisinus emigrantų grįžimą skatinančių priemonių veiksmingumui, Lietuvos valstybė kitaip pradeda matyti ir vertinti savo emigrantus. Šalis imasi ieškoti būdų, kaip, bendradarbiaujant su į kitas šalis išvykusia Lietuvos visuomenės dalimi, gerinti valstybės ekonominę ir socialinę situaciją. Sąvoka „bendradarbiavimas“ įvardijamas procesas, kurio veiklos rezultatai naudingi visoms bendradarbiaujančioms pusėms. Jei po pasaulį pasklidusi lietuvių diaspora bendradarbiaudama gali prisidėti prie gimtosios šalies gerovės, vadinasi, ir Lietuvos valstybė, veikdama per savo viešojo valdymo institucijas, taip pat turi būti naudinga svetur esančiai diasporai įgyvendinant pastarosios tikslus, sprendžiant problemas, saugant ir puoselėjant bendras vertybes.

Nuo 2010 metų sausio pirmos dienos valstybės santykių su diaspora koordinavimo funkcija perduota Užsienio reikalų ministerijai. Darbe analizuojama, kaip organizuojamas Lietuvos diplomatinės atstovybės darbas atstovaujant Latvijoje esančios lietuvių visuomenės dalies interesams, ar sąveikaujant yra siekiama bendrų tikslų, kokių pastangų reikia sąveikai atsirasti ir kokios yra didžiausios grėsmės bendradarbiavimui.

Darbas svarbus bendradarbiavimo procesui skatinti pritaikant jo literatūros analizės ir empirinio tyrimo duomenų rezultatus. Empirinis tyrimas leidžia pažvelgti, kaip teorinės bendradarbiavimą skatinančios prielaidos yra įgyvendinamos praktiškai. Šis darbas yra naudingas aiškinantis, kokia yra lietuvių diaspora Latvijoje, kokios jos problemos, ar Latvijos lietuviai ir Lietuvos Respublikos ambasada Latvijos Respublikoje yra linkę aktyviai bendradarbiauti sprendžiant problemas, atstovaujant visuomenės interesams, puoselėjant bendras vertybes. Visame emigracijos reiškinį analizuojančios mokslinės literatūros kontekste šis tyrimas leis kitaip pažiūrėti į lietuvių diasporą, įvertinti, kaip vyksta lietuvių visuomenės dalies - Latvijos lietuvių diasporos - ir viešojo valdymo organizacijos – ambasados-bendradarbiavimas, kokios yra šiam bendradarbiavimui palankios aplinkybės ir kokie veiksniai mažina abipusės sąveikos galimybes.

Temos iširtumas.

Analizuotos mokslinės publikacijos atskleidė kokią reikšmę bendradarbiavimas su visuomene turėtų turėti viešojo valdymo organizacijų veiklos efektyvumui didinti, kokios turėtų būti naujos viešojo valdymo institucijų veiklos strategijos (Job 2005; Raišienė 2005; Gaulė 2014; Domarkas 2011), kaip svarbu ugdyti pilietinę visuomenę ir skatinti ją įsitraukti į valdymo procesą (Buškevičiūtė, Raipa 2011; Nakrošis 2011; Puškorius 2007; Smalskys 2015), koks yra bendradarbiavimo procesas ir kokie veiksmi lemia proceso efektyvumą (Ring ir Van De Ven 1994; Thomson ir Perry 2006; Ansel ir Gash 2008; Raišienė 2005; Simon 2003), kokie yra efektyvaus bendradarbiavimo pavyzdžiai ir kokios galimos grėsmės procesui (Gudelis 2012; Blant 2010; Stasiukynas 2014; Nefas ir kiti 2011).

Mokslo publikacijose gausu straipsnių analizuojančių emigracijos priežastis (Rudžinskienė ir Paulauskaitė 2014; Kumpikaitė ir Žičkutė 2012; Saldukas 2002; Kaniušonytė ir kiti 2012), emigracijos padarinius valstybės ekonomikai (Stulgienė ir Daunorienė 2009; Damulienė 2013; Rudžinskienė ir Paulauskaitė 2014), publikacijų apie naują valstybės santykį su lietuvių diaspora ir projektų skirtų emigracijos politikai įgyvendinti realizavimą (Venckaitis 2009; Bagdonavičienė 2006; Gudelis ir Klimavičiūtė 2016), tačiau mažai empirinių duomenų apie tai, kaip ir kuo gyvena lietuvių diaspora, kaip viešojo valdymo institucijos gali užtikrinti svetur esančios Lietuvos visuomenės dalies interesus (Gudelis ir kiti 2015), kaip bendradarbiaujant įgyvendinti lietuvių diasporos ir Lietuvos diplomatinių atstovybių tikslus. Jau esami diasporos poreikių tyrimai, emigracijos priežasčių ir pasekmių tyrimai, rengiamos programos daugiausia orientuotos paskutiniosios emigracijos bangos emigrantų poreikių analizei ir vertinimui. Tačiau mažai (Gudelis ir kiti 2015) tyrimų analizuojančių į Rytų Europą emigravusios diasporos šiandienos poreikius, interesus, lūkesčius, santykį su Lietuva.

Tyrimo objektas.

Latvijos Respublikoje (toliau *Latvija*) esančios Lietuvos Respublikos (toliau *Lietuva*) ambasados ir Latvijoje gyvenančios lietuvių diasporos bendradarbiavimas.

Probleminiai tyrimo klausimai.

1. Kaip Lietuvos ambasada Latvijoje bendradarbiauja su Latvijos lietuviais, jų organizacijomis?
2. Kokios yra bendradarbiavimo galimybės?
3. Kokie veiksniai kelia grėsmę bendradarbiavimo procesui?

Tyrimo tikslas.

Atskleisti Lietuvos ambasados Latvijoje ir šioje šalyje esančios lietuvių diasporos bendradarbiavimo galimybes ir grėsmes.

Darbo uždaviniai.

1. Išanalizuoti mokslinę literatūrą apibūdinant bendradarbiavimo su visuomene proceso svarbą viešajame valdyje.
2. Susisteminti mokslinėse publikacijose pateiktus bendradarbiavimo procesą sąlygojančius veiksnius.
3. Aptarti Lietuvos ambasados Latvijoje bendradarbiavimo su vietos diaspora galimybes ir grėsmes bendradarbiavimui.
4. Įvertinti „Globalios Lietuvos“ programoje numatytų ir bendradarbiavimo procesu realizuojamų tikslų įgyvendinimo galimybes Latvijoje.

Darbo struktūra.

Darbo apimtis – 97 puslapiai. Darbe yra vienuolika lentelių ir penki paveikslai. Darbą sudaro įvadas, trys pagrindinės dalys, sudarytos iš skyrių ir poskyrių.

Pirmoji dalis skirta susipažinti su bendradarbiavimo svarba viešojo valdymo sistemoje, bendradarbiavimo įtaka viešojo valdymo veiklos efektyvumui.

Antroje dalyje analizuojamas pats bendradarbiavimo procesas, jį sąlygojantys veiksniai, priemonės ir veiksmai būtini bendradarbiavimo procesui užtikrinti, trumpai supažindinama su bendradarbiavimo proceso tipais, pateikiami viešojo valdymo organizacijų bendradarbiavimo su visuomene pavyzdžiai.

Trečios dalies pradžioje pateikta lentelė, kurioje vaizduojama susisteminta teorinė informacija. Mokslininkų išvalgomis paremta ir lentelėje susisteminta informacija yra teorinis empirinio tyrimo pagrindas, kuriuo remiantis atlikta empirinių duomenų analizė.

Trečioje darbo dalyje taip aprašyta atlikto tyrimo metodika, tyrimo organizavimo procesas, pateikta surinktų tyrimo duomenų analizė.

Darbo pabaigoje pateiktos tyrimo išvados ir rekomendacijos bendradarbiavimui skatinti, literatūros sąrašas, santrauka lietuvių ir anglų kalbomis bei priedai.

Darbe naudojamos santrumpos:

LR – Lietuvos Respublika,

SSE Ryga - Stokholmo ekonomikos aukštoji mokykla Rygoje,

SSRS - Sovietų socialistinių respublikų sąjunga,

TMID – Tautinių mažumų ir išeivijos departamentas,

URM – Užsienio reikalų ministerija,

1. BENDRADARBIAVIMAS IR JO TRADICIJA VIEŠAJAME VALDYME

1.1. Bendradarbiavimo apibrėžimas

Viešojo valdymo institucijų darbo sėkmė priklauso nuo visuomenės pasitikėjimo šiomis institucijomis bei jų darbo skaidrumo ir atvirumo (Raipa 2011; Buškevičiūtė 2014; Smalskys ir kiti 2015). Ypatingai svarbu užtikrinti visuomenės ir viešojo valdymo institucijų bendravimą ir bendradarbiavimą, sudaryti sąlygas efektyviam bendradarbiavimui. Norint įgyvendinti šį siekį, labai svarbi tampa L. Weinbergo išsakyta mintis, kad efektyvaus viešojo valdymo proceso užtikrinimui nėra itin svarbios trumpalaikių naujų valdymo ir administravimo procesų paieškos, o ypatingai svarbu susitelkti į skirtingus bendravimo ir bendradarbiavimo būdus, suvokti nuolatos besikeičiančius socialinius procesus ir visuomenės poreikius (Weinberg 1996, p.280). Galima teigti, kad dinaminis šiuolaikinis pasaulis, intensyvėjantis gyvenimo tempas suteikia puikią galimybę viešojo valdymo institucijoms atsiriboti nuo įsisenėjusių valdymo standartų ir rutinos, atsigręžti į visuomenę ir savo veiklą grįsti atsižvelgiant į visuomenės poreikius, bendromis pastangomis užtikrinti visuomenės ir valstybės gerovę. Šis viešojo valdymo ir visuomenės santykių ryšys apibūdinamas *bendradarbiavimo* sąvoka. Bendradarbiavimas viešajame valdyme turėtų būti kasdieninė viešųjų institucijų veiklos forma, užtikrinanti, įgyvendinanti ir realizuojanti demokratinio valdymo sąvoką.

Mokslinėje viešąjį valdymą analizuojančioje literatūroje randama ir konkretesnių bendradarbiavimo procesą apibūdinančių apibrėžimų, kur kiekvienas mokslininkas akcentuoja, jo nuomone, svarbiausius bendradarbiavimo elementus ar funkcijas (1 lentelė).

1 lentelė. Bendradarbiavimo apibrėžimai.

Apibrėžimas	Autorius	Šaltinis
<i>Bendradarbiavimas</i> – ypatinga veiklos rūšis, kai ši veikla atliekama dalyvaujant keliems vykdytojams, valdymo subjektams, institucijoms, sistemoms ar net valstybėms.	Puškorius S.	2007 p. 24
<i>Valdymas bendradarbiaujant</i> – formalus bendru sutarimu vykdomas sprendimų priėmimo procesas, kuris vyksta bendradarbiaujant suinteresuotoms valstybinėms ir nevalstybinėms institucijoms, siekiant įtakoti viešąją politiką arba valdyti viešąsias programas ar lėšas.	Ansell Ch. ir Gash A.	2007 p.544
<i>Bendradarbiavimas</i> – procesas, kuriame atskiri subjektai sąveikauja formaliose arba neformaliose derybose, kartu kuria taisykles ir struktūrą reglamentuojančią jų tarpusavio ryšius ir veikimo būdus; tai procesas, kuriame siekiama abipusiai naudingų sąveikos rezultatų.	Thomson A. M. ir kiti.	2009 p.25

Sudaryta darbo autoriaus.

Įdomu pastebėti, kad viešojo valdymo organizacijų direktoriai yra viešojo valdymo praktikai ir bendradarbiavimo sąvokos apibrėžime naudoja daugiau apčiuopimą reikšmę turinčių elementų, vaizdingiau apibrėžia procesą:

- „Bendradarbiavimas - tai dalijimasis kūrybinėmis idėjomis, kur naujų vertybių pagalba sukuriama kažkas naujo“;
- „Bendradarbiavimas - tai pojūčio transformacija, kad tu išeisi kitu keliu nei atėjai. Tu atiduodi dalį savęs tam, kad būtų sukurta kažkas naujo“;
- „Bendradarbiavimas - tai procesas į kurį visi sudeda savo išteklius (pinigus, erudiciją) ir visos komandos pagalba sukuriamas naujas produktas“ (Thomson ir Perry 2006, p.20).

Verta paminėti, kad, analizuojant užsienio mokslininkų straipsnius ar monografijas apie bendradarbiavimą viešajame valdyme, retas autorius pateikia savo bendradarbiavimo proceso apibrėžimą. Literatūroje dominuoja straipsniai apie bendradarbiavimo svarbą, siekiamybę, kad viešojo valdymo institucijos bendradarbiavimą suvoktų kaip kasdieninį darbo procesą, kad visuomenė ir ne valdžios institucijos suvoktų bendradarbiavimo prasmę, būtų skatinami bendradarbiauti. Tačiau pati sąvoka „*bendradarbiavimas*“ yra labai plati ir kiekvieno individualiai interpretuojama bei suvokiama. Analizuojant P. Mattessicho ir B. Monsey mintis apie bendradarbiavimo procesą matyti, kad anglų kalboje šis procesas nusakomas trimis skirtingomis sąvokomis, kurios reiškia bendradarbiavimo proceso gilumo, intensyvumo lygį ir cikliškumą:

„*Cooperation*“ – neformalus bendradarbiavimas, kuris nėra suvaržytas formalios struktūros, tikslų ar misijos. Bendradarbiaujančios šalys nepraranda savo identiteto, viena kitai suteikia tiek informacijos, kiek yra reikalinga (asimetriškai), toks santykis nėra įpareigojantis, nesukelia šalims jokios rizikos. Tačiau, jei šioje būsenoje pastebimos užuomazgos siekiant individualių tikslų siekti ir bendrų tikslų, naudojant bendrus išteklius, kai proceso visuma tampa svarbesnė už atskiras jo dalis, toks bendradarbiavimas yra artimesnis jau „*collaboration*“ sąvokai.

„*Collaboration*“ – procesas, kuriame sąveikaujančios pusės dalijasi turimais (pakankamais) ištekliais siekiant įgyvendinti bendrus tikslus, bendru sutarimu priima sprendimus, dalijasi atsakomybe už rezultatus. Pastarasis procesas dažniausiai yra formalus, su aiškiai apibrėžtomis normomis, valdymo struktūra, orientuotas į bendrai iškeltų tikslų siekimą. Pastarajame procese yra didesnė rizika, nes kiekviena suinteresuota pusė procese naudoja ir savo resursus, rizikuoja savo reputacija nesėkmės atveju.

„*Coordination*“ – formalus procesas, kuriame sutelkiamos pastangos tam, kad, siekiant bendrų tikslų, būtų tikslingai ir efektyviai naudojami resursai, optimaliai organizuotas darbas tikslams pasiekti.

Visų šių sąvokų reikšmių visuma sudaro sąlygas efektyviam bendradarbiavimo procesui atsirasti, apibūdina būtinų veiksmų dermę efektyviai įgyvendinant sąveikaujančių pusių bendrus tikslus. (Mattessich ir Monsey 1992; Thomson ir Perry 2006, p.23). Apibendrinant mokslinėje periodikoje sutinkamus bendradarbiavimo apibūdinimus, galima konstatuoti, kad užsienio šalių teoretikų dažniausiai naudojamas bendresnės reikšmės „*cooperation*“ ir „*collaboration*“ terminai bendradarbiavimo procesui įvardinti.

1.2. Bendradarbiavimo svarba ir reikšmė

Nuolat susiduriant su globalizacijos iššūkiais, ekonominiais ir technologiniais pokyčiais, migracija, viešojo administravimo modernizavimo problemomis, aktyvėjant ir sąmoningėjant visuomenei, valstybė lieka svarbia institucija, kuri turi užtikrinti savo piliečių gerovę.

Analizuojant bendradarbiavimo svarbą ir reikšmę, galima teigti, kad visuomenės ir viešojo valdymo institucijų bendradarbiavimas vyks tik tada, kai sąveikaujančios pusės suvoks bendradarbiavimo esmę: *kodėl* yra geriau bendradarbiauti nei nebendradarbiauti, kokia bendradarbiavimo *nauda*, kaip bendradarbiavimas sąlygoja viešosios veiklos efektyvumą, koks turi būti bendradarbiavimas, kad jis būtų efektyvus ir kaip bendradarbiavimo procesu galima ginti ir atstovauti visuomenės interesams.

Piliečių įtraukimas į valdymo bei sprendimų priėmimo procesus sąlygoja priimamų sprendimų bei valdžios vykdomų funkcijų skaidrumą, atvirumą, o visa tai lemia ir patį valdymo demokratiškumą. Analizuojant viešojo administravimo istorines formas – tradicinį viešąjį administravimą, naująją viešąją vadybą, naująjį viešąjį valdymą, matyti, kad kiekviena minėta viešojo valdymo forma, gyvavusi skirtingais laikotarpiais, skirtingai traktavo demokratijos ir bendradarbiavimo esmę, pasireiškimą ir svarbą (2 lentelė).

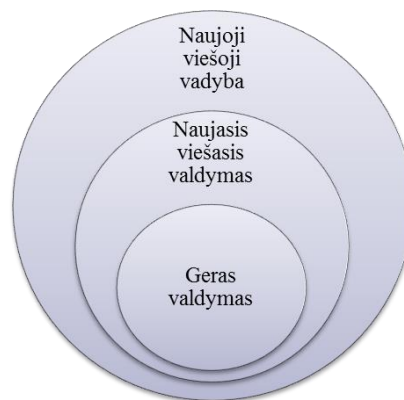
2 lentelė. Tradicinio viešojo administravimo, naujosios viešosios vadybos, naujojo viešojo valdymo elementų palyginimas.

<i>Kriterijus</i>	<i>Tradicinis viešasis administravimas</i>	<i>Naujoji viešoji vadyba</i>	<i>Naujasis viešasis valdymas</i>
<i>Piliečių ir valstybės santykis</i>	Paklusnumas	Teisių suteikimas	Įgaliojimas
<i>Valdymo mechanizmas</i>	Hierarchija	Rinka	Tinklas
<i>Teorijos taikymo sritis</i>	Politinė sistema	Vidinis organizacijos valdymas	Tarpinstitucinis valdymas
<i>Veiklos orientacija</i>	Procedūros	Rezultatai	Poreikiai
<i>Organizacinis statusas</i>	Monocentrinė sistema	Autonominė sistema	Policentrinė sistema
<i>Santykių pobūdis</i>	Dominavimas ir subordinacija	Konkurencija	Bendradarbiavimas ir tarpusavio priklausomybė

Sudaryta pagal Urbanovič J. (2015, p. 226)

Reformuojant viešąjį valdymą ir vis mažiau remiantis tradiciniu viešojo administravimo modeliu, nepatrauklus, dehumanizuotas ir turintis daug trūkumų tampa ir naujosios viešosios vadybos modelio realizavimas orientuotas tik į rinką, efektyvumą, vartotojus, klientus, tad vis dažniau pasigirsta raginimai atsigręžti į bendruomenes, į bendradarbiavimą su bendruomenėmis svarstant viešuosius reikalus, įtraukiant jas į sprendimų priėmimo procesus, humanizuoti naująjį viešąjį valdymą.

V. Smalskio teigimu (2015, p.45), tiek naujasis viešasis valdymas (angl. *New Public Governance*), tiek gerasis valdymas (angl. *Good Governance*) yra naujosios viešosios vadybos (angl. *New Public Management*) pakoreguotų reformų integrali dalis (1 pav.), kuri, reformuojant viešąjį valdymą, „nukreipė valdymo esmę nuo verslo vadybos metodų diegimo prie piliečių dalyvavimo darant įtaką viešosios valdžios sprendimams“ (ten pat p.46).



1 pav. „Gerojo valdymo“ ir „Naujojo viešojo valdymo“ principų integracija naujosios viešosios vadybos paradigmoje.

Sudarė Smalskys V. ir kiti (2015, p.46).

Žvelgiant į viešojo valdymo doktrinų kaitą ir kiekvienos jų akcentuojamas vertybes, galima teigti, kad naujajai viešajai vadybai evoliucionuojant į naująjį viešąjį valdymą, pereinama prie kitokių kokybės standartų, akcentuojamas piliečių dalyvavimas sprendimų priėmimo procesuose. Viešajame valdyme vis svaresnė tampa visuomenės ir valdžios atstovų bendradarbiavimo, dialogo ir konsensuso reikšmė. Šios nuomonės laikosi ir V. Domarkas (2011, p.10) taip pat akcentuodamas pilietinės visuomenės ir valstybės sąveikos svarbą. Šią sąveiką autorius įvardija kaip veiklos būdą, padedantį visuomenei tvarkytis savo ekonominius, politinius ir socialinius reikalus, taip didinant visuomenės vaidmenį valdymo procese. J. Buškevičiūtės ir A. Raipos (2011, p.22) nuomone, didinant visuomenės įtaką valdymo procesui, reikalinga skirti pakankamai dėmesio naujų bendruomeniškumo formų ir pilietinės visuomenės plėtojimui, taip akcentuojant viešąjį interesą.

U. Maier-Rableras ir S. Hubertas (2011) modernaus viešojo valdymo principais besivadovaujančias viešąsias organizacijas vadina „atviromis“ organizacijomis. Autoriai šias organizacijas apibūdina kaip gebančias aktyviai įgyvendinti demokratiškumo principu paremtą valdymą, kuris atviras inovacijoms ir norui bendradarbiauti, pasirengęs jungtis į tinklus. Šalia organizacijų siekių modernizuoti viešąjį valdymą ir į jo procesus įtraukti visuomenę, svarbu suprasti ir tos šalies kultūrą, patirtis, visuomenės gebėjimą ir norą įsitraukti į aktyvią valdymo veiklą, gebėjimą komunikuoti, dalintis informacija. Didelę įtaką proceso realizavimui turi valdžios ir visuomenės santykis. Viešojo valdymo organizacijų gebėjimas būti atviroms keičia santykius tarp viešojo administravimo dalyvių ir visuomenės, didina visuomenės pasitikėjimą viešuoju valdymu.

Analizuojant viešojo valdymo teoretikų mintis apie viešojo valdymo gerinimo perspektyvas, yra dėliojamas idealusis viešojo valdymo organizacijų veiklos organizavimo modelis, akcentuojantis viešojo valdymo organizacijų ir visuomenės bendradarbiavimą. Verta pažymėti, kad toks veiklos organizavimo modelis yra siekiamybė, kuri realiame realizavimo procese susiduria su tam tikrais iššūkiais ir keblumais. Galima teigti, kad viešojo valdymo organizacijų mažesnį veiklos efektyvumą sąlygoja tai, kad bendradarbiavimo procesui nėra skiriama pakankamai dėmesio, neįvertinama bendradarbiavimo svarba ir reikšmė įgyvendinant viešojo valdymo organizacijų tikslus, o visuomenė nėra pakankamai informuota apie galimybę aktyviai naudotis demokratijos suteiktomis teisėmis.

Bendradarbiavimo svarba Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programoje.

Analizuojant viešųjų organizacijų veiklą, jų pasiekimus, vertinant veiklos efektyvumą, analizuojant su veiklos efektyvumu susijusias problemas, siekiant daugiau viešųjų organizacijų veikloje pasitelkti bendradarbiavimo su visuomene procesą, Lietuvoje buvo sukurta ir Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012 metų vasario 7 dienos nutarimu Nr. 171 patvirtinta Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programa (LR Vyriausybė 2012). Programa svarbi tuo, kad rekomendacinio pobūdžio nurodymai skatina skirti daugiau dėmesio bendradarbiavimui su visuomene, nes tik taip viešosios organizacijos gali veikti tikslingai ir atliepti visuomenės poreikius. Viešojo valdymo programa reikšminga tuo, kad ne tik skatina viešąsias organizacijas daugiau vertinti bendradarbiavimą su visuomene, skirti savo veikloje daugiau dėmesio sąveikai, tačiau programoje siūlomos ir priemonės, kurias pasitelkęs viešasis valdymas ugdytų pilietišką, gebančią sąveikauti visuomenę.

Galima teigti, kad, jei visi viešojo valdymo organizacijų darbuotojai vadovautųsi minėtoje programoje išdėstytomis rekomendacijomis, kaip organizuoti ir vykdyti savo veiklą, šalyje turėtume idealųjį skaidrios, atviros viešojo valdymo sistemos modelį, kur viešojo valdymo organizacijos, ir pilietiška, atsakinga ir aktyvi visuomenė efektyviai bendradarbiauja, siekdamos užtikrinti visuomenės poreikius.

Analizuojant mokslo publikacijose išsakytas teoretikų mintis, galima teigti, kad tai, kokią viešojo valdymo sistemą mūsų šalyje norėtų matyti publikacijų autoriai, atitinka Viešojo valdymo tobulinimo 2012-2020 metų programoje išsakytas rekomendacijas. Mokslinėje literatūroje ir minėtoje programoje išdėstyta siektina viešojo valdymo sistemos vizija, tačiau tam, kad vizija ir siekiai būtų įgyvendinti, reikalinga mažinti vizijos įgyvendinimui trukdančių veiksnių įtaką.

Neįvertinta bendradarbiavimo svarba. Poveikis veiklos efektyvumui.

Neįvertinus viešojo valdymo organizacijų ir visuomenės bendradarbiavimo svarbos, deklaruotinas valdymo demokratiškumas ir piliečių dalyvavimas valdyme apsiriboja vien politikų išrinkimu. Pastarieji yra faktiniai sprendimų priėmėjai ir neretai, deklaruodami viešojo intereso siekį, įgyvendina anaipol ne visuomenei reikalingus sprendimus. Vienas žymiausių XXI a. pradžios viešojo valdymo tyrinėtojų Y. Droras pastebi, kad ir XX a. viduryje H. Simono išsakyta nuomonė apie valdymo efektyvumo ir demokratijos dualizmą lieka aktuali ir praėjus pusšimčiui metų, ir vis dar organizacijų veiklos efektyvumo siekis lieka prioritetine siekiamybe, o demokratiškumo idėjų įgyvendinimas nėra sureikšminamas. Y. Droras, išskirdamas demokratinio valdymo ir efektyvumo galimybių dichotomijos problemas, taip pat akcentuoja, kad visuomenė ir elitas nėra pakankamai pasirengę atlikti savo misiją (Raipa 2011, p.169).

J. H. Little'as, analizuodamas bendradarbiavimo svarbą viešajame valdyme, šiai sąvokai pritaiko metaforinį apibūdinimą ir nuo sąveikos su visuomene atitolusį viešąjį valdymą vadina funkcijas atliekančia *mašina*. Autorius išreiškia mintį, kad viešasis valdymas turi būti į visuomenės poreikius ir gyvenimo kaitą reaguojantis bei sąveikauti pasirusęs *organizmas* (Little 1996, p.328). Vertinant šią metaforą, galima daryti išvadas, kad nėra efektyvi tokia viešojo valdymo veikla, kurią galima sutapatinti su „mašina“, kuri geba atlikti tik tam tikras, aiškiai apibrėžtas, reglamentuotas ir griežtai aukštesnių, hierarchinių, struktūrų nustatytas funkcijas, o vienos funkcijos nesklandumai sutrikdo visą „mašinos“ veiklą. Interpretuojant viešąjį valdymą kaip „gyvą organizmą“, galima teigti, kad viešasis valdymas turėtų gebėti adaptuotis reaguojant į kintančias aplinkybes. Kitaip tariant, visas „organizmas“ turi būti lankstus, sąveikauti tam, kad galėtų adekvačiai reaguoti į vykstančius pokyčius, siekiant efektyvių veiklos rezultatų, tinkamai ir laiku perorientuoti savo veiklos kryptis. Lanksti, bendradarbiavimu ir reagavimu grįžta viešojo sektoriaus veikla yra siekiamybė ir būtinybė.

Y. Droro ir J. H. Little'o įžvalgos rodo, koks lėtas yra viešojo administravimo modernizavimo procesas, kuomet kalbame apie demokratiškumą kaip prioritetinę vertybę, kaip vis dėlto yra sudėtinga įgyvendinti viešojo valdymo tikslą – efektyvumą, veikloje pasitelkiant bendradarbiavimo procesą. Organizacijoms dar stinga lankstumo ir gebėjimo priimti netradicinius sprendimus. Tam, kad būtų

pasiekta abiejų dedamųjų dermė, reikalingas tinkamas viešojo valdymo organizacijų pasirengimas pokyčiams, atvirumas, įsiklausymas į viešąjį interesą. Kartu reikalingas ir pilietinės visuomenės aktyvumas, noras dalyvauti valdymo procese, noras bendradarbiauti siekiant įgyvendinti viešąją politiką.

Atliepdamas egzistuojančią viešojo valdymo veiklos efektyvumo ir demokratinių vertybių įgyvendinimo nesutapimo problemą, V. Nakrošis (2011, p.89) teigia, kad Lietuvoje „naudinga laipsniškai skatinti piliečių ir bendruomenės įsitraukimą į valdymą, kurio sprendimams iki šiol didelę įtaką darė šališkos interesų grupės“. Vertinant bendradarbiavimo svarbą minėtos problemos kontekste, galima teigti, kad visuomenės ir valdžios bendradarbiavimas skatina sprendimų priėmimo proceso skaidrumą bei nešališką visuomenės interesų atstovavimą. Bendradarbiavimo procese visuomenei suteikiama galimybė pačiai artikuliuoti bei atstovauti saviesiems interesams. Aktyvi, sąmoninga, neabejinga aplinkai ir bendradarbiauti linkusi visuomenė gali būti tolygia partnere viešajam valdymui. Šalia demokratiškumo sklaidos, kartu yra stiprinamas bendruomenių ir visuomenės pasitikėjimas valdžios institucijomis, formuojamos asmeninės atsakomybės nuostatos, stiprėja bendrumo jausmas, palaikymas, realizuojama piliečių viltis turėti tobulesnius valstybinio reguliavimo metodus. Konstatuotina, kad siekiant naujojo viešojo valdymo intensyvesnės plėtos, reikalinga ugdyti piliečių pasirengimą būti lygiaverčiais bendradarbiavimo partneriais ir dalyviais viešajame valdyme. Visuomenė turi pati suvokti bendradarbiavimo su viešojo valdymo institucijomis svarbą, įvertinti proceso teikiamas galimybes ir suteikiamas galias.

Pasak A. Raipos (2012, p.324), pokomunistinėse šalyse, vadinasi, ir Lietuvoje, viešojo administravimo procesai susiduria dar ir su problema, kad viešosios institucijos kartais nepakankamai vertina visuomenės dalyvavimo reikšmę, dažnai piliečių nuomonės, iniciatyvos, sprendimai esti tik rekomendacijos, o tai prieštarauja demokratiško valdymo teorijai, kuri reikalauja besąlygiško visuomenės dalyvavimo. Modernesnės, laisvesnės šalys vis daugiau dėmesio kreipia į debiurokratizmą, siekia demokratizuoti valdymą kartu derinant racionalųjį ir demokratinį valdymo modelį, skatina organizacijų siekį būti arčiau piliečių, bendradarbiauti su visuomene, privačiomis struktūromis, nevyriausybinėmis organizacijomis, kartu atstovaujant ne įsivaizduojamam ir deklaruojamam, o realiam viešajam interesui. Viešojo administravimo organizacijos savo organizacine struktūra turi būti daug lankstesnės, atviresnės, turi skatinti vertikalią ir horizontalią informacijos sklaidą, komunikaciją, organizacijos turi ugdyti pasitikėjimą jomis. Vadinasi, jei organizacijų veikla yra atvira, skaidri ir matoma, tokiomis organizacijomis ir yra pasitikima, nes nėra pagrindo visuomenei abejoti jų veikla ir sprendimais, pasiekiamas tikėtinas veiklos efektyvumas. Atviros ir skaidrios organizacijos demonstruoja pagarbą piliečiams, jaučiasi jiems atskaitingos, jaučia atsakomybę prieš visuomenę dėl savo vykdomos veiklos ir rezultatų, vertina visuomenės dalyvavimą viešojo valdymo veiklos procesuose.

A. G. Raišienė (2005, p.318) kalbėdama apie bendradarbiavimo svarbą ir pokyčius organizacijose, intensyvinančius bendradarbiavimo skatinimą, teigia, kad „bendradarbiavimas tampa esmine strategija, siekiant šiuolaikinės visuomenės ir valstybės plėtros. Viešojo sektoriaus inicijuojamos ir palaikomos partnerystės programos vis dažniau pasitelkiamos ne tik politiniams, ekonominiams ryšiams stiprinti, bet ir socialiniams, kultūriniais pokyčiams diegti“. Bendradarbiaujant viešajam sektoriui ir visuomenei, realizuojamas abiejų proceso dalyvių siekis būti išgirštiems ir suprastiems, o tai skatina pažangą, racionalius pokyčius ir efektyvų, prie visuomenės interesų ir viešojo valdymo galimybių priderintą valdymą šiandieninėje valstybėje.

2. BENDRADARBIAVIMO PROCESAS

Augant tarporganizacinei priklausomybei ir didėjant visuomenės aktyvumui siekiant efektyvesnio valdymo, bendradarbiavimo procesui suteikiant ypatingą svarbą viešojo valdymo veikloje, verta analizuoti patį procesą: kuo jis ypatingas, kaip organizuojamas procesas, kaip užtikrinamas proceso efektyvumas ir kokie galimi pavojai bendradarbiavimo procesui.

Išanalizavus P. S. Ringo ir A. H. Van De Veno (1994), A. M. Thomsono ir L. J. Perry (2006), Ch. Anselo ir A. Gasho (2008) bendradarbiavimo procesą nagrinėjančias publikacijas, galima teigti, kad bendradarbiavimo procesas yra *cikliškas*, nuolatos pasikartojantis ir nuolatinio pastiprinimo sąveikaujant reikalaujantis vyksmas. Procesui atsirasti būtinos tam tikros *sąlygos*, proceso realizavimui reikalingos nuolatinės pastangos. Proceso efektyvumui užtikrinti reikalingas visų priimtų normų paisymas, *koordinavimas* ir tikslinga savalaikė *komunikacija* bei informacijos sklaida.

2.1. Bendradarbiavimo procesą sąlygojantys veiksniai

Viešojo valdymo organizacijas bendradarbiauti su visuomene skatinantys veiksniai.

Pasitikėjimas. Didelę reikšmę bendradarbiavimui turi sąveikaujančių pusių tarpusavio pasitikėjimo faktorius. Demokratijos sklaida, kuri realizuojama per pilietinės visuomenės ir valdžios sąveiką, pasireiškiančia tarpusavio bendradarbiavimu, gali lemti visuomenės pasitikėjimą valdžia. Vadinasi, viešajam valdymui yra keliami nauji reikalavimai skatinantys viešųjų organizacijų integralumą. Kuriamos naujos, į bendradarbiavimą orientuotos, viešojo valdymo veiklos tradicijos. Pasak Jenny Jobo (Job 2005), tuomet, kai valdžia bendradarbiauja su visuomene, kai visuomenė yra išgirsta ir valdžiai ji rūpi, tik tada įmanomas ir visuomenės pasitikėjimas valdžia, kuris yra grįstas daugiau asmeniniais jausmais, emocijomis. Tačiau pasitikėjimas, vadovaujantis vien jausmais ir emocijomis, gali būti trumpalaikis, vadinasi, tam, kad pasitikėjimas būtų stabilus, turi koreliuoti jausmai ir racionalumas. W. A. Johnstono (Johnston 2006) teigimu, tam, kad visuomenė pasitikėtų valdžia, reikalingos institucinės reformos, kurios padėtų atkurti visuomenės pasitikėjimą demokratijos veiksmingumu, kurio deficitas atsiranda dėl mažo valdžios ir visuomenės bendradarbiavimo sprendžiant politines ir socialines problemas. Pasitikėjimas ir dalyvavimas labai svarbūs abipusiam ryšiui palaikyti.

Manytina, kad ir sėkmingi bendradarbiavimo rezultatai verčia sąveikaujančias puses labiau pasitikėti viena kita, ugdo sėkmingo tolimesnio bendradarbiavimo tradiciją. Sėkmingas bendradarbiavimas lemia veiklos efektyvumą, vadinasi, viešojo valdymo institucijos turi būti arčiau visuomenės, ieškoti būdų, kaip visuomenę motyvuoti bendradarbiavimui, kasdienines užduotis formuoti taip, kad jos išeitų iš už standartinės biurokratijos ribų ir atsisuktų į visuomenę, kuriai ir dėl kurios yra vykdoma minėtų institucijų

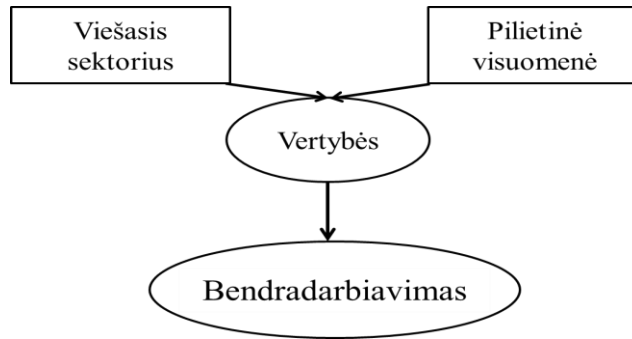
veikla. Žinomi viešojo valdymo teoretikai T. Bovairdas ir E. Loffleras teigia, kad šiandienos naujojo viešojo valdymo tikslai turi būti orientuoti į siekį, kad „piliečių kaip klientų pasitenkinimas galutinės viešųjų organizacijų veiklos rezultatais būtų svarbiausias tikslas“ (Raipa 2012, p.19).

