



Vilniaus dailės akademija  
UNESCO kultūros vadybos ir kultūros politikos katedra

Darius Vizbaras

## **„TARPTAUTINIAI ANTREPRENERYSTĖS MODELIAI TEATRE“**

### **MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS**

Kultūros vadybos ir kultūros politikos magistro studijų programa

Magistrinį darbą parengė Darius Vizbaras

Baigiamojo darbo vadovė Doc. dr. Ina Pukelytė

Recenzentas: Prof. dr. Rolandas Strazdas

Vilnius, 2019

## **DARBO AUTENTIŠKUMO DEKLARACIJA**

Aš, Darius Vizbaras, VDA UNESCO kultūros vadybos ir kultūros politikos katedros II kurso magistrantas, patvirtinu, kad šis baigiamasis darbas paremtas mano paties tyrimais ir jame naudotasi tik tokia papildoma informacija, kuri nurodyta nuorodose, paaiškinimuose, šaltinių, literatūros bei lentelių ir paveikslų sąrašuose.

Patvirtinu, kad darbe nėra naudojamosi kitų darbais to nenurodant ir nė viena baigiamojo darbo dalis nepažeidžia jokių asmens ar institucijos autorinių teisių. Taip pat darbas (ar jo dalis) nebuvo pateikta jokiai kitai aukštojo mokslo institucijai kaip akademinis atsiskaitymas.

Darius Vizbaras

## ANOTACIJA

LT

Lietuvos kultūros politikos bei KKI skatinamų pokyčių akistatoje atsidūrusiam Lietuvos teatrui tampa vis sunkiau įrodyti veiklos krypties vertę visuomenėje. Šis darbas nagrinėja kultūros politikos bei KKI poveikį teatrams ir pateikia vieną iš galimų lauko problemų sprendimų - tarptautinius antreprenerystės modelius teatre. Šio įrankio tarptautiškumas sprendžia Lietuvos meno rinkos problemą, kuri siejama su dydžiu ir nepajėgumu save išlaikyti. Antreprenerystės integracija prisideda sprendžiant neefektyvių įstaigų, ypač valstybinių, darbų organizavimą, pateikia progresyvų požiūrį į teatrų organizacinę kultūrą ir darbų organizavimą. Keičiamas teatrų požiūris į priešišką reformoms dėmesį skiriant problemų sprendimui ir siekiui atrasti, išnaudoti, o kartu ir kurti galimybes, leidžiančias užtikrinti tvarų organizacijos vystymą. Darbo metu ištirta Lietuvos šokio informacijos centro veikla atskleidžia, kokiomis konkrečiomis formomis tarptautinės teatro antreprenerystės modeliai pasireiškia Lietuvoje. Šis darbas skirtas Lietuvos teatrams, jų prodiuseriams bei vadybininkams, kultūros politikos formuotojams.

ENG

Changes that are brought by Lithuanian Culture policies and Culture and Creative industries (CCI) are making difficult for Lithuanian theaters to prove their destination value in the society. This thesis focuses on CCI and culture policies influence in theaters and offers an optional solution to the rising problems: models of international entrepreneurship in theater. International scale is chosen because it solves the local Lithuanian market problems which are related to its size and not being able to fund itself. Entrepreneurship on the other hand helps theaters, especially public, to solve their efficiency problems while bringing a progressive view in organizational culture and work structures. Thus, transforming the attention from defensiveness of the reforms to openness of problem solving by reaching and creating new possibilities and seeking sustainable organizational growth. The research of Lithuanian dance information center explores how the models of international entrepreneurship in theater has a practical integration in Lithuania. This work is made for theaters, their producers, managers and cultural policy makes.

## TURINYS

|                                                                                             |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| DARBO AUTENTIŠKUMO DEKLARACIJA .....                                                        | 2  |
| ANOTACIJA .....                                                                             | 3  |
| TURINYS .....                                                                               | 4  |
| ĮVADAS.....                                                                                 | 6  |
| 1. Kultūros ir kūrybinių industrijų įtaka kultūros organizacijoms .....                     | 11 |
| 1.1. Kultūros ir kūrybinių industrijų sampratos.....                                        | 11 |
| 1.2. KKI poveikis veiklos organizavimui.....                                                | 14 |
| 1.3. Vertės modeliavimo būdai.....                                                          | 21 |
| 2. Teatrų veiklos modeliai ir kultūros politikos priklausomybė .....                        | 29 |
| 2.1. Kultūros politikos poveikis Lietuvos teatrui .....                                     | 29 |
| 2.2. Teatrinės veiklos organizaciniai modeliai .....                                        | 36 |
| 2.3. Teatrų paslaugos KKI kontekste.....                                                    | 40 |
| 3. Tarptautiniai antreprenerystės modeliai teatre .....                                     | 46 |
| 3.1. Antreprenerystės poreikis teatre .....                                                 | 46 |
| 3.2. Antreprenerystė teatrinės veiklos kontekste .....                                      | 47 |
| 3.3. Teatro antrepreneriškos organizacinės struktūros ir strategijos modeliavimas .....     | 51 |
| 3.4. Tarptautinės teatro antreprenerystė: charakteristika ir strateginis programavimas .... | 59 |
| 4. Empirinis tyrimas: tarptautinė antreprenerystė Lietuvos teatre .....                     | 68 |
| 4.1. Tyrimo metodologija .....                                                              | 68 |
| 4.2. Lietuvos šokio informacijos centro antreprenerystės aplinkos ir galimybių analizė..    | 72 |
| 4.3. Lietuvos šokio informacijos centro strateginio programavimo analizė.....               | 76 |
| 4.4. Lietuvos šokio informacijos centro verslo modelio analizė .....                        | 81 |
| 4.5. Lietuvos šokio informacijos centro tarptautinės tinklaveikos analizė.....              | 85 |
| IŠVADOS .....                                                                               | 90 |

|                                                                  |     |
|------------------------------------------------------------------|-----|
| REKOMENDACIJOS .....                                             | 92  |
| PAVEIKSLĖLIŲ SĄRAŠAS .....                                       | 96  |
| SANTRAUKA .....                                                  | 97  |
| SUMMARY .....                                                    | 98  |
| PRIEDAI .....                                                    | 99  |
| Priedas Nr. 1 Profesionalaus scenos meno įstaigų registras ..... | 99  |
| Priedas Nr.2 Interviu transkripcijos .....                       | 101 |

## IVADAS

Lietuvos kultūros politikos diskursas vis labiau krypsta link neo-liberalių bei demokratinių vertybių. Kaip ir daugelis kitų pasaulio šalių, Lietuva renkasi vis atviresnę, visiems prieinamą, rinkos dėsniais besivadovaujančią kultūrinių paslaugų kryptį. Valstybės, suprasdamos, kad pilnai negali remti kultūros vystymosi, vis daugiau dėmesio pradėjo skirti atsakomybės perkėlimui visuomenei bei kultūros operatoriams. Tai pradėjo formuoti kitokias meno sklaidos taisykles, o kai kur ir drastiškus pokyčius. Šių pokyčių kontekste neišvengiamai atsidūrė ir teatras.

Po-sovietinės šalys, įskaitant ir Lietuvą, remiantis Milenos Dragevič (Milena Dragičević Šešić, Sanjin Dragojević, 2005) tyrimų įžvalgomis, nuo 1990 m. išgyveno neramių pokyčių laikotarpį. Atkreipdama dėmesį į pačios kultūros politikos diskursą perimant naujas žaidimo taisykles, autorė pabrėžė poreikį tarpdiscipliniškai formuoti strategines kultūros politikos įgyvendinimo programas. Didžioji dalis kultūros operatorių ilgą laiką veiklos modelius įgyvendino priklausydami vienam šaltiniui, dažniausiai valstybei. Perėjus prie neo-liberalių, į vartotoją orientuotų bei ištiestos rankos kultūros politikos principais vykdomų reformų, susiformavo poreikis veiklos modeliavimą formuoti multidalininkų kontekste. Kitaip tariant, išnaudoti platesnes galimybes, taip mažinant priklausomybę nuo valstybės. Reformuojant viešų subsidijų paskirstymo struktūras, įdiegiant naujas jų įsisavinimo vadybos formas, tokias, kaip projektinė veikla, buvo privalomos paraiškos ir ataskaitos, kuriose veiklos argumentaciją sudarė daugialypės kultūrinės, socialinės ir ekonominės vertės. Naujos veiklos vertinimo kryptys, o kartu ir poreikis išnaudoti platesnes galimybes, siejamas su vis didesnę įtaką įgaunančiomis kultūros ir kūrybinėmis industrijomis. Dėl to pirmoji darbo dalis yra skirta išanalizuoti KKI charakteristiką, jos skatinamus pokyčius organizacijoms bei vertės kūrimo modeliavimą.

Naujos ekonominės koncepcijos, kurios išryškino kūrybinės veiklos svarbą, paskatino peržvelgti ir kultūros indėlį į ekonomikos raidą. Įvairios šalys šiuos tyrinėjimus vykdė skirtingai, įtraukiant kūrybiškas ir kultūrines veiklos sritis: vienur jos buvo pagrindinės, kitur šalutinės, o dar kitur visai nebuvo įtrauktos. Tačiau tradicinės meno formos, tokios kaip teatras, visose formuluotėse buvo įtraukiamos kaip pagrindinė sritis. UNESCO 2004 m. suformulavo vientisą kultūros ir kūrybinių industrijų koncepciją, kurios pagrindu pradėti vykdyti KKI ekonominės vertės tyrimai. Jau pirmieji tyrimai atskleidė ne tik didelį šios industrijos potencialą, tačiau ir nemenką indėlį į bendrą ES ekonomiką. 2016 m. ES komisijos atliktas tyrimas atskleidė tiesiog stulbinančią KKI įtaką: tai yra trečioji pagal dydį industrija ES, nusileidžianti tik maisto ir statybų

pramonėms. Aiški KKI koncepcija ne tik atskleidė erdvę ekonomikos tyrinėjimams, bet ir leido industrijos operatoriams prieiti prie *statymo-darymo* būdo, kuris atvėrė naujas daugialypes modernizacijos galimybes, kurių epicentre atsidūrė antreprenerystė. Antreprenerystė iš esmės tapo jungiamuoju įrankiu siekiant išnaudoti galimybes ne tik tobulinant viešų subsidijų įsisavinimą, tačiau ir sistemingą verslo, mokslo bei auditorijos (vartotojų) integraciją. Kitaip tariant, veiklas modeliuoti B2B (*verslas-verslui*), B2C (*verslas-vartotojui*), B2G (*verslas-valstybei*) kryptimis. Tačiau šių galimybių išnaudojimas nebuvo pasiūlytas kaip alternatyvi veikla. Tai tapo aiškiu kultūros politikos skatinamų pokyčių objektu. Dėl to antroji darbo dalis skirta išanalizuoti skatinamus kultūros politikos pokyčius, jų įtaką teatro laukui, teatrinės veiklos charakteristiką ir esančias problemas.

Kultūros politika pirmiausia pradėjo nuosekliai skatinti kultūros operatorius daugiau dėmesio skirti auditorijai ir jos plėtrai. Šios gairės atsiradimas siejamas su KKI skatinamu pokyčiu į meninę veiklą žiūrėti ne tradiciniu požiūriu *menas per se*, tačiau *menas vartotojui* požiūriu. Viena vertus, tai siejama su politinės valios trūkumu didinti kultūrai skiriamą biudžetą. Kita vertus, viešąsias subsidijas kultūrai sudaro mokesčių mokėtojų pinigai, todėl meninė veikla turi būti nukreipta į juos. Greta to, jei menas taps vertinamas auditorijos, tai taps patraukliu objektu ir verslo struktūroms. Visgi tai nėra linijinis, o dinamiškas ir kompleksinis procesas. Būtent dėl to iškyla dvi pamatinės problemos: meninis turinys yra nišinis, o ne masinio vartojimo objektas (t.y. per maža vietinė rinka<sup>1</sup>). Be to, auditorija per pastaruosius kelis dešimtmečius ženkliai pasikeitė.

Esant mažai vietinei meno rinkai nenuostabu, kad pradėta kalbėti apie jos praplėtimo galimybes. Pirmiausia tai siejama su dalyvavimu bendroje Europos rinkoje. Europos Sąjungos 2020 strategija tiesiogiai skatina tarptautinę šalių integraciją, t.y. kuo daugiau orientotis į tarptautinius, kultūros tapatumo ieškančius kūrybos ir kultūrinių paslaugų mainus. Siekiama, kad ne tik vietinės kultūros politikos mechanizmai prisidėtų prie šių tikslų, tačiau būtų formuojamos įvairiausias subsidijas teikiančios programos. Šis naujas diskursas, kaip auditorijos plėtros prioritetą, Lietuvoje kol kas menkai sprendžiamas ir vadovaujasi ideologiniais, vidaus regionus aptarnaujančiais, prioritetais. Egzistuoja vos keli finansavimo mechanizmai, kuriais remiantis dalinai finansuojamos tarptautinės veiklos. Finansavimas toks menkas, kad apsisprendžiama nevykdyti tarptautinės veiklos. Tokiose srityse kaip teatras, kurių eksporto kaštai yra milžiniški, tarptautinė praktika tampa daugiau pavienė iniciatyva, o ne sisteminė, į tarptautinės auditorijos

---

<sup>1</sup> <https://osp.stat.gov.lt/informaciniai-pranesimai?articleId=5151985>

integraciją nukreipta organizacijų veiklos kryptis. Nesant sistemingoms ir ilgalaikėms organizacijų tarptautinės veiklos praktikoms, nėra ugdomos tarptautinės veiklos kompetencijos ir neformuojamas tarptautinis pripažinimas. Taip organizacijos tampa nekonkurencingos išnaudoti tarptautines galimybes, įskaitant ir finansavimo pritraukimą.

Tarptautinės auditorijos integravimas nėra vien kultūros politikos objektas, tačiau tampriai susijęs ir su pačių teatrų organizuojama veikla. Tarptautiškumui pasiekti reikalingas ne lokalaus ir net nebe globalaus, tačiau glokalaus turinio kūrimas, gebėjimas įsisavinti ne vien lokalias, tačiau ir tarptautines subsidijas, turėti aukštos tarptautinės rinkodaros kompetencijas, o galiausiai dalyvauti atitinkamuose tarptautiniuose tinkluose. Dabartinės viešų teatrų organizacijos yra sukurtos remiantis XIX a. pabaigos -XX a. pradžios repertuarinio teatro idėja. Jos pasižymi išpūstomis, linijiniu-funkciniu valdymu grįstomis struktūromis, kurios iš esmės nėra pajėgios nei greitai reaguoti į esamas galimybes, nei prisitaikyti prie jau pasikeitusių kūrybinių darbuotojų įdarbinimo procesų. Greta to, kultūros politika didžiausią dėmesį nukreipusi į viešų organizacijų veiklą, nevyriausybiniam sektoriui nesuformavo stabilios vietos bendrame kultūrinės raidos kelyje. Tai neleido jiems sistemiškai siūlyti inovacijų, su kuo jos yra siejamos, jau net nekalbant apie tarptautinės auditorijos integraciją. Dėl esamų auditorijos integracijos, jos plėtimo ir teatrinės veiklos organizavimo problemų, trečioji darbo dalis skirta išanalizuoti potencialias organizacinės veiklos sistemas, strateginį programavimą, tarptautinės antreprenerystės integravimo perspektyvas ir kuriamas vertes, pasiūlant teatro laukui įrankius, kaip spręsti lokalios kultūros politikos bei auditorijos praplėtimo problemas.

Siekiant paskatinti organizacijas imtis tarptautinės antreprenerystės krypties, ketvirtoji darbo dalis yra skirta remiantis kūrybos ekonomikos, kultūros ir kūrybinių industrijų įtakomis, tarptautine antreprenerystės, grįstos veiklos modeliavimo principais, ištirti jau esamas tarptautinės teatro antreprenerystės praktikas, Lietuvos šokio informacijos centro atvejį. Siekiama ne tik įrodyti, kad tai praktiškai įgyvendinama Lietuvos teatro lauke, tačiau ir pateikti rekomendacijas, kaip to pasiekti.

**Tyrimo objektas:** tarptautinės antreprenerystės modeliai.

**Tyrimo tikslas:** išanalizavus KKI organizacijoms būdingus bruožus, kultūros politikos skatinamus pokyčius bei esamas teatrų problemas, ištirti tarptautinius teatro antreprenerystės modelius bei gerąją praktiką Lietuvos teatro lauke.

**Uždaviniai:**



- Išanalizuoti kultūros ir kūrybinių industrijų charakteristiką, jų įtaką kultūros organizacijoms ir skatinamus pokyčius;
- Išanalizuoti kultūros politikos įtakas ir skatinamus pokyčius teatrų organizacijoms;
- Išanalizuoti teorinius teatrinės veiklos modelius;
- Išanalizuoti antreprenerystės poreikį teatrinėje veikloje;
- Išanalizuoti teorinius tarptautinės antreprenerystės modelius ir jų pritaikomumą teatre;
- Ištirti Lietuvos teatro tarptautinės antreprenerystės gerąją praktiką, Lietuvos šokio informacijos centro atvejį;

**Darbo hipotezė:** tarptautinės teatro antreprenerystės modeliai reikšmingai prisideda prie auditorijos plėtros bei teatro laukui būdingų problemų sprendimo. Teatrai, savo veiklą grindžiantys tarptautinės antreprenerystės principais, yra tvaresni ir labiau pasiruošę prisitaikyti prie pokyčių.

**Darbo metodai:** mokslinės literatūros, politikos, statistinių, organizacijos vidinių dokumentų analizė, taikant sintezės, apibendrinimo, palyginimo metodus. Kokybinis tyrimas atliekamas taikant pusiau struktūruotą giluminį interviu metodą.

**Darbo šaltiniai** – Pirmojoje darbo dalyje remiamasis kūrybos ekonomikos tyrinėtojų T. Flew (Flew, 2012), J. Howkins (Howkins, 2001) bei David Thorsby (Hutter, Michael and David Thorsby, 2008) teorinėmis įžvalgomis. Jos papildomos ES, Lietuvos, UNESCO kultūros politikos dokumentais, siekiant apibrėžti KKI ribas, pagrindines šioje industrijoje veikiančių organizacijų savybes bei skatinamus veiklos organizavimo pokyčius.

Antrojoje darbo dalyje daugiausia remiamasi D. Klaič (Klaic, 2012) tyrimais apie teatrų veiklos modeliavimą, jų problemas. Šie duomenys yra papildomi paslaugų rinkodaros modeliais, verčių kūrimo būdais, Lietuvos kultūros politikos dokumentais, organizacinių struktūrų modeliavimu bei teatro lauke atliktais tyrimais bei auditais.

Trečiojoje darbo dalyje naudojantis KKI organizacijoms būdingomis strateginio programavimo teorijomis (Gander, 2017) bei L. Varbanovos (Varbanova, International entrepreneurship in the arts, 2016) meno antreprenerystės tyrimų įžvalgomis bei modeliais, analizuojamas jų pritaikymas teatrų kontekste.

Ketvirtojoje darbo dalyje remiamasi Lietuvos šokio informacijos centro vidinių bei viešų duomenų analize, kurią papildė kokybinio, pusiau struktūruoto, giluminio interviu duomenys, gauti iš esamos vadovės Gintarės Masteikaitės bei ilgamečio vadovo ir įkūrėjo Audroniaus Imbraso.

**Reikšminiai žodžiai:**

**Kultūros ir kūrybinės industrijos (KKI)** - tai kūrybiškumu ir intelektiniu kapitalu grindžiamos tarpsektorinės ekonominės veiklos, kuriančios materialius produktus ir nematerialias intelektines arba menines paslaugas, pasižyminčias kūrybine, kultūrine ir ekonomine verte.

**Antreprenerystė** - tai žiniomis, intelektu ir/arba kūryba grįsta veikla, atrandanti, kurianti ir išnaudojanti galimybes, kurios rezultatas yra ekonominiai mainai.

**Teatras** - tai organizacija, kurios veiklos objektas yra scenos menas, jo kūryba ir/arba sklaida. Jo tikslas kurti menines, kultūrines vertes ir jų pagrindu vykdyti ekonominius mainus.

**Kultūros politika** - tai kultūrinių veiklų ir procesų organizavimo bei nuolatinio reguliavimo veikla.

**Modelis** - sistema, kuri atskleidžia priklausomybes ir procesus tarp tam tikrų veiksmų.

**Tyrimo imtis ir ribotumas.** Šis darbas nesiekia sukurti universalios tarptautinė antreprenerystę grįstos teatrinės organizavimo sistemos, kuri būtų tinkama tiek privatiems, tiek viešiesiems teatrams. Tai daugiau siekis išryškinti esamus aplinkos pokyčius, tendencijas bei pasiūlyti įrankius, kurių pagalba teatrų organizavimo sistemos taptų efektyvesnės ir tvaresnės. Taip pat šis darbas nėra orientuotas į turinio meninės vertės kūrimą ir jos nekvestionuoja. Darbo sampratoje *menas vartotojui* dėmesys kreipiamas ne į turinio adaptavimo ieškojimams pagal vartotojų skonį ir poreikius, o į papildomų KKI būdingų veiklos formų integravimą, galimybių išnaudojimą, kad galutiniame rezultate meninis turinys taptų vertingas vartotojui arba pasiektų tuos vartotojus, kurie jį vertina. Tyrimo metu atliekama tik vienos organizacijos veiklos analizė, todėl tai neatspindi visų Lietuvos teatrų tarptautinės antreprenerystės praktikų. Nors LŠIC ir vykdo savo veiklą beveik visomis tarptautinei antreprenerystei būdingomis kryptimis, tačiau tai nėra absoliučios tiesos įrodymas, o veikiau pavyzdžiai, kaip tam tikros modelio dalys gali būti integruotos į organizacinę veiklą. Kadangi vykstantys kultūros politikos procesai šiuo metu tik pradeda skatinti tarptautinės antreprenerystės veiklą, o įrankiai, leidžiantys išnaudoti šias galimybes tik pradedami formuoti, todėl išanalizuoti, teatro lauke jie praktiškai įgyvendinami ir kokį realų ekonominį poveikį turi, reikalingi išsamesni tyrimai, apimantys daugiau organizacijų ir įtraukiantys ekonominio poveikio vertinimo metodologijas.

# 1. KULTŪROS IR KŪRYBINIŲ INDUSTRIJŲ ĮTAKA KULTŪROS ORGANIZACIJOMS

*Ryškus socialiniai, politiniai bei ekonominiai makroaplinkos pokyčiai per pastaruosius du dešimtmečius gerokai sudrebino kultūros organizacijų vietą visuomenėje, kuriamos vertės vertinimą, o svarbiausia - paskatino permąstyti veiklos organizavimo modelius. Šis skyrius skirtas nustatyti, kokius bei kokiomis kryptimis kultūros ir kūrybinės industrijos skatina pokyčius. Analizuojant kultūros ir kūrybinių industrijų sampratą, genezę ir struktūrą, siekiama atrasti sąsajų su teatrų veikla. Tiriant KKI charakteristiką analizuojamos verčių kūrimo sistemos bei, jų pagrindu, konkurencinio pranašumo kūrimo logikos.*

## **1.1. Kultūros ir kūrybinių industrijų sampratos**

Atsiveriančios naujos tarptautinės kultūros tapatybės ir didėjančios galimybės jas pažinti, sparčiai auganti žmonių migracija bei kintantys vartotojų poreikiai atvėrė naują ekonominės vertės kūrimo potencialą. Vienas tokių, - tai kultūros ir kūrybinės industrijos. Šioje darbo dalyje, analizuojant jo sampratą, genezę bei struktūrą, siekiama atrasti sąsają su teatrų veikla.

XX a. antroje pusėje D. Britanijoje išaugo kūrybos ekonomikos koncepcija. Ji, nors dažniausiai asocijuojama su kultūros ir kūrybinėmis industrijomis, apima ir kūrybiškumo paplitimą kitose ekonominėse veiklose. Tradiciškai kūrybiškumas dažniausiai buvo siejamas su meninėmis veiklomis, o verslas - su kapitalo auginimu. Tuo tarpu kūrybos ekonomikos koncepcija šį skirstymą atmeta į epicentrą iškeldama ne industrijas, o pridėtinės vertės kūrimą per žmonių intelektualinius gebėjimus. Vienas pagrindinių šios koncepcijos šalininkų Johnas Howkinsas (Howkins, 2001) ją apibrėžė kaip „*ekonominę sistemą, kurioje vertės kūrimas remiasi kūrybiškomis savybėmis, o ne tradicinėmis žemės, darbo ir kapitalo panaudojimais*“. Šiuo kūrybiškumo, kaip ekonominės vertės kūrimo varikliu, formuotos ir kultūros ir kūrybinės industrijos (toliau KKI).

KKI pagrindą sudaro prekės ir paslaugos, pasižyminčios meninėmis, estetinėmis, simbolinėmis ir/ar dvasinėmis savybėmis, kurios transformuojamos į ekonominę vertę. Kai kurie KKI tyrinėtojai, kaip, pavyzdžiui, Teris Flew (Flew, 2012), šią definiciją praplečia iki intelektualiniu kapitalu grindžiamos ekonominės veiklos, kuri apima platesnes kūrybiškumo raiškos formas, tokias kaip technologijų inovacijų kūrimas ir patentavimas, nukreiptas į globalizacijos iššūkių sprendimą bei galimybių išnaudojimą. Tuo tarpu Lietuvos respublikos kultūros ministerijos tai apibrėžia kaip *kūrybiškumu ir intelektiniu kapitalu grindžiamos tarpsektorinės ekonominės*

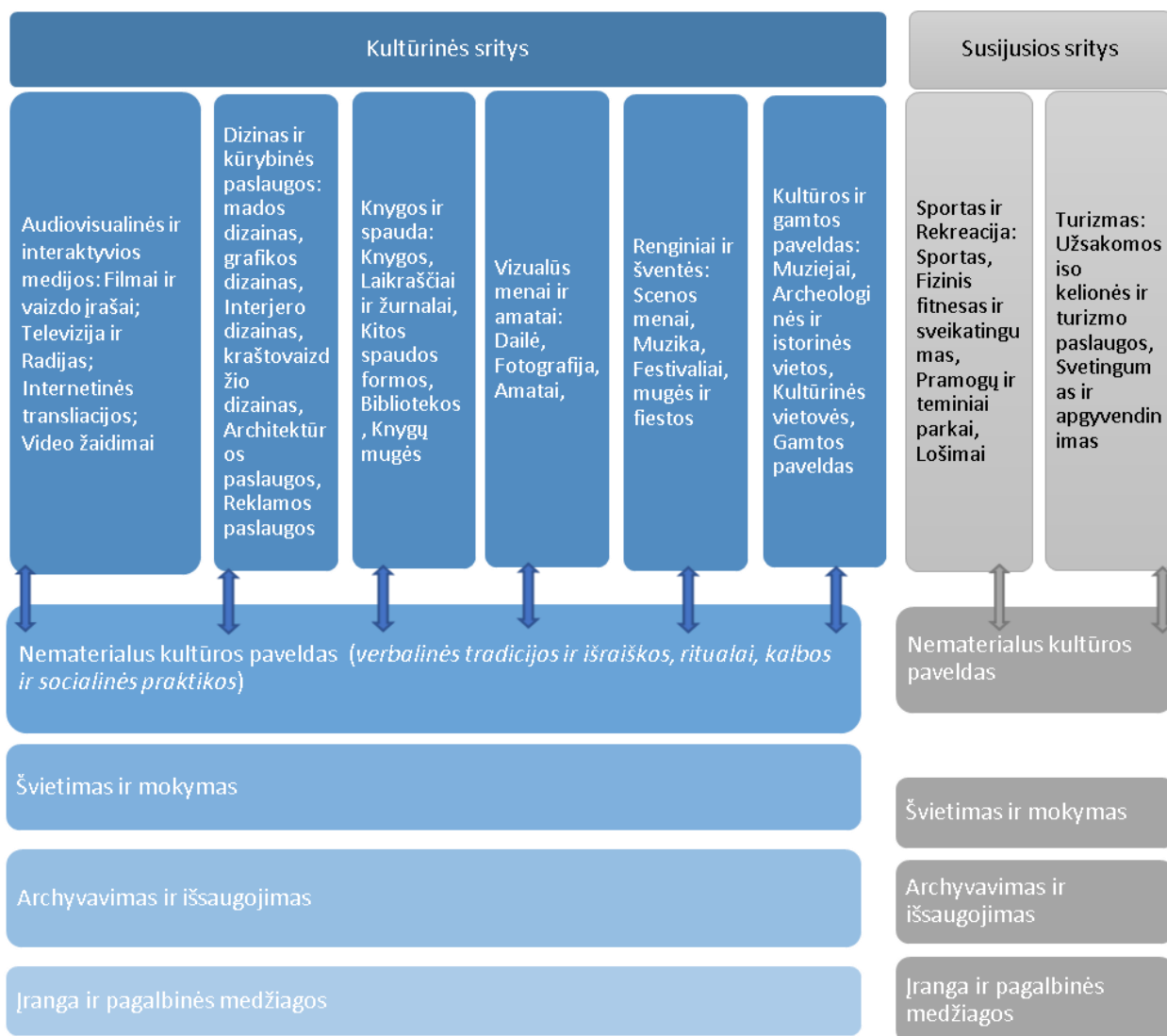
veiklos, kuriančios materialius produktus ir nematerialias intelektines arba menines paslaugas, pasižyminčias kūrybine, kultūrine ir ekonomine verte<sup>2</sup>. Esant skirtingiems kultūros politikos dokumentuose KKI apibrėžimams kinta ir jų struktūrų samprata. Kaip pavyzdį galime imti Europos sąjungos, D. Britanijos, Vokietijos bei Austrijos politikos dokumentus.

| Šalis             | Europos Sąjunga                                                                                                                                                 | Didžioji Britanija                                                                                                                                                                                               | Vokietija                                                                                                                                                                                       | Austrija                                                                                                                         |
|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Dokumentas</b> | Exploitation and development of the job potential in the cultural sector (2001)                                                                                 | Mapping document (1998)                                                                                                                                                                                          | Kulturwirtschafts-Bericht, Nordrhein-Westfalen (2001)                                                                                                                                           | Erster Oesterreicher Kreativwirtschafts bericht (2003)                                                                           |
| <b>Sritis</b>     | Kultūros sektorius                                                                                                                                              | Kūrybos industrijos                                                                                                                                                                                              | Kultūros industrijose                                                                                                                                                                           | Kūrybinės industrijos                                                                                                            |
| <b>Struktūra</b>  | Knygos ir spauda<br>Vizualusis menas<br>Architektūra<br>Scenos menas<br>Audiovizualinės paslaugos<br>Multimedia<br>Kultūros paveldas<br>Archyvai<br>Bibliotekos | Reklama<br>Architektūra<br>Menai ir Antikvaras<br>Rankdarbių menas<br>Dizainas<br>Filmai<br>Interaktyvių kompiuterių paslaugos<br>Muzika<br>Scenos menas<br>Spauda<br>Programinė įranga<br>Televizija ir radijas | Muzikos industrijos, literatūra ir publicistika; Menai ir dizainas (įskaitant architektūrą ir reklamą)<br>Audiovizualinės medijos (filmai, Radijas, Televizija)<br>Scenos ir interaktyvūs menai | Kultūros paveldas<br>Scenos menai<br>Audiovizualiai verslai<br>Vizualusis menas<br>Knygos ir spauda<br>Tarpdisciplininės veiklos |

*lentelė 1 Kultūros ir kūrybinių industrijų struktūros pagal skirtingus politikos dokumentus (UNIDO, 2009)*

Juose, kaip pavaizduota *lentelėje nr. 1*, sudarytą Jungtinių tautų pramonės organizacijos kūrybinių industrijų tyrime (UNIDO, 2009), galime išvelgti pagrindines struktūrines sritis, kurios atsispindi visuose dokumentuose. Tai scenos menų, muzikos, vizualiųjų menų, spaudos ir audiovizualinių medijų sritys. Įdomu tai, kad dokumentų pavadinimuose nustatytos industrijos kryptys (kultūros ar kūrybos) struktūrose kinta ne pagal šias definicijas. Tai reiškia, kad kintančios sritys, tokios kaip kultūros paveldas, interaktyvios ar tarpdisciplininės veiklos, reklama ar programinė įranga, priklauso ir kultūros ir kūrybos sektoriui. To pavyzdys - kultūros paveldas ES ir Austrijos dokumentuose - yra įtraukiamas, o tuo tarpu D. Britanijos ir Vokietijos - nėra. Esant šiam neapibrėžtumui tarp kultūrinės bei kūrybinės veiklos, pradėta formuoti bendras kultūros ir kūrybos industrijų struktūras, kurios sudaro pagrindines ir papildomas (šalutines) KKI sritis.

<sup>2</sup> Lietuvos Respublikos kultūros ministro 2015 m. liepos 31 d. įsakymu Nr. ĮV-524 “KULTŪROS IR KŪRYBINIŲ INDUSTRIJŲ POLITIKOS 2015–2020 METŲ PLĖTROS KRYPTYS” ( )



pav. 1 2009 m. UNESCO darbotvarkė kultūros statistikai (angl. UNESCO Framework for cultural statistics)

Viena tokių, tai 2009 m. UNESCO rekomendacinė KKI statistikos rinkimo darbotvarkėje sudaryta struktūra (pav. nr. 1).<sup>3</sup> Jos kultūrinę sritį sudaro kultūriniu turiniu pasižyminčios industrijos, veiklos ir praktikos, kurios skirstomos į:

- Renginiai ir šventės
- Vizualieji menai ir amatai
- Knygos ir spauda
- Audiovizualinės ir interaktyviosios medijos
- Dizainas ir kūrybinės paslaugos

<sup>3</sup> <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000191061>

- Nematerialus kultūros paveldas (veikiantis vertikaliai visas sritis)

Jos papildomos trimis sritimis: švietimu ir mokymu, archyvavimu ir saugojimu bei įranga ir pagalbinėmis medžiagomis, kurie kultūros cikle užima svarbia poziciją turinio kūrimo bei perdavimo (sklaidos) procesuose.

Panašu, kad KKI struktūros modeliavimas pagal pagrindines bei šalutines sritis ne tik kad įsitvirtino, bet ir pradėjo formuoti gan solidžius bei stiprius argumentus ekonominės raidos įtakai. Remiantis šia struktūros statistikos rinkimo metodologija ši, gan jauna industrija, per pastaruosius kelis dešimtmečius įgijo aukštą poziciją. Europos sąjungoje pagal dydį ji išaugo iki trečios vietos nusileidžianti tik statybų ir maisto pramonėms. Nors kai kurie atliekami tyrimai naudojami kitokia KKI struktūra, kaip Europos komisijos užsakytas tyrimas „*Konkurencingumo skatinimas augimui ir įdarbinimui kultūros ir kūrybinėse industrijose*“ (Europe, 2016)) prie pagrindinių sričių papildomai išskiriant mados ir prabangos industrijas, tačiau ir jų padarytos ekonominio indėlio išvados stulbinančios: pagrindinių KKI sričių indėlis į bendrą ES ekonomiką per metus- beveik milijardas eurų. Nenuostabu, kad įsigilėjanti bent jau pagrindinių industrijos sričių struktūra ir jos galia paskatino ir tikslingesnę tokių jai būdingų savybių kaip kūrybiškumas, tarpsektorinis bendradarbiavimas paplitimą verslo, švietimo ir meno srityse.

Išanalizavus KKI sampratą, jos genezę bei struktūros pokyčius kultūros politikoje, galime teigti, kad nors vis dar egzistuoja nesutarimų dėl šalutinių KKI struktūros dalių, ypač tada kai skaičiuojamas indėlis į bendrą kuriamą ekonomikos naudą, visgi scenos menai tiek politikos dokumentuose, tiek atliekamuose tyrimuose užima aiškią ir stiprią pagrindinės srities poziciją. Tai reiškia, kad KKI charakteristika, joje veikiančios įtakos bei procesai, įskaitant ir išorines jėgas, turi tiesioginę įtaką ir scenos menų organizacijoms, kurioms priklauso ir teatrai. Tai kartu reiškia ne tik KKI skatinamus pokyčius, tačiau ir naujus argumentus politikos formavimui bei finansavimui.

### **1.2. KKI poveikis veiklos organizavimui**

Pasikeitusi ir išsigryninta KKI struktūra, kuriai priklauso ir teatrai, suformulavo ir aiškias industrijos charakteristikas. Jos ne tik svarbios pačios industrijos raidoje, tačiau formuoja ir pokyčių poreikį organizacijose. Ši darbo dalis bus skirta išanalizuoti kokiomis savybėmis pasižymi KKI, kuo ji išskirtinė bei kokių pokyčių poreikį ji skatina organizacijose. Siekiant suprasti KKI charakteristiką, pirmiausia būtina suprasti jos išskirtinumą kitų industrijų kontekste. Jos savybių išskirtinumą pažymi kultūros ekonomikos tyrinėtojo D. Thorsby (Hutter, Michael and David Thorsby, 2008) išskirtos keturios pagrindinės sritys:

***Pagamintos produkcijos pobūdis.*** KKI išsiskiria tuo, kad kuriamas turinys pasižymi tiek privačiomis, tiek visuomeninėmis gėrybėmis. Privačias gėrybes apima meno kūriniai įsigijimas, dalyvavimas teatro ir muzikos renginiuose, laikraščių pirkimas, televizinių programų žiūrėjimas ir t.t. Jų sklaidoje egzistuoja tradicinės rinkos, kad būtų sureguliuota pasiūla ir paklausa šioms gėrybėms ir paslaugoms. Kita vertus, kai kuris KKI kuriamas turinys gali būti suvokiamas kaip visiškai visuomeninis. Pvz., muzikinės kompozicijos arba literatūra, kurie po išleidimo tampa visuomenine gėrybe ir nebepasižymi konkurencine dvikova. Šiuo atveju, jeigu norima paskatinti rinkos mainus, reikalingos privačios - prekiaujančios formos, tokios kaip kompaktinis diskas ar knyga, kuriose įgalinamos intelektualinės nuosavybės teisės. Taip pat produkcija gali pasižymėti ir privačių, ir visuomeninių gėrybių savybėmis vienu metu. Tai atsitinka tada kai meno ar kultūrinėmis veiklomis siekiama sukurti naudos visuomenės grupėms. Naudos gali būti įvairios, kaip pvz. nacionalinio ar visuomeninio tapatumo ieškojimai, kultūrinių panašumų identifikavimas ir t.t. Esant tokioms visuomeninėms gėrybėms yra suprantama, kad valstybė turi įsikišti siekdama ištaisyti rinkos klaidas, nes gaunama nauda yra didesnė nei patiriamos išlaidos. Todėl produkcijos pobūdžiu KKI išsiskiria iš daugelio kitų industrijų savo kompleksiskumu, ypač tuo kad rinkos savireguliacijos iššūkiai liečia ne tik vidinius organizacijų pasirinkimus, tačiau ir viešosios politikos formavimą ir įgyvendinimą.

***Organizacinių tipų įvairovė.*** Industrijos struktūrą, kuri turi panašumų su švietimo ir sveikatos sektoriais, sudaro didelis skaičius nepelno siekiančių organizacijų ir komercinių įstaigų, kurios pasižymi ryškiu viešo sektoriaus dalyvavimu kartu su privataus-tradicinio verslo operacijomis. Taip pat industrijos srityje veikia tik kelios didelės kompanijos, kurios užima didelį kiekį industrijos pasiūlos ir įdarbinimo, o šalia veikia daug mažų organizacijų, kurios nepaisant savo dydžio, užima svarbią vietą industrijoje dėl kitų savybių, kurios yra ypatingai svarbios politikos kūrėjams. Remiantis šiomis savybėmis, atsižvelgiant į dydį, galime sugrupuoti į keturis kultūros sektoriaus organizacijų tipus:

- *Mažos ir vidutinės organizacijos.* Šią grupę apima individualių menininkų ar pardavėjų organizacijos, kurios gali turėti tiesioginį pardavimą vartotojui, tačiau dažniausiai bus įsitraukusios į gėrybių ir paslaugų pasiūlą kaip tarpinė organizacija. Pvz., kūrybinė rašymo agentūra, kuri televizijai kuria scenarijus ar aktoriai, pagal kontraktą vaidinantys filme. Taip pat šias organizacijas gali sudaryti ir mažos artistų grupės, tokios kaip muzikinės grupės ar kūrybinės grupės, tokios kaip architektūros ar dizaino kompanijos.



- *Nepelno siekiančios organizacijos.* Tai scenos menų kompanijos - dramos, šokio, operos, muzikos, cirko ir t.t. Taip pat tai industrijai įtaką darančios skėtinės kompanijos - asociacijos, sąjungos ar panašios organizacijos.
- *Viešos kultūros įstaigos.* Tai organizacijos, savo veiklą vystančios nacionaliniu, regioniniu arba savivaldybės lygiu ir priklausomos nuo valstybės (savininko arba finansininko). Šią grupę sudaro muziejai, galerijos, kultūros paveldo objektai, koncertinės įstaigos, nacionaliniai ir valstybiniai teatrai, viešai transliuojančios organizacijos ir pan.
- *Didelės komercinės korporacijos.* Tai milžiniškas apyvartas ir didelius skaičius darbuotojų turinčios organizacijos, dažniausiai randamos medių, spaudos ir audiovizualinių produktų prodiusavime bei sklaidoje. Jos dažnai veikia tarptautiniu mastu.

**Organizacijų elgsenos charakteristika.** Kompanijos, kuriančios kūrybines gėrybes ir paslaugas, dažnai pasižymi tikslais kurie nėra vien tik ekonominiai, tačiau suformuoti pagal kokį kultūrinį turinį, kokį jie kuria. Taip gimsta ekonominės ir kultūrinės vertės matavimai. Jie gali būti matuojami atskirai, tačiau bendras veiklos rezultatas yra sumuojamas. Kadangi ištekliai yra riboti, vienais atvejais lėšų generavimas yra svarbesnis veiksnys, kituose svarbesnė kultūrinio turinio kuriama vertė. Šių veiksnių svorio santykis priklauso nuo organizacijos pobūdžio ir vadybos tikslų. Nors ir sunku apibendrinti jų priklausomybę, tačiau pasak D. Thorsby (Thorsby, 2001) mažesnės organizacijos bus linkusios labiau idealizuoti kuriamą turinį, kai didelės korporacinės struktūros labiau bus linkusios pasiekti ekonominių rezultatų. Taip pat manoma, kad organizacijose ekonominiai rezultatai sudaro prielaidas laisviau pasirinkti kuriamą turinį.

**Darbo aplinka.** Skirtingai nei kitose industrijose, KKI didžiąją dalį darbo jėgos sudaro kūrybinis darbuotojas, kuris pasižymi dideliu kūrybiškumo indėliu ir turi didelės įtakos formuojant pamatinius organizacijos veiklos procesus. Tai reikalauja iš organizacijų gebėjimo organizuoti kūrybinio darbo procesus (kurti kūrybingą aplinką) ir valdyti kūrybingas asmenybes, kurios pasižymi kitokiomis darbo atlikimo savybėmis - jų darbas nukreiptas į rezultatą, rezultatas nebūtinai priklauso nuo išdirbto laiko kiekio, dažniausiai dirba laisvai samdomi darbuotojai. Egzistuoja ir darbuotojų skirstymas tarp kūrybinių ir nekūrybinių darbuotojų. Pavyzdžiui, scenos menų veiklose aktoriai, rašytojai, režisieriai ir dizaineriai yra priskiriami prie kūrybinių darbuotojų, o techninis personalas, administratoriai - prie nekūrybinių. Tai reiškia, kad KKI organizacijos turi gebėti suderinti abiejų sričių darbuotojų aplinkas. Negana to, priklausomai nuo organizacijos tipo, šiam skirstymui įtakos turi ir politika. Pvz., Lietuvoje kultūros ministerija yra



patvirtinusi kūrybinių darbuotojų pareigybių sąrašą<sup>4</sup>, kuriuo turi vadovautis valstybinės įstaigos. Pagal anksčiau išvardintus organizacijų tipus, kūrybinių darbuotojų kiekis organizacijoje priklauso nuo srities: menine veikla užsiimančios organizacijos santykinai turės didesnę kūrybinių darbuotojų kiekį, tuo tarpu didelės korporacijos - mažesnę.

Šių KKI savybių išskirtinumas leidžia daryti prielaidą, kad organizacijoms reaguojant į skatinamus pokyčius svarbu atsižvelgti į šiuos pagrindinius aspektus:

- kokiam KKI organizacijos tipui ji priklauso/ siekia priklausyti,
- koks santykis bendrai organizacijos sėkmei priklauso nuo privačių ir viešų gėrybių rezultatų,
- kokį santykį organizacijoje sudaro kūrybiniai ir nekūrybiniai darbuotojai ir kaip suderinti darbo aplinką bendram rezultatui.

KKI struktūroje veikiančių organizacijų laukas pasižymi savybe, kad veikia mažai didelių organizacijų bei daug mažų. Todėl susiformuoja prielaida atsirasti konkurencinei organizacijų aplinkai viešų ir privačių gėrybių kontekste dėl resursų pritraukimo, kad užtikrintų darnų organizacijos vystymąsi. Esant permainų laikotarpiui, privalu suvokti kokius esminius pokyčius skatina KKI, kurie daro įtaką tiek vidiniams organizacijos procesams, tiek išoriniai aplinkai. Šiuo požiūriu toliau analizuojama KKI pamatinės vertybės ir jų įtakoje skatinami pokyčiai organizacijų veiklai.

Kultūra grįsta ekonomika (*angl. Culture-based economy*), remiasi didžioji dalis kultūros ir kūrybinių industrijų (KKI) dokumentų. Gintautas Mažeikis (Mažeikis, 2015) čia išryškina būtent *grindimo* poreikį, kuris atvėrė naują KKI tyrinėjimų lauką, kurį sudaro žiniomis grįsta ekonomika (*angl. knowledge-based economy*), mobilumu grįstos technologijos (*angl. mobile-based technologies*), vartojimu grindžiama ekonomika (*angl. consumption driven economy*), kultūra grįsta tapatybė (*angl. culutral-based Identity*). Taip, nuo pagrindo paieškos perėjus prie *statymo*, *darymo* būdo, atsirado naujos daugialypės modernizacijos galimybės. Išryškėjęs pamatinis poreikis simbolines, kultūrines, intelektines, kūrybines bei menines vertes transformuoti į ekonominę vertę, kultūros ekonomikos perspektyvoje, kurią pasiūlė Arjo Klamer (Klamer, 2003), David Thorsby (Thorsby, 2001), suformuluoja tris pagrindines charakteristikas:

- Ekonomika yra vertės realizacija - ekonominės vertės išsireiškia pajamomis ir kitomis apyvartomis, kuriuos leidžia žmonėms realizuoti socialines bei kultūrines vertybes.

---

<sup>4</sup> <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/afc9b532a55311e7a65c90dfe4655c64>

Socialinės vertybės čia suvokiamos kaip santykiai, socialinis statusas, identitetas ir pomėgiai, o kultūrinės vertybės tai kitos vertės, kurios veda į pilnavertį gyvenimą.

- Menas vis labiau pasireiškia kaip gėrybė, kuria dalijamasi visuomenėje. Kad menas būtų vertingas - būtinas kitas žmogus, kuriam per komunikacines formas būtų perteikiama jo vertė.
- Verčių realizacija gali pasireikšti skirtingose srityse. Meno srityje svarbiausios dvi: socialinis ir kultūrinis verčių kūrimas.

Vadovaujantis šiuo kultūros ekonomikos savybių diskursu, didžiausią konkurencinį pranašumą organizacijoms lemia sugebėjimas sukurti žmogui socialinę/ kultūrinę vertę bei poreikį dalintis. Tai simbolio kūrimas, rezonuojantis su vartotojo vertybėmis bei sukuriantis poreikį dalintis grupėje. Kitaip tariant, požiūris iš *menas per se* pasikeitė į auditoriją orientuotą meną. Šis pokytis reiškė, kad organizacijoms nebeužtenka vien kurti meninio turinio, būtina įtraukti ir diferencijuotas veiklas, integruoti tarpsektorinį bendradarbiavimą ir partnerystes su švietimo, politikos, meno bei verslo struktūromis. Poreikį organizacijoms išeiti iš savo vidinių veiklos organizavimo procesų sustiprino ir ekonominių rezultatų siekis. Todėl atsirado poreikis į veiklos organizavimo sistemas integruoti ne tik kūrybinius darbuotojus, tačiau įvairių sričių specialistus, turinčius rinkodaros (įskaitant semiotikos pagrindus), strateginio planavimo, finansavimo pritraukimo ir įsisavinimo, tinklaveikos kompetencijas.

Ženkliai pasikeitęs šiuolaikinės meno vadybos kompetencijų poreikis skatina ir naujų organizacinių veiklos modelių paieškas. Dauguma kultūros organizacijų, ilgą laiką buvusios priklausomos nuo vienos jėgos, dažniausiai politinės, skiriančios subsidijas, ypač rytų Europoje, vis dar vadovaujasi sovietmečiui būdingos veiklos modeliavimu. Išlikęs po-sovietinis teatrinės veiklos organizavimas pasižymi griežtu hierarchiniu valdymu. Dažnai - linijiniu. Tačiau pasikeitė organizaciją veikiančių jėgų kiekis, kuris paskatino platesnį veiklos spektrą. Ilgą laiką buvus vos keliems rinkos žaidėjams bei nesant stiprioms teikiamų paslaugų alternatyvoms, buvo pakankamai lengva artikuliuoti savo veiklos poziciją. Tačiau atsivėrus rinkoms, kurios atnešė naujas galimybes, atsirado nauji tiesioginiai žaidėjai ir jų įvairovė. Remiantis kultūros ministerijos registru 2018 m. profesionalaus scenos meno statusą turinčių teatrų ir koncertinių įstaigų sąrašą sudaro 91 organizacija. Šiandien Lietuvoje teatro lauką yra papildę stiprūs teatro festivaliai, kurie pristatinėja ne tik Lietuviškus, tačiau ir užsienio scenos meno kūrinius, „Sirenos“, „Naujasis cirko savaitgalis“, „Naujasis Baltijos šokis“, „Nerk į teatrą“, „Kitoks“. Šalia to augo ir teikiamų pramogų

įvairovė, kuri tapo stipria laisvalaikio praleidimo alternatyva. Vien skirtingų kino teatrų, veikiančių Lietuvoje, yra apie 30, kurie per metus išplatina apie 300 skirtingų filmų ir parduoda per 4 milijonus bilietų<sup>5</sup>. Pasikeitusi rinka, kurioje daug žaidėjų ir daug alternatyvų, stūmė organizacijas ieškoti savo konkurencinio pranašumo (vietos rinkoje), kas atvėrė erdvę ieškoti naujų veiklos organizavimo formų, o taip pat ir išaugo poreikis į organizacijos veiklas įtraukti platesnės kompetencijos darbuotojus. Šalia to Milena Dragevič (Milena Dragičević Šešić, Sanjin Dragojević, 2005), studijuodama po-sovietinių šalių kultūros politikos raidą, išryškino svarbą vykdyti strateginį planavimą, jį remti programiniu valdymu, o tikslą nukreipti į kūrybinių, simbolinių verčių transformavimą dėl ekonominės naudos. Kitaip tariant - įgyvendinti programą *menas vartotojui*. Šie pokyčiai greta išaugusios konkurencijos atvėrė terpę tokių naujų veiklos organizavimo sistemų atsiradimui kaip antrepreneryste grįstos veiklos organizavimas. Jos skirtos formuoti artimą santykį tarp menininko (meno) ir vartotojo, kurio siektinas rezultatas - ekonominiai mainai. Tokiu būdu struktūriniais organizacijų veiklos modeliams susiformavo iššūkis modeliuoti veiklos programas taip, kad būtų įgyjamas konkurencinis pranašumas (pasiūlyti geriausi mainai). Jam pasiekti yra reikalinga palanki kūrybinė aplinka, kultūrinių-socialinių verčių įgūdžiai, transformuojantys veiklas į ekonominę naudą (komercializacijos kompetencijos), palankios rinkos formavimas (rinkodara) ir talentų pritraukimas į plataus kompetencijų spektro komandą.

Suprasti vartotoją ir į jį nukreipti turinį tampa vis sunkesnis uždavinys. Nors technologijos leidžia ne tik tikslingiau pasiekti norimas tikslines grupes, teikia prieigą prie detalių analizių (nuo demografinių iki psichografinių duomenų), tačiau ryškiai besikeičiančios socialinės normos šio darbo nepalengvino. Dar praeitame šimtmetyje P. Bourdieu (Andrijauskas, 2017) išryškino *habitus*<sup>6</sup> svarbą, t.y. kad kultūrinių veiklų poreikis priklauso nuo individo sukaupto kapitalo. Jo pasiūlyta žmogaus kapitalo struktūrą sudaro ne tik turtas (ekonominiai resursai), kas ilgą laiką rinkoje dominavo ir žmonės buvo vertinami pagal perkamąją galią, tačiau socialinis, kultūrinis, o dar svarbiau- simbolinis kapitalas. Tai reiškia, kad žmonių polinkis pirkti susideda ne vien iš turimų finansinių resursų, bet ir iš to, kokias pridėtines vertes pirkinys sukuria. Kitaip tariant, žmonės eina į operą ar perką „Apple“ produktus ne vien dėl turinio, tačiau dėl to su kuo jie bus

---

<sup>5</sup> <http://www.lkc.lt/kino-teatru-statistika/>

<sup>6</sup> Habitus- tai tam tikras mąstymo, elgesio būdas, kuris sąlygoja subjektą elgtis, galvoti bei veikti vienaip, o ne kitaip (Bourdieu, 1984)

asocijuoti. Vystantis visuomenėms ir lengvėjant prieigomis prie skirtingų kapitalų (nuo švietimo iki materialių resursų), tampa vis sunkiau identifikuoti lemiamus veiksnius žmogaus pasirinkimui. Taip pereita nuo *ką vartotojas gali*, prie *ką vartotojas vertina*. Šis svarbus dėmuo parodo dvi esmines organizacijos veiklos kryptis: gebėjimą identifikuoti vartotojo verčių poreikį ir formuoti jų vertės sistemas, palankias organizacijos raidai. Tai reiškia, kad kultūros organizacijos turi išskelti kūrybiškumo svarbą ir jį ugdyti, jeigu nori būti vertinamos. Vienas ryškiausių kūrybinės veiklos tyrėjų R. Florida pasiūlė naujai peržvelgti socialines struktūras. Tradiciškai suvokiama socialinė struktūra kaip žemiausioji, vidurinė ir aukštoji visuomenės santvarka tapo nebegaliojanti. Jis pasiūlė vidurinės klasės stiprinimą (būtent šios įsitvirtinimas buvo suvokiamas kaip visuomenės stiprumas) pakeisti į *kūrybinės klasės* kūrimą. Autorius, teigdamas, kad visi žmonės gimsta kūrybiški, dėmesį sutelkė į 3T: Technologijas, Talentus ir Toleranciją, nes būtent šie faktoriai yra pagrindas atsirasti kūrybinėms veikloms. Visgi ši koncepcija yra susilaukusi nemažai kritikos: kūrybinė klasė ne ką skiriasi nuo Gary S. Becker'io (Becker, 1994) žmogaus kapitalo modelio, kur išaukštinama švietimo įtaka, taip pat nėra tiesioginių įrodymų, kad *bohemiškas* gyvenimo būdas kuria pridėtinę ekonominę vertę. Tačiau investicijos į švietimą, kurios yra orientuotos į kūrybiškumo ugdymą, yra nenuginčijamai vienas iš pagrindinių faktorių kūrybiškoms iniciatyvoms gyvuoti. Todėl galime teigti, kad KKI organizacijų veiklos modeliavimas turi apimti profesionalų ir vartotojų ugdymą.

Išanalizavus KKI charakteristiką ir jos daromą įtaką galime daryti išvadą, kad tradicinės kultūros organizacijos turi įgyvendinti šiuos vadybinius pokyčius:

- Organizacijos veiklos programas, tikslus, siektinus rezultatus formuoti bei matuoti ne tik socialinėmis-kultūrinėmis vertėmis, tačiau ir ekonominiu aspektu, t.y. siekti mainų;
- Organizacijos veiklos modeliavimą pradėti nuo auditorijos ir į ją nukreiptų strateginių programų formavimo, kurios leistų įgyti konkurencinį pranašumą;
- Formuoti organizacijos struktūrą ir komandą pagal kompetencijas, reikiamas siekiamų tikslų ir rezultatų įgyvendinimui, sukuriant plataus kompetencijų spektro darnią darbo aplinką, keliant darbuotojų kvalifikaciją ir pritraukiant reikiamus talentus.
- Diferencijuoti programines veiklas, kurios apimtų ne tik meninio turinio sukūrimą ir sklaidą, tačiau ir priartintų prie vartotojo, o vartotoją prie organizacijos, skatintų jos pripažinimą per teikiamas kultūrinės-socialines gėrybes.

### 1.3. Vertės modeliavimo būdai

Išnagrinėtos KKI charakteristikos savybės atskleidžia, kad skatinami pokyčiai iš esmės yra nukreipti į organizacijų konkurencinio pranašumo formavimą. Būtent tai kurs organizacijų darnesnę santykį su vartotojais ir skatins inovacijas. Atsižvelgiant į šios industrijos augimą ir įgaunamą svorį bendroje ekonomikoje, galime prognozuoti, kad tos organizacijos, kurios gebės formuoti konkurencinį pranašumą, užsitikrins ir savo veiklos darnų tęstinumą, o toms kurioms nepavyks teks trauktis iš rinkos. Viena iš KKI skatinamų pokyčių yra gebėjimas kultūrinį/ socialinį turinį komercializuoti. Kadangi kultūros organizacijos dažnu atveju turi galias tradicijas ir „*know how*“ (žinias ir įgūdžius) kurti turinį, pasižymintį meninėmis savybėmis, šioje darbo dalyje analizuojama, kokios yra ekonominės vertės kūrimo logikos ir kokiais tikslais jos gali būti panaudotos siekiant įgyti konkurencinį pranašumą.

Remdamiesi teiginiu, kad konkurencinio pranašumo modeliavimas prasideda nuo pridėtinės vertės kūrimo, organizacijoms reikalinga atrasti savo verčių kūrimo sistemas. Egzistuoja trys ekonominės vertės modeliavimo logikos, kurių pagrindu vykdomi organizacinės veiklos modeliavimai: *vertės grandinė*, *vertės parduotuvė*, *vertės tinklaveika* (Grefe, 2006). KKI organizacijose nėra absoliučios vienos pagrindinės logikos, kuria organizacijos turėtų vadovautis. Tam reikalingos šių logikos verčių paieškos ir santykinis modeliavimas. Vertės grandinės logika yra naudinga tik masto ekonomijos kontekste, o tai apima dažniausiai generinius<sup>7</sup> produktus. Kadangi KKI produktai nepasižymi pridėtinės vertės kūrimu generinių produktų disponavime per gaminamą kiekį ši vertės logika nėra tinkanti KKI. Todėl apžvelkime vertės parduotuvės ir tinklaveikos logikų specifikas ir kaip organizacijos gali jas integruoti į savo veiklos modelį.

**Vertės parduotuvė.** Pagrindinis vertės kūrimo dėmesys skirtas išspręsti nežinomą arba neišspręstą problemą klientui. Vertė suvokiama ne vien kaip rezultatas, bet ir problemų sprendimo procesas bei jame esantys dalyviai. Visas procesas nebūtinai turi aiškią pradžią ir pabaigą. Vertės kūrimas susideda iš gebėjimo klientui atpažinti vertę ir/arba nuolatinių resursų modeliavimo. Organizacijos profilis yra gebantis identifikuoti visiškai naujas problemas ir situacijas, kurios gali kilti dėl vartotojo įvairovės. Efektyvumas priklauso tiek nuo apimties ekonomijos (*angl.*

---

<sup>7</sup> Generinis produktas- tai produktas, kuris neturi prekinio ženklo ar simbolikos, o apsisprendimas jį įsigyti pagrįstas remiasi funkcionalumu.

*economies of scope*)<sup>8</sup>, tiek nuo masto ekonomijos ( *angl. economies of scale*)<sup>9</sup>. Kadangi naujovė ir inovacijos yra pamatiniai principai, efektyvumas daugiausia priklauso nuo specifinės žmogiškųjų resursų charakteristikos. Todėl talentų vadyba yra lemiamas veiksnys vertės kūrime, svarbi tampa intelektinė nuosavybė. Jos vertė gali būti padalinama su kūrybiniais talentais, kurie gali gauti asmeninės naudos iš intelektinės nuosavybės teisių. Kompanijos reputacija, įvaizdis, santykių su klientais kokybė yra labai svarbūs veiksniai. Užduotys įgyvendinamos renkant, jungiant ir organizuojant resursų ir veiklų pagal konkrečius atvejus pritaikomumą. Veiklos srautas nėra linijinis, bet interaktyvus ir cikliškas. Reikalingi intensyvūs problemų sprendimai bei atitinkamos technologijos greitai reakcijai. Vartotojo problemų sprendimas apima resursų mobilizavimą ir įsitraukimą į plataus masto veiklas, kurios apima arba vieną klientą arba klientų grupę. Pakankama vertė kartais priklauso nuo daugiau mažiau standartizuotų sprendimų, tačiau vertės kūrimo procesas suprojektuotas spręsti konkrečius atvejus. Atvirumas, dialogas ir diskusija yra pamatas tiek santykiams su darbuotojais, tiek su klientais. Didžiausias nebūtinai reiškia geriausias ir užimta rinkos dalis nebūtinai yra svarbus veiksnys, kadangi tai nereikšminga kalbant apie pasaulį kuriame dominuoja *apimties ekonomija*. Vartotojui pateikiamos strateginės vertės susideda iš keturių skirtingų vertės dimensijų: sumažintų kaštų, aukšto funkcionalumo, išskirtinumo (prekinio ženklo, reputacijos ir įvaizdžio) ir protinio (psichinio) artumo - visų veiksnų kurie prisideda prie trukdžių mažinimo auginant asmeninį pasitikėjimą. Įtaką pelningumo skirtumui tarp *vertės parduotuvės* kompanijų sudaro jų resursų profiliai, kur resursai suprantami kaip indėliai į kompanijos operacijas, o ne į produktus ar paslaugas. Šie resursai apima vietas, įrangą, talentus, kompetencijas ir t.t. Būtent ši vertės kūrimo logika yra dažniausiai pasitaikanti KKI organizacijose. Teatrų veiklos kontekste ši logika atskleidžia vieną pagrindinių darbo organizavimo pokyčių: darbo procesai nėra linijiniai ir hierarchiniai. Todėl meno organizacijų, tokių kaip teatro, nusistovėjusi veiklos organizavimo sistema turėtų būti permąstoma cikliškumo, atvirumo, debatų ir dialogo vertybių kontekste. Kitaip tariant, veiklos modeliavimo orientacija turėtų būti nukreipta į reputacijos kūrimą, turinio vertę (kokybę) ir artumą su vartotojais bei organizacijoje vykstančių procesų optimizavimo (sumažintų kaštų), o visų šių dalių visuma per veiklos organizavimo profilį turėtų sukurti konkurencinį pranašumą.

---

<sup>8</sup> Apimties ekonomija- Gamybos efektyvumo didinimas, kai gaminti kelias prekes ar paslaugas labiau apsimoka nei gaminti atskirai.

<sup>9</sup> Masto ekonomija- Gamybos sąnaudų mažinimas vienam vienetui didinant gamybos ar pardavimo pajėgumus.

**Vertės tinklaveika.** Pagrindas vertės kūrimo - siekis sujungti žmones arba organizacijas. Nei pradžios, nei pabaigos taškai negali būti aiškiai apibrėžti ir veiklos esančios organizacijų tinkle yra lygiagrečios, o ne linijinės. Tvarumo kriterijus sudaro efektyvumas ir produktyvumas. Vartotojų kiekis yra labai svarbus veiksnys, kadangi kuo didesnis jų skaičius, tuo didesnis tinklo naudingumas. Konkurencinį pranašumą daugiausia lemia ekonominė tinklo elgsena (santykių ir organizacijos resursų pajungimo pasekmė), todėl naudojamos technologijos dažniausiai nukreiptos į tarpininkavimą ir šio proceso palengvinimą. Sujungia vartotojus per tiesioginius ir netiesioginius mainus su klientais, kurie yra skirtingame laike arba vietoje. Paslaugos vertė priklauso nuo to kas ją naudoja. Tai leidžia atlikti vienu metu skirtingas veiklas kurios remiasi strateginiais standartais. Kadangi vartotojams kuriama strateginė vertė priklauso nuo jų kiekio, verslas turi pasiūlyti patrauklias iniciatyvas prisijungti prie tinklo kuo galima greičiau ir atgrasyti nuo pasitraukimo. Todėl egzistuoja skirtingų vertės dimensijų mišinys, kurį sudaro sumažinti kaštai, aukštas funkcionalumas, išskirtinumas (prekinis ženklas, reputacija, įvaizdis) ir patikimumas (visi veiksniai, kurie sumažina trukdžius asmeniniam pasitikėjimui). Pelningumo skirtumas tarp tinklaveikos logika grįstų verslų priklauso nuo vartotojų profilių. Resursai nukreipiami į pasitikėjimą bei skatinimą prisijungti ir pasilikti tinkle. Ši vertės kūrimo logika turi nemažą potencialą tiek KKI, tiek teatrinėse veiklose. Tarpdiscipliniškumas yra viena iš savybių KKI organizacijose, kuri egzistuoja tik tuomet kai formuojami tinklai bei bendradarbiavimas su kitomis organizacijomis. Dėl šios priežasties yra kuriami inkubatoriai, tarpsektoriniai verslo centrai, hubai bei kitos bendros erdvės, kuriose skirtingų profilių kompanijos turėtų prieigą dalintis talentais, žiniomis ir resursais. Tačiau ir teatrų organizacijos turi gan platų šios vertės kūrimo logikos potencialą. Gan daug paplitęs yra ko-produkcinio turinio kūrimas bei jo sklaida. Ši veikla organizuojama vietinių ir tarptautinių tinklų kontekste, kurios siūlo prieigas prie tarptautinių festivalių (sklaidos galimybių), prodiuserių bei organizacijų (bendram turiniui kurti), kūrėjų (talentų pritraukimui). Rečiau pačios organizacijos formuoja savo strateginius tinklus, daugiau jungiasi prie nepriklausomų, kitų organizacijų inicijuotų tinklų.

Iš šių verčių charakteristikos galime išvelgti, kad jų savybės turi tam tikrų panašumų. Abi vertės iškelia organizacijos reputacijos ir pasitikėjimo svarbą, veiklos organizavime neapibrėžia aiškios pradžios ir pabaigos. Tai leidžia daryti prielaidą, kad abi šios vertės gali būti pagal poreikį integruotos į skirtingas veiklos sritis. Pavyzdžiui, didelėse organizacijose kai kurie padaliniai gali daugiau remtis tinklaveika nei vertės parduotuve ir *vise versa*. Verslas pagal vystymosi ciklą gali



pasikeisti ir naudoti daugiau vertės parduotuvės arba vertės tinklaveikos. To geriausias pavyzdys - didelės kompanijos, kurios pradeda pardavinėti patentus, o ne patys juos eksploatuoti. Kaip teatrinės veiklos pavyzdį galime pažymėti Brodvėjų, kuris pardavinėja tarptautines miuziklų licencijas. Tad galime išryškinti šiuos pagrindinius verčių santykio pasirinkimo aspektus:

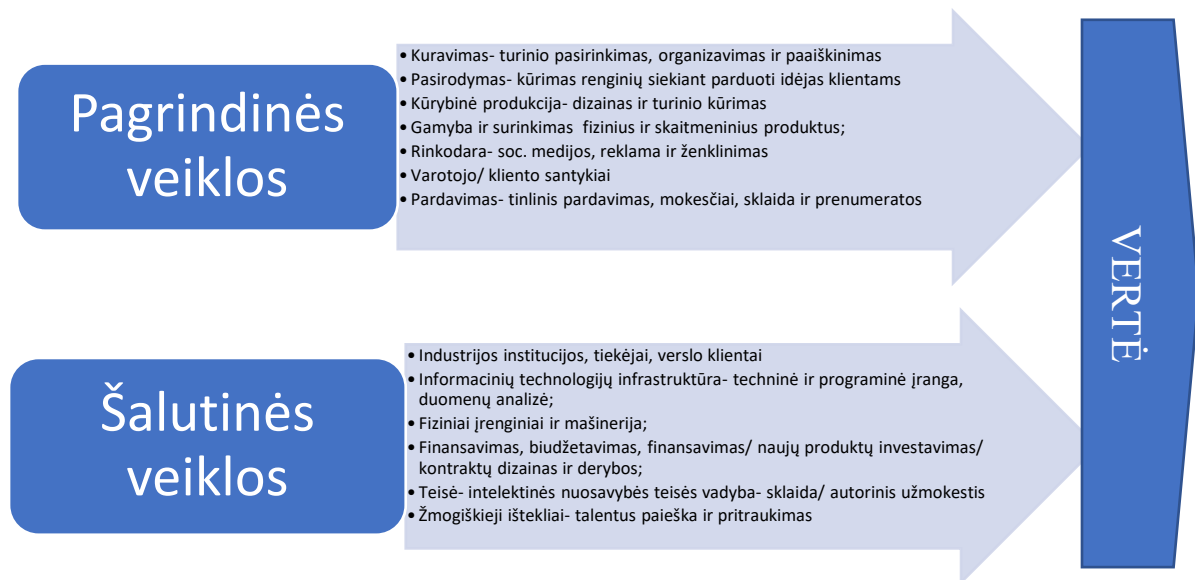
- Jei siūlomos gėrybės ir patirtys, kurios skirtos sukurti labai specifinius santykius tarp pardavėjų ir pirkėjų, rekomenduotina turinio kūrime remtis *vertės parduotuvės* logika.
- Kai siekiama, kad padaugėtų vartotojų palyginus su esamais klientais (praplėsti rinką/ auditoriją), rekomenduotina remtis tinklaveikos vertės kūrimo logika. Tai gali apimti tiek mados reiškinių kūrimą nukreiptu į produktą arba į pardavimą nukreipto klientų tinklo vystymą. Ši vertės kūrimo logika grindžiama su vis labiau augančio interneto poveikiu, kuris turi technologinį pagrindą tinklams kurtis (nebūtinai fizinį).

Atitinkamai KKI struktūros modeliavimui, siūloma ir KKI vertės grandinės modeliavimas pagal pagrindines bei šalutines veiklas. Vienas iš tokios vertės modeliavimo šalininkų J. Gander (Gander, 2017), teigia, kad organizacijų pirminės veiklos yra tos, kurios tiesiogiai susijusios su produkto/ paslaugos sukūrimu ir jos sklaida/ pristatymu vartotojui. Tuo tarpu pagalbinės veiklos kuria sąlygas ir rekomendacijas turimų resursų išnaudojimui, kad padėtų pirminėms veikloms tapti produktyvesnėms ir efektyvesnėms. Papildomas veiklas būtų galima suskirstyti į keturias užduočių dalis:

- *Pirkimas* - kaip ištekliai yra perkami ir panaudojami įmonėje;
- *Technologijos* - suvokiant pačią plačiausią prasme. Apima mechanizuotas ir technines įrangas, tokius materialius ir nematerialius objektus kaip įgūdžiai bei programinė įranga;
- *Žmogiškieji ištekliai* - tai įdarbinimas, mokymas, motyvacinė ir atlygio sistemos;
- *Procedūros* - finansinės, teisinės, kokybės vadybos veiklos.

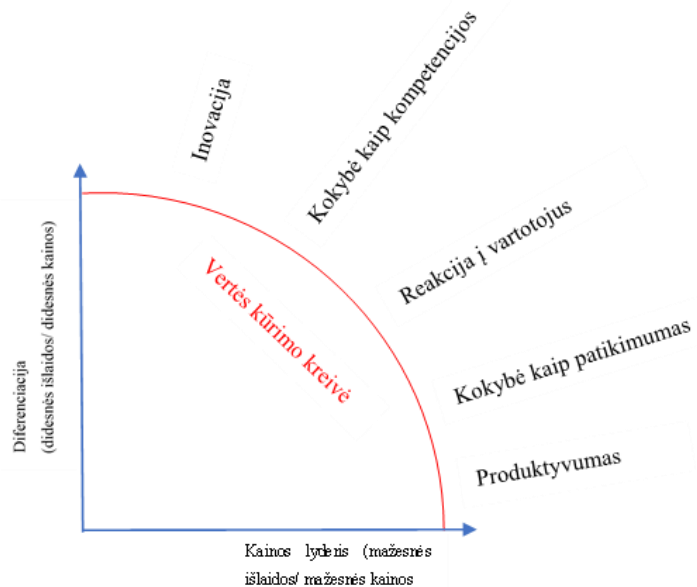
Tuo tarpu pagrindinės veiklos daugiau priklauso nuo kompanijos tipo, bet pagrindines veiklas apima logistika ir operacijos, rinkodara, sklaida ir pardavimai, paslaugos ir siuntos, santykiai su vartotojais. Remiantis šia metodologija, kuri pavaizduota *pav. nr. 2*, visgi svarbu suprasti, kad ji nebūtinai veikia visuose KKI organizacijose. Tačiau toks vertės kūrimo skaidymas pagal pagrindines ir šalutines veiklas leidžia tikslingiau modeliuoti organizacijos veiklą ir dėmesį nukreipti į vertės kūrimą ir žinoti ko nedaryti/ atsisakyti, kas ir yra pagrindas organizacijos strategijos kūrimui (Porter, 1996)





pav. 2 KKI organizacijų vertės modeliavimas (Gander, 2017)

Atsižvelgiant į tai, koks organizacijos tipas, kokiomis veiklomis ir logika vadovaujamasi kuriant vertę, pradedama modeliuoti konkurencinio pranašumo kryptys. M. Porteris (Porter, 2008) yra išskyręs keturis pagrindinius organizacijos stiprybės blokus: efektyvumas, kokybė, vartotojo reakcija, inovacija. Nuo jų priklauso konkurencinis pranašumas: arba mažesnė kaina arba diferenciacija (pav. nr 3). Pasirinkimas kuria kryptimi kurti strategijas priklauso tiek nuo produkto, tiek nuo vartotojo. Rinkose ar jų segmentuose, kuriose vartotojai yra jautrūs kainos pokyčiams ir jų poreikiai yra generiniai<sup>10</sup>- mažesnės kainos strategijos yra pranašesnės. Ten, kur kainos jautrumas nėra didelis, o konkurentų daug ir vartotojai turi specifinius (specializuotus) poreikius diferenciacijos strategijos yra tikslingesnės. Svarbus aspektas yra, kad organizacijos turi kryptingai eiti viena arba kita kryptimi, nes didžiausias pavojus organizacijoms atsidurti per vidurį (angl. *stuck in the middle*). Autoriaus teigimu, tai



pav. 3 Vertės kūrimo kreivė (Charles W. L. Hill, Gareth R. Jones, 2012)

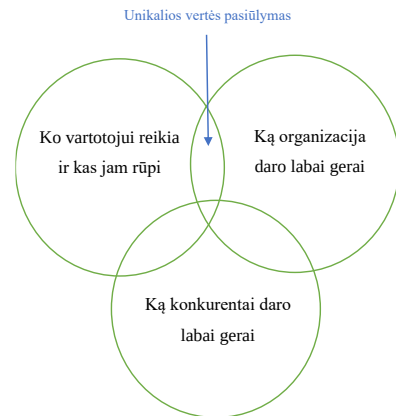
<sup>10</sup> Generinis poreikis- tai kai vartotojas renka produktus kurie neturi prekinio ženklo, o renka dėl jų funkcijos.

atsiranda tuomet jei organizacija sieks abiejų (diferenciacijos ir kainos) konkurencinio pranašumo sričių. Jo nuomone, organizacijos nebegalės pasiūlyti geriausios kainos (nes siekiant kokybės ar inovacijos kaštai padidins produkto/ paslaugos kainą), tuo tarpu produkcija nebus tokia išskirtinė (nepasieks atitinkamo diferenciacijos lygio, nes taupys pinigus dėl pigesnės kainos aukojant išskirtinumą). Vertės kūrimo kreivė įgijo nemažai kritikos, o tai labiausiai siejama su tuo, kad inovacijos gali paskatinti produktyvumą, taip sumažinant kainą ir išlaikant išskirtinumą. Vis dėlto, nors ji buvo pristatyta dar prieš KKI įgyjant tokio plataus paplitimo ir egzistuoja praktikų, kurios patvirtino kritiką, tačiau ji yra progresyvus įrankis padedant suvokti strateginę judėjimo kryptį link konkurencinio pranašumo. Kadangi kuriama teatro produkcija pasižymi kultūrinėmis-socialinėmis-meninėmis vertėmis ji automatiškai yra nukreipta į nišines rinkas/ vartotojus. Kadangi turinio kūrimo procesas iš esmės siekia diferenciacijos, todėl kartu ir inovacijos. Kultūros organizacijose inovacijas, pasak M. Lewandowski (Lewandowski, 2015), galima pasiekti per:

- *Meno kūrimą*: proceso, technines ir technologines naujoves, susijusias su technologijų įtraukimu į kūrimo procesą;
- *Meno kūrinį*: produkto, programos, meninės estetikos, organizacijos estetikos, paslaugų inovacijas, naujų paslaugų koncepcijas, meno inovacijas, kūrybos procesą, produkto inovacijas, susijusias su naujų paslaugų tiekimu, veiklas ir patobulinimus bei siūlomų darbų įvairovę, technines ir technologines inovacijas, susijusias su produkto ar paslaugos tiekimu integruojant technologijas;
- *Meno suvokimą*: naujus būdus pristatyti kultūrinį turinį esamai auditorijai;
- *Meno platinimą*: naujas sistemas teikiant paslaugas, proceso inovacijas, rinkodaros inovacijas teikiant kultūrinius produktus ir paslaugas, inovacijas auditorijos pasiekiamumui, įskaitant ir auditorijos plėtrą;
- *Meno mainus*: naujas platformas, skirtas bendradarbiavimui su klientais, rinkodaros inovacijas;
- *Ekonominę prizmę*: inovacijas ekonominės vertės kūrime, įskaitant būdus pamatuoti ekonominę vertę skirtingose dalininkų grupėse, naujus būdus argumentuoti šias vertes politikoje, organizacijos finansavimo pritraukimą įskaitant viešą ir privatų finansavimą, verslo modelio inovacijas, orientuotas į kultūrinių veiklų finansinės vertės kūrimą;

- *Estetinė prizmė*: inovacijas kultūrinės vertės kūrimo, įskaitant naujus būdus pamatuoti kultūrinę vertę skirtingose dalininkų grupėse, naujus metodus argumentuoti šias vertes politikoje, organizacijos finansavimo pritraukimą, įskaitant viešą ir privatų finansavimą;
- *Kitas sritis*: inovacijas, padidinančias resursus, organizacines ir vadybines inovacijas, technines inovacijas, organizacines ir vadybines inovacijas, susijusias su organizacijos struktūra ir administravimo procesais, naujų technologijų integravimu.

Vadovaujantis šiomis inovacijos, o kartu ir diferenciacijos kūrimo kryptimis, KKI organizacijos atsiremia į pamatinę vertės formavimo kryptį: per organizacinę veiklą sukurti unikalią vertę specifiniam vartotojui, kitaip dar vadinamą unikalios vertės pasiūlymo formavimą (Gander, 2017). Kaip pavaizduota *pav. nr. 4*, organizacijos kurdamos strategiją iš esmės turėtų ieškoti bendro taško, tarp *tai ką jie daro geriausiai* ir *ko vartotojui reikia/ kas jam rūpi*. Čia svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad konkurencinis pranašumas KKI įgyjamas ne tada kai toje pačioje srityje yra geriau daroma už konkurentus, bet tada kai organizacijos stiprybės sutampa su vartotojų poreikiais. Šioje argumentacijoje galime išvelgti ir *vertės parduotuvės* logiką, kuri teigia, kad organizacijos orientuojasi į diferenciacijos procesus ir joms nėra aktualus užimamos rinkos dydis.



*pav. 4 Unikalios vertės pasiūlymas (Gander, 2017)*

Išanalizavus konkurencinio pranašumo siekimą per verčių modeliavimo logikas, galime teigti, kad KKI organizacijos tvari plėtra yra pasiekama per diferenciaciją, o tuo pat metu ir inovacijas. Šis strateginis procesas, kurio pamatas remiasi, tačiau neapsiriboja *vertės parduotuvės* logika, privalo būti tikslingai nukreiptas į bendros vertės kūrimą. Tai reiškia, kad socialinės-kultūrinės ir ekonominės vertės siekiantys tikslai galutiniam taške turi būti nukreipti į unikalios vertės pasiūlymą. Atsižvelgiant į organizacijos siekiamus rezultatus, ekonominių ir socialinių-kultūrinių verčių santykį, atitinkamai pasirenkamos ir inovacijos kūrimo kryptys, kurios modeliuojamos pagal pagrindines ir papildomas veiklas. Vadovaujantis veiklų bei verčių poreikiu tikslingai galima formuoti veiklos struktūrą, programas, papildyti organizaciją talentais su reikiamomis kompetencijomis, o svarbiausia kurti artimą santykį su vartotojais ir/arba klientais, kitaip tariant formuoti veiklą *menas vartotojui*.

Apibendrinant šį skyrių, galime daryti išvadą, kad KKI organizacijoms turi tiesioginę įtaką. Išgrynintos metodologijos, atliekami ekonominiai tyrimai apibrėžia šiuolaikinės kultūros rinkos savybes bei tendencijas, pagal kurias yra formuojami svarūs argumentai kultūros politikos pokyčiams. Todėl organizacijas skatina vykdyti šiuos pokyčius:

- Kurti ne tik kultūrinę/ meninę/ socialinę vertę, ją matuoti, bet ir argumentuoti B2B, B2G, B2C srityse.
- Veiklos modelius formuoti multi-dalininkų kontekste, vykdyti tarpdisciplininę veiklą ir integruoti *tinklaveiką*.
- Organizacines struktūras formuoti atsižvelgiant į *vertės parduotuvės* principus: talentų vadybą, veiklos srautų interaktyvumą ir cikliškumą, jungimą ir organizavimą resursų ir veiklų pagal konkrečius atvejus, kurti santykius su darbuotojais ir klientais per atvirumą, dialogą ir diskusiją.
- Atnaujinti organizacines komandas įtraukiant rinkodaros (įskaitant semiotikos pagrindus), strateginio planavimo, finansavimo pritraukimo ir įsisavinimo, tinklaveikos kompetencijas. Taip pat atnaujinti darbo organizavimo sistemas atitinkančias kūrėjų migracijos tendencijas.
- Siekti konkurencinio pranašumo per diferenciaciją, inovaciją ir unikalios vertės kūrimą.
- Integruoti kūrybiškumo ugdymo programas visuomenei bei profesionalams.
- Pakeisti organizacijos požiūrį *menas per se* į *menas vartotojui* bei *ką vartotojas vertina*.

Šie skatinami pokyčiai nėra absoliutūs ir priklausomi nuo organizacijos laisvės spręsti ir keisti ekonominės ir socialinės- meninės vertės kūrimo santykį. Tam reikalingas ne tik gebėjimas reaguoti į aplinkos pokyčius siekiant išnaudoti jau esamas galimybes, bet ir aktyvus dalyvavimas jų procesuose formuojant ir kuriant naujas galimybes. Todėl teatrums svarbu suvokti priklausomybę nuo kultūros politikos, jos skatinamus pokyčius bei jų procesus.

## 2. TEATRŲ VEIKLOS MODELIAI IR KULTŪROS POLITIKOS PRIKLAUSOMYBĖ

*Šiame skyriuje analizuojamos kultūros politikos įtakos teatrų organizacijoms bei vykstantys pokyčių procesai. Tiriamos esamos teatrinės veiklos charakteristikos, veiklos modeliavimo logikos egzistuojančios problemos. Taip pat analizuojamas pokyčių poreikis KKI bei kultūros politikos įtakos kontekste.*

### **2.1. Kultūros politikos poveikis Lietuvos teatrui**

Lietuvoje kultūros politika nuo 1990 m. sistemingai juda link demokratinių bei neoliberaliomis vertybėmis grįsto diskurso. Skaidra Trilupaitytė (Trilupaitytė, 2015) šio proceso pagrindinę priežastį įvardija valstybių pajėgumo sumažėjimą savarankiškai išlaikyti kultūrinio sektoriaus raidą. Dėl to kultūros išsaugojimo galios centrai perkeliama į kitus laukus: vartotojus, verslą, kultūros operatorius. Šis kultūros politikos raidos pokytis turi savų privalumų, tačiau jo įgyvendinimas suformavo ir nemažai problemų. Ypač tokiose mažose rinkose ir po-komunistinėse valstybėse, kaip Lietuva. Pirmiausia dėl vartotojų, kurių poreikiai ir vertybės per pastaruosius kelis dešimtmečius ženkliai pakito, o perkamoji galia yra labai maža. Pramogoms, į kurias įeina ir kultūrinė veikla, vidutiniškai per mėnesį išleidžiama vos daugiau nei 30 Eur. (UAB „Socialinės informacijos centras“, 2017-06-022). Lietuvoje nėra mecenatystės bei partnerystės tradicijų, o kartu egzistuoja ir maža verslo integracija į kultūrinę raidą. Tai reiškia, kad verslas bei civilinė visuomenė yra pajėgi/ linkusi išlaikyti tik mažą dalį kultūrinių bei meninių sričių. Šioje darbo dalyje bus analizuojama kaip teatrų operatoriai supranta esamus pokyčius bei formuoja atsaką, kaip pačiai kultūros politikai pavyksta praktiškai integruoti numatytas direktyvas.

Kultūrinės raidos priklausomybė ne tik nuo valstybės, bet ir verslo ar civilinės visuomenės nėra naujas reiškinys, tačiau būtent negebėjimas suformuoti įrankius galios perskirstymui ir kelia pagrindines problemas. Kol Lietuvos kultūros operatoriai tik pradeda suvokti ir integruoti požiūrį į veiklos ir verčių modeliavimą per verslas-verslui (B2B), verslas-valstybei (B2G) bei verslas-vartotojui (B2C) santykį, P. Bourdieu (Bourdieu, 1984) dar praeitame šimtmetyje pasiūlė naują požiūrį į meno raidą- žvelgti per socialines struktūras. Jo metodologija teigia, kad laukas yra jau seniai veikiamas multi-dalininkų (*angl. multishareholders*) kontekste, tik jų galios įtakos yra skirtingos ir kintančios. Gebėjimas suvokti lauką (*angl. fields*), jame veikiančius mediacijos procesus bei kūrėjo ir suvokėjo santykius yra kaip kelrodis sisteminiam veiklos planavimui bei organizavimui. Čia slypi pačių organizacijų negebėjimas modeliuoti veiklą, kurios gerintų kūrėjo

ir suvokėjo santykį, kas lemia ne tik inovatyvaus turinio stagnaciją, tačiau ir vartotojų tolimą nuo kultūrinio turinio. Taip didėja erdvė alternatyvių pramoginio turinio paslaugų atsiradimui, kurie pritraukia vartotojus iš ir taip mažos kokybiško kultūrinio turinio rinkos. Esant mažam vartotojų skaičiui, mažėja ir interesas verslo struktūroms susieti savo veiklą su kultūrine raida per įvairiausias partnerystės formas. Taip susiformuoja užburtas ciklas, kai siekis paskatinti kultūrinės raidos atsakomybę verslui bei visuomenei, neturint atramos taškų teatrinėse organizacijose formuoti jų savalaikiškumo, grįžta prie valstybės priklausomybės. Problema slypi ne kultūros politikos gairėse, tačiau su įrankiais jas įgyvendinti, politine valia ir organizacijomis nenorinčioms keistis.

Reikia pripažinti, kad naujos kultūros politikos integravimo procesas visgi nesugeba įgyvendinti reformų ne tik dėl sudėtingumo ir priešiško. Tai siejama ir su komunistinės santvarkos palikimu ir silpna politine valia. Pasak Dragan Klaič (Klaic, 2012) kai kuriose valstybėse net po dvidešimt metų nuo komunizmo pabaigos vis dar išlaikomi ant žlugimo ribos esantys teatrai, kuriems reikalingos pertvarkos, o kai kuriais atvejais net likvidavimas. Juose dominuojančios neefektyvios, išpūstos ir nefunkcionuojančios organizacinės sistemos yra aiškiausias įrodymas politinės valios negebėjimo integruoti progresyvias kultūros politikos gaires ir panaikinti įdingo scenos menų sistemų palikimo. Viešų subsidijų vertė yra mažėjanti dėl infliacijos, neturinti perspektyvos augti dėl politinių galių, kurios formuoja valstybės biudžetus kultūros nelaikant prioritetu. Be to nėra vykdomi subsidijų paskirstymo pokyčiai, kurie vis dar vykdomi iš įpročio, rutinos ar istorijos ir tik dalinai ar visai neskatinant naujų, perspektyvių iniciatyvų ar organizacijų. Šis politinės valios trūkumas siejamas ir su valstybinių teatrų agresyviais protestais<sup>11</sup>. Kai tik atsiranda signalai net mažiausių reformų įgyvendinimui, repertuarinių teatrų atstovai, kartu su darbuotojais, per viešumą siekia apsaugoti privilegijuotas pozicijas. Tokia pozicija iš esmės diskredituoja kitas mažiau institucionalizuotas iniciatyvas. Siekiai blokuoti reformų procesus dėl asmeninių pozicijų išsaugojimo tampa sėkmingi ir dėl to, kad reformos kūrėjai apkaltinami tautinės tapatybės ar teatro naikinimu. Nukreipiant dėmesį ne į problemos sprendimą, bet į siekį pakeisti kultūros ministrą, uždaromas kelias progresui. Suprantama, kad ir siūlomos reformos ne visada yra progresyvios ir

---

<sup>11</sup> Kultūros ministerijos rengiamo „Teatrų ir koncertinių įstaigų įstatymui“ pasiūlyta pertvarka lankstesniam aktorių įdarbinimui. Jos pagrindas 2013 m. duomenys, kuriose iš 368 aktorių ir solistų, dirbusių dramos ir muzikiniuose teatruose, 105 yra nepakankamai užimti repertuare ir įstaigos spektakliuose dalyvauja nuo vieno karto per metus iki dviejų kartų per mėnesį. Aktorių protestas žiniasklaidoje:

[http://www.respublika.lt/lt/naujienos/kultura/kulturos\\_naujienos/aktoriai\\_reforma\\_sugraius\\_lietuvos\\_repertuarini\\_teatra/coments.1](http://www.respublika.lt/lt/naujienos/kultura/kulturos_naujienos/aktoriai_reforma_sugraius_lietuvos_repertuarini_teatra/coments.1),

nukreiptos į problemos sprendimą. Tačiau daugiau nei du dešimtmečius trunkantis reformų procesas, kuriame tik prasidedant net mažiausioms jų užmazgoms yra keičiami kultūros ministrai įrodo ir pačio lauko nenorą keistis. Šį ydingą palikimą galime patvirtinti ir per Peterio Inkeirio (Inkei, 2019) kultūros politikos posovietinėse šalyse analizę, kurioje teigiama, kad daugiau yra tęstinumo nei pokyčių, daugiau dėmesio skiriama išsaugoti paveldėtą infrastruktūrą nei efektyvinti institucijas ir sistemas. Aplinkoje, kurioje idėjos ir planai yra padedami į šoną, visi pokyčiai yra asocijuojami su naikinimu ir tęsiamas nereformavimo ciklas tampa lyg auglys kultūrinei raidai. Tiesa, reikia paminėti, kad tik po gerų dviejų dešimtmečių Lietuvoje pasirodė ryškesnės kultūros politikos permainos. Tai galime sieti su 2014 m. įkurta Lietuvos kultūros taryba, o 2016 m. atnaujintu teatrų ir koncertinių įstaigų įstatymu. Šiuolaikinės kultūros politikos siekis nuleisti pokyčius iš viršaus lėtai ir mažais žingsniais įgyvendinamas, tačiau toli gražu nuo norimo rezultato.

Kultūros politikos (ne)reformų kontekste vienas iš pagrindinių šalies skaudulių yra vis dar atitinkamo dėmesio negaunantis nevyriausybinis sektorius, kuris būtent savo specifikoje yra sietinas su naujo turinio ir inovacijų kūrimu. Milena Dragevič (Milena Dragičević Šešić, Sanjin Dragojević, 2005) analizuodama po sovietinių šalių kultūros raidą išryškina grupėms<sup>12</sup> priskiriamų organizacijų svarbą bendram lauko vystymuisi. Ji pastebi, kad jų neskatinimas iškreipia meno lauką. Silpna jų pozicija neleidžia kultūros politikai turėti stiprios atramos siekiant permainų, kurios yra artimesnės nevyriausybinių sektoriaus pozicijai, nes jie pastebi valstybinių įstaigų neefektyvumą. Taip formuojamas viešo ir privataus sektoriaus konfliktas, kur sąlygos dėl pokyčių nebūvimo yra akivaizdžiai geresnės viešo sektoriaus organizacijoms. Akivaizdus to įrodymas yra kultūros ministerijos požiūris į profesionalaus scenos meno statusą turinčias įstaigas. Organizacijos, jau gavusios šį statusą arba siekiančios jį gauti, yra vertinamos pagal vykdytos veiklos rezultatus ir jų kokybę. Tai reiškia, kad jos ne tik, kad yra vertingai prisidėjusios prie kultūrinės raidos, tačiau ir turinčios potencialą pasiekti dar daugiau. Tačiau šis statusas negarantuoja nei erdvių, nei darbuotojų stabilaus finansavimo kas yra dotuojama viešajam sektoriui, jau nekalbant apie stabilų kūrybinės veiklos finansavimą. Geriausiu atveju šios organizacijos gauna dalines kompensacijas, kas įrodo finansavimo nukreipimą ne į progresyvias veiklas ir kompanijas, tačiau į diskreditaciją. Teatrų ir koncertinių įstaigų 2014-2017 m. atliktas auditas (Ar užtrikrinama teatrų ir koncertinių įstaigų veikla, 2018) atkreipė dėmesį, kad šių

---

<sup>12</sup> Grupė- tai teatrai, kurių savininkas ar dalininkas nėra valstybė. Šis apibūdinimas suformuotas D. Klaič.



organizacijų veikla ir rezultatai nėra sistemingai stebimi, kas įrodo ir pačios ministerijos kokybiškos analizės nebūvimą, o tai iš esmės neleidžia organizacijoms identifikuoti problemas ir formuoti įrankius jų sprendimui.

Nevyriausybiniis sektorius pradeda įgauti vis didesnę palaikymą. Lietuvos kultūros politikos raidos kontekste įsisenėjusias problemas atskleidė 2014 m. Lietuvos kultūros tarybos (LTKT) veiklos pradžia. Ji buvo įkurta remiantis ištiestos rankos principais bei ekspertiniu vertinimu grįsta kultūros politika. Dar įkūrimo procese LTKT sulaukė nemažai kritikos ir pasipriešinimo iš valstybinių įstaigų. Tai galime sieti ir su jų aplaidumu. Pirmieji naujo finansavimo mechanizmo metai akivaizdžiai parodė valstybinių įstaigų projektų vadybos integracijos į organizacijos struktūrą trūkumus ir teikiamų kultūrinių paslaugų neatitikimą kultūros politikai. Nepriklausomoms ir privačios iniciatyvos su minimaliai valdomais resursais sugebėjo atkasti nemažą bendro teatrui skirtą finansavimo dalį. Kitaip tariant būti konkurencingos su repertuarinio teatro institucijomis, kurios yra gaunančios darbuotojų ir infrastruktūros asignavimus. Šis naujas finansavimo mechanizmas, per kelerius metu vykstant pataisymams ir tobulinimams, pagaliau išsireiškė ir nevyriausybinių sektoriaus integralumu. Nuo 2018 m. startavo LR kultūros ministerijos profesionaliojo scenos meno nacionalinė programa, kuri atskyrė viešas ir nepriklausomas organizacijas. Nors valstybinio sektoriaus finansavimas kūrybinei veiklai tris kartus didesnis, tačiau tai jau didelis žingsnis link nevyriausybinių sektoriaus stiprinimo. Projektinis finansavimas nėra garantuojantis tęstinumo, tačiau kartu atsiradusios galimybės (jas plečiant papildomomis programomis, užtikrinančiomis organizacijoms kelių metų finansavimą), potencialiai leidžia formuoti tęstinę veiklą, ieškoti geriausių veiklos organizavimo modelių, o kartu ir vykdyti programinį/ strateginį veiklos planavimą.

Išpūstos valstybinių teatrų kūrybinių darbuotojų komandos ir maža jų rotacija, panašu, kad artimiausiu metu nebus išspręsta. Priimtame naujame 2016 m. Teatrų ir koncertinių įstaigų įstatyme<sup>13</sup> kūrybinių darbuotojų atleidimas numatomas tik po dviejų atestacijų iš eilės neigiamo įvertinimo. Šios atestacijos gali būti vykdomos ne rečiau nei penki metai, o neeilinė atestacija gali būti vykdoma tik argumentuotais, ypatingais atvejais. Kadangi įsisenėję darbo organizavimo principai daugelyje teatrų dar iki šiol neturi aiškių kokybinių vertinimo rodiklių, šios atestacijos procedūros yra ištętos, kad net šių rodiklių turėjimas, nepatenkinamai dirbančius kūrybinius darbuotojus apsaugo nuo atleidimo kelerius metus. Tai reiškia, kad darbo vietų viešame sektoriuje

---

<sup>13</sup> <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/276fcbf0860711e6b969d7ae07280e89>



naujiems talentams nenusimato. Didėjant trumpalaikėms nepriklausomų kūrėjų įdarbinimo praktikoms, išryškėja dar viena viešo sektoriaus neefektyvaus darbo organizavimo problema - nuolatiniai darbuotojai nėra pilnavertiškai išnaudojami<sup>14</sup> arba yra netinkantys dirbti.

Kultūros politikos permainų kontekste esamos problemos gali būti išspręstos skiriant atitinkamų kompetencijų, progresyvius teatro vadovus. Juos penkių metų kadencijoms renka kultūros ministerijos sudaryta komisija. Čia slypi dar viena įsisenijusi teatrinės lyderystės ir vadybinių kompetencijų diskreditavimo problema. Ilgus metus teatro vadovais buvo skiriamos meninio profilio asmenybės. Jie buvo renkami ne su strateginio ir programinio valdymo kompetencijomis, susietomis su kultūros politikos gairėmis, kurių milžinišką svarbą išryškina Milena (Milena Dragičević Šešić, Sanjin Dragojević, 2005), o vadovaujantis XX a. pradžios tradicija į vadovų postus skirti aktorius, režisierius (Klaic, 2012). Taip iš vidaus diskredituojama lyderystės teatre samprata.

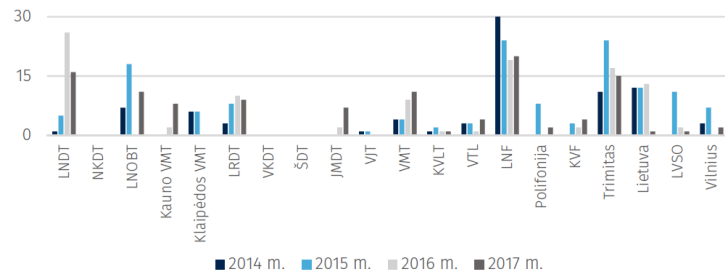
Vis dėlto, šis ciklas greitu metu turėtų baigtis. Bandymai atsakomybę perduoti rinkai (vartotojui/verslui), skatinant kultūros operatorius plėsti ir efektyvinti veiklos lauką mažėjančių subsidijų kontekste, o kartu ir permainų bei pokyčių laikotarpyje vis ryškiau kelia ir naujų vadybinių kompetencijų poreikį. Kuriantis vis palankesnėms nepriklausomų teatrų sąlygoms, jų aplinkoje gali reikštis nauji vadybiniai mechanizmai, ugdantys ir naujus meno vadybos talentus. Greta einantis valstybinis siekis judėti link bendros Europos rinkos formos ir naujas teatrų veikos organizavimo sistemas, kurios anksčiau ar vėliau siekiant spręsti jų efektyvumo problemas vis tiek bus integruotos į viešą sektorių.