Ypatingą pasitikėjimo faktoriaus svarbą bendradarbiavimo procese atskleidė W. Huango ir M. K. Feeney (2016) atlikto tyrimo rezultatai. Tyrėjai akcentuoja, kaip svarbu ugdyti pasitikėjimą viešuoju valdymu, įtraukiant visuomenę į valstybės valdymo ir sprendimų priėmimo procesus, taip visuomenei suteikiant galimybę prisiimti atsakomybę už savo sprendimus. Manytina, kad nuolatinis atviras viešųjų institucijų veiklos prieinamumas skatina pastarųjų organizacijų veiklos skaidrumą, atskaitingumą ir patikimumą, o kartu yra ugdoma atsakinga, aplinkai neabejinga ir aktyviai valstybės valdyme dalyvaujanti visuomenė. Analizuojant sąveikos partnerių bendradarbiavimo svarbą S. Puškorius ir patį procesą nusako kaip „ypatingą veiklos rūšį, kuomet ši veikla atliekama dalyvaujant keliems vykdytojams, valdymo subjektams, institucijoms, sistemoms ar net valstybėms“ (Puškorius 2007, p.24). Vadinasi, tam, kad vyktų bendradarbiavimas, turi būti tikėjimo ir pasitikėjimo sąveikos partneriu veiksnys. Kartu su viešojo valdymo atvirumo ar skaidrumo realizavimu, bendradarbiavimu turi būti skatinamas visuomenės pasitikėjimas valdžia, nes visuomenė neretai tiesioginėje valdžios institucijų veikloje patiria neigiamų elementų. Vadinasi, tinkamai organizuota viešųjų organizacijų veikla suteikia valdžiai galimybę parodyti savo priimamų sprendimų ir veiklos skaidrumą, o valdymo atvirumas visuomenei įrodo, kad „valstybė nėra biurokratijos nuosavybė, o priklauso visai visuomenei“ (Smalskys 2015, p.45). Valdžios institucijų sprendimai turi būti priimami ne „už uždarytų durų“, o įtraukiant į procesą, diskusijas visuomenę, kuri iš pasyvios turi tapti aktyvia, savo interesus atstovaujančia, pasitikinčia ir patikima partnere.

Motyvacija. Sąveikaujant dviem suinteresuotoms pusėms – visuomenei ir viešajai valdžiai, pastaroji praranda absoliučią *galią* priimti sprendimus, vadinasi, bendradarbiavimo procese viena bendradarbiaujanti pusė turi gebėti pasidalyti turima galia ir atsakomybe, o kita pusė – mokėti ir sugebėti teisingai naudotis suteikta galia. Tam, kad vyktų galių pasidalijimas, turi būti ir šio proceso motyvas.

Motyvacija – jėga, kuri skatina elgtis vienaip ar kitaip. Tik tinkamai motyvuotos pusės sieks efektyvaus bendradarbiavimo proceso. Motyvas veikti yra nauda, kurią gaus veikėjas. R. Ryano ir E. Deci (2000) nuomone, asmuo, kuris neturi noro ar siekio veikti, yra nemotyvuotas vidinių ar išorinių veiksnių, veikloje neįžvelgia nei asmeninio, nei socialinio būvio pasitenkinimo. Vadinasi, tam, kad Lietuvos viešojo valdymo organizacijose įvyktų pokyčiai ir veikla būtų daugiau orientuota į visuomenės lūkesčių bei poreikių tenkinimą bendradarbiaujant, reikalinga motyvuoti pačius organizacijų darbuotojus.

Vertybės. W. Huano ir M. K. Feeney (2016) atlikto tyrimo rezultatai atskleidžia, kad vertybių sutapimas yra viešojo valdymo organizacijų ar jų darbuotojų pagrindinis motyvas skatinantis bendradarbiauti su visuomene (2 pav.).



2 pav. Vertybių sutapimas – motyvacija bendrai veiklai.

Sudaryta darbo autoriaus.

Esant tapačioms vertybėms, paprastas tampa pats bendradarbiavimo procesas, lengviau sutariama dėl priemonių tikslams pasiekti ir pačių tikslų. Sąveikaujančių pusių pasitikėjimas viena kita, tinkamas nusiteikimas ir motyvacija sąveikauti, abiejų partnerių vertybių sutapimas tampa pagrindiniais veiksniais sąlygojančiais bendradarbiavimo procesą. Bendradarbiaujant įgyvendinti rezultatai turi įtakos ir viešojo sektoriaus darbuotojų motyvacijai, teigiami veiklos rezultatai tampa vykdomos veiklos įvertinimais. Vadinasi, viešojo valdymo organizacijos turi ugdyti tokią organizacinę kultūrą ir vertybes, kurios skatintų ir sudarytų sąlygas viešųjų organizacijų darbuotojams aktyviai dalyvauti bendradarbiavimo procese, įtraukti į procesą kuo daugiau motyvuotos tas pačias vertybes puoselėjančios pilietinės visuomenės. Bendradarbiavimo galimybes viešajame valdyme lemia ir valdžios institucijų darbuotojų nusiteikimas bendradarbiauti, požiūris į visuomenės interesus, kiek jie svarbūs, kiek į juos yra atsižvelgiama. Bendradarbiavimo procese, L. Reese'o ir R. Rosenfeldo (2012) nuomone, dar svarbu ir kokia susiformavusi šalies politinė kultūra, kokia organizacijos funkcija, siekiai, kas jai daro įtaką, kokie siektini veiklos rezultatai, kokios nusistovėję politinės kultūros ribos.

Bendradarbiavimo procese svarbus viešųjų institucijų gebėjimas komunikuoti su visuomene, gebėjimas įsiklausyti, diskutuoti, taip pat reikalingas nuolatinis ryšių palaikymas, dėmesys piliečiams, visuomenės interesų ir požiūrių monitoringas, susitikimų, susirinkimų organizavimas, inicijavimas, piliečių skatinimas būti aktyvesniais, drąsiai išsakyti savo nuomonę.

Galima teigti, kad ir kitai bendradarbiaujančiai pusei – pilietinei visuomenei, taip pat reikalinga motyvuoti bendrai veiklai. Nors abi sąveikaujančios pusės skiria tiek vidiniai tiek išoriniai motyvacijos elementai, tačiau abiejų bendradarbiaujančių pusių proceso rezultatas yra vienas – tinkamai spręsti kylančias problemas tam, kad būtų teisingai užtikrintas viešasis interesas.

Visuomenę bendradarbiauti skatinantys veiksniai.

Viešojo valdymo plotmėje viešojo valdymo institucijos ir visuomenė yra betarpiškai susiję subjektai, kurie vienas kitą vienaip ar kitaip įtakoja. Galima teigti, kad jei viešojo valdymo institucija negeba užtikrinti viešojo intereso ar kitų visuomenės poreikių, jos veikla, manytina, nėra teisinga ar efektyvi, neduoda laukiamų rezultatų. Norint išvengti minėtų neefektyvaus viešojo valdymo organizacijų darbo, visuomenė turi būti pati suinteresuota dalyvauti tarpusavio sąveikoje – bendradarbiauti. Siekiant užtikrinti valstybės saugumą ir stabilumą, reikalingas pilietiškos visuomenės indėlis. Siekis efektyvinti viešojo valdymo darbą skatina burtis visuomenę į įvairias pilietines grupes, turinčias tam tikrų interesų, kuriuos, esant drauge, paprasčiau įgyvendinti. Manytina, kad demokratijos modelį įgyvendinti ir įvertinti jo veiksmingumą galima matuojant, kaip įgyvendinant atskirų interesų grupių poreikius yra užtikrinamas ir visos visuomenės gerovė. Galima teigti, kad būtent visuomenės gerovės užtikrinimas demokratijos procese skatina politikų ir viešojo valdymo organizacijų bendradarbiavimą su interesų grupėmis (Nefas ir kiti 2011, p.7-20). Tam, kad būtų patenkinti vieno piliečio interesai, jis dažniausiai randa kitų bendraminčių, jungiasi į bendruomenes ar grupes ir drauge siekia įtakoti viešąją politiką ar viešojo valdymo procesus. Svarbu pažymėti, kad daryti įtaką visuomenės procesams ar siekti bendradarbiavimo su viešojo valdymo institucijomis gali tik brandi, gebanti prisiimti atsakomybę, numatanti galimus rezultatus ir pasekmes pilietinė visuomenė. Teigtina, kad pilietinė visuomenė - į savanoriškas organizacijas, grupes ar bendruomenes susibūrę piliečiai, kurie, kartu bendradarbiaudami ir naudodamiesi savo teisėmis bei kontroliuodami valdžios galias, siekia ginti savo teises, įgyvendinti tikslus. Tokia visuomenė – demokratinės valstybės pagrindas. A. Stasiukyno (2014, p.372) teigimu, pilietiška visuomenė dar pasižymi tuo, kad geba spręsti problemas savo aplinkoje, savo jėgomis ir, tik esant būtinybei, pasitelkia viešosios valdžios pagalbą. Tačiau faktas, kad visuomenė mažai geba pati spręsti kylančias problemas, suponuoja mintį, kad visuomenei dar trūksta pilietiško, kurį būtina ugdyti. Demokratinėje valstybėje turi būti sudarytos visos sąlygos kurtis pilietinei visuomenei, piliečių būrimasis į organizacijas turėtų būti skatintinas procesas tam, kad pastarosios, pasinaudodamos demokratijos suteikta teise, dalyvautų „darnią socialinę plėtrą užtikrinančių sprendimų priėmime“ (Guogis ir Šilinskytė 2013, p.29). Visuomenę į aktyvų valstybės valdymą galima įtraukti pasitelkiant viešuosius informacijos sklaidos kanalus, viešuosius forumus, interaktyvias technologijas, kur visuomenė būtų nuolatos informuota apie viešųjų institucijų vykdomą veiklą.

Visuomenę, kuri tinkamai reaguoja į kultūrinius, ekonominius ir politinius pokyčius, dalyvauja valstybės valdyme, daro įtaką viešajai politikai, galima vadinti „sumaniąja visuomene“ (Valackienė ir Žalnieriūnienė 2015, p.29). „Sumani visuomenė“ yra pilietinės brandos požymis, tai kiekvienos demokratinės šalies siekiamybė, galėsianti užtikrinti konstruktyvų ir lygiateisį viešojo valdymo institucijų

ir visuomenės bendradarbiavimą, o bendra žmonių veikla suteikia galimybes pagerinti savo gyvenimo sąlygas, kokybę, daryti poveikį valdžios priimamiems sprendimams. Be pilietiškumo sklaidos, tam, kad žmonių grupės galėtų siekti savo ir visuomenės interesą užtikrinančių tikslų, reikalingas iniciatyvus lyderis, veiklūs ir kompetentingi grupės ar bendruomenės nariai, lankstumas, gebėjimas dalytis su kitais gerą patirtimi. Pilietiška, pasitikinti viešojo valdymo organizacijomis, besidalijanti gerais bendradarbiavimo pavyzdžiais, savo interesus gebanti atstovauti visuomenė yra motyvuota, bendradarbiavimo prasmę ir naudą pripažįstanti sąveikos partnerė.

2.2. Bendradarbiavimo proceso efektyvumo užtikrinimo priemonės

Koordinavimas.

Šalia bendradarbiavimo, kuris suvokiamas kaip veikla, kurios dalyviai turi bendrą tikslą, H. A. Simonas (2003, p.104) išskiria ir svarbų koordinavimo procesą, „kuriuo informuotume kiekvieną asmenį apie kitų elgesį. Vadinasi, bendradarbiavimas bus neefektyvus, t.y. nepasieks savo tikslų, kad ir kokie būtų grupės narių ketinimai, jei nebus koordinavimo“. Viešajame valdyme, kurį traktuojame kaip valdymą bendradarbiaujant (angl. *Collaborative Governance*), ir kuriame dalyvauja viešosios institucijos, visuomenės grupės, bendruomenės ir įvairios kitos organizacijos, viso proceso koordinavimas yra ypatingai svarbus tam, kad sąveikaujančios pusės jaustųsi saugiai, žinotų tam tikras ribas, normas, veikla būtų planinga, o bendros pastangos pasiektų tikslą – efektyvios ir visuomenei priimtinesnės viešosios veiklos organizavimą užtikrinant visuomenės poreikius (Urbanovič ir kiti 2015).

Komunikacija.

A. G. Raišienė (2005, p.319) išskiria komunikacijos kanalų parinkimą siekiant efektyvaus bendradarbiavimo, kur dalyvavimui užtikrinti būtų pasitelktas „platus komunikacinių – informacinių priemonių spektras“, o kartu turi būti užtikrinta galimybė bendradarbiauti ir su sunkiau pasiekiamais socialiniais subjektais.

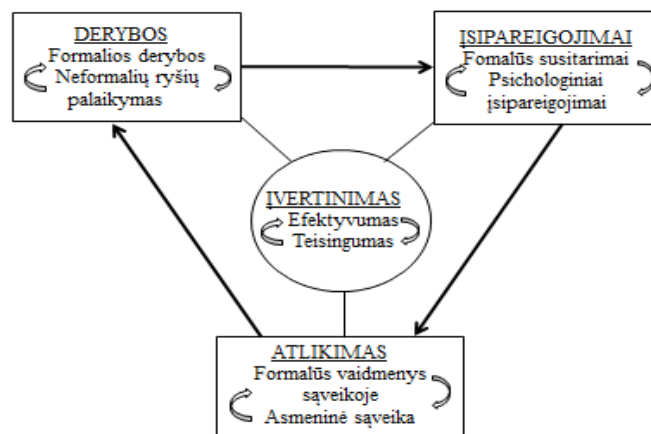
Galima konstatuoti, kad organizuojant viešojo valdymo organizacijų veiklą bendradarbiavimo principu, esminiai tokios veiklos bruožai yra dalyvavimas, lankstumas, koordinavimas, informacijos sklaida ir tarpusavio ryšių horizontalumas besiremiantis tarpusavio partneryste. Remiantis šiais bruožais galimas efektyvus bendradarbiavimas kur bendriems tikslams pasiekti būtinas:

- „Vieningas partnerių sutarimas dėl programos ar projekto misijos, uždavinių ir siekiamų rezultatų;
- Abipusis pasitikėjimas, pagarba ir įsipareigojimas siekti bendrų tikslų;
- Komunikavimo efektyvumas ir sprendimų priėmimo skaidrumas;

- Savalaikė ir pakankama informacijos sklaida ir atgalinis ryšys iš bendruomenių ar grupių, kurių interesus partnerystės programa / projektas veikia“ (ten pat).

Cikliškumas.

Bendradarbiavimas yra cikliškas procesas, kuriam reikalingas nuolatinis įdėtų pastangų ir resursų pastiprinimas, grįžimas ir palaikymas tų pamatinių vertybių, nuo kurių ir prasideda pats procesas. Bendradarbiavimas pradedamas nuo bendrų interesų paieškos, minimalių susitarimų, kurie, įgyjant vis daugiau abipusio pasitikėjimo, tampa abipusiais įsipareigojimais, abipusiai sutartais tikslais, vėliau seka vis formalesnės korekcijos, konsensuso paieškos, vertinimas. Konstatuotina, kad bendradarbiavimo procesas vyksta cikliškai ratu, kur kiekviename etape grįžtama prie pamatinių vertybių, tačiau kiekviename etape visi procesai tampa vis intensyvesni ir formalesni, reikalaujantys daugiau atsakomybės iš sąveikaujančių pusių (3 pav.).



3 pav. Bendradarbiavimo proceso cikliškumas.

Sudaryta pagal Ring P. S. ir Van De Ven A.H. (1994, p. 97)

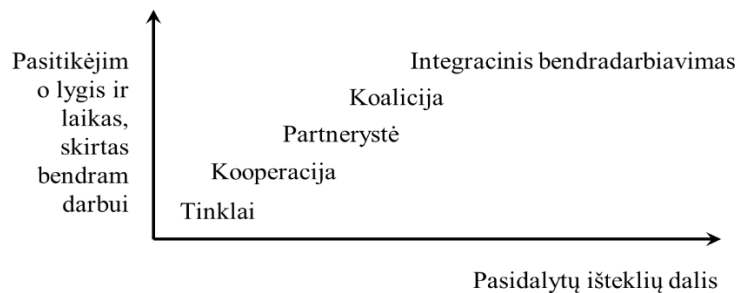
Analizuojant bendradarbiavimo proceso modelį, galima teigti, kad pamatinės vertybės, sukuriančios sąlygas efektyviam bendradarbiavimui, yra asmeniniai neformalūs santykiai, psichologinė, emocinė atmosfera ir nusiteikimas, bendri sąveikaujančių pusių sąlyčio taškai. Tik esant pastarosioms vertybėms pereinama link formalesnio, daugiau atsakomybės reikalaujančio bendradarbiavimo proceso, kuris tampa neformalių ir formalių veiksmų darnos rezultatu.

2.3. Bendradarbiavimo tipai

Analizuojant bendradarbiavimą kaip formalių ir neformalių veiksmų visumą, svarbu pažymėti, kad kiekvienas bendradarbiavimo procesas vyksta skirtingomis aplinkybėmis, sąveikauja skirtingos

suinteresuotos pusės, įgyvendinami skirtingi tikslai. Nuo minėtų proceso skirtumų priklauso individualaus proceso formalumo lygmuo bei sąveikos tipas. A. G. Raišienė skiria tarporganizacinius sąveikos tipus kurie apibrėžiami „nustatant tarpusavio pasitikėjimo, bendros veiklos koordinavimo bei išteklių pasidalijimo tarp dalyvių lygmenį“ (2006, p.43):

- Tinklinį;
- Kooperacijos;
- Partnerystės;
- Koalicijos;
- Integracinio bendradarbiavimo (4 pav.).



4 pav. Tarporganizacinės sąveikos tipimas.

Šaltinis: Raišienė A. G. (2006, p.43)

Sąveikos tipai ir bendro darbo ypatumai turi didelę reikšmę bendradarbiavimo proceso efektyvumui. Vadinasi, kuo bendradarbiavimas yra glaudesnis, tuo geresni jo rezultatai, kitaip tariant, glaudumo ir sąveikos intensyvumo lygmuo apsprendžia bendradarbiavimo efektyvumą.

Analizuojant kiekvieną konkretų bendradarbiavimo proceso atvejį, ypatingai svarbu suvokti, koku bendradarbiavimo modeliu yra vadovaujama, kitaip tariant, kiekvieno tipo procesui bus charakteringos tam tikros savybės. Nors ribos tarp kiekvieno iš modelių nėra labai ryškios, tačiau esminius skirtumus tarp siekiamų tikslų ar pagrindinių procesų galima išvelgti kiekviename procese. Rasti šiuos esminius skirtumus svarbu tam, kad galima būtų aiškiau suvokti, ko galima tikėtis kiekviename bendradarbiavimo procese, kiek efektyvus gali būti procesas, kokių tikslų galima siekti ir kiek pastangų bei atsakomybės reikės kiekvienu individualiu atveju (3 lentelė).

3 lentelė. Bendradarbiavimo modeliai ir jų pagrindiniai bruožai.

<i>Sąveikos lygmuo</i>	<i>Tikslai ir uždaviniai</i>	<i>Pagrindinės struktūros ypatybės</i>	<i>Pagrindinės procesų ypatybės</i>
<i>Tinklai</i>	1. Nuolat keistis abipusiai naudinga ir/arba svarbia informacija.	1. Lankstūs, neformalūs ryšiai; 2. Veikėjų vaidmenys neapibrėžti arba negriežtai apibrėžti; 3. Nėra formalaus vadovo; 4. Sąveikaujančių grupių ribos nuolat kinta.	1. Nėra kryptingo vadovavimo; 2. Bendrų sprendimų paieška inicijuojama ypač retai.
<i>Kooperacija arba aljansas</i>	1. Nuolat keistis abipusiai naudinga ir/arba svarbia informacija; 2. Pasiskirstyti veiklas arba užduotis, vienusiems arba abipusiems tikslams įgyvendinti.	1. Sudaryta pusiau formali ryšių struktūra; 2. Kai kurie vaidmenys apibrėžti; 3. Ryškus komunikacijos centras; 4. Galima apibrėžti sąveikaujančių grupių veiklos ribas.	1. Lyderystė nukreipta į ryšių palaikymą; 2. Pozicijų derinimas; 3. Kompleksinis sprendimų priėmimas; 4. Formalus komunikavimas su sprendimų grupe.
<i>Partnerystė</i>	1. Nuolat keistis abipusiai naudinga ir/arba svarbia informacija; 2. Pasiskirstyti veiklas arba užduotis, vienusiems ir abipusiems tikslams įgyvendinti; 3. Dalytis idėjomis bei išlaidomis siekiant numatyto rezultato.	1. Ryšiai formalūs; 2. Vaidmenys apibrėžti; 3. Nėra vieno lyderio – lyderystė pasidalyta; 4. Galima išskirti neformalų sąveikaujančių grupių sprendimų inicijavimo centrą.	1. Vadovavimas nukreiptas į ryšių palaikymą ir rezultatus; 2. Interesų derinimas priimant sprendimus; 3. Neformalaus sprendimų centro ir subgrupių interesų derinimas inicijuojant sprendimus.
<i>Koalicija arba sąjunga</i>	1. Nuolat keistis abipusiai naudinga ir/arba svarbia informacija; 2. Pasiskirstyti veiklas arba užduotis, vienusiems ir abipusiems tikslams įgyvendinti; 3. Dalijantis idėjomis ir jungiant socialinius ekonominius išteklius, sukurti naują rezultatą – paslaugą arba produktą, arba, paslaugos, produkto ir santykių sistemą.	1. Ryšiai formalūs; 2. Vaidmenys apibrėžti; 3. Būdinga pereinamoji lyderystė arba vadovas renkamas nustatytam laikotarpiui daugumos narių pritarimu; 4. Sudarytos pastovios ir/arba laikinos subgrupės sprendimams rengti, vykdomai veiklai vertinti ir koordinuoti.	1. Vadovavimas nukreiptas į rezultatus; 2. Pirmenybė teikiama grupių ryšiams palaikyti: susitikimams planuoti, pasirengti ir jų procesą organizuoti; 3. Daug laiko ir dėmesio skiriama visų narių interesams suderinti; 4. Kolegialus sprendimų priėmimas; 5. Įsipareigojimai formuluojami keletui metų.
<i>Integracinis bendradarbiavimas</i>	1. Naudojantis bendrais žmonių finansiniais, technologijų, informacijos ir kt. ištekliais, siekti bendros vizijos dalijantis rizika, atsakomybe ir atlygiu; 2. Sukurti savarankišką sistemą, leidžiančią pasinaudoti bendrosios ir specifinės aplinkos teikiama galimybėmis ir sėkmingai spręsti kilusias problemas.	1. Ryšiai formaliai apibrėžti, būdingas darbų pasiskirstymas; 2. Vaidmenys apibrėžti; 3. Būdinga pereinamoji lyderystė arba vadovas renkamas nustatytam laikotarpiui konsensuso būdu; 4. Sudarytos nuolatinės ir/arba laikinos subgrupės sprendimams rengti, vykdomai veiklai vertinti ir koordinuoti.	1. Vadovavimas nukreiptas ir į rezultatus, ir į santykius; 2. Pirmenybė teikiama grupių ryšiams palaikyti: susitikimams planuoti, pasirengti ir organizuoti procesą; 3. Išskirtinis dėmesys – narių pasitikėjimui vieni kitais stiprinti; 4. Sprendimai priimami kolegialiai konsensuso būdu; 5. Daug dėmesio skiriama naujų narių mokymui, jų gebėjimų ugdymui taikant tarpusavio pagalbos metodus ir pasitelkiant išorės ekspertus.

Šaltinis: Raišienė A. G. (2006, p.50-51)

Pagal S. Puškoriaus (2007) ir A. G. Raišienės (2006, p.51) efektyvumą nusakančių kriterijų raišką, mažiausiai glaudus (vadinasi, ir mažiau efektyvus) yra tinklinis bendradarbiavimo modelis, kuriame nėra kryptingo valdymo ir bendrų sprendimų paieška inicijuojama ypač retai, tačiau tai labai lankstus ir būdingas pilietinės visuomenės ir viešojo sektoriaus sąveikai bendradarbiavimo tipas. Glaudžiausias (ir efektyviausias) yra integracinis bendradarbiavimas, pasižymintis vadovavimu, nukreiptu į rezultatus ir santykius, išskirtiniu dėmesiu pasitikėjimui stiprinti, kolegialiais sprendimais. Remiantis ketvirtame paveikslėlyje bei trečioje lentelėje pateikta medžiaga apie skirtingus bendradarbiavimo modelius, galima teigti, kad integracinis bendradarbiavimo modelio įgyvendinimas viešajame valdyme turėtų būti siekiamybė. Viešojo sektoriaus darbuotojai turi būti suinteresuoti į savo kasdieninę veiklą integruoti visuomenės lūkesčius, atliepti jų poreikius, siekti aktyvesnio bendradarbiavimo, dėti visas pastangas ugdant ir skatinant visuomenę pozityviai bendrai veiklai bei skatinti piliečių būrimąsi į organizuotus, aiškią struktūrą turinčius tinklus.

2.3.1. Bendradarbiavimas tinklaveikoje

Partneryste ir bendradarbiavimu paremtas viešasis valdymas reikalauja kitokių viešojo valdymo organizacinių struktūrų, valdymo metodų bei principų. Vadinasi, hierarchinio valdymo ir įsakymų forma jau tampa nebepriimtina, kuomet valdyme yra akcentuojamas sprendimų priėmimo konsensusas, dialogas, veiklos skaidrumas, atvirumas, horizontali ir vertikali informacijos sklaida, tarporganizacinė sąveika (Raipa 2011, p.171). Būtent tokia veikla, kuomet į procesą yra pajungiami visų sąveikaujančių partnerių įvairūs išteklių, žinios, patirtys, galimybės ir kuomet aktyvaus dialogo, diskusijų būdu yra siekiama bendro tikslo realizuojančio visuomenės lūkesčius, tokia veikla vadinama tinklaveika. Partnerystė ir bendradarbiavimas tarp viešojo valdymo struktūrų bei privataus ir visuomeninio sektorių, veiklos procesų pasidalijimas tarp sąveikaujančių partnerių yra nusakomas tinklaveikos terminu. Geriausiai visuomenės interesą įmanoma užtikrinti tada, kai yra tarpsektorinis bendradarbiavimas, kai yra naikinamos aiškios ribos tarp valstybinių, privačių ir visuomeninių organizacijų ir pasitelkiami visi jų išteklių įgyvendinant tikslus, kai partneriai mažiau koncentruojasi į formalumus, bet svarbiausiu sėkmingos veiklos veiksmu įvardija tvirtą tarpusavio pasitikėjimą, tvirtus tarpusavio ryšius (Considine ir Lewis 2003).

A. Raipa ir V. Giedraitytė (2013), kalbėdami apie inovacijas viešajame valdyme, akcentuoja socialinę tinklaveiką, kurią apibūdina kaip didelių grupių (kolektyvinių, socialinių judėjimų) bendradarbiavimu paremtą veiklą, kurios dalyvių (individue, grupių, organizacijų, bendruomenių) veiklos pobūdis susijęs su viešosios vertės kūrimu.

Šiame darbe analizuojamame bendradarbiavimo procese viena iš sąveikaujančių pusių yra neformalus Latvijos lietuvių diasporos tinklas. Tam, kad suvoktume, ko galima tikėtis iš šios sąveikos, verta išsamiau paanalizuoti tinklaveikos specifiką, jos ypatumus, kokio intensyvumo ryšiai sieja sąveikaujančias puses, kaip jos sąveikauja, kokie minėtos sąveikos pranašumai ir didžiausios grėsmės tokiam bendradarbiavimo tipui.

J. Bučaitė - Vilkė ir V. Rosianiatė (2010, p.29), būtent migrantų socialinius tinklus laiko pagrindiniais socialiniais ištekliais, padedančiais migrantams lengviau prisitaikyti prie naujos visuomenės. Pastarasis, socialinis, tinklas, kuriam būdingas silpnas ryšys, yra lankstesnis, greičiau reaguojantis į pokyčius, turintis daug daugiau galimybių užmegzti naujus socialinius ryšius su labai skirtingomis socialinėmis grupėmis jungiant į tinklą skirtingų išsilavinimų, vertybių, socialinio statuso migrantus. Iš gimtosios šalies išvykusiems žmonėms tenka adaptuotis prie kitos šalies kultūros, perimti naują socialinę patirtį, todėl dalyvavimas, įsitraukimas į tinklą gali palengvinti įsiliejimą į naują visuomenę. Manytina, kad į tinklą turėtų būti įtrauktos ir migranto kilmės šalies valdžios institucijos, kurios taip pat būtų bendro tinklo dalimi. Migranto kilmės šalies valdžios institucijos esančios migracijos tikslo šalyje, nuolatos būtų įtrauktos į dinamiškus kasdieninius savo šalies piliečių gyvenimo įvykius, laiku ir operatyviai galėtų reaguoti į problemas, kartu su tinklo dalyviais dalyvauti sprendimų priėmimo procese, būtų palankesnės sąlygos informacijos sklaidai, komunikacijai. Valstybinės organizacijos, pasinaudamos savo statusu ir įgaliojimais sprendžiant sudėtingas problemas, turi galimybę kreiptis į vienos ar kitos šalies aukštesnes valdžios institucijas. Darytina išvada, kad bendradarbiaujant, dalinantis patirtimi, žiniomis, galimybėmis ir atsakomybe, galima įgyvendinti tikslus, kuriuos vienam sudėtinga įgyvendinti (Lecy 2014, p.648). Vienas iš bendradarbiavimo modelių – tinklinė sąveika, lanksčiau ir operatyviau geba reaguoti į aplinką, tam nereikalingas didesnis biurokratų skaičius. Problemoms spręsti ar gyvenimo lygiui pagerinti pakanka įvairių suinteresuotų tinklo dalyvių turimų resursų ir galimybių.

Tinklinio sąveikos modelio pagrindas – pasitikėjimas, tad pats bendradarbiavimas yra laisvesnis, nesuvaržytas ypatingų formalumų, nėra didelės rizikos, kad bendradarbiaujančioji pusė sieks įgyvendinti tik egoistinius tikslus, kitaip nebūtų pasitikėjimo sąlygos, vadinasi, nebūtų ir pačios sąveikos. Svarbu suvokti, kad kiekvienas tinklo dalyvis atlieka svarbų vaidmenį, sprendimai ar bendros veiklos tikslų įgyvendinimas yra kolektyvinio darbo rezultatas. Tam, kad būtų galima veiksminga tinklinė partnerystė, turi būti mažiau formalizuotos veiklos organizacijose, vis labiau orientuojantis į dalyvių tobulėjimą, vertybes, gerinant veiklos efektyvumą, grįžtamąjį ryšį. Sutampant sąveikaujančių pusių vertybėms, sklandesnis tampa tarpusavio bendradarbiavimas, sutariama dėl bendrų tikslų bei veiklos metodų jiems pasiekti, panaikina ginčų, konkurencijos, nepasitikėjimo, neužtikrintumo pasireiškimo galimybę.

Atsižvelgiant į tinklinės sąveikos lankstumą ir laisvumą, neišvengiamos tampa koordinavimo, atskaitomybės, atsakomybės ir kitos problemos, kurias reikia iš anksto numatyti ir spręsti dar su jomis nesusidūrus. T. Blandas ir kiti (2010, p.7) nustatė tris kliūtis keliančias grėsmę efektyviam tinkliniam bendradarbiavimui – tinklaveikai:

1. *Per didelė tinklo partnerių įvairovė ir menka komunikacija.* Autorių teigimu, noras ir galimybė dalytis informacija yra pagrindinė veiksmingos tinklaveikos sąlyga. Skirtingų organizacinių kultūrų partneriams atsiranda nesusikalbėjimo grėsmė kuri trukdo efektyviam bendradarbiavimui.
2. *Nesuderinti tikslai.* Tinklo partnerių tikslai gali būti ir vienodi ir skirtingi, tad kyla grėsmė, kad vienu partnerių asmeniniai interesai gali užgožti bendruosius tikslus. Svarbu rasti bendrą susitarimą negriaunant tarpusavio pasitikėjimo, kuris yra ypatingai svarbus bendradarbiavimo procese;
3. *Koordinavimo ir atsakomybės stoka.* Su šia problema nesusiduria hierarchinės organizacinės struktūros organizacijos kur valdymo organizavimas proporcingas atsakomybės lygiui. Partnerystė ir bendradarbiavimu grįstoje tinklaveikoje susiduriama su aiškaus koordinavimo trūkumu bei neapibrėžtu atsakomybės pasidalijimu. Atsakomybės vengimas gali kelti grėsmę tobulėjimui, stabdyti inovacijas, sudaryti kliūtis tikslui pasiekti, nes nėra aiškaus dalyvio prisiimančio atsakomybę už padarinius.

Vadinasi, tam, kad viešojo valdymo modernizavimo procesai būtų veiksmingi ir efektyvūs, reikalingas tinkamas viešojo valdymo dalyvių paruošimas adekvačiai priimti naujoves, tinkamai reaguoti į pasikeitimus, dalyviai turi būti paruošti pasikeitimams, turi būti ugdomas noras visuomenei dalyvauti valdymo procesuose, gebėjimas prisiimti atsakomybę už savo veiksmus ir sprendimus. Apibendrinant galima teigti, kad efektyviam tinklų funkcionavimui būtini gerai organizuoti šie procesai:

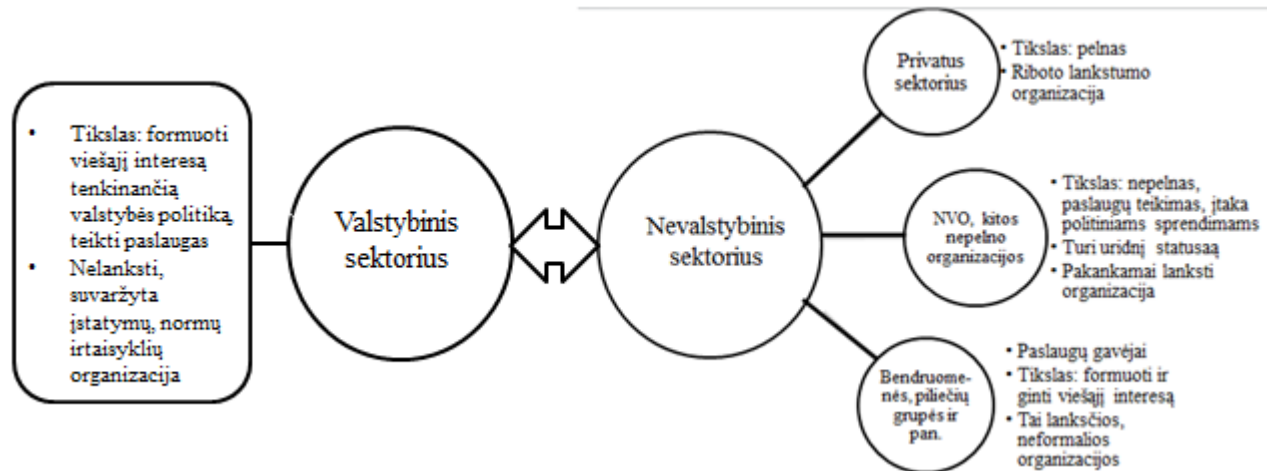
- Aiškus valdžios pasidalijimas;
- Tinkama tarpusavio komunikacija;
- Suderintos vertybės;
- Tinkamas koordinavimas (Gudelis 2012, p.161).

Viešojo valdymo institucijos turėtų peržengti biurokratinius formalumus, keisti organizacinę kultūrą, struktūrą, būti atviros partnerystei ir bendradarbiavimui. Tik išsilaisvinęs iš formalumų ir biurokratijos griežtų suvaržymų viešasis valdymas galės tinkamai naudotis teigiamomis modernizavimo naujovėmis siekiant efektyvumo veikloje. Tinklinės valdymo formos tampa svarbia alternatyva hierarchinei organizacinei struktūrai, sudaro sąlygas viešojo valdymo procesų decentralizavimui, lankstumui. Darytina išvada, kad lankstesnės, tinklaveika besiremiančios viešosios organizacijos, siekdamos efektyvumo užtikrinant viešąjį interesą, kuria „naujos organizacinės sąveikos formas“, taiko modernius tarpsektorinės

integracijos modelius (Bučinskas ir kiti 2014, p.52). Šiuolaikiniame viešajame valdyme tinklaveika tampa vis svarbesne veiklos forma, kuri priklauso nuo pačių organizacijų pasirengimo priimti inovatyvius sprendimus, profesionalumo ir noro būti bendradarbiaujančia dalimi.

2.4. Bendradarbiavimo proceso realizavimas viešajame valdyme

Mokslinėse publikacijose apie viešąjį valdymą daugiausia nagrinėjami ir pateikiami nevyriausybiųjų bei nepelno siekiančių organizacijų pavyzdžiai, kurie gali būti sektinu pavyzdžiu skatinant vietos bendruomenes bendradarbiauti su viešojo valdymo atstovais ir kartu siekti tikslų įgyvendinimo. L. Mažylio ir D. Vazgelevičiaus (2004) teigimu, vyriausybinių ir nevyriausybinių sektorių bendradarbiavimas leidžia decentralizuoti patį valdymą, o taip pat, pasidalinus su visuomene socialinės atsakomybės našta, puoselėti demokratines vertybes. Pabrėžtina, kad naujojo viešojo valdymo modelyje itin svarbus viešojo sektoriaus, privataus sektoriaus, nevyriausybinių organizacijų, bendruomenių ar įvairių pilietinių grupių bei organizacijų bendradarbiavimas. Galima teigti, kad valstybinio ir nevalstybinio sektorių sąveika lemia efektyvų tikslų realizavimą. Kiekviena minėta viešųjų organizacijų galima bendradarbiaujančioji pusė išsiskiria savo organizacine struktūra, formalumu, tikslais, siekiais ir santykiu su visuomene (5 pav.).



5 pav. Valstybinio ir nevalstybinio sektorių organizacijų esminiai bruožai lemiantys bendradarbiavimo proceso eigą ir tikslus.

Sudaryta darbo autoriaus.