Igyvendinus naujas kultūros politikos reformas galima tikėtis ir platesnių ir efektyvesnių tarptautinės plėtros galimybių. Vedami į vartotoją ir verslą nukreiptos kultūros politikos raidos tendencijų bei siekiant integralios, globaliai konkurencingos sąjungos, Europos komisija sistemingai jungia ekonominę bendrystę ir iš jos persikeliančią politiką į kitus sektorius. Ne išimtis yra ir kultūros sektorius. „Europos sąjungos strategija 2020“ išskiria tris pagrindinius augimo prioritetus: *pažangą, tvaru ir integralu*. O šie tiesioginiai tikslai kultūros politikoje išsireiškia siekiu remtis žiniomis ir inovacijomis grįstu ūkiu, t.y. antrepreneryste grįsta veikla. Ryškiai matomas kultūros ir kūrybinių industrijų plėtojimas dažniausiai išsireiškia siekiu nacionalines, lokalias rinkas praplėsti į regionines bei apimančią visą sąjungą veiklas. Tokios kultūros politikos

---

<sup>14</sup> LR kultūros ministerijos 2013 m. duomenimis kas trečias aktorius/ solistas įstaigos spektakliuose dalyvauja nuo vieno karto per metus iki dviejų kartų per mėnesį.

išraiškos formos ne tik išsireiškia direktyvomis, tačiau ir tiesioginiu finansavimu, kitaip tariant naujomis galimybėmis. Auditorijos plėtros skatinimas išeiti iš lokalių rinkų bene ryškiausiai pasireiškia „Kūrybiška Europa“<sup>15</sup> programoje. Trys iš keturių krypčių tiesioginiu prioritetu siekiant integralios tarptautinės auditorijos kūrimo laiko mobilumą bei tarptautinę partnerystę. Lietuvos kultūros politika taip pat siekia įgyvendinti šias naujas ES direktyvas. Viena iš kultūros ministerijos strateginių tikslų – skleisti Lietuvos profesionaliojo meno kūrybą, meno ir kultūros sklaidą užsienyje. Lietuvos kultūros taryba turi atskirą programą skirtą užsienio gastrolėms, visų finansuojamų programų vienas iš prioritetų – „kultūros regionuose ir



pav. 5 Teatrų ir koncertinių įstaigų 2014-2017 m. užsienio gastrolės. Duomenys iš Valstybinio audito ataskaitos (Ar užtrikinama teatrų ir koncertinių įstaigų veikla, 2018)

jos pasiekiamumo didinimas“.<sup>16</sup> Tačiau auditorijos plėtros suvokimas Lietuvoje daugiau remiasi ideologinėmis ir lokalizuotomis kryptimis, kurios siekia demografinių bei socialinių problemų sprendimo. O tai įrodo ir mažą valstybinių teatrų integralumą tarptautiniu mastu, kur tik 5 iš 13 kasmet gastroliavo užsienyje ir tai daugiau rėmėsi dalyvavimu festivaliuose, o ne tikslinga ir sistemiška gastrolių organizavimo veikla (pav. nr. 5). Prie šių problemų sprendimo galėtų prisidėti ir patys kultūros operatoriai. Įžvelgdami šią problemą bent dalį veiklos jie turėtų formuoti ir nukreipti ne lokaliai ir net ne globaliai, tačiau glocaliai (pav. nr. 6). Čia lokalumas suprantamas, kaip organizacijos procesų turinio (paslaugų) nukreipimas į konkrečią kultūrą, kalbą, apeiliuojant ir patenkinant lokalius poreikius. Tai pasižymi labai artimu kultūriniu santykiu su vartotojais, lanksčiu atsaku į besikeičiančius poreikius bei skverbimusi į lokalią ar regioninę rinką. Kitaip tariant, reikalinga labai aukšto lygio veiklos diferenciacija. Tuo tarpu globalizacija lemia standartizaciją (tinkamumą kuo didesnei auditoriai/ rinkai), o to pasėkoje siekiama mažinti gamybos/ pardavimo kaštų santykį su vykdoma sklaida, teikti produktus globaliai pripažintoms vertėms. Glocalizacija reiškia prekės ženklo, idėjos, produkto ar paslaugos globalų pasiūlymą, kai tuo pat metu atsižvelgiama į lokaliai esančias problemas ir vertes. Atsižvelgiant į jau aptartas vertės

<sup>15</sup> (institutas L. k., 2018)

<sup>16</sup> <https://www.ltkt.lt/projektu-finansavimas/dokumentu-formos>

kūrimo logikas galime teigti, kad tai reiškia kurti tarptautinio pripažinimo kompaniją (tinklaveikos vertės logika), per diferencijuotą veiklą (vertės parduotuvės logika), turinčią kultūrinį tapatumą (surandant bendrą mikrokosmą). Tokioms organizacijoms atsirasi būtina ne tik suvokti problemos sprendimą, tačiau turėti metodologiją bei įrankius formuoti atsaką į tarptautinės auditorijos plėtos poreikį. Čia svarbus dėmuo tampa ir organizacinė struktūra ir turimos kompetencijos. Didžioji dalis kultūros politikos tiek lokaliai, tiek tarptautinės formuojamų finansinių asignavimų programos yra įgyvendinamos per projektines veiklas, o esami hierarchiniai, funkcinė linijinė vadyba grįsti organizaciniai veiklos modeliai nėra pajėgūs pilnavertiškai išnaudoti šių galimybių.

Ištyrus kultūros politikos įtaką teatrinei veiklai galime teigti, kad tai stipriai veikia teik



pav. 6 Globalios marketingo strategijos (Hollensen, 2016)

pasirinkimą formuoti veiklos kryptis, tiek vidinius organizacijos procesus. Pirmiausia jos pagrindas siekia, kad teatrai veiklą modeliųotų multi-dalininkų kontekste, kas atitinka KKI skatinamus tinklaveikos bei verslo modeliavimo pokyčius. Tačiau esanti maža rinka bei lokalizuota kultūros politika neformuoja teatrų priklausomybės nuo valstybės mažinimo. Atsinaujinę valstybinių subsidijų skirstymo mechanizmai suteikė naujas bei pastovesnes galimybes nevyriausybiniam sektoriui, tačiau egzistuojant resursų trūkumas iškėlė subsidijų paskirstymo efektyvumo klausimą. Stagnacijoje likęs viešas teatrų sektorius, kurio dotacijos skiriamos daugiau dėl tradicijos, ne veiklos rezultatų, pradėjo formuoti viešo ir nevyriausybinių sektoriaus priešišumą. Nevyriausybiniis sektorius aktyviai pradėjo reikalauti reformų, kai tuo tarpu viešas sektorius išlaikyti užsitvirtintas privilegijuotas pozicijas. O šio konflikto epicentre atsidūrė kultūros politikos įgyvendinimo formos, kurios ne pilnai atitinką naują diskursą. Priimtas

naujas teatrų ir koncertinių įstaigų įstatymas nespėdžia KKI laukui būdingo kūrybinių darbuotojų migracijos problemos. Įsisenėjusi viešų teatrų vadovo skyrimo tradicija, kai vadovais skiriami menininkai, nespėdžia plataus vadybinių kompetencijų integravimo poreikio. Todėl pasikeitę subsidijų įsisavinimo mechanizmai, kurie remiasi projektų valdymu bei strateginiu programavimu, vis dar remiasi lokalia priklausomybe, nes komandos neturi atitinkamų kompetencijų išnaudoti ES kuriamas galimybes. Esant lokalizuotai kultūros politikai viešas subsidijas gaunantys teatrai nesiekia kurti globalaus turinio, nes projektų ir programų įgyvendinimas siejamas su Lietuvos regionų aptarnavimu.

## **2.2. Teatrinės veiklos organizaciniai modeliai**

Atsižvelgiant į kultūros politikos ir KKI poveikį bendram teatro laukui, prieš formuojant organizacines permainas svarbu suvokti pačio teatro charakteristiką. Kultūros politikos įtakos teatrinei veiklai analizė atskleidė svarbią atskirtį - organizacijos tipą. Jis iš esmės nustato kokioje situacijoje yra organizacija, kokios yra galimos veiklos organizavimo kryptys bei polinkis keistis. Remiantis Dragan Klaič (Klaic, 2012), teatrinėje veikloje galime išskirti du pagrindinius teatrinės veiklos tipus: mažos ir vidutinės organizacijos (*grupės*)<sup>17</sup> ir viešos (*valstybinės*) įstaigos. Nors autorius išskiria ir komercinių (pramoginių) įstaigų tipą, kuris ypač išaugęs JAV bei paplitęs didžiosiose Europos šalyse, tačiau Lietuvos teatro lauko kontekste jis yra labai mažas ir susietas tik su pramoginio turinio kūrimu, nesiekiant meninės vertės. Kadangi pagrindiniam KKI skatinamam pokyčiui *menas vartotojui* dingsta meno dalis, detalesnė komercinių teatrų veikla nebus analizuojama. Tolimesnė teatrinės veiklos analizė bus atlikta *grupės* ir *viešų įstaigų* kontekste, siekiant ne ieškoti meninio turinio kūrimo paslapčių, tačiau suprasti veiklos organizavimo procesus ir atrasti pokyčių perspektyvas.

Grupės teatro lauke yra siejamos su inovatyvaus turinio kūrimu. Jos yra klasifikuojamos pagal įvairius bruožus: profesionalų ar mėgėjų, neformalios ar formalios organizacijos, turinį kuriančios ar atstovaujančios. Visgi teatrų kontekste daugiau žvelgiama į jau formalizuotas grupes, profesionalų turinį kuriančias kompanijas. Jos dažniausiai įkuriamos stiprių vizijų menininkų pionierių ir inovatorių, kurie suburia sekėjus ir tikinčius kurti ir vystyti specifinę estetiką nuo vieno pastatymo iki kito. Taip pat grupės įkuriamos ir kaip atsakas į viešų įstaigų vykdomą veiklą. Dažniausiai jos susiformuoja iš nenoro vykdyti komercinės veiklos, dėl joje vyraujančių

---

<sup>17</sup> Kadangi Lietuvoje viešas įstaigas gali įkurti tiek fiziniai asmenys, tiek valstybė Lietuvos kontekstu grupėms priklauso ir teatrai įkurti, kaip viešosios įstaigos, tačiau jų dalininkai neturi būti valstybė.

komercinių tikslų bei prisijungti prie viešų institucijų, kurių veikla remiasi tradicijomis, įprastumu ir biurokratija. Visgi reikia pripažinti viena iš priežasčių kodėl buvusios maištingos grupės išaugo ir tapo institucijomis yra dėl to kad gavo viešas subsidijas, ar buvo pripažintos viešo sektoriaus suteikiant jiems erdvę. Iš esmės grupės galėtų apibrėžti kaip kūrybines iniciatyvas, kurios siūlo naujas idėjas ir praktikas per eksperimentinę veiklą. Kadangi jų veikla yra mažai formalizuota, jos retai kada vadovaujasi griežta hierarchija grįstomis organizacinėmis struktūromis. Savo veiklą jos daugiau modeliuoja pagal aiškių galimybių išnaudojimą. Dažnai pasitaiko, kad grupės juda link formalizacijos pirmiausia dėl galimybės įsisavinti viešas subsidijas. Siekiant pritraukti jas formalizavimo etape integruojamas projektų valdymas, nes būtent jų pagrindu yra skiriamos dotacijos. Nesant pastovaus finansavimo, infrastruktūros, o kartu ir galimybės išlaikyti pastovius darbuotojus ar trupę, šios kompanijos dažniausiai suburia grupes konkreitiems projektams (dažnai kai jau yra gautas finansavimas) ir išsiskaido (kai finansavimas nutrūksta). Jų organizacinė veikla dažniausiai remiasi formaliu vadovu ir darbuotojais pagal poreikį. Oficialiai komandas sudaro vos keli žmonės - vadovas ir keli vadybininkai ar menininkai. Kadangi finansavimo mechanizmai daugiausia remiasi projektų valdymu, organizacinės struktūros būna paremtos būtent šių projektų įgyvendinimui. Šių grupių sėkmė priklauso nuo galimybių įsisavinti projektines lėšas ir jie egzistuoja fragmentiškai - nuo projekto iki projekto. Kuo labiau šios organizacijos auga ir tampa pajėgios įdarbinti pastovius darbuotojus, tuo labiau plečiasi ir organizacinė struktūra, kurioje atsiranda funkciniai darbuotojai, papildantys organizaciją pastovia veikla.

Viešųjų teatrų idėja, susikūrusi ir plačiai paplitusi XX a. pradžioje, pasižymi stipria menine lyderyste, kuri formuoja estetinį profilį. Tai galime pastebėti iš šių įstaigų vadovų skyrimo tradicijos, kurioje daugiau meninio autoriteto ar pripažinimo pelniusios aktorių ar režisierių asmenybės užima šiuos postus, o ne vadybinių kompetencijų profiliu pasižymintys lyderiai. Organizacijos struktūras sudaro fiksuotos aktorių trupės, o taip pat ir administracinio ir techninio aptaravimo padaliniai. Dažniausiai jie turi savo pastatus su viena ar keliomis salėmis, gamybos patalpomis. Jų veikla dažniausiai skirta reguliariai ir įvairialypei auditorijai. Toks teatro modelis dar siejamas su repertuariniu teatru, kadangi ta pati grupė menininkų (arba bendradarbiaujant su kitais kūrėjais) sukuria keletą premjerų per sezoną ir pristato juos rotacijos arba kartojimu grįstu tvarkaraščiu. Šis modelis remiasi požiūriu, kad kompanija gali išlaikyti pastovią trupę, priklausančią įvairioms kartoms ir kad jose esantys aktoriai liks kompanijoje jei ne visą savo karjerą tai bent jau keletą sezonų. Čia svarbūs dėmuo yra ir mokymasis ir meninis augimas,

pradedant nuo mažų vaidmenų iki didelių atsakomybių repertuare. Specifinio ir išskirtinio kūrimo stilius sulieja individualius talentus į stiprų kolektyvinį estetinį profilį, kurį vedą vienas režisierius arba keli pastovūs. Iš spektaklių tikimasi, kad jie bus tokie sėkmingi, kad jie sukurs didelį poreikį ir išliks repertuare keletą sezonų, o kai kurie atliekami ir šimtus kartų.

Visgi ši XX a. nusistovėjusi teatrinės veiklos organizavimo struktūra dabartinėje praktikoje kinta. Didžioji dalis aktorių dabar renkasi dinamiškumu ir mobilumu grįstą karjeros idėją. Jie siekia dirbti įvairiuose pastatymuose su įvairiais partneriais ir režisieriais, dalyvauja skirtinguose teatro, filmų ir televizijos projektuose. Daugelis jaučia poreikį pabėgti nuo priklausomybės trupei, kurios gali būti ne tik familiarios ir patogios, tačiau ir per daug hierarchinės, nuspėjamos, nukreiptos į planavimo ir logistikos problemas, o ne meniškai įkvepiančios. Šis poreikis ypač ryškus pas aktorius iš didelių miestų, kurie turi daugiau galimybių ir siekia jas išnaudoti tiek kituose teatruose, tiek kitose industrijose (televizijos ar filmų).

Individualios stilistikos pastatymų poreikis per pastaruosius kelis dešimtmečius taip pat sumažėjo. Tendencijos rodo, kad repertuare pastatymai lieka vos vienam sezonui, kartais dviem, po to nuimami, siekiant atlaisvinti vietą ir laiką naujiems pastatymams. Didžioji dalis kompanijų dabar neturi priežasčių laikyti dideles etatines grupes - 20, 40 ar net 60 aktorių - kas reikalauja didelio ir kompleksinio repertuaro. Ten kur yra likusios šios senos etatinės įdarbinimo sąlygos, algą gaunantys darbuotojai scenoje pasirodo vos retkarčiais. Kuo didesnė organizacija, tuo didesnis tokių „*mirusių sielų*“ skaičius. Tai yra sunkus uždavinys dideliems teatrams optimaliai integruoti visą trupę, kuri būtų užimta tiek senuose, tiek naujuose vaidinimuose. Jeigu kompanijos sukuria ne kelias, bet keliolika pastatymų per sezoną, kaip kai kurios Vokietijos kompanijos, ilguoju laikotarpiu išskirtiniai ir inovatyvūs turiniai tampa retenybe. Taip teatrai nepastebimai tampa gamybos fabriku, kurioje griežtas planavimas ir režimas užima didžiąją dalį kūrybinio proceso. Šių problemų atsakas daugelyje kompanijų dėl finansiškai nepajėgumo išlaikyti net ir mažo kiekio trupės visą sezoną – samdomi pagrindiniai aktoriai ar aktorių grupės konkrečiam sezonui ir jie naudojami naujiems pasirodymams, papildant aktoriais, turinčiais specifines, į konkrečias roles tinkančias, savybes. Šiuo atveju, repertuaras tampa daugiau sezono pasiūlymu nei tęstinė meninės estetikos serija, išsilaikančia keletą sezonų. Rotuojantis repertuaras, kur kiekvieną vakarą yra galimybė pamatyti vis kitą pasirodymą tampa prabangos reikalu ir retai Vakarų Europoje bepasitaikantis, tačiau Lietuvoje vis dar gan daug paplitęs. Kintantis repertuaras reiškia, kad keičiamos scenografijos, šviesų ir garso dizainas kiekvieną dieną ar bent jau keletą kartų per

savaitę ir pasikartoja tik po kelių savaitių ar mėnesio. Šis dėmuo tampa vis mažiau populiarus dėl neefektyvaus darbo krūvio paskirstymo. Tai vis dažniau keičiama į nuoseklius repertuarus, kuriame dažniausiai naudojamas vienas ar keletą pasirodymų, kurie rodomi kelias savaites ir po to pakeičiami kitais. Šio repertuaro kompanijos gali garantuoti ir įdiegti prenumeravimo sistemas, tačiau tai reikalauja dar griežtesnio planavimo ir įgyvendinimo sistemų. Tai siejama su tuo, kad organizacija turi paskelbti repertuarą visiems metams sezono pradžioje ir pardavinėti bilietus iš anksto. Šiuo atveju teatrai turi vadovautis tvarkaraščiu nepaisant spektaklių sėkmės ar poreikio kurį jie sukuria, su labai mažomis galimybėmis pridėti papildomus sėkmingus pasirodymus ir praktiškai be jokios galimybės nuimti nesėkmingus pasirodymus arba sumažinant pasirodymų skaičių. Šia praktika besivadovaujantys teatrai pasižymi griežtu planavimu, o juose lėtai vyksta pokyčių integravimas. Taip pat tokiuose teatruose sunku pakeisti kryptį, nes jų išsipareigojimai siekia kelerius metus ir resursai (materialūs ir žmogiškieji) yra planuojama gerokai iš anksto. Detalus šių resursų planavimas tampa labai svarbus: tiek scenos, tiek gamybos srityje. Ir nepaisant to kūriniai yra rizikingi ir nenusipėjami, tiek kokybės, tiek žiūrovų klausimu.

Kaip matome, priklausymas vienam iš tipų (grupėms ar viešiesiems) iš esmės nulemia ne tik veiklos organizavimo bei struktūros, planavimo ir programavimo sistemas, tačiau ir tai, kokie yra organizacijos turimi resursai (ir prieigą prie jų), kokių rezultatų iš jų yra tikimasi (įskaitant laisvę modeliuoti šiuos tikslus), koks yra diferenciacijos (inovacijų) krypties laukas bei galimybės veiklą nukreipti į rinką (vietinę ir/ar tarptautinę). Išanalizavus juos galime teigti, kad viešosios įstaigos iš esmės turi prieigą prie didesnių ir stabilesnių resursų, nes jos yra daugiau mažiau vienodai metai iš metų dotuojamos valstybės, tačiau jų laisvė rinktis siektinus rezultatus yra ribota ir tiesiogiai priklauso ne tik nuo kultūros politikos raidos, tačiau ir esančių teatro viduje tradicijų. Čia svarbus reiškinys yra tai, kad valstybinės dotacijos yra mažėjančios, o kartu matomas ir jų galimybių ribojimas, kas skatina juos ieškoti alternatyvių galimybių. Ne pelno siekiančios organizacijos turi daugiau laisvės modeliuoti savo veiklą pagal savo vizijas, adaptuotis pagal esančias galimybes, tačiau jos neturi stabilaus ir ilgalaikio finansavimo, todėl dažnai joms tenka veiklą modeliuoti pagal vartotojų poreikius. Organizacijų tipų charakteristikos nurodo ne tik kultūros politikos priklausomumą. Remiantis tradiciniu požiūriu, kad strateginis programavimas, verslo struktūros planavimas prasideda nuo turimų resursų, galime teigti kad įstaigos, kurios neturi užtikrinto finansavimo (įtraukiant įvairiausių dalininkus), o kartu ir garantuotų resursų, iš esmės nebus linkusios kurti kietųjų ilgalaikių strategijų, o geriausiu atveju tik dalines (trumpalaikes) ir



labai lanksčias, orientuotas į prisitaikymą prie išorės faktorių ir būtinas išgyvenimui strategijas. Tuo tarpu viešosios organizacijos, turinčios didesnes prieigas prie resursų, teoriškai bus tiesiogiai priklausomos nuo kultūros politikos, tad jų ilgalaikis planavimas pasižymės su jos suderinamumu, kaip Lietuvoje kasmetinis kūrybinės veiklos planų teikimas. Tačiau šis suderinamumas gali tapti tik dar viena biurokratijos forma, o ne praktiniu įgyvendinimu jei atitinkamai nebus matuojami veiklos rezultatai.

Tad vadovaujantis šiuo požiūriu, organizacijos siekiančios vykdyti savo meninę estetinę programą, susiduria su kultūros politikos skatinamais pokyčiais. Išsaugoti programos nepriklausomybę organizacijos gali per naujų galimybių radimą ir realizavimą. Nepriklausomoms organizacijoms tai yra viena esminių dilemų, kadangi jos yra fragmentinės ir egzistuojančios nuo projekto prie projekto. Judėjimo krypties pasirinkimas tarp komercializacijos ir suderinamumo su kultūros politika gali lemti ne tik programos nepriklausomybę, tačiau ir organizacijos egzistavimą. Todėl jos bus linkusios daugiau skirti dėmesio į potencialių galimybių kūrimą arba esamų išnaudojimą ir pagal tai modeliuoti tiek savo veiklos modelius, tiek strategines programas. Tuo tarpu viešos įstaigos neturi tokios didelės aplinkos rizikos ir gali garantuoti ilgesnį laiką meninės estinės programos bei kultūrinės misijos vykdymą. Tačiau esantis vis didesnis poreikis reformuoti kultūros įstaigas, kultūros politikos kontekste gali išsireikšti juridinių statuso pakeitimu, kaip buvo bandoma priimant naują teatrų ir koncertinių įstaigų įstatymą. Kas suteikia teatrams išnaudoti daugiau galimybių, tačiau kartu ir skatins jas išnaudoti siekiant sumažinti valstybės priklausomybę. Sumažinti šias kultūros politikos potencialias rizikas teatrų organizacijoms galima per veiklos modelių atnaujinimą, kurie gebėtų identifikuoti ir išnaudoti galimybes.

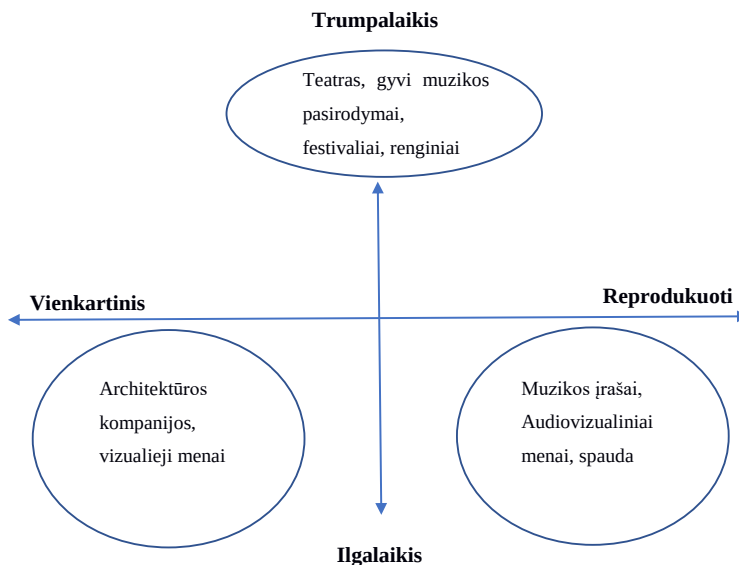
### ***2.3. Teatrų paslaugos KKI kontekste***

Analizuojant teatro lauką svarbiausias dėmuo teatro veikloje yra turinys. Nusistovėjęs požiūris jog teatro pagrindinis elementas (produktas) - spektaklis. Tačiau KKI kontekste, o kartu ir skatinamuose kultūros politikose gairėse galime įžvelgti ne vien spektaklio turinio, tačiau bendro paslaugų komplekso kūrimo poreikį. Norint tikslingai pasiūlyti teatrų organizacines bei veiklos modeliavimo reformas, būtina suprasti kokia yra organizacijų kuriamo turinio specifiška, kuo ji pasižymi bei kokiam lauke yra galimos inovacijos. KKI egzistuoja keturi pagrindiniai turinio charakteristikos dėmenys: vienkartiniai, reprodukuoti, ilgalaikiai, trumpalaikiai (*pav. nr 7*) (Gander, 2017). Šiame dėmenyje teatras priklauso prie trumpalaikių patirčių. Trumpalaikės



patirtys iš esmės yra siejamos su renginiais, apimančiais įvairiausias scenos menų išraiškas: nuo festivalių iki gatvės performansų. Tiesa, tai gali būti ne tik scenos menai, bet ir parodų kūrimas muziejuose ir galerijose.

Organizacijos, veikiančios šiame lauke, siekia pritraukti konkrečias auditorijas į konkrečias vietas, konkrečiu laiku arba specifiniam ribotam periodui. Tai reiškia, kad



pav. 7 Kultūros ir kūrybinių industrijų modeliavimas (Gander, 2017)

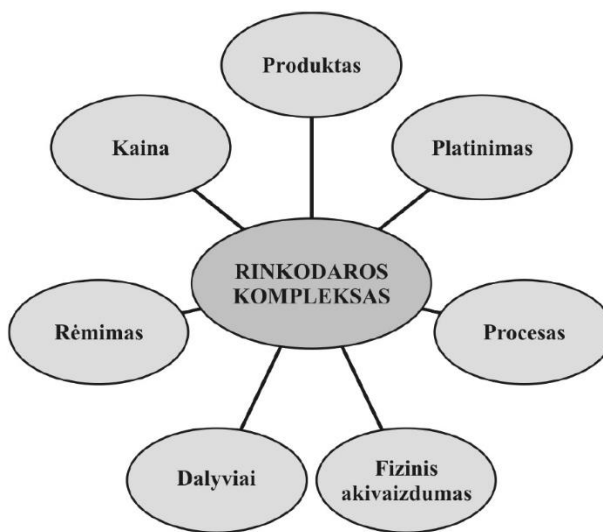
vietos (kaip fizinės erdvės) ir laiko dėmenys yra kritiniai turinio modeliavimo elementai ir apimantys ne tik siūlomą meninį turinį, tačiau visumą vartotojui teikiamos paslaugų vertės nuo: sužinojimo apie paslaugą ir jos įsigijimą iki paslaugos teikimo pabaigos ir grįžtamojo ryšio gavimo. Viena vertus fizinė erdvė pati iš savęs neša kultūrinę vertę ir gali būti siekiama turėti tapatumą su ja. Vienas ryškiausių to įrodymų - gan dažnai paplitusi tradicija teatrinę veiklą vykdyti istoriniuose, kultūros paveldo objektuose, kurie turi konkrečias vartotojų sąmonėje išlikusias simbolikas (nuo istorinių asmenybių iki pastato paskirties pokyčių). Kita vertus erdvės pasirinkimu gali būti siekiama aktualizuoti (transformuoti) esančią erdvę ir/arba pritraukti naujas auditorijas. Tai gali išsireikšti ir vienkartiniais išėjimais į kitas erdves (pvz. dalyvavimas festivaliuose, gastrolės ar netradicinių erdvių eksploatacija) ir kaip organizacijos išskirtinumo žymė<sup>18</sup>, taip pakeičiant nusistovėjusią kultūrinę simboliką apie erdvę ir išnaudojant be paskirties likusias erdves.

Šalia erdvės dėmens egzistuoja stipri priklausomybė nuo laiko, kuri reikalauja aukštos procesų vadybos kompetencijos, nukreiptos į bendros patirties kūrimą. Tai apima informavimą apie paslaugas, galimybes jas įsigyti, laiko nustatymą vartoti paslaugas, papildomų verčių kūrimą teikiamam turiniui (apimant tiek sezoniškumą, tiek dienos metą), ir grįžtamojo ryšio gavimą. Tai reiškia, kad renkantis ir modeliuojant teatrinės paslaugas svarbu tampa ne tik spektaklio meninės vertės, tačiau ir kritinis bendros atmosferos vertinimas. Todėl svarbūs tampa komunikaciniai

<sup>18</sup> Šio reiškinio pavyzdys: post-industrinėje erdvėje įsikūręs scenos menų inkubatorius VšĮ „Menų Spaustuvė“

gebėjimai generuoti poreikį renginiui, paaiškinant jo kultūrinę vertę. Atsižvelgiant į laiko ir erdvės priklausomybę teatro vertės profilio kūrime galime išvelgti tamprų santykį su paslaugų rinkodaros metodologija. Nors ji ir yra rinkodaros sritis, o ne teatrinės organizacijos modeliavimo ar specifiskai išsireiškianti KKI, visgi jos suvokimas leidžia tikslingiau suprasti kokie dėmenys gali vesti link diferenciacijos ir kur galima siekti inovacijos. Šis darbas nesiekia atrasti meno sukūrimo paslapčių, tačiau atkreipti dėmesį į pokyčio *menas vartotojui* bei *ką vartotojas vertina* svarbą, kas reiskia sukurti papildomas skatinamąsias priemones (nuo švietimo iki kainodaros). Atsižvelgiant į teatrinę veiklą, paslaugų rinkodaros paketą sudaro 7P (pav. nr. 8) (Alperytė, 2007):

**Produktas.** Teatrinėje veikloje produktas dažniausiai yra suvokiamas kaip spektaklis. Jis pasižymi meninėmis, kultūrinėmis ir socialinėmis vertėmis. Čia svarbu atkreipti dėmesį ir į gyvavimo ciklą. Spektaklio vertė yra dinamiška, kintanti ir priklausanti nuo vidinių ir išorinių procesų. Pirmiausia turinio atlikimo ir išpildymo kokybė priklauso nuo parodymų kiekio, nes jiems įtaką turi ir



pav. 8 7P paslaugų rinkodaroje (Alperytė, 2007)

žiūrovai. Ne visada pirmi spektaklių pristatymai atskleidžia pilną kokybę, nes ji priklauso ne tik nuo pačio atlikimo, tačiau ir nuo žiūrovo reakcijos. Taip pat spektaklių gyvavimo cikle gali kisti ir pačių atlikėjų fizinis amžius, kūrybinės galimybės ir potencialas. Naujų artistų įvedimas gali paskatinti ir naują kokybinį pokytį (nebūtinai gerą). Atsižvelgiant į išorinius faktorius, spektaklio, o kartu ir kūrėjų, pelnyti titulai bei apdovanojimai taip pat gali būti siejami su simbolinėmis vertėmis konkrečiam turiniui. Jie daro tiesioginę įtaką tiek spektaklio meninei vertei, tiek simbolinę vertę žmonių sąmonėje.

**Platinimas.** Priklausomas nuo fizinės vietos ir laiko. Jis labiausiai asocijuojasi su sklaida ir gali būti pasikartojantis arba vienkartinis, rodomas vienoje erdvėje ar keliose. Teatrinėje veikloje platinimą būtų galima išskirti į vienkartinį, repertuarinį, užsakomąjį (šventinį), gastrolinį (vietos ir tarptautinį) ir kviestinį. Platinimas visgi yra daugiausia siejamas su vartotojais, juo siekiama priartėti prie tikslinių auditorių. Todėl platinimas turi būti planuojamas atsižvelgiant į vartotojus, jų poreikius ir galimybes.

**Kaina.** Tai pinigų suma kurią moką klientas arba vartotojas. Čia galime išskirti į viešą vartotoją nukreiptą kainodarą ir į uždarą- nukreiptą į klientus. Abejais atvejais galutinė kaina nėra sudaroma vien pagal spektaklio sukūrimo ir eksploatavimo kaštus, o kartu atsižvelgiant ir į *polinkį mokėti* (Breidert, 2007) ir rinkoje egzistuojančias kainas. Tyrimų metu siekiama atrasti kainos lauką, kuriame vartotojui kaina nebus per maža (ji neasocijuos su bloga kokybe), tačiau ir ne per didelė (neatrodys nesąžininga ir neįperkama). Tai galioja tiek viešuose, tiek užsakomuosiuose spektakliuose, bet akivaizdu kad kainos skirtumai skiriasi ir čia priklauso nuo pasirinkto vartotojo/kliento.

**Rėmimas.** Tai priemonės, kuriomis siekiama paskatinti turinio patrauklumą ir jo įsigijimą. Tai iš esmės yra integruotos komunikacijos sritis, kuri siekia sukurti palankų įvaizdį ir reputaciją (Anastasia Samygin-Cherkaoui; Carly Probert, 2015) per viešuosius ryšius, tiesioginius pardavimus ir jų skatinimą, reklamą bei paramą. Čia galime išskirti šešis pagrindinius rėmimo tikslus: supratimą (dėmesio atkreipimą), žinias (informaciją), patikimumą, pirmenybę, įtikinimą ir pirkimą. Rinkodaroje tai dažnai siejama su AIDA metodologija. Ji teigia, kad egzistuoja keturi etapai reikalingi pardavimui: dėmesio patraukimas (*angl. attention*), intereso formavimas (*angl. interest*), poreikio atsiradimas (*angl. desire*) ir veiksmas (*angl. action*). Būtent pagal šiuos keturis tikslus formuojami ir rėmimo įrankiai: viešieji ryšiai, reklama, tiesioginiai pardavimai, pardavimų skatinimas, parama, viešieji ryšiai. Šių priemonių efektyvumas skiriasi pagal siekiamus tikslus (Charles W. Lamb, Joe F. Hair, Carl McDaniel, 2011). Šių tikslų ir priemonių integralumas yra dinamiškas ir kompleksiškas, o vienos sėkmės formulės nėra. Visgi galime išryškinti pagrindinius efektyvumo kriterijus. Pardavimų skatinimas yra daugiau mažiau vidutinio efektyvumo siekiant dėmesio pritraukimo, intereso kūrimo, poreikio formavime ir veikime. Tuo tarpu viešieji ryšiai yra gan mažo efektyvumo AIDA kontekste ir daugiausia naudojami pritraukti dėmesį, tačiau jų pagrindinis tikslas yra kurti pačios rinkos palankumą, todėl paskirtį reikėtų suvokti platesniame kontekste. Asmeninis pardavimas yra puiki priemonė paskatinti veikti ir visiškai netraukianti dėmesio, o reklama veikia atvirkščiai. Rėmimas šių tikslų efektyvume yra arčiausiai pardavimų skatinimo, tačiau turintis šiek tiek daugiau dėmesio pritraukimo ir mažiau kituose tiksluose. Dažniausiai teatrinėje veikloje reklama naudojama, kaip pardavimo skatinimo priemonė, kas iš esmės yra mažiausiai efektyvi priemonė. Tad teatrams, siekiantiems paskatinti pardavimus, rekomenduotina tikslingiau integruoti ir tokias priemones kaip asmeninį pardavimą ar pardavimų skatinimą.

**Procesas** yra suvokiamas kaip visuma: nuo paslaugos įsigijimo iki grįžtamojo ryškio gavimo. Čia svarbūs tampa žingsniai (veiksmai), kuriuos turi atlikti žiūrovas/ klientas, kad gautų geriausią patirtį. Tai apima bilietų įsigijimą (jo patogumą, lankstumą, atsiskaitymo būdus), galimybes atvykti į renginio vietą, vietoje esančias papildomas paslaugas, pertraukas, po spektaklio galimybes išsakyti savo nuomonę ir vertinimą. Taip pat procesas yra siejamas ir su veiklos modeliavimu ir veiklos organizavimo principais, struktūra, strategija. Tai McKinsey 7S (Anastasia Samygin-Cherkaoui; Carly Probert, 2015) modelio kietosios dalys: struktūra, sistema ir strategija. Teatrinės veiklos specifikoje, o kartu ir KKI skatiname *menas vartotojui* kontekste, šį procesą reiktų suvokti pačia plačiausia prasme, t.y. kaip veiksmų visumą, kuri priartintų vartotoją prie meno, įskaitant švietimo sistemas, susitikimus su kūrėjais, grįžtamojo ryšio formavimą, aktyvų ir pasyvų vartotojų dalyvavimą, o kartu ir patogumą įsigyti ir panaudoti menines paslaugas.

**Dalyviai** tai visi žmonės, kurie yra susiję su paslaugos teikimu visuose etapuose. Pradedant nuo kasininkės, kuri parduoda bilietus, iki artisto, kuris vaidina scenoje. Čia svarbu išžvelgti organizacinę kultūrą, kuri atspindi požiūrį į žiūrovą, problemų sprendimą, etiką, stilių, kultūrą, patirtį ir elgseną. Dalyvių analizę galima atlikti per McKinsey 7S modelio (Anastasia Samygin-Cherkaoui; Carly Probert, 2015) minkštąsias dalis, t.y. personalą, stilių, bendras vertybes ir kokią vertę jos turi/ suteikia vartotojui.

**Fizinis akivaizdumas.** Čia svarbu yra fiziologinės patirtys. Tai apima tiek pačią erdvę, pastatą, jos išplanavimą, patrauklumą, dizainą, akustiką, vėdinimą, o kartu ir patį turinį - jo estetiką, scenografiją ar paslaugų įsigijimą. Tai taip pat sudaro ir papildomas fizines atripubitkas, kaip bilietus, kvietimus, bilietų platinimo vietas (kasas), atributikas.

Nors visi šie dėmenys ir tiesiogiai nenurodo, kaip teatrai gali siekti inovacijų, tačiau šių dėmenų įvardijimas leidžia suprasti kokias grandis galima tobulinti ir kur gali egzistuoti problemos. KKI skatinamą požiūrį „*menas vartotojui*“ nereikėtų suprimityvinti, ypač tuo atveju kai siekiama komercializacijos. Čia svarbus dėmuo tampa ir meninis turinys ir pats vartotojas. Todėl vertės paketo kūrimas nereiškia teatro turinio adaptacijos pagal vartotojus siekiant juos patenkinti. Kaip tik tai bendro paslaugų paketo kūrimas, kuris vartotoją per papildomas veiklas (kaip edukaciją), priartintų prie meno. Viena progresyvių metodologijų, kurios gali padėti identifikuoti šių bendrų verčių kūrimo kryptis yra LEAN metodika (MBA, 2013) (žr. pav. nr. 9). Joje pagal identifikuotas problemas yra konkrečiai siūlomi sprendimai bei kriterijai, kaip bus problemos sprendimas vertinamas. Taip pat kuriamas unikalios vertės pasiūlymas (ką vartotojas vertina ir ką organizacija

daro geriausiai), kuris organizacijoms suteiktų išskirtinį privalumą, kitų organizacijų atžvilgiu. Suformuluoti vartotojų segmentai leidžia tikslingiau diferencijuoti problemos sprendimo kanalus, o kainos struktūros bei pajamų šaltiniai užtikrina tvarų bendros patirties kūrimą.

|                   |                    |                             |                         |                     |
|-------------------|--------------------|-----------------------------|-------------------------|---------------------|
| Problema          | Sprendimas         | Unikalios vertės pasiūlymas | Nesąžiningas privalumas | Vartotojų segmentai |
|                   | Pagrindiniai matai |                             | Kanalai                 |                     |
| Kainos struktūros |                    | Pajamų šaltiniai            |                         |                     |

pav. 9 LEAN metodika išversta pagal „Lean marketing“ (MBA, 2013)

Apibendrinant teatro organizacinės veiklos modeliavimą galime teigti, kad pagal siekiamus tikslus (išlaikyti auditoriją arba ją plėsti) galutinis vertės pasiūlymo paketas turi darniai sąveikauti tarp meninio turinio, fizinės erdvės simbolikos, pridėtinųjų verčių ir/ar simbolių kūrimo per visų paslaugų kūrimą (nuo bilietų pardavimo iki grįžamojo ryšio), teikiamų paslaugų laiko ir nukreipimo į tikslinę auditoriją. Teatrai šio proceso neturėtų atmesti argumentuojant kad tai siekis meninį turinį kurti pagal vartotojo poreikius, tačiau siekti modeliuoti papildomas paslaugas ar veiklos kryptis taip, kad jos priartintų vartotoją prie meninio turinio ir paskatintų jį palankiau vertinti, o galutiniame rezultate daryti ekonominius mainus.

Apibendrinant šį skyrių galime teigti, kad kultūros politika Lietuvos teatrų veiklai turi tiesioginę įtaką. Atitikimas jai lemia veiklos stabilumą bei laisvę modeliuoti veiklas. Nors Lietuvos kultūros politika yra ideologizuota ir lokalizuota, tačiau mažais žingsniais ji atveria naujas galimybes ir ieško naujų teatro vadybos modelių. Didėjančios tarptautinės kultūros politikos galimybės, kurios prisideda prie problemų kylančių dėl mažos rinkos sprendimo, reikalingas globalaus turinio kūrimas bei tarptautinės vadybos kompetencijos. Esama teatrų veiklos specifika iš esmės turi platų lauką kurti inovacijas, siekti diferenciacijos, o veiklą modeliuoti tarpsektoriniu bendradarbiavimu, todėl pajėgi integruoti visus KKI skatinamus pokyčius. Viena iš vadybos sistemų kuri yra pajėgi atliepti visų šių skatinamų pokyčių kontekstą- tarptautinės antreprenerystės modeliai.

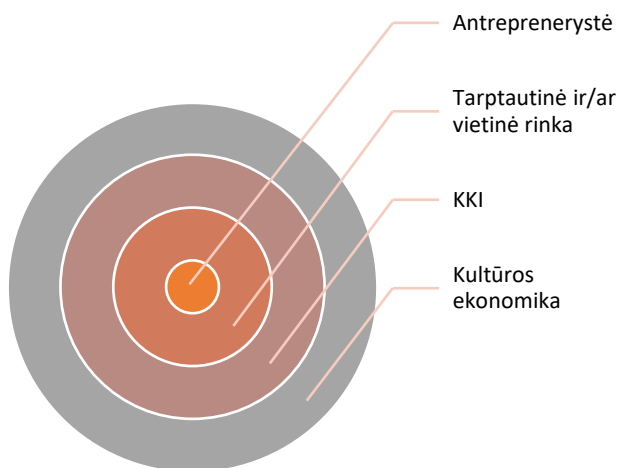
### 3. TARPTAUTINIAI ANTREPRENERYSTĖS MODELIAI TEATRE

*Išanalizavus antreprenerystės filosofiją, veiklos modeliavimo logikas, tarptautiškumo poreikį, galimybes ir procesus, tiriamos teatrinės veiklos tarptautinės antreprenerystės (strateginio programavimo, organizacinės struktūros (verslo modelio) bei inovacijų kūrimo) perspektyvos. Skyriaus pabaigoje formuojami tarptautiniai teatro antreprenerystės modeliai, susieti su KKI ir kultūros politikos skatinamais pokyčiais.*

#### 3.1. Antreprenerystės poreikis teatre

Teatrams, kurie yra nenuginčijama KKI struktūros dalis, tenka priimti vieną esminių iššūkių - pakeisti požiūrį į vartotoją/ žiūrovą. Šis pokytis reiškia, kad svarbios ne tik simbolinės, kultūrinės ir socialinės vertės, bet ir ekonominė nauda, kuri atneša laisvę rinktis vertes bei įgyvendinimo formas. Tam reikalingas naujas veiklos modeliavimas, nukreiptas į konkurencinio pranašumo įgijimą per teikiamo turinio išskirtinumą (inovacijas), tarpdisciplininę/tarpsektorinę kūrybą ir sklaidą, tinklaveiką ir vartotojų pripažinimą per norą dalintis (švietimo sistemų nukreipimą į turinio pripažinimą). Šis konkurencinio pranašumo modeliavimas siejamas su kultūros ekonomikos bei KKI epicentre esančia antrepreneryste. Remiantis Lidia Varbanova (Varbanova, Strategic Management in the Arts) metodologija (pav. nr. 10), antreprenerystės kuriama vertė, priklausomai nuo lokalios ar tarptautinės orientacijos, yra dalis KKI vertės, o ji formuoja kultūros ekonomiką.

Šis santykis leidžia suvokti kultūros politikos įtakos laukus bei galimybes. Tai apima tiek galimus finansavimo mechanizmus, tiek strategines veiklos kryptis, kas ypač aktualu esant tokiems galios laukams kokie yra Lietuvoje ir pasireiškia ideologiniu pagrindu (Trilupaitytė, Kultūrologija 18. Istorinės vietos, atmintys, tapatumai, 2010). Atsižvelgdami į tai, kad viena iš KKI atsiradimo priežasčių yra siejama su atsaku į globalizacijos iššūkius, galime teigti, kad kultūros politikos įtaka apima ne tik vietinį, tačiau ir tarptautinį kontekstą. ES savo naujoje 2019-2022 m. kultūros darbotvarkėje (Komisija, 2018) išskyrė tris pagrindinius kultūrinės raidos dėmenis: socialinį, ekonominį



pav. 10 Antreprenerystės vieta kultūros ekonomikos kontekste (Varbanova, Strategic Management in the Arts)

ir tarptautinį (išorinį). Ši darbotvarkė atskleidžia ne tik pagrindines raidos kryptis, tačiau ir nurodo aiškius įrankius (įskaitant ir finansavimo mechanizmus) kaip jomis bus judama. Atsižvelgiant į teatrų kontekstą būtų, galima išskirti keturias pagrindines šios naujos kultūros strategijos atnešamus pokyčius: *mobilumas* (vietinis ir tarptautinis), *turinys vartotojui* (socialinės gerovės kūrimas, kūrybiškumo skatinimas per pasyvų ir aktyvų dalyvavimą), *verslumas* (antreprenerystė ir deramas atlygis kūrėjams) bei *švietimas* (įskaitant visuomenės, profesionalų mokymo programas). Esamas menkas teatrų dalyvavimas ES konkursuose patvirtina kritiką, kad iš mažų šalių, tokių kaip Lietuva, organizacijos yra nepajėgios konkuruoti ES kontekste. Tačiau manymas, kad ES direktyvos nėra tiesiogiai susijusios su vietinėmis organizacijomis, yra klaidingas, kadangi jų įtaka yra aiškiai matoma ir Lietuvos kultūros politikos lauke. Naujai ruošiamoje „Kultūra 2030“ strategijoje (ministerija, 2019) išryškinta ekonominės vertės kūrimo kryptis, socialinės gerovės kūrimas, o švietimo ir mokymo programų integracija jau įgavusi formą „*Kultūros pasas*“ programoje, tad konkurencinio pranašumo modeliavimas kultūros sričių operatoriams ne tik bus, bet jau yra siejamas su antrepreneryste grįsta veikla, kurios pagrindiniai iššūkiai siejami su inovacijų kūrimu (įskaitant turinį, diferencijuotas veiklas, tarpdisciplininį bendradarbiavimą ir organizacinius procesus), glaudesnių su vartotojais santykių kūrimu bei verslumo ir švietimo programų integralumu.

### **3.2. Antreprenerystė teatrinės veiklos kontekste**

Antreprenerystė, kaip nauja veiklos modeliavimo filosofija, pirmiausia siūlo pakeisti suvokimą ir požiūrį į organizuojamą veiklą. Antreprenerystė tai „*atradimas, įgyvendinimas ir galimybių išnaudojimas*“ (Álvaro Cuervo, Domingo Ribeiro, Salvador Roig, 2007). Kitaip tariant tai gebėjimas sukurti vertę (produktą, paslaugą), sukurti strategiją ir verslo modelį, atrasti rinką ir sukurti naujas plėtros galimybes. Šiuo požiūriu antreprenerystė kaip definicija yra dažniausiai tapatinama su verslumu, kuris siejamas ir su tuo, kad antreprenerystės terminas Lietuvoje yra gan naujas ir oficialiai patvirtintas tik 2017 m. (institutas L. k., 2017). Visgi tai nėra tapatu. Antreprenerystėje yra svarbus rizikų ir galimybių valdymas, nes veikla siekia drastiškai keisti „*status quo*“. Šalia to, veiklą siekiama stiprinti žiniomis ir inovacijomis. Lidia Varbanova (Varbanova, Strategic Management in the Arts) siūlo dar platesnę sampratą, kurioje vadovaujantis turimais resursais, verslo modeliu bei inovacija grįstu turiniu, siekiama sukurti ekonomines, socialines, kultūrines gėrybes (vertes) vietinei arba tarptautinei rinkai. Kaip pavaizduota *pav. nr.*



11, galime išryškinti dvi sritis, kurios yra įeinančios į antrepenerystę ir dvi- išeinančios kaip rezultatas. Pirmiausia apžvelkime įeinančias sritis, t.y. resursus ir verslo planavimą bei inovacijas.