Kiekvienas bendradarbiavimo proceso atvejis, kuriame viena iš sąveikaujančių pusių yra viešojo valdymo institucija, panašus savo pagrindinio tikslo esme – sprendimai turi būti naudingi visuomenei, tačiau skiriasi pačių tikslų turinys, bendradarbiavimo galimybės, rizikos, atsakomybės ir įsipareigojimų lygis bei tikslų įgyvendinimo procesas. Analizuojant NVO ir nevyriausybinių organizacijų veiklą pagal I.

Zaleskienę ir L. Rutkauskienę, pastebėtina, kad esti bendrų charakteringų savybių lyginant su įvairiomis bendruomeninėmis grupėmis ar organizacijomis:

1. Nepriklausomybė nuo valdžios ar valdymo institucijų;
2. Pelno nesiekimas;
3. Demokratiškas sprendimų priėmimas;
4. Savanoriškumas.

Galima teigti, kad viešasis sektorius mieliau bendradarbiauja su nepelno organizacijomis, nes pastarosiomis labiau pasitikima, joms reikalinga mažesnė kontrolė, skiriamos svarbesnės užduotys, didesnė atsakomybė (Witesman ir Fernandez 2012). Kitaip tariant, pastarųjų pusių bendradarbiavimas labiau paremtas pasitikėjimu nei finansine nauda. Finansinės naudos nebuvimas eliminuoja iš sąveikos galimybę realizuoti tik asmeninius interesus, vadinasi, sąveika turi daugiau galimybių efektyviai užtikrinti visuomenės interesą. Analizuojant viešojo sektoriaus ir nepelno organizacijų bendradarbiavimo procesą, išskiriamos dvi svarbiausios sėkmingo bendradarbiavimo priežastys:

1. Sąveikaujančios pusės neturi finansinio susaistymo ir finansinių įsipareigojimų viena kitai;
2. Abiejų bendradarbiaujančių pusių tikslas – remti viešąjį interesą.

A. Stasiukyno (2014, p.374) nuomone, išskiriami du pagrindiniai NVO vaidmenys:

- Kurti socialinį efektą (teikti paslaugas);
- Veikti interesų gynimo srityje (daryti įtaką viešajai politikai).

Galima teigti, kad ir bendruomenių ar kitų piliečių grupių veiklos tikslas ar vaidmuo taip pat susijęs su interesų gynimu. Pastarosios grupės ar bendruomenės ir atsiranda tam, kad galėtų įgyvendinti savo tikslus, kartu veikti viešosios politikos sprendimus.

Įžvelgiant esminių panašumų tarp bendruomenių ir nepelno organizacijų tikslų, bendruomenių ir viešojo valdymo organizacijų bendradarbiavimo galimybes ir ypatybes galime nagrinėti ir vertinti remdamiesi literatūroje gausiai išanalizuotais viešojo valdymo institucijų ir nepelno organizacijų atliktais tyrimais ir tokiu būdu numanyti galimus pavojus, grėsmes ar remtis gerąja pastarojo bendradarbiavimo proceso patirtimi. Kitaip tariant, efektyvus ir visuomenei naudingas viešojo valdymo institucijų ir nepelno organizacijų bendradarbiavimo pavyzdys siekiant gerinti visuomenės gyvenimo kokybę rodo, kad ir panašių nevyriausybinių organizacijų (bendruomenių ar kitų interesų grupių) bendradarbiavimas gali būti taip pat naudingas visuomenei. Vadinasi, reikia stiprinti bendruomeniškumo jausmą, burtis tam, kad visuomenė būtų išgirsta ir suvoktų, jog demokratinėje valstybėje visuomenės pareiga ne tik stebėti ir vertinti, bet ir aktyviai dalyvauti valdyme bei įtakoti priimamus sprendimus, ginti savo interesus.

Sektinu pavyzdžiu kaip bendradarbiaujant buvo užtikrintas visuomenės interesas gali būti visuomenėje plačiai nuskambėję ir Lietuvoje realiu bendradarbiavimo pavyzdžiu tapę pastarieji atvejai: Kaišiadorių

rajono savivaldybėje spręstas klausimas dėl AB „Vakarų skirstomųjų tinklų“ viešojo intereso pažeidinėjimo vengiant atsakomybės, Ukmergės rajono savivaldybėje spręstas UAB „Energijos taupymo centras“ viešojo intereso pažeidinėjimas neužtikrinant vartotojus tenkinančios kainos, Mažeikių rajono savivaldybėje spręstas UAB „Bugenių Agro“ ir vietos piliečių nepasitenkinimo būsimomis kiaulių fermomis konfliktas (Nefas 2011, p.173-185). Pastarieji ir kiti plataus visuomenės susidomėjimo sulaukę įvykiai, kuriuose sprendžiamos visuomenės problemos ir ginamas visuomenės interesas, yra bendradarbiavimo proceso efektyvumo sėkmingas pavyzdys. Teigiamų sektinų NVO, nevyriausybinių organizacijų, bendruomenių ir viešojo valdymo organizacijų bendradarbiavimo pavyzdžių viešinimas tampa paskata ir motyvacija piliečiams aktyviau dalyvauti valdymo procesuose, įtakoti viešosios politikos formavimo procesą.

2.5. Diasporos įtraukimas į bendradarbiavimo procesą. „Globalios Lietuvos“ programa

Analizuojant visuomenės ir viešojo valdymo organizacijų bendradarbiavimo būtinumą, aiškinantis efektyviam bendradarbiavimui reikalingas sąlygas bei proceso užtikrinimo svarbą, verta pažymėti, kad *visuomenės* sąvoka neapriboja tam tikros valstybės teritorijoje gyvenančių asmenų. Vykstant nuolatiniam migracijos procesui iš Lietuvos, lietuvių kilmės žmonių užsienyje skaičius siekia jau beveik vieną milijoną. Tai beveik trečdalis visos Lietuvos gyventojų, kurių interesas taip pat turi būti užtikrintas. Išvykusi visuomenės dalis taip pat turi savo tikslus, siekius, susiduria su problemomis ar nori įgyvendinti savo idėjas, tad ir jiems reikalingas Lietuvos valdymo institucijų dėmesys, pagalba. Lietuvos pilietybę turintys emigrantai turi visas teises ir pareigas, kaip ir Lietuvoje gyvenanti visuomenės dalis, tad ir Lietuvos viešojo valdymo institucijų veikla yra reikalinga bei aktuali. Lietuvos diaspora taip pat turi galimybę savo interesus ginti ir saugoti burdamasi į bendruomenes, tik, dėl jų geografinės buvimo vietos ir atstumo nuo Lietuvos, jų interesams atstovauja, gina, viešąsias paslaugas teikia Lietuvos diplomatinės atstovybės ar konsulatai esantys diasporos buvimo šalyse.

Šiame darbe *diasporos* sąvoka apima „įvairias žmonių, siejamų su tam tikra kilmės šalimi, grupes nuo politinių ar ekonominių migrantų ir jų palikuonių iki studentų ir migruojančių darbuotojų“ (Gudelis ir kiti 2015, p.34)

„Globalios Lietuvos“ – užsienio lietuvių įtraukimo į valstybės gyvenimą – kūrimo 2011 – 2019 metų programa atspindi aktualijas, su kuriomis Lietuvos valstybė susidūrė atkūrusi nepriklausomybę ir įstojusi į Europos Sąjungą, įvykus pokyčiams sienų kontrolės srityse, darbo jėgos paklausos santykiuose, sparčiau besivystant naujoms, pažangioms technologinėms galimybėms. Jei per penkiasdešimt okupacijos metų

buvo leista migruoti tik po buvusias SSRS valstybes, tai, Lietuvai iškovojus nepriklausomybę ir įstojus į Europos valstybių aljansą, pagrindinės migracijos kryptys nusidriekė Vakarų link, o kartu su šiuo reiškiniu valstybė susidūrė ir su naujais iššūkiais, naujomis problemomis, naujomis galimybėmis, įvairiais pasekmių vertinimais (Bagdonavičienė 2006, p.18-19).

Pats emigracijos reiškinys nėra naujas, gal tik dėl daugiau išplėtos šiuolaikinės infrastruktūros ir didesnio bei prieinamesnio informacijos srauto tapo masiškesniu reiškiniu, ypatingai mažesnėse ir ekonomiškai silpnesnėse valstybėse (Šimanskienė ir Paužuolienė 2014, p.146). Autorių teigimu, iš Lietuvos jaunesnių nei 35 metų emigrantų dalis viršija 65 procentus visų išvykstančiųjų jau kelerius metus (ten pat 2014, p.149). Emigracija - „neatsiejama modernios visuomenės“ dalis (Platačiūtė 2011, p.23). Galima teigti, kad tose šalyse, į kurias pastaruosius keletą metų nusidriekė emigrantų srautai, yra pakankamai jauna diaspora, kurios pagrindinės emigraciją paskatinę priežastys buvo ekonominiai (atlyginimo dydis, ekonomikos ne/augimas, nedarbas) stūmos ir traukos veiksniai, vadinasi, tose šalyse vyrauja jauni ekonominiai migrantai, kurių pagrindiniai srautai suintensyvėjo po Lietuvos nepriklausomybės atkūrimo ir įstojimo į Europos Sąjungą. Darytina išvada, kad jei naujosios, ekonominių veiksnų sąlygotos migracijos šalyse (Jungtinė Karalystė, Airija, Norvegija, Vokietija, Ispanija) didžiąją dalį sudaro naujoji, jaunesnė, migrantų dalis, vadinasi, buvusiose SSRS šalyse lietuvių didesnę diasporos segmentą sudaro senesnė, istorinių realijų sąlygotos migracijos, karta. Ši karta jau pakankamai seniai integravosi į priimančias šalis ir turi kitokį santykį su kilmės šalimi, tad ir tos daugumos bei tose valstybėse įsikūrusių Lietuvos Respublikos diplomatinė atstovybių veiklos pobūdis ir bendradarbiavimo galimybės bei tikslai yra įtakoti ir to diasporos segmento, kuris yra aktyviausias svečioje šalyje.

Išaugęs gyventojų migracinis mobilumas yra vienas šiuolaikinės visuomenės raidos bruožų ypač būdingas ir Lietuvai kaip pokomunistinei šaliai, kurioje po nepriklausomybės atkūrimo ryškus poreikis, ypač jaunimo tarpe, ieškoti naujų, leidiančių tobulėti, galimybių, realizuoti savo gebėjimus ir siekti finansinio stabilumo. Lietuva, kaip viena iš šalių „donorių“, suvokia, kokį pavojų emigracija kelia mažos valstybės tautinio identiteto išlikimui ir kaip svarbu palaikyti ryšį su svetur išvykusiais lietuviais. Lietuva, formuodama dabartinę emigracijos politiką, kaip vieną iš svarbiausių šios politikos veiklos aspektų išskiria bendradarbiavimą su užsienyje esančia savo diaspora. V. Bagdonavičienės teigimu (2006, p.20-21), anksčiau bendradarbiavimo su Lietuvos diaspora funkciją turėjęs Tautinių mažumų ir išeivijos departamentas (toliau - TMID) daugiausia dėmesio skyrė užsienio lietuvių organizacijoms, kurių pagrindą sudarė naujos kartos emigrantai. TMID finansavo projektus remiančius lietuvių organizacijų veiklą ir siūlė steigti Diasporos atašė pareigybę, nes Lietuvos diplomatinės atstovybės užsienyje dėl darbo krūvio ne visada turėjo pakankamai galimybių skirti užtektinai dėmesio tose šalyse esančiai lietuvių diasporai. Nuo 2010 metų sausio pirmos dienos Užsienio reikalų ministerija (URM) perėmė ryšių su užsienio

lietuviams koordinavimo funkcijas. Vyriausybei nusprendus reorganizuoti TMID, ministerijoje pradėjo veikti Užsienio lietuvių departamentas, kuris rūpinasi užsienio lietuvių ryšių su Lietuva stiprinimu, bendrauja ir bendradarbiauja su užsienio lietuvių organizacijomis, diasporos profesionalais. Šis ministerijos padalinys siekia skatinti užsienio lietuvių tapatybės išsaugojimą, lietuvių kalbos, istorijos ir tradicijų išlaikymą užsienyje, naujų lietuvių išeivijos organizacijų kūrimąsi.

Užsienio reikalų ministerija, remdamasi kitų su emigracijos reiškiniu susidūrusių valstybių gerosios patirties pavyzdžiu, vysto Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2011 metų kovo 30 dienos nutarimu Nr. 389 patvirtintą „Globalios Lietuvos“ – užsienio lietuvių įsitraukimo į valstybės gyvenimą – kūrimo 2011–2019 metų programą (toliau „Globalios Lietuvos“ programa) (LR Vyriausybė 2011). Programa numato konkrečius tikslus bei priemones, padėsiančias aktyviau įtraukti užsienio lietuvius į Lietuvos valstybės politinį, ekonominį, kultūrinį ir visuomeninį gyvenimą bei palaikyti ryšius su tėvyne. Būtent pastaroji programa tapo užsienyje gyvenančių lietuvių įtraukimo į valstybės gyvenimą pagrindu. Tai tapo priemone, įgalinančia keisti veiklos kryptis, ne tik skatinant emigrantų grįžimą, bet, keičiant požiūrį į neišvengiamą emigracijos reiškinį, skatinti viešojo valdymo institucijų ir emigravusių lietuvių bendradarbiavimą, siekiant išsaugoti tautinį identitetą ir Lietuvos labai panaudoti svetur atsiradusias diasporos galimybes ir potencialą. Lietuvos diaspora yra didžiulis Lietuvos turtas, kurį galima išnaudoti kuriant Lietuvos gerovę, o kartu tai ir galimybė Lietuvos diasporai parodyti, kad jie gali būti naudingi savo tėvynei. „Programoje numatyta pasiekti, kad lietuvis, kad ir kur jis gyventų, jaustųsi „Globalios Lietuvos“ dalimi ir dalyvautų valstybės gyvenime“ (programos 4 punktas).

Pagrindiniai „Globalios Lietuvos“ programos tikslai:

1. Siekti, kad užsienio lietuviai globalizacijos sąlygomis išlaikytų lietuvių tautinį tapatumą, rūpintis asmenų, priklausančių lietuvių tautinei mažumai užsienyje, teisių apsauga;
2. Skatinti užsienio lietuvius įsitraukti į Lietuvos politinį, ekonominį, mokslo, kultūros ir sporto gyvenimą;
3. Stiprinti užsienio lietuvių ryšius su Lietuva ir taip skatinti juos grįžti į tėvynę, protų nutekėjimo procesą paversti protų apykaitos procesu;
4. Naudojantis modernių technologijų ir informacinės sklaidos galimybėmis, sukurti lietuvius Lietuvoje ir užsienyje jungiančią komunikacijos erdvę, atitinkančią informacinius, socialinius, kultūrinius ir kitus jų poreikius;
5. Skatinti Lietuvos diasporą įsitraukti į informacijos apie Lietuvą sklaidą pasaulyje.

Siekiant sutelkti Lietuvos diasporą valstybei stiprinti ir jos vardui garsinti, numatytos dvi veiklos kryptys:

- stiprinami ryšiai su profesionalais - konkrečiais asmenimis, turinčiais laimėjimų profesinėje srityje, pripažintais savo buvimo šalyje ir galinčiais labai konkrečiais projektais prisidėti prie Lietuvos gerovės kūrimo;
- stiprinamos užsienio lietuvių bendruomenės ir organizacijos, nes tik gerai organizuotos, pripažintos buvimo šalyje, turinčios nepriklausomą finansavimo pagrindą ir vadovaudamosi aiškiais tikslais gali suburti diasporą ir įgyvendinti visai valstybei svarbius projektus.

Apžvelgiant „Globalios Lietuvos“ programos tikslus galima teigti, kad esminė programos idėja – telkti lietuvių diasporą bendrai lietuviškai veiklai vystyti, skatinti ją įsitraukti į gimtosios šalies gyvenimą, pasitelkus užsienio lietuvių diasporos potencialą kurti Lietuvos gerovę. Šios esminės programos idėjos įgyvendinimas galimas tik aktyviai veikiant ir bendradarbiaujant Lietuvos užsienio atstovybėms ir jų buvimo šalyse esančiai lietuvių diasporai. Programos įgyvendinimas sąlygoja ir nuolat augantį Lietuvos institucijų bei lietuvių diasporos bendradarbiavimą, nes programos idėją ir tikslus įmanoma realizuoti tik suvienijus abiejų sąveikaujančių pusių išteklius ir pastangas. Pati programa suteikia galimybes, realizuojant programos tikslus, realizuoti ir diasporos tikslus, lūkesčius, aktyvina užsienio šalyse esančią lietuvių visuomenę veikti. Įgyvendinant programos tikslus lietuvių diaspora turi galimybę įsitraukti į gimtosios šalies gyvenimą, nenuolti nuo jos, saugoti savo tautinį identitetą gyvenant toli nuo tėvynės. Užsienio reikalų ministerija yra pagrindinė šios programos koordinatore, ir, turėdama Lietuvos diplomatinės atstovybės įvairiose užsienio valstybėse, turi tiesioginę galimybę kontaktuoti su Lietuvos diaspora jos buvimo šalyse ir kartu įgyvendinti programoje numatytus siekius bei tikslus.

Akcentuojant viešojo valdymo institucijų, konkrečiai – Lietuvos diplomatinėms atstovybėms, bendradarbiavimo galimybes su diaspora, galima teigti, kad noras organizuoti veiklą remiantis sąveikos procesais nėra motyvuotas vien subjektyvių veiksmų. Viešojo valdymo organizacijų, o kartu ir atstovybių, veiklos metodus, darbo proceso prioritetus, veiklos efektyvumo gerinimo būdus reglamentuoja tam tikri teisės aktai, nutarimai, programos:

- Valstybės tarnybos įstatymas;
- LR konstitucija;
- Diplomatinės tarnybos įstatymas;
- Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programa,
- „Globalios Lietuvos“ programa ir ją įgyvendinantis Tarpinstitucinis veiklos planas.

3. TYRIMAS: LIETUVOS RESPUBLIKOS AMBASADOS LATVIJOJE IR LATVIJOS LIETUVIŲ DIASPOROS BENDRADARBIAVIMO GALIMYBĖS

Viešojo valdymo modernizavimo galimybes ir grėsmes analizuojančios mokslinės literatūros analizė, bendradarbiavimo proceso bei jo pavyzdžių analizė atskleidė viešojo valdymo institucijų bendradarbiavimo proceso ypatumus, jo svarbą, proceso grėsmes ir reikalingas sąlygas jam vykti. Mokslinės literatūros analizė leido susipažinti su teorinėmis bendradarbiavimo galimybėmis, tačiau kiekvienas bendradarbiavimo atvejis, kiekvieno proceso tikslai ir siekiai yra individualūs. Skirtingi vidiniai ir išoriniai veiksniai, sąlygos turi lemiamą reikšmę bendradarbiavimo proceso vyksmui, jo efektyvumui. Tam, kad geriau suprastume teorines prielaidas, jų esmę ir svarbą bendradarbiavimo procesui, turime iš esmės analizuoti konkretų atvejį, stebėti teorijos pritaikymo galimybes.

Teorinėje darbo dalyje išanalizuota empiriniam tyrimui reikalinga informacija, kuri padeda suvokti, kaip svarbu viešojo valdymo organizacijoms organizuoti savo veiklą sąveikaujant su visuomene ir taip atliepti visuomenės interesą. Kaip svarbu visuomenei būti pilietiškai, susitelkusiai ir bendromis pastangomis aktyviai dalyvauti šalies valdymo procese, naudotis demokratijos principų suteiktomis teisėmis, aktyviai bendradarbiaujant su viešojo valdymo institucijomis ginti ir atstovauti visuomenės interesą. Bendradarbiavimu grįsta viešojo valdymo institucijų veikla ir aktyvus visuomenės noras dalyvauti savo interesų gynime sąlygoja viešojo valdymo organizacijų veiklos efektyvumo įgyvendinimą, sąveikaujančios pusės tampa bendradarbiavimo proceso partnerėmis, kurios dalijasi savo turimais resursais, galia, atsakomybe ir veikia tam, kad įgyvendintų bendrus tikslus, gintų tapačias vertybes.

Suvokiant bendradarbiavimo proceso svarbą ir įtaką visuomenės gyvenimui, reikalinga, kad ir viešojo valdymo organizacijos ir visuomenė norėtų dalyvauti šiame procese, matytų bendradarbiavimo proceso rezultatus, būtų motyvuoti veikti sąveikaujant. Vadinasi, šiam tikslui realizuoti reikalingas tinkamas viešojo valdymo organizacijų darbuotojų paruošimas, motyvavimas ir pilietiškos, savo interesus gebančios atstovauti, visuomenės ugdymas.

Įvertinus bendradarbiavimo reikšmingumą ir tinkamą sąveikaujančių pusių motyvaciją ir nusiteikimą bendradarbiauti, bendradarbiavimui palankius aplinkos veiksnius, šalies viešojo valdymo tradicijas ir siekius, orientuotus į bendrystę su visuomene, svarbu užtikrinti efektyvaus bendradarbiavimo proceso vyksmą. Tam, kad bendradarbiavimu būtų realizuojami konkretūs tikslai, procesas turi būti nuolatos valdomas, koordinuojamas, vykty nuolatinė sąveika, būtų dalijamasi informacija ir kitais ištekliais, kad sąveikaujančios pusės orientuotųsi procese, jaustų atsakomybę ir už save ir už sąveikos partnerį, ugdytų pasitikėjimą viena kita. Bendradarbiavimas nėra laike apribotas procesas, tai ilgo darbo ir pastangų

rezultatas reikalingas procesui pradėti, tai nuolatinės pastangos siekiant proceso efektyvumo, tai paties proceso koordinavimas, nuolatinis sąveikaujančių pusių ryšio palaikymas, proceso cikliškumo užtikrinimas.

Remiantis šiomis teorinėmis įžvalgomis atliktas empirinis bendradarbiavimo proceso galimybes analizuojantis tyrimas, įvertinta, kaip teorinis bendradarbiavimo procesą sąlygojantis modelis yra realizuojamas konkrečiame bendradarbiavimo procese. Teorinės įžvalgos sudaro galimybę remtis teoriniu modeliu analizuojant Lietuvos ambasados Latvijoje ir Latvijos lietuvių diasporos bendradarbiavimo galimybes, kokie veiksniai sąlygoja bendradarbiavimą tarp sąveikaujančių pusių ir kokius veiksnius galima įvardinti kaip „grėsmes“ efektyviam procesui (4 lentelė).

4 lentelė. Bendradarbiavimo procesą įtakančių teorinių prielaidų taikymas Lietuvos ambasados Latvijoje ir Latvijos lietuvių diasporos bendradarbiavimo tyrime.

Sudaryta darbo autoriaus.

Veiksniai ir veiksmai		Bendradarbiavimą sąlygojantys veiksniai		Grėsmės bendradarbiavimui	
		Viešojo valdymo institucija (Ambasada)	Visuomenė (Lietuvių diaspora Latvijoje)	Ambasada	Bendruomenė
Aplinkos veiksniai	Organizacinė/ bendruomeninė kultūra	<ul style="list-style-type: none"> ○ Naujojo viešojo valdymo idėjomis grįsta organizacinė kultūra: lanksti, atvira, atsakinga, atskaitinga, viešojo intereso paisanti ir bendradarbiauti linkusi organizacija, ○ Naujojo viešojo valdymo, „sumanus“ valdymo ir „gerojo“ valdymo principų įgyvendinimas. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Buriasi, telkiasi į tinklus, organizacijas, grupes tam, kad kartu galėtų įgyvendinti panašiomis vertybėmis ir interesais grįstus tikslus, ○ Iniciatyvus, veiklus tinklo/bendruomenės/grupės/organizacijos vadovas ir nariai. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Viešojo valdymo institucijos negeba organizuoti savo veiklos atsižvelgiant į visuomenės poreikius, susikoncentravę tik į biurokratinę veiklą, nepakankamai vertina visuomenės dalyvavimo reikšmę 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Nepilietiška, užsisiklėndusi, negebanti telktis ir sąveikauti visuomenė, ○ Susitelkusi negeba sąveikauti, komunikuoti, suderinti bendrų ir asmeninių tikslų
	Bendradarbiavimo tradicijos	<ul style="list-style-type: none"> ○ Geba savo veiklą organizuoti taip, kad pajėgtų lanksčiai ir operatyviai reaguoti į šiandienos pokyčius, neapsiriboja tik formaliais užduočių vykdymais, geba būti „gyvu organizmu“, priimti viešojo valdymo modernizavimo idėjas, tinkamai prisitaikyti prie veiklos pokyčių, ○ Organizacija turi savo bendradarbiavimo siekiamus tikslus, aktyviai juos įgyvendinti, palaiko ryšį su potencialiais partneriais nepriklausomai kokio asmenys dirba ar vadovauja organizacijai. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Savo egzistavimą ir misiją bei veiklą suvokia kaip tam tikrą misiją, kuri neįmanoma be bendradarbiavimo su Lietuvos diplomatine atstovybe, nes abi sąveikaujančios partnerės turi panašias vertybes bei tikslus, kuriuos vieniems be kitų būtų sunku įgyvendinti ir realizuoti, ○ Geba bendradarbiauti su viešojo valdymo institucija, o ne tik su atskirais darbuotojais. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Nėra nusistovėjusių ir sektinų bendradarbiavimo tradicijų 	
	Vieta	<ul style="list-style-type: none"> ○ Pasiekiamumas, tiesioginio kontakto galimybė, buvimas šalia sąveikos partnerių sudaro palankesnes galimybes efektyviam bendradarbiavimui ir viešojo intereso užtikrinimui aktyviai stebint ir reaguojant. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Viešojo valdymo institucijos pasiekiamumas ir prieinamumas naudingas, nes: <ol style="list-style-type: none"> a. didina tiesioginio kontakto prieinamumą ir nuolatinį ryšį, b. sukuria galimybę palaikyti bendrystę puoselėjant vertybes, c. sukuria galimybę operatyviai ir adekvačiai reaguoti į besikeičiančias aplinkybes, d. įgalina greičiau spręsti problemas. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Toli vienai kitos esant sąveikos partnerėms sudėtingėja jų pasiekiamumas, sumažėja, ar bent jau apribojamos, bendradarbiavimo galimybės, sudėtinga aktyviai palaikyti ryšį. 	

Vidinė paskata ir gebėjimas bendradarbiauti	Mokymai	<ul style="list-style-type: none"> ○ Darbuotojai yra ruošiami darbui su lietuvių diaspora, kaip telkti diasporą, kaip motyvuoti bendradarbiavimui, skatinti dialogą. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Dalyvauja rengiamuose pilietiškumą, aktyvumą bei bendradarbiavimą skatinančiuose mokymuose, ○ Aktyviai domisi bendradarbiavimo galimybėmis. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Nėra ugdomas visuomenės pilietiškumas ir darbuotojų motyvacija bei nėra skatinamas veiklos organizavimas grįstas bendradarbiavimu ir visuomenės įtraukimu į darbinę veiklą. 		
	Motyvacija, suinteresuotumas, gebėjimai.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Efektyviai bendradarbiaujant pasiektais rezultatais įprasmina savo darbinę veiklą, ○ Vadovaujasi bendradarbiavimą skatinančiais ir apibrėžiančiais teisiniais aktais, nutarimais, veiklos aprašais (Viešojo administravimo programa, „Globalios Lietuvos“ programa ir kt.). 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Pilietiška, savo teises ir pareigas aktyviai naudojanti visuomenė, ○ Gebanti prisiimti atsakomybę ir būti tolygia partnere bendradarbiaujant. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Visuomenės dalyvavimui skiria nepakankamai dėmesio, ○ Savo veiklą suvokia tik kaip formalių funkcijų atlikimą. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Nepilietiška, tik savo asmeninių interesų paisanti, negebanti prisitaikyti prie aplinkos pokyčių, nepasiruošusi sąveikai su valdžios organizacijomis visuomenė, 	
		<ul style="list-style-type: none"> ○ Nusiteikusi ir norinti bendradarbiauti, ○ Rodanti iniciatyvą bendradarbiauti, ○ Aktyviai dalyvaujanti bendruose projektuose, ○ Pati inicijuoja partnerystę skatinančias veiklas, ○ Domisi bendradarbiavimo galimybėmis, ○ Turinti bendrus tikslus ir uždavinius, ○ Veiklą grindžia panašiomis vertybėmis, abipusiu pasitikėjimu ir pagarba. 				
	Teigiami bendradarbiavimo pavyzdžiai	<ul style="list-style-type: none"> ○ Bendrai išspręstos problemos, ○ Bendrai organizuoti renginiai, ○ Bendradarbiaujant kartu pasiekti tikslai, galimybė išsaugoti vertybes, realizuoti asmeninius ar bendrus interesus, ○ Galimybė pasinaudoti partnerių ištekliais bei galimybėmis. 				
Efektyvaus proceso vyksmo užtikrinimas	Komunikacija, informacijos sklaida	<ul style="list-style-type: none"> ○ Naudojamas platus komunikacijos – informacijos priemonių spektras, ○ Savalaikė ir pakankama informacijos sklaida, ○ Užtikrina informacijos sklaidą ir prieinamumą sunkiau pasiekiamai visuomenei, ○ Informuoti apie organizacijos vykdomą veiklą, rezultatus. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Geba tinkamai reaguoti į komunikuojamą informaciją, ją priima, naudoja, ○ Aktyviai domisi aktualiomis temomis įvairiuose informaciniuose kanaluose, ○ Nelaukia, kol kas suteiks informaciją, bet aktyviai dalyvauja informacijos paieškoje ir sklaidoje. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Negebėjimas tinkamai komunikuoti, ○ Negebėjimas tinkamai išreikšti poreikius ir lūkesčius, ○ Galimybių komunikuoti nebuvimas (internetu ar telefono nebuvimas), ○ Nesuinteresuotumas skleisti ir gauti informaciją. 		
	Koordinacija	<ul style="list-style-type: none"> ○ Veiksmų tikslui pasiekti ir efektyviam bendradarbiavimui koordinavimas sąlygoja tikslingą ir kryptingą sąveikaujančių pusių veiklą 			<ul style="list-style-type: none"> ○ Tikslui pasiekti reikalingų veiksmų, priemonių koordinavimo nebuvimas sąlygoja nefektyvų sąveikos procesą. 	
Santykių palaikymas	Cikliškumas	<ul style="list-style-type: none"> ○ Domisi visuomenės nuomone. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Domisi viešojo valdymo organizacijos veikla 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Bendradarbiavimo tradicijos nebuvimas, ○ Tolimesnio ryšio nepalaikymas, ○ Trumpalaikės sąveikos. 		
		<ul style="list-style-type: none"> ○ Nuolatos rodo dėmesį, kviečia į renginius, projektus, ○ Vyksta nuolatinis dalijimasis informacija, komunikuojama, ○ Reguliariai organizuoja susitikimus. 				

3.1. Tyrimo metodologija

Susistemintoje teorinės dalies lentelėje (4 lentelė) pateikta informacija apie bendradarbiavimo procesui įtakos turinčius aplinkos veiksnius, bendradarbiavimo tradiciją, bendradarbiauti skatinančius vidinius veiksnius, motyvaciją ir reikalingus veiksmus efektyviam bendradarbiavimo proceso stabilumui palaikyti. Minėtos, teorinėmis išvalgomis paremtos, informacijos pagrindu 2016 metais atliktas empirinis tyrimas. Tyrimu siekta suvokti praktinę bendradarbiavimo proceso pusę: teorinio pagrindo informacija tampa teorine paradigma, kuria remiantis analizuojamas konkretus bendradarbiavimo atvejis. Tyrime siekta išsiaiškinti, kaip teorinės prielaidos atitinka realų tiriamąjį objektą, kaip yra realizuojamos teoretikų keliamos efektyvaus bendradarbiavimo idėjos ir dėl kokių priežasčių dalis jų nėra įgyvendinamos. Empirinis tyrimas analizuoja, kokios yra sąveikaujančių pusių bendradarbiavimo galimybės: kurie veiksniai sudaro galimybes, paskatina bendradarbiauti ir kurie veiksniai gali būti įvardinti kaip grėsmės, keliančios pavojų bendradarbiavimo procesui ar jo efektyvumui.

Tyrimo metodai.

Siekiant išvengti tyrimo analizėje išvadų neapibrėžtumo buvo taikomas trianguliacijos principas (Bitinas 2008, p.68). N. Carteris šį principą vadina tyrimo strategija kuri ypatinga tuo, kad naudojant kelis duomenų rinkimo metodus ar remiantis kelių šaltinių duomenimis galima formuoti išsamų ir objektyvų požiūrį į analizuojamą objektą. Autorius išskiria keturis trianguliacijos taikymo atvejus:

1. Metodų trianguliacija (taikomi skirtingi duomenų rinkimo metodai apie tą patį tiriamą objektą),
2. Tyrėjų trianguliacija (keli tyrėjai analizuoja tą patį objektą),
3. Teorijų trianguliacija (remiantis keliomis teorijomis analizuojami duomenys),
4. Duomenų šaltinių trianguliacija (duomenys renkami iš skirtingų šaltinių) (Carter 2014, 545).

Remiantis N. Carterio minėtais trianguliacijos principų taikymo atvejais, šiame magistro baigiamajame darbe trianguliacija buvo taikoma dviem atvejais:

- Empiriniam tyrimui reikalinga informacija apie tiriamąjį objektą buvo rinkta taikant informacijos šaltinių trianguliaciją: informacija rinkta iš bendruomenės narių, ambasados darbuotojų, Užsienio reikalų ministerijos atstovo, laikraščio „Latvijos lietuvis“, Lietuvos ambasados Latvijoje internetinės svetainės.
- Informacija apie tiriamąjį objektą rinkta taikant duomenų rinkimo metodų trianguliaciją: duomenys rinkti taikant interviu metodą, susirašinėjant su informantais elektroniniais laiškais.

Siekiant kuo efektyviau ir naudingiau panaudoti surinktą informaciją ir vertinant gautos informacijos svarbą, taikant kokybinę turinio analizę tyrimo duomenys analizuojami dviem pjūviais:

1) Tyrimo duomenys analizuojami taikant ir lyginant susistemintą teorinės dalies informaciją apie bendradarbiavimo procesą ir jį sąlygojančius veiksnius.

Taikant kokybinės turinio analizės strategiją, turimos surinktos informacijos turinys išskirstomas kategorijomis ir subkategorijomis, kurios pagrindžia tyrimo rezultatus (Bitinas 2008, p.137). Teorinės išvalgos apie bendradarbiavimo procesą ir jį sąlygojančius veiksnius yra suskirstytos į kategorijas, kuriomis remiantis skaidoma ir atliekant tyrimą gauta informacija. Šių kategorijų ribose duomenys skaidomi į savo turiniu besiskiriančias subkategorijas. Į kategorijas ir subkategorijas išskaidyta ir susisteminta informantų pateikta informacija tampa pagrindu analizuojant tyrimo problemą. Susisteminti tyrimo duomenys yra tyrėjo interpretuojami, daromos išvados, tačiau remiamasi tik informantų suteikta informacija, kur „pats tekstas kalba už save“, remiantis tik teksto turiniu, nepridedant tyrimo medžiagai jokios papildomos informacijos ar reikšmės (Graneheim, Lundman 2004, p.111). Sugrupuotos informantų mintys tampa objektyviais kokybiniais duomenimis kuriais remiantis yra atliekamas tyrimas. Apibendrinant duomenis analizuojamos Lietuvos ambasados Latvijoje ir Latvijos lietuvių bendradarbiavimo galimybės.

2) Tyrimo duomenys analizuojami konkrečiame, tyrimo dalyvių bendradarbiavimo procesą reglamentuojančiame, „Globalios Lietuvos“ programos kontekste.

Antrasis turimų duomenų analizės pjūvis pasirinktas analizuoti tyrimo atlikimo eigoje. Tyrimo autorius gavo pakankamai naudingos ir išsamios informacijos, kurią norėta analizuoti taikant įvairesnes duomenų analizės galimybes. Informantų pateikta tyrimui reikalinga informacija tapo tam tikru „raktu“, tinkančiu analizuoti du tarpusavyje labai glaudžiai susijusius objektus: Lietuvos ambasados bendradarbiavimo su Latvijos lietuviams galimybės tiesiogiai įtakoja bendradarbiavimu paremtą „Globalios Lietuvos“ projekto įgyvendinimo procesą. Pagrindiniam tyrimo objektui – bendradarbiavimo galimybėms - rinkti duomenys antrajame analizės pjūvyje yra skaidomi ir skirstomi į kategorijas, kurios suskirstytos remiantis „Globalios Lietuvos“ programos tikslais. Kategorijos yra suskirstytos į subkategorijas, kurios atliepia „Globalios Lietuvos“ programoje išdėstytus programos tikslų įgyvendinimo uždavinius. Toks informacijos grupavimas leidžia analizuoti „Globalios Lietuvos“ programos įgyvendinimo galimybes.

Tyrimo instrumentas.

I. Gaižauskaitės ir N. Valavičienės teigimu (2016, p. 15), „kokybinio interviu pagrindas – atviri klausimai, į juos tikimasi gauti kiek įmanoma platesnius, išsamesnius, atviresnius atsakymus, suformuluotus ir pateiktus tyrimo dalyvio, atspindinčius jo perspektyvą“. Tyrimui naudotas iš dalies struktūrizuotas kokybinis interviu. Tyrimo klausimynas (Priedas nr.1) sudarytas pagal teorinėje darbo

dalyje išskirtas kategorijas. Remiantis mokslinės literatūros apžvalga, iš anksto buvo apsvaistytos pagrindinės pokalbio temos, suformuluoti esminiai klausimai - gairės, kartu suformuluoti tiksliniai, respondento specifiškumą ir išskirtinumą atspindintys, klausimai. Interviu klausimai buvo sudaryti siekiant išsiaiškinti kiekvieno respondento ar jo atstovaujamo bendruomenės segmento galimybes bendradarbiauti, bendradarbiaujant pasiektus rezultatus, trikdžius, keliančius grėsmę bendradarbiavimo procesui, išsiaiškinti veiksnius bei lūkesčius galinčius prisidėti prie bendradarbiavimo proceso tobulinimo, efektyvumo gerinimo (5 lentelė).

5 lentelė. Tyrimo instrumento sąranga.

Interviu klausimų grupės				
Bendradarbiavimo galimybės/grėsmės		Bendradarbiavimo procesas	Proceso tobulinimas	„Globalios Lietuvos“ įgyvendinimas
1-8 klausimai		9-20 klausimai	21-23 klausimai	24-26 klausimai
Aplinkos veiksniai, darantys įtaką bendradarbiavimo procesui.	Sąveikaujančių pusių motyvacija, nusiteikimas ir noras bendradarbiauti.	Bendradarbiavimo proceso pavyzdžiai, jų vertinimas, bendradarbiaujant pasiekti rezultatai.	Rekomendacijos ir lūkesčiai bendradarbiavimo procesui tobulinti.	Kokios galimybės bendradarbiaujant įgyvendinti „Globalios Lietuvos“ programos tikslus ir uždavinius Latvijoje.

Sudaryta darbo autoriaus.

Pokalbiai vyko remiantis klausimais – gairėmis, kartu reflektuojant į respondentų išsakytas mintis, todėl, norint išgauti maksimalų informacijos kiekį ir kokybę, kilus neaiškumams, trūkstant informacijos, buvo klausama papildomai. Tam, kad būtų išlaikytas pokalbio nuoseklumas ir netrikdytų respondentų, klausimai buvo užduodami ne eilės tvarka, kai kurie klausimai nebuvo užduoti, atsakymus į juos pateikė patys respondentai savo nuosekliuose pasakojimuose. Tam, kad tyrimo dalyviai nebūtų trikdomi, nebūtų didelių minties šuolių, kad informantai būtų atviresni, leista jiems patiems išsipasakoti, išsakyti. Tyrėjas tik užduodamas tam tikrus koreguojančius klausimus, pasakojimą pakreipdavo taip, kad kuo daugiau būtų gauta tyrimui reikalingos informacijos.

Tyrimo dalyvių atranka.

Analizuojant bendradarbiavimo galimybes tarp Lietuvos ambasados Latvijoje ir vietos lietuvių diasporos, informantai turi būti parinkti iš abiejų sąveikaujančių pusių: Lietuvos ambasados ir Latvijos lietuvių diasporos. Atsižvelgiant į tyrimo objektą bei tikslą, buvo atlikta dviejų tipų informantų atranka: ekspertų ir tikslinė informantų atranka.

Tikslinė respondentų atranka yra vienas išskirtinių kokybinių tyrimų elementų (Patton 2002, p.273). I. Etikano (20016, p.2) nuomone, tikslinė atranka ypatinga tuo, kad pats tyrėjas identifikuoja tikslines asmenų grupes ar tam tikrus asmenis kurie gali suteikti pakankamai tyrimui reikalingos ir reikšmingos

informacijos. Tyrėjas sutelkia visą dėmesį į informantus, kurie, pasižymėdami tam tikromis savybėmis, suteiktų daugiausiai reikalingų duomenų konkrečiam objektui tirti ar analizuoti.

Verta pažymėti, kad analizuojant Ch. Teddlie'o ir F. Yu mintis apie tikslinę informantų atranką, autorius pažymi, kad jei ši atranka naudojama siekiant duomenų reprezentatyvumo ar palyginamumo, yra naudojama viena iš šešių tokios atrankos strategijų:

1. Tipinių atvejų atranka;
2. Ekstremalių ar išskirtinių atvejų atranka;
3. Intensyviųjų atvejų atranka;
4. Maksimaliai įvairių atvejų atranka;
5. Homogeninių atvejų atranka;
6. Reputacinių atvejų atranka (Teddlie ir Yu 2007, p.81).

Siekiant tyrimui gauti kuo įvairesnę ir kuo daugiau skirtingų diasporos grupių poziciją atspindinčią informaciją, buvo taikoma maksimaliai įvairių, įvairius diasporos segmentus atstovaujančių, kompetentingų informantų atranka. Tyrime informantais buvo:

- Lietuvos studentų Latvijoje atstovas,
- Lietuvių diasporos Latvijoje verslo bendruomenės atstovas,
- 85 metų Latvijos lietuvis, politinis kalinys,
- Toliau nuo Rygos esančios lietuvių kultūros draugijos vadovas,
- Mišrios tautinės santuokos pagrindu Latvijoje gyvenantis lietuvis.

Pasirinktų respondentų specifinės charakteristikos bei įvairovė leidžia surinkti įvairesnę tyrimui reikalingą informaciją bei geriau suvokti tyrimo problematiką.

Ekspertinis interviu pasirinktas siekiant gauti kuo daugiau išsamios informacijos iš analizuojamos srities profesionalų kurie turi specifinių žinių apie analizuojamą objektą, gali kalbėti atstovaujamos organizacijos vardu (Gaižauskaitė ir Valavičienė 2016, p.63, 212).

Tyrime sutiko dalyvauti ir ekspertų interviu duoti du Lietuvos ambasados darbuotojai: ambasadorius ir už veiklą su lietuvių diaspora atsakingas ambasados darbuotojas.

Siekiant išsiaiškinti Lietuvos ambasados bendradarbiavimo galimybes su lietuvių diaspora Latvijoje bendrame Lietuvos diplomatinių atstovybių ir lietuvių diasporos bendradarbiavimo kontekste bei išsamiau panagrinėti bendradarbiavimo pasireiškimą bei jo rezultatus įgyvendinant į bendrystę ir sąveiką orientuotą „Globalios Lietuvos“ programą, tyrime susitiko dalyvauti ir kaip ekspertas apklaustas Užsienio reikalų ministerijos Užsienio lietuvių departamento atstovas. Taip pat kaip ekspertas apklaustas Latvijos lietuvių bendruomenės pirmininkas.

Tyrimo organizavimas.

Tyrimui reikalingos informacijos rinkimas vyko 2016 metų birželio – lapkričio mėnesiais Rygoje ir Vilniuje. Atrinkus aštuoniolika galimų tyrimo dalyvių buvo išsiųsti elektroniniai laiškai su kvietimu dalyvauti konkrečiame tyrime. Tyrime sutiko dalyvauti devyni informantai. Tyrime noriai dalyvavo viešojo valdymo institucijų darbuotojai. Vienas darbuotojų buvo apklaustas du kartus siekiant patikslinti duomenis, gauti daugiau tyrimui reikalingos informacijos.

Kiekvieno interviu trukmė nuo 30 min. iki 2 val. Aštuoni respondentai apklausti naudojant individualaus giluminio interviu formą, du interviu buvo imti naudojant internetinę telefonijos programą „Skype“. Dalis informacijos iš tų pačių respondentų gauta bendraujant ir elektroniniu paštu.

Tyrimo etika.

Visas tyrimo procesas yra grindžiamas kokybinio tyrimo etika. Planuojant empirinį tyrimą, tyrimo dalyviams buvo išsiųsti elektroniniai laiškai su pakvietimais dalyvauti tyrime. Laiške aprašyta tyrimo esmė, tikslas, garantuotas tyrimo dalyvių konfidencialumas (Pattern 2002, p.278). Tyrimo dalyviai tyrime sutiko dalyvauti laisva valia.

Tyrimo metu tyrėjas išliko neutralus, nesistengė veltis į diskusijas, išliko nešališkas ir objektyvus, įdėmiai išklausė kiekvieną tyrimo dalyvį. Tyrime dalyvavusių respondentų tapatybės apsaugotos ir analizuojant tyrimo duomenis. Siekiant tinkamai ir korektiškai pateikti tyrimo rezultatus, tyrimo dalyvių interviu yra koduoti. Analizuojant pasisakymus, konkretiems tyrimo dalyviams suteikti kodai nuo T1, T2, T2a, T3,... iki T9.

Tyrimo dalyviams buvo duota pasirašyti „Sutikimo dalyvauti tyrime“ forma, supažindinti su galimybe bet kada sustabdyti savo dalyvavimą tyrime, informuoti apie konfidencialumo užtikrinimą. Apie visas minėtoje formoje esančias tyrimo dalyvio sąlygas respondentai informuoti kvietimuose dalyvauti tyrime bei dar kartą visos sąlygos išsakytos žodžiu prieš pradėdant interviu įrašus. Kiekvieno tyrimo dalyvio atsiklausta apie galimybę daryti interviu įrašą.

Užsienio lietuvių departamento atstovas tyrime dalyvavo įpareigotas departamento vadovo. Prašymas dalyvauti tyrime buvo siųstas minėto departamento vadovui.

Sunkumai atliekant tyrimą.

1) Pagrindinis sunkumas su kuriuo susidurta atliekant tyrimą, tai lietuvių diasporos nesuinteresuotumas dalyvauti tyrime: maža dalis kviestųjų dalyvauti tyrime atsakė į kvietimą;

2) Dalis respondentų daugiau kalbėjo, išsikalbėjo apie jų problemas, o ne apie tiriamą objektą tad dažnai teko kreipti pokalbį link nagrinėjamos temos;

- 3) Interviu derinimo laikas užtruko dėl tyrėjo ir respondento didelio užimtumo;
- 4) Internetinės telefonijos programos „Skype“ ar internetinio ryšio nesklaidumai.

Tiriamų sąveikaujančių pusių charakteristikos.

- **Latvijos lietuvių diasporos kontekstas.**

Lietuvių migracijos į Latviją priežastys.

Latvijos lietuvių diasporos konteksto pateikimas šiame darbe svarbus tuo, kad leidžia geriau suprasti šios diasporos ypatybes prieš analizuojant empirinius duomenis. Emigracijos į Latviją priežastys turi didelę reikšmę lietuvių diasporos bendradarbiavimo galimybėms su Lietuvos ambasada įgyvendinant konkrečios migracijos bangos migrantų lūkesčius.

Iš Lietuvos nuo XIX a. pabaigos daugiausia lietuvių emigravo į Vakarų Europą, JAV ir Šiaurės Ameriką, bet nemažai lietuvių, neturėdami pakankamai lėšų vykti į Vakarus, rinkosi ir didesnius Rusijos Gubernijos miestus, tokius, kaip Ryga. Lietuvai ir Latvijai esant Rusijos Imperijos viduje, migracija tarp šalių nebuvo griežtai varžoma. Emigruoti į Latviją motyvavo dar ir tai, kad lietuviams čia buvo didesnės įsidarbinimo galimybės, nes Ryga buvo vienas iš didžiausių pramonės centrų Rusijos imperijoje (L. Klava p.59). L. Saldukas (2002, p.19-20) savo straipsnyje teigia, kad remiantis Liudo Truskos surinktais statistiniais lietuvių emigracijos duomenimis apie 1868-1914 metais vykusią migraciją, didžiausia emigrantų banga, apie 307000 lietuvių, emigravo į Jungtines Amerikos Valstijas, tačiau šiam skaičiui nenusileidžia vidinė Rusijos Imperijoje vykusi lietuvių emigracija. Pastarosios emigracijos mastas, remiantis įvairiais skaičiavimais, siekia apie 289000 lietuvių. Konkrečių skaičių nėra, nes migracija po Rusijos Imperiją nebuvo traktuotina kaip emigracija ir nebuvo atliekami skaičiavimai, tačiau manytina, kad toks skaičius lietuvių gyveno Rusijos imperijoje, bet ne savo etninėse žemėse, tai yra, ne Lietuvoje. Okupacijos metais dalį lietuvių migrantų sudarė Latvijoje SSRS kariuomenėje tarnavę lietuviai. Dalis jų sudarė mišrias santuokas ir į Lietuvą nebegrižo. Po Stalino mirties 1953 metais į Lietuvą iš Sibiro galėjo grįžti tie lietuviai, kurie turėjo kur grįžti ir gyventi. Realybė buvo tokia, kad išstremtos buvo visos šeimos ir nebuvo nei pas ką, nei kur grįžti, tad, norėdami būti arčiau tėvynės, kūrėsi Latvijoje prie Lietuvos pasienio. Vėliau, esant laisvam judėjimui SSRS šalyse dažnas kuris atvykdavo dirbti į Latviją, kur buvo geriau išvystytas pramoninis sektorius, sudarydavo mišrias santuokas ir likdavo čia gyventi.

Dabartinė Latvijos lietuvių diaspora.

Atgavus nepriklausomybę ir Lietuvai įstojus į Europos Sąjungą, atsivėrė galimybės laisvai keliauti, kurtis ir realizuoti save Vakarų šalyse, tad emigracijos srautas į Latviją tapo ypatingai mažas lyginant su į Vakarų Europą emigravusių lietuvių srautu. Kaimyninė valstybė nebuvo ir nėra patraukli paskutiniajai migrantų bangai. Latvijos statistiniai ekonominiai rodikliai labai panašūs lyginant su Lietuva.

Duomenys, lyginantys lietuvių emigracijos srautus į skirtingas šalis, leidžia analizuoti ir palyginti, kurios šalys lietuviams emigrantams yra patraukliausios (6 lentelė).

6 lentelė. Emigravę LR piliečiai pagal būsimą gyvenamąją vietą (valstybę) 2010–2015 m.

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Iš viso	79315	51505	38479	35492	33115	36976
Airija	13034	5576	3509	3295	3071	3164
Ispanija	3520	1943	1210	1044	933	951
Jungtinė Karalystė	40857	26366	19825	17871	16753	18980
Latvija	145	127	136	150	119	145
Norvegija	4854	3806	3165	3000	2625	2860
Vokietija	1119	3673	3151	2929	2884	3283
Kitos valstybės	15786	10014	7483	7203	6730	7593

Šaltinis: Lietuvos Respublikos Statistikos departamentas.

Remiantis Lietuvos ambasados tyrimo metu pateikta informacija, paskutinės migracijos bangai galima priskirti studentus, studijuojančius Rygos aukštosiose mokyklose, asmenis, dirbančius tarptautinėse institucijose, įmonėse ar organizacijose bei verslininkus, kurie čia kuria savo verslą. Dalį jaunosios kartos Latvijos lietuvių diasporos sudaro Lietuvos piliečiai, kurie, būdami paskutiniosios bangos migrantais Vakarų šalyse, susipažįsta su iš Latvijos atvykusiais migrantais, sudaro lietuvių – latvių mišrias santuokas ir šeimos gyvenamąją vietą pasirenka Latvijos Respubliką.

Lietuvos Respublikos ambasados Latvijoje turima informacija leidžia teigti, kad jaunesnioji Latvijos lietuvių karta dažnai savęs nelaiko emigrantais, nes į Latviją atvyksta tik tam tikrų tikslų įgyvendinti: studijuoti, susikurti čia verslą, dirbti tarptautinėse organizacijose ar atstovybėse. Savo tolimesnio gyvenimo jie nesieja su esama buvimo šalimi. Duomenys apie lietuvių judėjimą iš Latvijos į Lietuvą parodo, kad, lyginant su kitomis šalimis, lietuvių Latvijoje lieka nedaug, vyksta nuolatinis judėjimas (7 lentelė).

7 lentelė. Imigravę LR piliečiai pagal buvusią gyvenamąją vietą (valstybę) 2010–2015 m.

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Iš viso	4153	14012	17357	18975	19528	18383
Airija	606	1829	2218	2161	2157	1975
Ispanija	230	706	875	777	747	586
Jungtinė Karalystė	1429	6363	8160	9085	9137	8715
Latvija	40	76	72	77	80	87
Norvegija	246	1158	1455	1736	1969	2027
Vokietija	260	629	821	1047	1129	1014
Kitos valstybės	1342	3251	3756	4092	4309	3979

Šaltinis: Lietuvos Respublikos Statistikos departamentas.

Analizuojant statistinius duomenis, galima teigti, kad lietuvių diaspora Latvijoje, kurios yra virš septyniolika tūkstančių (8 lentelė), nėra susidariusi paskutinės emigracijos bangos pagrindu, jos branduolį

sudaro senoji, vyresnioji lietuvių diaspora, kuri jau integravosi į Latvijos visuomenę, kuriai būdingas sėslus, pastovus, nusistovėjęs gyvenimo būdas, kuri priima ir gyvena pagal priimančios šalies įstatymus ir taisykles, priima jos kultūrą.

8 lentelė. Duomenys apie lietuvius Latvijoje.

Lietuvių tautybės Latvijos piliečiai	17375
Lietuvių tautybės Latvijos nepiliečiai	6040
Lietuvių tautybės asmenys su Latvijos pabėgėlio pasu	1
Lietuvių tautybės kitų šalių piliečiai	3139
viso – 26555 lietuvių tautybės asmenys	
Lietuvos Respublikos piliečiai, nežiūrint tautybės	4785

Šaltinis: Latvijos migracijos ir pilietybės reikalų valdyba. 2017.01.01 dienos duomenys.

- **Lietuvos Respublikos ambasada Latvijos Respublikoje**

Remiantis Lietuvos Respublikos Vyriausybės 1992 metų kovo 9 d. nutarimu Nr. 148 „Dėl Lietuvos Respublikos Diplomatinė užsienyje veiklos“, 1992 metų birželio 11d. įsteigta Lietuvos Respublikos ambasada Latvijos Respublikoje su nustatytu darbuotojų pareigybių skaičiumi.

Lietuvos Respublikos ambasada Latvijos Respublikoje yra Lietuvos Respublikos diplomatinės tarnybos dalis. Remiantis Lietuvos Respublikos diplomatinės tarnybos įstatymu „Lietuvos Respublikos diplomatinė atstovybė yra užsienio valstybėje ar prie tarptautinės organizacijos (kelių tarptautinių organizacijų) nuolat veikianti Lietuvos Respublikos diplomatinės tarnybos institucija oficialiems tarpvalstybiniais santykiams ar oficialiems santykiams su tarptautine organizacija palaikyti, įgyvendinti Lietuvos Respublikos užsienio politikos uždavinius ir ginti Lietuvos Respublikos, jos piliečių, įmonių bei kitų juridinių asmenų teises ir teisėtus interesus. Lietuvos Respublikos diplomatinė atstovybė yra tiesiogiai pavaldi Užsienio reikalų ministerijai“. (LR Seimas 1998) Lietuvos atstovybės užsienyje viena iš funkcijų yra „rūpintis šioje valstybėje gyvenančių lietuvių ryšių su Lietuva palaikymu ir stiprinimu“ (ten pat).

Iki šios dienos Lietuvos ambasada Latvijoje vadovavo jau aštuoni ambasadoriai:

Algirdas Žvirėnas 1993.03.26 – 1995.04.18

Rimantas Karazija 1995.04.18 – 1999.01.11

Petras Vaitiekūnas 1999.01.11 – 2004.01.07

Osvaldas Čiukčys 2004.02.19 – 2006.06.30

Antanas Vinkus 2006.07.03 – 2008.11.10

Antanas Valionis 2008.11.17 – 2011.06.20

Ričardas Degutis 2011.08.29 – 2016.07.28

Artūras Žurauskas 2016.08.01 - dabar

Šiuo metu Lietuvos ambasadoje Latvijoje dirba keturi asmenys:

1. Ambasadorius;
2. Ministras patarėjas;
3. Patarėjas;
4. Vyriausiasis specialistas.

Kiekvienas ambasados darbuotojas yra atsakingas už tam tikrą veiklos sritį. Vienas darbuotojas, be kitų priskirtų funkcijų, yra atsakingas už veiklą, susijusią su lietuvių diaspora, jos telkimu, renginių, projektų organizavimu.

Šifruoto interviu žymėjimas.

- T1, T2,....., T9 – tyrėjo informantui suteiktas kodas.
- (123) – informanto frazės vieta interviu išrašė.
- [bendradarbiavimas] – neryškus šifras laužtiniuose skliaustuose žymi darbo autoriaus pastabą, kuri padeda suprasti minties kontekstą.
- BENDRADARBIAVIMAS – didžiosiomis raidėmis žymima garsai ir pabrėžtinai išsakyta mintis.
- *Bendradarbiavimas* - pasviręs „*Italic*“ šifras žymi cituojamas informantų mintis.
- ((nutylėjimas)) – dvigubuose skliaustuose pažymėti svarbūs aspektai.

3.2. Tyrimo duomenų analizė

3.2.1. Aplinkos veiksniai, galintys turėti įtakos bendradarbiavimo galimybėms

Bendradarbiavimo galimybės priklauso nuo noro bendradarbiauti, nuo bendradarbiavimui palankių sąlygų buvimo ir dėl paties proceso sklandaus, koordinuoto vyksmo. Vadinasi, tam, kad įvyktų procesas, labai svarbios yra vidinės ir išorinės paskatos bei sąlygos.

Organizacinė/ bendruomeninė kultūra. Paskata telktis.

Bendradarbiavimo kultūros bei tradicijos buvimą galima įvardinti kaip vieną iš svarbiausių veiksnių suvokiant bendradarbiavimo proceso svarbą ir jo būtinumą kasdieninėje organizacijos ar bendruomenės veikloje. Tyrimo metu ambasadoje dirbantys darbuotojai bendrystę su toje šalyje įsikūrusiais lietuviais suvokia kaip buvimo ir veiklos prasmę. Kaip jau buvo minėta teorinėje darbo dalyje apie bendruomenių kūrimosi svarbą, verta paminėti, kad ambasada, kaip viešojo valdymo institucijai, yra paprasčiau organizuoti darbą, bendradarbiauti ir atliepti daugumos, o ne atskirų piliečių interesus. Ambasada

suvokia, kaip svarbu telkti visuomenę, burti, atsižvelgti į visuomenės norus ir interesą, nes tik taip įmanoma užtikrinti viešąjį interesą, tik tada dauguma gali būti tolygia partnere bendradarbiaujant, sprendžiant problemas bei dalinantis atsakomybe:

T5	<i>(22-23) anam ambasadoriui buvo sunku, buvo bendruomenė ir sąjunga, man atrodo, jam atsibodo, viskas dabar susitvarkė ir sujungė;</i>
----	---

Visuomenės, bendruomenės telkimo pavyzdžiu gali būti ambasados inicijuotas ir įgyvendintas Latvijoje esančių draugijų suvienijimas į vieną Latvijos lietuvių bendruomenę:

T1	<i>(18-20) džiugu, kad pagaliau prieš porą metų mums pavyko jus suvienyti, nes buvo labai susiskaldžiusi, buvo bendruomenė ir buvo sąjunga, paskui vis dėl to nusprendė, kad jie pagaliau susijungė; (22-24) nes tai nebuvo pirmas kartas kada buvo bandyta jus suvesti, bet šį kartą pavyko. Gal tam aplinka buvo palanki, gal pavyko su žmonėmis atviriau pasikalbėti;</i>
T6	<i>(75-76) kažkada Vinkus norėjo, kad būtų tas susivienijimas, ambasada labai norėjo, kad susivienytų. Buvo atvažiavęs ir Pasaulio lietuvių garbės pirmininkas, bet nieko neįvyko;</i>

Organizacijų suvienijimas sudarė palankias sąlygas efektyvesniam bendradarbiavimui, kuomet ne keturiolika organizacijų kalba atskirai su ambasada, bet yra kalbama vienos didelės, svarios bendruomenės vardu, siekiama bendrų tikslų. Suvienijimas tam tikrai diasporos daliai suteikė daugiau galių veikti ir spręsti savo problemas. Organizacijų suvienijimas įgyvendino jau seniai diasporos puoselėtą norą, kad

1) Organizacijos būtų vieningos:

T6	<i>(78) Kad mes būtume vieningi. Daugiau ir pinigų Lietuva duodavo, pinigų skirdavo Pasaulio lietuvių išeivijos departamentas. Mum buvo labai nepatogu, kad Pasaulio Lietuvių suvažiaviman ar į dainų šventes jus kviečia, o mūsų nekviečia. Norėjom, kad būtų viena ta draugija.</i>
----	---

2) Būtų darna tarp pačių organizacijų:

T8	<i>(10) Nes nesugyveno. Kai reikia važinėti ir atstovauti Seime... sudėtinga su dviem pirmininkais.</i>
----	---

Įvertinant bendrystės svarbą ir vieningumą, verta pažymėti, kad, sukūrus vieningą didelę organizaciją, pačiai organizacijai paprasčiau organizuoti savo veiklą. Galima teigti, kad su ambasada paprasčiau kalbėti vienos organizacijos vardu ir kartu ginti vertybes. Vadinasi, ir ambasada paprasčiau organizuoti savo veiklą bei skirstyti resursus, atsižvelgiant į didelės bendruomenės narių interesus. Bendruomenės susitelkimo ir bendrumo svarbą ambasados veiklos organizavime suvokia ir lietuvių diaspora:

T4	<i>Pačios ambasados ištekliai riboti, jų rolė daugiau koordinacinė, turi ir kitokių atsakomybių, kažkaip padalina tą savo indėlį;</i>
----	---

Minėtasis Latvijos lietuvių bendruomenės suvienijimo įvykis svarbus Lietuvos atstovybei Latvijoje efektyviau organizuojant savo veiklą, o kartu tai ir „Globalios Lietuvos“ programoje akcentuojamo diasporos vienijimo tikslo įgyvendinimas. Suvienijimas labai svarbus įvykis ir visai Latvijos lietuvių bendruomenei, kuomet lietuvių diasporą atstovaujančios organizacijos, bendradarbiaudamos su Lietuvos diplomatine atstovybe, priima bendrą sprendimą vienyti ir taip sukuriama nauja bendruomenės veiklos kryptis, orientuota į veikimą kartu. Draugijų suvienijimo įvykis tampa pradžia kitokios, naujos veiklos kūrimui, įprasminimui ir realizavimui. Jau seniai brandintos idėjos suvienyti bendruomenę ir jos realizavimo svarba įvairiuose kontekstuose minėta beveik visų tyrime dalyvavusių lietuvių diasporą atstovaujančių respondentų ir Lietuvos diplomatinės atstovybės Latvijoje atstovų pasisakymuose.

Grėsmės bendradarbiavimo galimybėms.

Viena svarbiausių ir sunkiausiai suvaldomų grėsmių įtakančių Lietuvos ambasados Latvijoje ir lietuvių diasporos bendradarbiavimo galimybes, yra pačios aktyviausios diasporos dalies nykimas. Kadangi bendruomenės pagrindas yra aktyvioji vyresnioji diasporos karta, dar pamenanti senąsias tradicijas, dar puoselėjanti savo atmintyje tautinę savimonę, vadinasi, ir tarpusavio bendradarbiavimas su ambasada yra daugiausia susijęs su tautinio identiteto išlaikymu. Tai yra bendras, abi puses siejantis interesas. Tačiau faktas, kad Latvija nėra patraukli naujosios emigracijos bangai ir tik maža dalis lietuvių išvyksta gyventi į Latviją, o kiti šioje šalyje randa tik laikiną prieglobstį, tampa priežastimi, kodėl nevyksta diasporos atsinaujinimas, neatsiranda aktyvių jaunų žmonių, galinčių perimti senąsias vertybes ar burtis naujų vertybių pagrindu. Diasporos senėjimo faktorius lemia ir pačios lietuvių bendruomenės silpimą, mažėja galimybių aktyviai veikti, o jų palikuonys jau ne tik sėkmingai integravosi į Latvijos visuomenę, bet jau ir asimiliavosi – jie nebelaiko savęs lietuviais.

Lietuvių diasporos senėjimo ir nykimo problema labai aiškiai išsakyta beveik visų respondentų pasakojimuose:

T1	<i>(36-40) ji silpstanti yra ir dėl amžiaus ir dėl to, kad, pavyzdžiui, regionuose tos organizacijos mažėja ir jos silpsta, tai, ką mes turėdavom anksčiau, ir kultūrinių renginių prasme, ir sekmadieninių mokyklėlių, to jau vis mažiau ir mažiau – yra tik keli centrai: Ryga, Daugpilis, nedidele dalimi Liepoja. Vis dėl to, ta išėivijos dalis sensta ir žmonės išėina; (54-56) ta tradicinė bendruomenė, jinai, manau, silpnėja. Ir silpnėja ne tik Latvijoje, ji silpnėja ir tose tradicinėse vietose kur buvo mūsų bendruomenė visada;</i>
T2	<i>(96) meno kolektyvai tai yra dažniausiai senoliai;</i>
T2a	<i>(3-5) Latvijoje yra keturiolika įvairių organizacijų. Jas galima rasti ir URM puslapyje ir ambasados puslapyje. Iš jų gal tik 6 yra realiai egzistuojančios, o visos kitos yra tik po vieną žmogų, kurie dažniausiai atstovauja tik patys save;</i>
	<i>(38-39) pastebėjau minėtų valstybinių švenčių renginių metu, kad iš tikrųjų juose sudalyvauja</i>

T3	<i>labai ribotas skaičius lietuvių; (77-78) yra ribotas skaičius būtent jaunų žmonių: studentų, verslininkų, aš ten būtent sutikau tos senosios kartos lietuvius; (150-151) ar jiems [verslininkams] yra interesas bendrauti su pokario lietuviais gyvenančiais Latvijoje?, galbūt ir nėra to intereso ir jie to nedaro;</i>
T5	<i>(20) visose draugijose aktyvumas sumažėjęs; (47-49) turėjome mokyklėlę, patalpos buvo pradinė mokykla, bet ta aštuntų metų krizė daug ką padarė. Noriu, kad kas jaunesnio perimtų tą veiklą, bet jaunimas apsikrovęs darbais;</i>
T6	<i>(3-4) mes turėjome gana daug narių, turėjome 800 su viršum narių [Latvijos lietuvių]. Laikas bėga, visi sensta ir nieko nelieka...; (92) daro tuos renginius, bet tik tarp tų kolektyvų „verda“; (133) noriu išeiti iš to pirmininko, nėra kam perduoti, niekas to nenori, niekam to nereikia;</i>

Analizuojant empirinio tyrimo duomenis ir remiantis respondentų susirūpinimą keliančiu faktu, kad bendruomenė nyksta, kad buvusios atskiros lietuvių draugijos silpo ir tik formaliai egzistavo, galima daryti išvadą, kad draugijų suvienijimas suteikė nykstančioms draugijoms galimybę atstovauti sau kitokiame veiklos formate, realizuoti tikslus esant didelės bendruomenės sudėtyje.

Latvijos lietuvių diasporos aktyvųjį branduolį sudarant senajai diasporos daliai ir ambasados bendradarbiavimo galimybės su lietuvių diaspora yra ribotos, nes riboti bendri interesai, nėra aktyvaus verslo žmonių tinklo, jaunimui atstovaujančios diasporos, kurių poreikius galėtų atliepti ambasada.

Grėsmių mažinimo galimybės.

Silpnėjant senajai diasporos kartai, viena iš ambasados veiklų turėtų būti sukoncentruota į tai, kaip pasiekti neaktyviąją lietuvių diasporos dalį. Ambasada turėtų ieškoti naujų būdų ir galimybių kaip rasti bendrą interesą, kuris motyvuotų bendrai veiklai, telktų ir burtų jaunąją diasporos kartą. Minėta funkcija neturėtų didinti atotrūkio tarp Lietuvos ir nuolat į tėvynę grįžinėjančių diasporos atstovų. Ambasados misija nėra pakeisti Lietuvos, jos misija yra sumažinti atotrūkį tarp tėvynės ir supažindinti lietuvius, ką Lietuva turi bendro su Latvija, kas sieja šias šalis, galbūt pasiūlyti projektų, susitikimų, kurie būtų naudingi visiems. Nuomonei, kad reikalingas didesnis ambasados įsitraukimas į diasporos vienijimo procesą, pritaria ir kalbinti respondentai:

T3	<i>(22-25) tačiau, kur ambasada galėtų prisidėti daugiau stokoiant to tokio jungiančiojo veiksmo iš pačios bendruomenės, tai yra telkti bendruomenę, ko šiuo metu bendruomenei, dėl vienokių ar kitokių priežasčių tai sunku padaryti, tai čia yra niša ir ambasada galėtų pradėti tą daryti, tai yra, telkti bendruomenę;</i>
T7	<i>(28-32) aišku, jei būtų daugiau galimybių, galbūt atsirastų daugiau ir norinčių. Neliktų tokios situacijos, kad mes gauname vieną galimybę ir stengiamės būtinai susiderinti viską, kad atvyktume, jei būtų dažnesnė, būtų gerai ir intensyviau ir tuos santykius palaikyti, bet bijau, kad nukentėtų ir pati ambasada tokiu atveju, nes galiausiai taptume pasyvesni;</i>

Bendradarbiavimo tradicija.

Tradicijos terminas reiškia istoriškai susiklostančių ir bendrijose įsitvirtinančių formų (socialinių normų, idėjų, vertybių, elgsenos) išsaugojimą (VLE 2013, p.62). Keletas kalbintų respondentų draugijų sujungimą traktuoja kaip naujos tradicijos ar naujos bendruomenės veiklos pradžią, tačiau verta pažymėti, kad abipusis bendradarbiavimas tarp Lietuvos diplomatinės atstovybės ir lietuvių diasporos Latvijoje vyko ir anksčiau. Pats bendradarbiavimo procesas nėra naujas, jis tik įgavęs kitokią formą. Bendradarbiavimo procesas organizuojamas atsižvelgiant į lietuvių diasporos Latvijoje mažėjimą ir atsiradusias galimybes suvienijus draugijas.

Lietuvos diplomatinės atstovybės bendradarbiavimo supratimas, jo nauda ir tradicija yra paremta ne tik subjektyviu ambasados darbuotojų supratimu ar vidine motyvacija, bet šią veiklos kryptį diktuoja ir naujojo viešojo valdymo idėjos, akcentuojančios sąveiką su visuomene ir įsiklausymą į visuomenės nuomonę. Siektinos, bendradarbiavimu ir atvirumu paremtos, veiklos normos, aprašytos Viešojo valdymo tobulinimo 2012-2020 metų programoje, taip pat darbo su išsibarsčiusia lietuvių diaspora kryptį ir prioritetus diktuoja „Globalios Lietuvos“ programa.

Grėsmės bendradarbiavimo procesui.

Analizuojant bendradarbiavimo tradiciją, verta paminėti, kad lietuvių diaspora ne visada suvokia Lietuvos diplomatinę instituciją kaip visumą. Galima teigti, kad diaspora, šią organizaciją įsivaizduoja suasmenintai, pasiektus rezultatus ar vykusius renginius įvardija kaip konkretaus asmens - ambasadoriaus, atliktą darbą. Institucijos suasmeninimas lemia ir tai, kaip yra vertinama ambasados veikla, jai vadovaujant skirtingiems ambasadoriams. Konkretaus ambasadoriaus būdo bruožai, veiklumas ar neveiklumas, noras sąveikauti ar sąveikos vengimas yra priskiriami ir charakterizuojant pačią instituciją:

T5	<p><i>(17-19) gal daugiau priklauso nuo ambasados, ambasadoriaus, kai Vinkus buvo ambasadorius tai mums buvo daugybė renginių ir visokių užklausų buvo, bet dabar daugiau ekonominiai paklausimai.. Nieko, išvis ambasada neturi teisės kištis į bendruomenės gyvenimą;</i></p> <p><i>(28) Vinkus tikrai labai padėjo, net ir materialine prasme: sumokėdavo už atvykimą, nes kelionės kainuoja;</i></p> <p><i>(29-31) ambasada organizavo daug ką. Iš pradžių viskas labai sėkmingai, mes rengėme parodas ir patys atvykdavo iš ambasados, bet paskutiniu metu nieko nėra, gal jiems nėra pinigų tokiems dalykams. Kokie 3-4 metai nėra;</i></p> <p><i>(32-33) gal dabar daugiausia dėmesio skiria Anglijai, Norvegijai, gal kiti prioritetai, kitas ambasadorius;</i></p> <p><i>(36) prie Vaitiekūno ir Vinkaus viskas buvo daug aktyviau.</i></p>
	<p><i>(14-15) viskas priklauso nuo ambasadoriaus, kaip tie renginiai vyksta. Degutis buvo vienas iš tų neblogų ambasadorių. Vienas iš aktyviausių buvo;</i></p> <p><i>(20) daugiau jokio kito nebus kaip Vinkus;</i></p>

T6	<i>(22) Degutis buvo gana geras, daugybė renginių buvo ir visada mes juo naudojome; (93-94) nežinau, kaip bus dabar su nauju ambasadorium, buvo Degutis, labai gerai su visais iš ambasados sugyvenom; (119-120) kiekvienas žmogus turi savo charakterį. Aš buvau visuose ambasados renginiuose ir mačiau, koks yra kiekvienas ambasadorius;</i>
T8	<i>(4) ambasadorius labai šaunus, paprastas, tai nežinom kaip čia bus kai jis baigs savo kadenciją; (5-6) šis ambasadorius daug prisidėjo prie to, kad būtų suvienyta bendruomenė. Latvijoje iki tol buvo dvi bendruomenės: Latvijos lietuvių sąjunga Rygoje ir Latvijos lietuvių bendruomenė; (7-8) ambasadorius tai norėjo padaryti ir padarė [suvienijo bendruomenę]; (90-93) tikrai labai glaudūs ir geri ryšiai, tikiuosi, kad jie tokie ir išliks, nors daug kas priklauso nuo ambasadoriaus. Pats matau jau trečių ambasadorių ir visi jie labai skirtingi. Prie ano ambasadoriaus labai trūko bendradarbiavimo, buvo Antanas Valionis, tai iš tikrųjų mažai... ((nutylėjimas)), gal paprasčiausiai turėjo savo tikslus;</i>

Nagrinėjant bendradarbiavimo galimybes viešojo valdymo institucijai vadovaujant vienam ar kitam asmeniui, galima teigti, kad rotacijos principu paskirti Lietuvos diplomatinių atstovybių vadovai turi būti paruošti darbui su diaspora, turėti vidinės motyvacijos minėtam darbui ir turėti tam tikrą savo veiklos kryptį, veiklos viziją, siekius ir priemones jiems įgyvendinti. Manytina, kad diplomatinės atstovybės vadovas – ambasadorius, yra tas žmogus, kuris atstovauja Lietuvai ne tik palaikydamas diplomatinis santykius su kitomis šalimis, bet ir tas asmuo, kuris atstovauja Lietuvą sąveikoje su diaspora. Kitaip tariant, ambasadoriaus vidinis noras sąveikauti, bendradarbiauti su lietuvių diaspora yra labai svarbus vietos lietuviams suvokiant, kad Lietuvai jie dar yra reikalingi, o kartu tai ir motyvacija veikti, burtis. Kiekvieno ambasadoriaus pasikeitimas reiškia naują institucijos veiklos kelią, nes kiekvienas ambasados vadovas ateina su savo vizija, su savo veiklos tradicija, kiekvienas savaip suvokia ir patį bendradarbiavimo procesą, kiek procesas gali būti naudingas įgyvendinant ambasados tikslus. Ambasados ir lietuvių diasporos bendradarbiavimo galimybių priklausymas nuo ambasados vadovo skatina manyti, kad pati ambasada, kaip institucija, dar neturi tvirtų bendradarbiavimo tradicijų. Konkrečių ambasadorių įtaka bendradarbiavimui ir jų kaitos sąlygotas nerimas dėl bendradarbiavimo galimybių atsispindi ir respondentų pamąstymuose:

T8	<i>(4) ambasadorius labai šaunus, paprastas, tai nežinom, kaip čia bus, kai jis baigs savo kadenciją</i>
T6	<i>(93-94) nežinau, kaip bus dabar su nauju ambasadorium, buvo Degutis, labai gerai su visais iš ambasados sugyvenom;</i>

Nuomonę, kad bendradarbiavimo procesui didelę įtaką turi asmeninis ambasadai vadovaujančio asmens požiūris ir nusiteikimas, kad organizacijos darbas ir veikla turi būti tęstiniai, iliustruoja ir ambasados vadovo žodžiai:

T1	<i>(315-320) kiekvienas iš mūsų atstovybių vadovų turi tam tikrus, nežinau, nusistovėjusį veiklos stilių, tikslus, kaip mes dirbam su bendruomenėm, gal skirtingas ambicijas turim, ko mes norim ir man paprasčiausia tai buvo tam tikras testinumas, testinumas to, ką aš dariau Gruzijoje, ar Peterburge ar dabar Rygoje. Ambasada vis tiek, kiek tai bebūtų, sieks išlaikyti tai, kas padaryta ir tas vyks ir toliau. Daug kas priklauso nuo asmeninių ryšių šiam pasauly, na, jei susiformuoja tam tikros tradicijos, jos vis tiek išlaikomos, svarbu sukurti tam tikrus pagrindus</i>
----	--

Grėsmių mažinimo galimybės.