Resursų ir verslo plano struktūravimas yra lygiagrečiai vystomos sritys. Iš esmės vadybos sistemos ir verslo planai yra skirti resursų išnaudojimui efektyviausiu, vertingiausiu būdu. Patys resursai yra kintantys nuo organizacijos, tačiau galime juos suskirstyti į materialiuosius ir nematerialiuosius. Materialūs resursai teatro sektoriuje gali būti suvokiami nuo infrastruktūros (patalpų, salių) iki kasdieninių darbo įrankių, nuo spektaklių rekvizito iki programinės įrangos. Tuo tarpu nematerialius resursus galime suvokti kaip



pav. 11 Meno antrepenerystės struktūra (Varbanova, *International entrepreneurship in the arts*, 2016)

žmogiškuosius išteklius, talentus, intelektinę nuosavybę, patentus, organizacijos įvaizdį, reputaciją, istoriją, socialinius ir verslo tinklus. Čia svarbus dėmuo tampa ne tik patys resursai, bet ir tai, kokiais būdais jie yra išnaudojami. Pagal prieigą ir galimybes išnaudoti resursus, atitinkamai formuojamas ir veiklos modelis, pradedant įdarbinimu, kurio metu organizacijos gali turėti neterminuotus ar terminuotus kontraktus su darbuotojais ir kūrėjais. Taip pat yra ir su materialiais resursais, tokiais kaip pasirodymo salės: ar tai organizacijai priklausančias teatras, ar patalpos naudojamos nuomos pagrindais, ar tai yra privačios, ar valstybei priklausančios erdvės. Verslo planai (organizacijos struktūros) iš esmės ir apibrėžia, kaip šie resursai yra naudojami, siekiant sukurti vertę.

Antrepenerystės kontekste šios resursų priklausomybės nereiktų suvokti kaip nekintančios ar nedalomos. Harvardo verslo mokyklos pripažinta antrepenerystės definicija teigia, kad tai procesas kūrimo arba išnaudojimo galimybių, nepaisant šiuo metu kontroliuojamų resursų (Timmons, 1994). Tai reiškia, kad organizacijos, šiuo metu dar neturinčios ar nevaldančios tam tikrų resursų, veiklos modeliavime gali nukreipti esamų panaudojimą vardan naujų gavimo. Teatro sektoriaus resursai labiausiai priklauso nuo valstybės dotacijų (B2G) ir labai mažai nuo verslo (B2B) ir vartotojų (B2C). Tai atsispindi 2018 m. atlikto valstybinio audito ataskaitoje (Ar užtrikinama teatrų ir koncertinių įstaigų veikla, 2018). Tik 7 iš 20 tiek nacionalinių, tiek



valstybinių teatrų ir koncertinių įstaigų pasiekė uždirbtų pajamų ir bazinio finansavimo lėšų santykį 30 / 70 proc., o likę tik dar labiau priklausomi nuo dotacijų. Bendradarbiavimo su verslu dėka visos įstaigos audituojamu laikotarpiu pritraukė 1,7 mln. eurų rėmėjų lėšų, tačiau bendrai tai sudarė tik apie 1,2 proc. pajamų. Svarbu paminėti, kad net ir taip mažas pritrauktų lėšų procentas iš verslo 2017 m., palyginus su 2015 ir 2014 m., sumažėjo apie 23 proc. Taip, nors ir nedaug, tačiau matyti uždirbtų pajamų ir bazinio finansavimo santykio mažėjimas, kas parodo tendenciją, jog daugiau pajamų surenkama iš vartotojų (B2C).

Iš šios resursų priklausomybės galime matyti, kad teatrinės įstaigos remiasi viešomis subsidijomis ir sunkiai integruoja vartotojų, o dar mažiau verslo bendradarbiavimą. Siekiant pagerinti šį resursų santykį, o taip pat sumažinti vieno dalininko priklausomybę ir riziką, esant finansavimo pokyčiams, būtina integruoti ir kitus veiklos modelius. Bendradarbiaujant su verslu, veiklos modelis daugiausiai remiasi tinklaveikos logika, tuo tarpu dirbant su valstybe, atsižvelgiama į tokius jos finansavimo ir resursų paskirstymo mechanizmus, kaip projektų valdymas ar programinis finansavimas. Tad teatrinės veiklos modeliavimas, siekiant pilnavertiškai įsisavinti galimus resursus, turi integruoti tinklaveikos logika grįstas partnerystes bei projekcinį valdymą. Siekiant paskatinti pardavimus, teatrinės veiklos modeliai turi stiprinti paslaugų rinkodarą.

Inovacijos santykis teatrinėje veikloje vis dar kelia daug klausimų, nėra aiškiai suprantamas ir dažniausiai apibrėžiamas tik kaip technologinė sektoriaus sritis. Tuo tarpu inovacijos samprata suvokiama, kaip idėjų ar atradimų transformavimas į paslaugą ar gėrybę, kuri sukuria vertę ir vartotojas būtų linkęs už ją mokėti. Čia galime išskirti dvi sritis: evoliucines inovacijas, kurios yra tęstinės, sukuriančios daug privalumų procese ar technologijoje, tačiau esančios toje pačioje verčių sistemoje ir revoliucingas inovacijas, kurios dar vadinamos pertraukiamos inovacijos ir sukuria visiškai naują kelią, formuojantį naujus poreikius ir rinkas (Disruptive Innovation: The Christensen Collection, 2011). Vadovaujantis šia inovacijos samprata, teatrinėje veikloje galime išskirti dvi pagrindines jos formavimo kryptis: meninio turinio kūrimą bei paslaugos teikimo procesą. Meninio turinio kūrimas, pasak Varbanovos (Varbanova, Strategic Management in the Arts), gali būti pasiektas per kūrėjus, kūrybos procesą, kultūrą ir meną. Čia būtų galima išryškinti tokias praktikas, kai vietoj profesionalių aktorių, pagal temą yra kviečiami realias patirtis turintys asmenys (Nacionalinio dramos teatro dokumentinis spektaklis „Dreamland“<sup>19</sup>), kultūrinį skirtumą

---

<sup>19</sup> <http://www.teatras.lt/lt/spektakliai/dreamland/>

galima pasiekti pagal lokaliai veikiančiai kultūrai tolimą pristatymą (OKT spektaklio „Žuvėdra“ pristatymas Kinijoje<sup>20</sup>) bei patį meną, kuriame pasiekama nauja turinio forma, estetika ar tarpdisciplinišumas. Tuo tarpu paslaugų teikimo inovacijos apima paslaugų rinkodaros 7P: kainodara (kaip ir kiek vartotojas moka), fizinė erdvė (multi-funkcinės erdvės teikiančios papildomas paslaugas), platinimas (laikas, vieta ir forma), skatinimas (pardavimų, viešinimo, reklamos ar paramos pritraukimo formos, reputacijos ar prekinio ženklo kūrimas), procesas (kaip vartotojas įsigyja paslaugas ir kaip suteikia grįžtamąjį ryšį, kokie etapai yra žengiami vardan geresnio santykio su menu) bei žmonės (su kuo susiduria vartotojas ar klientas visų paslaugų teikimo etape) ir produktas (tai tiek spektaklis, tiek papildomi su įstaiga ar turiniu susiję prekiniais ženklais pažymėti pardavimo objektai, tokie, kaip skrajutės, leidiniai, knygos, atributika).

Apibendrinant teatrinės veiklos inovacijas galime teigti, kad įstaigos, formuodamos savo veiklos modelį, integruodamos rinkodarinės sritis, turi atsižvelgti į paslaugų rinkodaros paketą, o kuriant turinį - atsižvelgti į tai, ar jie siekia pertraukimo, ar evoliucinės inovacijos, ir pagal tai formuoti kūrybines komandas, organizuoti kūrybinį procesą, kultūrinį tapatumą, meno žanrą ir jų įvairovę. Formuojant resursus ir jų pritaikomumo galimybes, negalime atskirti inovacijų kūrimo. Veiklos modeliavime būtina siekti sutapatinti inovacijos kūrimo procesus ir resursų pritraukimo galimybes, t.y. suprasti B2C, B2G bei B2B verčių poreikį ir pagal tai formuoti paslaugų, o kartu ir turinio kūrimą.

Teatrinės veiklos kuriamos vertės yra kultūrinės/ meninės, socialinės ir ekonominės. Akivaizdu, kad ekonominė vertė meno sektoriuje daugiausia siejama su verslo bei valstybės sektoriumi. Verslas iš esmės yra nukreiptas į veiklos pelningumo užtikrinimą. Tai gali būti siekiama tiesiogiai (atidarant papildomas pardavimo galimybes ir kanalus) ar netiesiogiai (siekiant pagerinti veiklos reputaciją). Čia verslas nėra suvokiamas kaip tik pelno siekiančios organizacijos, dirbančios kitose ekonominės veiklos šakose, tačiau ir kaip įstaigos veikiančios toje pačioje industrijoje. Pvz., kultūros centrai, kurie kviesdami teatrus gastroliuoti pas save, garantuoja savo pajamas, arba teatrai, kurie ko-produkcijos pagrindais sukuria turinį ir dalinasi gaunamomis pajamomis.

Tuo tarpu socialinės, kultūrinės-mėnės vertės jau apima visas tris suinteresuotas grupes. Vykdamas tinklavėiką, kitos kompanijos gali nebūtinai siekti finansinių rezultatų, bet ieškoti mėnės-kultūrinio turinio, kuris praturtintų jų vykdomą veiklą (pradedant užsakomaisiais verslo renginiais, baigiant tarptautiniais festivaliais). Valstybė taip pat yra suinteresuota mėnės-

---

<sup>20</sup> <https://lrkm.lrv.lt/lt/naujienos/kinijoje-okt-spektaklis-zuvedra>

kultūrinio turinio raida ir vystymu, nes kultūrinė raida tampa prekinio valstybės ženklu. Tuo tarpu vartotojai, ieškantys unikalios patirties, tikisi gauti pasitenkinimą meistriškumu, estetika ar forma. Teatrai, kurdami socialinę vertę, gali ją perkelti tiek vartotojams (dalyvavimas teatrinėje veikloje susiejamas su tam tikra bendruomene), tiek partneriams (pvz. socialiai atsakingas verslas per paramą). Iš esmės teatrai kurdami savo vertės profilį turi suprasti, kam ir kokia forma tai bus skirta ir kokią grąžą tikimasi gauti.

Apibendrinant antreprenerystės vietą teatrinės veiklos kontekste galime teigti, kad ji iš esmės yra nukreipta ne į meninio turinio adaptacijas pagal vartotojus, o į tai, kaip galima gerinti kūrybinius procesus vardan kuo aukštesnės meno kokybės. Esant būtent šiam kokybės dėmeniui, antreprenerystė gali atsiskleisti formuojant unikalų paslaugų paketą, adaptuojant verslo modelius, modeliuojant organizacinę struktūrą, o kartu išnaudojant naujas turinio eksploatavimo galimybes.

### ***3.3. Teatro antrepreneriškos organizacinės struktūros ir strategijos modeliavimas***

Antreprenerystės veiklos integracija yra neatsiejama nuo lyderystės. Ji reikalauja ne tik siekti inovacijų, tačiau ir priimti rizikingus sprendimus, o kartu ir atsakomybę už juos. Ilgą laiką teatrų lyderystės samprata buvo siejama su menininkais. Pirmiausia todėl, kad XIX a. pabaigoje, XX a. pradžioje susiformavusi viešų teatrų koncepcija buvo siejama su viena menine kryptimi, kuriai atstovaudavo kūrėjas (dažniausiai režisierius). Nenuostabu, kad teatrinė lyderystė buvo siejama su menininkais, nes buvo reikalingas meninės vertės argumentavimas, o rizikos daugiausia siejamos su kūrybiniu darbo procesu. Tačiau teatrinės veiklos vertės matavimai pasikeitė. Meninę vertę papildė kultūrinės-socialinės bei ekonominės argumentacijos, kurios padėjo formuoti vis didesnę poreikį vadybinėmis, antreprenerio savybėmis pasižyminčioms asmenybėms. Daugelis problemų, ypač viešo teatro struktūrose, susiformavo tuomet, kai šis pokytis neatsispindėjo vadovų lygmenyje. Kultūros politikai demokratizuojant kultūrines paslaugas, siekiant meną priartinti prie auditorijos, praktikoje diskreditavo vadybos lyderystę, nes daugelį metų vis tiek buvo meninio profilio vadovai. Nors jie turi savų stiprybių, susijusių su meninio turinio vientisumu, bet iš pačių organizacijų pradėta reikalauti daugialypių ir įvairių savybių turinčio paslaugų paketo kūrimo, kuris siejamas su rinkodaros sritimi.

Šios permainos nevalstybiniame teatro sektoriuje jau įgavo pagreitį ir jau matomi ryškesni vadybos srities lyderystės reiškiniai<sup>21</sup>. Vadybos kompetencijomis grįstų kompanijų kūrimas ir

---

<sup>21</sup> Kaip pavyzdinius reiškinius autorius turi omenyje VšĮ „Oskaro Koršunovo teatras“, Šokio teatras „Aura“, VšĮ „Šiuolaikinio šokio informacijos centras“, VšĮ „Operomanija“

organizavimas priklauso nuo esamų galimybių ir palankių kultūros politikos instrumentų, kurios gali užtikrinti jų veiklos stabilumą. Tuo tarpu viešam sektoriui tai vis dar yra opi problema, dėl kurios iš dalies kalta ir kultūros ministerija, kuri, kurdama naujas kultūros politikos gaires nebandė jų įgyvendinti per viešo sektoriaus organizacijų skiriamus vadovus. Reikalaudama iš meninio profilio asmenybių gebėjimų prodiusuoti, ministerija suformavo nepilnavertį tiek vadybos, tiek meno srities išpildymą. Šių vadybos kompetencijų lyderystėje trūkumas akivaizdžiai matomas kultūros politikos direktyvų, skatinančių atsakomybės perkėlimą į vartotojus, tarptautiškumą, tarp-sektorinį bendradarbiavimą, kontekste, kuriame išryškėja organizacijos priešiškas, o ne praktiniai sprendimai. Problemos šaknys slypi menininko ir antrepreniero skirtumuose. Remiantis Lidia Varbanova (Varbanova, 2016) galime išskirti šiuos esminius jų skirtumus:

- Požiūrį į inovaciją. Menininkai inovacijas sieja su meniniu turiniu ir kūrybiniu procesu. Antreprenieriai inovacijų siekia per bendrus organizacijos procesus, verslo modelius, galimybių atradimą ir jų integraciją į organizaciją, produktų ir paslaugų sukūrimą ir sklaidą.
- Tikslus, argumentuojančius veiklą. Menininkai kuria, dėl to, kad jie to nori. Antreprenieriai dėmesį skiria matomumui, pelningumui, rinkos priėmimui, kartu yra vedami socialinių tikslų.
- Viziją ir strategiją. Menininkams tai priėjimas prie kūrybos, nebūtinai susietas su tvarumu. Antreprenieriams tai žvilgsnis į ateitį, siekiant tvarių modelių ir strategijų.
- Rizikas. Menininkai rizikuoja savo asmenine reputacija bei pragyvendinimo šaltiniu. Antreprenieriai rizikas suvokia per organizaciją: jas vertina apskaičiuojant ir stebint finansus, reputaciją bei kitas potencialias organizacines rizikas.
- Išorinės aplinkos vertinimą. Menininko išorinis vertinimas daugiausia formuojamas iš nuomonių formuotojų, žiūrovų ir visuomenės kaip bendras faktorius profesionalumui kuriant menininko įvaizdį, nors tai nėra svarbiausias reiškinys kūrybiniame procese. Antreprenieriai remiasi rinkos reakcijos analize, kur slypi problemos bei poreikiai.
- Prisidėjimą prie vystymo procesų. Menininkams svarbiausias šiuolaikinio scenos meno vystymasis. Antreprenieriams- ekonominis vystymasis, siekiant sukurti tvarią aplinką.

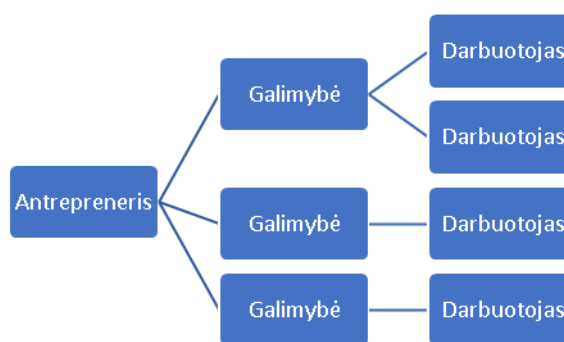
Šie skirtumai atskleidžia poreikį teatrams integruoti diversifikuotą lyderystę. Šiuolaikiniai aktoriai nebeprisiklauso ilgalaikio tęstinumo trupėms. Auganti kūrėjų migracija tarp teatrų, kuriuose vis dažniau formuojamos trumpalaikės komandos, atskleidžia poreikį tokios menininkų lyderystės, kuri paskatintų aktorius jų veiklą prioretizuoti visų galimybių kontekste. Tai apima tiek dalyvavimą ir atsidavimą kūrybiniame procese, tiek prisitaikymą prie skirtingų sąlygų. Kartu

egzistuoja ne tik aktorių, tačiau ir viso turinio kūrimo dalyvių migracija. Su kiekvienu nauju spektaklio pastatymu atsiranda poreikis ir konkretaus turinio lyderystei. Kita vertus, reikalinga ir organizacijos valdymo lyderystė, kuri gebėtų pritraukti talentus, pasižyminčius rinkodaros, antreprenerystės, strateginio planavimo kompetencijomis. Greta to – būtinas gebėjimas priimti sprendimus dėl bendros organizacinės aplinkos, o ne atskirų asmenų interesų, ieškoma būdų sukurti palankesnes darbo sąlygas, atrasti galimybes, o kartu ir pasiūlyti organizacinės raidos bei inovacijos kūrimo kryptis. Šie poreikiai ne vienakrypčiai, jie skirti daugialypei lyderystei, kuri gali apjungti meninio turinio kūrėjus ir svarbių vadybinių kompetencijų asmenis, įkvėpti, nustatyti judėjimo kryptį, sukurti patrauklią ir tvarią organizacijos reputaciją. Tai yra šiuolaikinio teatro siekiamybė. Todėl nepaprastai svarbu panaikinti priešišumą tarp vadybos ir meno. Lyderystės kontekste tai galime sieti su pasitikėjimu. Meninio turinio kūrimo procese kūrėjai bus labiau linkę pasitikėti meninį autoritetą turinčiu asmeniu. Tuo tarpu administracinių komandų nariai bus labiau linkę pasitikėti būtent vadybinio profilio asmenybėmis. Tai siejama ne tik su familiarumu, t.y. savo asmens iškėlimu, tačiau ir supratimu, kokios problemos slypi abejose srityse. Todėl reikalingos atitinkamas organizacinės struktūros ir veiklos modeliavimas, kuris suderintų meno kūrybinį procesą su antreprenerystės veikla.

Teatrinės organizacijos, ypač viešos, dažniausiai pasižymi hierarchiniu funkciniu veiklos modeliavimu arba projektine veikla. Atsižvelgiant į tai, kad kuriamas turinys ir apskirtai teikiamos paslaugos yra susijusios su kūrybine veikla, kuri siejama su kolektyviniu darbu ir rizika, šis nusistovėjęs modelis iš esmės pilnavertiškai netarnauja kokybiškam veiklos modeliavimui. Tai, be abejo, labiau tinka valstybinę priklausomybę turinčioms įstaigoms, tačiau ir nepriklausomų organizacijų dažna ideologizuota siekiamybė siejama su viešo sektoriaus valdymo struktūromis.

Grupėms priskiriamų organizacijų struktūrų analizė yra labai ribota, nes jos pirmiausia nėra aiškiai formalizuotos, o kartu ir neturinčios aiškių verslo modelių (strateginių programų). Dažnai jos vedamos vieno žmogaus, kuris formuoja kryptį pagal esamas galimybes ir sėkmę jas išnaudoti, o visos kitos reikalingos paslaugos yra pritraukiamos iš išorės (angl. *outsourcing*), ribotam laikui ir tikslingai priskiriamos pagal poreikį. Esant ilgesnei teatro veiklai, dažnai susiformuoja kūrybinės veiklos vedlys kartu su keliais nuolatiniiais sekėjais, kurie pagal pasirinktą meninę kryptį siekia vykdyti pastovią veiklą. Tokio tipo organizacijose nėra hierarchinės sistemos, o vadovaujamosi lygybės ir demokratiniiais principais, nes kiekvienas organizacijos narys yra tarsi jos dalininkas-darbuotojas. Esant mažiems organizacijos ištekliams ir didelei priklausomybei nuo išorės faktorių

dažnai organizacijos struktūra adaptuojama pagal esamą situaciją ir greitai reaguojama į rinkos pokyčius. Šioje srityje galime išskirti labai ryškią antrepenerystės įtaką, nes ant jos yra pastatytas visas veiklos modeliavimas (žr. *pav. nr. 12*). Šioje struktūroje svarbu greita reakcija į rinkos pokyčius, unikalaus turinio kūrimą bei finansinių mechanizmų pritraukimas (įskaitant viešas ir privačias subsidijas), nes tai iš esmės nulemia ar organizacija egzistuos. Šio tipo organizacijos yra linkusios išnaudoti kuo platesnį galimybių lauką ir lanksčiai adaptuoti savo veiklą, įskaitant ir pačių darbuotojų integraciją. Tai siejama ne tik su trumpalaikėmis tradicijomis ir gan maža vienos krypties priklausomybe, tačiau ir su nuolatiniu galimybių ieškojimu. Esant vis didesnei bendros Europos rinkos integracijai, o kartu ir kitiems kultūros politikos mechanizmams (kaip kad kultūros atašė darbas), organizacijoms atsiveria galimybės veiklą modeliuoti nebe lokaliu, tačiau tarptautiniu lygmeniu. Vis dėlto grupės susiduria su keliomis esminėmis problemomis. Kuriamas turinys turi atitikti rentabilumo principus ir meninė turinio vertė tampa priklausoma nuo eksploatacijos galimybių, kas lemia

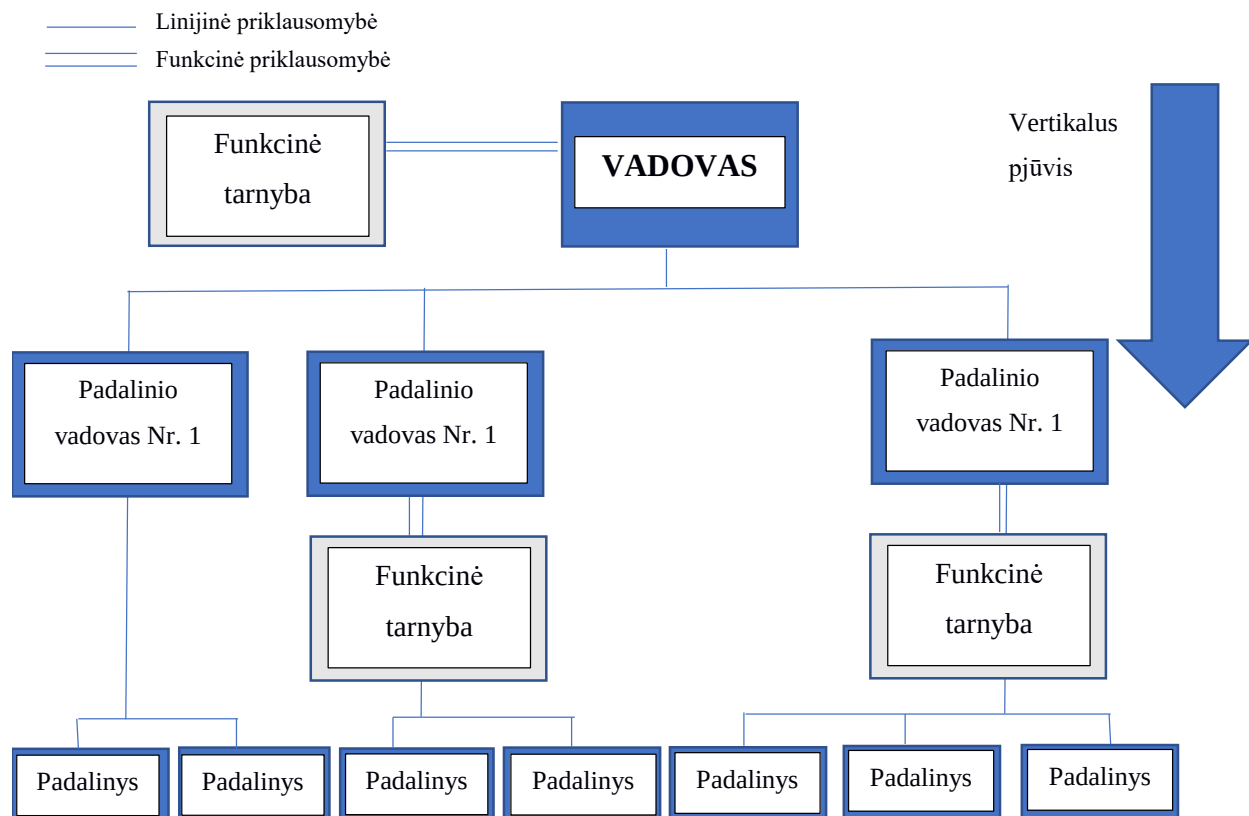


*pav. 12 Grupių organizacinė struktūra. Sudaryta autoriaus*

paklausesnio ar mažesnio formato spektaklių kūrimą. Jiems yra taikomas pelningumo arba pilno išteklių padengimo sistemų formavimas. Jos veikiančios rinkose, kur finansavimo mechanizmai suteikia tik trumpalaikes dotacijas, negali užtikrinti pastovios organizacinės raidos ir pilnavertiškai integruoti ilgalaikį programinį- strateginį valdymą. Tokio tipo organizacijos savo veiklą turėtų labiau orientuoti į verslo modelio kūrimą, kuris būtų ne tik atsakas į esamas galimybes, tačiau turėtų ir stabilius tinklus, galinčius užtikrinti tęstinę veiklos organizavimo galimybę. Kitaip tariant, tokio tipo organizacijos turi integruoti ir tinklaveikos logikomis grįstas veiklos struktūras.

Tuo tarpu viešo sektoriaus organizacijos naudoja formalizuotu hierarchiniu linijiniu modeliu. Šis modelis yra ir vienas labiausiai paplitusių modelių apskritai visose industrijose. Teatrinėje veikloje jis atsirado kartu su pačio repertuarinio teatro idėjos tradicija, nes ilgą laiką egzistavo priklausomybė ir veiklos raida nuo vieno dalininko, o kartu ir vieno vedlio (režisieriaus). Šis organizacinis tipas vertinamas dėl to, kad derina visų organizacinių struktūrinių pagrindinius bruožus ir privalumus. Atskiriems padaliniams suteikiama daugiau savarankiškumo, o valdymo veikla specializuojama ir išlieka atitinkamo rango vadovo kompetencijoje. Tačiau patys padaliniai

nėra atsakingi už pasiekiamus rezultatus ir gali tapti „pilkaisiais kardinolais“ ir vykdyti nepriklausomą politiką arba iškelti savo padalinio svarbą aukščiau kitų, o ne siekti bendros teatro vertės kūrimo. Tačiau esami pokyčiai iš esmės skatina organizacijas išnaudoti platesnes galimybes, o kartu ir pasikeitusios kūrybinio turinio organizavimo sistemos lemia, kad vien funkcinis valdymas nebeatitinka šiuolaikinių poreikių. Todėl teatrinės organizacijos pradėjo integruoti funkcinis padalinius, kurie sustiprintų tam tikras grandis, taip formuojant linijinį-funkcinį valdymą (*pav. nr. 13*). Trumpuoju laikotarpiu su atsiradusiais iššūkiais šie maži pakeitimai pasiteisino, tačiau pagrindinės problemos - apjungti atskirus padalinius į vientisą procesą - neišsprendė, o tik dalinai pagyvino sunkiai veikiančius padalinius.



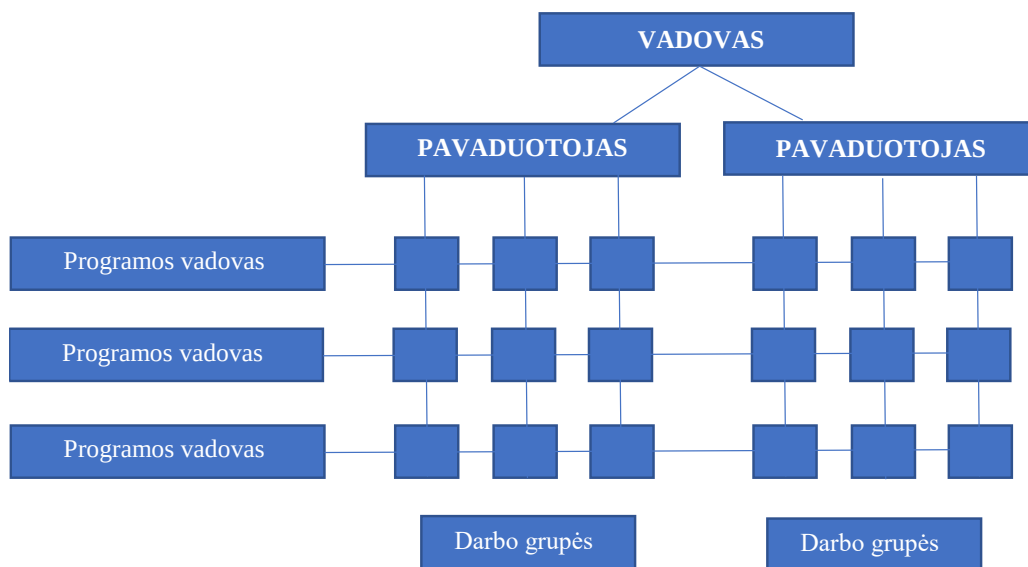
*pav. 13 Linijinė- funkcinė organizacijos valdymo struktūra adaptuota autoriaus remiantis „PM study circle“ (Usmani, 2019)*

Praktikoje didelės kompanijos, veikiančios kūrybiniame sektoriuje, naudojamos linijinio-funkcinio valdymo struktūras, tampa savo įkaitais. Prioritetu iškeltas dėmesys padalinių efektyvumo užtikrinimui nustumia kūrybiškumo, inovatyvaus turinio kūrimo svarbą, o veikla, orientuota į atskiras funkcijas, neapjungia kūrybiškų procesų vientisam organizacijos tikslui. Šalia to, atsiradus didelei kūrybinių darbuotojų migracijai ir mažėjant nuolatinės trupės išlaikymo



galimybėms, organizacinėje struktūroje tampa svarbu apjungti kūrybinį procesą ne tik su viduje esančiais resursais ir gebėjimais, tačiau ir su išore. Nykstant teatruose vienos estetinės ar meninės krypties raidai (kurią vesdavo režisieriai), atsirado daugialypės ir mišrios meninės vertės repertuarų kūrimas, dingo ir buvęs jungiamasis visų padalinių vientisumas. Taip pat pasikeitė ir teatrų dalininkų įtaka. Ilgą laiką priklausymas nuo vieno kapitalo gavimo šaltinio (valstybės ir viešų subsidijų) leido organizacijoms formuoti savo veiklą pagal vieno dalininko reikalavimus, neieškant naujų galimybių.

Atsiradus poreikiui išnaudoti valstybės, verslo ir vartotojų galimybes, organizacijoms reikalingos kitokios organizacijos valdymo formos. Vienas to įrodymų tai Lietuvos kultūros tarybos įkūrimas, kai viešų subsidijų įsisavinimas vykdomas per projektus. Kadangi egzistuoja ir daugelis kitų finansavimo mechanizmų, kurie remiasi projektų valdymu (ne tik vietinių, tačiau tarptautinių), atsiranda poreikis funkcinį valdymą papildyti projektų valdymu. Partnerystės su kitomis organizacijomis taip pat dažniausiai įgyvendinamos projektais, siekiant pritraukti specifinius resursus, kurių organizacijos pačios neturi ar nevaldo.



pav. 14 Matricinis organizacijos struktūros tipas (Stuckenbruck, 1979)

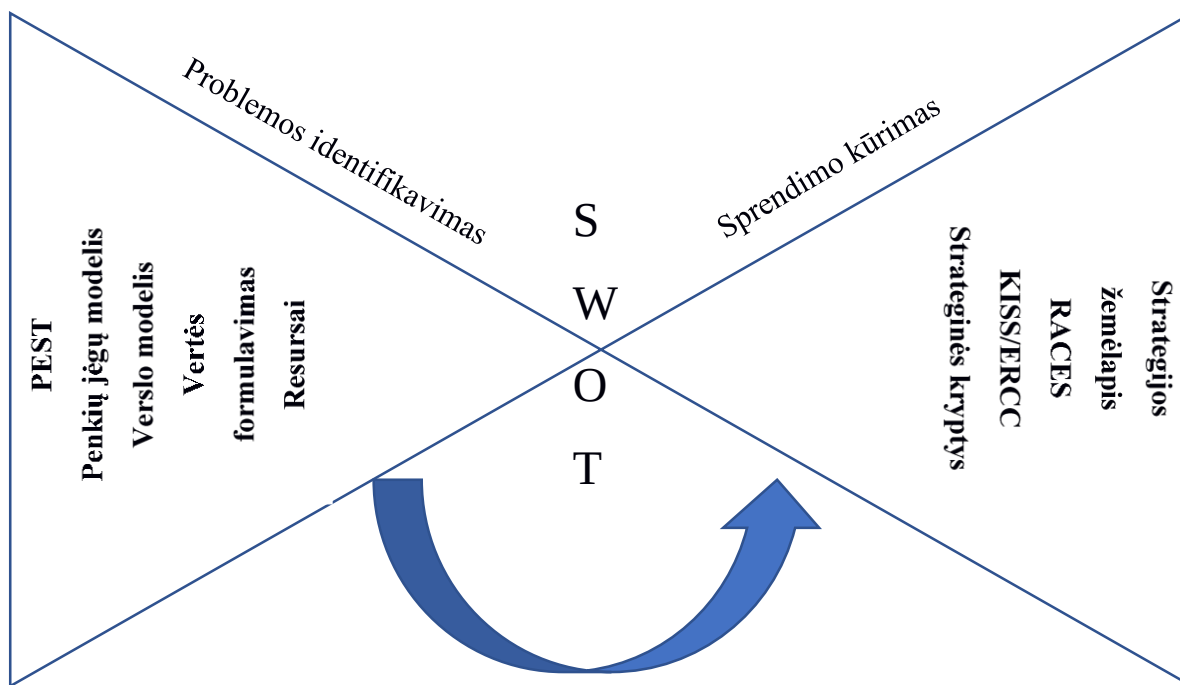
Viena iš potencialių organizacinių struktūrų, jungiančių kūrybinės ir projektinės veiklas, yra matricinė (pav. Nr. 14). Jos veiklos organizavimas ne tik vyksta vertikalčiai, tačiau ir horizontalčiai. Tai gali būti taikoma sudarant ir visos įmonės, ir atskiro padalinio struktūrą. Joje kiekvienas darbuotojas tampa atsakingu už savo darbo vykdymą, tai reiškia, kad yra plačiau padalijama atsakomybė. Struktūra įtvirtina tarpusavio ryšius, kurių metu vykdytojui yra priskiriami du ar

daugiau vadovų, kuriems jis pavaldus ir atsiskaito. Tačiau darbo užduotis gaunama tik iš vieno (linijinio) vadovo. Kiti vadovai- laikini, vadovauja, kol įvykdomas projektas. Esminis tokios organizacijos sistemos dalykas – darbo grupės. Kiekvienas darbuotojas tampa matricos elementu.

Jis priklauso ne tik konkrečiam padaliniui, bet gali dirbti ir kituose padaliniuose. Tokio tipo struktūros taikomos kai vykdomi trumpalaikiai projektai, ką teatrinėje veikloje galime sutapatinti, tačiau neabsoliutinti, su turinio sukūrimu. Didžiausias naudingumas pasireiškia, kai siekiama įgyvendinti sudėtingus, dažnai kūrybinius darbus, o jiems reikalinga aukšta, o kartu ir specifinė įvairių sričių specialistų kvalifikacija. Kadangi pats projektų valdymas yra palankus integruoti išorės resursus, tai gali tapti puikiu atsaku į dabar besikeičiančio migruojančio kūrybinio darbo organizavimo iššūkius. Decentralizuojant ir savarankiškai paliekant sprendimų priėmimą vadovo lygyje, užtikrinamas organizacinės veiklos vientisumas ir projektų integracija į bendrą strategiją, o lanksti struktūra (laikinos darbo grupės) gali operatyviai reaguoti į rinkos pokyčius ir efektyviai panaudoti specialistus. Tačiau tam būtinas tam tikras vidutinės grandies vadovų žinių lygis: verslo strategijos suvokimas ir sugebėjimas ją formuluoti; bendrų ir padalinio tikslų suvokimas; gebėjimas ruošti verslo planus pagal veiklas/gaminius; sugebėjimas derinti valdžią ir atsakomybę. Tam reikalingas aukštos kvalifikacijos talentų pritraukimas, kuriems teatrai (tiek privatūs, tiek vieši) turi pasiūlyti konkurencingą atlygį. Taip pat reikalinga aukšta dalykinio bendravimo kultūra, nes problemos sprendžiamos demokratiškai. Nepilnavertiškai integruojant tokią sistemą ar nesant atitinkamo lygio specialistų, gali susiformuoti įtampa ir darbų dubliavimas, nelygus darbo krūvio paskirstymas, nes nėra įforminamas darbo pasidalijimas tarp vadovo, funkcinų padalinių ir vykdytojų.

Visgi šie organizacinės struktūros pokyčiai nėra savalaikiai ir priklausomi nuo organizacijos keliamų tikslų ir strateginio programavimo. Tai veikia įrankis tikslingiau ir efektyviau organizuoti veiklą. Strateginis programavimas remiasi problemų identifikavimu ir sprendimų, panaudojant esamas galimybes, sukūrimu. Antreprenerystės kontekste būtent galimybės yra svarbus dėmuo, todėl vadovaujamas dinamiško, lankstaus strateginio planavimo dėsniais. To yra siekiama todėl, kad antrepreneriai veiklą sieja su rizika ir naujų galimybių išnaudojimu, tad organizacijos negali griežtai suplanuoti veiklos, kadangi būtina greita reakcija į pasitaikiusias

galimybes. Strateginis programavimas prasideda nuo problemų identifikavimo kaip pavaizduota *pav. nr 15*.



*pav. 15 Strategijos formulavimas (Gander, 2017)*

Šis analizės etapas pirmiausia remiasi išorinės makroaplinkos (politinės, ekonominės, socialinės ir technologinės) PEST analize. Taip pat ji papildoma konkurencinės aplinkos analize. P. Kotler (Marketing Management, 2009) yra pasiūlęs penkių jėgų modelį, kuris organizacijai leidžia suvokti potencialiai konkurencines grėsmes: tai naujų konkurentų atsiradimo galimybės, vartotojų perkamosios galios nustatymas, tiekėjų derėjimosi galios, pakaitalų (substitutų) galimybės bei konkurencijos lygis industrijoje. Išryškinus pagrindines išorinės aplinkos problemas ir rizikas, yra vertinamas organizacijos vidus, kuriame išskleidžiamas esamo verslo modelis, vertės kūrimo sistema ir valdomų resursų analizė. Šių problemų identifikavimas nėra absoliutus ir nekintantis, tai priklauso nuo kiekvienos organizacijos, jos veiklos specifikos, dydžio bei siekiamų tikslų. Taip pat yra manoma, kad kuo didesnė ir formalesnė organizacija, tuo ji atliks išsamesnius ir platesnius tyrimus. Tai siejama su strateginio programavimo stabilumu ir ilgalaikiškumu, kas leidžia tikslingiau matuoti raidą bei esamus pokyčius. Esant daugiau dokumentacijos ir formalumo

atsiranda prieiga prie platesnės informacijos kiekio, o kartu ir didesnių resursų, kurie skiriami tyrimų vykdymui.

Ištyrus pagrindines išorinės ir vidinės organizacijos aplinkas, atliekama SSGG analizė, kuri yra nukreipta išsiaiškinti organizacijos stiprybes, silpnybes, galimybes ir grėsmes. Pagal tai yra suformuluojamos strateginės organizacinės kryptys. Būtent KKI sektoriaus organizacijose šios strateginės kryptys yra gan progresyvios, o kartu ir labai artimos „Mėlynųjų vandenynų strategijai“ (W. Chan Kim, Renée Mauborgne, 2005). Ši strategijos kūrimo metodologija iš esmės yra nuteikta kurti tokią organizacijos veiklos erdvę, kurioje konkurencija nebūtų aktuali. Būtent konkurencijos aktualumo panaikinimas yra tamptai siejamas KKI organizacijų veikla, kurioje vadovaujamasi *vertės parduotuvės* logika bei inovacijos kūrimu. Surinkti analizės duomenys, kurie apima tiek išorinę, tiek vidinę aplinką, leidžia atlikti ERRC modeliavimą, t.y. ką reikia panaikinti (*angl. eliminate*), pakelti (*angl. rise*), sumažinti (*angl. reduce*) ar sukurti (*angl. create*). Tai organizacijoms leidžia suformuluoti konkrečius veiksmus, vedančius link diferenciacijos. Šios kryptys kartu yra susietos su siektinų rezultatų vertinimu, kuris siejasi su *RACE* metodologija, kurios metu yra formuluojami siekiai, veiklos, konversijos ir įtraukimas. Atlikus šią analizę, informacija yra susisteminama, išryškinamos pagrindinės veiklos kryptys, jų vertinimo kriterijai, o kartu ir apibrėžiamas veiklos kontekstas, t.y. ne tik kas yra, bus daroma, tačiau išryškinama ir tai, kas nedaroma.

Apibendrinant strateginį programavimą teatrinėse veiklose galime teigti, kad pirmiausia įstaigos turi atlikti esamos situacijos analizę. Nors problemos ir jų mastai skiriasi priklausomai nuo organizacijos tipo, būtent jų identifikavimas tiek privataus, tiek viešo sektoriaus teatrams leis tikslingai formuoti galimus sprendimus. Išorinė makroaplinkos analizė atskleis būtent dabar skatinamus KKI bei kultūros politikos pokyčius, o atlikus organizacijos vidinę analizę bus galima tikslingai įvertinti įgyvendinamų pokyčių lauką ir jų galimybes, kurios leis dar tikslingiau ir efektyviau išnaudoti turimus resursus. Strateginis kryptių ir tikslų formulavimas jau tampa pačios antreprenerystės objektu kaip atsakas į esančias problemas, todėl toliau bus analizuojama, kaip antreprenerystės kontekste strateginis programavimas vyksta tarptautinėje teatrinėje veikloje.

#### ***3.4. Tarptautinės teatro antreprenerystė: charakteristika ir strateginis programavimas***

Tarptautinis kontekstas kultūros ir kūrybos industrijose yra svarbus dėmuo, nes kultūrinė tapatybė ir jos išskirtinumas išsiryškėja kitų kultūrų kontekste. Vienas pagrindinių principų tarptautinei antreprenerystei atsirasti, tai *kūrybiškai atrasti ir išnaudoti galimybes, kurios yra už*

*įstaigos lokaliai rinkos siekiant konkurencinio pranašumo“* (Shaker A. ZAHRA, 2015). Ieškoti konkurencinio pranašumo žengiant į tarptautinius vandenius Varbanova (Varbanova, Strategic Management in the Arts) rekomenduoja žvelgti per penkias pagrindines prizmes:

- Meninės veiklos (turinio);
- Kūrybinio proceso ir komandos;
- Meno sklaidos ir platinimo metodų;
- Resursų ir paramos pritraukimo;
- Antreprenerystės profilio (veiklos krypties)

Šiuo pagrindu autorė išryškina 8 tarptautinio proceso tipus. Jų suvokti nereiktų kaip atskirų ir nedalomų, nemodifikuojamų. Visgi tai leidžia bent jau strateginės darbotvarkės kontekste turėti atramos taškų, žengiant į tarptautinę teatro antreprenerystę. Viena dažniausiai teatre pasitaikančių ėjimo į tarptautinius vandenius krypčių yra *išaugimas iš vietinės rinkos*. Tai reiškia, kad organizacija, matoma vietinėje rinkoje, turinti savo vartotoją, pradeda plėsti savo veiklą be esminių verslo modelio pokyčių tarptautinėje rinkoje, dažniausiai kaimyninėse šalyse. Dar vienas gan dažnas tarptautinis teatro reiškinytis yra *produkcijos pristatymas užsienyje*. Tai apima gastroliavimą, ko-produkciją grįstą veiklą. Ją papildoma ir *tarptautinis finansavimas*, kai pritraukiamos tarptautinės lėšos ir įsipareigojama veiklos įgyvendinimą vykdyti tarptautiniu mastu. Retesnis, tačiau gan paplitęs reiškinytis, yra ir *tarptautinės partnerystės*, kuomet nuo veiklos pradžios organizacijos glaudžiai bendradarbiauja išeidama iš vienos šalies konteksto ir dalindamasi idėjomis, žmogiškaisiais ištekliais, resursais, organizacinėmis problemomis. *Turinio kūrimo su tarptautine dimensija* modelis yra iš esmės nukreiptas į turinio kūrimą, tarptautinei auditorijai, nepaisant kultūrinio pagrindo, rasės, kalbos, religijos ar kitų faktorių. Tai reiškia, kad tiek turinys turi atlikti tarptautinį kontekstą, tiek veiklos sklaidos modeliavimą reikia grįsti tarptautiniais tinklais. Visos šios sritys iš esmės yra gan plačiai paplitusios, nes jos nereikalauja nusistovėjusių organizacinių struktūrų ir modelių pokyčių, nes joms pakanka žmogiškųjų resursų pokyčio ar tiesiog platesnės tinklaveikos. Tačiau egzistuoja ir visai naujų verslo modelių veikla. Vieni tokių yra *startuoliai, rizikuojantys tarptautiniame kontekste*, kai verslo modelis yra nukreiptas į turinio kūrimą skirtingose kultūrinėse dimensijose ir, išnaudojant kultūrinį tapatumą, vykdoma sklaida kitose šalyse. Panašus veiklos tipas yra ir *lygiagrečių veikla keliose šalyse*, tačiau ji skiriasi tuo, kad organizacija turi skirtingus padalinius keliose šalyse, t.y. turi multi-nacionalinius tinklus ir veikla lygiagrečiai vykdoma keliose šalyse. Daugiau užsienyje paplitusi, tačiau ir

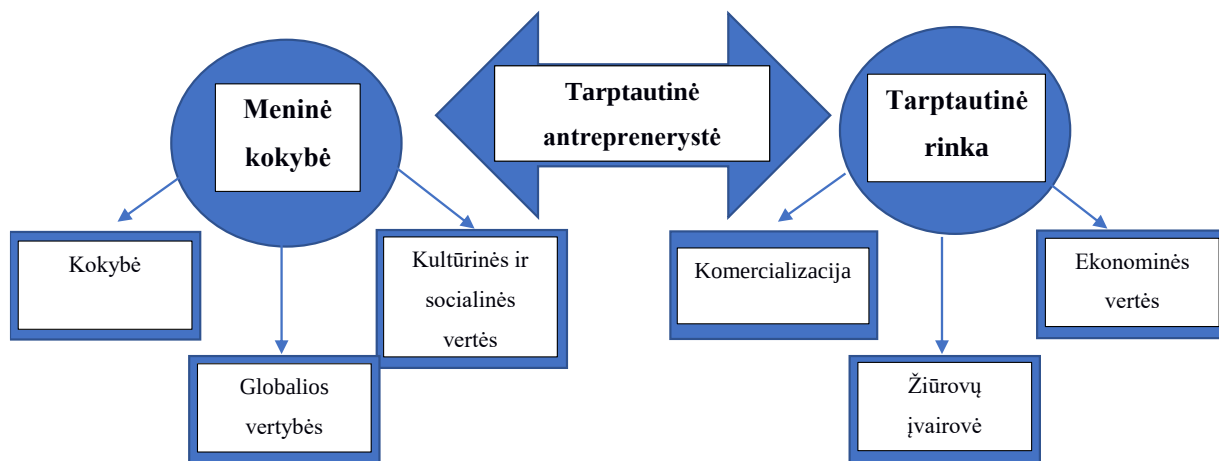
Lietuvoje pradedama įgyvendinti praktika tampa ir *multi-nacionalinės komandos*, kurios pasižymi tarptautine kultūrine ir kompetencijų įvairove. Tai apima tiek kūrybinių ir vadybinių komandų formavimą, tiek tokius patariamuosius organus, kaip meno taryba.

Šie tarptautiškumo elementai gali pasireikšti įvairiausia forma. Tačiau, siekiant tikslingai juos integruoti į strategines teatrų darbotvarkes, būtina suprasti, kokie yra pagrindiniai elementai, lemiantys tarptautinės krypties pasirinkimą. Pasak Varbanovos (Varbanova, Strategic Management in the Arts), galime išskirti šias tarptautinės antreprenerystės priežastis:

- Antreprenerio (lyderio) meno tarptautiškumo siekis;
- Motyvacija plėstis tarptautiškai (finansiška, kultūriškai, simboliškai);
- Kultūrinių gėrybių ir paslaugų eksportabilumo galimybės;
- Meno organizacijos pajėgumai ir potencialas augti;
- Galimybės bendradarbiauti ir dirbti kartu su tiksline šalimi;
- Bendra tikslinės šalies situacija;
- Rizikingumas, kurį turi priimti antrepreneris;
- Praktinės ir logistinės galimybės.