Tradicijos sąvokai talpinant savyje istoriškai susidarančių ir įsitvirtinančių kultūros formų perdavimo funkcijos reikšmę, galima teigti, kad ambasados, kaip viešojo valdymo organizacijos veikla, kurios veiklos dalis rezultatų susiję su vietos lietuvių diasporos ir organizacijos sąveika, turi perimti, puoselėti ir tobulinti jau esamą „gerąją“ bendradarbiavimo praktiką, vis papildant ją naujo organizacijos vadovo idėjomis bei vizijomis. Kadangi bendradarbiavimo sąveikoje dalyvauja ir kita – lietuvių diasporos, pusė, svarbu, kad ir diaspora turėtų, ugdytų ir savo bendradarbiavimo su Lietuvos diplomatine atstovybe tradiciją.

Lietuvių diasporos aktyviają dalį sudaro neseniai suvienyta Latvijos lietuvių bendruomenė. Bendruomenė dar tik kuria bendradarbiavimo su Lietuvos diplomatine atstovybe tradiciją, taip siekdama išlaikyti ir puoselėti lietuviškąsias vertybes, sukurti tvirtą pagrindą tolimesniems bendradarbiavimo procesams. Bendruomenė turi stengtis, kad pats bendradarbiavimas taptų ciklišku, nuolatiniu procesu:

T3	<i>(36-37) trūksta tokio sistemiškesnio, rutiniškesnio bendruomenės gyvenimo, nes šiuo metu bendri renginiai apsiriboja Vasario 16 -ta, Kovo 11 -ta ir tiek;</i>
----	--

Jei bendruomenė, kaip visuma, gali sąveikaujant įgyvendinti savo tikslus, tad ir atskiri lietuvių diasporos nariai, norintys išsaugoti savo tautinį identitetą, taip pat turi būti pilietiškai, ieškoti bendro intereso su ambasada, patys turi būti suinteresuoti ieškoti bendradarbiavimo galimybių abipusei naudai pasiekti, rasti santykį, kuris būtų abiem pusėms naudingas ir prasmingas. Aktyvi, į bendradarbiavimą orientuota diasporos veikla prisidėtų ir prie ambasados darbo įprasminimo, diasporos aktyvumas ir pilietiškumas padėtų atliepti kiekvieno diasporos atstovo poreikius:

T2a	<i>(89-91) Diasporai tai gerai, kad yra kažkoks taškas, kuriame gali bet kada atsiremti, gauti visada kažkokią informaciją ar, jeigu kažkas atsitinka, tai ambasada yra taškas, kur tu visą laiką sulauksi pagalbos ar bent jau patarimo; (91-95) ambasadai įdomu žiūrėti kuo gyvi lietuviai čia, jausti, ką čia daro, kuo domisi, jausti kiek jų čia yra ir jaustis reikalingiems. Nes, jeigu kreipiasi į ambasadą, tai mes ir esam, kad padėtume lietuviams, gyvenantiems užsienyje. Mums yra malonu jeigu kreipiasi, jeigu galime padėti ar patarti, ar suorganizuoti, tai visą laiką pareini namo patenkintas, kad kažką padarei. Jei praleidi darbe 8 valandas ir parėjęs namo peržvelgi, kad mažai kam padėjai, tai yra labai liūdna. Padėdi kažkam ir iškart šviesiau;</i>
-----	---

Tam tikrų bendradarbiavimo tradicijų buvimas ir nuoseklus laikymasis sąlygotų tvirtesnę ir nuoseklesnę bendradarbiavimo procesą. Funkcijų ir atsakomybės pasidalijimas sukurtų stabilesnę ir aiškesnę veiklos viziją, kad bendradarbiaujančios pusės atlieptų viena kitos poreikius ir, esant būtinybei, suteiktų reikalingą pagalbą. Abiem sąveikaujančioms pusėms reikia rodyti iniciatyvą ir norą bendradarbiauti, ugdyti šį poreikį:

T1	<i>(326) tereikia kažkur iniciatyvos patiems parodyti, jei mato, kad trūksta iš ambasados pusės;</i>
T3	<i>(19-20) ambasados vaidmuo turėtų atsirasti tada, kai jaučiamas iš bendruomenės vienokio ar kitokio veiksmo poreikis; (170-175) manau, kad ambasada turi prisidėti ir remti iniciatyvą, bet klausimas kyla, kaip ambasada galėtų padėti, jei nėra intereso iš bendruomenės, ar ambasada turi būti ta, kuri pastoviai siūlo iniciatyvas, tai klausimas, ar būtų grįžtamasis ryšys. Kaip gauti artikuliuotą interesą? Nes man toks jausmas iš bendruomenės, kad jo nėra, jei jo nėra, gal bendruomenei jo nereikia ir neatsiranda ta niša ambasados rolei. Ambasada turėtų padėti bendruomenei, daugiau skatinti, vystyti, bet lygiai taip pat turi būti interesas iš bendruomenės ir jos vadovų;</i>
T6	<i>(124-128) bendruomenė ir ambasada turi būti arti vienas kito ir kartu dirbti. Tai, kas daugiau apie lietuvių, tai turėtų daryti bendruomenė, bet bendradarbiaujant su ambasada. Jei ambasada važiuoja šventę daryti į Liepoją, tai apie tai turi žinoti ir visa Latvijos lietuvių bendruomenė. Ambasada šitą darbą turi dirbti kartu su bendruomene. Ambasada nedarys šito darbo, ji gali tik padėti.</i>

Vietos reikšmė bendradarbiavimui.

Prie bendradarbiavimo galimybes įtakojančių veiksnių galima priskirti ir tam tikros vietos svarbą. Sąvokos „vieta“ galima išskirti dvi įtaką bendradarbiavimui turinčias reikšmes:

1) *Vieta* – Lietuvos diplomatinės atstovybės buvimo Latvijos teritorijoje ir diasporos paplitimo po Latvijos teritoriją vietos, turinčios reikšmės bendradarbiavimo efektyvumui ir jo galimybėms;

2) *Vieta* – kaip pasaulio šalis, į kurią emigravo lietuviai, išsiskirianti savo geografine, istorine ir ekonomine specifika.

Abi šios bendra sąvoka „vieta“ įvardijamos reikšmės turi labai didelę įtaką Lietuvos diplomatinės atstovybės ir lietuvių diasporos bendradarbiavimo galimybėms. Pirmoji „vietos“ reikšmė svarbi vertinant bendradarbiavimo galimybes su Rygoje įsikūrusia Lietuvos ambasada Latvijoje su toliau nuo Rygos esančia lietuvių diaspora. Antroji sąvokos reikšmė svarbi tuo, kad Latvijos geografinė padėtis, lyginant atstumą tarp kilmės šalies ir buvimo šalies, taip pat istorinis, ekonominis šalių panašumas lėmė ir čia esančios diasporos specifika, jos segmentaciją, emigracijos bangų dydį, bendrus interesus, ambasados veiklos kryptis bei siektinus bendrus tikslus.

1) *Lietuvos diplomatinės atstovybės buvimo vieta ir diasporos paplitimo Latvijos teritorijoje poveikis abipusiam bendradarbiavimui.*

Buvimas šalia viena kitos sąveikaujančioms pusėms yra naudingas tuo, kad taip operatyviau yra pasidalijama informacija, paprasčiau koordinuojami veiksmai, galimas artimesnis abipusis kontaktas, paprasčiau galima planuoti veiklą, o bendra veikla pareikalauja mažesnių finansinių ir laiko išteklių. Taip sukuriamos patogesnės, palankesnės sąlygos bendradarbiavimui. Visi minėti faktoriai turėjo įtakos po Latvijos teritoriją išsibarsčiusių aktyvių lietuvių draugijų suvienijimui:

T6	<i>(77-78) Kodėl ambasada to norėjo [bendruomenės suvienijimo]? Kad mes būtume vieningi, kad Rygoj, nori nenori, turi būti centras.</i>
----	---

Lietuvių diasporos suvienijimas ir jos centro atsiradimas arčiau Rygoje esančios ambasados tik palengvino bendradarbiavimo procesą sprendžiant centralizuotai opias ar operatyvumo reikalaujančias problemas, tačiau toliau sostinės esanti diaspora savo veiklą ir toliau vykdo savose buvimo vietose. Dalies lietuvių diasporos buvimas toliau nuo Rygoje esančios Lietuvos ambasados vietos gali būti traktuojamas ir kaip galimybė, ir kaip grėsmė. Pačioms vietos draugijoms tai yra paskata mažiau gręžtis į ambasadą ir daugiau patiems organizuotis, veikti, nelaukiant paskatinimo ar pagalbos iš ambasados, o kartu ši saviraiškos galimybė tampa ir grėsme intensyvesniam bendradarbiavimui. Minėta grėsmė atskleidžia faktą, kad tam tikrose situacijose ambasados pagalba nėra būtina ten, kur yra aktyvūs ir veiklūs bendruomenės nariai, gebantys savarankiškai organizuoti ir vykdyti patiems vertingą ir naudingą veiklą, kur nėra ydingos tradicijos viską daryti gręžiojantis į ambasadą ir kažko tikintis, bet tą pačią veiklą galima daryti atskirai ir bendrystę reiškiant abipusiu palaikymu, svetingais vizitais:

T3	<i>(11-12) bendruomenės periferiniuose miestuose: ar Daugpilyje, ar Jelgavoj, yra aktyvesnės už tas grupes, kurios yra Rygoje;</i>
----	--

Latvijos lietuvių bendruomenės paplitimas po įvairias Latvijos teritorijas ambasadai naudingas dar ir tuo, kad, bendradarbiaujant su dar likusia lietuvių diaspora Latvijos regionuose, kartu yra saugojama istorinė atmintis apie garsius istorinius su Lietuva susijusius įvykius, apie garsius Latvijoje studijavusius ar veikusius lietuvius:

T1	<i>(328) tokioje šalyje kaip Latvija, būdinga ne ta tradicinė diplomatija, bet daugiau čia orientuota į tą istorinę diplomatiją; (334-341) Pavyzdžiui su bendruomene tiesioginis ryšys su Jelgavos „Mintaujos“ gimnazija, ten yra muziejus, tai tiesioginis ryšys, nes Jelgavoje yra bendruomenė ir muziejus, „Mintaujos“ gimnazijoje mokėsi ne vienas mūsų signataras, tame tarpe ir Antanas Smetona. Ryšys Liepojos bendruomenės su Liepojos gimnazija, kur irgi mūsų signatarai mokėsi, sakykim, Latgalos bendruomenė ir ta istorinė legenda, susijusi su karalium Mindaugu ir karaliene Morta. Tai šitie dalykai, mano supratimu, į tą istorinę diplomatiją investuot galvodami ne tik apie tai, kad tai yra Lietuvos, kaip valstybės istorinis palikimas, bet galvodami apie tai, kad tai yra ir tam tikra bendruomenės gyvenimo dalis. Baltų vienybės diena tai irgi istorinis palikimas.</i>
----	---

Bendradarbiaujant ambasadai ir vietos lietuvių diasporai saugoma istorinė Lietuvos – Latvijos atmintis ir šio veiksnio sąlygota ne tradicinė, o istorinė diplomatija yra būtent ta sritis, kur galima realizuoti bendradarbiavimo galimybes nepaisant atstumo.

2) Latvijos Respublikos geopolitinė vieta, šalies ekonominių, politinių ir socialinių veiksnių įtaka diasporos formavimuisi, minėtų veiksnių įtaka bendradarbiavimo procesui.

Latvijos geografinė padėtis, atstumas nuo gimtųjų vietų, ekonominė šalies situacija, šalių istorinis bendrumas ir panašumas lemia ir tam tikro diasporos segmento mažesnę ar didesnę paplitimą Latvijoje, skirtingų emigracijos bangų srautą, imigracijos į Latviją tikslus, o kartu šie veiksniai sąlygoja ir tam tikrą ambasados veiklos kryptį bei keliamus tikslus atsižvelgiant į Latvijoje įsikūrusios specifinės lietuvių diasporos vertybes, problemas ir siekius. Būtent istorinė bendra atmintis lemia diplomatijos istorinę kryptį. Senosios diasporos kartos vyravimas lemia tai, kad pagrindinės jų vertybės yra susijusios su tautinio identiteto, lietuviškosios kultūros bei istorinės atminties išsaugojimu, nes jiems nėra būdingos problemos, kurios aktualios paskutinei emigracijos kartai:

T9	<i>(198-199) Vyresnioji karta labai įdomi savo patirtim ir dar galim pasisemt tos patirties, istorinių žinių iš jų;</i>
----	---

Senoji karta jau integravosi į Latvijos visuomenę, jie laisvai bendrauja latvių kalba ir puikiai žino Latvijos įstatyminę bazę, jiems jau neaktualios kitos problemos, todėl aktyviają lietuvių diasporą Latvijoje ir ambasadą siejantis bendras interesas yra susijęs su lietuviškumo išsaugojimu:

T2	<i>(82-84) čia žmonės atvykstantys į Latviją yra kitokie, nes čia nėra vedybų iš vargo, ekonominės emigracijos, čia ateina dažniausiai dėl noro būti Lietuvos piliečiu, lietuviško paso, čia su pagarba kalba apie Lietuvą;</i>
T3	<i>(83-85) jeigu būtų kažkokios bėdos ar problemos, aišku, tokiu būdu ambasada būtų apie tai informuojama ir būtų prašoma ambasados tas problemas spręsti. Galbūt tai galima žiūrėti ir iš tos pusės, kad ta bendruomenė puikiai integruojasi į Latviją, puikiai sekasi, bando surasti savo nišas;</i>

Grėsmės bendradarbiavimo procesui.

Prie bendradarbiavimo galimybes ribojančių veiksnių galima paminėti ir minėtas sąvokos „vieta“ reikšmes.

Lietuvos ambasados buvimo Rygoje vieta ir Latvijos pakraščiuose gyvenančios lietuvių diasporos bendradarbiavimą riboja atstumas, nes, norint aktyvaus sąveikos kontakto ar norint aktyviai dalyvauti ambasados rengiamuose projektuose ar renginiuose, reikalingi papildomi laiko ir finansiniai ištekliai:

T6	<i>(89-90) manau, kad jei renginys vyksta, turi į jį galėti atvykti visi lietuviai esantys Latvijoje: ar jaunas, ar verslininkas, ar laikinai atvykęs, ar iš toliau. Dabar daro renginį, ateina 14</i>
----	--

	<i>žmonių, kai anksčiau būdavo po 600;</i>
T2a	<i>(29) tai [renginiai] skirta rygiečiams ir aplink Rygą, na, dar atvažiuoja kartais iš Jelgavos, iš kitur jau toli;</i>
T3	<i>(47-48) atstumas daro savo ir Daugpilio lietuviams sudalyvauti renginyje Rygoje yra pakankamai sudėtinga, nes tai yra laikas, atstumas, kaštai ir žmonės tą vertina;</i>

Latvijos ir Lietuvos kaimynystė taip pat turi didelę įtaką ambasados ir diasporos bendradarbiavimo galimybėms, nes Lietuvos artumas ir pasiekiamumas sudaro sąlygas labai neatitrūkti nuo Lietuvos, palaikyti aktyvų ryšį su Lietuva ir namais, o asmenines bėdas ar problemas spręsti savarankiškai Lietuvoje, aplenkiant Lietuvos diplomatinę atstovybę Latvijoje. Aktyviai palaikantiems ryšį su Lietuva diasporos atstovams, kurie kartais ir net nevadina savęs diaspora, ambasados vaidmuo net nėra reikalingas jų kasdienybėje: šventes jie švenčia Lietuvoje, balsuoja Lietuvoje, dokumentus tvarkosi Lietuvoje. Ambasados vaidmuo atsiranda tik iškilus neatidėliotinai problemai, esant nesklandumams su Latvijos valstybinėmis institucijomis ar teisine šalies baze. Manytina, kad pastarasis faktorius ir paaiškina, kodėl jaunimas ar verslo atstovai nėra linkę burtis ir aktyviai dalyvauti sąveikoje su ambasada – jie nėra atitrūkę nuo Lietuvos, nėra integravęsi į Latvijos visuomenę, o adaptavosi čia tiek, kiek tai yra reikalinga jų kasdieniniam gyvenimui, bet tolimesnės ateities nesieja su šia šalimi:

T1	<i>(134-136) jei giminės Lietuvoje, tai tas suaugimas su Lietuva yra ne per bendruomenę, bet per galimybę pasiekti per dvi valandas savo artimuosius, giminę ar giminę. Tas dalykas yra labai skirtingas nuo kitų vietų, tas artumas daro didelę įtaką;</i> <i>(197-198) tos dvi valandos iki Lietuvos viską pakeičia, pakeičia visiškai kitos aplinkybės, aplinka kitokia;</i> <i>(145-147) Tačiau ten [Gruzijoje] visiškai kita aplinka ir visiškai kita kultūra, kurioje žmonės gyvena ir kitą kartą, tas susibūrimas tarp lietuvių žmonėms padeda, tas atokvėpis, pabuvimas toj savo terpėj, o čia tai, ar jūs latvių ar lietuvių šeimą paimsit – labai panašu;</i>
T2	<i>(82) ten [Berlyne] buvo nežmoniškas darbo srautas, o čia tai tikrai mažas;</i>
T2a	<i>(21) esame pasienyje, nenorėkite, kad mes turėtume tokias bendruomenes, kaip kokioj Norvegijoj;</i>
T3	<i>(7-8) grupės yra labai skirtingos ir Latvijos specifika, kad jos yra išsibarsčiusios po skirtingus Latvijos miestus;</i> <i>(55-56) vis jaučia tą Lietuvos artumą kitoje pusėje sienos, jie nesijaučia kažkokie tai atskirti, kad reikėtų papildomų kontaktų;</i> <i>(56-57) specifinė bendruomenė, kad jei tai tik dirbantys asmenys, tai praleidžia Latvijoje penkias dienas ir savaitgaliais išvyksta į Lietuvą, tai dar vienas faktorius į kurį yra atsižvelgiama;</i>
T7	<i>(77-78) ir aš pati, ir mano draugai, pametę tapatybės korteles, vyksta tiesiog į Lietuvą, nes, atrodo, kad paprasčiau;</i>
T8	<i>(83-85) Buvau susitikime Anglijoje, daug labai ten jaunimo ir labai skirtingos nuomonės: bisnis, bisnis, baigėsi susitikimas - visi i pub 'q, triukšmas, mes pakraupę buvom, jei čia taip padarytume...!</i>

Svarbiausių aplinkos veiksnių įtaka bendradarbiavimo procesui tarp Lietuvos ambasados ir Latvijos lietuvių diasporos susisteminta lentelėje (9 lentelė).

9 lentelė. Aplinkos veiksnių įtaka bendradarbiavimo procesui.

<i>Galimybės</i>	<i>Subkategorija</i>	<i>Grėsmės</i>
<ul style="list-style-type: none"> Lanksti, atvira, bendradarbiauti linkusi viešojo valdymo organizacija. 	Organizacinė/ bendruomeninė kultūra	<ul style="list-style-type: none"> Tvirtų bendradarbiavimo tradicijų nebuvimas.
<ul style="list-style-type: none"> Vieninga, darni aktyvioji lietuvių bendruomenės dalis. 		<ul style="list-style-type: none"> Aktyvios diasporos dalies silpimas, nykimas.
<ul style="list-style-type: none"> Burtis ir formuoti savo bendruomeninę kultūrą linkusi aktyvioji diasporos dalis. 		<ul style="list-style-type: none"> Nesiburianti, neaktyvi likusi diasporos dalis.
<ul style="list-style-type: none"> Vadovaujamas bendradarbiavimą skatinančiomis „Globalios Lietuvos“ ir viešojo valdymo tobulinimo programomis. 	Bendradarbiavimo tradicija	<ul style="list-style-type: none"> Jauna, dar tvirtų bendradarbiavimo tradicijų neturinti Latvijos lietuvių bendruomenė.
<ul style="list-style-type: none"> Ambasadovadovas turi jau susikūręs savo veiklos kryptį, remiasi bendradarbiavimo tradicija. 		<ul style="list-style-type: none"> Bendruomenės dalies neaktyvus dalyvavimas bendruomenės veikloje.
<ul style="list-style-type: none"> Draugijų suvienijimas į vieną Latvijos lietuvių bendruomenę įgalina naują bendruomenės organizaciją ir Lietuvos ambasadą kurti ir puoselėti naujas bendradarbiavimo tradicijas, savo veiklą organizuoti atsižvelgiant į partnerio interesus. 		<ul style="list-style-type: none"> Dalis lietuvių diasporos nesuinteresuota bendradarbiauti su Lietuvos ambasada Latvijoje.
<ul style="list-style-type: none"> Sąveikaujančių pusių artumas palengvina sąveikos proceso koordinavimą. 	„Vieta“	<ul style="list-style-type: none"> Sudėtinga palaikyti tiesioginį kontaktą.
<ul style="list-style-type: none"> Toliau ambasados esanti diaspora savarankiškesnė. 		<ul style="list-style-type: none"> Dalis Latvijos lietuvių nevadina savęs diaspora ir ambasados veikla jiems neaktuali.
<ul style="list-style-type: none"> Diasporos buvimas istoriškai svarbiose vietose tampa bendradarbiavimo interesu užtikrinant istorinių paminklų apsaugą 		<ul style="list-style-type: none"> Organizuojant veiklą vien tautinės savimonės idėjų puoselėjimu apribojamos galimybės į sąveikos procesą įsitraukti kitokių interesų turinčiai diasporai.
<ul style="list-style-type: none"> Šalių panašumas sąlygoja mažesnę spręstinių problemų kiekį ir skatina susitelkti ir bendradarbiauti saugant ir puoselėjant tautinę savimonę. 		

Sudaryta darbo autoriaus.

3.2.3. Vidinė paskata ir gebėjimas bendradarbiauti

Motyvacija.

Kiekvieno lietuvių diasporos atstovo bei kiekvienos viešojo valdymo organizacijos, šiuo atveju - ambasados, vidinis nusiteikimas, noras ir motyvacija sąveikauti yra vienas svarbiausių bendradarbiavimo galimybes lemiančių veiksnių. Palankūs bendradarbiavimą sąlygojantys aplinkos veiksniai dar nėra sąlyga sąveikai įvykti ar proceso efektyvumo garantas. Noras ir vidinė motyvacija yra pagrindinės jėgos, kurios, išnaudojant palankias sąlygas, lemia sklandesnį bendradarbiavimo proceso vyksmą. Noras ir motyvacija bendradarbiauti gali paskatinti kurti palankias aplinkos sąlygas bendradarbiauti ar mažinti galimų grėsmių įtaką procesui:

T1	<i>(192-194) Ambasados vaidmuo, vienas dalykas, jei mes švenčiame Lietuvos valstybei reikšmingas datas, tai mes tai norime daryti su lietuvių bendruomene;</i>
----	--

Lietuvių diasporą Latvijoje galima skirstyti į tam tikrus segmentus, tačiau ir kiekvieno iš segmentų noras bei suinteresuotumas bendradarbiauti yra skirtingi. Be lietuvių diasporos, kaip vienos iš sąveikaujančių pusių, svarbus čia ir Lietuvos diplomatinės atstovybės – Lietuvos ambasados Latvijoje, vaidmuo, motyvacija, gebėjimai ir suinteresuotumas bendradarbiauti. Šis faktorius yra visuma to, kaip dera ambasados veiklos kryptis ir kiekvieno iš ambasadoje dirbančio motyvacijos ir gebėjimas bendradarbiauti. Ambasados darbuotojų motyvacija bendradarbiauti ir taip įprasminti savo darbinę veiklą bei ambasados veiklos tikslai ir kryptis orientuota į rezultatų siekimą per bendradarbiavimo prizmę, sudaro vieningos, gebančios ir norinčios bendradarbiauti institucijos įvaizdį. Be vidinės ambasados darbuotojų motyvacijos bendradarbiauti dar svarbus ir jų pasirengimas minėtiems veiksniams:

T9	<i>(307-308) Taip, mes antri metai darom [mokymus], būna paskelbta rotacija, dažniausiai metų pradžioje būna paskelbta kur tu važiuosi vasarą, nes rotacijos vyksta vasarą; (311-317) yra ekonomistų mokymai ir dabar yra būtent tu, kurie važiuoja ryšiams su užsienio lietuviais: sukviečiame mūsų partnerius iš įvairių institucijų, sukviečiame nevyriausybinis partnerius, „Global Lithuanian leaders“, „Migruojančius paukščius“ ir Pasaulio lietuvių bendruomenės, ir jaunimo sąjungos atstovus, kad visi pasišnekėtų, pasipasakotų, ką jie galėtų daryti, kaip galėtų daryti, kad turėtų reikalingus kontaktus, žinotų žmones, kurie toje srityje dirba ir tikrai matom, kad tai labai efektyvu, nes žmonės išgirsta važiuodami, žino į ką paskui kreiptis, kokie konkursai, veikla vyksta.</i>
----	---

Ambasada nori bendradarbiauti ir sudaro sąlygas bei dažnai inicijuoja bei skatina bendradarbiavimo procesą. Šį faktą patvirtina minėtasis draugijų suvienijimo įvykis, respondentų mintys apie į bendradarbiavimą su diaspora orientuotą ambasados veiklą:

	<i>(62-66) tai ta naujoji bendruomenė, kuri atvažiuoja ne visam savo gyvenimui, skirtingai nuo tradicinės bendruomenės, ir atvažiuoja tokiu rotaciniu principu, kai atvažiuoja dėl verslo trim,</i>
--	---

T1	<i>keturiem, penkiem metams ir išvažiuoja. Iš esmės šita dalis bendruomenės irgi yra svarbi ir ambasada ji irgi yra svarbi dėl labai įvairių dalykų, kadangi mes čia turime labai įvairius bendrus interesus;</i> <i>(67-68) mes norime žinoti apie lietuvių indėlį, apie jų sėkmes, nesėkmes, veiklą, kaip visa tai vyksta;</i> <i>(322-324) pati bendruomenė turi ateiti, atidaryti duris, nes ambasados durys visada bus atviros, niekas užtrenktų durų nelaikys. Durys atsidaro, tereikia kalbėtis, ką norit kartu padaryti;</i>
T2	<i>(64) jokių kliūčių nematau [bendradarbiavimui];</i> <i>(68-69) dažniausiai bendradarbiavimas su Latvijos lietuvių bendruomene vyksta per kultūrinę, istorinę, etnografinę prizmę, identiteto palaikymas;</i> <i>(69) kas nori, kam įdomu, visada kviečiami;</i>
T2a	<i>(73) kartą per metus, prieš Kalėdas, organizuoja Latvijoje įsikūrusių verslininkų susibėgimą pasišnekėti;</i> <i>(79) jei reikia kokios pagalbos – padedam ;</i> <i>(79-80) maloniai prašom į renginius, prašom domėtis aktualijomis, jei reikia kokių renginių, prašom teikti pasiūlymus;</i> <i>(138) motyvuoja [bendradarbiauti] tai, kad tu pats sužinai ir atėję žmonės taip pat kažką sužino;</i>
T3	<i>(165-167) vyresniųjų grupė sako: „mums labai svarbu, kad ambasadorius dalyvautų mūsų renginyje“. Tai yra paprasta ir tą ambasadorius sėkmingai darė;</i>
T4	<i>(63) jei parašom, tai gaunam atsakymą visada raštišką;</i>

Grėsmės bendradarbiavimo procesui.

Vidinės paskatos ir gebėjimo bendradarbiauti bei intereso nebuvimas (lietuvių diasporos Latvijoje).

Tyrimo rezultatai rodo, kad ambasada yra pakankamai motyvuota bendradarbiauti ir skatina bendradarbiavimą, tačiau ambasada, kaip Lietuvos diplomatinė atstovybė yra motyvuota bendradarbiauti ne vien remiantis ambasados darbuotojų subjektyviu noru skatinti bendradarbiavimo procesą, bet jų veikla dar yra motyvuota ir pagrįsta tam tikrų įgyvendinamų programų vykdymu bei diplomatinė atstovybių darbo aprašu. Galima teigti, kad bendradarbiavimas su vietos lietuviais yra viena iš ambasados veiklos sričių, o proceso įgyvendinimas jau pats savaime tampa ir pasiektu veiklos rezultatu. Jei ambasados motyvacija ir pasirengimas bendradarbiauti yra pagrįstas tam tikrų normų, tai lietuvių diasporos Latvijoje noras bendradarbiauti turi būti jų suvokiamas, turi matyti to bendradarbiavimo prasmę, motyvas turi slypėti kiekvieno viduje. Šioje vietoje matyti ir ambasados galimas didelis darbas motyvuojant, buriant lietuvių diasporą. Lietuviai čia atvyksta ne bendradarbiavimui su ambasada, jie atvyksta dėl šeimyninių, asmeninių aplinkybių, plėtoti savo verslo, dirbti tarptautinėse organizacijose, studijuoti Latvijos aukštosiose mokyklose, tad, noras bendradarbiauti ir skirti šiam procesui laiką iš savo laisvalaikio rezervo, turi būti gerai apsvarstytas, įvertintas. Sąveikos dalyvis turi matyti dalyvavimo šiame procese prasmę ar galimybę realizuoti savo lūkesčius, kompensuoti gimtosios šalies trūkumą ar socializuotis aplinkoje, kur susirenka bendrus interesus turintys žmonės.

Senajai diasporos kartai pagrindinis motyvas bendradarbiavimui su ambasada - tai noras socializuotis, būti kartu, pagerbti ambasadorių, sulaukti ambasadoriaus dėmesio, o kartu tai ir būdas sąveikaujant išlaikyti senąsias tradicijas, tautinį identitetą. Tačiau ribotas interesų spektras sukuria ir grėsmes bendradarbiavimui, nes tik į kultūrinį bendradarbiavimą orientuota sąveika riboja vyresniosios diasporos kartos galimybę daugiau praplėsti savo interesų ratą, o interesas vien puoselėti kultūrą sumažina galimybę burtis į bendruomenę dar ir kitokių interesų turinčius asmenis, jaunesnės diasporos kartos atstovus. Minėtas siaurų interesų veiksnys ir šio veiksnio sąlygotas bendruomenės uždarumas lemia tai, kad turime senstančią ir silpnėjančią aktyviają lietuvių bendruomenę:

T3	<i>(177-181) mačiau pakvietimą į lietuvių koncertą pakabintą viešai reklaminiame stende. Tai buvo labai smagu ir štai ambasados rolė: skelbimas platinamas didžiuosiuose miesto skelbimų lentose su Lietuvos vėliava, bet susirinko vėl tie patys asmenys, kurie visada ir susirenka į renginius. Mes informuojame plačiąją Latvijos visuomenę, bet mūsų bendruomenė lieka vis tiek pasyvi ir nauji žmonės į renginius neateina.</i>
T6	<i>(71-72) ten vyksta tie renginiai, bet tuos renginius daro tik su tais kolektyvais, o Rygos lietuvių ten nebūna. Jei šiandien jus domina lietuvių Latvijoje, jūs nieko negalit pasakyti, nes jos nėra;</i>

Verslo atstovai, jaunimas, lietuviai, dirbantys tarptautinėse organizacijose, savo veiklos spektrą mato platesnį, neapsiribojantį vien kultūriniais renginiais, bet ši diasporos dalis nėra aktyvi, nelinkusi burtis, mažai motyvuota. Tyrimo duomenys rodo, kad aktyvioji Latvijos lietuvių bendruomenė motyvuota veikti, burtis siekiant saugoti tautinį palikimą, bet kartu ribojanti naujų diasporos atstovų įsitraukimą, nėra suinteresuota naujų žmonių subūrimu, o jaunesnioji diasporos karta neturi tvirtos motyvacijos jungtis, jai reikia paskatos, motyvo, projektų, atitinkančių jų vertybes ir lūkesčius. Tam, kad diaspora galėtų bendrai su ambasada vykdyti projektus, kartu dalyvauti vienoje ar kitoje bendroje veikloje, ji turi burtis, nes, kaip jau buvo minėta teorinėje dalyje, tik būdama pilietiška, darni ir susitelkusi visuomenė kartu gali pasiekti ir įgyvendinti savo siekius. Galima teigti, kad galimybė bendradarbiauti, telktis turi kilti iš kiekvieno vidinės paskatos, turi būti noras veikti, o telkimosi priežastis turi būti bendras interesas. Iš tyrimo dalyvavusių respondentų pasisakymų matyti, kad kiekvienas Latvijoje esantis lietuvių diasporos segmentas turi skirtingus interesus, tad ir galimybės juos suburti ir motyvuoti bendradarbiavimui yra labai skirtingos. Ypatingai reikia atkreipti dėmesį į tai, kad ir kiekvieno diasporos segmento aktyvumas yra skirtingas:

1) Jaunimo motyvaciją ir norą telktis bei aktyviai sąveikauti su ambasada riboja skirtingi interesai, didelis užimtumas bei motyvacijos burtis ir veikti kartu stoka:

T1	<i>(41-44) jaunimo sąjunga daugiau orientuota yra į laisvalaikio praleidimą kartu, bet ne į tą veiklą, kuri daugiausia siejama su bendruomene, tą tradicinę, kaip mes įsivaizduojame, kultūros, kalbos palaikymą, ryšio su Lietuva; (79-81) mes gerai suprantam, kad čia tie žmonės, kurie, geriausiu atveju, jeigu ir liks, tai liks</i>
----	---

	<i>kaip verslo atstovai, kurie įsilieję į tą antrą kategoriją ir tai, ko gero, iš ambasados perspektyvos žiūrint, sunkiausiai pasiekiamų lietuvių;</i>
T3	<i>(15) jaunimo tarpe to aktyvumo smarkiai pasigendama; (79) tam tikrų lietuvių [verslo ir jaunimo] grupių nepasiekiam;</i>
T7	<i>(55-56) jie mus pakviečia, pas mus būna tvarkaraščiai suderinti ir mes jau nebegalime daryti ir gaunasi, kad jei mum netinka tas laikas, tai niekas ir neaukos mokslų;</i>
T8	<i>(37-38) jie daugiau sportininkai yra, ateina čia [į mokyklą] žaisti savaitgaliais krepšinį į mūsų salę, boulingo turnyrus vykdo. Šiaip jų veikla pasyvi, su jaunimu turime problemų; (48-49) vienintelė problema yra Stokholmo aukštoji mokykla, kur mokosi apie 200 lietuvių, jiems mes nereikalingi. Jie laikinai atvažiuoja.</i>

Minėtas jaunimo nenoras aktyviai dalyvauti diasporos veikloje būdingas visai paskutiniosios emigracijos bangos kartai tol, kol ji neturi tvirto pagrindo ir pastovumo būnant svečioje šalyje. Analizuojant tyrimo duomenis ir vertinant Latvijos lietuvių paskutiniosios kartos aktyvumą visame pasaulio lietuvių diasporos kontekste, pažymėtina, kad Latvijoje esanti ir jau įsitvirtinusi paskutiniosios migracijos bangos karta nėra itin aktyvi ar veikli:

T9	<i>Galbūt ta paskutinioji emigracijos banga [pasauliniu mastu], dėl ekonominių priežasčių gal jinai iš pradžių nebuvo aktyvi, bet, kaip minėjau, dabar tie žmonės jau susitvarkė savo gyvenimus, įsikūrė ir jie taip pat Lietuvą myli ir kažką daro, kuria ir AKTYVIAI kuria;</i>
----	---

Toks diasporos vertinimas lemia specifines programų taikymo galimybes, taip pat negalima standartizuotai vertinti ir paties bendradarbiavimo proceso galimybių. Diasporos dalies neaktyvumas sąlygoja tai, kad reikalinga įdėti daugiau pastangų ir laiko užtikrinant bendradarbiavimą su Latvijos lietuvių diaspora, nes dalies jos neaktyvumas sumažina ir galimybes vystyti veiklą, susijusią su ambasados ir diasporos bendradarbiavimu. Kuomet yra galimybė vienodai bendradarbiauti ir įgyvendinti organizacijos tikslus su visa diaspora, tuomet didesnė ir galimybė sąveikauti su diaspora, įgyvendinant organizacijos tikslus. Susiduriant su diasporos dalies neaktyvumu, mažėja ir tikslų įgyvendinimo galimybės bendradarbiaujant, nes sumažėja potencialių bendradarbiauti galinčių vienetų skaičius.

2) Verslo bendruomenės motyvacija, norą telktis ir burtis į lietuvių bendruomenę riboja skirtingi interesai, aktyvią verslo bendruomenės su ambasada sąveiką riboja didelis užimtumas, bendrų tikslų stoka, Latvijos ir Lietuvos rinkų panašumas, galimybė verslo bendruomenei savo problemas ar rūpimus klausimus aptarti su jau šalyje esančiais lietuvių verslininkais neformaliame tinkle:

T1	<i>(69-70) verslas turi savo interesą, jis buriasi tam tikrojo savo aplinkoj; (71-72) Lietuvos verslo čia yra tiek daug, kad jie dirba ir vienijasi čia kitais pagrindais, ne etniniais; (201-202) lietuviškas verslas turi 3000 kontaktų, su kuriais gali kalbėti be ambasados pagalbos;</i>
T2	<i>(72) verslininkai nori kažką daryti, bet nėra pasiūlę konkretaus pasiūlymo;</i>

	<i>(119-120) verslininkai šiaip retai kreipiasi, nebent išskyla kokie teisiniai klausimai;</i>
T3	<i>(138-142) apie verslo kontaktų užmezgimą, reiktų paminėti, kad prieš, berods, du metus ambasadoje buvo panaikintas komercijos atašė etatas, šiuo metu mes neturime pareigūno, kuris užsiimtų ekonomine ar prekybine diplomatija Latvijoje. Kodėl toks buvo sprendimas, nežinau, bet reikalingumas tokio asmens turėtų išplaukti iš verslo bendruomenės poreikio, kad šalyje atsirastų toks diplomatas ir pagelbėtų; (147-150) poreikio nebuvo, nes turbūt dėl to, kad tai labai pažįstama rinka ir verslininkai susiranda kontaktus, lengvai bendrauja, vieni kitus kultūriškai jaučia ir pažįsta, matyt, tai yra tas faktorius, kuris lemia, ir dar yra tų priežasčių..., manau, ta dalelė bendruomenės, kur yra verslininkai, jie vienaip ar kitaip randa būdų, kaip vieniems su kitais pabendrauti;</i>
T4	<i>(19-21) Lietuva laiko Latviją kaip „namų“ rinka, tai realiai verslo žmonės asmeniškai pažįsta vieni kitus, tie ryšiai yra palaikomi; (63-66) buvo kažkada lietuvių verslo bendruomenė, bet nebėra, matyt, poreikis dingo, vieni kitus pažįsta. Manau, jie mielai pataria esant reikalui, yra tas ryšys, bet daugiau per asmeninius santykius. Jie nesijaučia esantys čia emigrantai; (23-25) verslo atstovai kartais kreipiasi į ambasadą sužinoti apie Latvijos ekonominę situaciją, kaip čia sekasi verslas, bet dažniausiai verslininkai tiesiogiai susisiekiama su čia verslą turinčiais asmenimis ir akis į akį bendrauja be ambasados įsikišimo...</i>

3) Visai Latvijos lietuvių diasporai būdingos vidinės paskatos, motyvacijos ir gebėjimo bendradarbiauti grėsmės bendradarbiavimo su ambasada procesui:

- Nusiteikimas ir nenoras dalyvauti jokioje su bendruomene susijusioje veikloje, negebėjimas individualiai ieškoti kontaktų ar bendrų interesų su ambasada:

T1	<i>(131-133) yra kategorija žmonių, ir jų yra visur, kurie priima sprendimą, kad jie gyvens savo aplinkoj ir jie nedalyvaus bendruomenės veikloje;</i>
T5	<i>(64) jei žmogus nėra draugijos ar bendruomenės narys, tai pats žmogus turėtų ieškoti kontakto su ambasada;</i>
T9	<i>(206) nuo pačio žmogaus asmenybės, nuo aktyvumo priklauso kiek jisai prisideda;</i>

- Negebėjimas tinkamai komunikuoti ir išsakyti sąveikaujančiai pusei savo lūkesčius ir tikslus, kuriuos būtų galima įgyvendinti vykstant bendradarbiavimo procesui su ambasada. Iniciatyvos veikti kartu trūkumą iliustruoja respondentų mintys:

T1	<i>(300-301) ambasados durys atviros, bet interesas turi būt, nes to darželio ambasada neatidarys, mes galime tik tam tikras sąlygas sudaryti;</i>
T2a	<i>(80-81) problema yra ta – visiems reikia, bet jūs sakykit ir mes tikrai padarysim;</i>
T3	<i>(80-81) jei poreikio iš bendruomenės nėra, tai ambasadai labai sunku paskatinti skirti daugiau dėmesio vienam ar kitam; (167-168) ta iniciatyva „neplaukia“ ir labai sunku valstybinei institucijai surasti tą nišą, kuo čia galima pagelbėti, kai tos pagalbos galbūt net nereikia;</i>

- Bendro, vieningo, telktis ir veikti kartu skatinančio intereso nebuvimas:

T2a	<i>(43) bendruomenėje labai įvairialypiai žmonės, nėra to vieningo kažko, interesai labai įvairūs;</i>
-----	--

Grėsmių mažinimo galimybės.

Tyrimo dalyviai į diasporos ir ambasados bendradarbiavimą žvelgia kaip į rezultatą efektyvios ambasados veiklos, ieškant bendro vienijančio intereso. Intereso, vienijančio ne tik ambasadą ir diasporą, bet ir atskirus diasporos segmentus ar atskirus žmones, kad tai, kas yra siūloma ambasados, būtų pasiekama kiekvienam, kad kiekvienas jaustųsi esąs reikalingas ir svarbus, kad galėtų realizuoti savo siekius, kad veikla būtų nuolatinė, reguliari, turėtų pastovumą, tam tikras tradicijas. Minėtų sąlygų buvimas ir būtų pagrindinis motyvas ir paskata bendrai nuosekliai ir efektyviai veiklai:

T3	<i>(58-59) norisi tikėti, kad žmonės, kurie kažkuo užsiima Latvijoje, turi turėti kažkokį bendrą interesą, tai va ta prieiga būtų, kaip jiems padėti plėtoti tuos bendrus interesus; (65-68) kažkoks tai lietuvių patirties apsikaitimo ratelis, na, aš bandau prisiminti save studijų metais, ar panašiai. Tas, galbūt, neišaugtų į kažkokį glaudesnį bendradarbiavimą, bet būtų geras startinis paketas mano manymu, tiesiog susipažinti, pasikeisti kontaktais, jei būtų iniciatyvų ir taip toliau, bet tokio truputi daugiau reguliarumo; (160-163) kaip padaryti tą lietuviškumą labiau matomą, reiktų pripažinti, kad ta bendruomenė yra segmentuota ir reiktų labiau kryptingai dirbti ne su bendruomene kaip visuma, bet su tam tikrais tos bendruomenės elementais: kas vienija vyresnius ne taip vienija studentus, tad kaip tą veiklą padaryti labiau orientuotą į tas grupes;</i>
T4	<i>(45-48) yra pilna palikuonių nekalbančių lietuviškai, bet besijaučiančiais lietuviais, tad, anglų kalba yra globali, tarptautinė kalba, tačiau mes bijome ją vartoti taip apribodami tuos kitus, lietuviais besijaučiančius tačiau kalbos nemokančius, žmones, kurie taip pat turi ryšių, patirties;</i>
T7	<i>(35) jei ambasada daugiau darytų, visada atsirastų ir norinčių, aišku, jei ta veikla būtų įdomi;</i>

Apie tai, kad reikalingas ambasados paskatinimas bendradarbiauti, kalba Latvijoje studijuojantys lietuviai studentai(ištrauka iš laiško):

„SSE Ryga lietuviai turi subūrę stiprią bendruomenę ne tik tarp studentų, bet ir tarp universiteto absolventų - alumnų. Kiekvieną sezoną vyksta lietuvių bendruomenės renginiai (pvz.: lietuvių vasaros meet'as, Homecoming'as, susitikimas prieš Kalėdas, studijų mugės Litexpo susitikimas). Kadangi mūsų visa veikla yra kiek vidinė ir susijusi su studijomis, tai nėra stipraus bendradarbiavimo su lietuvių ambasada Latvijoje. Tačiau tokia situacija, mano manymu, turėtų būti išnaudota ir bendradarbiavimas turėtų būti užmegztas. Deja, nesu tikra, ką mes, kai universitetas, galime pasiūlyti ir ar trūksta išorinės paskatos, o gal tiesiog paprasto kvietimo ir dar vienos galimybės iš LT ambasados. ”

Tikėtina, kad kai kurie tyrime dalyvavę asmenys išsakė tyrėjui daugiau, nei komunikuodami su ambasada, o galbūt ambasados nebuvo domėtasi apie kiekvieno diasporos segmento poreikius, lūkesčius, nesidomėta, kokie būtų diasporos siūlymai siekiant efektyvesnio bendradarbiavimo.

Bendradarbiavimo pavyzdžiai.

Lietuvos ambasada Latvijoje ieško įvairių įmanomų būdų kaip sudominti viena ar kita veikla įvairius diasporos segmentus, ieško bendro intereso, kuris motyvuotų ir skatintų bendradarbiauti. Ambasada komunikuoja su įvairius poreikius turinčia diaspora, kiek diasporai reikalinga ambasados pagalba, padeda spręsti įvairias problemas. Poreikis naudotis ambasados teikiamomis paslaugomis, kartu spręsti problemas, bendradarbiavimas siekiant įgyvendinti tam tikrus tikslus, įprasmina ambasados buvimą ir veiklą. Kitaip tariant, jei iš diasporos nebūtų poreikio sąveikauti su ambasada ar ambasada nerodytų suinteresuotumo būti bendrystėje su lietuvių diaspora, sudėtinga būtų pateisinti ambasados reikalingumą kaimyninėje valstybėje. Ambasados reikalingumas, jos veikla ir veiklos rezultatai rodo, kad poreikis naudotis ambasados teikiamomis galimybėmis vis dar yra. Lietuvos rūpestis savo diaspora per savo diplomatinės atstovybes kartu skatina nepamiršti kiekvienam užsienio lietuviui ir asmeninių įsipareigojimų Lietuvai.

Bendradarbiaujant su diaspora įvykdytos programos, rengti renginiai, spręstos problemos tampa tuo matu, kuriuo matuojama ambasados viena iš funkcijų, o teigiami bendradarbiavimo pavyzdžiai motyvuoja ir toliau bendradarbiauti. Bendradarbiavimo proceso prasmės matymas įkvepia nuolatos palaikyti bendrystę vieniems su kitais, nes ši bendrystė yra jėga, skatinanti ir toliau kartu įgyvendinti tikslus. Lietuvos ambasados Latvijoje aktyvumas, nuolatinis dėmesys lietuvių diasporai rodo jos pakankamą atvirumą ir norą veikti bei būti reikalingai, bendradarbiauti ir siekti bendrų rezultatų tam, kad lietuviai jaustųsi komfortiškai svečioje šalyje, jaustų, kad Lietuvai jis yra reikalingas, kad ir svečioje šalyje jam sudarytos sąlygos išsaugoti savo tautinį identitetą. Bendradarbiavimo pavyzdžiai, bendradarbiaujant pasiekti rezultatai, įgyvendinti tikslai, bendrai vykdoma abiemis pusėms naudinga veikla tampa svariais įrodymais, kad tarp Lietuvos ambasados Latvijoje ir Latvijos lietuvių diasporos vyksta bendradarbiavimas ir jo yra tiek, kiek leidžia galimybės:

T1	<i>(104-106) teisės viršenybės dalykai, tai klausimai susiję su nemokumo administratorių veiklai su teismų sprendimais, su valstybinių institucijų ir teismų sprendimais kai gali būti tam tikri elementai interesų;</i> <i>(111) dalykų, kurie su korupcija susiję;</i> <i>(112) mokestiniai dalykai;</i> <i>(149) ambasada yra vienintelė Latvijoje vieta, kur organizuojami rinkimai;</i> <i>(165) ambasada išduoda, palyginus, nemažai Lietuvos Respublikos pasų;</i> <i>(216) formaliai bendruomenė teikia projektus ministerijai, bet ambasada juos irgi vertina;</i>
----	--

	<p>(220) ateina čia menininkai, nori padaryti parodą, ambasada padeda;</p> <p>(223-224) lietuvių bendruomenę kviečiam į Baltų vienybės dienos minėjimą;</p> <p>(291) mes kažkiek padedam per kokį vieną kitą projektą [Rygos lietuvių mokyklai];</p>
T2	<p>(30-31) nukenčia ir jiems reikalinga konsulinė pagalba, informacijos, dažniausiai studijoms reikalinga ekonominė informacija, ateina į renginius;</p> <p>(34-35) daugiausia sulaukiame klientų Latvijos nepiliečių, prašančių Lietuvos pilietybės, žmonių, norinčių keisti pasus po santuokos ar vaikams;</p> <p>(48-51) ambasada dažnai paremia lietuvių bendruomenės renginius vaišėmis, dovanomis, vyksta į Jelgavą, Bauskę, Daugpilį, ten vyksta renginiai, mes vykstame kaip svečiai ir kartu nuvežame kokių nors dovanų, vaisių. Dažnai prašo knygų, dažniausiai vežame istorines ir menines monografijas;</p> <p>(54) mes esame valstybinė institucija pavaldi URM ir URM labai įvairius sprendimus priima;</p> <p>(57-60) du kartus per metus vyksta susitikimai su lietuvių bendruomenės pirmininku Rolandu Žalnierium, sukviečia draugijų pirmininkus, ambasadorių, aptaria pusmečio planus, ką kiekviena bendruomenė planuoja, kokius kultūrinius renginius, kokios pagalbos reikės iš ambasados;</p> <p>(64-65) ambasada bent kartą per mėnesį stengiasi surengti diskusiją, ar kultūrinį, istorinį renginius;</p> <p>(88-90) ambasada daugiau prisideda prie tautiškumo puoselėjimo, mikropagalbos suteikimo, prisideda prie istorinių žinių puoselėjimo, čia labai patogi vieta dirbti su bendra Lietuvos ir Latvijos istorija;</p> <p>(101) esame čia kaip ir kiekviena ambasada, visų pirma – padėti;</p>
T2a	<p>(22-23) jie nori sužinoti politines, ekonomines, kultūrines, literatūrines naujienas iš Lietuvos ir mes jiems padedame;</p>
T4	<p>(26-27) kartu su ambasada darėme tokį seminarą. Kvietėme atvažiuoti čia verslininkus iš Lietuvos ir kvietėme jau čia dirbančius;</p> <p>(36-42) mūsų renginys nuo anksčiau ambasados darytų renginių skyrėsi tuo, kad: a) pakvietėme verslininkus iš Lietuvos, kurie turėjo galimybę ne tik pakalbėti, bet ir užmegzti ryšius; b) pakvietėme ir studentų, nes dažniausiai nėra geras dalykas, kai yra segmentuojama, pavyzdžiui, studentai tik su studentais, tame ir yra vertė, kad Stokholmo aukštosios ekonominės mokyklos studentų pamatys koks darbdavys ir pasikalbina; c) mano mintis, kuriai nepritarė, o dabar jau pritaria, kad padaryti tarptautinį renginį, kur kaip darbinę kalbą rinktis anglų kalbą diskusijoms vykti, nes taip galima įtraukti ir vietinius latvius, platesnę auditoriją, taip galima efektyviau kurti tinklus;</p>
T5	<p>(52-54) pašalpa išrūpinom ir per ambasadą ir bendrija padėjo tretinio vienkartinę pašalpa gauti 1000 latų. Ambasada pataria, jei kas atsitinka. Dėl sugrįžimo buvo klausimų, vienas važiavo pas ambasadą. Dabar, va, atsiuntė informaciją dėl grįžimo ir man tai aktualu;</p>
T6	<p>(97-99) buvo pasirodęs rusų laikraštyje straipsnis apie Lietuvą, tai mes tą redaktore prispaudėm prie sienos. Parašėm lietuvių draugija didelį laišką, dar ambasada įsijungė ir mes juos prispaudėm, tai jie atsiuntė tada atsiprašymą už tą rašinį. Su Vinkum šituos klausimus tvarkėm;</p> <p>(11-12) renginiai, kuriuos daro ambasada mums labai tinka. Mes naudojames visu tuo ir dalyvaujam, kiek gali ateiti žmonių;</p> <p>(13-14) mes švenčiam su ambasada visas tas valstybines šventes: Vasario 16-tą, Sausio 13-tą;</p> <p>(107-109) buvo Baltų vienybės dienos. Latviai visai nieko neorganizuoja. Daro tik mūsų ambasada Latvijoje. Latviams to nereikia, jie net neateina į tuos renginius ir tik todėl, kad jie ignoruoja Lietuvą;</p>
	<p>(54) buvo renginys su verslininkais Lietuvos ir ambasados darbuotojais, mes [studentai]</p>

T7	<i>buvome pakviesti; (21-24) su tuo bendradarbiavimu yra visai smagu, nes jie, pavyzdžiui, atsiunčia kvietimus į visokias paskaitas. Pernai buvo A. Tapinas, pakvietė, tada Lietuvos nepriklausomybės šventės, ėjom visi į rinkimus Lietuvos ambasadoj Latvijoje, buvo atvažiavęs Joe Biden 'as, ėjom. Tikrai suteikia daug galimybių, kurių be ambasados ir negautume;</i>
T8	<i>(3) kas susiję su lietuviais, baigiant finansais ir visais dalykais paremia mus, sutariam labai gerai; (12-13) vykome į Vokietiją. Ten vyko ambasadorių ir bendruomenių pirmininkų suvažiavimas; (59) rekomendacijas parašo, Vasario 16d. ir pinigėlių kartais duoda, paremia; (64-65) jie kaip partneriai, viską darome kartu. Pavyzdžiui, turime meno kolektyvus Liepojoje, Daugpilyje, tai projektus aš pasirašau ir ambasada pasirašo, tiesiog, kuruoja vadovų darbą; 23-24) daug turime projektų, turime savo radiją, spaudą. Visada yra paremiami šie dalykai. Leidžiame laikraštį, kurį paremia Užsienio reikalų ministerija; (87-90) prašom knygų abiturientams – gauname, prašome padėti susitarti su rėmėjais – padeda, važiuojame į bendrus renginius, bus Baltų vienybės diena, ambasada organizuoja, nuperka mums autobusą didelį, vežam kolektyvus tiek mažus, tiek didelius. Agluonoje atidarėme paminklą, ambasada visą kelionę padengė, važiuojam su ambasada; (107-109) bendradarbiavimas vyksta: verslininkų įvairūs susitikimai, kultūriniai susitikimai, dėl projektų rašymo mokymai;</i>

Latvijos atveju bendradarbiavimas su vyresniosios diasporos segmentu vyksta siekiant palaikyti lietuviškumą, tautines vertybes ir identitetą, su verslo atstovais daugiau vyksta neformalus bendradarbiavimas, pasidalijimas patirtimi, rekomendacijomis arba ambasada verslui suteikia pagalbą, kurią ji, kaip Lietuvos diplomatinė atstovybė, įgaliota suteikti. Analizuojant bendradarbiavimo pavyzdžius, galima konstatuoti, kad ambasada yra atvira bendradarbiavimui, nėra didelių trikdžių bendradarbiavimui.

Apie tradicinį bendradarbiavimo proceso vyksmą sprendžiant sudėtingas problemas, sudėtingų sprendimų ir konsensuso paieškas konkrečiame - Lietuvos ambasados Latvijoje ir lietuvių diasporos, bendradarbiavimo procese sunku kalbėti, nes lietuviai Latvijoje nesusiduria su sudėtingomis problemomis, nėra ypatingai sudėtingų spęstinių įvykių:

T2a	<i>(122-123) negirdėjau jokių tokių didesnių problemų, nes čia viskas ganėtinai panašu (lyginant su Lietuva); (121-122) kreipiasi labai dažnai vairuotojai, kurie apsimeta, kad nežino Latvijos eismo taisyklių;</i>
-----	--

Su jaunimu, ypatingai su studentais, pastebimas mažesnis bendradarbiavimas, studentams mažiau reikalinga ambasados pagalba, jais rūpinasi priimančios mokslo institucijos, grįžinėdami dažnai į namus, palaiko nuolat lietuviškumą, jie nelaiko savęs emigrantais. Tad ir ambasados veikla, orientuota į jaunimo pritraukimą, veikla, kuri motyvuotų studentus ateiti ir dalyvauti bendruose projektuose, turi būti ypatingai gerai apgalvota. Reikalinga rasti ir su studentais bendrą interesą, kuris skatintų bendradarbiavimo procesą:

<i>T1</i>	<i>(82-84) jie turi labai savitus interesus, kitą kartą mums pavyksta juos prisivilioti į kažkokius tai renginius, kitą kartą nelabai, reikia labai nutaikyti;</i>
-----------	--

Svarbiausių vidinių veiksnių įtaka bendradarbiavimo procesui tarp Lietuvos Respublikos ambasados ir Latvijos lietuvių diasporos susisteminta lentelėje (10 lentelė).

10 lentelė. Vidinės paskatos įtaka bendradarbiavimo procesui.

<i>Galimybės</i>	<i>Subkategorija</i>	<i>Grėsmės</i>
<ul style="list-style-type: none"> Ambasados darbuotojai turi profesinį pasirengimą, nusiteikimą, motyvaciją bendradarbiauti. Ambasada motyvuoja, skatina lietuvių diasporą bendrai veiklai. Aktyvioji diasporos dalis džiaugiasi bendradarbiaujant pasiektais rezultatais. Rezultatai juos motyvuoja ir toliau bendradarbiauti su ambasada įgyvendinant savo tikslus. 	Motyvacija	<ul style="list-style-type: none"> Dalies lietuvių diasporos vidinės paskatos, motyvacijos ir gebėjimo bendradarbiauti nebuvimas. Intereso bendrai veiklai su ambasada nebuvimas. Bendruomenės uždaramas, nenoras įsileisti į bendruomenę naujos, kitokių interesų turinčios diasporos Diasporos iniciatyvumo stoka Diasporos negebėjimas komunikuoti savo interesų Menkas ambasados domėjimasis neaktyviosios diasporos dalies interesais. Nesutampančios vertybės
<ul style="list-style-type: none"> Ambasada savo nuožiūra organizuoja renginius, projektus į kuriuos įtraukia, pakviečia lietuvių diasporą. Bendradarbiavimo pavyzdžiai motyvuoja bendradarbiauti. Nėra sudėtingų spęstinių problemų, bendradarbiavimo pavyzdžiai susiję su tautinio identiteto puoselėjimo veikla. Diasporai bendradarbiaujant su ambasada yra įgyvendinami „Globalios Lietuvos“ tikslai, gaunama parama šiems tikslams įgyvendinti, naudojamos programos teikiamomis galimybėmis. 	Bendradarbiavimo pavyzdžiai	<ul style="list-style-type: none"> Ambasados nesidomėjimas dalies diasporos poreikiais labai apriboja bendradarbiavimo pavyzdžių turinį. Per didelis ambasados uždaramas apriboja įdomesnių, įvairesnių ir didesnei visuomenės daliai aktualių renginių ar projektų įgyvendinimo galimybes. Nėra tinklaveika grįstos sąveikos pavyzdžių, neišnaudojami diasporos suburti tinklai Ambasados vengimas pasitelkti lietuvių diasporą ne tik kultūrinei veiklai organizuoti, bet ir atstovauti valstybę diplomatinio ar politinio lygio renginiuose, susitikimuose.

Sudaryta darbo autoriaus.

3.2.4. Efektyvaus proceso eigos užtikrinimas

Analizuojant konkretų Lietuvos ambasados Latvijoje ir Latvijos lietuvių diasporos bendradarbiavimo procesą, pagal bendradarbiavimo tipologiją (Raišienė 2006, 50-51) šią sąveiką galima priskirti tinkliniam sąveikos lygmeniui. Tinklaveika grįsta partnerystė ypatinga savo lankstumu, gebėjimu greitai priimti sprendimus, jai būdingas tvirtas pasitikėjimo partneriu jausmas, atsakingumas, nes sąveika nėra suvaržyta ar apribota formaliais ryšiais. Be savo ypatingai bendradarbiavimui svarbių savybių, tinklaveika grįstas bendradarbiavimas, neturėdamas formalių sąveikos apibrėžtumų, susiduria su sudėtinga proceso koordinavimo problema. Formalaus koordinavimo nebuvimas remiasi tik bendradarbiaujančių pusių vidine paskata ir nusiteikimu atsakingai dalyvauti sąveikos procese, patiems rodyti iniciatyvą kordinuojant procesą, komunikuojant, dalinantis informacija. Tinkamas ir tikslingas proceso koordinavimas gali užtikrinti ir bendradarbiavimo efektyvumą, rezultatus.

Komunikacija, informacijos sklaida.

Lietuvių bendruomenė Latvijoje, kitaip nei tradiciškai suvokiamos kaimų, miestų, rajonų bendruomenės, išsiskiria tuo, kad šios bendruomenės nariai - visa lietuvių diaspora, pasklidusi po visą Latvijos teritoriją. Vadinas, Rygoje esančiai Lietuvos ambasadai Latvijoje reikia įdėti daugiau pastangų, dažniau pasitelkti komunikacijos ir informacijos sklaidos šaltinius, norint pasiekti išsibarsčiusius po šalį lietuvius. Efektyvi ir savalaikė informacijos sklaida sudaro galimybes vykti efektyviam bendradarbiavimo procesui. Galima teigti, kad dabartiniame, technologijomis aktyviai besinaudojančiame, pasaulyje informacijos sklaida yra užtikrinta. Ambasada, turėdama lietuvių Latvijoje elektroninių paštų adresus, stengiasi visada informuoti apie diasporai aktualius vykstančius renginius ar iniciatyvas, analogiška informacija talpinama ir ambasados internetiniame puslapyje, skleisti informaciją savo draugijų nariams įpareigoti draugijų vadovai:

T1	<i>(126-128) turime tokį ratą, kuriems siunčiame informaciją, yra tokie koordinatoriai, tai perskambina dar keliems. Visur yra atvejų, kada ateina žmogus į renginį, kuris niekada anksčiau nėra buvęs tokiuose renginiuose. Jei jiems patinka, jie pradeda vaikščioti; (129) dar per rinkimus galima;</i>
T2	<i>(38-40) informacija, tai internetas siūlo plačias galimybes, kad jau tikrai turi būti neraštingas žmogus, jei kreipiesi į ambasadą tik dėl informacijos, nes viską galima rasti įvairiuose internetiniuose puslapiuose; (48) Viskas yra internete ambasados puslapyje;</i>
	<i>(36-37) turime sąrašus, išsiuntinėjame visą laiką pagal sąrašus kvietimus balsuoti, dedame į internetą, Arūnas Vaikutis praneša per radiją, nemažai žmonių patys skambina, klausia ir registruojasi; (58) skelbiame internetu, R. Žalnierius platina per savo pirmininkus;</i>

T2a	<i>(102-103) per internetą arba siuntinėjame kvietimus. Internetas tai yra ambasados internetinė svetainė arba elektroniniu paštu. Feisbuke - ne; (131) žmogus turi būti suinteresuotas ir pats domėtis;</i>
T7	<i>(20-21) yra toks žmogus kaip aš, vadinamas „country manager“ ir ambasada kontaktuoja su manimi, aš turiu visus kontaktus ir persiunčiu kokią informaciją; (60-62) kartais, kai jiems reikia kažkokios informacijos (kiek studentų yra ar dar kažko), tai jie rašo tiesiai man. Pavyzdžiui, vasarą, kai buvo atvykęs Joe Biden'as, net nesiuntė jokio laiško, tiesiai man paskambino; (72-75) centre kartą mačiau skelbimą į renginį su Lietuvos vėliava, tai nustebau, kodėl pas mus mokykloje nėra tokios informacijos, nes, manau, tikrai atsiradę būtų suinteresuotų žmonių šiuo renginiu. Gal nebūtinas skelbimas čia, tik, tiesiog, ta informacija mūsų nepasiekė net elektroniniu paštu, gal ir vieno laiško ir neužtektų, gal jie labai diplomatiškai, bet galima būtų ir „paspaminti“;</i>
T8	<i>(59-61) bus himnas [giedamas], tai aš visur rašiau bendruomenė ir plius ambasada, tai ir ambasada įdėjo į savo tinklapį ir mes visur išplatinome informaciją;</i>

Grėsmės bendradarbiavimo procesui.

Esant plačioms komunikacijos ir informavimo galimybėms, pagrindinės priežastys informacijos nepraeinamumui ir jos sklaidai yra pakankamai subjektyvios. Informacija lietuvių diasporos gali nepasiekti tuomet kai diasporos atstovai:

- Neteikia savo duomenų ambasadai, kad būtų pasiekiami;
- Neturi reikiamų technologijų informacijai gauti.

T1	<i>(125) Jei žmogus neskaityt internetinio puslapio, jei neturi elektroninio pašto tai nelabai gali jį surasti;</i>
T2a	<i>(126-127) nebegalime turėti konsulinės registracijos anketos, nes tai yra duomenų rinkimas, o mums uždrausta rinkti duomenis;</i>
T5	<i>(71) komunikacija šiaurės Latvijoje išvis menka;</i>

Minėti du informacijos sklaidą ribojantys veiksniai jau yra tik rezultatas, kad informacija tam tikrų asmenų nepasiekia. Galima teigti, kad pagrindinė informacijos sklaidą ribojanti priežastis – diasporos nesuinteresuotumas komunikuoti ir gauti informaciją, nenoras bendradarbiauti su ambasada, nenoras įsitraukti į bendruomenės veiklą. Vadinasi, jei asmuo yra suinteresuotas sąveikauti su ambasada, jis pats ieškos būdų komunikuoti, paliks savo duomenis ambasadai, pats domėtis, bus aktyvus:

Ištrauka iš respondento laiško:

„Mes ambasadoje renkame asmenų vardus, pavardes ir elektroninius pašto adresus, reikalingus perduoti informaciją, o formas duodame užpildyti tiems, kas prašo, tačiau mūsų labai retai prašo...“

Nepakankamą informacijos ir komunikacijos sklaidos buvimą ar subjektyvų nenorą skleisti informaciją, nenorą domėtis tuo, kas vyksta aplinkui, iliustruoja tyrimo metu išsakytos frazės, kurios rodo vykstantį informacijos nepraeinamumą:

T8	<i>(49) Mes [lietuvių bendruomenė] kreipiamės į juos [studentus], kviečiame į renginius;</i>
T7	<i>(43) aš [studentė] net neįsivaizduoju kas tai [Latvijos lietuvių bendruomenė]...;</i>

Grėsmių mažinimo galimybės.

Kiekvienas tyrimo dalyvis turėjo savų pastebėjimų kur dar galima stiprinti abipusę sąveiką, kokios dar jiems aktualios problemos, kurias bendradarbiaujant su ambasada galima būtų išspręsti, kokios informacijos pasigendama:

- Vyresniajai kartai trūksta informacijos apie grįžimo į Lietuvą galimybes, pasigendama daugiau informacijos apie Lietuvos aktualijas:

T5	<i>(62-63) reikėtų daugiau gauti informacijos iš ambasados, daugiau pabendrauti, nes mes nematom TV lietuviškos;</i>
----	--

- Lietuvių studentams trūksta informacijos apie įsikūrimo Latvijoje galimybes:

T7	<i>(64-67) Kokio dėmesio Jūs pasigendate iš ambasados? T7. Aš išties nežinau, bet daugelį dalykų padeda mokykla, bet iš tokių paprastų dalykų, visi tik atvažiuavę ką sunkiausiai randa gyvenamąjį būstą. Sunku pirmakursiui susiorientuoti, mes pačios sistemos nesuprantame Latvijoje kaip nuomotis.</i>
----	--

- Dalis diasporos įvardija informacijos trūkumą apie Lietuvos Respublikos Seimo rinkimų organizavimą. Respondentas skundėsi sudėtinga registracijos į rinkimus sistema, pasigedo daugiau ir aktyvesnės informacijos sklaidos iš ambasados, kad rinkėjų aktyvumas būtų didesnis:

T7	<i>(39) dėl rinkimų galėtų kažką „sužaisti“, kad daugiau tų žmonių eitų balsuoti;</i>
----	---

Apibendrinus respondentų pastabas apie tai, kokios informacijos jiems reikėtų, galima teigti, kad ambasadai sudėtinga organizuoti veiklą tik numanant, ko kiekvienas nori ar tikisi. Efektyvios informacijos sklaidai reikalinga diasporos iniciatyva, intereso buvimas, domėjimasis, reikalinga išsakyti savo lūkesčius ir pageidavimus. Nuo kiekvieno diasporos atstovo aktyvumo ir gebėjimo komunikuoti savo pageidavimus priklauso kiek ir kokia informacija jį pasiekia.

Nuolatinių santykių palaikymas, proceso cikliškumo užtikrinimas.

Nuolatinių bendradarbiaujančių pusių sąveikai užtikrinti būtinas proceso palaikymas, abipusė nuolatinė komunikacija bei nuolatinis santykių puoselėjimas. Tam, kad vyktų bendradarbiavimu paremta abipusė sąveika, reikalingas abiejų pusių pasitikėjimas vieni kitą, o patį pasitikėjimą reikia nuolatos puoselėti, palaikyti, kad, esant būtinybei, būtų galima visada sulaukti pagalbos ar pritarimo iš kitos sąveikaujančios pusės. Proceso cikliškumui palaikyti reikalinga Lietuvos ambasados Latvijoje ir Latvijos lietuvių diasporos iniciatyva, gebėjimas dalytis pareigomis ir atsakomybe:

T1	(326) tereikia kažkur iniciatyvos patiems parodyti, jei mato, kad trūksta iš ambasados pusės;
T8	(102-104) ko negali jie padaryti, galime mes prisidėti, mes daugiau esame kultūrinė, sportinė veikla. Praktiškai aš kiekvieną dieną vienaip ar kitaip bendrauju su ambasada;

Efektyvaus bendradarbiavimo proceso tarp Lietuvos ambasados Latvijoje ir Latvijos lietuvių bendruomenės užtikrinimui reikalingi veiksmai pateikti susistemintoje tyrimo lentelėje (11 lentelė).

11 lentelė. Būtinai veiksmai efektyviam bendradarbiavimo procesui užtikrinti.

Galimybės	Subkategorija	Grėsmės
<ul style="list-style-type: none"> Ambasada visada elektroniniu paštu išplatina diasporai aktualią informaciją. Informaciją draugijų nariams yra įpareigoti perduoti draugijų vadovai Aktuali diasporai informacija talpinama internetiniame ambasados puslapyje. 	Komunikacija, informacijos sklaida.	<ul style="list-style-type: none"> Dalis diasporos nepalieka savo kontaktų, nenori būti pasiekiami, nesuinteresuoti informacijos iš ambasados gavimu Informacijos pasiekiamumą ir sklaidą apriboja galimybių naudotis internetu ar telefonu nebuvimas. Sąmoningas informacijos nepateikimas ar jos sklaidos apribojimas tam tikrai lietuvių diasporos daliai Gautos informacijos ignoravimas.
<ul style="list-style-type: none"> Vyksta nuolatinis ambasados ir lietuvių diasporos bendravimas, dalinimasis resursais, keitimasis informacija. Tarpusavio santykis neapsiriboja tam tikro bendradarbiavimo proceso tikslų realizavimu. Tiek aktyvioji diaspora, tiek ambasada suvokia partnerystės svarbą ir tai, kad tik bendradarbiaujant galima įgyvendinti savo tikslus ir siekius, išsaugoti vertybes. 	Nuolatinių santykių palaikymas, proceso cikliškumo užtikrinimas	<ul style="list-style-type: none"> Diaspora linkusi personalizuoti ambasados veiklą ir ambasadą sutapatina su konkrečiu ambasadoriaus veiklos bruožais, tad didelės abejonės dėl proceso cikliškumo užtikrinimo kyla keičiantis ambasados vadovui, nes diaspora linkusi manyti, kad ambasados norą ar nenorą bendradarbiauti lemia asmeninis ambasadoriaus požiūris į šį procesą.

Sudaryta darbo autoriaus.

3.3. „Globalios Lietuvos“ programos įgyvendinimas Latvijoje

Lietuvos ambasados Latvijoje bendradarbiavimo su lietuvių diaspora veiklos gaires apibrėžia Užsienio reikalų ministerijos kartu su diplomatinėmis tarnybomis užsienyje ir kitomis Lietuvos institucijomis įgyvendinama „Globalios Lietuvos“ programa. G. Damušytės (2014) teigimu, programa ir jos teikiama parama „padeda pasiekti bendrą Lietuvos ir diasporos tikslą – stiprinti po pasaulį pasklidusios mūsų tautos tarpusavio ryšius su Lietuva, padėti užsienyje gyvenantiems lietuviams išsaugoti lietuvišką tapatumą, gimtąją kalbą, kultūrą, tradicijas, skatinti užsienio lietuvių organizacijų formavimąsi ir jų organizacinių gebėjimų stiprinimą“. Tam tikrą dalį minėtų programos tikslų gali įgyvendinti Lietuvos diplomatinės atstovybės, kurios ir yra arčiausiai užsienio lietuvių, kurios turi galimybę palaikyti su jais tiesioginį kontaktą:

<i>T1</i>	<i>(326) tereikia kažkur iniciatyvos patiems parodyti, jei mato, kad trūksta iš ambasados pusės;</i>
<i>T8</i>	<i>(102-104) ko negali jie padaryti, galime mes prisidėti, mes daugiau esame kultūrinė, sportinė veikla. Praktiškai aš kiekvieną dieną vienaip ar kitaip bendrauju su ambasada;</i>

Atliktas tyrimas, kuriame dalyvavo Užsienio reikalų ministerijos Užsienio lietuvių departamento darbuotojas, Lietuvos ambasados Latvijoje darbuotojai bei lietuvių diasporos Latvijoje atstovai, atskleidžia ir „Globalios Lietuvos“ programos įgyvendinimo galimybes Latvijoje. Minėtas tyrimo aspektas leidžia analizuoti, kaip yra įgyvendinami tarpusavio bendradarbiavimu grįsti programos tikslai.