Atsižvelgiant į šiuos elementus, galime išskirti pagrindines tarptautinės antreprenerystės formas, pasitaikančias teatrinėje veikloje: tinklaveika, koprodukcija, turavimas, meniniai bendradarbiavimai, reprezentavimas, skaitmeninė plėtra, agentų veikla, strateginis bendradarbiavimas. L. Varbanovos (Varbanova, International entrepreneurship in the arts, 2016) tyrimas atskleidė, kad bendradarbiavimo modeliai, siekiant tokios tarptautinės plėtros kaip tinklaveika ar ko-produkcija, yra pagrindiniai ir labiausiai paplitę. Šie modeliai, apjungiantys pastangas, kompetencijas, resursus ir ekspertus meno organizacijose, siekia bendrų abejoms šalims naudingų rezultatų. Taip pat šiame tyrime išryškėjo gastrolių svarba scenos menų organizacijose. Tai leidžia tikslingai nukreipti savo dėmesį auditorijos plėtrai įtraukiant tarptautinius žiūrovus ir taip padidinti tarptautinį matomumą. Visgi tokie strateginiai bendradarbiavimai, įtraukiantys horizontalias ir vertikalias metodikas, netiesioginį eksportą taip pat ir susijungimus ir kompanijų įsigijimus nėra populiarūs tarptautinės plėtros modeliai meno sektoriuje. Viena pagrindinių to priežasčių - tai argumentas, kad tai yra efektyvu tik didelėms korporacijoms. Tuo tarpu scenos meno sektorius yra fragmentuotas ir išsiplėtęs visame pasaulyje, kurį sudaro mažos ir vidutinio dydžio kompanijos, neturinčios nei resursų, nei įgūdžių išnaudoti šiuos modelius.

Tarptautinės antreprenerystės pagrindinė funkcija yra meninę kokybę sujungti su tarptautine rinka (pav. nr. 16). Čia svarbu identifikuoti turinio kokybinius elementus, suprasti kultūrinės ir socialinės turinio vertės, o svarbiausia- išvelgti globalių vertybių sąsają. Taip pat svarbu suvokti tarptautinės komercializacijos perspektyvas, būdus kaip identifikuoti potencialius žiūrovus ir kurti ekonominę vertę. Taip per tarptautinę antreprenerystę yra suformuojamas pagrindinis KKI principas: veikla pasižyminti ekonominėmis, kultūrinėmis ir socialinėmis vertėmis. Tačiau iš šio modelio mes galime suprasti tik jau sukurto turinio eksploatavimo perspektyvas. Čia reikėtų pažymėti, kad ne vien turinys, tačiau ir pačios organizacijos gali tapti tarptautinės antreprenerystės objektu.

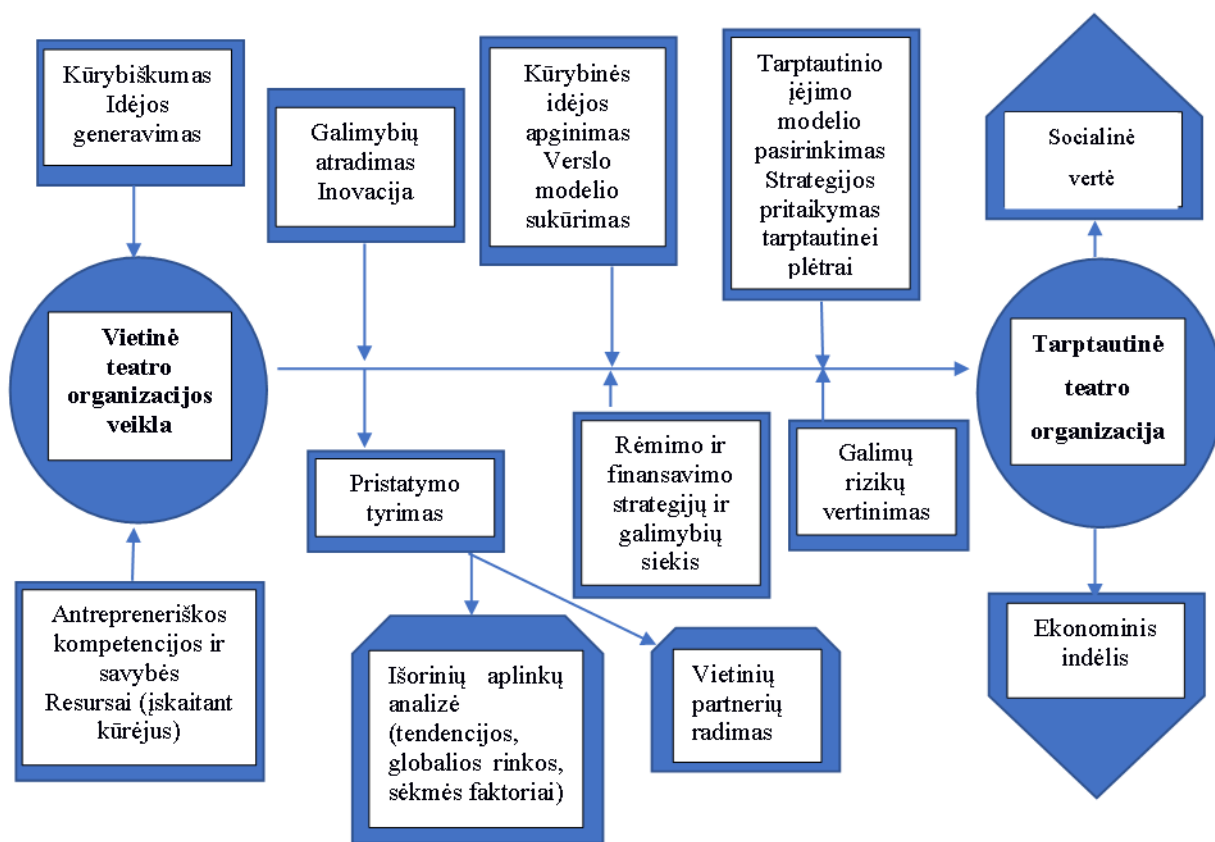


pav. 16 Tarptautinės antreprenerystės kūrybos ir tarptautiškumo santykis (Varbanova, 2016)

Siekiant formuoti tarptautines organizacijas, būtina susisteminti tam tikrus tarptautinio įėjimo modelius ir procesus. Vieną aiškiausių ir naujausių koncepcijų pasiūlė Varbanova (Varbanova, International entrepreneurship in the arts, 2016), kuri pavaizduota pav. nr 17. Autorė teigia, kad viskas prasideda nuo koncepcijos, idėjos formulavimo ir atitinkamų resursų bei kompetencijų panaudojimo jai įgyvendinti. Antrepreneriškomis savybėmis pasižymintis lyderiai čia turi tokį patį svarbų dėmenį, kaip ir patys turinio kūrėjai. Jei šioje dalyje yra integruojami asmenys, turintys tarptautinės patirties, įgūdžių ir kompetencijas dirbti daugiakultūrinėje aplinkoje, intuiciją kaip kūrybinę priemonę gali būti pritaikyta skirtingoms šalims, ir geba prisitaikyti prie pastovių pokyčių, turi daug didesnę tikimybę tarptautinei sėkmei. Dar vienas svarbus šio etapo veiksnys yra komandos įgūdžiai ir kompetencijos. Žmonės, kurie sudaro komandą, turi būti dinamiškos asmenybės, kultūros diplomatai, siekiantys tinklaveikos, gebantys dirbti multikultūriškoje



aplinkoje ir turintys žinių bei įgūdžių kaip dirbti specifinėje nišoje. Galimybė pritraukti finansavimą tarptautinei veiklai, taip pat kaip ir įgūdžiai globaliai rinkodarai, prekinio ženklo kūrimui, yra vieni iš svarbiausių veiksnių sėkmingai pristatyti meno kūrinius tarptautinėje rinkoje. Šio etapo pamatinis veiksnys tarptautiškumui visgi yra meninio produkto/ paslaugos kokybė. Jos išskirtinumas ir meninis lygis turi ne tik atitikti tarptautinėms galimybėms įvairių auditorijų kontekste, tačiau ir pats turinys turi būti GLOCAL.



pav. 17 Tarptautinės teatro organizacijos procesas adaptuotas pagal Varbanovos tarptautinės meno antreprenerystės modelį (Varbanova, International entrepreneurship in the arts, 2016)

Išgryninta koncepcija toliau veda link inovacijos formavimo, kitaip tariant, turinio unikalumo galimybių identifikavimo. Tuo tikslu yra tiriamos turinio pristatymo galimybės. Tai apima tiek lokalių, vietinių partnerių radimas, kurie sustiprintų siūlomas vertes, tiek išorinės aplinkos analizė, kuri pagal kontekstą išryškintų vertes. Kaip pavyzdį galėtume paimti O. Koršunovo spektaklio „Tartiufas“ sėkmę prestižiniame Prancūzijos teatro festivalyje „Festival d'Avignon“<sup>22</sup>. Spektaklyje

<sup>22</sup> <https://www.festival-avignon.com/en/artist/2018/oskaras-korsunovas>

pateikiama arši ir demonstratyvi valdžios kritika, kas yra globaliai aktuali tema, susieta tiek su JAV prezidentu, tiek su Europoje augančiomis naujomis populistinėmis politikos kryptimis. Šis spektaklis pastatytas remiantis Prancūzų klasiko Moljero kūrinio, kuris gerai žinomas ne tik Prancūzijoje, tačiau ir visame pasaulyje. Šalia to, turinio formos ir įvaizdžiai susieti su lokaliai Lietuvai svarbiais personažais. Taigi galime daryti išvadą, kad pats turinys yra aktualus ir vertingas tarptautiniu lygmeniu, o tai, kad spektaklis kuriamas ir pristatomas Lietuvos Nacionaliniame dramos teatre, o ne Oskaro Koršunovo Teatro, tik įrodo vietinio stipraus partnerio integraciją, kuri suteikia atitinkamas galimybes pristatyti tokio dydžio spektaklį tokiam prestižiniame festivalyje. Nepaisant to, kad tai yra vieno spektaklio praktika, šie dėmenys yra siejami su bendros organizacijos verčių formavimo sritimis ir siekiais, kurie gali būti ne pavienės iniciatyvos, o sisteminės kryptys. Praplėsti tarptautinę auditoriją ir numatyti potencialią reakciją galime ir pagal Hofstede tarptautiškumo metodologiją (Hofstede, 2015.). Ji leidžia identifikuoti galios skirtumus, individualumą, vyriškumą, siekį sumažinti neapibrėžtumą, ilgalaikę orientaciją, malonumo siekį. Tai apibrėžia ne tik potencialą kaip bus vertinamas (priimamas) auditorijos turinys, tačiau ir požiūrį į organizacijos lygį. Ten, kur bus didelis malonumo siekis, vartotojas kritiškai priims turinį, kuris vers jaustis nepatogiai ar bus pristatomas netradicinėse (nepatogiose) erdvėse. Ten, kur bus didelis galios skirtumas, bus svarbus vadovo/ autoriteto sprendimas. Nors ši metodologija tiksliai neidentifikuoja konkrečių asmenų požiūrio, tačiau ji leidžia išvengti rizikų, kurios susietos su kultūrinėmis tapatybėmis ir jų vertėmis.

Išgrynintoms galimybėms ir turinio potencialui yra sukuriama verslo modelis, kuris nukreipiamas į tai, kaip viskas bus išnaudojama ir kas už tai sumokės. Tai siejama su rinkodaros rėmimo priemonėmis, vidinių finansavimo strategijų suformulavimu, o kartu ir išorinės aplinkos integravimu nukreiptų į B2B, B2C, B2G. Rėmimo priemonės galime sieti su tarptautinio prekinio ženklo kūrimu, kuris būtų vertinamas ir patikimas. Tai siejama ne tik su reklamos, viešaisiais ryšiais, tiesioginiais pardavimais (įskaitant kitoms organizacijoms, festivaliams), tačiau ir patirtimi. Čia galime įžvelgti ir tam tikrų rinkodaros paketo paslaugų dėmenis, kuomet svarbūs tampa tiek dalyviai (su kuo ir kaip yra bendraujama, kokia bendravimo kultūra), tiek tarptautiškumo proceso sklandumas bei profesionalumas (kai derinamos sąlygos, sutartys ir susitarimai, išankstinis pasiruošimas). Atsižvelgiant į šiuos procesus, neatsiejamas verslo plano formavimas, susietas su tuo, kas už ką moka. Čia padeda LEAN metodika, kur suformuluojami

pinigų srautai už ką ir kiek investuos pačios organizacijos, kiek mokės užsakovai (tarptautiniai partneriai), išoriniai rėmėjai, numatomos viešosios lėšos, fondai ir institucijų mechanizmai.

Suformuluotas verslo modelis toliau yra integruojamas į organizacijos strategiją bei konkrečius į tarptautiškumą nukreiptus modelius. Bendroje organizacijos strategijoje turi atsispindėti tarptautiniai konkretūs tikslai ir siekiai, o pagal juos atrenkami jau aptarti tarptautiškumo ėjimo procesai: turavimas, tinklaveika, ko-produkcijos, dalyvavimas festivaliuose ir kiti šiame darbe analizuoti tarptautiškumo procesai. Nepaprastai svarbus šiame etape yra galimų rizikų vertinimas ir priemonės, skirtos rizikų valdymui. Be abejo, egzistuoja rizikų, kurios negali būti pilnai suvaldomos, kaip su suvokėjo (auditorijos) reakcija į meninį turinį, tačiau egzistuoja ir pamatuojamos rizikos, kaip verslo plano patikimumas, kuris yra vienas pagrindinių antreprenerystės objektų.

Tolimesnis etapas apima įgyvendinimą ir monitoringą, reikalingą suprasti, kaip tam tikri procesai veikia ir koks jų indėlis į sukuriamą vertę. Iš esmės čia galime išryškinti dvi siektinas reikšmes: tai socialinė bei ekonominė vertė. Socialinę vertę čia galime suvokti pagal aktualumą ir naudą tarptautinei auditorijai, o ekonominę vertę - kaip indėlį į gaunamą ekonominę grąžą. Stebėsena kaip šios vertės yra formuojamas per meninį turinį, kiek jos atitinka tarptautiniai auditorijai bei kiek ji yra pasiryžusi už tai mokėti, tampa pačio proceso tobulinimo pagrindu.

Tarptautinei antreprenerystei gyvuoti atitinkamai reikalingos ir tam tikros aplinkos. Mažas tokių praktikų veiksnys akivaizdžiai išryškina, kad egzistuoja ir tam tikri trukdžiai. Šalys retai kada turi nacionalines meno strategijas, nukreiptas į tarptautinę rinką, įskaitant startuolių kūrimą ar tarptautinį eksportą, o dėl to išryškėja ir atitinkamo valstybės finansavimo trūkumas, ypač tokiuose regionuose, kur yra nepalankios geografinės pozicijos, lemiančios brangų eksportavimą. Tačiau egzistuoja ir vidiniai trukdžiai. Dažnai teatrų produkcija naudoja kalbas, kurios vienos šalyse nėra priimtinos, o lietuvių kalbos atveju - išvis net nėra suprantamos. Taip pat egzistuoja inovatyvaus meninio turinio, kuris atlieptų globalias vertybes ir būtų nukreiptas į tarptautinę auditoriją, trūkumas. Šalia to organizacijos vadybiniai pajėgumai taip pat turi trūkumų: trūksta informacijos apie logistiką kertant sienas, nepakankami antreprenerystės įgūdžiai ieškant tarptautinių partnerių, kurie palaikytų plėtros modelį, o neturėjimas pakankamai apyvartinių lėšų, kurios galėtų padengti tarptautinės plėtros modelius, lemia sprendimus tiesiog nevykdyti tarptautinės veiklos.

Apibendrinant tarptautinės teatro antreprenerystės charakteristiką ir strateginį programavimą galime teigti, kad tarptautinė antreprenerystė teatrinėje veikloje daugiau siejama su strateginiais

tikslais ir jų įgyvendinimu, o ne pačios tarptautinės organizacijos kūrimu. Tai yra viena iš galimų teatrinės veiklos sričių. Visgi ji turi būti sistemiškai integruota, o ne pavienė iniciatyva. Jai svarbus dėmuo yra tarptautinis meninis turinys, kuris organizacijos veikloje turi būti tikslingai orientuotas dar kūrybos/ koncepcijos formavimo stadijoje. Taip pat nepaprastai svarbūs yra tinklaveikos bei finansavimo mechanizmai, kurie sudarytų sąlygas ne tik vykdyti tarptautinę veiklą, tačiau ir pačiai įstaigai investuoti. Šioms sritims reikalingos atitinkamų kompetencijų komandos, kurios gebėtų dirbti multi-kultūrinėje aplinkoje, greitai reaguotų į esamus pokyčius, turėtų diplomatinį savybių, aukštos tarptautinės rinkodaros kompetencijos, projektų valdymo ir, be abejo, kūrybinių komandų, kurios ne tik gebėtų kurti kokybišką meninį turinį, tačiau jų kūrybos akiratyje būtų ne vien lokalios, bet ir tarptautiniu mastu aktualios vertybės. Šioms sritims įgyvendinti būtinas darnus santykis tarp kūrėjų ir antreprenierių, kurie pasižymi pirmiausia skirtingais siekiais, tad jų apjungimas gali sukurti bendrą pilnavertę KKI atakančią organizaciją, kuri ne tik kurtų socialines/ kultūrines vertes, tačiau ir formuotų ekonominę naudą.

Šios tarptautinės antreprenerystės integracijos, išanalizuotos KKI ir kultūros politikos skatinamos pokyčių kontekste, tampa vis didesne reikiamybe, tačiau jų integravimui būtinos tam tikros organizacinės permainos. Nusistovėjusi XX a. viešų teatrų struktūra šiuo metu yra nebeaktuali. Jos linijinis- funkcinis valdymas esančių pokyčių kontekste tiesiog yra nepajėgus formuoti atsaką, nes vyksta tik vertikalus darbų organizavimas. Esant poreikiui integruoti iš išorės ateinančias galimybes, o kartu ir kūrėjus, šios struktūros yra nepaslankios, nes nukreiptos į vidaus sistemų optimizavimą. Įstaigoms, norinčioms integruoti tarptautinę antreprenerystę, būtina performuluoti esamus vadybinės struktūros modelius, kurie gebėtų greičiau reaguoti į esamas galimybes, o kartu ir būtų palankūs tokioms vadybos sritims, kaip projektų valdymas. Greita to, esant didelei kūrėjų migracijai, o kartu ir mažėjant valstybės dotacijoms, reikalingas darbo organizavimo pokytis. Sistemos, kuriose vis dar egzistuoja didelės pastovios ir neterminuotos trupės, kurių veiklos rezultatai akivaizdžiai atskleidžia neadekvatų darbo krūvio pasiskirstymą bei esant poreikiui į kūrybos procesus įtraukti kūrėjus iš organizacijos išorės, rekomenduotina permąstyti ir įdarbinimo procesus. Šiuos pokyčius svarbu suvokti ir pačiai ministerijai. Teatrų vadovybę neturi sudaryt vien menininkai ar vien antreprenieriai, būtinas darnus jų galių ir atsakomybių pasiskirstymas.

Tuo tarpu grupės, kurios jau pasižymi tam tikra antreprenieriška veikla, turėtų siekti kuo daugiau tinklaveikos ir stabilesnių finansų užtikrinimo. Tuo tikslu reikia ieškoti strateginių partnerių, o

kartu ir vadybos sistemų, kurios pirmiausia suformuotų palankią aplinką ilgalaikiai organizacijos raidai. Šiuo metu esančios kultūros politikos tendencijos atvers vis daugiau perspektyvų nevyriausybiniam sektoriui, tad tamprus santykis su valstybėmis institucijomis taps vis svarbesnis veiksnys. Joms, siekiančioms integruoti tarptautinės antreprenerystės procesus, pirmiausia reikėtų remtis globalaus turinio kūrimu. Būtent ribotos šių įstaigų sąlygos, dar kūrybos procese dažnai išsireiškia mažesniu formatu ir lankstumu sklaidai. Šių bruožų papildymas integruojant tarptautinius tinklus potencialiai turi didelę perspektyvą atrasti tiek platesnę ir didesnę auditoriją, tiek ir strateginius partnerius. Tačiau tam reikalingas globalus turinys, kuris nebūtų ribojamas kalbos ar logistikos problemomis.

## 4. EMPIRINIS TYRIMAS: TARPTAUTINĖ ANTREPRENERYSTĖ LIETUVOS TEATRE

*Šioje darbo dalyje analizuojamas Lietuvos šokio informacijos centras kaip geroji tarptautinės teatro antreprenerystės praktika. Skyriaus pradžioje pateiktas tyrimo tikslas, uždaviniai, tyrimo metodo ir respondentų pasirinkimo pagrindimas. Taip pat pateikiama kokybinio tyrimo-duomenų analizė. Skyriaus pabaigoje pristatomos atlikto tyrimo išvados*

### 4.1. Tyrimo metodologija

**Tyrimo objektas:** Tarptautinės antreprenerystės praktika Lietuvoje: Lietuvos šokio informavimo centro atvejis.

**Analizuojama problema:** Kultūros politikos, KKI skatinamų pokyčių bei tarptautinės antreprenerystės mažas pritaikomumas Lietuvos teatre.

**Tyrimo tikslas:** Išanalizuoti Lietuvos šokio informavimo centro tarptautinės antreprenerystės atvejį.

#### **Tyrimo uždaviniai:**

- Ištirti Lietuvos šokio informavimo centro tarptautinės antreprenerystės istoriją ir raidą;
- Ištirti Lietuvos šokio informavimo centro tarptautinį strateginį programavimą;
- Ištirti Lietuvos šokio informavimo centro verslo-veiklos modelio tarptautiškumą.
- Išanalizuoti Lietuvos šokio informavimo centro tarptautinę tinklaveiką;

**Tyrimo metodas:** Lietuvos šokio informacijos centro publikuotų ir vidinių duomenų analizė bei kokybinis fokus grupių tyrimas, taikant pusiau struktūruotą giluminį interviu.

**Tyrimo konfidencialumas:** Tyrimo metu naudotiems vidiniams organizacijos dokumentams buvo suteikta teisė tik cituoti tam tikras dalis, tačiau nesuteiktas leidimas jų pilnai publikuoti, - todėl šie dokumentai nėra pridedami prieduose.

#### **Tyrimo metodo pagrindimas:**

Tyrimo pradžioje buvo vykdoma teatrų turinčių tarptautinės antreprenerystės praktiką, atranka. Analizuojant 2017-2018 m. veiklos bei finansines ataskaitas, tarptautinių ir vietinių finansavimo mechanizmų, skiriančių tikslinėms į tarptautinę veiklą orientuotoms subsidijoms projektų ataskaitas,<sup>23</sup> buvo išgrynintas pirminis teatrine veikla užsiimančių organizacijų sąrašas. Jis buvo susiaurintas pagal LR kultūros ministerijos patvirtintą profesionalaus scenos meno statuso įstaigų

---

<sup>23</sup> Lietuvos kultūros tarybos finansavimo sritys „Užsienio sklaida“, „Strateginis tarptautinių renginių finansavimas, ES komisijos Kūrybiška Europa programa bei Šiaurės ministrų tarybos mechanizmai.

2018 m. gruodžio mėn. registrą (*priedas nr.1*). Toks pirminis įstaigų atrankos metodas leido išgryninti formalizuotas teatro organizacijas, kurios potencialiai turi pagrindines tarptautinei antreprenerystės tyrimui reikalingas sritis: organizacinę struktūrą, verslo modelį, tarptautinę patirtį ir praktikas, veiklos planavimą bei asmenybes, kurios formuoja tarptautinės veiklos kryptį. Šį sąrašą sudarė VšĮ Oskaro Koršunovo teatras, VšĮ „Meno fortas“, VšĮ „Pojučių teatras“, VšĮ „Low Air“, VšĮ „Artūro Areimos teatras“, Šokio teatras „Aura“, VšĮ „Operomanija“, Šokio teatras „Airos“, Šokio teatras „Dansema“ ir Lietuvos šokio informacijos centras. Siekiant atrasti kuo grynesnes KKI charakteristiką atitinkančias bei tarptautinę antreprenerystę sistemingai integruojančias organizacijas, o kartu atsižvelgiant į veiklos diferenciaciją, tarptautiškumą, teikiamo turinio novatoriškumą buvo pasirinktas Lietuvos šokio informacijos centras.

Išryškinus keturias pagrindines tyrimo sritis (antreprenerystės raišką ir galimybes, strateginį programavimą, verslo modelį ir tinklaveiką), iš viešų bei vidinių duomenų buvo sudarytas tyrimo instrumento pagrindas. Jame, pagal tyrimo temą ir sritis, priskiriant šio darbo metu atliktą teorinę antreprenerystės, KKI būdingų sričių analizę, buvo atrenkami pagrindiniai informacijos rinkimo dokumentai.

Vadovaujantis šiais organizacijos surinktais viešaisiais ir vidiniais duomenimis (strateginį planą, įstatus bei kitus vidinius organizacijos dokumentus) buvo suformuluotas klausimynas, skirtas atlikti pusiau struktūruotą giluminį kokybinį interviu su asmenybėmis, siejamomis su organizacijos antrepreneryste. Šis tyrimo būdas yra teminis, nes tyrėjas dėmesį orientuoja į tiriamą problemą (šiuo atveju į kultūros politikos, KKI skatinamų pokyčių bei tarptautinės antreprenerystės mažą pritaikomumą Lietuvos teatre) siekdamas nuosekliai ją išanalizuoti.

Toks informacijos rinkimo būdas buvo pasirinktas dėl šių priežasčių:

- Šis būdas yra lankstus ir leidžia paaiškinti kai kuriuos apibrėžimus, patikslinti klausimus, kontroliuoti klausimų/ atsakymų eiliškumą bei tvarką. Taip pat leidžia gauti papildomos ir detalesnės informacijos.
- Situacijos kontroliavimas užtikrina, kad klausimai bus atsakyti tam tikra tvarka. Kontrolės vaidmenį užima ir pati aplinka: interviu vyksta akis į akį, neįtraukiant pašalinių asmenų, todėl respondentų atsakymai negali būti veikiami kitų nuomonės. Jiems sukurama aplinka jaustis laisvai.
- Papildomos informacijos gavimas. Klausimai iššaukia spontanišką reakciją, kuri leidžia išsakyti papildomą informaciją, kurios korespondentas iš anksto nenorėtų sakyti. Taip pat, respondentui



negalėjus ar nesutikus duoti interviu akis į akį, o atsakius raštiškai, galimas papildomos informacijos gavimas

Interviu metodu atlikto kokybinio tyrimo imtis buvo iš anksto nustatyta. Respondentai buvo atrenkami pagal jų asmeninę patirtį, veiklos sritį ir sąsają su organizacija. Tyrimas buvo baigtas, kai nebebuvo gaunamų naujų ar prieštaraujančių duomenų. Tyrimo metu buvo apklausti Lietuvos šokio informacijos centro dabartinė direktorė Gintarė Masteikaitė, buvęs direktorius ir įkūrėjas Audronis Imbrasas.

Pagal pusiau struktūruotus giluminius interviu buvo papildytas ir suformuluotas galutinis tyrimo instrumentas (*pav. nr. 18*). Kaip ir ankstesniame instrumente, pateikti patys svarbiausi nagrinėjami aspektai. Jiems tikslingai priskiriami vertinimo kriterijai. Jų pagrindimui bei vertinimui pasirenkama darbe analizuota teorija. Iš jų sudaromi esminiai klausimai, kurie skirti išlaikyti bendrą pokalbio temą, struktūrą. Šis metodas taip pat padeda struktūruotai išlaikyti bendrą kalbą bei leidžia tyrėjui užduoti papildomus klausimus, jeigu reikia papildomos informacijos tyrimo sričiai.

Klausimyne nėra formuluojami galimi atsakymų variantai. Taip yra paliekama galimybė atsakymus suformuluoti patiems respondentams. Klausimyne yra naudojamas atvirų klausimų tipas, tačiau atsižvelgiant į pašnekovo specifiką, pokalbio metu galimi papildomi spontaniškai apklausiančiajam asmeniui kylantys klausimai, skirti patikslinti ir papildyti.

| Tyrimo sritis           | Kriterijai                                                                                                         | Teorija                                               | Analizės dokumentai                                                                                                                              | Interviu klausimai                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Antreprenerystės raiška | Problemos identifikavimas; Antreprenerystės motyvai; Inovacijos poreikis; Darbuotojai, kūrėjai ir jų kompetencijos | Lidia Varbanova „International arts entrepreneurship“ | Organizacijos veiklos dokumentai; Lietuvos šokio informacijos centro laimėto konkurso „Strateginis kultūros organizacijų finansavimas“ paraiška. | Kas paskatino Jus imtis vykdyti šią veiklą/ prisijungti prie šios veiklos? Kokie buvo asmeniniai Jūsų siekiai ir kokie organizacijos strateginiai tikslai? Organizacijos veiklos kryptyje Jūs esate numatę profesionalų edukaciją ir mentorystę. Kaip ji veikia, ko ja siekiate, kokius įvardintumėte sėkmingus šios veiklos rezultatus? Organizacijos pavadinimas nurodo kryptį, kad jūs esate Lietuvos šokio informacijos centras. Kaip Jūsų organizacija supranta informaciją? Kaip organizacijos veikloje atsirado cirkas? Jūsų veikla remiasi kitų kūrėjų sukurtos produkcijos sklaida (apimant ir Lietuvos kūrėjus, kuriuos siekiate išvežti ir užsienio kūrėjus, kurios siekiate atvežti). Kaip Jūs atrenkate šiuos kūrinius? Kas Jūsų manymu yra kokybiškas/ inovatyvus turinys? |

*Interviu tyrimo instrumentas. Sudaryta autoriaus. Tęsinys kitame psl.*

|                           |                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|---------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Strateginis programavimas | Organizacijos tarptautinių tikslų vertinimas; Pasirinktų priemonių ir veiklų suderinamumas su organizaciniais tikslais vertinimas; Priemonių ir veiklų planavimo vertinimas; Tarptautinių veiklos verčių kūrimas B2B, B2C, B2G Veiklos globalumo vertinimas | Lidia Varbanova „International arts entrepreneurship“, P. Kotler 7p paslaugų rinkodaros metodologija. ES ir Lietuvos kultūros politikos instrumentai, GLOKALIZACIJA | Lietuvos šokio informacijos centro, laimėto konkurso „Strateginis kultūros organizacijų finansavimas“ programa; Lietuvos šokio informacijos centro viešų duomenų analizė | Organizacijos veiklos kryptyje esate nurodę šokio/cirko lauko atstovavimą valdžios institucijose bei formuojant kultūros politiką. Kaip ją vykdyte, ko siekiate? Kokias tarptautines galimybes Jūs matote, kaip jas išnaudojate? Organizuojant tarptautinę teatro veiklą, kokias galimybes išnaudojote, siekėte išnaudoti, manote, kad pavyktų išnaudoti? Organizacijos iškelti tikslai nukreipti į profesionalų edukaciją. Ko ja siekiate ir kuo ji vertinga jūsų organizacijai? Kokios yra strateginės organizacijos partneriai Lietuvoje? Kokie užsienyje? Apibūdinkite procesą, kaip nuo lokalaus turinys tampa pripažįstamas užsienyje? Organizacijos deklaruojamos veiklos kryptis daugiausia nukreiptos į darbą su kitomis organizacijomis bei valstybės institucijomis. Kokį dėmesį organizacijoje turi vartotojai, kokią vertę jie kuria? |
| Verslo modelis            | Tarptautinis verslo modelis; Darbų organizavimas; Organizacijos dalininkai                                                                                                                                                                                  | Lidia Varbanova „International arts entrepreneurship“.                                                                                                              | Lietuvos šokio ir informacijos centro teikiamų paslaugų analizė; Lietuvos šokio ir informacijos centro organizacinės struktūros analizė                                  | Organizacijoje dirba 4 žmonės. Du iš jų yra tiesiogiai susiję su projektų koordinavimu. Kaip organizuojama projektinė veikla (kokias organizacijos veiklos kryptis ji apima) Kokie darbai (veiklos) yra vykdomi ne projektais. Kaip vykdomas darbų pasiskirstymas? Kokią veiklos dalį sudaro laisvai samdomi darbininkai? Kokie jie? Kaip vyksta bendradarbiavimas su Vilniaus festivaliais, VŠĮ „Menų spaustuvė? Kodėl ji prasidėjo, nuo kada?“. Tarptautinė veikla kainuoja. Dažnai dėl didelių kaštų organizacijos pasirenka nevykdyti tarptautinės veiklos, tuo tarpu jūsų festivaliuose galime pamatyti ir didelio masto spektaklių. Kaip, kiek, koku santykiu ir kas už jas moka?                                                                                                                                                            |
| Tinklaveika               | Esami tarptautiniai tinklai Tinklų tarptautiškumas Tinklo dydis; Tinklo kuriama vertė ir formos; Organizacijos pozicija tinkle                                                                                                                              | Vertės tinklaveika (Grefe, 2006), Lidia Varbanova „International arts entrepreneurship“                                                                             | Oficialių partnerių analizė; Oficialus dalyvavimas tinkluose; Organizacijos konstruojami tinklai                                                                         | Jūs esate daugelio tarptautinių tinklų nariai. Kokią vertę jie jums atneša? Kaip galėtumėte apibūdinti šių tinklų struktūrą? Kokią vertę jūs kuriate esamiems tarptautiniams tinklams? Kaip įvardintumėte savo pozicijas tinkluose? Svarbi jūsų veiklos sritis: apjungti Lietuvos šokio bendruomenę, kitaip tariant, sukurti tinklą. Kaip ir kodėl jūs tai kuriate? Kokią vertę matote juose? Jūsų veikla tampriai susijusi su tinklaveika. Kaip ją organizuojate lokaliai, užsienyje? Kaip mezgate partnerystes su kitomis organizacijomis?                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

pav. 18 Interviu tyrimo instrumentas. Sudaryta autoriaus

#### **4.2. Lietuvos šokio informacijos centro antreprenerystės aplinkos ir galimybių analizė**

Lietuvos šokio informacijos centras (LŠIC) yra įkurtas 1995 m. Audronio Imbraso iniciatyva. Jis yra vienas ryškiausių Lietuvos scenos meno antreprenerių. Audronis ne tik yra vienas iš LŠIC, kuriame pradėjo festivalį „Naujasis Baltijos Šokis“ (NBŠ), „Šiuolaikinio cirko savaitgalis“ (ŠCS), įkūrėjų, bet ir buvo šiuolaikinio šokio pionierius, Lietuvoje sukūrė šiuolaikinio cirko erdvę. Taip pat jis vadovavo VŠĮ „Menų spaustuvė“, o 2016-2017 m. buvo Lietuvos kultūros viceministras. Svarbu paminėti, kad nors jo veiklos spektras ir yra gan platus, tačiau vienas iš jungiamųjų taškų visada buvo šokis, o kartu ir LŠIC. Ši organizacija yra viena iš VŠĮ „Menų spaustuvė“ dalininkų, ji toliau tęsia Audronio inicijuotus projektus, tarp jų ryškiausių renginių - festivalį NBŠ. Kadangi VŠĮ „Menų Spaustuvė“ yra įkurta KKI pagrindu, o ir traukianti antrepreneriškas asmenybes, potencialiai LŠIC aplinka irgi vadovaujasi antrepreneryste grįstu veiklos organizavimu. Vienas tokių įrodymų yra Gintarės Masteikaitės prisijungimas prie LŠIC, kai prieš tai ji dirbo VŠĮ „Menų Spaustuvėje“ kaip nepriklausoma prodiuserė.

Ji savo veiklą pradėjo nuo šokio teatro „Aura“, tada keturis metus dirbo „Menų spaustuvėje“, kaip nepriklausoma vadybininkė. Jau nuo tada keliai susidūrė su Audronio veikla, o kartu ir LŠIC. Kadangi šokio laukas yra mažas, pasirinkimų kur toliau tęsti savo veiklą nėra daug [*„...kai nori dirbti šioje srityje institucijų kuriuose gali dirbti nėra daug.“ G.M.*]. Gintarės manymu, prisijungimas prie veiklos buvo labai natūralus. Norėdama dirbti šokio lauke, ji turėjo du pasirinkimus: LŠIC arba Lietuvos šokio asociacijos [*„Todėl vienintelė galimybė toliau judėti buvo arba Lietuvos šokio informacijos centras arba Lietuvos šokio asociacija, kuriai aš kaip vadybininkė išvis nepriklausau.“ G.M.*]. Kadangi ji, kaip vadybininkė, nepriklausė Lietuvos šokio asociacijai, o atsiradus tam tikriems politikos pokyčiams, Audronis buvo paskirtas kultūros viceministru, atsirado erdvė užimti LŠIC vadovės pareigas, kurias Imbrasas ir pasiūlė G. Masteikaitei. [*„Tai čia pasirinkimų nebuvo, o labai natūraliai išėjo. Prisidėjo ir politika. Audronis išėjo dirbti į kultūros ministeriją ir man pasiūlė perimti šiuolaikinio šokio informacijos centro vadovavimą.“ G.M.*].

LŠIC buvo įkurtas su tikslu, kad atsirastų šiuolaikinė šokio samprata Lietuvoje [*„Pirmas akcentas buvo, kadangi šokio nėra, tai reikia parodyti, kad šokis būtų.“ A.I.*]. Tuometinė aplinka iš esmės ignoravo šokio žanro įvairovę, o kai kuriais atvejais ir draudė. [*„Tarybų sąjungoje jis net buvo draudžiamas, nebuvo galima tapti profesionalu.“ A.I.*]. Šokis tuomet buvo suvokiamas kaip baletas ir choreografija. Todėl vykstant nepriklausomybės atgavimo procesams ir bendram siekiui

kurti naują valstybę, judančią link vakarų, Audronis Imbrasas nusprendė prisidėti prie šio proceso. Tuomet Audronis dirbo žurnalistu ir stažavosi užsienyje, kur jo nuojauta apie šokio žanro įvairovę pasitvirtino. Tačiau galutiniai apsisprendė įkurti įstaigą tuomet, kai net naujos, iš vakarų atėjusios struktūros ignoravo šokio žanrą Lietuvoje [„*Taigi įkūrimo lūžio taškas buvo egzistuojantis principas, kad net jeigu naujos vakarietiškos ateinančios struktūros sako, kad šokio Lietuvoje nėra, reiškia reikia padaryti, kad šokis Lietuvoje būtų. Ir buvo įkurtas šokio informacijos centras.*“ A.I.]. Nuo pat įkūrimo pradžios LŠIC ne tik atvėrinėjo naują meno rinką Lietuvoje, tačiau aktyviai dalyvavo užsienio procesuose ir mokinosi, periminėjo gerąją praktiką iš jų. Tai buvo siejama ir su tuo, kad vakarų šalyse šokis buvo struktūruotas, pradėjo kurtis informaciniai centrai [„*9 dešimtmečio pabaigoje, 10 pradžioje šokis pasaulyje struktūrizavosi, kaip ir struktūrizavosi kultūros politika vakaruose. Taip atsirado tokios struktūros, kaip šokio centrai, muzikos centrai, teatro centrai ir paplito visuose vakaruose.* A.I.]. Svarbus LŠIC antrepreneriškos veiklos objektas tapo tamprus santykis su kultūros politika bei galimybių kūrimu per ją. Vien įkūrimo procesas buvo priklausomas nuo valstybės. Tuo metu net ir viešąsias ir nepriklausomas organizacijas, skirtingai nuo dabartinės aplinkos, galėjo įkurti tik valstybė. [„*Tai tuo metu, kai fiziškai buvo įkurtas šokio centras, fiziniai asmenys negalėjo steigti įstaigų, tik valstybė galėjo: tiek ne pelno organizacijas tiek viešąsias.*“ A.I.]. Todėl LŠIC įkūrėjas buvo kultūros ministerija pagal vyriausybės sprendimą. Vykstantys procesai skatino ir kultūros politiką atitinkamai reaguoti į juos, nes tuo metu buvo tik pradėdami kurti jos įgyvendinimo įrankiai. Todėl galime teigti, kad tarptautinė antrepreneriška veikla buvo pradėta formuoti jau nuo pat organizacijos įkūrimo.

Antrepreneriška veikla LŠIC siejama ne tik su šiomis dvejomis asmenybėmis, tačiau ir su organizacijos komanda. LŠIC sudaro maža, bet jauna administracinė komanda. Joje dirba vos 3 etatiniai darbuotojai, todėl visos veiklos yra daromos remiantis diskusijomis su darbuotojais. [„*Mes visoje komandoje atskirai mąstėme kokius projektus mes asmeniškai norėtume tęsti, kodėl, kokios priežastys, kokius naujus projektus norėtume daryti, ką norime inicijuoti iš naujo. Tada sėdome kartu viską suderinti ir aiškiai išsikalbėjome, ką darome.*“ G. M.] Esant sąlygomis, kai yra labai maža komanda, o darbo krūvis didelis, G. Masteikaitės, manymu yra labai svarbu, kad asmeniškai komandos nariai norėtų vykdyti veiklas ir jiems tai patiktų. [„*Labai svarbu, kad darbas būtų malonus ir patiktų.*“ G. M.]. Šis dialogu grįstos veiklos organizavimas, kuris yra būdingas *vertės parduotuvės* profilio kompanijoms, LŠIC suteikia naujas galimybes, kurių rezultatas yra toks platus veiklos spektras. [„*O tai, kad mums pavyksta vykdyti projektus, kurie patinka ir kuriuos*

nori daryti darbuotojai, leidžia mums apimti tokį veiklų plotį.“ G.M.]. Šis veiklos organizavimas iš apačios leidžia deleguoti atsakomybes kiekvienam komandos nariui. Svarbus veiksnys yra ir tokio pačio santykio išlaikymas su dalininkais. Pristatydami veiklos planus dalininkams ir sulaukus tam tikrų naujų iniciatyvų, jos nėra iškart atmetamos dėl resursų trūkumo. Atvirkščiai, siūloma prisijungti, įtraukiama į komandą ir padedama, tačiau su sąlyga, kad atsakomybę ir organizavimą prisiims pats dalininkas. [„Dalininkai pakomentuoja, pasiūlo kažkokias veiklas ir sakom gerai, mes neturim žmogiškų resursų, bet jei jūs patys norit daryti tai mes padėsime ir įtrauksim į komandą, tačiau jūs būsit atsakingi.“ G.M.]. Viena iš šio organizavimo tipo silpnybių yra disciplinos išlaikymas: kadangi nėra hierarchinio valdymo (ar aiškaus pavaldumo) dažnai sunkiai yra integruojami kontrolės mechanizmai. Visgi LŠIC šią silpnybę sprendžia per komandos kultūrą. Kadangi visi nariai yra atsakingi už savo veiklas ir šių veiklų rezultatai stipriai priklauso nuo kitų narių, atsiranda savireguliacija. [„Mes labai susitvarkėm, susitarėm, žinom kaip ir kas ką daro. Net ir festivalio kontekste ir kai organizavimas kardinaliai pakeitėm ir programavimą ir rinkodarą iš esmės. Laiko atžvilgiu, viskas paankstėjo pusę metų ir mes laikomės, nes patys tai nusistatėme. Nors galėtume peržengti, tačiau patys save kontroliuojame. Bet čia vidiniai susitarimai.“ G.M.]

LŠIC tiesiogiai priklauso nuo Lietuvos šokio lauko, todėl vienas iš organizacijos tikslų yra stiprinti šį lauką [„Ji skatina profesionalaus šokio/ cirko lauko vystymąsi ir plėtrą vykdant aktyvią tinklaveiką, sklaidos bei kitas meno profesionalams skirtas veiklas.“]<sup>24</sup>. Pagal organizacijos įstatus<sup>25</sup> šis tikslas įgyvendinamas inicijuojant, rengiant ir remiant mokomąsias ir perkvalifikavimo programas. Edukacinių veiklų organizavimas ir mentorystės iniciatyvų vystymas Lietuvos šokio / cirko profesionalams<sup>26</sup> yra formuojamas nuo lauke esančių problemų ir lyginantis su tarptautiniais pavyzdžiais [„Tai organizacija per 25 m. laikotarpį, nepaisant to kad aš joje tiek laiko nedirbu, aktyviai reaguoja ir tyrinėja ko šiam laukui trūksta lyginant su geriausiais užsienio pavyzdžiais. Visada buvo siekiama, kad mūsų organizacija tas problemas spręstų.“ G.M.]. Visgi ši veikla nėra aiškiai apibrėžta. Ji daugiausiai kyla iš natūralios reakcijos į esamas lauko problemas, su kuriomis susiduriama kasdien [„Tu matai kad nėra kritikams seminarų ar trūksta šokio kritiky, o mes tai matome iš kasdienio darbo.“ G.M.]. Vienas to įrodymų, jų inicijuoti edukaciniai

---

<sup>24</sup> <http://dance.lt/new/apie-mus/> duomenys

<sup>25</sup> Viešosios įstaigos „Lietuvos šokio informacijos centras“ įstatai, įregistruoti 1997 m. Vilniaus miesto valdyboje

<sup>26</sup> <http://dance.lt/new/apie-mus/>

seminarai kritikams [„Šiandien gavau iš scenos menų asociacijos laišką su klaustuku ir šauktuku, kad mums reikia grįžti prie šokio kritikos edukacijos ir net žodyno mokymo. O tai yra iš pačių kritikų poreikis ir mes tai darysim, nes matome tame problemų.“ G.M.]. Tačiau svarbesnį vaidmenį organizacijos raidoje užima edukacinis darbas su kūrėjais. Čia galime išvelgti organizacijos siekį pačius kūrėjus ugdyti, kaip antreprenerius. Jie konsultuojami dėl esamų galimybių [„Tada mes pradedame neformaliu lygiu bendrauti ir teikti jiems informaciją apie esamas galimybes. Tuomet kai mes mentoriaujame pateikiame pasiūlymus, kas jau pradeda kilti iš mūsų, aplikavimui dėl stipendijų ar kokių projektų...“ G.M.]. Jie ne tik kad informuoja apie esamas galimybes, tačiau ir padeda jas išnaudoti. Tai įgyvendina neformaliai, per paraiškų skaitymą ir komentavimą, o kartais ir jų koregavimą [„O jeigu jie neranda pagalbos ar nesupranta, sakome, kad ateitų pas mus, nes mes padėsime. Ar tai reikėtų padėti perskaityti paraiškas ar pakomentuoti. Aš esu n paraiškų iš šokio, choreografų skaičius, taisius ir konsultavus. Tai yra begalė.“ G.M.]. Šalia to aktyvus LŠIC lauko tyrinėjimas ir matymas atveria naujas galimybes. Matydami, kad suaktyvėjusios tam tikros sritys, dažniausiai kartu atneša ir naujas problemas [„Tada matome, kad suaktyvėja tarptautinė tinklaveika, tarptautinė veikla, atsiranda daugiau pitchingo<sup>27</sup> ir matome kad yra problemos, kad žmonės nežino kaip save pristatinėti.“ G.M.]. Todėl rengiami mokymai, kad kūrėjai būtų pasiruošę. Edukacija LŠIC yra nesibaigiantis procesas, nes kiekviename etape atsiranda vis naujų iššūkių [„Tada, jei jau išmokstam kaip pristatinėti ir įvyksta sandoriai, reikia žinoti kaip daryti tarptautinę karjerą. Tada vėl reikia seminarų. Viskas - nesibaigiantis procesas.“ G.M.]. Ši organizacijos veikla yra tamptai susijusi su lauko aktualijomis ir jiems svarbu, kad visos grandys būtų tolygiame lygyje, nes nuo to priklauso jų rezultatai ir vertė [„Nes visos grandys turi eiti tolygiai. Tu negali turėti vieną labai stipriai, o kitos nepasipildo.“ G.M.]

Apibendrinant LŠIC aplinką, galime teigti, kad tai organizacija, kuri skatina antreprenerystę trimis lygmenimis: vadovybės, komandos narių bei išorinėje aplinkoje. Vadovybės lygyje yra siekiama, kad organizaciją atstovautų aukštos kompetencijos, pripažinimą ir pasitikėjimą turintys šokio lauko lyderiai, kurie atvertų ir išnaudotų naujas galimybes. Tuo tarpu komandos nariai yra suvokiami, kaip lygiaverčiai žaidėjai. Jie yra skatinami inicijuoti veiklas, prisiimti atsakomybę už jų įgyvendinimą, įskaitant galimybių išnaudojimą. Organizacija yra priklausoma nuo šokio lauko kokybės, todėl yra keliamos antrepreneriškos kompetencijos šokio lauko žaidėjams. Tai galime

---

<sup>27</sup> Pitchingas- angliškas terminas (pitch), kuris vadybos žodyne reiškia trumpus pristatymus siekiant atskleisti atstovaujamo darbo geriausias savybes.



susieti su tuo, kad tai kuria organizacijai pridėtinę vertę, ypač kai yra siekiama tarptautinių tikslų. Taip pat LŠIC antreprenerystės aplinkai didelę įtaką turėjo A. Imbraso, vėliau G. Masteikaitės asmenybės bei bendra darbo aplinka su VšĮ „Menų Spaustuvė“. Todėl galime teigti, kad antrepreneriška aplinka yra kuriama per asmenybes. Svarbus dėmuo yra ir tai, kad organizacija nuo pat įkūrimo pradžios glaudžiai veiklą siejo su tarptautine veikla bei valstybinėmis institucijomis. Todėl antrepreneriška veikla buvo nukreipta į galimybių kūrimą tiek kultūros politikos sistemoje, tiek tarptautiniu lygmeniu.

#### ***4.3.Lietuvos šokio informacijos centro strateginio programavimo analizė***

LŠIC - nevyriausybinių organizacijų, kaupiančių ir sklaidžiančių informaciją apie Lietuvos profesionalaus šokio/ cirko lauką nacionaliniu ir tarptautiniu lygmeniu. Ji skatina profesionalaus šokio/ cirko lauko vystymąsi ir plėtrą vykdant aktyvią tinklaveiką, sklaidos bei kitas meno profesionalams skirtas veiklas. LŠIC deklaruojamos veiklos kryptys yra<sup>28</sup>:

- Informacijos ir statistikos apie Lietuvos šokio / cirko lauką rinkimas, apdorojimas bei sklaida;
- Edukacinių veiklų organizavimas ir mentorystės iniciatyvų vystymas Lietuvos šokio / cirko profesionalams;
- Profesionalaus šokio /cirko lauko interesų atstovavimas valdžios institucijose, formuojant kultūros politiką;
- Lietuvos šokio / cirko meno sklaida ir pristatymas kuriant bei palaikant tarptautinius ryšius, kontaktus;
- Tarptautinis bendradarbiavimas.

Iš šių deklaruojamų veiklos krypčių galime pastebėti, kad organizacija iš esmės atitinka visus pagrindinius KKI skatinamas veiklos kryptis: turinio kūrimą ir sklaidą, vykdo profesionalų edukaciją, veiklą grindžia tinklaveika ir tarpdiscipliniškumu, vykdo tarptautinę veiklą. Šių veiklų ir tikslų atsiradimas- siekio spręsti išorinės aplinkos problemas pasekmė.

LŠIC ilgalaikio strateginio planavimo nevykdė. Kaip ir yra būdinga mažoms organizacijoms, tai yra sietina su pastovių finansinių resursų neturėjimu. Tai daugiausia siejama su buvusia aplinka, kurioje tik pradėjo kurtis galimybės ir mechanizmai, leidžiantys formuoti veiklos tęstinumą. Svarbus aspektas, kad LŠIC per savo organizacijos gyvavimą aktyviai dalyvavo šių galimybių atsiradime ir daugelį jų inicijavo. LŠIC strateginio programavimo proveržį galėtume susieti su

---

<sup>28</sup> [www.dance.lt](http://www.dance.lt) duomenys



dviem ryškiais veiksniais: LTKT atsiradusia strateginio organizacijų finansavimo programa<sup>29</sup> bei tęstinių projektų įgyvendinimu.

Beveik visą organizacijos gyvavimo etapą veikla buvo grindžiama projektų valdymu. Tad veiklų įgyvendinimas, o dažnai ir egzistavimas, tiesiogiai priklausė nuo to, ar bus skirtas finansavimas [„*Kiekvienais metais mes rašydavome projektus. Į kultūros tarybą mes pateikdavome po penkiolika paraiškų. Festivalis, vasaros šokio mokykla, kompaktinis diskas USB, kritikų mokymai, profesionalų edukacija, išvežimas į Bulgariją, Meksiką, nuvažiavimas į mugę ir t.t. Viskas buvo taip: teiki visus, ko negauni, to nedarai.*“ G.M.]. Nuo 2018 m. atsirado naujas ilgalaikis organizacijų finansavimas. Vienas iš paraiškos reikalavimų yra trijų metų veiklos planas. Būtent paraiškos rengimas šiai programai paskatino LŠIC išgryninti savo strategines veiklas [„*Mums labai vertingas buvo LTKT strateginės programos rengimas, tai, kad mes iš tikro nuspręstume kuriomis kryptimis mes einam ir kokias veiklas darome.*“ G.M.]. Taip pat, laimėjus konkursą<sup>30</sup> organizacija galėjo buvusias projektus planuoti, kaip organizacines veiklas. Kitaip tariant, šios naujos programos atsiradimas leido LŠIC pereiti nuo projektų planavimo į strateginį programavimą. [„*Mūsų projektų valdymas tapo strateginiu programavimu.*“ G.M.]. Kita vertus, tai nebūtų įvykę, jei organizacija per daug metų nebūtų išgryninusi ilgamečių projektų ir veiklų. Didžioji dalis dabar vykdomų veiklų anksčiau buvo projektai.

Strateginis programavimas yra įgyvendinamas dėl dviejų tikslų. Pirma, siekiant stiprinti Lietuvos šokio lauką ir plėsti jo auditoriją užsienyje. [„*Vienas tikslas yra dirbti su Lietuvos lauku, jo bendruomene, kuri gyvena Lietuvoje bei užsienyje ir jos pristatymas užsieniečiams arba jų išvežimas į užsienį.*“ G.M.]. Pagal nuostatus šį tikslą organizacija turėtų įgyvendinti tik informuojant užsieniečius apie Lietuvos šokio lauką. Tačiau atsižvelgdami į esamas rinkos problemas bei matydami, kad informacijos sklaidos neužtenka, LŠIC siekia paskatinti sandorių įvykimą. Tai būtų galima sieti su agentūroms būdingomis veiklomis, kai yra padaromi tam tikri sprendimai dėl sandorio [„*Mes truputėlį įvykdom tokios agentūros darbą, nors aš sakau kad mes ne agentūra, tačiau jai būdingų bruožų turime.*“ G. M.]. Visgi organizacija nesiekia tapti agentais. Tai veikiau praktinės patirties pasekmė dirbant su užsieniečiais ir gebėjimas identifikuoti jų

---

<sup>29</sup> <https://www.ltkt.lt/?psl=projektu-finansavimas&do=konkursai&step=view&id=252>

<sup>30</sup>

[https://www.ltkt.lt/admin/ckeditor/fileman/Uploads/2018%20projektu%20rezultatai/LKT\\_Kult%C5%ABros%20ar%20meno%20srities%20organizacij%C5%B3%20strategini%C5%B3%20program%C5%B3%20C4%AFgyvendinimas.pdf](https://www.ltkt.lt/admin/ckeditor/fileman/Uploads/2018%20projektu%20rezultatai/LKT_Kult%C5%ABros%20ar%20meno%20srities%20organizacij%C5%B3%20strategini%C5%B3%20program%C5%B3%20C4%AFgyvendinimas.pdf)

poreikius bei atitinkamai rekomenduoti lauke esančius darbus ar kūrėjus [„*O per praktiką tu pradedi turėti nuojautą kuris darbas kam turėtų tikti. Tam tikriems projektams, tam tikriems festivaliams.*“ G. M.]. Agentams būdinga veikla organizacijos raidoje turėjo įvairias stadijas. Pirmiausia LŠIC įkūrimo buvo tikimasi, kad ji taps lyg nacionalinis centras, veikiantis kaip Lietuvos kino centras<sup>31</sup>, t.y. turintis tam tikrą biudžetą ir skiriantis jį Lietuvos kūrėjams. Ši vizija ilgą laiką išliko, kai rašydami projektus organizacija pritraukdavo lėšas, o vėliau pagal projekto paskirtį sumokėdavo kūrėjams. Dažnu atveju sukurtus kūrinius vėliau ir prodiusuodavo. Tačiau esant mažam finansavimui bei veikloms, susietoms tik su projektais, LŠIC negalėjo pilnavertiškai atstovauti viso šokio lauko interesams, todėl atsirado ir tam tikrų nesutarimų su pačia rinka, kuri tikėjosi, jog būtent šis centras taps agentu, kuris prodiusuos atskirų menininkų turinį. Todėl buvo pereita nuo atstovavimo-prodiusavimo individualių kūrėjų į palankaus bendro lauko formavimą ir priemonių kūrimą.

Tikslo stiprinti šokio lauką programavimas yra tamptai susijęs su lauke esančiomis problemomis ir reakcija į jas [„*Kitas dalykas mes kiekvienais metais reaguodami į lauko poreikis, kur yra silpnybės bandom atsivežti profesionalus tam tikrų sričių ir vėlgi vesti mokymus.*“ G.M.]. Nors strateginio programavimo metu nėra naudojami formalūs analizės įrankiai, kas yra natūralu tokios mažos administracinės komandos kompanijai, tačiau pagrindiniai strateginio programavimo principai yra taikomi. Svarbu yra tai, kad LŠIC strateginį programavimą susieja su Lietuvos šokio lauką veikiančiais veiksniais. Viena yra kultūros politika. Siekiant atitikti jos kryptis yra formuojamos ir veiklos kryptys. Pvz. vykdant tarptautinę sklaidą yra atsižvelgiama į kultūros ministerijos nustatytas šalis [„*Šalis renkamės ne mes, o pasirenka kultūros ministerija, kuri nustato kuriais metais sieks su kuriomis šalimis bendradarbiauti, o mes pagal tai paskiriam savo dėmesį.*“ G.M.]. Atsiradusios naujos kultūros politikos kryptys LŠIC iššaukia ir naujų iniciatyvų atsiradimą. Atsižvelgus į regioninės politikos akcentus, kuriuos suformavo kultūros ministerija, kartu su šiuolaikinio šokio asociacija buvo inicijuotas nacionalinio šokio gastrolių tinklo projektas, kuris paskatintų šiuolaikinio šokio migraciją po regionus. [„*Mes dabar reaguojam į regioninės politikos akcentus kuriuos KM uždėjo. Mes iniciavom projektą kartu su šiuolaikinio šokio asociacija, kur atstovai važiuoja po kultūros namus, teatrus ir koku būdu sukurti nacionalinio šokio gastrolių tinklą, kuriame bent kartą per metus visuose rajonuose, 60 savivaldybių, būtų pristatytas šiuolaikinis šokis.*“ G. M.]

---

<sup>31</sup> <http://www.lkc.lt/>

Siekiant kad valstybės institucijos būtų palankios šokio lauko vystymui yra siekiama įtraukti atitinkamus atstovus. Pirmiausia yra siekiama integruoti atitinkamos kompetencijos ir suvokimą apie šokio lauką turinčius ekspertus į LTKT, kuri skiria finansavimą. *[„Mes kalbamės su bendruomene, kas galėtų būti tinkami ekspertai vertinant šokį ar cirko lauką. Mes nepaliekam to taip kaip yra, mes skatinam bendruomenę priimti atsakomybę ir eiti į tokias pozicijas. Per tai mes galim keisti kažkokius procesus.“ G.M.]*. Taip pat yra siekiama, kad kultūros politikos sprendimuose būtų įtrauktos šokio lauko problemos *[„Aš pati esu kultūros ministerijos darbo grupėje, kurioje kalbu apie šokio lauko problemas ir atstovauju šį lauką.“ G.M.]*. Tai yra įgyvendinama tiesiogiai diskutuojant su valstybinėmis institucijomis po finansavimų sprendimų bei turint atstovus darbo grupėse. Taip pat LŠIC ilgametė patirtis aktyviai dalyvauti kultūros politikos procesuose pasireiškė ir strateginių finansavimų atsiradime. Čia galėtume įžvelgti ir šio darbo apčiuopiamus rezultatus, nes organizacija tapo viena iš pirmųjų įsisavinusių šio mechanizmo lėšas. Svarbu atkreipti dėmesį, kad tai ne asmeninių interesų atstovavimas, tačiau atsakingų argumentų ieškojimas, kuris padėtų bendram šokio laukui. Jie šiuo metu iniciavo šokio lauko statistikos rinkimą, kuris leis jiems tikslingiau įrodyti šio lauko naudą ir potencialą. *[„Dėl ko dabar renkam statistiką šokio lauko ir eksporto ir finansavimo dėl to kad turėtume argumentą, savo pasiekimą ir įrodyti kad laukas yra gyvas. Nes kai tu neturi skaičių valdžios institucijoje tu kovoji su vėjo malūnais.“ G. M.]*. Tačiau šis siekis atveria naujas problemas, kad statistika nėra renkama, jos nemokama rinkti arba ji yra netikslė *[„Šokio laukas nerenka statistikos ir nežino kaip ją rinkti. Tai mes galvojome turėsime pirmą lentelę dar šiais metais, bet pasirodo, kad ji nebūtų tiksli.“ G. M.]*. Todėl į strateginę programą įtraukiamas naujas tikslas - rinkti šokio lauko statistiką.

Antras tikslas yra siejamas su šiuolaikinio šokio populiarinimu Lietuvoje bei kultūrinio lauko praplėtimu. Šis tikslas yra įgyvendinamas pagal organizacijos asmenybių skonį *[„Čia atsiremiam į ką norime mes asmeniškai pristatinėti.“ G.M.]*. Viena ryškiausių veiklų yra NBS festivalis, kurio tikslas yra Lietuvos auditorijai pristatyti globalius meno reiškinius bei supažindinti su tarptautinėmis šiuolaikinio šokio formomis *[„Festivalio tikslas yra pristatyti šiuo metu pasaulyje vykstančius globalius procesus, formas. Kuo toliau tuo labiau įsitikinu kad festivalis turi pristatyti tai ko mes negalime pamatyti kasdieniškai arba savo meniniam lauke.“ G.M.]*. Šis festivalis organizacijoje buvo ir vis dar yra tarsi strateginis stuburas, kuriame susijungia daug skirtingų veiklų. Viena yra siekis pristatyti globaliai egzistuojantį šokio lauką ir jo formas. Per ilgą festivalio

istoriją tai ryškiai matosi iš parodytų spektaklių įvairovės [„Žanrų prasme tai yra didžiausią įvairovę užtikrinantis festivalis Lietuvoje.“ A.I.].

Vienas iš naujų veiklos objektų LŠIC yra šiuolaikinio cirko vystymas. Jis yra formuojamas panašiais principais, kaip buvo formuojamas ir šiuolaikinis šokis [„Tai logika tapati. Bet struktūriškai tai pradėjo daryti kita organizacija. Tai šiuolaikinis šokis vystėsi nuo XX a. pradžios ir struktūrizavosi 8 dešimtmetyje, kai cirkas dabar struktūrizuojasi per pastaruosius 10-15m.“ A.I.]. Visgi skirtumas tarp šiuolaikinio šokio yra tai, kad dabar šiuolaikinis cirkas tik pradeda struktūruotis, kai šokis praeito amžiaus pabaigoje pasaulyje jau buvo susiformavęs, tačiau nepalietęs Lietuvos dėl politinės ideologijos. Šiuolaikinio cirko savaitgalio atsiradimas Lietuvoje yra siejamas su VšĮ „Menų spaustuvė“, - iniciavo Audronis Imbrasas, kuris tuo metu jai vadovavo. Čia svarbu paminėti, kad cirko atsiradimas yra labai organiškas nuolatinio šokio formų įvairovės ieškojimo rezultatas [„...kartą eidamas kalbėti į prancūzų ambasadą ką čia galime atvežti, ką su festivaliu galime padaryti, man pasiūlė cirką atvežti. Tai mano reakcija buvo what? Ne tai čia tą šiuolaikinį. Tai pasiūlė atlikėjų, kurį aš esu matęs, bet nesuvokiau kad tai šiuolaikinis cirkas. Tai mane suveikė labai pozityviai. Tai cirkas yra „next dance“. A.I.]. Kadangi „Naujasis cirko savaitgalis“ G. Masteikaitei dirbant VšĮ „Menų spaustuvė“ su tarptautiniais projektais tapo darbo objektu, natūraliai jos interesus cirkui nedingo pradėjus vadovauti LŠIC. [„O kalbant apie patį cirko lauką, kai aš atėjau į ŠIC, mano meilė cirkui niekur nedingo.“ G.M.]. Šis festivalio išpopuliarėjimas paskatino ir pačio lauko dėmesį, kurio prieš tai nebuvo [„Kitas dalykas tuo pat metu tuo metu pradėjo daugiau domėtis žmonių cirku. Audronis ir anksčiau darė edukacijas cirkui, tačiau nebuvo daug dėmesio iš pačio lauko.“ G. M.]. Didėjant poreikiui susiformavo dar viena rinka, kurios atstovų Lietuvoje nebuvo. Esant pačios organizacijos interesui bei turint tarptautinius partnerius, natūraliai šis naujas laukas tapo dar viena strategine veiklos kryptimi, kol neatsiras kitas atstovas ar pats laukas sustiprės [„Ir tada mes pagalvojom taip viduj, kad mūsų tinklas yra stiprus įskaitant ir mano asmeninį, net jei aš nebedirbu su festivaliu, tada pagalvojom kol neatsiras institucija, kuri galėtų dirbti atskirai su cirkui, kodėl negalėtume mes priglausti.“ G.M.]. Nors šiuo metu į cirką nėra dedamos labai didelės pastangos, tačiau pagrindinės funkcijos bei sklaidos yra vykdomos [„Mes pagalvojome, kad gerai, daug daryti nereikia, reikia būti tik mediatorium ir sklaidos skleidėju“ G.M.]. Šiuo pagrindu organizacija prisijungė prie tarptautinio tinklo „CirkusNext“ [„Dėl to dabar prisijungėme prie tinklo „CirkusNext“, tokio pačiu principu dirbantys kaip „Aerowaves“, skatinti pradedančiujų, jaunųjų cirko atlikėjų kūrybinių bandymus“

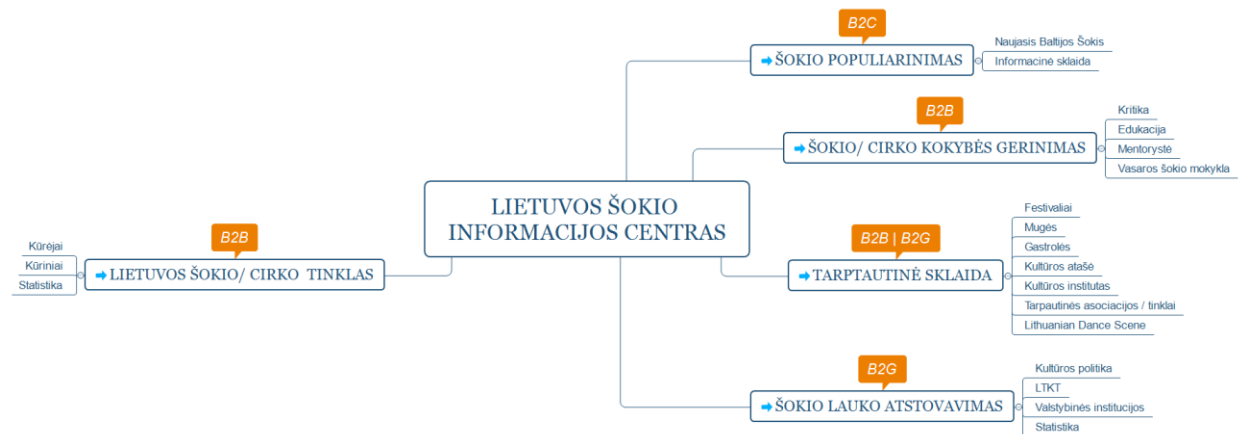
G.M.]. Taip pat LŠIC iniciavo Lietuvos kūrybinių darbų pristatymo šaukimą, iš kurio atsirinks Lietuvos atstovus, kurie dalyvaus šio tinklo organizuojamame konkurse. [*„Padarėm opencallus, atrinksim įdomiausius, ir pasiūlysim į Briuselį kad sudalyvauti finaline etape.“* G.M.]. Tačiau pagrindinis to tikslas yra, kad tarptautinė rinka žinotų, jog Lietuvoje šiuolaikinis cirkas egzistuoja ir yra atstovai [*„Galbūt atsirinks, gal būt ne, bet esmė, kad žinos jos Lietuvoje yra šiuolaikinis cirkas.“* G.M.]. Kaip toliau bus formuojama ši strateginė kryptis priklausys nuo pačios rinkos, ar ji sustiprės ir kokie bus jos poreikiai. [*„O kai laukas sustiprės, dabar jie yra įsikūrę šiuolaikinio cirko asociaciją, ir pasimatys kad daug daugiau dalykų pradės vykti tai natūraliai, čia priklausys nuo jo, galbūt galėsime padaryti etatą šokio centre kur rūpinsis atskirai cirko reikalais, o gal natūraliai atsirast institucija kuri rūpinsis tai dalykais. Čia jau kaip pati rinka susiformuos.“* G.M.]. Kitaip tariant, LŠIC šiuo strateginiu tikslu nori atkreipti meno lauko dėmesį, kad egzistuoja nauja patraukli rinka [*„Mes darome impulsą, yra erdvė ir žiūrėsime kas vyks.“* G.M.]

Apibendrinant strateginę organizacijos programavimą galime teigti, kad iš esmės organizacija vadovaujasi pagrindiniu strategijos kūrimo principu: problemų identifikavimas ir formuojamas atsakas į jas. Sprendžiamas LŠIC problemas galime suskirstyti į: kultūros politika, Lietuvos šokio lauko kokybę, auditorijos plėtrą ir kultūrinę-meninę įvairovę. Atsiremiant į šias kryptis per organizacijos istoriją buvo ne tik modifikuojami organizacijos veiklos tikslai, tačiau ir nuolatinis siekis paskatinti naujų galimybių atsiradimą. Didžioji dauguma iniciatyvų ir veiklos formų yra sukurta vadovaujantis geriausiais tarptautiniais pavyzdžiais bei siekiu Lietuvos šokio lauko sklaidą vykdyti tarptautiškai. Taip pat strateginis programavimas šiuo metu yra atsiradęs LŠIC dėl ilgametės projektų valdymo patirties bei palankios kultūros politikos krypties.

#### ***4.4.Lietuvos šokio informacijos centro verslo modelio analizė***

LŠIC iš strateginio programavimo kryptių galime matyti tamprų santykį B2C, B2G bei B2B srityse. Pati organizacija save suvokia kaip tinklinę organizaciją, kuri siekia apjungti Lietuvos šokio bendruomenę. Per vykdomas veiklas siekiama, kad šis vietinis tinklas transformuotųsi į vertę tarptautiniu ir vietiniu lygmeniu. [*„Bendrai šokio informacijos centras yra tinklinė organizacija, kuri siekia apjungti priklausomą ir nepriklausomą šiuolaikinio šokio lauko organizacija, bei profesionalus su didele patirtimi ir pradedančiuosius.“* G.M.]. Nors organizacija savo viduje nėra suformavusi aiškaus verslo modelio, tačiau iš vykdomų veiklų ją galime suvokti kaip pavaizduota pav. nr. 19. Šis verslo modelis turi tamprių sąsajų su Lidia Varbanova (Varbanova, 2016) pasiūlytu tarptautinės organizacijos kūrimo modeliu. Organizacija pirmiausia remiasi vietine menine-

kultūrinė rinkos vertė, vėliau formuoja potencialias sklaidos galimybes, randa lokalius partnerius. Jų pagrindu suranda tarptautinės sklaidos galimybes, įsitraukia į tarptautinius tinklus ir atitinkamai pritraukia rėmimą. Visos šios veiklos rezultatas tampa vietinės vertės transformavimu į tarptautinę ekonominę naudą.



pav. 19 Lietuvos šokio informacijos centro verslo modelis. Sudaryta autoriaus

Veiklos kryptyse matome stiprią B2B bei B2G kryptį, kuri iš esmės sumoka B2C kainą. Organizacijos veikla remiasi daugiausia į bendradarbiavimą su kitomis verslo struktūromis arba informacijos rinkimą, edukaciją. Ji vėliau naudojama bendradarbiavimui. Tinklaveika grįžta veikla siekiama gauti informaciją taip tampa vertingu kitoms verslo struktūroms (ypač organizuojantiems festivalius), o būnant vertingu tinkle, atsiranda vietinių iniciatyvų siekis suteikti informaciją. Šalia to yra tamprus veiklos santykis su lokaliomis organizacijomis VŠĮ „Menų spaustuvė“, VŠĮ „Vilniaus festivaliai“, šokio teatrais ir trupėmis, kurios organizacijai ne tik suteikia prieigą prie turinio atstovavimo, tačiau ir suteikia erdves pristatant festivalio programą. Be tinklaveikos LŠIC yra nusistačiusi ir savo veiklos lauko interesų atstovavimą kultūros politikos raidoje, o kartu ir valdžios institucijose. Organizacija taip pat bendradarbiauja su Kultūros institutu, LTKT, tai jiems leidžia tikslingai formuoti tarptautinę veiklą.

Nors verslo modelyje galime matyti didžiausią bendradarbiavimą B2B bei B2G kryptimis, tačiau egzistuoja ir B2C, kurios pagrindinė veikla yra „Naujasis Baltijos šokis“. Šis festivalis pirmiausia siekia sukurti artimą santykį su žiūrovais [„Apie ką mes ir kalbėjome su Baltarusiais, kad yra labai svarbu užmegzti ryšį su auditorija.“ G.M.]. Tačiau nesiekia pataikauti vartotojo skonui [„Bet aš niekada nenorėčiau tenkinti auditorijos poreikio, niekada tam neturėjau tikslo“ G.M.], o kaip tik juos ugdyti bei praplėsti akiratį [„Festivalis turi sunkesnę užduotį, kuri nėra lengva, jis turi atvežti pasaulį į tavo kiemą, parodyti globalius dalykus, procesus įvykius.“ G.M.].



Tai formuoja rinkos skonį ir skatina kritiką, kas vėliau sukuria stipresnes galimybes atstovaujamo šokio laukui integruotis vietinėje rinkoje [„*Kad augtume kartu, kad žiūrovas suprastų kad viskas yra ne vien tai ką mes matome savo teatruose, vyksta kitaip, tada jis gali ir vertinti, nes yra matęs kitoki.*“ G.M.].

Verslo modelis visgi suformuotas, kad už vartotoją sumokėtų valstybė arba verslas. Tai siejama su tuo, kad auditorija niekada nepajėgtų už tai susimokėti [„*Auditorija niekada negebės sumokėti už visa turinį. Auditorijos santykis į biudžetą yra labai mažas. Realiai žiūrovas sumoka mažiau nei 10 proc.*“ G.M.]. Pajamos, kurios gaunamos iš festivalio, net nėra įtraukiamos į jo biudžetą, o skirtos nenumatytoms išlaidoms. [„*Mes kaip festivalis niekada net netraukiame į biudžetą bilietų pardavimo. Jis yra toks saugos fondas, jeigu atsirastų nenumatytų faktorių, kad galėtume iš to pasidengti.*“ G.M.]. Atlikus šioms pajamoms organizacija investuoja į organizacijos veiklas, nes esamos dotacijos nėra pakankamos visoms veiklos [„*Taip pat tai yra ir investicija į ateitį, iš jų mes važiuojame ieškoti programos, nes tam irgi reikia pinigų.*“ G.M.]. Tačiau, nors auditorijos ekonomika nėra skaičiuojama, bilietų kainos ir jų kilimas yra siejamas su psichologiniais aspektais. Kai žmogus susimoka, jis labiau vertina [„*Festivalis ir apskirtai organizacijos neskaiciuoja tos ekonomikos, kiek žiūrovas turėtų už tai sumokėti. Nors mes dabar pakėlę bilietų kainas. Nes pasirodo kad jei žiūrovas daugiau susimoka, jis labiau vertina.*“ G.M.].

LŠIC verslo modelis stipriausiai nukreiptas į B2G. Jo išlaikymą daugiausiai sudaro LTKT [„*Didžioji dalis apie 80% atkeliauja iš LTKT.*“ G.M.]. Kita dalis daugiausia remiasi konkrečiomis biudžeto eilutėmis ir pagal tai formuojamas bendradarbiavimas [„*Kita dalis yra padengiama per darbą su kitomis institucijomis padengti konkrečias biudžeto eilutes.*“ G.M.]. Kai tai susiję su tarptautinėmis organizacijomis, yra ieškomos papildomos ko-finansavimo galimybės tiek Lietuvos rinkoje [„*Modeliuoji kad atvykstantys pasirodytų kažkur kitur ir taip padengti dalį lėšų. Kitas dalykas yra fondai, kurie taip pat gali dengti pvz. keliones, autorinius užmokesčius.*“ G.M.], tiek tarptautinėje [„*Kai kurios institucijos turi savo vidinius biudžetus arba finansavimus, kad vykdytų tarptautinę veiklą. Ypač viešos įstaigos.*“ G. M.]

Organizacijos struktūrą sudaro vos keli darbuotojai: direktorius, du projektų koordinatoriai ir publikacijų redaktorė/ Lietuvos šokio platformos koordinatorė. Tokia maža administracinė komanda praktiškai egzistuoja didžiąją dalį organizacijos istorijos. [„*Tai trys žmonės kuriems gali būti suteiktas pastovus etatas yra optimalu. Na o be abejo atsirasdavo ir daugiau su tam tikrais projektais, bet tai buvo trumpalaikiai. Ypač apie festivalį būdavo labai daug.*“ A.I.]. Pagrindine



komandos stiprybe galėtume išskirti gebėjimą programuoti ir valdyti. Organizacinėje veikloje yra vykdomas labai didelis kiekis veiklų, su labai mažai darbuotojų [*„Esant vos keturiems žmonėms, būnant trims etate, kad sugebame aprėpti tokį didelį lauką, tokį kiekį projektų per administraciją ir vadybinę pusę.“ G.M.*]. Todėl veiklos organizavimas remiasi apimties ekonomija, t.y. kai labiau apsimoka daryti kelias veiklas kartu, nei atskirai [*„Nes jeigu projektus tu darai ir galvoji kaip vieną projektą pastiprinti kitais tada atsiranda pridėtinė vertė, o anksčiau ar vėliau projektai vis tiek susijungia, tai mums yra naudingiau. G.M.*]. Šiuo pagrindu yra išnaudojamos programavimo, tinklaveikos kompetencijos, kurios apjungtų visus atskirus projektus į bendrą programą. [*„Labai įvairiapusiai įgūdžiai, nuo sugebėjimo programuoti, pristatyti, prodiusuoti, dirbti su edukacijomis programos, sugebėjimo tinklinti mūsų veiklas.“ G. M.*].

Viena iš svarbių verslo modelio palaikymo krypčių, o kartu ir sėkmingo rezultato, yra organizacijos reputacija. Viena vertus, tai organizacinė kultūra, kuri profesionalumą supranta kaip pasitikėjimą ir atsakomybės prisiėmimu, kas ypač svarbu tarptautinėje erdvėje [*„Profesionalumas tai yra įgyvendinimas to, ką mes pasižadame ir pasitikėjimas, sukurtas tarp mūsų, o kartu ir kitų institucijų, kas leidžia mums būti tikrai labai rimtose pozicijose.“ G.M.*]. Kita vertus, tai ilgalaikis tęstinumas [*„Toks vientisumas tų veiklų, kai jie žino jog mes vykdom, kad nedingstam ir atsirandam. Pažadus ir finansinius įsipareigojimus, mes visada įgyvendinam.“ G. M.*] ir komandos aktyvus bendravimas su partneriais, greita reakcija. [*„Aktyvus dalyvavimas su tarptautinėje plotmėje. Mes esame labai aktyvus dalyvis bendraujant su tarptautiniais partneriais.“ G.M.*].

Apibendrinant LŠIC verslo modelį galime teigti, kad jis, nors ir labiausiai priklauso nuo valstybės dotacijų, tačiau turi stiprią integraciją ir kitose B2B, B2C srityse. Suformuota komanda pasižymi labai aukštos vadybos kompetencijomis, kas leidžia ne tik efektyviai planuoti darbo veiklas, kurti patikimą organizacijos reputaciją, bet ir apjungti vietinės rinkos žaidėjus, taip sukuriant pridėtinę vertę organizacijai. Ilgametė patirtis B2G srityje suformavo ir integruotą verslo modelį B2G sektoriuje, kuris ne tik gauna vertės iš valstybinių institucijų, tačiau kuria vertę ir jiems. Stiprios tinklaveikos kompetencijos veikia ne tiek dirbant su užsienio kompanijomis, valstybinėmis institucijomis, tačiau ir prisidedant prie veiklų organizavimo efektyvumo. Gebėjimas apjungti veiklas leidžia organizacijai aprėpti platų veiklų lauką, taip sukuriant išskirtinį vertės profilį, kur vienos veiklos papildo kitas.

#### 4.5. Lietuvos šokio informacijos centro tarptautinės tinklaveikos analizė

Tinklaveika yra viena pagrindinių organizacijos veiklos kryptų. LŠIC ją įgyvendina per Lietuvos šokio tinklo kūrimą, renginių organizavimą, dalyvavimą renginiuose ir turint narystę tarptautiniuose tinkluose (*LŠIC organizuoja renginius, pristatančius Lietuvos šokį / cirką ir skatinančius tinklaveiką*<sup>32</sup>). Pirmiausia organizacija yra priklausoma nuo vietinio tinklo, jo kuriamos produkcijos. Dėl to organizacija yra iniciavusi projektą „Lithuanian dance scene“<sup>33</sup>, kuris yra skirtas surinkti metų geriausius Lietuvos šokio kūrinius. Jie yra dokumentuojami, parengiami pristatymai ir publikuojami patogiomis ir patraukliomis formomis pristatyti Lietuvos šokio lauką tarptautiniuose tinkluose (USB linkmena, brošiūra ect.).

Tarptautinę tinklaveiką galėtume suskirstyti į dvi sritis: atvežamąją ir eksportuojančią. Organizuojant NBŠ festivalį, formuojant bendrą Baltijos šalių šokio tinklą bei atskirais renginiais yra atvežami prodiuseriai iš viso pasaulio, kuriems *pitching*<sup>34</sup> arba *showcase*<sup>35</sup> metodu yra pristatomi kūriniai [„*Mes bandom jau ketvirtus metus atsivežti užsienio profesionalus, kuriems daromi pristatymai vadinamais show-case, kuriose pristatomi trumpi darbai arba pilnus darbus.*“ G.M. ]. Šie pristatymai vyksta įvairaus dydžio grupėms [„*Juos darom ir vienam žmogui, ir grupei žmonių.*“ G.M.]. Tokių pristatymu metu LŠIC atranka pačius kokybiškiausius darbus, kurie būtų pakankamai stiprūs ir tinkami atstovauti Lietuvą. [„*Be abejo, mes visada patys jau galvojame pristatinėję kokių pačius kokybiškiausius darbus pasiūlyti, kas pakankamai stiprus, kas yra tinkantis atstovauti Lietuvą...*“ G.M.]. Tokia atranka vykdoma per duomenų bazes, asmenines patirtis su tam tikrais menininkais. Taip pat svarbus dėmuo tampa ir patys menininkai, jų noras bei pasiruošimas veiklą vykdyti užsienyje [„*...kas yra pasiruošęs turuoti. Nes ne visi yra pasirengę užsieniui, ir ne visi menininkai nori važiuoti į užsienį.*“]. Visgi galutinius sprendimus, kuriuos kūrinius atrinkti kelionei į užsienį lemia pačio profesionalo skonis ir poreikis [„*Tas profesionalas pats atsirenka pagal savo poreikius.*“ G.M. ]. Tačiau šis procesas nėra linijinis, o dinamiškas, reaguojantis tiek į profesionalų poreikius, tiek į tinklo viduje vykstančius procesus. [„*Vėlgi tu pergalvoji, yra duomenų bazė, tu žinai kurie menininkai dirba, kai mes susiduriame su tam tikra problema ar poreikiu atitinkamai reaguojame.*“ G.M.]. Čia taip pat svarbus dėmuo tampa

---

<sup>32</sup> [www.dance.lt/apie-mus](http://www.dance.lt/apie-mus)

<sup>33</sup> <http://dance.lt/new/lithuanian-dance-scene/lds-2018/>

<sup>34</sup> Pitching- trumpi pristatymai, kurių metu siekiama parduoti produktą arba įtikinti idėja.

<sup>35</sup> Showcase- Apžvalginiai kūrinių pristatymai interesuotoms grupėms, kurių metu vienoje vietoje pristatomas pagal temą tam tikras kiekis kūrinių. Pvz. Lėlių teatro showcase „MateriaMagica“, kurio metu buvo pristatyti kūriniai iš visų Lietuvos lėlių teatrų per vieną savaitgalį užsienio prodiuseriams.

pasiūlymo formavimas atrenkant kelis geriausius, nes pasiūlius daugiau, vyksta atmetimo reakcija [„*Rinkis iš tų trijų. Nes jeigu aš nusiūsiu visus 25, jis neišsirinks nei vieno.*“ G.M.]. Visgi organizacijos tikslas tokio formato tinklaveikoje nėra dalyvauti visuose procesuose. Tai daugiau platformos kurioje galėtų vykti tarptautiniai mainai, kūrimas [„*Mes būtume tie kurie atveda, suveda ir palieka, o esant poreikiui konsultuoja, bet palieka kitiems daryti. Mūsų organizacija nėra skirta viską įgyvendinti, o kaip tik kurti erdvę, galimybes, priežastis kodėl vieni su kitais turėtų susirinkti ir dirbti kartu.*“ G.M.].

Eksportuojanti tinklaveika LŠIC yra susieta su narystėmis tarptautiniuose tinkluose bei aktyviu dalyvavimų jų organizuojamuose renginiuose. Vienas pagrindinių ir praktiškai veiklos dalis nuo organizacijos įkūrimo yra tinklas Areowave<sup>36</sup> [„*Užsienyje vienas didžiausių partnerių yra „Areowave“ tinklas kuriame mes esame nuo 1995 m.*“ G.M.]. Šis tinklas, kuriantis tarptautines galimybes augantiems šokio kūrėjams, jungia per 40 organizacijų visame pasaulyje ir yra lyg epicentras šiuolaikinio šokio bendruomenei [„*Kadangi jie vienija 40 organizacijų, tai jos vienaip ar kitaip su mumis susijusios. Tai toks epicentras per kurį mes bendraujame, vyksta įvairiausi procesai.*“]. Taip pat LŠIC yra ir ISPA<sup>37</sup> narys. Ši organizacija jungia teatrų vadovus ir prodiuserius. Ji pirmiausia yra labai vertinga siekiant pripažinimo JAV [„*Istojimas į ISPA jungiančius teatrų vadovus ir prodiuserius davė labai didelį pripažinimą Amerikos pusėje.*“ G.M.]. Vien esant nariu šioje organizacijoje galima visame pasaulyje surasti kontaktų, kurie bus linkę bendradarbiauti. [„*Tu nuvažiuosi į Singapūrą ir parašysi ISPA nariui ir greičiausiai susitiksi be jokių problemomis.*“ G.M.]. Taip pat esant šios organizacijos nariu LŠIC leidžia susipažinti su aukščiausio lygio ir įtakingiausiais pasaulinės rinkos žaidėjais, su kuriais paprastai būtų tiesiog neįmanoma susisiekti [„*Būdama jų renginyje antrą kartą aš turėjau galimybę susipažinti su tokio lygio žaidėjais, turbūt aš niekada nebūčiau prie jų priėjusi.*“ G.M.]. ISPA taip pat teikia ir labai vertingas mentorystės (angl. *fellowship*) programas, kurių metu progresyviems bei naujiems žaidėjams yra suteikiami pasaulinio lygio mentoriai [„*...naujiems perspektyviems žaidėjams suteikiamas mentorius-senjoras. Jis turi mentorių žmogų profesionalų aukščiausio kalibro ir jus du metus turi progą bendrauti kas kažkiek laiko, vystyti savo veiklą.*“ G.M.]. Šiose programose ne tik keliamos pačių žaidėjų kompetencijos, - esant nariu tokiuose tinkluose organizacijai suteikiamas didelis pripažinimas [„*Įėjimas į tokių organizacijų sudėti, juo būvimas naryje duoda*

---

<sup>36</sup> <https://aerowaves.org/>

<sup>37</sup> <https://www.ispa.org/>

*nepaprastai daug organizacijos pripažinimui. Tau duoda labai didelį plusą.“ G.M.]. Svarbu atkreipti dėmesį, kad iš Lietuvos šiam tinklui priklauso vos keletas žmonių [„Aš matyt buvau tik koks trečias lietuvis jame papuolęs į tą tinklą.“ G.M.].*

Viena iš naujų LŠIC eksporto krypčių yra Baltijos šalių apjungimas siekiant sujungti jėgas varдан bendro kūrybių pristatymo [„*Ji reikalinga tam kad sustiprinti šokio eksportą į užsienyje.*“ G.M.]. To yra siekiama per naujo tinklo „Baltic Nordic Dance Network“ įkūrimą, kurio atstovai dalyvautų didelėse tarptautinėse mugėse pristatinėjant visą regioną. Taip siekiama ne tik sustiprinti atstovaujamų organizacijų pozicija, tačiau kad tai taptų tam tikru kultūriniu prekės ženklu [„*Tai siekiame sukurti Baltijos šokio brandą, mes jau sukūrėme logotipą.*“ G.M.].

Didžiausia vertė dalyvaujant tarptautiniuose tinkluose yra mokymasis [„*Pirmiausia tai požiūrio keitimas ir nuolatinis mokymasis.*“ G.M.]. Pirmiausia tai yra gerųjų praktikų perėmimas. Nuo pat organizacijos pradžios toks mokymosi procesas buvo integruojamas [„*Esmė, kad idėjiškai aš galvoju kad šokio informacijos centras galės būti kaip prototipas, kaip nacionalinis šokio centras Prancūzijoje.*“ A.I.]. Ši mokymosi procesą sudaro informacijos žinių mainai ir lyginimasis su kitais. Lyginimasis leidžia suprasti, kaip tu atrodi tarptautiniame kontekste. Tai leidžia identifikuoti globaliai vykstančias tendencijas, integruojamas veiklos sritis ir užduoti klausimus ar tai reikalinga [„*Kaip turėtum programuoti, kokias veiklas užsiimti. Kokias atsakomybes prisiima festivaliai, ar teatrai yra atviri ir kodėl. Tada sėdi ir galvoji ką aš darau, kaip aš atrodau pasaulinio mąstymo kontekste.*“ G.M.]. Tai ypač svarbu vykdant programinį valdymą bei formuojant komandas [„*Tai leidžia pasilyginti, kaip tu atrodi, kaip organizacija. Kaip tavo darbuotojai dirba.*“ G.M.]. Per informacijos gavimą apie regionus, juose vykstančius procesus atsiveria ir naujos galimybės. [„*Tu klausaisi apie regionus apie kuriuos išvis neturi žalio supratimo kas ten yra, kaip pvz. dabar aš išgirdau apie Urugvajų apie kurį nieko nežinojau. Kas vyksta Azijoje, kaip jie pasiekia žiūrovus, kas vyksta rytų Europoje, kas vakarų?*“ G.M.]. Visgi vertė yra kuriama abipusiai. Tos pačios informacinės vertės, kokios yra gaunamos yra ir duodamos. [„*Tą patį ką jie duoda mums. Mes dalinamės savo žiniomis, savo patirtim, savo žinojimu ir išmanymu savo regiono, mes institucija turinti tinklus su kritinėmis šalimis, kaip Ukraina Baltarusija, kurioje mes tampam mediatoriai.*“ G.M.]. Tai galioja ir tarpininkavimu pasiekiant tam tikrus regionus [„*Ir dažnai mes esam linkas tam tikriems tinklams, projektams patekti į sudėtingus regionus. Nes mes žinom ten žmones, galim rekomenduoti, padėti sujungti. Ir mes esam to regiono atstovai, mes galim tam regionui vystis.*“ G.M.]. Vienas iš išskirtinių verčių,

kurios LŠIC teikia tarptautiniuose tinkluose tai patirtis dirbant su mažais biudžetais [„Mes, pvz., turime žinojimą ir patirtį kaip reikia dirbti su mažais biudžetais. Ko neturi didelės organizacijos ir ypač valstybinės institucijos.“ G.M. ].

Šių tinklų struktūros priklauso nuo meno sričių bei kokios organizacijos yra lydinčios [„Tai priklauso nuo to, kiek tinklas yra struktūrizuotas, hierarchizuotas ir kokios organizacijos yra lydinčios, už kokias roles nariai yra atsakingi.“ G.M.]. Šokio laukas jau yra gan struktūrizuotas [„Tai šiuolaikinis šokis vystėsi nuo XX a. pradžios ir struktūrizavosi 8 dešimtmetyje...“ A.I.]. Jose veikia didelės organizacijos, kurios daugiau mažiau vadovaujasi vienodais modeliais, patikrintais per patirtis. [„Tai yra griozdiška organizacija, joje nieko unikalaus nėra. Visi naudoja modelius kurie yra patikrinti.“ G.M.]. Šokio tinklai pasižymi hierarchija. Tai siejama su didelių organizacijų valdymo kultūromis [„Šokyje jau daugiau atsiranda hierarchijos, yra didelių institucijų galvos, mažų institucijų galvos,“]. Tokiuose tinkluose bendradarbiavimo iniciavimas daugiausia priklauso nuo aukščiau esančių žmonių, o tam reikalingas ilgesnis pripažinimo laikas [„...tai praeina penki metai kol tu įtikini kad tu tiek pats kietas kiek ir jis arba po kažkokio tavo padaryto projekto jis pats prieina su tavim kalbėtis. Dažniausiai tai viskas įvyksta, tai reikia daugiau laiko.“ G.M.]. Tuo tarpu šiuolaikinio cirko laukas yra daug lankstesnis [„Tai cirke yra daug lanksčiau įskaitant institucijas, projektus ar tinklaveiką, ji paprastesnė, lankstesnė.“ G.M.]. Tai siejama su tuo, kad jis tik dabar pradeda struktūrizuotis [„...kai cirkas dabar struktūrizuojasi per pastaruosius 10-15m.“ A.I.]. Atitinkamai nuo tinklo struktūros priklauso ir pripažinimas. Šiuolaikinio šokio lauke tai reiškia bendradarbiavimą su didžiausiais žaidėjais. LŠIC pripažinimą tarptautiniuose tinkluose sieja ne tik su naryste, tačiau ir kvietimu dalyvauti bendrame projekte su didžiausiais Europos šiuolaikinio šokio žaidėjais [„...pakvietė prisijungti prie Europinio projekto kuriame žaidžia Europos didžiausi žaidėjai, kurių biudžetai 5,6,10 kartų didesni. Kai jie pasikviečia mus iš šio regiono, o jiems pagal taisykles net mūsų nereikia, jie pasikviečia mus kaip lygiaverčius žaidėjus...“ G.M.].

Apibendrinant tinklaveiką LŠIC galime teigti, kad tai organizacijai kuria pripažinimą, kelia kompetencijas ir ugdo, atveria naujas galimybes, stiprina jų organizaciją ir atveria naujas bendradarbiavimo formas. LŠIC dalyvauja tarptautinio lygio žaidime su vienomis didžiausių ir įtakingiausių kompanijų. Jų ilgametė patirtis dirbant su užsieniu ir iš jo mokantis leido įgyti reputaciją ir dabar dalyvauti bendruose projektuose. Taip pat LŠIC gauna vertės iš tarptautinių

tinklų, yra tolygi duodamai vertei per vietinio lauko stiprinimą, poreikių supratimą ir atitinkamų mainų pasiūlymą, o dar svarbiau, dalijantis gerąja darbo praktika bei kontaktais.

LŠIC - tarptautine antrepreneryste grįsta kompanija. Nuo pat organizacijos įkūrimo ji savo veiklą formavo informacine ir kūrybine veikla, grįsta galimybių kūrimu ir išnaudojimu siekiant vykdyti tarptautinius mainus. Ji ne tik kad kurta KKI pagrindu, tačiau ir aktyviai dalyvauja KKI mugėse bei tinkluose. Jos vykdomas strateginis programavimas iš esmės atitinka visus pagrindinius tarptautinės antreprenerystės principus, nes tiek atstovauja lokalų turinį, tiek ieško santykių su globaliai pripažįstamomis vertybėmis. Turint tamprų santykį su vietinėmis organizacijomis, kurios palaiko tarptautinę veiklą, LŠIC atranda naujas galimybes ir jas išnaudoja. Glaudus santykis su tarptautiniais tinklais bei didelis dėmesys reputacijai, kuri auginama jau kelis dešimtmečius, ne tik leidžia plačiai išnaudoti tarptautines galimybes, tačiau ir būti vertingu tarptautiniuose tinkluose.



## IŠVADOS

1. Išanalizavus KKI sampratą, jos genezę bei struktūros pokyčius, galime teigti, kad joje veikiančios įtakos bei procesai, įskaitant ir išorines jėgas, turi tiesioginę įtaką teatrų organizacijoms. Tai siejama su padidėjusia teatro substitutų rizika, išaugusia kūrybinių darbuotojų migracija, iškilusiu ekonominės vertės argumentavimo poreikiu. Todėl šios įtakos skatina teatro organizacijas veiklos modelius formuoti ir kuriamas vertes paskirstyti multi-dalininkų kontekste, vykdyti tarpdisciplininę veiklą, organizacines struktūras formuoti atsižvelgiant į *vertės parduotuvės* principus, integruoti *tinklaveiką*, atnaujinti administracines komandas, praplečiant jų vadybos kompetencijas, atnaujinti darbo organizavimo sistemas, konkurencinio pranašumo siekti per diferenciaciją, inovaciją ir unikalios vertės kūrimą, pakeisti organizacijos požiūrį iš *menas per se* į *menas vartotojui bei ką vartotojas vertina*.

2. Išanalizavus kultūros politikos Lietuvoje kontekstą, matome kaip stipriai ji įtakoja Lietuvos teatrą. Kultūros politika lemia veiklos stabilumą, o taip pat ir laisvę modeliuoti veiklas. Nors Lietuvos kultūros politika yra ideologizuota ir lokalizuota, tačiau esantys tarptautiniai, ypač ES, kultūros politikos mechanizmai formuoja vis platesnes tarptautines galimybes, kurios prisideda prie problemų, kylančių dėl mažos rinkos, sprendimo. Kultūros politika per projektų valdymo sistemas skatina teatrus lokaliai ir globaliai ieškoti naujų veiklos bei finansų pritraukimo galimybių. Taip pat, ji skatina į kūrybinės veiklos programas integruoti glokalaus turinio kūrimą, ieškant naujų sklaidos galimybių vykdyti tarptautinę tinklaveiką, perorganizuoti veiklos rėmimo modelį, valstybines dotacijas papildant verslo bei vartotojų indėliu.

3. Išanalizavus teorinius teatrinės veiklos modelius galime teigti, kad priklausymas vienam iš tipų (grupėms ar viešiesiems) iš esmės nulemia veiklos organizavimo bei struktūros, planavimo ir programavimo sistemas, organizacijos turimus resursus (ir prieigą prie jų), prognozuojamus rezultatus (įskaitant laisvę modeliuoti šiuos tikslus), diferenciacijos (inovacijų) kryptių lauką bei galimybes, veiklą nukreipti į rinką (vietinę ir/ar tarptautinę). Viešų įstaigų pagrindinės problemos yra susijusios su mažėjančiomis dotacijomis, neefektyviais ir šiuolaikinei meno rinkai neatitinkančiais veiklos modeliais. Grupėms priskiriamos organizacijos turi daugiau laisvės modeliuoti savo veiklą pagal savo vizijas, adaptuotis pagal esančias galimybes, tačiau jos neturi stabilaus ir ilgalaikio finansavimo, todėl dažnai joms tenka veiklą modeliuoti vien alternatyviomis kryptimis, kas nebūtinai lemia veiklos tvarumą. Spręsti šias problemas teatrų organizacijos gali per veiklos modelių atnaujinimą, kuris gebėtų identifikuoti ir išnaudoti tarptautines galimybes.