Šioje tyrimo dalyje analizuojami „Globalios Lietuvos“ programos tikslų įgyvendinimo uždaviniai, užsienio reikalų ministerijos veiksmai ir pavyzdžiai tikslams įgyvendinti ir konkretus Lietuvos ambasados Latvijoje programos įgyvendinimo praktinis atvejis.

„Globalios Lietuvos“ programoje tikslams pasiekti numatoma atstovybių veikla yra kontroliuojama. Atstovybės dėl savo metų plano yra įpareigos tartis su vietos bendruomenėmis ir apie būsimą veiklą informuoti Užsienio reikalų ministeriją. Vadinasi, ambasadų bendradarbiavimas su vietos diaspora yra reglamentuotas diplomatinėse atstovybių veiklos aprašu ir bendradarbiavimas yra viena iš atstovybių veiklos krypčių:

<i>T9</i>	<i>(10-13) mes [URM] tą veiklą PRIŽIŪRIM ir GAIRES NUSTATOM, pavyzdžiui, mes kiekvienais metais turime diplomatinėse atstovybių projektų veiklos su užsienio lietuviams konkursus. Tai yra, mums atstovybės metų pabaigoje siunčia savo prašymus, savo projektų pasiūlymus, būtent tą veiklą į kurias įtraukia užsienio lietuviams. (21-23) Tikrai atstovybės tuos projektus įgyvendina visus metus ir mums atsiskaito, siunčia ataskaitas, pastebėjimus, kas buvo gerai, ką dar reikėtų daryti toje srityje, ar tai būtų tęstinis projektas, ar galima jį tęsti, jei pasiteisino, ar vienkartinis, kuris tam kartui kažkam reikėjo ir panašiai; (23-28) mes ką tik pakeitėme tvarką, yra toks diplomatinėse atstovybių stiprinant užsienio lietuvių</i>
-----------	--

	<i>ryšį su Lietuvą tvarkos aprašas ir ten yra atskira dalis būtent ką atstovybės turėtų daryti: nuo to, atstovybės reguliariai susitinka su organizacijų atstovais ir pirmininkais, aptaria bendras veiklas ir tų metų planus ir rezultatus ir gina jų interesus, jei to reikia, projektus įgyvendina, teikia informaciją apie tas organizacijas ir apie jų narius, apie narių skaičių, apie pasikeitimus valdyboje ir panašiai.</i>
--	--

Pirmasis programos tikslas – siekti, kad užsienio lietuviai globalizacijos sąlygomis išlaikytų lietuvių tautinį tapatumą, rūpintis asmenų, priklausančių lietuvių tautinei mažumai užsienyje, teisių apsauga.

Šio tikslo esmė:

„„Globalios Lietuvos“ sampratos realizavimas reiškia ne tik kitokio nei iki šiol požiūrio į emigraciją, bet ir kokybiškai naujų, grįstų partneryste ir pagarba, tautos ir valstybės santykių formavimą. <...> kad dėl įvairių priežasčių į užsienį išvykstantys lietuviai jaustųsi Lietuvos patriotais ir integralios Lietuvos tautos dalimi“ (iš programos).

Uždaviniai tikslui pasiekti:

1) *Įtvirtinti visuomenėje „Globalios Lietuvos“ sampratą, skatinti užsienio lietuvius puoselėti lietuvių tautinį tapatumą, lietuviybę ir bendruomeniškumą, remti užsienio bendruomenių žiniasklaidą.*

Ambasadros pateikti duomenys apie numatomus 2017 metais renginius susijusius su užsienio lietuviais rodo, kad visi renginiai vienaip ar kitaip yra susiję su lietuviškosios savasties puoselėjimu, lietuviškųjų tradicijų išlaikymu, svarbių valstybei dienų minėjimu bei supažindinimu su Lietuvos kultūrinėmis aktualijomis:

„Globalios Lietuvos“ programos įgyvendinimo galimybės Latvijoje	
Ištrauka iš ambasados darbuotojo laiško	<i>Ambasadros organizuojami renginiai Latvijos lietuviams 2017 m. –</i> - <i>sausio 25 d. literatūrinis vakaras su Marku Zingeriu, minint Tarptautinę holokausto dieną;</i> - <i>vasario 15 d. – šventinis priėmimas Vasario 16-osios proga;</i> - <i>vasario 17 d. – šv. Mišios Rygos Sopulingosios Dievo Motinos bažnyčioje ir gėlės prie Laisvės paminklo Rygoje;</i> - <i>kovo 9 d. – Onos Kolobovaitės koncertas ir šventinis priėmimas Kovo 11-osios proga;</i> - <i>gegužės mėn. – lietuvių verslininkų Latvijoje vakaras ambasadoje,</i> <i>be to, planuojam kas mėnesį organizuoti po pažintinį (literatūra, muzika, politika, socialinės aktualijos) renginį ambasadoje.</i>

Lietuviškųjų tradicijų puoselėjimas, domėjimasis nūdienos įvykiais, galėjimas dalyvauti toje pat veikloje ar vyksme, kuris analogiškai vyksta ir kilmės šalyje, padeda neatitrūkti nuo lietuviškųjų realiųjų, neprarasti savo identiteto:

T9	<i>(207) Kartais nuvažiavus į bendruomenę tu pamatai daugiau lietuviškumo, nei čia kasdiena;</i>
----	--

Siekdama puoselėti lietuvišką žodį, skleisti lietuviams aktualią informaciją, supažindinti su tuo, kuo gyvena kasdiena Latvijos lietuviai bei siekdama ugdyti piliečių atsakomybę, aktyvumą, palaikyti iniciatyvas, Lietuvos ambasada Latvijoje prisideda ir prie žiniasklaidos rėmimo:

T8	<i>(23-24) turime savo radiją, spaudą. Visada yra paremiami [ambasados] šie dalykai. Leidžiame laikraštį, kurį paremia Užsienio reikalų ministerija.</i>
----	--

2) diegti šiuolaikiškas informacines ir ryšių technologijas – modernizuoti lituanistinį švietimą ir įtvirtinti glaudesnes jo sąsajas su Lietuvos švietimo sistema;

3) sukurti plačiai prieinamą, skirtingoms kalbinėms grupėms pritaikytą, lietuvių kalbos mokymosi modulinę sistemą, plėtoti nuotolinio ir savarankiško lietuvių kalbos mokymosi išteklius;

Siekiant įgyvendinti su lituanistiniu švietimu susijusias užduotis, ambasados pagalbą, palaikymą ir rūpestį nuolat jaučia 1991 metais įkurta Rygos lietuvių mokykla. Tai Latvijos valstybinė mokykla, tačiau ir toliau iš dalies įgyvendinanti idėją mokyti ir šviesti ir lietuvių kilmės vaikus, mokyti lietuvių kalbos, supažindinti su lietuvių kultūra, istorija. Mokykla, be ambasados didžiulio rūpesčio, sulaukia ir nemažai Lietuvos valdžios atstovų dėmesio, vizitų. Nors mokykloje ir mokoma lietuvių kalbos, tačiau šios žinios neprilygsta Lietuvoje besimokančių vaikų lietuvių kalbos žinioms. Siekiantiems ir norintiems gilinti lietuvių kalbos žinias, ambasada, per bendruomenę ir per savo turimus kontaktus, išplatino informaciją apie galimybę nuotoliniu būdu (MOODLE aplinkoje) mokytis lietuvių kalbos ar nuotoliniu būdu mokytis pagal Lietuvos švietimo sistemos kursą.

Ambasada taip pat yra atvira neformaliojo švietimo mokyklėlėms, pasirengusi suteikti patalpas mokyklėlei. Lietuvių emigracijos šalyse galima rasti labai daug neformaliojo ugdymo mokyklėlių, joms skiriamas finansavimas, vyksta mokytojų mokymai, tačiau Latvijos atveju nėra rodomo poreikio iš bendruomenės, kad tokia mokyklėlė būtų, neatsiranda iniciatyvių žmonių galinčių tuo užsiimti, o galbūt nesulaukia iš ambasados reikiamo paskatinimo:

„Globalios Lietuvos“ programoje numatytos priemonės ir URM vykdomos priemonės programos įgyvendinimui	
T9	<p>(108-109) Kas buvo iniciatoriai lietuvių mokyklėlės Kinijoje? <i>Ambasada. Ambasada buvo ta, kuri „užkūrė“, suteikė patalpas,</i></p> <p>(116-119) <i>Feisbuke seku tas mokyklėles, tai tikrai, kokio IŠRADINGUMO!, ir tie mokytojai savaitgaliais dirba, tokie patriotai ir taip užsidegę ugdyti tą kartą, perduoti. Labai įspūdį palieka, aš seku, Prahaj atsidarė, kaip supratau, ambasadorienės iniciatyva mokyklėlė „Debesynas“, tai toj mokyklėlė toks IŠRADINGUMO;</i></p> <p>(126-130) <i>ŠMM per metus virš 300000 eu paskirstė mokyklėlėms. Tai mokyklėlėms, kurios dalyvavo konkursuose vadovėliams, metodinėms priemonėms, tautiniams kostiumams netgi aprūpina, kas kreipiasi, paraiškas surašo. Tai iš „Globalios Lietuvos“ partnerių, jų biudžetas yra pats didžiausias, skiria lietuvybei palaikyti, mokyklėlėm, tai nemažos sumos seminarams įvairiems ir mokytojų kvalifikaciją tobulina kelis kartus per metus.</i></p>

„Globalios Lietuvos“ programos įgyvendinimo galimybės Latvijoje	
T1	<i>(282-284) Rygos lietuvių mokykloje viskas labai keičiasi ir aplinka ten keičiasi, prieš kokius penketą metų ji buvo lietuviškesnė. Lietuvių vaikų skaičius mažėja ir iš tikrųjų, vaikas, baigęs tą mokyklą, jei jis nesimokė papildomai lietuvių kalbos, jam bus sudėtinga įstoti Lietuvoje į aukštąją; (37-38) tai, ką mes turėdavom anksčiau, ir kultūrinių renginių prasme, ir sekmadieninių mokyklėlių, to jau vis mažiau ir mažiau</i>
T8	<i>(34-35) Daugpilyje yra šeštadieninė mokyklėlė, Jelgavoje taip pat.</i>

4) stebėti, kaupti ir analizuoti informaciją apie asmenų, priklausančių lietuvių tautinei mažumai užsienyje, teisių apsaugą.

Latvijoje esantys lietuviai lengvai integravęsi į Latvijos visuomenę dėl kultūrinių, istorinių, teisinių, kalbinių šalių panašumų, tad ir didelių, su teisių apsauga susijusių problemų nematyti, bet visada pasiruošę padėti spręsti problemas jei tam yra būtinybė:

„Globalios Lietuvos“ programoje numatytos priemonės ir URM vykdomos priemonės programos įgyvendinimui	
T9	<i>(25-27) atstovybės reguliariai susitinka su organizacijų atstovais ir pirmininkais, aptaria bendras veiklas ir tų metų planus ir rezultatus, gina jų interesus jei to reikia;</i>
„Globalios Lietuvos“ programos įgyvendinimo galimybės Latvijoje	
T3	<i>(113-117) Latvija sulatvina lietuviškas pavardes ir jie, gaunant pilietybę ar išsiimant dokumentus Latvijoje. Jei mes žvelgiame į tolesnę perspektyvą, jei dabar įstatymas leidžia vaikams dvigubą pilietybę turėti, tai latviai išduos dokumentus sulatvinę vardus ir pavardes. Ar tai priimtina lietuvių bendruomenei tai negirdėjau, kad kas tokį klausimą keltų, bet tai yra problema, kaip mes turime su lenkų tautine mažuma Lietuvoje;</i>
T2a	<i>(123) negirdėjau jokių tokių didesnių problemų, nes čia viskas ganėtinai panašu;</i>
T5	<i>(60-61) buvo skandalas Latvijoje dėl pilietybės klausimų, nes Latvijoje gali turėti dvi pilietybes</i>

Pirmojo tikslo siekis, kad lietuviai globalizacijos sąlygomis išlaikytų lietuvių tautinį tapatumą bei rūpintis asmenų, priklausančių lietuvių tautinei mažumai užsienyje, teisių apsauga, Latvijoje yra sėkmingai įgyvendinimas, nes lietuvių diaspora Latvijoje turi galimybę:

- Laisvai burtis į kultūrinę savimonę ir tradicijas puoselėjančią bendruomenę, draugijas;
- Mokyti lietuvių kalbos, kultūros bei istorijos Rygos lietuvių mokykloje;
- Mokyti pagal Lietuvos švietimo sistemą nuotoliniu būdu;
- Steigti ir aktyviai dalyvauti neformalios sekmadieninės lituanistinės mokyklėlės veikloje;
- Laisvai leisti lietuvių diasporos kasdienybę nušviečiantį laikraštį „Latvijos lietuvis“, turi galimybę turėti savo radijo laidą nacionaliniame radijuje;
- Ginti savo teises, atstovauti savo interesams.

Antrasis programos tikslas – skatinti užsienio lietuvius įsitraukti į Lietuvos politinį, ekonominį, mokslo, kultūros ir sporto gyvenimą.

Uždaviniai tikslui įgyvendinti:

1) plėsti užsienyje gyvenančių Lietuvos Respublikos piliečių dalyvavimo Lietuvos politiniame gyvenime galimybes: spręsti užsienyje gyvenantiems Lietuvos Respublikos piliečiams skirtų rinkimų apygardų sudarymo klausimus, sudaryti jiems sąlygas balsuoti internetu;

Balsavimo internetu klausimas yra vis dar nuolatos svarstomas Lietuvos Seimo bei vyriausiosios rinkimų komisijos, tad užsienyje esančių rinkėjų aktyvumui skatinti šiuo metu galėtų daugiau prisidėti ambasada. Prieš 2016 metų Seimo rinkimus pasigesta informacijos, raginimo, priminimo ar paaiškinimo apie galimybę balsuoti paštu, nes Latvijoje vienintelė vieta balsuoti buvo Rygoje esanti Lietuvos ambasada. Daug žmonių patys domėjosi balsavimo galimybėmis. Tačiau kalbinti respondentai pažymi, kad trūko informacijos, o didesnė informacijos sklaida galėtų paskatinti rinkėjus būti aktyvesniais:

„Globalios Lietuvos“ programoje numatytos priemonės ir URM vykdomos priemonės programos įgyvendinimui	
T9	<p>(52-54) ambasados turi tokią konsulinę registraciją. Tai yra, į tą šalį atvykę lietuviai gali užpildyti konsulinės registracijos anketą, tada ambasada gauna tą anketą ir sužino, kad toks toks lietuvis atvyko gyventi. Jis toje anketoje pažymi kokiais atvejais jis nori gauti informaciją;</p> <p>(57-58) pavyzdžiui, rinkimų atveju ne visi pažymi, kad nori būti informuoti, kad vyks tokie rinkimai.</p> <p>(173-176) debatus Anglijoje prieš rinkimus organizavo. Bet čia buvo pačios bendruomenės iniciatyva, ypač jaunimas UK važiavo. Buvo Dubline debatai, Londone, Osle ir Stokholme, man buvo labai džiugu žiūrėti kai buvo Londone, nes buvo pilnutėlė salė jaunų žmonių. Jaunimo sąjunga buvo pagrindiniai organizatoriai Londone</p> <p>(285) naudojami facebook'u, matau, dalyvauti rinkimuose dažnai kviečia, įdeda videoklipus;</p>
„Globalios Lietuvos“ programos įgyvendinimo galimybės Latvijoje	
Iš ambasados darbuotojo laiško	Anketa „onlin'e“ yra, tačiau jos žmonės nepildo nei „onlin'e“, nei atėję pas mus, matyt, nemato reikalo.
T1	(149) ambasada yra vienintelė Latvijoje vieta kur organizuojami rinkimai;
T2a	(36-42) mes turime sąrašus, išsiuntinėjame visą laiką pagal sąrašus kvietimus balsuoti, dedame į internetą, Arūnas Vaikutis praneša per radiją, nemažai žmonių patys skambina, klausia ir registruojasi. Daug žmonių skambino prieš rinkimus ir registravosi balsavimui, nemažai buvo pagyvenusių žmonių, kuriems sudėtinga registruotis internetu, tai sakydavom, kad pasakytų adresą ir mes išsiųsdavome anketą ir registruodavom, kad galėtų paštu balsuoti. Daug žmonių, ypač iš Daugpilio, Rezeknės, visas pasienis tai labai aktyviai balsavo. Daug važiavo į Lietuvą balsuoti: studentai važiavo, tarnautojų daug važiavo į Lietuvą balsuoti.
T5	(44) Buvo atsiųsta, atsiunčia. Dabar rečiau. [informacija apie rinkimus]
T7	(38-39) mes visi registruojamės per VRK puslapį, buvo labai sunku ir sudėtinga užsiregistruoti. Dėl rinkimų galėtų kažką „sužaisti“, kad daugiau tų žmonių eitų balsuoti.

2) skatinti užsienio valstybėse veikiančias ir užsienio lietuvių vadovaujamas verslo struktūras bendradarbiauti su Lietuvos asocijuotomis verslo struktūromis, valstybės institucijomis ir įstaigomis, atsakingomis už eksporto ir investicijų skatinimą;

Siekdama įgyvendinti šį uždavinį, ambasada rengia kasmetinius susitikimus su verslo bendruomene Latvijoje, domisi jų problemomis, galimybėmis, taip sukaupdama reikalingą informaciją, kurios gali bet kada prireikti. Ambasada taip pat rengė Latvijoje verslą plėtojančių ir Lietuvoje esančių verslininkų susitikimą, kur buvo keičiamasi įžvalgomis, patirtimi, patarimais. Verta pažymėti, kad ambasados vaidmuo čia yra tik organizacinis, nes paprastai Lietuvos verslininkai kontaktų Latvijos verslininkų tinkle ieško savarankiškai:

„Globalios Lietuvos“ programos įgyvendinimo galimybės Latvijoje	
T1	<i>(199-202) jei naujas verslas, kuris čia ateina ir nori susitikti su čia esančiu lietuvišku verslu, jis turi galimybę ateiti čia ir pasikalbėti, bet, vėlgi, tai yra palyginus labai nedaug. Ateidamas čia lietuviškas verslas turi 3000 kontaktų su kuriais gali kalbėti be ambasados pagalbos, jeigu tik tas tinklas sutinka kalbėti;</i>
T4	<i>(24-27) dažniausiai verslininkai tiesiogiai susisiečia su čia verslą turinčiais asmenimis ir akis į akį bendrauja be ambasados įsikišimo... Kartu su ambasada darėme tokį seminarą. Kvietėme atvažiuoti čia verslininkus iš Lietuvos ir kvietėme jau čia dirbančius; (62-63) Latvijoje nėra patarėjų verslui, tad, galima šituo pamatuoti, monitorinant kokie yra rezultatai, negalime jų pateikti ir kaip konkrečių pavyzdžių. Latvijoje daugiau neformaliai viskas vyksta;</i>

3) susisteminti informaciją apie Lietuvai reikšmingą kultūros paveldą užsienyje, skatinti užsienio lietuvius dalyvauti prižiūrint kultūros paveldą užsienyje ir skleisti apie jį informaciją;

Didinga Lietuvos istorija lėmė tai, kad dalis jos istorinio paveldo, atsiradus sienoms tarp valstybių, tapo kitų šalių nuosavybe, kuria Lietuva rūpinasi, saugo kaip tam tikrą istorijos tarpsnį menantį objektą. Ne išimtis ir Latvija. Čia stovi paminklas Karaliui Mindaugui, kadaise čia mokėsi Lietuvos Nepriklausomybės Akto signatarai, šiose teritorijose lietuviai laimėjo mūšius su priešais. Tiek ambasada, tiek vietos bendruomenės rūpinasi tuo lietuviškuoju paveldu, turi galimybę jį prižiūrėti, saugoti, pagerbti, taip primenant ir skelbiant visiems apie didingą Lietuvos istoriją, apie Lietuvos indėlį į Baltijos šalių nepriklausomybę. Ambasados vaidmuo čia taip pat reikšmingas: aukšto rango Lietuvos atstovo – ambasadoriaus, dėmesys tam tikram objektui demonstruoja to objekto svarbą ir reikšmę, pats dėmesys tampa iškalbingas, o jei dar objektas sulaukia ir didelio bendruomenės rūpesčio, vietos latviams atsiranda interesas pasidomėti objektu, skleisti žinią apie jį:

„Globalios Lietuvos“ programoje numatytos priemonės ir URM vykdomos priemonės programos įgyvendinimui	
T9	<i>(330-332) mes mielai supažindintume ir su aukštosiomis technologijomis Lietuvos, kad tie žmonės žinotų kuo daugiau apie Lietuvą, galėtų pristatyti savo rate ar renginiuose, nes lietuvių organizacijos dalyvauja įvairiuose renginiuose, miestų šventėse, parodose, mugėse.</i>
„Globalios Lietuvos“ programos įgyvendinimo galimybės Latvijoje	
T1	<i>(332-338) „Globalios Lietuvos“ ryšys, pavyzdžiui, Latvijos, yra tiesioginis. Jūs galbūt sunkiau surasit ryšį tarp bendruomenės ir istorinės diplomatijos kažkur tai Anglijoje ar Airijoje, bet kaimynystė, tai yra tiesioginiai dalykai. Pavyzdžiui su bendruomene tiesioginis ryšys su Jelgavos Mintaujos gimnazija, ten yra muziejus, tai tiesioginis ryšys, nes Jelgavoje yra bendruomenė ir muziejus, Mintaujos gimnazijoje mokėsi ne vienas mūsų signataras, tame tarpe ir Antanas Smetona. Ryšys Liepojos bendruomenės su Liepojos gimnazija, kur irgi mūsų signatarai mokėsi, sakykim, Latgalos bendruomenė ir ta istorinė legenda, susijusi su karalium Mindaugu ir karaliene Morta.</i>

4) skatinti užsienio lietuvius dalyvauti su Lietuva susijusioje mokslo, kultūros ir sporto veikloje, o Lietuvos savivaldybių institucijas ir įstaigas – aktyviau įsitraukti į bendras su užsienio lietuviais iniciatyvas ir projektus

Latvijos lietuviams yra sudarytos galimybės vykti į Lietuvoje ar kitose šalyse rengiamus pasaulio lietuvių sporto ar kultūrinius renginius. Lietuvių diaspora turi atstovauti Lietuvą įvairiuose tautinių mažumų renginiuose, taip skleisti žinią apie Lietuvą, jos kultūrą.

Latvijos panašumas su Lietuva lėmė ir tai, kad Latvija nėra patraukli diasporos profesionalams, tad nėra čia Lietuvą atstovaujančių meno, mokslo profesionalų, žinią apie Lietuvą daugiau čia skleidžia kultūros draugijos:

„Globalios Lietuvos“ programoje numatytos priemonės ir URM vykdomos priemonės programos įgyvendinimui	
T9	<i>(160-162) pavyzdžiui, Kūno kultūros ir sporto departamentas organizuoja konkursus, kurie yra skirti vien tik užsienio lietuvių organizacijoms Taip pat yra jaunimo reikalų departamento konkursas užsienio lietuvių jaunimo organizacijoms. (273-275) būtent per tuos projektus. Kiekviena ambasada vykdo projektus, galvoja, planuoja metams į priekį ir teikia programas metų pabaigoje ir tai yra viena iš sričių, plano dalių yra ryšių su užsienio lietuviais stiprinimui; (353-357) šiais metais [2016] darome gruodžio pabaigoje kartu su „Globalios Lietuvos Lyderiais“ pirmą diasporos profesionalų konferenciją Vilniuje kurioje mes pakviesime ir bus keturios panelės, keturios sritys, kuriose šnekėsime apie profesionalų, kurie nori dalintis savo darbine patirtimi, dalintis pasiūlymais tolesnei eigai ir ką galima būtų pakeisti. (361-364) mes norime sukurti ne vien bendrą tinklą, bet mintis yra, sutinklinti tuos profesionalus pagal sritis, pavyzdžiui, pasaulio lietuvių gydytojai, pasaulio lietuvių žurnalistai, viešųjų ryšių atstovai, kad jie tarpusavyje keistųsi patirtimi, pasiekimais. Tie tinklai gali būti formalūs, neformalūs, bet, kad tie žmonės turėtų galimybę bendrauti ir žinotų vieni apie kitus</i>
„Globalios Lietuvos“ programos įgyvendinimo galimybės Latvijoje	
	<i>(46-49) Juos vienija laisvalaikio praleidimas, galimybė nuvažiuot į Lietuvą, sudalyvaut diasporos</i>

T1	<p><i>organizuojamose Pasaulio lietuvių žaidynėse ar dar kažkokiam renginyje, praleisti laiką kartu ar kokį savaitgalį jei renginiai organizuojami Lietuvoje.</i></p> <p><i>(223-225) Mes visada lietuvių bendruomenę kviečiam į Baltų vienybės dienos minėjimą rugsėjį, na, yra tokių renginių, kur bendrom jėgom su bendruomene, ir į Lietuvą vežame, tiek ministerijos, tiek ambasados, tiek pačios bendruomenės.</i></p> <p><i>(241-244) Pasienio savivaldybės šiaip su mumis bendradarbiauja, labai padeda Lietuvos – Latvijos bendradarbiavimo per sieną programa. Tas vyksta ir mes pakankamai patenkinti tuo esam. Pavyko inicijuoti, kai kurios tai daro, kai kurios pamiršo tai daryti, kad savivaldybės kaimyno kalba skelbtų informaciją apie kažkokius renginius, kad važinėti pradėtų žmonės</i></p>
T5	<p><i>(72-73) yra projektai, vežiodavom kolektyvus, kviečia į Vilnių, bet sudėtinga atvažiuoti;</i></p>
T8	<p><i>(77-78) vežame irgi parodas, rodome Latvijos kultūrą, skambino iš etnokultūros komiteto prie vyriausybės, kiti metai yra tautinio kostiumo metai, tai vešime ir Latvijos tautinius kostiumus parodyti;</i></p>

Trečiasis programos tikslas – stiprinti užsienio lietuvių ryšius su Lietuva ir taip skatinti juos grįžti į tėvynę, protų nutekėjimo procesą paversti protų apykaitos procesu.

Uždaviniai tikslui pasiekti:

1) vykdyti užsienio lietuvių būklės ir poreikių stebėseną (analizuoti kodėl ir kiek lietuvių išvyko iš Lietuvos);

Minėtam uždaviniui įgyvendinti anketinę stebėseną ir apklausas atlieka Užsienio reikalų ministerija. Vertinant tyrime dalyvavusių respondentų atvirumą, jų išsakytas pastabas, lūkesčius, galima teigti, kad Lietuvos ambasada Latvijoje taip pat turėtų rengti tam tikro pobūdžio klausimus, domėtis lietuvių diasporos problemomis, galbūt, anoniminės anketos leistų jiems būti atviresniems ir nuoširdesniems reiškiant mintis apie tai, ko jie pasigenda ambasados veikloje. Pagal surinktus duomenis galima būtų organizuoti ir tam tikrus projektus, seminarus, siųsti pageidaujama ir trūkstama informaciją. Tik analizuojant ir aiškinantis visuomenės lūkesčius ir poreikius įmanoma efektyviai įgyvendinti visuomenės interesą.

Renkant duomenis apie atvykusiuosius į Latviją lietuvių skaičių susiduriama su žmonių nenoru teikti informaciją apie išvykimą į svečią šalį ar informuoti atvykus svetur. Jokiais kitais būdais nėra įmanoma gauti informacijos apie išvykusiuosius, išskyrus jų norą deklaruoti apie išvykimą ar atvykimą. Ambasada tik kiek įmanoma plačiau skleisdama informaciją apie renginius gali pritraukti daugiau lietuvių diasporos, gauti kontaktus jų pasiekiamumui užtikrinti, atliepti jų poreikius vykdant tikslines apklausas.

Tyrime kalbant apie Latvijos lietuvių bendruomenę taip pat sunku identifikuoti apie kokią lietuvių diasporos dalį yra kalbama. Konkretaus aktyvių bendruomenės narių skaičiaus nepateikė nei ambasada nei bendruomenės pirmininkas. Ambasada, neišskirdama nei vieno diasporos nario, lietuvių bendruomenė laiko visus Latvijoje esančius lietuvius, kurių interesams ir atstovauja:

„Globalios Lietuvos“ programoje numatytos priemonės ir URM vykdomos priemonės programos įgyvendinimui,	
T9	<p>(34-36) <i>Mes prašome atstovybių tokią informaciją mums teikti, nes organizacijos, vėlgi, tai yra visuomeninė veikla ir nieko negali įpareigoti, mes galutinių skaičių galbūt ir neturėsime, nes pačios organizacijos nesusiskaičiuoja;</i></p> <p>(52-54) <i>Ambasados turi tokią konsulinę registraciją. Tai yra, į tą šalį atvykę lietuviai gali užpildyti konsulinės registracijos anketą, tada ambasada gauna tą anketą ir sužino, kad toks toks lietuvis atvyko gyventi. Jis toje anketoje pažymi, kokiais atvejais jis nori gauti informaciją;</i></p> <p>(214-215) <i>bet yra ir kurie atvažiuoja ir ateina kitą dieną prisistatyti. Čia labai priklauso nuo žmonių;</i></p>
„Globalios Lietuvos“ programos įgyvendinimo galimybės Latvijoje	
T2a	<p>(3-20) <i>Latvijoje yra keturiolika įvairių organizacijų.<...> Iš jų gal tik 6 yra realiai egzistuojančios, o visos kitos yra tik po vieną žmogų, kurie dažniausiai atstovauja tik patys sau.<...> Todėl yra labai sunku kalbėti. <...>. Bendruomenė yra visi lietuviai, kurie ateina pas mus balsuoti, ateina į mūsų renginius. Tai yra:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>senjorai, kurie čia yra gimę, nes po tremties jų tėvai negalėjo grįžti į Lietuvą, nors tų senjorų vaikai ir anūakai nekalba jau lietuviškai, jie yra latviai;</i> ▪ <i>verslininkai ir jų žmonos, kurie čia gyvena, kurie vykdo verslą, kurių vaikai, galbūt, mokosi lietuviškai;</i> ▪ <i>tarnautojai, kurie laikinai čia gyvena ir dirba įvairiose tarptautinėse institucijose kaip „Air Baltic“, „Stratcom“, bankuose;</i> ▪ <i>mokiniai iš Rygos lietuvių mokyklos;</i> ▪ <i>studentai iš Rygos Stokholmo ekonomikos mokyklos ir iš Stradine medicinos universiteto.</i>
T6	<p>(95-96) <i>ar ambasada yra kreipusis į Jus sužinoti Jūsų nuomonę apie tam tikras problemas, klausimus?</i></p> <p><i>T6. Nieko tokio nebuvo</i></p>

2) sudaryti sąlygas užsienio lietuviams „vieno langelio“ principu gauti rūpinimą informaciją grįžimo į tėvynę klausimais;

3) sukurti paslaugų sistemą, skirtą grįžtantiems į tėvynę lietuviams ir jų šeimos nariams reintegruiotis Lietuvoje;

Lietuvos ambasada informuoja Latvijos lietuvius, kur rasti susistemintą informaciją apie grįžimo į Lietuvą galimybes, tačiau vyresnės kartos emigrantams kyla daug klausimų, kuriuos išsiaiškinant tikisi ambasados pagalbos:

„Globalios Lietuvos“ programos įgyvendinimo galimybės Latvijoje	
T2a	<p>(106-109) <i>Visą laiką dedame į ambasados internetinę svetainę, per mokyklą, per draugijų pirmininkus platiname visokius skelbimus apie Lietuvių namus Vilniuje, kur gali vaikai mokytis ir važiuoti, apie studijas su įvairiomis lengvatomis užsienio lietuviams, bet aš pati asmeniškai nemanau, kad reikia skatinti grįžti į Lietuvą.</i></p>
T5	<p>(54-56) <i>Dabar, va, atsiuntė informaciją dėl grįžimo ir man tai aktualu. Atsiuntė nuorodą „Renkuosi Lietuvą“, bet nežinom kur toliau ten eit tai reikės skambinti. Būtų gerai žinoti kokie nuostatai grįžtant į Lietuvą. Pensininkai nori grįžti į Lietuvą.</i></p>

4) skatinti grįžti (taip pat ir atvykti trumpalaikių vizitų) užsienio lietuvius ir jų tikslines grupes: mokslininkus, tyrėjus, aukštos kvalifikacijos specialistus, o užsienyje studijuojančius asmenis – atlikti praktiką (stažuotis) Lietuvos valstybės institucijose ir įstaigose, privačiose bendrovėse;

Projektus, skatinančius lietuvių sugrįžimą, organizuoja ir Užsienio reikalų ministerija. Ambasada tik įpareigota skleisti informaciją apie projektus, dalytis turimais kontaktais.

Prie ambasados veiklos, susijusios su studentų skatinimu dirbti į Lietuvai, galima priskirti Lietuvos ambasadoje Latvijoje rengtą Latvijos lietuvių verslininkų, lietuvių verslininkų ir Stokholmo aukštojoje mokykloje studijuojančių lietuvių susitikimą. Apie kitų sričių profesionalų skatinimą dirbti Lietuvai ar Lietuvoje sudėtinga kalbėti, nes nėra informacijos apie Latvijoje esančius lietuvių diasporos profesionalus:

„Globalios Lietuvos“ programoje numatytos priemonės ir URM vykdomos priemonės programos įgyvendinimui	
T9	<i>(179-181) daug išvažiuoja, bet daug ir grįžta jau. Yra tokia programa „Kurk Lietuvai“ kur yra labai šaunių pavyzdžių: kur suvažiuoja, grįžta į tą stažuotę devyniems mėnesiams „Kurk Lietuvai“ ir apie 80 procentų pasilieka Lietuvoj. (183-184) užsienyje baigęs universitetus jaunimas grįžta čia, atsiranda tokių, jie pasijaučia įvertinti, ir tos įmonės vertina tą patirtį,</i>
„Globalios Lietuvos“ programos įgyvendinimo galimybės Latvijoje	
T1	<i>(178-179) Tik mes tu, vadinamų, profesionalų, kuriuos bandomė suburti į Lietuvoje vykstančius forumus, na, nelabai turim mes Latvijoje. Neturim; (205) bet Latvija nepritraukia to aukščiausio lygmens;</i>
T2	<i>(43) su kultūros išeiviais praktiškai nesusiduriame;</i>
T2a	<i>(117) žinomų lietuvių meno veikėjų tai nežinau;</i>
T4	<i>(80) Latvija yra beveik Lietuva, gal ir nėra didelio intereso profesionalams;</i>

Ketvirtasis programos tikslas – naudojantis modernių technologijų ir informacinės sklaidos galimybėmis, sukurti lietuvius Lietuvoje ir užsienyje jungiančią komunikacijos erdvę, atitinkančią informacinius, socialinius, kultūrinius ir kitus jų poreikius.