4. Išanalizavus antreprenerystės poreikį teatrinėje veikloje galime teigti, kad teatrų operatoriai jau yra siejami su antrepreneryste grįsta veikla, kurios pagrindiniai iššūkiai siejami su inovacijų kūrimu (įskaitant turinį, diferencijuotas veiklas, tarpdisciplininį bendradarbiavimą ir organizacinius procesus), glaudesnių su vartotojais santykių kūrimu bei verslumo ir švietimo programų integralumu. Antreprenerystės vieta teatrinės veiklos kontekste iš esmės yra nukreipta ne į meninio turinio adaptacijas pagal vartotojų poreikį ar skonį, o į tai kaip galima gerinti kūrybinius procesus vardan kuo aukštesnės meno kokybės. Siekiant kokybės antreprenerystė gali atsiskleisti unikalaus paslaugų paketo formavime, verslo modelių adaptavime, organizacinės struktūros modeliavime, o kartu ir naujų turinio eksploatavimo galimybių išnaudojime.

5. Išanalizavus teorinius tarptautinės antreprenerystės modelius ir jų pritaikomumą teatre galime teigti, kad ji daugiau siejama su strateginiais tikslais ir jų įgyvendinimu, o ne tarptautinės kompanijos kūrimu. Visgi ji turi būti sistemiškai integruoti, o ne išsireiškiantys kaip pavienė iniciatyva. Tarptautinės antreprenerystės pritaikomumui teatre svarbus yra tarptautinis meninis turinys, kuris organizacijos veikloje turi būti tikslingai orientuotas dar kūrybos/ koncepcijos formavimo stadijoje. Svarbus yra tinklaveikos bei finansavimo mechanizmų išnaudojimas, kuris sudarytų sąlygas ne tik vykdyti tarptautinę veiklą, tačiau ir pačiai įstaigai į ją investuoti. Tam reikalingos atitinkamų kompetencijų administracinės komandos, kurios gebėtų dirbti multikultūrinėje aplinkoje, greitai reaguotų į esamus pokyčius, turėtų diplomatinių savybių, aukštas tarptautinės rinkodaros ir projektų valdymo kompetencijas. Taip pat reikalingas kūrybos objekto praplėtimas, įtraukiantis globaliai aktualias vertybes. Galiausiai, efektyviam tarptautinės antreprenerystės modelių integravimui teatre reikalingas darnus santykis tarp kūrėjų ir antreprenerių.

6. Ištyrus Lietuvos teatro tarptautinės antreprenerystės gerąją praktiką, galime teigti, kad vienas svarbiausių uždavinių yra tinklaveika, integruojanti vietinius ir tarptautinius tinklus bei aktyvus dalyvavimas juose. Organizacijos integracija su kultūros politika ir valstybinėmis institucijomis leidžia išlaikyti tvarią tarptautinę raidą, kas kuria patikimą organizacijos reputaciją tarptautinėje erdvėje. Vykdam tarptautinę veiklą pridėtinė vertė kuriama per mokymosi procesus, kurie lemia spartų tobulėjimą, mažina priklausomybę nuo vietinių aplinkos įtakų, atveria naujas galimybes. Tarptautinės antreprenerystės integravimą teatre daugiausia lemia asmenybės, jų formuojamos ambicijos, vizijos ir gebėjimas atrasti, kurti ir išnaudoti galimybes.

## REKOMENDACIJOS

### *Viešiemis Lietuvos teatrams:*

1. Performuoti esamus vadybinės struktūros modelius, kurie gebėtų greičiau reaguoti į tarptautinių galimybių išnaudojimą, o kartu ir būtų palankūs tokioms vadybos sritims, kaip projektų valdymas. Viena iš galimybių yra matricinė valdymo struktūra.
2. Performuoti verslo modelius, kuriose priklausomybė nuo valstybės būtų mažinama per *verslas verslui (B2B)* bei *verslas vartotojui (B2C)* veiklą.
3. Performuoti administracines komandas, kurios turėtų plačias vadybos kompetencijas, reikalingas tiek lokaliai, tiek tarptautiniai veiklai. Tai- rinkodaros, strateginio programavimo, tinklaveikos, finansų pritraukimo ir įsisavinimo, projektų valdymo kompetencijos.
4. Performuoti kūrybines komandas integruojant kokybės vadybos sistemas (atestacijas), kas leistų objektyviai identifikuoti vertingiausius kūrėjus ir atitinkamai įdarbinti naujus.
5. Aktyviai dalyvauti tarptautiniuose tinkluose. Juose siekti ne tik vienpusės naudos, bet ir kūrybinių, idėjinių, kitų į kokybę orientuotų verčių mainų. Taip pat, aktyviai bendradarbiauti su valstybės institucijomis siekiant sumažinti organizacijos našatą vykdomoje tarptautinėje veikloje;
6. Į kūrybinės veiklos programas integruoti globalaus turinio kūrimą.
7. Vykdyti tarpsektorinį bendradarbiavimą ir teatro veiklą formuoti remiantis paslaugų rinkodaros metodologija, skirta kurti artimesnį santykį su auditorija.
8. Įkurti edukacines studijas, kurios ugdytų profesionalus ir kurtų inovatyvų turinį.
9. Veiklą grįsti *vertės parduotuvės* logika, kuriančią diferenciaciją bei organizacijos reputaciją.
10. Į veiklos organizavimo sistemas integruoti *tinklaveiką* (vietinę ir tarptautinę).

## BIBLIOGRAFIJA

1. Agnė Baranauskaitė (grupės vadovė), Agnė Gaurilčikaitė, Ugnė Slavinskienė, Živilė Blaževičienė, Violeta Butkienė, Jolanta Morozovienė. (2018). *Ar užtrikinama teatrų ir koncertinių įstaigų veikla*. Vilnius: LR Valstybės kontrolė.
2. Alperytė, I. (2007). Kultūros rinkodara ir jos pritaikomumas kultūros įstaigų veikloje. Esantis J. R. Jūratė Černavičiūtė, *Rinkodaros priemonių valdymas kultūros įstaigų veikloje* (p. 78-115). Vilnius: Lietuvos kultūros darbuotojų tobulinimosi centras.
3. Álvaro Cuervo, Domingo Ribeiro, Salvador Roig. (2007). *Entrepreneurship– Concepts, Theory and Perspective*. Springer Science & Business Media, 2007.
4. Anastasia Samygin-Cherkaoui; Carly Probert. (2015). *McKinsey 7-S framework : [Understand the connections within your business]*. Namur, Belgium: Lemaitre Publishing.
5. Bourdieu, P. (1984). *Distinction: The Social Critique of the Judgment of Taste*. London: Routledge.
6. Breidert, C. (2007). *Estimation of Willingness-to-Pay– Theory, Measurement, Application*. Berlynas: Springer Science & Business Media.
7. Charles W. L. Hill, Gareth R. Jones. (2012). *Strategic Management: An Integrated Approach*. Bostonas: Cengage Learning.
8. Charles W. Lamb, Joe F. Hair, Carl McDaniel. (2011). *Essentials of Marketing*. Bostonas: Cengage Learning.
9. Clayton M. Christensen, Michael E. Raynor, Jeff Dyer, Hal Gregersen. (2011). *Disruptive Innovation: The Christensen Collection*. Bostonas: Harvard Business Press.
10. Europe, A. I. (2016 m. Liepa 25 d.). *Boosting the competitiveness of cultural and creative industries for growth and jobs*. Nuskaityta iš Europos Komisija: [http://ec.europa.eu/growth/content/boosting-competitiveness-cultural-and-creative-industries-growth-and-jobs-0\\_en](http://ec.europa.eu/growth/content/boosting-competitiveness-cultural-and-creative-industries-growth-and-jobs-0_en)
11. Flew, T. (2012). *The Creative Industries, Culture and Policy*. Londonas: Sage Publications Ltd.
12. Gander, J. (2017). *Strategic Analysis: A Creative and Cultural Industries Perspective*. Niujorkas: Routledge.
13. Hofstede, G. (2015.). *Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context*. ScholarWorks@GVSU Online Readings in Psychology and Culture.

14. Hollensen, S. (2016). *Global Marketing (7th Edition)*. Londonas: Pearson.
15. Howkins, J. (2001). *'The Creative Economy'*. Penguin.
16. Hutter, Michael and David Throsby. (2008). *Beyond Price: Value in Culture, Economics, and the Arts*. Niujorkas: Cambridge University Press.
17. Inkei, P. (2019 m. balandis). *Culture and development 20 years after the fall of Communism in Europe*. Nuskaityta iš Background Paper to the Conference : [http://www.budobs.org/pdf/Cracow\\_background\\_paper.pdf](http://www.budobs.org/pdf/Cracow_background_paper.pdf)
18. institutas, L. k. (2017). *Lietuvių kalbos naujažodžio duomenynas*. Nuskaityta iš <http://naujazodziai.lki.lt/?zodis=antrepreneryst%C4%97&id=247>
19. institutas, L. k. (2018). *Kurybiška Europa*. Nuskaityta iš Kurybiška Europa: <http://kurybiskaeuropa.eu/>
20. Klaic, D. (2012). *Resetting the Stage: Public Theatre Between the Market and Democracy*. Bristolis: Intellect.
21. Klammer, A. (2003). Value of Culture. Esantis R. Towse, *A Handbook of Cultural Economics* (p. 494). Edward Elgar Publishing, .
22. Komisija, E. (2018). *A New European Agenda for Culture*. Brussels.
23. Lewandowski, M. (2015). Types of innovations in cultural organizations. *International Journal of Contemporary Management*, 14(1), 67–78, 14(1), 67–78.
24. Mažeikis, G. (2015). Kūrybinė klasė ir industrijos kritinės teorijos požiūriu. Esantis V. D. monografija), *Komunikuoti kultūrą: institucijos, strategijos, auditorijos* (p. 422). Kaunas: Versus aureus.
25. MBA, A. A. (2013). *Lean Marketing*. Svindonas: AA Global Sourcing Ltd.
26. Milena Dragičević Šešić, Sanjin Dragojević. (2005). *Arts management in turbulent times: Adaptable Quality Management*. Amsterdam: Boekmanstudies / European Cultural Foundation (ECF).
27. ministerija, L. R. (2019 m. Balandis 5 d.). *Kultūra 2030*. Nuskaityta iš Lietuvos Respublikos kultūros ministerija: [https://lrkm.lrv.lt/uploads/lrkm/documents/files/Kult%C5%ABra%202030\\_%20projektas\\_2018-12-20.pdf](https://lrkm.lrv.lt/uploads/lrkm/documents/files/Kult%C5%ABra%202030_%20projektas_2018-12-20.pdf)
28. Philip Kotler, Kevin Lane Keller, Mairead Brady, Malcolm Goodman, Torben Hansen. (2009). *Marketing Management*. Pearson Education.

29. Porter, M. E. (1996). What is strategy. Harvard Business Review.
30. Porter, M. E. (2008). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Simon and Schuster.
31. Shaker A. ZAHRA, G. G. (2015). Strategic Entrepreneurship: Creating an Integrated Mindset. . Esantis G. G. Shaker A. ZAHRA, *Strategic Management Series, international Entrepreneurship: The Current Status of the Field and Future Research Agenda* (p. 255-288). Oxford: Blackwell.
32. Throsby, D. (2001). *Economics and Culture*. Cambridge : Cambridge University Press.
33. Timmons, J. .. (1994). *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century. Fourth edition.* . Burr Ridge: Irwin Press,.
34. Trilupaitytė, S. (2010). Kultūrologija 18. Istorinės vietos, atmintys, tapatumai. Esantis V. Berenis, *Istorinės vietos, atmintys, tapatumai*. Kultūros tyrimų institutas.
35. Trilupaitytė, S. (2015). *Kūrybiškumo galia? Neoliberalistinės kultūros politikos kritika*. DEMOS kritinės minties institutas.
36. UAB „Socialinės informacijos centras“, U. „„ (2017-06-022). *GYVENTOJŲ DALYVAVIMAS KULTŪROJE IR PASITENKINIMAS*. Vilnius: Lietuvos kultūros ministerija.
37. UNIDO. (2009 m. kovas). *UNIDO: United Nations Industrial Development Organization*. Nuskaityta iš UNIDO žiniatinklio svetainė: [https://www.unido.org/sites/default/files/2009-03/69264\\_creative\\_industries\\_0.pdf](https://www.unido.org/sites/default/files/2009-03/69264_creative_industries_0.pdf)
38. Usmani, F. (2019 m. Vasaris 3 d.). *PM study circle*. Nuskaityta iš What is a Functional Organization Structure?: <https://pmstudycircle.com/2012/08/what-is-a-functional-organization-structure/>
39. Varbanova, L. (2016). *International entrepreneurship in the arts*. Sidnėjus: International federation of Arts Councils and Culture Agancies (IFACCA).
40. Varbanova, L. (be datos). *Strategic Management in the Arts*. 2013: Routledge.
41. W. Chan Kim, Renée Mauborgne. (2005). *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant*. Masačusetas: Harvard Business School Press.

## PAVEIKSLĖLIŲ SĄRAŠAS

|                                                                                                                                                                                           |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| pav. 1 2009 m. UNESCO darbotvarkė kultūros statistikai (angl. UNESCO Framework for cultural statistics) .....                                                                             | 13 |
| pav. 2 KKI organizacijų vertės modeliavimas (Gander, 2017).....                                                                                                                           | 25 |
| pav. 3 Vertės kūrimo kreivė (Charles W. L. Hill, Gareth R. Jones, 2012) 167 psl.....                                                                                                      | 25 |
| pav. 4 Unikali vertės pasiūlymas (Gander, 2017) .....                                                                                                                                     | 27 |
| pav. 5 Teatrų ir koncertinių įstaigų 2014-2017 m. užsienio gastrolės. Duomenys iš Valstybinio audito ataskaitos (Ar užtrikinama teatrų ir koncertinių įstaigų veikla, 2018) .....         | 34 |
| pav. 6 Globalios marketingo strategijos (Hollensen, 2016).....                                                                                                                            | 35 |
| pav. 7 Kultūros ir kūrybinių industrijų modeliavimas (Gander, 2017).....                                                                                                                  | 41 |
| pav. 8 7P paslaugų rinkodaroje (Alperytė, 2007) .....                                                                                                                                     | 42 |
| pav. 9 LEAN metodika išversta pagal „Lean marketing“ (MBA, 2013) .....                                                                                                                    | 45 |
| pav. 10 Antreprenerystės vieta kultūros ekonomikos kontekste (Varbanova, Strategic Management in the Arts) .....                                                                          | 46 |
| pav. 11 Meno antreprenerystės struktūra (Varbanova, International entrepreneurship in the arts, 2016) .....                                                                               | 48 |
| pav. 12 Grupių organizacinė struktūra. Sudaryta autoriaus .....                                                                                                                           | 54 |
| pav. 13 Linijinė- funkcinė organizacijos valdymo struktūra adaptuota autoriaus remiantis „PM study circle“ (Usmani, 2019).....                                                            | 55 |
| pav. 14 Matricinis organizacijos struktūros tipas (Stuckenbruck, 1979).....                                                                                                               | 56 |
| pav. 15 Strategijos formulavimas (Gander, 2017) .....                                                                                                                                     | 58 |
| pav. 16 Tarptautinės antreprenerystės kūrybos ir tarptautiškumo santykis (Varbanova, 2016)62                                                                                              |    |
| pav. 17 Tarptautinės teatro organizacijos procesas adaptuotas pagal Varbanovos tarptautinės meno antreprenerystės modelį (Varbanova, International entrepreneurship in the arts, 2016) .. | 63 |
| pav. 18 Interviu tyrimo instrumentas. Sudaryta autoriaus .....                                                                                                                            | 71 |
| pav. 19 Lietuvos šokio informacijos centro verslo modelis. Sudaryta autoriaus.....                                                                                                        | 82 |

## SANTRAUKA

Šio baigiamojo magistrinio darbo „Tarptautiniai antreprenerystės modeliai teatre“ tikslas- išanalizavus KKI organizacijoms būdingus bruožus, kultūros politikos skatinamus pokyčius bei esamas teatrų problemas, ištirti tarptautinius teatro antreprenerystės modelius bei gerąją praktiką Lietuvos teatro lauke. Šio darbo uždaviniai:

- Išanalizuoti kultūros ir kūrybinių industrijų charakteristiką, jų įtaką kultūros organizacijoms ir skatinamus pokyčius;
- Išanalizuoti kultūros politikos įtakas ir skatinamus pokyčius teatrų organizacijoms;
- Išanalizuoti teorinius teatrinės veiklos modelius;
- Išanalizuoti antreprenerystės poreikį teatrinėje veikloje;
- Išanalizuoti teorinius tarptautinės antreprenerystės modelius ir jų pritaikomumą teatre;
- Ištirti Lietuvos teatro tarptautinės antreprenerystės gerąją praktiką, remiantis Lietuvos šokio informacijos centro atveju;

Atliktas teorinės medžiagos tyrimas atskleidė plačią teatrų priklausomybę nuo kultūros ir kūrybinių industrijų bei kultūros politikos įtakų. Tyrimo metu išanalizuotas tarptautinių teatro antreprenerystės modelių pritaikomumas atskleidė strategines įgyvendinimo sritis bei veiklos modeliavimo būdus, kurios geriausiai Lietuvoje atspindi Lietuvos šokio informacijos centro veikla. Darbo metu gautos išvados daugiausia siejamos su antreprenerystės potencialu teatrinėje veikloje per tinklaveiką bei diferenciacijos integraciją. Tyrimo pagrindu suformuota 10 rekomendacijų viešiemis Lietuvos teatrams.



## **SUMMARY**

Goal of „International entrepreneurship models in theater” master thesis is through analysis of promotional changes brought by CCI and culture policies and existing theater problems to research international entrepreneurship models in theater and do a case study of a good example in Lithuanian theater field. Objectives of this work are:

- To analyze culture and creative industries characteristics, their relationship with culture organizations and promoting changes;
- To analyze culture policies influence and promoting changes in theater organizations;
- To analyze theoretical theater operation models;
- To analyze the need of entrepreneurship in theaters;
- To analyze theoretical international entrepreneurship models and their applicability to theater;
- To research a good example of Lithuanian theater international entrepreneurship- Lithuanian dance information center case.

Theoretical research showed a wide dependency range of culture and creative industries and culture policies to theaters. During the research of international entrepreneurship models in theater unveiled optional strategic fields and business models which are best seen in Lithuanian dance information center activities. Results of the research concluded the biggest potential of entrepreneurship in theaters is reached by integrating networking and differentiation. Based on this research 10 practical recommendations are presented for Lithuanian public theaters.

## PRIEDAI

### *Priedas Nr. 1 Profesionalaus scenos meno įstaigų registras*

| eil.nr. | Įsak.data  | Įsak. Nr. | Įstaigos pavadinimas                                                                 | Atsisakymas/pr<br>ipažinimas |
|---------|------------|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|
| 1       | 2005-06-23 | IV-269    | Lietuvos nacionalinis operos ir baleto teatras                                       | Pripažintas                  |
| 2       | 2005-06-23 | IV-270    | Lietuvos nacionalinis dramos teatras                                                 | Pripažintas                  |
| 3       | 2005-06-23 | IV-271    | Lietuvos nacionalinė filharmonija                                                    | Pripažintas                  |
| 4       | 2005-06-23 | IV-272    | Valstybinis jaunimo teatras                                                          | Pripažintas                  |
| 5       | 2005-06-23 | IV-273    | Valstybinis Vilniaus mažasis teatras                                                 | Pripažintas                  |
| 6       | 2005-06-23 | IV-274    | Klaipėdos valstybinis muzikinis teatras                                              | Pripažintas                  |
| 7       | 2005-06-23 | IV-275    | Kauno valstybinis dramos teatras                                                     | Pripažintas                  |
| 8       | 2005-06-23 | IV-276    | Kauno valstybinis muzikinis teatras                                                  | Pripažintas                  |
| 9       | 2005-06-23 | IV-277    | Vilniaus teatras „Lėlė“                                                              | Pripažintas                  |
| 10      | 2005-06-23 | IV-278    | Kauno valstybinis lėlių teatras                                                      | Pripažintas                  |
| 11      | 2005-06-23 | IV-279    | Juozo Miltinio dramos teatras                                                        | Pripažintas                  |
| 12      | 2005-06-23 | IV-280    | Lietuvos rusų dramos teatras                                                         | Pripažintas                  |
| 13      | 2005-06-23 | IV-281    | Valstybinis Šiaulių dramos teatras                                                   | Pripažintas                  |
| 14      | 2005-06-23 | IV-282    | Valstybinis dainų ir šokių ansamblis „Lietuva“                                       | Pripažintas                  |
| 15      | 2005-06-23 | IV-283    | Lietuvos valstybinis simfoninis orkestras                                            | Pripažintas                  |
| 16      | 2005-06-23 | IV-284    | Valstybinis pučiamųjų instrumentų orkestras „Trimitas“                               | Pripažintas                  |
| 17      | 2005-06-23 | IV-285    | Klaipėdos dramos teatras                                                             | Pripažintas                  |
| 18      | 2005-06-23 | IV-286    | Šiaulių valstybinis kamerinis choras „Polifonija“                                    | Pripažintas                  |
| 19      | 2005-06-23 | IV-287    | Alytaus miesto teatras                                                               | Pripažintas                  |
| 20      | 2005-06-23 | IV-288    | Kauno kamerinis teatras                                                              | Pripažintas                  |
| 21      | 2005-06-23 | IV-289    | Viešojo įstaiga "Šilutės teatras"                                                    | Pripažintas                  |
| 22      | 2005-06-23 | IV-290    | Panevėžio teatras „Menas“                                                            | Pripažintas                  |
| 23      | 2005-06-23 | IV-291    | Panevėžio lėlių vežimo teatras                                                       | Pripažintas                  |
| 24      | 2005-06-23 | IV-292    | Viešojo įstaiga "Keistuolių teatras"                                                 | Pripažintas                  |
| 25      | 2005-06-23 | IV-293    | Viešojo įstaiga Kauno pantomimos ir plastikos teatras                                | Pripažintas                  |
| 26      | 2005-06-23 | IV-294    | Viešojo įstaiga Kauno mažasis teatras                                                | Pripažintas                  |
| 27      | 2005-06-23 | IV-295    | Kauno šokio teatras „Aura“                                                           | Pripažintas                  |
| 28      | 2005-06-23 | IV-297    | Kauno miesto simfoninis orkestras                                                    | Pripažintas                  |
| 29      | 2005-06-23 | IV-298    | Klaipėdos m. savivaldybės koncertinė įstaiga Klaipėdos koncertų salė                 | Pripažintas                  |
| 30      | 2005-06-23 | IV-299    | Vilniaus miesto savivaldybės Šv. Kristoforo kamerinis orkestras                      | Pripažintas                  |
| 31      | 2005-06-23 | IV-300    | Panevėžio miesto pučiamųjų orkestras „Panevėžio garsas“                              | Pripažintas                  |
| 32      | 2005-06-23 | IV-301    | Kauno pučiamųjų instrumentų orkestras „Ažuolynas“                                    | Pripažintas                  |
| 33      | 2005-06-23 | IV-302    | Kauno muzikos ansamblis „Ainiai“                                                     | Pripažintas                  |
| 34      | 2005-06-29 | IV-311    | Viešojo įstaiga „Anželikos Cholinos šokio teatras“                                   |                              |
| 35      | 2005-06-29 | IV-312    | Viešojo įstaiga „Oskaro Koršunovo teatras“                                           | Pripažintas                  |
| 36      | 2005-06-23 | IV-313    | Alytaus lėlių teatras „Aitvaras“                                                     | Pripažintas                  |
| 37      | 2006-05-25 | IV-203    | viešojo įstaiga "Lietuvos aklujų choras"                                             | Pripažintas                  |
| 38      | 2006-05-25 | IV-216    | viešojo įstaiga Kelmės mažasis teatras                                               | Pripažintas                  |
| 39      | 2006-10-11 | IV-466    | Viešojo įstaiga Klaipėdos lėlių teatras                                              | Pripažintas                  |
| 40      | 2006-12-29 | IV-709    | Panevėžio muzikinis teatras                                                          | Pripažintas                  |
| 41      | 2007-01-29 | IV-63     | Viešojo įstaiga Vilniaus keistuolių teatras                                          | Pripažintas                  |
| 42      | 2007-01-29 | IV-64     | Viešojo įstaiga Šilutės kamerinis dramos teatras                                     | Pripažintas                  |
| 43      | 2007-09-17 | IV-560    | Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos reprezentacinis pučiamųjų orkestras | Pripažintas                  |
| 44      | 2007-12-21 | IV-741    | Viešojo įstaiga „Vilniaus baletas“                                                   | Pripažintas                  |

|    |            |        |                                                                     |                       |
|----|------------|--------|---------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| 45 | 2007-12-21 | IV-742 | Viešojo įstaiga „Banchetto musicale“                                | Pripažintas           |
| 46 | 2007-12-21 | IV-743 | Gyčio Ivanausko teatras                                             | Pripažintas           |
| 47 | 2008-01-17 | IV-18  | viešojo įstaiga "Raganiukės teatras"                                | Pripažintas           |
| 48 | 2008-01-17 | IV-19  | Viešojo įstaiga Vyčio Jankausko šokio trupė                         | Pripažintas           |
| 49 | 2008-04-11 | IV-185 | viešojo įstaiga Atviras ratas                                       | Pripažintas           |
| 50 | 2008-11-07 | IV-546 | viešojo įstaiga "Teatras MENO FORTAS"                               | Pripažintas           |
| 51 | 2008-12-08 | IV-607 | viešojo įstaiga "MENS PUBLICA"                                      | Pripažintas           |
| 52 | 2009-01-16 | IV-21  | viešojo įstaiga Teatras „Utopia“                                    | Pripažintas           |
| 53 | 2009-05-15 | IV-235 | Šiaulių miesto koncertinė įstaiga –                                 | Pripažintas           |
| 54 | 2009-02-24 | IV-128 | Vilniaus miesto savivaldybės choras „Jauna muzika“ –                | Pripažintas           |
| 55 | 2010-04-07 | IV-217 | viešojo įstaiga "Cezario grupė"                                     | Pripažintas           |
| 56 | 2010-06-11 | IV-339 | koncertinė įstaiga valstybinis choras "Vilnius"                     | Pripažintas           |
| 57 | 2010-11-12 | IV-596 | viešojo įstaiga Stalo Teatras                                       | Pripažintas           |
| 58 | 2010-12-29 | IV-726 | koncertinė įstaiga Kauno bigbendas                                  | Pripažintas           |
| 59 |            |        | „db PROJEKTAI“ (pakeista į šokio teatras "Dansema")                 | Pripažintas           |
| 60 | 2012-05-24 | IV-362 | VšĮ "trupė p.s."                                                    | Pripažintas           |
| 61 | 2012-09-11 | IV-604 | VšĮ "Klaipėdos jaunimo teatras"                                     | Pripažintas           |
| 62 | 2012-11-14 | IV-768 | Koncertinė įstaiga Kauno valstybinė filharmonija                    | Pripažintas           |
| 63 | 2013-02-22 | IV-123 | VšĮ „Šokio teatras PADI DAPI Fish“                                  | Pripažintas           |
| 64 | 2013-04-09 | IV-278 | Koncertinė įstaiga "Kauno santaka"                                  | Pripažintas           |
| 65 | 2014-10-03 | IV-686 | viešojo įstaiga "Teatro projektai"                                  | Pripažintas           |
| 66 | 2015-02-11 | IV-94  | VšĮ Apeirono teatras                                                | Pripažintas           |
| 67 | 2015-06-04 | IV-353 | viešojo įstaiga "Vilniaus Miesto Opera"                             | Pripažintas           |
| 68 | 2015-09-17 | IV-613 | VšĮ Šokio teatras AIROS                                             | Pripažintas           |
| 69 | 2016-12-07 | IV-947 | Viešojo įstaiga "TEATRIUKAS"                                        | Pripažintas           |
| 70 | 2016-12-07 | IV-948 | VšĮ Baroko operos teatras                                           | Pripažintas           |
| 71 | 2016-12-07 | IV-949 | Viešojo įstaiga Kauno miesto kamerinis teatras                      | Pripažintas           |
| 72 | 2016-12-07 | IV-950 | Viešojo įstaiga "Artūro Areimos teatras"                            | Pripažintas           |
| 73 | 2017-08-18 | IV-889 | Viešojo įstaiga "Lietuvos muzikos informacijos centras"             | Pripažintas           |
| 74 | 2017-08-18 | IV-890 | Viešojo įstaiga "Lietuvos šokio informacijos centras"               | Pripažintas           |
| 75 | 2017-08-18 | IV-891 | Viešojo įstaiga "Natų knygnas"                                      | Pripažintas           |
| 76 | 2017-08-18 | IV-892 | Viešojo įstaiga "Menų spaustuvė"                                    | Pripažintas           |
| 77 | 2017-08-18 | IV-893 | Viešojo įstaiga "Teatro ir kino informacijos ir edukacijos centras" | Pripažintas           |
| 78 | 2017-08-18 | IV-894 | Viešojo įstaiga Menų agentūra "Artscape"                            | Pripažintas           |
| 79 | 2018-02-07 | IV-169 | VŠĮ urbanistinio šokio teatras "Low air"                            | pripažintas           |
| 80 | 2018-04-23 | IV-380 | Viešojo įstaiga orkestras "Niko"                                    | pripažintas           |
| 81 | 2018-10-02 | IV-715 | Viešojo įstaiga "Vilniaus kamerinis teatras"                        | atsisakyta pripažinti |
| 82 | spal-18    | IV-715 | Viešojo įstaiga NMKC                                                | Pripažintas           |
| 83 | 2018-11-08 | IV-788 | Asociacija "Teatronas"                                              | Pripažintas           |
| 84 | 2018-11-08 | IV-788 | Viešojo įstaiga "SUONATORI DEL GRANDUCA"                            | Pripažintas           |
| 85 | 2018-11-08 | IV-788 | Viešojo įstaiga "Bardai.lt"                                         | Pripažintas           |
| 86 | 2018-11-08 | IV-788 | Viešojo įstaiga "UŽUPIO TEATRAS"                                    | atsisakyta pripažinti |
| 87 | 2018-12-06 | IV-947 | Viešojo įstaiga "KRISTUPO FESTIVALIS"                               | Pripažintas           |
| 90 | 2018-12-06 | IV-947 | VšĮ Improvizacijos teatras                                          | Pripažintas           |
| 91 | 2018-12-06 | IV-947 | Raimundo Poškaus įmonė "Braima"                                     | atsisakyta pripažinti |

## ***Priedas Nr.2 Interviu transkripcijos***

### ***Interviu su Gintare Masteikaite:***

*Kas jus paskatino imtis šios veiklos, prisijungti prie LŠIC?*

Mane asmeniškai? Audronis Imbrasas

*Kokie buvo jūsų asmeniniai siekiai ir kiek derėjo su organizacijos tikslais?*

Viskas susiklostė natūraliai, nuo tada kai pradėjau dirbti su šiuolaikinio šokio lauku. Kaip žinia šis laukas yra labai mažas Lietuvoje, jį sudaro nepriklausomas sektorius ir kelios nevyriausybinės organizacijos. Visus žaidėjus pas kuriuos gali įdirbti, galima suskaičiuoti ant rankos. Kaip žinia aš anksčiau dirbau šokio teatre „Aura“. Tada keturis metus turėjau santykius su „menų spaustuve“. Kai nori dirbti šioje srityje institucijų kuriuose gali dirbti nėra daug, Todėl vienintelė galimybė toliau judėti buvo arba Lietuvos šokio informacijos centras arba Lietuvos šokio asociacija, kuriai aš kaip vadybininkė išvis nepriklausau. Tai čia pasirinkimų nebuvo, o labai natūraliai išėjo. Prisidėjo ir politika. Audronis išėjo dirbti į kultūros ministeriją ir man pasiūlė perimti šiuolaikinio šokio informacijos centro vadovavimą. Prieš tai aš su juo dirbau kaip nepriklausoma vadybininkė, taip pat ir dirbdama su šokio teatru „Aura“ darant skirtingus projektus. Aš pažinojau ir jį, ir žinojau ką veikia šis centras. Galbūt pradžioje karjeros tai nebuvo svajonių darbo vieta, bet atėjus pasirinkimui, kad kažkam reikia užimti šią poziciją ir matyt Audroniui pasirodė, kad aš esu tinkamiausia.

*Organizacijos viena iš nustatytų krypčių yra profesionalų edukacija ir mentorystė. Kaip ji veikia, yra organizuojama, ko siekiama?*

Bendrai šokio informacijos centras yra tinklinė organizacija, kuri siekia apjungti priklausomą ir nepriklausomą šiuolaikinio šokio lauko organizacijas, profesionalus su didele patirtimi ir pradedančiuosius. Tai organizacija per 25 m. laikotarpį, nepaisant to kad aš joje tiek laiko nedirbu, aktyviai reaguoja ir tyrinėja ko šiam laukui trūksta lyginant su geriausiai užsienio pavyzdžiais. Ir visada buvo siekiama mūsų organizacija tas problemas spręsti. Pvz. tu matai kad nėra kritikams seminarų ar trūksta šokio kritikų, o mes tai matome iš kasdienio darbo. Tada natūraliai kyla iniciatyva iš vidaus, iš skirtingų komandos narių, kad reikia edukacijos kritikams. Tada mes vežam žmones kurie gali tą edukaciją vykdyti ir mes manome kad tai labai aukšto lygio specialistai. Ir juokinga pvz. šiandien gavau iš scenos menų asociacijos laišką su klaustuku ir šauktuku, kad mums reikia grįžti prie šokio kritikos edukacijos ir net žodyno mokymo. O tai yra iš pačių kritikų poreikis ir mes tai darysim, nes matome tame problemų. Kitas dalykas visas jaunimas kuris ateina

į šiuolaikinio šokio lauką būna baigę arba nebaigę tam tikrus mokslus ir neturi tokio stipraus vadybinio pasiruošimo, kaip vykdyti savo veiklą kaip menininkam. Visą tai susiję su finansais, nes nėra struktūrų į kurias jie gali ateiti įsidarbinti. Jie išmetami į tą meninį lauką, jie neturi vadybos, jie neturi teatrų, jie neturi nieko ir tada jie bando suktis patys. Tada mes pradedame neformaliu lygiu bendrauti ir teikti jiems informaciją apie esamas galimybes. Tuomet kai mes *mentoriaujame*, pateikiame pasiūlymus, kas jau pradeda kilti iš mūsų, kad aplikuočiau dėl stipendijų ar kokių projektų. Kas atrodo keistai, jog jie patys nežino. Kas mums atrodo akivaizdu jie tiesiog nežino arba jiems reikia priminti. Tai mes ką darom ir labai dažnai, kai ateina jau kvietimai asmenines žinutes siunčiame kviesdami ir ragindami dalyvauti. O jeigu jie neranda pagalbos, skatiname kad ateitų pas mus nes mes padėsime, ar reikia padėti perskaityti paraiškas ir pakomentuoti. Aš esu n paraiškų iš šokio, choreografų skaičius, taisius ir konsultavus. Tai yra begalė.

Čia nėra oficiali programa, o kaip tik daugiau organiška. Kaip tas laukas gali augti jeigu jis neturi pagrindinių žinių. Matom kad nėra vadybos pagrindų juos teikiame. Kitaip tariant suteikiama pagalba, kad jie galėtų savarankiškai augti ir tobulintis.

Kitas dalykas mes kiekvienais metais reaguodami į lauko poreikius, kur yra silpnybės bandom atsivežti profesionalus tam tikrų sričių ir vėlgi vesti mokymus. Ką tik turėjom mokymus “Kaip duoti ir priimti kritinę nuomonę”. Tai yra seminaras nuo teoretikų iki praktikų: kaip kalbėtis su menininku, kaip menininkui išklaudyti kritikos, kaip užduoti tinkamą klausimą, kad išgirstum patinka nepatinka, nes tai nėra nuomonė.

Tada matome kad suaktyvėja tarptautinė tinklaveika, tarptautinė veikla, atsiranda daugiau *pitching’u* ir matome kad yra problemos, kad žmonės nežino kaip savo darbus pristatinėti. Vadinasi reikia stiprinti pajėgas ir daryti mokymus kaip save pristatinėti. Nes visos grandys turi eiti tolygiai. Tu negali turėti vieną labai stiprią, o kitos nepasipildo. Tada jei jau išmokstam kaip pristatinėti ir įvyksta jau kažkokie sandoriai, reikia žinoti kaip daryti tarptautinę karjerą. Tada vėl reikia seminarų. Viskas nesibaigiantis procesas.

*Jūsų veikla daugiausia remiasi jau sukurtos produkcijos sklaida. Apimant tiek Lietuvos kūrėjus, tiek užsienio kūrėjus, kaip jūs atrenkate kūrinius ir kas jūsų manymu yra kokybiškas inovatyvus turinys?*

Čia yra du dalykai. Du labai skirtingi projektai. Mes bandom labai jų nesusieti dėl įvairiausių priežasčių. Vienas yra siekiantis dirbti su Lietuvos lauku, jo bendruomene kuri gyvena Lietuvoje bei užsienyje ir jos pristatymas užsieniečiams arba jų išvežimas į užsienį. Išvežimas tai ne siaurąją

prasme, tačiau ir radimas kontaktų, kuriuos jie vėliau galėtų patys vystyti. Mūsų darbas realiai pagal nuostatus sako, kad mes turėtume tiesiog informuoti užsieniečius, kad yra va tokie Lietuviai ten ten ir ten. Bet mes matome kad to neužtenka ir imame papildomų žingsnių, kad privestume tą sistemą jog tikrai sandoriai įvyktų. Mes truputėlį įvykdom tokios agentūros darbą, nors aš sakau kad mes ne agentūra, tačiau jai būdingų bruožų turime, kur mes padarom tam tikrus sprendimus ar atsirinkimus. Taigi vėl nėra vienos tokios sistemos. Labai dažnai manęs prašo lentelės kurioje pateikčiau kodėl vieni išvažiuoja, kiti ne. Tačiau čia priklauso nuo užsieniečių, nuo jų poreikių, nuo jų bendravimo, nuo šalies ir dar begalybės dalykų. O per praktiką tu pradedi turėti nuojautą kuris darbas kam turėtų tikti. Tam tikriems projektams, tam tikriems festivaliams.

Mes bandom jau ketvirtus metus atsivežti užsienio profesionalus, kuriems daromi pristatymai vadinamais show-case, kuriose pristatomi trumpi darbai arba pilnus darbus. IR jų darom nemažai. Juos darom ir vienam žmogui ir grupei žmonių. Tas profesionalas pats atsirenka pagal savo poreikius. Tai čia vienas dalykas, pagal kokius principus atsirinkti. Be abejo mes visada patys jau galvojam pristatinėjant kokius pačius kokybiškiausius darbus pasiūlyti, kas pakankamai stiprūs, kas yra tinkantis atstovauti Lietuvą, kas yra pasiruošęs turuoti. Nes ne visi yra pasirengę užsieniui, ir ne visi menininkai nori važiuoti į užsienį. Čia tik iš išorės atrodo, kad visi nori, bet galiausiai pasirodo kad ne. Vėlgi tu pergalvoji. Yra duomenų bazė, tu žinai kurie menininkai dirba. Kai mes susiduriame su tam tikra problema ar poreikiu atitinkamai reaguojame. Pvz. dabar pradėjome galvoti apie projektą, apie kurį dar anksti kalbėti, bet galbūt po dviejų metų įsivystys didžiulis projektas su Kanada, bet tai gali būti labai jungtinis projektas, kai vienos Lietuvos organizacijos daro mainus, kitos daro edukaciją, trečios bendras ko-produkcijas. Tai toks didelis kompleksinis projektas, kuriame mes neturėtume visur ir visada dalyvauti. Mes būtume tie kurie atveda, suveda ir palieka ir esant poreikiui konsultuoja, bet palieka kitiems daryti. Mūsų organizacija nėra skirta viską įgyvendinti, o kaip tik kurti erdvę, galimybes, priežastis kodėl vieni su kitais turėtų susirinkti ir dirbti kartu.

Kaip mes dirbame su užsieniečių pristatymu Lietuvoje yra visiškai atskiras projektas ir yra atskira veikla. Čia atsiremiam į ką norime mes asmeniškai pristatinėti. Dabar vyksta didelės diskusijos socialinėje medijoje po atidarymo. Šimtai komentarų apie tai. Festivalio tikslas yra pristatyti šiuo metu pasaulyje vykstančius globalius procesus, formas. Kuo toliau tuo labiau įsitikinu kad festivalis turi pristatyti tai ko mes negalime pamatyti kasdien arba savo meniniam lauke. Kam vežti produktus ar jų analogus kuriuos mes galime pamatyti čia? Ta prasme festivalis

turi būti ta vieta kurioje tu atrandi, kurioje tu diskutuoji, kurioje tu pyksti arba nepyksti, bet kad tau iššaukia tam tikras reakcijas, tu išvysti naujas formas. Tai festivalio programa sudaroma pagal tai ką mes matome tarptautiniuose festivaliuose, žiūrint daugybę video, renkant rekomendacijas bendraujant su menininkais. Tai yra nenutrūkstamas procesas. Pvz. kitais metais mūsų fokusas, jei viskas bus gerai, bus Azija ir Australija. Čia labai taip drąsiai sakome Azijos regionas, bet tai bus tikrai maži prisilietimai prie mažų šalių kas pas juos šiuo metu yra verdančio ir ką tikrai vertėtų pamatyti Lietuvos žiūrovams, kad jie suvoktų. Na nebūtinai suvoktų, bet žinai pradaryti tą skrynią kad pamatytų kaip tai yra platu. Tai labai sunku tai apibrėžti.

*Pas jus yra gan mažas organizacijos dydis. Kaip jūs išryškinate kokios kompetencijos jums yra svarbiausios vykdant jūsų veiklą, kokiomis pasižymi jūsų komanda ir galbūt yra ko norėtumėte pastiprinti?*

Taip pas mus yra keturi darbuotojai, bet pas mus yra viskas labai aiškiai apibrėžtas kas ką daro. Taip pat pas mus yra labai jauna komanda ir nuolat prisijungia kitų. Mūsų pagrindinės stiprybės yra būtent administracinis pajėgumas. Esant vos keturiems žmonėms, būnant trims etate, kad sugebame aprėpti tokį didelį lauką, tokį kiekį projektų per administracinę ir vadybinę pusę. Labai stiprūs vadybos įgūdžiai. Labai įvairiausiai įgūdžiai, nuo sugebėjimo programuoti, pristatyti, prodiusuoti, dirbti su edukacijomis programos, sugebėjimo tinklinti mūsų veiklas. Tarkim mes turim 10 projektų per metus. Žinom kokias veiklas darysime, esame nustatę kaip jos atrodys. Festivalyje darysi tai, užsienyje darysim tai, edukacijų darysim tą, mugės ir t.t. kritikų projektai, duomenų bazės projektai, statistikos rinkimai.... Mes žinome visus tuos projektus. Kiekvienas mūsų yra atsakingas už tam tikrą projektų dalį pilnai ir tada mes atsidedame ir žiūrime kaip šie visi projektai susijungia. Nes jeigu projektus tu darai ir galvoji kaip vieną projektą pastiprinti kitais tada atsiranda pridėtinė vertė, o anksčiau ar vėliau projektai vis tiek susijungia, tai mums yra naudingiau. Darai festivalį, darai edukaciją: iš festivalio darai edukaciją, į festivalį atvažiuoja ir edukuoja, o to pasekoje gerina turinio kokybę, kuris tampa objektu išvažiuoti. Sugebėjimas tinklinti ir matyti bendrą vaizdą, nesiorientuoti į smulkmenišką dalis, o viską daryti struktūruotai. Kitas dalykas išankstinis planavimas yra būtinas, kad nebūtų chaotiškų, paskutinės minutės sprendimų. Planuojant savo veiklas nuo 2017 m. mes padarėme labai didelę pažangą ilgalaikiam planavimui kur mes norim būti ateityje, ką mes norime daryti, su kuriomis šalimis mes norime dirbti, nes negalime dirbti su visomis, nes neįmanoma. Kokie yra akcentai, kas yra pirmumo svarbumas. Toks planavimas, laiko planavimas, darbų planavimas konteksto išmanymas. Kitas



dalykas dėl tarptautinės plotmės, tai komunikacija įvairiapusė tarp komandos ir su užsieniečiais. Aktyvus dalyvavimas tarptautinėje plotmėje. Mes esame labai aktyvus dalyvis bendraujant su tarptautiniais partneriais. Profesionalumas tai yra įgyvendinimas tai ką mes pasižadame ir pasitikėjimas sukurtas tarp mūsų, o kartu ir kitų institucijų, kas leidžia mums būtų tikrai labai rimtose pozicijose. Kai aš pasižiūriu Lietuvos kontekstu kur mes esame, kaip mumis pasitiki kaip institucija yra tikrai labai didelis pasisekimas. Toks vientisumas tų veiklų, kai jie žino jog mes vykdom, kad nedingstam ir atsirandam, su pažadais ir finansiniais įsipareigojimas mes visada įgyvendinam. Būvimas iniciatoriais pvz. Baltijos šalių regione, kur mes prisiimam atsakomybę, atsakomybės prisėmimas. Visi tie dalykai užima daug pliusų tarptautinėje plotmėje, kad mes žadam ir padarom. Nuvažiavom ir viskas buvo gerai, nėra profesinių konfliktų. Tai reputacijos auginimas. Ir tas pasitikėjimas savo jėgomis ir sugebėjimas apvaldyti visus skirtingus projektus. Juolab kad mes 2017 m. prijungėm ir cirką.

*Organizacijos kryptyje esate nurodę šokio/ cirko atstovavimą kultūros institucijoje ir kultūros politikoje. Kaip jūs ją vykdate ir ko joje siekiate?*

Mes kaip institucija atstovauti siūlom į institucijas tiek į Lietuvos kultūros tarybą, kitų institucijų visokias darbo grupes ir juose aktyviai dalyvaujam. Ir aktyviai keliam klausimus, galvodami kas bus ekspertais pvz. LTKT, mes tuo irgi rūpinamės. Mes kalbamės su bendruomene kas galėtų būti tinkami ekspertai vertinant šokį ar cirko lauke. Mes nepaliekam to taip kaip yra, mes skatinam bendruomenę priimti atsakomybę ir eiti į tokias pozicijas. Per tai mes galim keisti kažkokius procesus. Aš pati esu kultūros ministerijos darbo grupėje, kurioje kalbu apie šokio lauko problemas ir atstovauju šį lauką. Mes labai aktyviai palaikom ryšį kultūros institute ir kultūros taryba. Mes einam ir keliam klausimus po kiekvienų finansavimų, po kiekvienų sprendimų. Mes dalyvaujam fokus grupėse kai buvo keičiami strateginiai finansavimai. Dėl ko dabar renkam statistiką šokio lauko ir eksporto ir finansavimo dėl to kad turėtume argumentą, savo pasiekimą ir įrodyti kad laukas yra gyvas. Nes kai tu neturi skaičių valdžios institucijoje tu kovoji su vėjo malūnais. Tai mes pradėjom tą daryti. Tai mes šių metų pabaigoje kitų metų pradžioje turėsime skaičiukus. Iš to atsirado kita problema. Šokio laukas nerenka statistikos ir nežino kaip ją rinkti. Tai mes galvojome turėsime pirmą lentelę dar šiais metais, bet pasirodo, kad ji nebūtų tiksli. Tai dabar dirbam su kiekvienu savo šokio nariu kad pradėtų skaičiuoti savo auditoriją, rinkti į lenteles ir mums siųstų, nes tiesiog neturime iš kur tos informacijos rinkti. Tai mes per tai aktyviai dalyvaudami. Mes su visomis kultūros atašė turim asmeninį kontaktą. Asmeninį turiu omenyje mes bent kartą per savaitę

susirašome. T.y. jos žino mūsų veiklas, mūsų planus. Mes kiekvienais metais informuojam visus kultūros atašė darbuotojus ką mes planuojame daryti, kokius tarptautinius projektus ir kokiomis kryptimis mes tai darysime. Jie žino, tai jiems padeda vykdyti savo veiklą. Jie pasako kokios šalys bus pagal kultūros institutą prioritetinės, o mes pagal tai orientuojam savo veiklą. Viskas tampa susiję. Mes per tai formuojam kultūros politiką. Mes dabar reaguojam į regioninės politikos akcentus kuriuos KM uždėjo. Mes iniciavom projektą kartu su šiuolaikinio šokio asociacija, kur atstovai važiuoja po kultūros namus, teatrus ir tokiu būdu sukurti nacionalinio šokio gastrolių tinklą, kuriame bent kartą per metus visuose rajonuose, 60 savivaldybių būtų pristatytas šiuolaikinis šokis. Šiuo metu mes tai darom.

*Kokias tarptautines galimybes jūs matot ir kaip jas išnaudojat ir kaip atsirenkant ko nedaryti?*

Taip galimybių laukas yra platus, bet tuo pat metu ir siauras. Nes Lietuva nėra ta šalis, deja tenka pripažinti, su kuria visi nori dirbti ir pristatyti Lietuvos šokio produkciją. Tai susiję ir su finansais kur mes galim investuoti kaip šalis ir menine produkciją kurią siūlome. Kai tu gali padengti viską, tada tavęs labai nori. Kai negali tada prasideda klausimai ir diskusijos kurį projektą pristatyti, ar tikrai reikia Lietuvos, gal Vokietijos, kur pvz. Goethe institutas gali paremti 90 viso projekto vertės. Vėlgi dilemos. Kaip mes atsirinkame iš tikro vyksta labai žmogiškai. Vienas dalykas yra šalys kurios yra nustatyto, s kaip prioritetas. Pvz. Dabar yra Izraelis. Mes prieš du metus žinojome kad jis bus. Tai du metus dirbome, kad atsirastų keturi Lietuvos projektai. O tai ir įvyko. Gegužės mėnesį keturi projektai su 32 asmenų važiuoja į Izraelį, kas yra didžiausia delegacija iš Lietuvos vienu metu važiuojanti iš šokio pasaulio. Dabar žinome kad kitais metais yra Šanchajus. Dabar dirbame ties tuo ir turbūt vienas iš projektų pristatančių Lietuvą bus šokis. Žinom kad 2021 m. bus Bavarija tai jau dabar pradedam ieškoti kontaktų tenai. Taip pat mes turime labai platų tinklą tarptautinių kontaktų, nes esame tiek jų dalyviai, tiek juos pažįstame. Mes pernai darėm Bulgarijoje fokusą. Viskas prasidėjo prieš tris metus. Mes vis kalbėjomės ir kalbėjomės, kol pagaliau sukrito kortos, tiek finansinis tiek meninis, jie sutiko ir mes tą projektą padarėme.