Uždaviniai tikslui pasiekti:

1) vadovaujantis efektyvumo ir sąnaudų proporcingumo kriterijais, sukurti interneto tinklalapį, jungiantį lietuvius pasaulyje į vieną komunikacijos erdvę;

„Globali Lietuva – Global Lithuania“ FB puslapio sukūrimas informuoja apie po visą pasaulį išsibarsčiusios lietuvių diasporos pasiekimus, organizuojamus renginius, projektus, laimėjimus, dalinamasi gerąja patirtimi. Jei yra teigiama, kad pasaulyje išsibarstę apie milijoną lietuvių, tai,

palyginimui, puslapio sekėjų skaičius yra labai mažas. Galbūt diaspora domisi tik su savo buvimo šalyje esančios lietuvių diasporos reikalais arba nėra pakankamai informacijos apie šį puslapį, arba diaspora neranda jiems aktualios informacijos. Puslapis sukurtas dalytis visų šalių gerąja patirtimi, tačiau dėl subjektyvių priežasčių nerasime ten jokios informacijos apie Latvijoje esančios diasporos veiklą ar su ambasada vykdomus gražius bendradarbiavimo pavyzdžius:

„Globalios Lietuvos“ programoje numatytos priemonės ir URM vykdomos priemonės programos įgyvendinimui	
T9	<i>(188-189) mes turime „Globali Lietuva – Global Lithuania“ kuri kartais vertina: “ką čia 6000 sekėjų“, tačiau mes nerašome skandalingos neigiamos informacijos, nesidalinam negerais momentais; kuri, galbūt, yra „populeresnė“; Dažniausiai yra skelbiama apie renginius ambasados puslapyje, naudojasi facebook’u, matau, kolegos ten laba aktyvūs, į rinkimus dažnai kviečia, įdeda videoklipus, bet taip, žmonės turi tomis informacinėmis priemonėmis naudotis. Jei negali naudotis internetu, facebook’u, tai prieit prie kiekvieno, jeigu jis nesidomi, tikrai yra ribotos galimybės.</i>
„Globalios Lietuvos“ programos įgyvendinimo galimybės Latvijoje	
T2a	<i>(102-104) internetas tai yra ambasados internetinė svetainė arba elektroniniu paštu. Feisbuke ne, nes aš asmeniškai esu priešiška feisbukui, aš pati jo neturiu, nes tai yra „juodas“ duomenų vagimas.</i>

2) užtikrinti Lietuvos nacionalinio radijo ir televizijos kanalo „LTV World“ pasiekiamumą ir plėtrą užsienyje;

Vertinant respondentų pasisakymus, manytina, kad informacijos apie Lietuvą trūkumas atsiranda dėl jų pačių iniciatyvos stygiaus domėtis šiandienos aktualijomis. Šiuolaikiniais technologijų klestėjimo laikais informacija yra labai paprastai pasiekama jei tik norima ją pasiekti. Analizuojant uždavinį susijusį su konkrečiu „LTV World“ televizijos kanalo pasiekiamumu, galima teigti, kad tose šalyse, kuriose kanalas jau yra prieinamas, kanalo pasiekiamumui didinti reikalinga informacijos apie kanalą didesnė sklaida:

T5	<i>(62-63) reikėtų daugiau gauti informacijos iš ambasados, daugiau pabendrauti, nes mes nematom TV lietuviškos.</i>
----	--

Atliktas tyrimas apie „Globalios Lietuvos“ programos įgyvendinimą parodė, kad Latvijoje programos kelti tikslai yra sėkmingai įgyvendinami. Galima pastebėti, kad programos tikslai ir uždaviniai pritaikyti atsižvelgiant į Vakarų šalis išvykusios diasporos poreikius ir jų galimybes, į tą dalį diasporos, kuri, negalėdama realizuoti savo profesinių gebėjimų Lietuvoje, juos realizuoja svetur. Programos esmė, tikslai ir uždaviniai yra vienaip ar kitaip įgyvendinami ir Latvijoje. Tačiau „Globalios Lietuvos“ programos įgyvendinimo plotmėje į Latvijos lietuvių diasporą žvelgti reikia ne standartiškai, reikia atsižvelgti į šios diasporos specifiškumą, diasporos sudėtį ir tikslų įgyvendinimo galimybes. Analizuojant programos

įgyvendinimo galimybes, reikia atsižvelgti į Latvijoje esančios lietuvių diasporos sudėtį ir interesus, negalima programos vienodai taikyti visose šalyse esančiai lietuvių diasporai, nepaisant kiekvienos jos specifiškumo:

T1	<p><i>(187-190) jei pažiūrėsime į „Globalios Lietuvos“ tikslus ir ambasadą Latvijoje, mes čia viską matom ir turim matyt jau truputi kitu kampu, nei formaliai „Globalios Lietuvos“ politikoje surašyta. „Globali Lietuva“ ji tikrai tinka daugeliui šalių, bet... na, ji tinka ir Lietuvai ir Latvijai, bet ją jau reikia visiškai kitaip suprasti tai, kas vyksta tarp Lietuvos ir Latvijos;</i></p> <p><i>(206-207) matyti lietuvių bendruomenę ir ambasadą šiame kontekste truputi nestandartiškai;</i></p> <p><i>(278-279) tie visi elementai, kurie yra „Globalioj Lietuvoj“ čia viskas vyksta, tiktai nežiūrėkit į tą Latviją, kaip į standartinį pavyzdį;</i></p>
----	---

IŠVADOS

1. Galima teigti, kad bendradarbiavimas su visuomene tampa vis svarbesne viešojo valdymo organizacijų veiklos kryptimi. Bendradarbiavimu su visuomene grįsta viešojo valdymo institucijų veikla užtikrina šių institucijų atvirumą, skaidrumą, veiklos efektyvumą ir tinkamą viešojo intereso užtikrinimą. Išanalizavus mokslininkų pastebėjimus apie bendradarbiavimo proceso svarbą ir jo galimas grėsmes, galima teigti, kad neįvertinta bendradarbiavimo proceso svarba, vengimas sąveikauti su visuomene įtakoja ir viešojo valdymo institucijų veiklos neefektyvumą, kuris negeba atstovauti visuomenės interesams.

2. Mokslininkų įžvalgomis paremta informacija apie bendradarbiavimo procesui būtinus veiksnius ir jam kylančias grėsmes susisteminta lentelėje, kuri leidžia aiškiai klasifikuoti empirinio tyrimo duomenis ir identifikuoti bendradarbiavimo galimybes, analizuojant tiriamąjį objektą.

3. Lyginant susistemintą teorinės tyrimo prieigos informaciją apie bendradarbiavimui būtinus veiksnius ir remiantis empirinio tyrimo duomenimis, galima teigti, kad Lietuvos ambasada Latvijoje ir Latvijos lietuvių diaspora turi pakankamai galimybių bendradarbiauti, tačiau tik nuo pačių sąveikos dalyvių priklauso, kiek šiomis galimybėmis bus pasinaudota.

4. Remiantis empirinio tyrimo analizės duomenimis galima teigti, kad vyksta Lietuvos ambasados Latvijoje ir Latvijos lietuvių diasporos bendradarbiavimas, nes yra šiam procesui būtini veiksniai ir sąlygos:

- lanksti viešojo sektoriaus organizacija,
- susitelkusi Latvijos lietuvių diasporos aktyvioji dalis,
- stipri sąveikaujančių pusių motyvacija ir nusiteikimas bendradarbiauti,
- yra bendradarbiavimui būtini ištekliai (finansai, žinios, informacijos sklaidos priemonės),
- tos pačios puoselėjamos vertybės,
- pagarba ir pasitikėjimas sąveikos partneriu,
- nuolatinis sąveikaujančių pusių tarpusavio santykių palaikymas.

5. Išanalizavus Lietuvos ambasados Latvijoje ir Latvijos lietuvių bendradarbiavimo galimybes ir grėsmes matyti, kad pagrindinė grėsmė bendradarbiavimui yra diasporos dalies neaktyvumas. Dalis

Latvijos lietuvių diasporos nepalieka savo kontaktų, kad juos pasiektų informacija apie ambasados iniciatyvas, nesiburia, nedalyvauja projektuose ir renginiuose, tad ambasada turi galimybę bendradarbiauti ir įgyvendinti bendrus tikslus tik su aktyviaja vyresniąja diasporos dalimi.

6. Tyrimui duomenys rodo, kad jaunajai Latvijos lietuvių kartai priklauso Latvijoje studijuojantys lietuviai studentai, Lietuvos verslininkai, tarptautinėse organizacijose dirbantys lietuviai. Pastarosios diasporos dalies socialinių ryšių ratas pirmiausia formuojasi jų esamoje aplinkoje, retai susiduria su informacijos trūkumo problemomis, nes jais rūpinasi svečioje šalyje priimančios institucijos. Šis diasporos segmentas retai buriasi į bendruomenes, nes palaiko tiesioginį ryšį su kilmės šalimi nuolatos ten lankydamasis, todėl sunku surasti bendrą, skatinantį sąveikauti, interesą. Galima teigti, kad pastarajai diasporos daliai ambasados pagalba reikalinga tik išskirtiniais atvejais. Jaunoji Latvijos lietuvių dalis dažniausiai buriasi į neoficialius, stipriau ar silpniau išplėtotus, tinklus, tarpusavyje keičiasi informacija, patirtimi ir tik labai maža dalis šio segmento diasporos atstovų, suinteresuoti bendradarbiauti, palaikyti ryšį su ambasada.

7. Lietuvos ambasados Latvijoje, kaip viešojo valdymo institucijos į bendradarbiavimą su lietuvių diaspora orientuota veikla turi būti nuosekli, susiformavę tam tikros ambasados veiklos tradicijos. Ambasadorių kaita gali turėti labai mažą įtaką, kuri atsiranda besikeičiant sąlygoms, aplinkai. Lietuvių diaspora pažino ne vieną ambasados vadovą, stebėjo, vertino kiekvieno jų veiklą, pasiektus rezultatus. Pastebėtina, kad artėjant ambasadorių rotacijos laikotarpiui, bendruomenėje jaučiamas nerimas ir nežinomybė, kaip keisis bendruomenės santykis ir bendros veiklos organizavimas, esant naujam ambasados vadovui. Šis nerimas kyla iš jau turėtos patirties, kur kiekvieno ambasadoriaus vadovavimo laikotarpiu keičiasi ambasados ir lietuvių diasporos santykis.

8. Išanalizavus bendradarbiavimo procesui tarp Lietuvos ambasados Latvijoje ir Latvijos lietuvių diasporos kylančias grėsmes ir bendradarbiavimą skatinančius veiksnius, galima teigti, kad tik nuo kiekvieno diasporos atstovo priklauso, kiek norima pasinaudoti galimybėmis ir kiek grėsmės gali įtakoti kiekvieno apsisprendimą sąveikauti. Galima teigti, kad duomenų analizėje įvardyta didžioji dalis grėsmių yra subjektyvios ir tik nuo kiekvieno asmens apsisprendimo priklauso, kiek jos turi reikšmės bendradarbiavimo proceso realizavimui. Esant tvirtai motyvacijai ir norui bendradarbiauti, tereikia pasinaudoti bendradarbiavimo galimybėmis.

9. Analizuojant tyrimo duomenis „Globalios Lietuvos“ programos rėmuose, galima teigti, kad Latvijoje esanti lietuvių diaspora negali pasigirti turinti diasporos profesionalų, kurie savo žiniomis, savo darbine veikla galėtų prisidėti prie Lietuvos modernizavimo. Latvijos lietuvių diaspora yra orientuota ir susitelkusi veikti siekiant išlaikyti lietuviškumą, puoselėti lietuvių kultūrą, lietuviškąsias vertybes. Latvijos lietuvių diasporos sandaros specifiškumas, aktyviosios diasporos dalies vertybės ir turimi ištekliai bei programos įgyvendinimo galimybės, lyginant Latvijos lietuvių diasporą su į Vakarų Europą emigravusiais lietuviais, lemia tai, kad programos tikslai nėra visiškai taip įgyvendinami, kaip jie yra surašyti. Diasporos išskirtinumas kartais tampa tuo veiksnium, kurio dėka kai kurie programos uždaviniai yra įgyvendinami sparčiau, tam yra visos galimybės, noras, motyvacija, o kai kuriems uždaviniams įgyvendinti reikalingos papildomos pastangos, nestandartiškas uždavinių ir tikslų traktavimas. Tačiau verta pažymėti, kad Latvijos lietuvių diaspora entuziastingai įgyvendina programos tikslus, dalyvauja projektuose, naudojami programos suteikiamomis galimybėmis, deda visas pastangas tam, kad būtų vieningi, saugotų savo tautinę tapatybę, o tai ir yra tos jėgos, kurių dėka kuriama moderni Lietuvos valstybė.

REKOMENDACIJOS

Ambasadai.

1. Lietuvos ambasadai Latvijoje reikia daugiau koncentruotis į bendradarbiavimo galimybes, stiprinti ir puoselėti veiksnius, kurie lemia bendradarbiavimą, silpninti grėsmių įtaką bendradarbiavimo procesui. Šiam tikslui įgyvendinti reikalingi įvairesni diasporos interesus atitinkantys renginiai. Tam, kad projektai, renginiai atitiktų įvairesnės lietuvių diasporos lūkesčius, reikalingas intensyvus domėjimasis diasporos poreikiais: organizuojamos apklausos, kuriamos diskusijų platformos, skatinamas diasporos aktyvumas išsakant savo poreikius, lūkesčius, klausiami skirtingus interesus atstovaujančių draugijų vadovų, kokie yra tų draugijų lūkesčiai.

2. Į bendradarbiavimo procesą bei „Globalios Lietuvos“ programos tikslų įgyvendinimą ambasadai reikia įtraukti Latvijoje esančios Stokholmo aukštosios mokyklos lietuvių studentus, šios mokyklos lietuvius absolventus, kurie gali išnaudoti savo Alumni tinklą, kuris taip pat prisidėtų prie ambasados vykdomų projektų.

Latvijos lietuvių bendruomenei.

3. Senstanti bendruomenė turi būti atviresnė naujiems, jauniems žmonėms, kuriems būtų perduodamos tradicijos, kurie toliau galėtų veikti puoselėdami tautinį identitetą. Bendruomenė turi savo veiklą organizuoti taip, kad ji būtų įdomi ir jaunajai lietuvių diasporai. Bendruomenės atsinaujinimas būtų kartu ir vertybių ir interesų apsikeitimo procesas: jaunimas ateitų su naujomis idėjomis, nauju veiklos matymu, o senoji karta perduotų saugoti ir tausoti savąsias vertybes, tai, kas jiems svarbu.

Užsienio reikalų ministerijai.

4. Užsienio reikalų ministerija, skirdama ambasadų vadovus, turėtų vertinti ne tik diplomato savybes reikalingas šalių diplomatiniams santykiams palaikyti, bet turi būti įvertintas ir būsimo vadovo pasirengimas komunikuoti, sąveikauti su vietos lietuvių diaspora, motyvacija, rengiami mokymai, seminarai.

LITERATŪRA

Teisės aktai, programos:

1. „Globalios Lietuvos“ – užsienio lietuvių įsitraukimo į valstybės gyvenimą – kūrimo 2011–2019 metų programa.
Prieiga internete:
https://www.urm.lt/uploads/default/documents/globali_lietuva/teisinis_reglamentavimas/Globalios%20Lietuvos%20programa.pdf
2. Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programa.
Prieiga internete:
<https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.418407>
3. Lietuvos Respublikos diplomatinės tarnybos įstatymas
Prieiga internete:
<https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.46EF9E1D52E9/OOLKYNJpgW>
4. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas.
Prieiga internete:
<https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.D3ED3792F52B>

Mokslinės publikacijos:

5. Ansell, Chris, and Alison Gash. "Collaborative governance in theory and practice." *Journal of public administration research and theory* Vol. 18, nr.4 (2008): 543-571.
6. Bagdonavičienė, Vida. "Lietuvos ir migrantų ryšiai neturi nutrūkti." *Oikos: lietuvių migracijos ir diasporos studijos*. 2006, nr.1, p. 18-23
7. Bitinas, Bronislovas, ir kiti. Kokybinių tyrimų metodologija. Klaipėda: S. Jokužio leidykla-spaustuvė, 2008.
8. Bučaitė-Vilkė, Jurga, ir Vikinta Rosinaitė. "Tarpasmeninių ryšių tinklo formavimasis ir jo reikšmė migracijoje." *Kultūra ir visuomenė*, nr.1 (2) (2010): 29-46.
9. Bučinskas, Antanas, Vidmantė Giedraitytė, ir Alvydas Raipa. "Tinklaveika viešojo valdymo pokyčių struktūroje." *Regional formation and development studies* 10.2 (2014): 46-57.
10. Buškevičiūtė, Jolanta, ir Alvydas Raipa. „Sprendimai šiuolaikinio viešojo valdymo evoliucijoje.“ *Viešoji politika ir administravimas*, T.10, nr.1 (2011): 17–26. Prieiga internete:
<http://www.arem.ktu.lt/index.php/PPA/article/view/225/186>.

11. Bland, Travis, et al. "Enhancing public sector innovation: Examining the network-innovation relationship." *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal* 15.3 (2010): 1-17.
12. Carter, Nancy, et al. "The use of triangulation in qualitative research." *Oncology Nursing Forum* 41, no. 5 (2014): 545-547
13. Considine, Mark, and Jenny M. Lewis. "Bureaucracy, network, or enterprise? Comparing models of governance in Australia, Britain, the Netherlands, and New Zealand." *Public Administration Review* vol. 63. Nr.2 (2003): 131-140.
14. Damulienė, Aldona. "Migracijos problema Lietuvoje ir jos įtaka šalies ekonomikai." (2013).
Prieiga internete:
<https://repository.mruni.eu/handle/007/10564>
15. Domarkas, Vladislavas. „Viešojo administravimo paradigmos kaitos atspindžiai dešimtmečio pabaigos publikacijose.“ *Viešojo politika ir administravimas*, T.10, nr.1 (2011): 9-16.
Prieiga internete:
<https://repository.mruni.eu/pdfpreview/bitstream/handle/007/12194/910-1697-1-SM.pdf?sequence=1>
16. Gaižauskaitė, Inga, ir Valavičienė Natalija. *Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2016.
17. Elman, Colin, John Gerring, and James Mahoney. "Case study research: Putting the quant into the qual." Vol. 45 (3)(2016): 375-391.
18. Etikan, Ilker and all. „Comparison of Convenience Sampling and Purposive Sampling“. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics*. Vol. 5, no 1, (2016): 1-4.
19. Gaulė, Eglė. „Sumanus viešasis valdymas: samprata ir dimensijos.“ *Viešojo politika ir administravimas*, T. 13, nr.3 (2014): 372-385.
20. Graneheim, Ulla Hallgren, and Lundman Berit. Qualitative content analysis in nursing research: concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness. *Nurse Education Today*. no. 24 (2004): 105 - 112
21. Gudelis, Dangis, ir kiti. *Diasporos profesionalai: kaip juos telkti kuriant Lietuvos gerovę*. Vilnius: Saulelė, 2015.
22. Gudelis, Dangis, ir Luka Klimavičiūtė. "Assessing “global Lithuania”: the strengths and weaknesses of Lithuanian diaspora engagement strategy." *Journal of Baltic Studies* 47.3 (2016): 325-348.
23. Gudelis, Dangis. "Managing Networks in Business Organizations." *BUSINESS DYNAMICS IN THE 21st CENTURY* (2012): 157-168.
Prieiga internete:
<http://idl.isead.edu.es:8080/jspui/bitstream/10954/1773/1/9789535106289.pdf#page=167>

24. Guogis, Arvydas, ir Aušra Šilinskytė. „Naujasis viešasis valdymas“ Kaip pilietinė vertybė: Lietuvos bendruomenių aktyvumo atvejis." *Tiltai* , nr. 1 (2013): 27-37.
Prieiga internete:
<http://web.b.ebscohost.com/skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=799d14a7-c370-44df-847e-56845433ac6c%40sessionmgr107&vid=12&hid=128>
25. Guogis, Arvydas, Andrius Stasiukynas, ir Dangis Gudelis. "Nevyriausybių organizacijų ir savivaldybių santykių reikšmė, plėtojant vietinę demokratiją: atvejo tyrimai dviejose Lietuvos savivaldybėse." (2014). *Viešoji politika ir administravimas*, nr.22 (2007): 47-56.
26. Huang, Wan-Ling, and Mary K. Feeney. "Citizen Participation in Local Government Decision Making." *Review Of Public Personnel Administration* Vol.36, nr. 2 (2016): 188-209.
27. Job, Jenny. "How is trust in government created? It begins at home, but ends in the parliament." *Australian Review of Public Affairs* 6.1 (2005): 1-23.
Prieiga internete: <http://australianreview.net/journal/v6/n1/job.pdf> (Jenny Job, How is trust in government created? It begins at home, but ends in the parliament.)
28. Johnston, William A, et all. "Democracy, political institutions, and trust: the limits of current electoral reform proposals." *Canadian journal of sociology* 31, nr. 2 (2006): 165-182.
Prieiga internete:
<http://web.a.ebscohost.com/skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=d00a2313-a6f1-465a-a360-413c75ade3eb%40sessionmgr4005&vid=6&hid=4209>
29. Kaniušonytė, Goda, Inga Truskauskaitė, ir Lina Gervinskaitė. "Tarptautinis mobilumas ir asmenybės bruožai." *Tiltai* 60.3 (2014): 19-34.
30. Klava, Liga. *Rygos lietuvių draugijų veikla XIX a. pabaigoje – XX a. pirmojoje pusėje: švietimas, kultūra ir politika*. Magistro darbas. Šiaulių universitetas, 2015.
31. Kumpikaitė, Vilmantė, ir Ineta Žičkutė. "Emigracijai įtaką darančių veiksnių analizė." *Economics and management* 17.2 (2012): 740-746.
32. Lecy, Jesse D., Ines A. Mergel, and Hans Peter Schmitz. "Networks in Public Administration: Current scholarship in review." *Public Management Review* , nr. 5 (2014): 643-665.
33. Little, John H. "Thinking government: Bringing democratic awareness to public administration," iš *Refounding democratic public administration: Modern paradoxes, postmodern challenge*, Gary L. Wamsley ir JamesF. Wolf (London: SAGE Publications, 1996): 327-351.
34. Maier-Rabler, Ursula, and Stefan Huber. „“Open”: the changing relation between citizens, public administration, and political authority“. *eJournal of eDemocracy and Open Government*. Nr.2 (2011): 182-191.

Prieiga internete:

<http://www.jedem.org/index.php/jedem/issue/view/5>

35. Mattessich, Paul W., and Barbara R. Monsey. *Collaboration: what makes it work. A review of research literature on factors influencing successful collaboration*. Amherst H. Wilder Foundation, 919 Lafond, St. Paul, MN 55104., 1992
36. Mažylis, Liudas, ir Dainius Vazgelevičius. "Nevyriausybinių sektoriaus bendradarbiavimas su savivaldos institucijomis, teikiant socialines paslaugas." *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, nr.29 (2004): 117-134.
37. Nakrošis, Vitalis. „Viešojo valdymo reformos Lietuvoje: kodėl ir kuo reikia pakeisti naująją viešąją vadybą?“ *Politologija*, nr. 1 (61)(2011): 65–98.
38. Nefas, Saulius ir kiti. *Demokratija ir vietos bendruomenė Lietuvoje*. Vadovėlis. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2011.
39. Patton, Michael Quinn. „Two Decades of Developments in Qualitative Inquiry. A Personal, Experiential Perspective“, *Qualitative Social Work* Vol. 1 (3) (2002): 261-283.
40. Platačiūtė, Vija. "Lietuvos ir Latvijos imigracijos politikos lyginamoji analizė." *OIKOS: lietuvių migracijos ir diasporos studijos*, 2011, nr. 1 (11), p. 23-42.
41. Puškorius, Stasys. "Bendradarbiavimo efektyvumas." *Viešoji politika ir administravimas*, nr.20 (2007): 24-31.
42. Raipa, Alvydas, ir Vidmantė Giedraitytė. "Inovacijos viešajame valdyme: socialinė tinklaveika“. *Public Administration (16484541)* 4, nr. 40 (2013): 29-37.
43. Raipa, Alvydas. „Naujojo viešojo valdymo indikatorių diagnozavimo galimybės. „*Viešoji politika ir administravimas*, T.10, nr.2 (2011): 167-182.

Prieiga internete:

<https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/12154/898-1673-1-SM.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

44. Raipa, Alvydas. „Iššūkių naujam viešajam valdymui.“ *Public Administration*, nr. 33 (2012): 14-21.

Prieiga internete:

<http://web.a.ebscohost.com/skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=62aba2a9-2f84-441b-8277-36738bc781aa%40sessionmgr4003&vid=20&hid=4204>

45. Raišienė, Agota Giegrė. "Bendradarbiavimo kaip viešojo sektoriaus veiklos organizavimo alternatyvos teoriniai aspektai." *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos* 5 (2005): 56-60.

Prieiga internete:

https://www.researchgate.net/profile/Agota_Raisiene/publication/268288295_Bendradarbiavimo_kai_p_viejo_sektorius_veiklos_organizavimo_alternatyvos_teoriniai_aspektai/links/54be4f310cf218da9391e3c8.pdf

46. Raišienė, Agota Giedrė. „Teoriniai vietos savivaldos bendradarbiavimo aspektai“. Iš *Savivaldos institucijų socialinis politinis veiksmingumas: monografija*, atsakingasis redaktorius Stasys Puškorius, 39-58. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2006.
47. Reese, Laura A., and Raymond A. Rosenfeld. *Comparative Civic Culture : The Role of Local Culture in Urban Policy-making*. Burlington, VT: Routledge, 2012. Prieiga internete: <http://web.a.ebscohost.com/skaitykla.mruni.eu/ehost/ebookviewer/ebook/bmx1YmtfXzQzMjI2MV9fQU41?sid=547b3260-c764-4db8-967e-bc5a7b5f59e2@sessionmgr4006&vid=1&format=EB&rid=1>
48. Ring, Peter S., and Andrew H. van de Ven. "Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships." *The Academy of Management Review* Vol.19 (1), (1994): 90-118.
49. Ryan, Richard M., and Edward L. Deci. "Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions." *Contemporary educational psychology*. Vol. 25, nr.1 (2000): 54-67.
50. Rudžinskienė, Rasa, ir Lina Paulauskaitė. "Lietuvos gyventojų emigracijos priežastys ir padariniai šalies ekonomikai." *Socialinė teorija, empirija, politika ir praktika* 8 (2014): 62-78.
51. Saldukas, Linas. *Lithuanian diaspora*. Vilnius: Vaga, 2002.
52. Simon, Herbert. "Administracinė elgsena: sprendimų priėmimo procesų administracinėse organizacijose tyrimas." *Vilnius: Knygiai* 400 (2003).
53. Smalskys, Vainius, ir Eugenijus Skietrys. "Viešojo valdymo modernizavimo aspektai ir įgyvendinimo problemos." *Viešoji politika ir administravimas*, nr. 24 (2008): 60-66.
54. Smalskys, Vainius, ir kiti. „Good Governance“ (geras valdymas) viešojo administravimo modernizavimo koncepcijų kontekste." *Public Administration (16484541)* 1/2, nr. 45/46 (2015): 40-48.
55. Stasiukynas, Andrius. "Bendruomeninių ir nevyriausybinių ne pelno siekiančių organizacijų veiklos tradicijų ir vadybos perspektyvos Lietuvoje." *Socialinės Technologijos*, nr. 2 (2014): 370-384.
56. Stulgienė, Asta, ir Asta Daunorienė. "MIGRACIJOS POVEIKIS DARBO JĖGOS RINKOS PUSIAUSVYRAI." *Economics & Management* (2009).
57. Šimanskienė, Ligita, ir Jurgita Paužuolienė. "Emigracija Lietuvoje: priežastys ir padariniai." *Regional Formation and Development Studies* 9.1. (2014): 146-156.
58. Teddlie, Charles, and Fen Yu. Mixed Methods Sampling : A Typology With Examples. *Journal of Mixed Methods Research*, vol. 1 (2007):77-100.

59. Thomson, Ann Marie, and James L. Perry. "Collaboration Processes: Inside the Black Box." *Public Administration Review*. Vol. 66 (2006): 20-32
60. Thomson, Ann Marie, et all "Conceptualizing and Measuring Collaboration." *Journal Of Public Administration Research & Theory*, vol.19, nr. 1 (2009): 23-56.
61. Urbanovič , Jolanta, ir kiti, „Viešojo valdymo reformų koncepcijų turinys ir evoliucija.“ Iš *Viešojo administravimo teorijos*, Jolanta Urbanovič, Vainius Smalskys, 198-238. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2015.
62. Venckaitis, Bertas. "Pasaulio lietuvių ekonomikos forumas: naujos santykių su lietuvių diaspora perspektyvos." *OIKOS: lietuvių migracijos ir diasporos studijos*, nr. 2 (8), (2009): 30-34.
63. *Visuotinė lietuvių enciklopedija*. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos institutas, T. XXIII. 2013.
64. Vock, Marlene, Willemijn van Dolen, and Ans Kolk. "Micro-Level Interactions in Business–Nonprofit Partnerships." *Business & Society*. Vol.53, nr. 4 (2014): 517-550.
65. Weinberg, Lisa. "Understanding social process: The key to democratic governance," iš *Refounding democratic public administration: Modern paradoxes, postmodern challenge*, Gary L. Wamsley ir James F. Wolf (London: SAGE publications, 1996), 279-292.
66. Witesman, Eva M., and Sergio Fernandez. "Government contracts with private organizations: Are there differences between nonprofits and for-profits?," *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, nr. 42(4) (2012): 689-715.
67. Zaleskienė, Irena, ir Laima Rutkauskienė. "Nevyriausybinių organizacijų vaidmuo teikiant socialines paslaugas“, (2003).

Priega internete:

<https://repository.mruni.eu/pdfpreview/bitstream/handle/007/13338/2210-4716-1-SM.pdf?sequence=1>

Balkuvienė R. Lietuvos Respublikos ambasados Latvijoje ir Latvijos lietuvių bendradarbiavimo galimybių tyrimas / Viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas. Vadovas doc. dr. D. Gudelis. - Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2017. – 98 p.

SANTRAUKA

Magistrinio baigiamojo darbo temos aktualumą rodo vis didėjanti bendradarbiavimo su visuomene svarba viešojo valdymo institucijų veiklos efektyvumui. Modernizuojant viešąjį valdymą, ieškant efektyviausių veiklos būdų viešajam interesui užtikrinti, bendradarbiavimas su visuomene tampa viena svarbiausių veiklos kryptių lemiančių demokratinių vertybių užtikrinimą, įgalinančių pilietinę visuomenę aktyviai dalyvauti viešosios vertės kūrime, skatinančių viešojo valdymo organizacijų veiklos atvirumą, priimamų sprendimų skaidrumą.

Bendradarbiavimo procesui suteikiant ypatingą reikšmę viešojo intereso užtikrinimo procese, svarbu, kad šios sąveikos prasmę ir svarbą suvoktų ir abi sąveikaujančios pusės. Svarbu, kad būtų galimybės ir sąlygos bendradarbiavimo procesui atsirasti, kad būtų užtikrinta sklandi ir efektyvi proceso eiga siekiant įgyvendinti bendrus tikslus.

Lietuvos valstybė susiduria su didžiulės emigracijos reiškiniu, didelė dalis šalies piliečių gyvena svečiose šalyse, tačiau nepraranda savo tautinio identiteto, jiems svarbu jausti gimtosios šalies rūpestį bei kartu jaustis naudingais savo gimtajai šaliai. Lietuvių diasporos teisės ir interesai yra ginami, atstovaujami, svečiose šalyse turi galimybę puoselėti savo gimtosios šalies kultūrą, skleisti žinią apie Lietuvą, prisidėti prie Lietuvos gerovės kūrimo.

Šiame magistro baigiamajame darbe, remiantis empirinio tyrimo duomenimis, išanalizuotos Latvijos Respublikoje esančios Lietuvos ambasados ir Latvijos lietuvių diasporos bendradarbiavimo galimybės: bendradarbiavimui būtinų veiksmų pasireiškimas, jų įtaka bendradarbiavimo procesui, įvardijamos didžiausios grėsmės bendradarbiavimo procesui, siūloma kaip mažinti grėsmes ir kokiomis priemonėmis didinti bendradarbiavimo galimybes.

Tyrimo duomenų analizės leidžia teigti, kad Lietuvos ambasados Latvijoje ir Latvijos lietuvių diasporai bendradarbiauti yra visos galimybės ir tik nuo pačių sąveikaujančių pusių priklauso, kiek tomis galimybėmis yra pasinaudojama. Remiantis tyrimo duomenimis, galima teigti, kad bendradarbiauti sąveikaujančias puses skatina ir „Globalios Lietuvos“ programos teikiamos galimybės, kur bendradarbiaujant ir atsižvelgiant į Latvijos lietuvių diasporos specifiką yra įgyvendinami ir minėtos programos tikslai, uždaviniai.

Pagrindiniai žodžiai: bendradarbiavimas, bendradarbiavimo galimybės, grėsmės bendradarbiavimui, Lietuvos Respublikos ambasada Latvijoje, Latvijos lietuvių diaspora, Latvijos lietuvių bendruomenė, „Globalios Lietuvos“ programa.

Balkuvienė R. Investigation of the possibilities for cooperation between The Embassy of Republic of Lithuania and Lithuanian community in Latvia. / Master's Thesis in Public Administration. Supervisor: Assoc. dr. D. Gudelis. Vilnius: Mykolas Romeris University, Faculty of Politics and Management, 2017. – 98 p.

SUMMARY

The constantly increasing importance of cooperation with society for the effectiveness of public administration institutions is one of the most relevant factors for the study object of this Master thesis. Modernizing public administration and trying to ensure the public interest the cooperation with society becomes one of the most important aspects which is the essential factor in securing the democratic values. All these values enable citizens to participate in establishing the public value which encourages the transparency of public administration and the clearance of legal decisions.

The process of co-operation has a special meaning in the process of ensuring the public interest. Hence, it is important for both parts of cooperation to understand the importance and meaning of this interaction. Moreover, it is extremely important to create possibilities and conditions to establish the cooperation process, and to ensure smooth and efficient process to accomplish common intentions.

Nowadays Lithuania confront the emigration problem so the big part of the citizens live abroad but they do not forget their national identity, it is important for them to have a feeling of concern of their native country and be useful. Emigrants want to know their rights and interests are protected and represented, they are able to cherish their culture, spread the knowledge of Lithuania as a country, to be a part of creation of Lithuania wealth.

In this Master thesis the empirical research part analyses the possibilities of cooperation between the Embassy of Republic of Lithuania and Lithuanian communities in the Republic of Latvia: the expression of cooperation importance, the influence of those factors to cooperation process, and the biggest threat to it, the suggestion how to reduce the threat and how to increase the cooperation. The research allows us to evaluate the motivation of each part of cooperation, the effort to ensure the efficiency of cooperation process.

The research data analysis suggests that the Lithuanian Embassy in Latvia and Latvian Lithuanian diaspora cooperation are all possibilities, and only on the same side interacting depends how these options are exercised. According to the survey, it can be said that cooperation promotes interoperable sides and "Global Lithuania" program provided opportunities where cooperation and taking into account the specifics of the Latvian Lithuanian diaspora is implemented and referred to the program's objectives and tasks.

Key words: cooperation, possibilities of cooperation, Lithuanian Embassy in Latvia, Lithuanian diaspora in Latvia, Lithuanian community in Latvia, "Global Lithuania" program.

PRIEDAI

1 PRIEDAS

Interviu klausimai

1. Kokia yra Latvijos lietuvių diaspora?
2. Kokie žmonės, karta buriasi į bendruomenę?
3. Jūsų žiniomis, ar atvykę į Latviją lietuviai informuoja ambasadą apie savo atvykimą? Galbūt didžioji dalis atvykusių lietuvių tiesiog „ištirpsta“ šalyje, jie nesiburia, nereikalinga tautiečių ar ambasadų pagalba, gal žinomos nesitelkimo priežastys?
4. Ar ambasada prisideda prie diasporos telkimo?
5. Gintės B. Damušytės teigimu, „tiesioginių ryšių palaikymas (tarp ambasadų ir diasporos) yra viena efektyviausių bendradarbiavimo formų“ Kaip tie ryšiai palaikomi Latvijos atveju?
6. Gal galima palyginti skirtingo laikotarpio ambasadų veiklą, aktyvumą bendradarbiaujant su Latvijos lietuvių diaspora?
7. Ar bendruomenė pasitiki ambasada kaip valstybės institucija?
8. Ar ambasadai reikalinga Lietuvos diasporos Latvijoje nuomonė priimant sprendimus? Ar vykdomos apklausos siekiant sužinoti diasporos lūkesčius, problemas? Kiek ambasada savo veikloje pasitelkia Latvijos lietuvių diasporą?
9. Ambasados, šalia kitų veiklų, daug dėmesio skiria ryšiams su tose šalyse gyvenančiais lietuviais, Lietuvos diasporos organizacijomis plėtoti. Jūsų žiniomis, kaip tie ryšiai plėtojami su organizacijomis, pavieniais asmenimis, ar ambasada pasiekia lietuvius, kurie gyvena toliau nuo Rygos, kur yra ambasada?
10. Kokie vykdyti projektai organizacijų bendruomeniškumui stiprinti, tautiškumui ir lietuvių bei išlaikyti?
11. Kiek ambasada savo veikloje pasitelkia bendruomenės pagalbą?
12. Kokie sprendimai priimti dalyvaujant ambasadai?
13. Ar ambasada į oficialius susitikimus kviečiasi ir bendruomenės atstovus?
14. Kas iniciatyvesni tarpusavio bendradarbiavime (ambasada ar bendruomenė)?
15. Kokia abipusio bendradarbiavimo nauda ir bendruomenei, ir ambasadai?
16. Kokios pagrindinės diasporos problemos Latvijoje? Kaip ambasada prisideda (ar neprisideda) prie jų sprendimo?
17. Kaip skiriasi skirtingų kartų atstovų bendradarbiavimo su ambasada tikslai?

18. Kaip skiriasi skirtingų kartų ir interesų diasporos grupių bendradarbiavimo skatinimas, kokios priemonės pasitelkiamos siekiant įtraukti į bendradarbiavimo procesą skirtingus diasporos segmentus?
19. Kokiais tikslais yra tekę kreiptis į ambasadą?
20. Ar yra tekę nusivilti ambasados veikla, ar buvo kada nesuteikta pagalba?
21. Kurie bendradarbiavimo aspektai turėtų būti tobulintini? Tam reikalinga įstatyminė bazė ar tiesiog aktyvumo skatinimas prisidėtų prie glaudesnio bendradarbiavimo? Bendradarbiavimo galimybės, trikdžiai.
22. Ko pasigendate iš Lietuvos ambasados Latvijoje?
23. Ar Jus pasiekia informacija apie aktualias diasporai naujienas, ambasados vykdomą veiklą, projektus, renginius?
24. Kaip ambasada vykdo Globalios Lietuvos programą ir skatina čia esančius lietuvius prisidėti prie gimtosios šalies gerovės?
25. Pasak L. Linkevičiaus, „pasklidusi Globalios Lietuvos idėja būtent ir skatina abipusį partnerystę ir pagarba grįstą Lietuvos valstybės ir diasporos bendradarbiavimą“. Kiek sklaidi ši idėja yra Latvijoje? Kaip ambasada prisideda šios programos sklaidos? Ar sklaida yra veiksminga? Ar vyksta Lietuvos ambasados ir Latvijos lietuvių diasporos bendradarbiavimas įgyvendinant „Globalios Lietuvos“ tikslus?
26. Kaip ne diasporos profesionalai gali prisidėti prie Globalios Lietuvos idėjos? Ar juos pasiekia informacija apie „Globalios Lietuvos“ programos teikiamas galimybes, ar jomis yra naudojamosi, ar diaspora aktyviai prisideda prie Lietuvos gerovės?