Kai kurias šalis renkamės ne mes, o pasirenka kultūros ministerija, kuri nustato kuriais metais sieks su kuriomis šalimis bendradarbiauti, o mes pagal tai pritaikom savo dėmesį. Kadangi žinome kad ten bus didesnis dėmesys, o kartu ir finansinis kultūrinio turinio eksportas, mes siekiame dalyvauti kad šokis į tą traukinį pakliūtų. Nes Lietuvos kultūros pristatymas gali vykti ir be šokio, nes yra begalės kitų meno sričių. Mes norime kad visuose kultūros pristatymo srityse šokis būtų

viena iš formų. Pvz Izraelyje nėra nei vieno teatro, bet yra šokis. Vadinasi teatras nesudirbo savo darbo.

*Kiek jūsų veiklos yra susijusios su turinio gerinimu?*

Visos mūsų veiklos yra susijusios su turinio gerinimu. Kai tu suvedi viską į pagrindinį tikslą, kuris yra Lietuvos šiuolaikinio laukas būtų stiprus meniniu lygiu, turi būti visa sistema, kad dirbtų tam turiniui. Bet reikia turėtų labai aukšto lygio meninį, įdomų turinį. O po to turi veikti visa kita sistema, kaip finansavimas, institucijos. Vis tiek epicentre yra turinys,

*Kokie pagrindiniai jūsų organizacijos strateginiai partneriai Lietuvoje ir užsienyje?*

Lietuvoje nr. 1 yra Lietuvos kultūros institutas. Mes su jais nuolat susitinkam ir bent du kartus per metus turime visuotinius susitikimus su jų visais darbuotojais kokie jų tikslai, kaip mums sekasi prie jų prisidėti. Kultūros atašė aktyvios, tai su Švedija, Vokietija, Izraeliu, Kinija, Italija. Tokios pagrindinės vietos. Aišku čia viskas susiję su personalijomis. Su LTKT vienareikšmiškai, nes mes priklausomi nuo jų dotacijų. Kiti partneriai susiję su turiniu. Tai šiuolaikinio šokio asociacija. Kadangi jie dirba toje pačioje erdvėje kaip mes tai nesakome, kad tai partneriai kaip institucija, bet kaip draugai su kuriais ariam tą pačią vagą tik atstovaujame kitus dalykus. Po to jau viskas plečiasi.

Užsienyje vienas didžiausių partnerių yra „Areowave“ tinklas kuriame mes esame nuo 1995 m. Kadangi jie vienija 40 organizacijų, tai jos vienaip ar kitaip su mumis susijusios. Tai toks epicentras per kurį mes bendraujame, vyksta įvairiausi procesai. Mes dabar aktyviai pradedam su Baltijos šalių regionu. Dabar su Latvija daug dirbame, kurie mūsų analogu yra įsikūrę. To rezultatas jau dabar yra Baltijos šalių šokio platforma. Ji reikalinga tam kad sustiprinti šokio eksportą į užsienyje. Mes šiais metais turime rekordinį skaičių 64 užsienio partnerių, kur teko sustabdyti registraciją, nes jau net fiziškai nebepajėgiame jų priimti. Tai siekiame sukurti Baltijos šokio brandą, mes jau sukūrėme logotipą. Kad būtų stipriau ir įdomiau. Norime pristatinėjant turėti ir mes savo vieną stendą visos trys šalys vienu metu. Kadangi mes turime daugiausia praktikos šioje veikloje, tai mes esame ta lydinčioji organizacija vedančioj šią iniciatyvą. Turime stiprius ryšius su Kanada, taip pat Ukraina. Mes net atlikom menotoriavimą ne savo šaliai, o atvykusiai delegacijai iš Baltarusijos. Konsultavome juos kaip reikia daryti festivalį.

*Kaip organizacija tampa pripažįstama tarptautiškai?*

Mes kadangi esame administracinė- vadybinė institucija, ne meninė. Nieko viduje meniško nėra. Nei vieno žmogaus nėra menininko. Dirbame visi administracinį darbą. Bet mūsų veiklos objektas

yra meno kūriniai, o žaidimo laukas yra meninis. Mes naudojame menininkų kūrinius, mes naudojame menininkus kad vykdytume savo veiklą. Mes esam toks suportas, organizacija kuri yra šone, kuri gerina menininkų sąlygas, suteikia galimybes. Mes be jų išvis neegzistuotume. Jei jų nebūtų ir mūsų nebūtų.

Patikimumas atsiranda pirmiausia nuo personalijų. Tai pirmiausia nuo Audronio kuris padarė didelę įtaką, o kartu ir visų kitų indėlis. Per žmogiškuosius ryšius. Organizacija yra patikima nes: mes pažįstam žmones kurie organizacijoje dirba, mes žinome kad norime su jais dirbti, nes su jais lengva dirbti, nes jie yra profesionalūs, nes jie žino ką daro, jie užtikrina finansavimą, įsipareigojimų vykdymą, jie vykdomi laiku. Per tą tęstinę gerąją patirtį pasitikėjimas ateina anksčiau ar vėliau.

Išlaikymas to tęstinumo yra labai svarbus. Mes nuosekliai tai palaikome. Viena tai siekiame per aktyvų dalyvavimą įvairiuose KKI renginiuose, buvimas tam tikruose renginiuose, tinkluose duoda to pasitikėjimo ir profesionalumo. Pvz. įstojimas į ISPA jungiančius teatrų vadovus ir prodiuserius davė labai didelį pripažinimą Amerikos pusėje. Aš nesitikėjau, kad bus toks pripažinimas būnant du kartus Niujorke. Būdama jų renginyje antrą kartą aš turėjau galimybę susipažinti su tokio lygio žaidėjais. Turbūt aš niekada nebūčiau prie jų priėjusi. Ir tai kalbama apie kelių šimtų žmonių šeimą, kuri vieni kitus pažįsta. Tu nuvažiuosi į Singapūrą ir parašysi ISPA nariui ir greičiausiai susitiksi be jokių problemų. Nes jie turi labai specialias programas. Pati nedalyvavau programoje, bet jie turi pvz. fellowship programą, kurioje naujiems perspektyviems žaidėjams suteikiama mentorius-senjorus. Jis turi mentorių žmogų profesionalą aukščiausio kalibro ir jus du metus turi progą bendrauti kas kažkiek laiko, vystyti savo veiklą. Tai ne tik apie meninį projektus, bet tai strategijų formavimą, didelių organizacijų verslo modelių kūrimą, auditorijos plėtrą, rinkodarą, marketingą ir visi kiti dalykai. Apie brandingą. Įėjimas į tokių organizacijų sudėti, juo būvimas narystėje duoda nepaprastai daug organizacijos pripažinimui. Tau duoda labai didelį plusą. Aš matyt buvau tik kokia trečia lietuvė papuolusi į tą tinklą.

*Kokios vertės kuriamos iš tarptautinės veiklos?*

Pirmiausia tai požiūrio keitimas ir nuolatinis mokymasis. Pastovus tavo dalyvavimas tinkluose tu visą laiką mokaisi, be abejo jeigu tu to nori. Didžiausia vertybė tai žinių mainai, informacijos mainai. Tu pasakoji ką tu darai ir visą laiką tikriniesi. Tu klausaisi kitų kokias strategijas naudoja. Visi susitikimai vyksta apie darbą. Visi bando išpešti tavo žinias, tavo metodus, kurių patys nenaudoja. Tu klausaisi apie regionus apie kuriuos išvis neturi žalio supratimo kas ten yra, kaip

pvz. dabar aš išgirdau apie Urugvajų apie kurį nieko nežinojau. Kas vyksta Azijoje, kaip jie pasiekia žiūrovus, kas vyksta rytų Europoje, kas vakarų? Kaip turėtum programuoti, kokias veiklas užsiimti. Kokias atsakomybes priimą festivaliai, ar teatrai yra atviri ir kodėl. Tada sėdi ir galvoji ką aš darau, kaip aš atrodau pasaulinio mastymo. Kaip aš sugebu atsivežti menininkus iš sudėtingų regionų, kaip sugebu nuvežti Lietuvos menininkus į sudėtingus regionus? Ar man tai svarbu ar ne? Kaip aš programuoju lyčių lygybę, kiek programoje atsipinti rasinis vaidmuo, kultūrinis? Man tai svarbu ar ne? Ar mes esame užsidarę Lietuvoje ar atviri pasauliui? Visi šie klausimai nekiltų jeigu tu nevažinėtum jeigu nebūtum akistatoje su tuo. Kiek pas mane yra neįgalių ant scenos? Pasirodo nei vienas. Kodėl? Nes aš neprogramuoju. Turi tai programuoti, neturiu, didelis klaustukas. Galiu taip daryt ir taip daryti. Tai yra diskusijos, edukacija, plėtimas pažiūrų ir svarbiausia būvimas kontekste. Tai leidžia pasilyginti kaip tu atrodai, kaip organizacija. Kaip tavo darbuotojai dirba. Dar vienas klausimas. Dabar mes įsivedėme praktiką, kad jeigu vienas narys dalyvauja diskusijoje, tada jis privalo pasidalinti su kitais, nes negalim eit visi. Tiesiog kad fiziškai negalime sau to leisti. Taip mes kartu mokomės. Dabar pradėjome dar rašyti kartu klaidas kur kokios yra klaidos, kad galėtume mokytis. Tarptautiniam kontekste labai stipriai augi ir gali pasilyginti kurioje piramidės vietoje tu esi: top-top ar žemiau. Mes save regione jau galime identifikuoti. Kita yra kad gali įvertinti kokios tavo ambicijos ir kur tu nori būti.

*Kokios yra tinklų struktūros ir kaip jos funkcionuoja?*

Tai yra griozdiška organizacija, joje nieko unikalaus nėra. Visi naudoja modelius kurie yra patikrinti. Didžiausi skirtumai yra ne šokio tinklai ir jų unikalumas, tačiau skirtumai tarp skirtingų sričių. Kadangi aš esu dalyvavusi ir šiuolaikinio šokio ir šiuolaikinio cirko tinkluose, tai tarp meno sričių daugiau išryškėja hierarchijos skirtumai, kur lankstu ir struktūruota. Tai cirke yra daug lanksčiau įskaitant institucijas, projektus ar tinklaveiką, ji paprastesnė, lankstesnė. Tai įtakos turi ir pats žanras, kaip meno šaka, jie turi laisvumo, kūrybiškumo, tai ir darbuotojams tas persiduoda. Šokyje jau daugiau atsiranda hierarchijos, yra didelių institucijų galvos, mažų institucijų galvos. Tai praeina penki metai kol tu įtikini kad tu tiek pats kietas kiek ir jis arba po kažkokio tavo padaryto projekto jis pats prieina su tavim kalbėtis. Dažniausiai tai viskas įvyksta, tik reikia daugiau laiko. Dar kitose srityse, jei tai pvz. opera, tai dar viskas griežčiau ir tu neturintis pozicijos tiesiog neatsidursi prie tam tikro rato žmonių. Tai priklauso nuo to kiek tinklas yra struktūrizuotas, hierarchizuotas ir kokios organizacijos yra lydinčios, už kokias roles nariai yra atsakingi. Pavyzdžiui mes dabar dalyvaujam viename projekte, tiksliau laukiam atsakymo, apie unikalius

ekonomikos, vadybos įrankius menininkams ko-finansuoti savo veiklas, kur jie patys save išlaiko per savo veiklas. Įtraukiant ekonomistus, IT specialistus ir tai gali sukurti tam tikrus iš tinklaveikos atsirandančius projektus.

*Kokią vertę jūs duodate tinklams?*

Tą patį ką jie duoda mums. Mes dalinamės savo žiniomis, savo patirtim, savo žinojimu ir išmanymu savo regiono, mes institucija turinti tinklus su kritinėmis šalimis, kaip Ukraina Baltarusija, kurioje mes tampam mediatoriai . Ir dažnai mes esam linkas tam tikriems tinklam, projektam patekti į sudėtingus regionus. Nes mes žinom ten žmones, galim rekomenduoti, padėti sujungti. Ir mes esam to regiono atstovai, mes padedam tam regionui vystis. Audronis labai daug dirbo su Ukraina, dabar biški apsimome, nes dėmesys pasikeitė. Dabar jie atvyksta į festivalį ir sėsime kalbėtis ar mums dar reikia ką nors ten daryti, ar jie patys to nori, gal jau mūsų nebereikia, ar yra poreikis. Negali būti stumk-trauk. Turi būti abipusis supratimas ir dialogas. Mes esam lygiaverčiai partneriai ir kartais net daugiau duodame nei tos ramios, saugios šalys. Mes turime žinojimą ir patirtį kaip reikia dirbti su mažais biudžetais. Ko neturi didelės organizacijas ir ypač valstybinės institucijos. Kai mes susitinkam trupę iš Nyderlandų ir jie sako liko metų gale penki milijonai daryk ką nors. Jie dabar gete atidaro teatrą. Mes turim pinigų daugiau negu reikia. Ir jie toje sistemoje bando suktis, nes jiems reikia įsisavinti tuos pinigus, ir jie nesugeba įsisavinti o jų tiesiog yra per daug. Tada prašau, viena patirtis. O čia kaip tu padarai festivalį su tiek pinigų kiek turi. Tai sakai atvažiuok pažiūrėsi. Kaip padaryti festivalį be komandos metų bėgyje. Kaip tu dirbi viena be 10 žmonių. Ir tu pasakoji ir daliniesi kaip tai padaryti. Dabar atvažiavo iš Minsko ir sako mes neturim jokio biudžeto, mes nežinom nuo ko pradėti rinkti pinigus. Ir tu pradedi mokinti iš kokių užsienio fondų gali gauti finansavimą. Jie net nežino elementarių dalykų, kaip kad reikia mokėti atlikėjams pinigus. Jie tai žino bet nėra iškeltas kaip esminis dalykas. Kur pas mus yra esminis dalykas. Kai pas mus yra esminis dalykas, nes tai yra pagarba kūrėjui. Patirtis yra tokia kokia yra , bet kažkam kitam tai yra naudingas.

*Kalbėjote apie savo patvirtintą poziciją tinkluose. Kokią poziciją jūs užimate tuose tinkluose, kaip tai įvardinate, suprantate?*

Sunku įvardinti kokią. Bet tai suvokiau, kai mūsų organizaciją su projektu pakvietė prisijungti prie Europinio projekto kuriame žaidžia Europos didžiausi žaidėjai. Tai yra festivaliai kurių biudžetai 5,6,10 kartų didesni. Kai jie pasikviečia mus iš šio regiono, o jiems pagal taisykles net mūsų nereikia. Jie pasikviečia mus kaip lygiaverčius žaidėjus, kai mes kalbėjom apie pinigus man

buvo gėda sakyti mūsų biudžetą, nes jis yra gėdingas palyginus su truputėlį toliau pažengusia šalim. Ir tada seka tylos minutė po kurios begalės klausimų kaip tu taip padarai. Tai ir yra pripažinimas, jie mumis pasitiki, jie žino mane kaip festivalio direktorę, žino koks yra festivalis, žino mūsų meninį skonį. Pasižiūri praeitų metų programą ir sako jo jūs darot gerai. Pripažinimas ateina kai gauni žinutes iš pagrindinių pasaulio šokio institucijų *žiauriai gera programa, jūs nerealiai varot*. DancePraha pasigauna kažkuriam mieste ir klausia kaip jūs esat Izraelį keturi spektakliai. Pasakyk kokių būdu, nes niekada Praha nesugebėjo nuvežti nei vieno šokio. Kaip jūs du kartus atrinkti į „DanceMesa“. Kokius tinklus jūs turit? Tai parodo pripažinimą, tai parodo vertę, tai parodo kad gerai dirbi, tai parodo kad tave mato ir tavimi domisi.

*O ko trūksta kad dar aukščiau būtumėt?*

Finansų ir žmogiškųjų išteklių. Finansų organizacijai ir žmogiškiesiems ištekliams. Nes tai ką mes darome dabar darome per daug pagal mūsų resursus. Elementariai mes dirbam labai blogai, nes mes darom daugiau negu galim. Taip nereikėtų tai daryti, nes mes išnaudojam žmones arba nesumokam žmonėms tiek kiek jie verti. Jų tempai ir apkrovimas yra per didelis. Aš norėčiau efektyviau, o tai yra kokybiškiau. Ir mes labai daug pradėjome apie tai kalbėti, kad mes kaip organizacija norėtume dirbti kokybiškiau ir giliau. Ne į plotį eiti, o į gylį, nes jam dabar negalime įeiti į gylį, o plotį esame apėmę. O tai elementariai priklauso nuo resursų. Ir mes galėtume pasodintų tų sėklyčių dar daugiau ir taip atsirastų dar įdomesnių projektų. Tai yra silpnybė. Ir labai aiškiai žinom kodėl tai yra.

*Svarbi veiklos sritis sukurti tinklą Lietuvos šokėjų. Kodėl ir kokią vertę joje matote?*

Nes mūsų pagrindinis darbo įrankis ir yra ši bendruomenė. Mes jiems dirbam ir tarnaujam iš dalies jei žiūrėtume iš plačiau. Mes turime žinoti jos poreikius, o tam kad tai pamatytume, mums reikalingas vientisumas. Mums labai svarbi jų nuomonė apie mūsų veiklą, mes nebūtinai į viską atsižvelgiame, bet stengiamės būti atviri ir reaguoti į jų poreikius. Mes tai formuojame per įvairius įrankius. Dabar pradėjome formuoti susitikimus kelis kartus per metus kuriame mes išdėstome tai ką mes darom, ką planuojame, kažkokius pasiūlymus ir siekiame gauti jų refleksiją ko jie nori. Ar mes judame ta pačia kryptimi ar jie norėtų visai ko nors kito. Turėjome pirmą susitikimą šį sausį ir tada išsaikinome elementarius poreikius, kaip LATGA mokesčius, nes juos visus pradėjo trumpinti. Mes iškarto susisiekiame su LATGA ir suorganizavome seminarą, atsižvelgdami į tai kad jiems tai svarbus klausimas. Tada kitą susitikimą planuojame arba po festivalio arba sezono pradžioje vėl kalbėtis apie poreikius. Ką jie mato po Baltijos šokio platformos, kaip jie į tai



reaguoja. Ar jie nori dirbti šioje platformoje, ar jiems atrodo prasminga dirbti su latviais estais ar išvis nereikalinga. Dabar yra labai didelis pasipiktinimas, bet ši nuomonė gali pasikeisti po festivalio. Tad bendruomenės nuomonė mums yra labai svarbi. Be jos mes niekur, nes mūsų vertė priklauso nuo jų.

*Kaip jūs priimate strateginius sprendimus esant trimis dalininkams ir keturiems darbuotojams?*

Labai paprastai. Su dalininkais mes turime susitikimus. Dabar pradėjome daryti kasmetinius susitikimus- vakarienes- dienos pietus. Per juos pasipasakojame apie veiklas. Kadangi aš pati esu dalininkė tai jau esu tame rate. Tai mes turim tik du žmones ne iš šios komandos, tai tik du iš išorės. Mes pristatom savo veiklą ir reaguojam į jų komentarus. Rašydami strateginę programą mes visada su jais konsultuojamės, tai komandinis darbas. Mums labai vertingas buvo LTKT strateginės programos rengimas, tai kad mes iš tikro nuspręstume kuriomis kryptimis mes einam ir kokias veiklas darome. Mes visoje komandoje atskirai mąstėme kokius projektus mes asmeniškai norėtume tęsti, kodėl kokios priežastys, kokius naujus projektus norėtume daryti, ką norime inicijuoti iš naujo ir tada sėdome kartu viską suderinti ir aiškiai išsikalbėjome ką darome. Nes labai svarbu kad darbas būtų malonus ir patiktų. O tai kad mums pavykta vykdyti projektus kurie patinka ir kurios nori daryti darbuotojai leidžia mums apimti tokį veiklų plotį. Taip pat daug yra ir kitų iniciatyvų, tačiau pagrindinis klausimas yra ar tu tai darysi, nes jei ne tai mes išvis to nedarysim, nes tiesiog neturim resursų. Ir jeigu žmogus sutinka daryti, tai tada darom. Tai čia toks kad nebūtų nuleidimas iš viršaus, o būtų daroma kartu. Ir tai buvo visa laiką. Mes labai susitvarkėm susitarėm, žinom kaip ir kas ką daro. Net ir festivalio kontekste ir kai organizavimą kardinaliai pakeitėm ir programavimą ir rinkodarą iš esmės. Laiko atžvilgiu, viskas paankstėjo pusę metų ir mes laikomės, nes patys tai nusistatėme. Nors galėtume peržengti, tačiau patys save kontroliuojame. Bet čia vidiniai susitarimai. Dalininkai pakomentuoja pasiūlo kažkokias veiklas ir sakom gerai, mes neturim žmogiškų resursų, bet jei jūs patys norit daryti tai mes padėsime ir įtrauksim į komandą, tačiau jūs būsit atsakingi. Ir tas žiauriai faina.

*Daug veiklos remiate projektiniu valdymu. Ar yra veikla vykdoma ne projektais? Galbūt yra kitokios formos?*

Projektinė veikla todėl, kad 24 m. gyvenome projektais. Kiekvienais metais mes rašydavome projektus. Į kultūros tarybą mes pateikdavome po penkiolika paraiškų. Festivalis, vasaros šokio mokykla, kompaktinis diskas USB, kritikų mokymai, profesionalų edukacija, išvežimas į Bulgariją, Meksiką, nuvažiavimas į mugę ir t.t. Viskas buvo taip: teiki visus, ko negauni to nedarai.

Dabar taip, kadangi turim strateginį finansavimą, mes turim pinigus skirstyti pagal veiklas. Dabar realiai tie projektai persivadino į veiklą: festivalio veikla, edukacijos veikla ect. Dabar tie projektai iš esmės tapo programomis ir kasdienine veikla. Pvz. sklaida užsienyje. Aš kas dieną atsakinėju į užklausas ir siūlau produkciją. Pvz. mentoriavimas taip pat. Bent kartą per savaitę į tave kažkas kreipiasi su pagalba ir tu jam padedi. Visos mūsų veiklos yra tarpusavy susijusios ir mes jas įgyvendiname kiekvieną dieną. Mūsų projektų valdymas tapo strateginių programavimu.

*Koks jūsų santykis su menų spaustuve.*

Mes esame „Menų spaustuvės“ dalininkai, ilgalaikiai rezidentai ir nuomojamės ofisą. Mes esame viena iš 10 institucijų, ją sukūrusių. Kodėl jie nėra mūsų strateginiai partneriai, nes mes iš esmės esame dalininkų taryboje, kurie dalyvauja jų programų patvirtinime ir vertinime, o visur kitu dalyvaujame įprasta tvarka, nuomojame ofisą ect.

*Bendras organizatorius ŠBT yra „Vilniaus festivaliai“. Seniai su jais bendradarbiaujate, kaip tai vyksta?*

Mes seniai bendradarbiaujame. Per Vilniaus festivalius mes gauname finansavimą iš Vilniaus miesto savivaldybės. Tai yra grupė festivalių, kurie gauna pinigus būtent per šitą instituciją. Jie yra kaip administracinis aparatas. Mes gauname finansavimą iš LTKT kuri tiesiogiai eina į instituciją, o dalį pinigų mes administruojame per Vilniaus festivalį. Todėl jie vadinasi bendraorganizatoriais. Jie yra dalis mūsų festivalio. Jie taip pat turi didelę reputaciją tarptautiniu mastu, tai jie padeda pritraukti tam tikrus grandus. Pvz. Lan Platelis pirmiausia buvo bandymas pakviesti per Vilniaus festivalius, jis norėjo, bet nerado vietos kur įdėti. Ir tada pasiūlė, kad mūsų festivalio kontekstu būtų galima pristatyti, kas ir įvyko praeitais metais. Tas kontaktas natūraliai perėjo mums.

*Kaip jūs suprantate, kas jums yra informaciją?*

Mūsų tikslas yra skleisti informaciją, dalintis informacija, rinkti informaciją, kontaktais ryšiais apie šiuolaikinį šokį Lietuvoje ir Lietuvos šokio bendruomenę. Mes skleidžiam tą turinį, ką jie turi, pradedant nuo pačių darbų, tada asmenybės, žmonės, per žinojimą kas pas mus vyksta, koks yra turinys ir tą visa turinį pristatinėjame t.y. informacijos sklaida: stoviu aš prie stendo ir sakau žiūrėkite Lietuva, čia yra tas tas ir tas. Čia yra taip taip taip. Me esame informacijos boksas. Reikia informacijos-duodam, reikia kontakto-suvedam, reikia nuotraukų-suvedam, reikia straipsnių-suvedam, reikia kritikos- suvedam. Mes esame žinių dėžutė, kuri žino kuriose vietose ko reikia. Skambina kultūros atašė yra toks festivalis, jis galbūt domėtusi šokiu, kažką atvežti iš Lietuvos.

Bet jis programuoja tokias ir tokias pavardes. Ką galėtum pasiūlyti? Sakau yra tas tas tas. Rinkis iš tų trijų. Nes jeigu aš nusiųsiu visus 25, jis neišsirinks nei vieno. Žinojimas, būtent žinios apie mūsų lauką, išmanymas apie jį, išmanymas visų darbų ką jie turi, visų darbų matymas, kas reiškia reikia visuose dalyvauti, visus darbus žinoti, žinoti kiek žmonių, kiek kainuoja, kokios dekoracijos. Nes manęs bet kur to gali paklausti. Taip pat kaip reaguoja auditorija, kur jie prisistatė, kur turavo. Apie bendruomene kuri gyvena užsienyje.

*Tarptautinė veikla kainuoja. Kokia dalį už tai sumoka/ prideda vertę žiūrovas?*

Pirmiausia mes pristatome žiūrovams, ne profesionalams. Jeigu tu programuosi į profesionalą, tu praleisi žiūrovą. Jei programuosi į žiūrovui, pagalvosi ir apie profesionalą. Pirmiausia yra žiūrovas. Man labai svarbus žiūrovų kiekis, kokie žmonės ateina. Man labai svarbu maksimaliai pažinti. Dar tame nesame labai pažengę, tačiau aš naudoju savo asmeninį santykį, aš einu kalbėtis su ja, jie mane žino, o aš pradėdau pažinti juos. Mes kuriame labai artimą tamprų ryši. Apie ką mes ir kalbėjome su Baltarusiais kad yra labai svarbu užmėgsti ryši su auditorija. Tiek su profesionalais, sugebėti išklausti jų nuomonę, jei ji net labai bloga ir labai plaka, bet sugebėti atrasti dialogą ir sugebėti atrasti bendrus požiūrius. Bet aš niekada nenorėčiau tenkinti auditorijos poreikio, niekada tam neturėjau tikslo. Taip pat, kaip profesionalo tenkinti. Atvežk mums gražaus šokio. Čia nepavalgyti. Festivalis turi sunkesnę užduotį kuri nėra lengva. Jis turi atvežti pasaulį į tavo kiemą, parodyti globalius dalykus, procesus įvykius. Mes turėjome libanietį apie bombardavimą. Ir manęs visi klausia kam tu čia veži, kam tas įdomu, karo pas mus nėra. Pasirodo per tuos du vakarus po 60 žmonių išėję raudonomis akimis, sakė kad tai geriausias matytas spektaklis. Dabar aš supratau kas yra *Middle East*, kad nėra viskas paprasta. Kai tau ateina žmogus ir papasakoja kelintais metais jis išgyveno bombardavimą ir kiek kartų jam pasisekė išgyventi. Tada tu pergalvoji. Tu sieki atvežti dalykus, kurių šiaip žiūrovas nepamatytų. Ir per tą programos pamatyimą, jis gali ugdyti kritinį vertinimą, mąstymą ir galvoti kas pas mus vyksta, ką turim viduj, ką matom Lietuvoje. Ir per žiūrovo poreikį, kuris gali reikalauti iš atlikėjo gali kilti mūsų kultūros laukas ir kultūros lygis. Viskas yra apie bendrą kultūros lygio kėlimą. Kad augtume kartu, kad žiūrovas suprastų kad viskas yra ne vien tai ką mes matome savo teatruose, vyksta kitaip, tada jis gali ir vertinti, nes yra matęs kitokį.

Festivalio profesionalus žiūrovas irgi edukuosi. Man labai svarbu, kad teatralai, labai daug atsitempiauj, kad plėstų savo suvokimą, supratimą matyti kaip skirtingi formatai gali draugauti. Atsikratymas galvojimo dėžutėmis, sienelėmis: ne čia ne šokis, ne čia ne tas. Kodėl šitas spektaklis

yra čia. Ką reiškia šokis, kiek jis platu, kiek siauru. Taigi auditorijos santykis mums yra labai svarbus, manau kad jis dabar yra geras, nes ji kasmet didėja. Dabar salės lūžtančios. Pilna žmonių, žmonėms rūpi.

*Kas ir kaip sumoka už programą, kurią rodote auditorijai?*

Auditorija niekada negebės sumokėti už visa turinį. Auditorijos santykis į biudžetą yra labai mažas. Realiai žiūrovas sumoka mažiau nei 10 proc. Mes kaip festivalis niekada net netraukiame į biudžetą bilietų pardavimo. Jis yra saugos fondas, jeigu atsirastų nenumatytų faktorių, kad galėtume iš to pasidengti. Festivalio biudžetas visada yra ant ribos. Taip pat tai yra ir investicija į ateitį, iš jų mes važiuojame ieškoti programos, nes tam irgi reikia pinigų. Kitas dalykas jeigu lieka pinigų, dažniausiai nelieta, tu investuoji į organizacijos veiklą, į atlyginimus, į kasdieninę veiklą, nes net LTKT strateginis finansavimas nepadengia visų išlaidų, tu dalį turi padengti iš kitur.

Festivalis ir apskirtai organizacijos neskaičiuoja tos ekonomikos, kiek žiūrovas turėtų už tai sumokėti. Nors mes dabar pakėlė bilietų kainas. Nes pasirodo kad jei žiūrovas daugiau susimoka, jis labiau vertina. Mes vis tiek darom ir nemokamai, bet jie nenori eiti.

Kalbant dėl kitų. Didžioji dalis apie 80% atkeliauja iš LTKT. Kita dalis yra padengiama per darbą su kitomis institucijomis padengti konkrečias biudžeto eilutes. Pvz. atsivežant atlikėjus, kad padengtų bilietų kainas kiti arba pasidalintume dalimis. Pvz. modeliuoji kad atvykstantys pasirodytų kažkur kitur ir taip padengti dalį lėšų. Netgi gaminant scenografiją. Mes trise gaminame vieną, kurią paskui pasidaliname, taip nereikia kiekvienam atskirai. Kitas dalykas yra fondai, kurie taip pat gali dengti pvz. keliones, autorinius užmokesčius. Jeigu visi fondai galėtų padengti kažkurias išlaidas aš žinau, kad į festivalį aš galėčiau pritraukti dar kelis pasirodymus. Šiaip kiekviena trupė yra atskiras atvejis, kuriam tu ieškai galimybių ko-finansuoti. Jis priklauso labai įvairiai. Kai kurios institucijos turi savo vidinius biudžetus arba finansavimus, kad vykdytų tarptautinę veiklą. Ypač viešos įstaigos. Pvz ir „Dansema“ gauna finansavimą sklaidai užsienyje. Jie iš to biudžeto dalinai padengia savo keliones išlaidas taip sumažinant kviečiančiosios pusės našta. Tas pats ir pas mus vyksta. Jie aplikuoja, gauna, negauna. Kiek jie gauna, kiek tu gali prisidėti. Yra tam tikri projektai kuriuos tu dengi 100 proc., nes tu nori jį atvežti, bet nėra jokių kitų galimybių. Procentais reikėtų pasiskaičiuoti, tačiau tai nėra didelis. Taip pat dar egzistuoja ir fokus šalys. Tačiau čia priklauso nuo to kiek organizatorius nori žaisti patogiai, nes esant tokiai situacijai turinys gali būti priskiriamas. Kai esi labai priklausomas nuo biudžeto ir papildomų išlaidų tu prarandi laisvę programuoti taip kaip tu nori, rinktis kūrinius. Yra tam tikrų ambasadų ir

fondų ir jie pasiūlys pinigus, bet jei vešiesi tam tikrus kūrinys. Bet jei aš noriu kito, tad prasideda derybos. Gal jie duos mažiau, gal visai neduos. Aš asmeniškai noriu palaikyti meninį lygį ir suvokimą. Visi festivaliai ant to žaidžia: tarp pinigų ir laisvės. Čia priklauso nuo vadovo.

*Kaip atsirado cirkas jūsų veikloje?*

Cirkas yra menų spaustuvės kūrinys. Kai išėjo Audronis iš menų spaustuvės 2016 m. aš tuo metu menų spaustuvėje dirbau su tarptautiniais projektais, man pasiūlė perimti šį projektą. Aš su tuo cirku likau kaip vadovė kol dirbau „Menų Spaustuvėje“. Kai išėjau iš „Menų spaustuvės“ dar vienus metus dirbau su festivaliu kaip nepriklausoma prodiuserė, nes man labai gerai sekėsi. Ir taip dar du metus dirbau, nors jau dirbau LŠIC. Ir tada visiems viskas susiplakė. Masteikaitė dirba LŠIC, daro Šokio festivalį ir dar dirba „Menų Spaustuvėje“ su Cirku. Kadangi mano brandas sustiprėjo visi pradėjo galvoti, kad tai mano kūrinys. Tai nėra mano ir aš niekada nesu teigusi, kad jis yra. Pernai metais aš supratau kad šis dubliavimas turi baigtis ir aš išėjau iš cirko.

O kalbant apie patį cirko lauką, kai aš atėjau į LŠIC, mano meilė cirkui niekur nedingo. Kitas dalykus tuo pat metu daugiau žmonių pradėjo domėtis cirku. Audronis ir anksčiau darė edukacijas cirkui, tačiau nebuvo daug dėmesio iš pačio lauko. Ir mes bendromis pastangomis kartu ir su tarptautiniais partneriais, pradėjom išspausinti daugiau tų cirko atlikėjų, ar studijuoti užsienyje. Džiugas Kunsmanas yra tik dėl to kad mes pašnekėjom su Roberto ir jis paskambino ir jį priėmė į cirko mokyklą. Ofise net apsiverkėm, kai sužinojom kad turėsim pirmą cirko profesionalą su diplomu. Po to pradėjo sektis kietiems įstoti ir dabar turėsim jau kelis diplomuotus cirko artistus.

Ir tada mes pagalvojom viduj kad mūsų tinklas yra stiprus įskaitant ir mano asmeninis, net jei aš nebedirbu su festivaliu. Tada pagalvojom kol neatsiras institucija, kuri galėtų dirbti atskirai su cirku, kodėl negalėtume mes priglauti. Mes dabar daug nedarom, bet pvz. straipsniai, recenzijos, kontaktais mes taip padedame. Jeigu reikės kažkur atstovauti, mes šiuo metu galime tai padaryti. Dėl to dabar prisijungėme prie tinklo „CirkusNext“, tokio pačiu principu dirbantys kaip „Aerowaves“, skatinti pradedančiųjų, jaunųjų cirko atlikėjų kūrybiniu bandymus. Lietuvoje nebuvo nei vienos institucijos kuri tame tinkle dalyvauja. Mes pagalvojome, kad gerai, daug daryti nereikia, reikia būti tik mediatoriu ir sklaidos skleidėju. Padarėm *opencallus*, atrinksim įdomiausius, ir pasiūlysim į Briuselį kad sudalyvauti finaliniame etape. Galbūt atsirinks, gal būt ne, bet esmė, kad žinos jos Lietuvoje yra šiuolaikinis cirkas. Jau kažkokie linkai. O kai laukas sustiprės, dabar jie yra įsikūrę šiuolaikinio cirko asociaciją, ir pasimatys kad daug daugiau dalykų pradės vykti tai natūraliai, čia priklausys nuo jo, galbūt galėsime padaryti etatą šokio centre kur

rūpinsis atskirai cirko reikalais, o gal natūraliai atsirast institucija kuri rūpinsis tai dalykais. Čia jau kaip pati rinka susiformuos. Mes darome impulsą, yra erdvė ir žiūrėsime kas vyks. Mes skleidžiam informaciją, leidžiam naujienas, žinok kad cirkas yra ir mes galim per savo kanalus pasiekti plačią auditoriją. Tai yra broliškas kontaktas. Tai nereikia didesnės garbės ir daugiau darbo, nes jo ir taip yra. O šiaip šios sritys yra labai artimos. Dabar šokio festivalyje turim prisilietimus prie vizualaus teatro, prie kitų disciplinų, kaip ir cirko. Dabar pasirodymą turi Emili Pino, kuris kartu veda ir akrobatikos seminarus. Yra jis atėjęs iš cirko. Bet jis toksai kur gali dėti visur, kur nėra aiškios ribos. Į seminarą ateina ir šokėjai ir *cirkačiai*. Tai daugiau apie judesį. Tai taip susipynusios sritys, kur užsieniečiams net nekylo klausimų apie dalijimą. Yra ir tokių kompanijų kurios net nerašo žanro, kad paliktume atradimo džiaugsmą. Aprašo spektaklį, bet nerašo žanro žodžio. Jie taip plečia auditoriją.

Tas pats dalykas su cirku, padarėme kaip *hipsterių* madą. Kai pasakai cirkas daugybė žmonių galvoja gyvūnai, klounas, bloga patirtis. Kai jie ateina į festivalį ir nelabai supranta kas tai, pagal tą įvaizdį supranta kad čia kietą, kad madinga, ir paskui tie žmonės grįžta. Tu būtum pardavinėjęs kaip šiuolaikinį cirką, tai niekas nebūtų atėję. Aš labai mėgstu pasakoti istorijas. Ne tai kad apgauti, bet papasakoti istoriją. Nes tu turi žiūrovą atvesti iki salės. Ne tai kad apgauti ir parodyt kažkokį šūdą, už brangų bilietą. Man nesvarbūs tie pinigai, na svarbu kad susimokėtų, nes tai parodo kad vertina. Man svarbu, kad tu galėtum susipažinti ir po to nuspręsti, ne prieš tai, sakydamas kad viską žinai. Bet kai ateini pažiūri ir tada sprendžia labai dažnai viskas apsisuka, kad tas žmogus priima sprendimą grįžti dar. Tai neleisti jiems apsispręsti prieš tai. O tam reikalinga daug įrankių: marketingas, vizualus, istorijos kiti dalykai, mada. Sukurk madą, sukurk judėjimą. Aš atėjau su *hipsterio* įvaizdžiu ir dabar pažiūrėk kokie srautai. Bet svarbiausia, kad jie gauna geriausią kokybę ir tada jie nori dar. Ir visa tai gerai, iki tol kol produktas yra geras ir kokybiškas, o papildomomis priemonėmis sužadinti poreikį ir smalsumą. Pas mus Lietuvoje yra tas kad su rinkodara apgauna, nes nepasiūlo geros produkcijos galutiniame taške, o būtent jis ir svarbiausias. Turinys turi būti geresnis, negu rinkodara. Priemonės pateisina tikslą, bet tikslas turi pateisinti priemones, t.y. turinys turi pateisinti rinkodaros priemones.

### ***Interviu su Audroniu Imbrasu.***

*Kas Jus paskatino ir kodėl įkurti LŠIC?*

Pradėkime nuo to, kad mano karta, kuriai dabar apytiksliai yra apie 50m., aktyviai dalyvavo atsiskyrimo nuo Sovietų Sąjungos ir kūrėme savo valstybę. Tuo metu man kilo klausimas ką galiu padaryti savo valstybei, kad ji būtų savarankiška. Buvo aišku, kad reikės atskirti armiją, žemės ūkį, ekonomiką, na visas sritis. Nežinau ar labai sąmoningai ir giliai ar ne, klausiau savęs ką aš galiu padaryti, kad ši valstybė iš Tarybų sąjungos judėtų link vakarų. Visomis prasmėmis: mentališkai, demokratijos suvokimo prasme ir t.t. Aš esu iš kultūros, šokio ir baleto sferos, todėl natūraliai klausimai kilo šioje srityje. Aš intuityviai jaučiau kad yra daug daugiau dalykų joje nei baletas, su kuo nėra nieko blogo, tai yra tiesiog viena iš sričių.

Reikia suvokti kad kai mes atsiskilinėjome, aš tuo metu pradėjau dirbti žurnalistu. Sausio 13 aš jau buvau žurnalistas. Aš labai į širdį ir į protą priėmiau tuomečius įvykius ir tai mane pakeitė. Aš norėjau labai sąmoningai keisti savo valstybę. Na tiesa pradžioje tai buvo intuityviai, vėliau suvokiau kad tai buvo tie dalykai. Prasidėjo mano pirmosios stažuotės Danijoje, Prancūzijoje, JAV. Jos buvo specializuotos, kai kurios ilgalaikės trukusios iki dviejų mėnesių. Tuo metu, maždaug 1989-1996 m., metu aš aktyviai rašiau. Mes su kolegomis pradėjome rašyti „Mūsų malūnas“, aš buvau atsakingas už šokio rubriką, kur tekstuose atsispausdavau nuo baleto. Taigi šios kelionės man buvo tikras kultūrinis šokas. Tai ką aš nujaučiau intuityviai pasitvirtino, kad šokis yra daug platesnis negu mūsų šalyje arba regione yra matoma. Būdamas Prancūzijoje aš praktiškai gavau visišką įėjimą, kiek įmanoma, į šokio sistemą. Reikia suvokti, kad čia šokis nors ir yra mažas, tačiau dabar nuvažiavęs į bet kokią kitą šalį, man užtenka savaitės ar dviejų būti tos šalies šokio dariniuose ir per tai suvokiu visa visuomenę. Pvz. Kiniją, žinau kad skamba keistai, bet aš per tai galiu papasakoti kiek tenai yra demokratijos, kiek diktatūros, kaip viskas yra valdoma. Man nereikia eiti į politikas, seimą ar kultūros ministeriją.

Tada man buvo visiškai sąmoningas noras, kad reikia čia kažką pakeisti ir aš norėjau veikti šokio srityje. Taip pat reikia suvokti, kad tuo metu pačios šokio sąvokos nebuvo. Buvo baletas arba žodis choreografija, kaip visuma. Tarybinei visuomenei šokis buvo vadinamas choreografija, todėl yra Klaipėdos choreografijos fakultetas, todėl aš Čiurlionio mokykloje baigiau choreografijos skyrių, nors ten jokios choreografijos nebuvo. Buvo reikalinga labai daug naujų dalykų, aiškinti sąvokų. Todėl aš rašiau kas yra šokis, kiek yra jo žanrų pasaulyje ir panašiai. Ir tada supratau, kad reikia



imtis kažkokių veiksmų, jog šokio projektai būtų daromi Lietuvoje: įvairūs, kitokie, atvežamos naujos idėjos, formos, formatai, žinios ir t.t.

Na ir dar vienas apie 1993 m. man įvykęs lūžis, tai kai buvo paskelbta jog bus įkuriamas Atviros Lietuvos fondas ir be kita ko jame bus visiškai nauja scenos menų programa, kuri užsiims trimis sritimis: teatru, muzika ir kinu. Tada aš pažinojau žmones kurie dalyvavo šiuose procesuose ir jų paklausiau, o kur šokis? Tai jie pasakė, kad šokio Lietuvoje nėra. Na ir tada buvo padėtas taškas. Reikia imtis veiksmų. Taip pat reikia suvokti, kad kas dabar atrodo natūralūs dalykai, tuo metu tik kūrėsi ir labai daug dalykų ėjo paraleliai: keitėsi įstatymai, sąvokos, terminai. Tai tuo metu, kai fiziškai buvo įkurtas šokio centras, fiziniai asmenys negalėjo steigti įstaigų, tik valstybė galėjo: tiek ne pelno organizacijas tiek viešąsias. Tai šiaip centro steigėjas yra kultūros ministerija su vyriausybės nutarimu. Taigi įkūrė, nustatė man vieną minimalią algą, poros tūkstančių įstatinių kapitalą ir adresą Radvilaitės g., Liaudies kultūros centre.

Įkūrimo lūžio taškas buvo egzistuojantis principas, kad net jeigu naujos vakarietiškos ateinančios struktūros sako šokio Lietuvoje nėra, reiškia reikia padaryti, kad šokis Lietuvoje būtų. Ir buvo įkurtas šokio informacijos centras. Jei tai nebūtų padaryta, tai greičiausiai tai būtų buvęs kažkoks bendras darinys su teatru. Aš norėjau, kad atsirastų šokio sąvoka Lietuvoje. Na ir šie procesai vyko visuose post-tarybinėse valstybėse. Logika panaši: nuo ex-baleto, liaudinio sceninio folkloro, pereiti prie šiuolaikinio šokio. Reikia suvokti kad šiuolaikinis šokis kaip toks atsirado XX a. pradžioje visame pasaulyje. Mes praktiškai visą laiką buvome diktatūrose, tai jis ir negalėjo pas mus ateiti. Tarybų sąjungoje jis net buvo draudžiamas, nebuvo galima tapti profesionalu. Tai žodžiu buvo noras atvežti kuo įmanoma didesnę šokio žanro įvairovę, aišku viskuo užsiimti negalėjai, tai į pramoginį nelindau. Pirmas akcentas buvo: kadangi šokio nėra, tai reikia parodyti, kad šokis yra.

*Pavadinimas organizacijos Lietuvos šokio informacijos centras. Ar pirminis tikslas ir buvo surinkti informaciją apie Lietuvos šokį?*

Yra dar keli aspektai. 9 dešimtmečio pabaigoje, 10 pradžioje šokis pasaulyje struktūrizavosi, kaip ir struktūrizavosi kultūros politika vakaruose, taip atsirado tokios struktūros, kaip šokio centrai, muzikos centrai, teatro centrai ir paplito visuose vakaruose. Tada siena jau buvo atvira, bet tai buvo brangu ir sunkiai pasiekama. Ir Estas, mano kolega Britas Raudas, tam tikras mano analogas Estijoje, šiek toks kitoks, šiek tiek veikiantis kitaip. Ir jis tuo metu įsteigė šokio informacijos centrą Estijoje. Buvau pas jį vieną, antrą, trečią kartą ir poto pasiėmiau jo pavadinimą. Tai viena labai

aiški linija vakarietiško, skandinaviško mąstymo atnešti. Kita vertus jeigu būtų pretenzija kurti šokio centrą atsirastų labai daug priešiško. O dabar kai keistas žmogus, daro keistą daiktą, tai ai tegul daro. Nes kitu atveju nebūtų buvę taip lengva. Taip pat pavadinimas priklausė ir nuo ministerijos, nes ji buvo įkūrėja. Tai čia pirmiausia atspindėjo bendrų vakarų ir Skandinavijos centrų įkūrimo tendencijas. Panašios logikos vystėsi muzikos ir teatro srityse.

Tai buvo užtikrinti informavimą pačia plačiausia prasme. Reikia prisiminti, kad tada interneto nebuvo, tada net fakso dar nebuvo. Buvo tik kasetės ir fizinis daiktų atvežimas. Fizinis visomis prasmėmis, dirbtuvių, grupių, šokių, visko. Tai man buvo informacijos srautas. Tai nebuvo kaupiu ir atiduotų informaciją. Pvz aš rašau straipsnį ir jeigu parašau, kad Prancūzijoje 800 šokio trupių, tai kas? O ką jos daro?

*Jūsų veikla dabar daugiau remiasi tik sukurtos produkcijos sklaida. Kaip buvo pradžioje ar tai keitėsi?*

Mes darėm labai daug ką istoriškai. Visų pirmą, jokių aiškių logiškų finansavimo mechanizmų, kultūros tarybų, nebuvo. Eidavai į kultūros ministeriją ir prašydavai, kartais gaudavai, kartais negaudavai. Tai aišku kad reikėjo visko, nes nieko tuo metu nebuvo. Mes pradėjom dirbtuves. Dabar tai nėra reikšminga, bet tuo metu buvo vertinga kai vasarą atvykdavo choreografai iš JAV. Tai buvo ir grupių pristatinėjimas. Mes nuo 1996 iki 2001 m., prodiusavom 5 laidas. Buvo toks projektas Lietuvos naujo šokio programa. Tai mes suprodiusavom keliasdešimt darbų. Pirmais metais mes suprodiusavom berods 12. jeigu aš neklystu, mes buvo pirmieji išvis fiziškai nevalstybinė organizacija prodiusuojanti spektaklius, po to per metus du įsikūrė „OKT“, „Cholina“, „Menofortas“. Jeigu neklystu scenos menuose LŠIC prodiusavo pirmą nevalstybinį pastatymą. Tai to meto kartos greičiausiai mes esame visus paprodiusavę, gal tik Smorigino nes nenorėjo dalyvauti procesuose. Tai buvo ir prodiusavimas, buvo informacija, tai buvo siekis parduoti, na parduoti tai išsiųsti parodyti, apsikeisti. „Mesa Dance“ mes dalyvaujam jau nuo antros jų mugės. Pačioje pradžioje aš išvis buvau vienas, tai daug tu fiziškai tiesiog negali padaryti. Tai paskui atsirado Vita, Viktoras, kiti bendraminčiai kurie prisijungė. Tada atsirado įvairios veiklos, na ir festivalis. Aš mačiau, kad „Auros“ veiklos yra labai gerai, bet tai labai ribotas apimties. Dabar jis yra labai geros kokybės, tačiau tada tai buvo provincinis ir labai paprasto lygio. Visą tai norėjosi keisti. Tada ambasados buvo politiškai aktyvios, kadangi mes norėjome įstoti į ES. Tai ten buvo įvairių formatų, ne tik dirbtuvės. Buvo tokia judanti šokio konservatorija. Profesionalus valdo pagal tam tikrą modelį. Britų tarybos veiksniai. Tada Šiaurės ministrų tarybos mokymai, mes

buvom kaip partneriai labai įvairaus formato projektuose su šokiu, kurie dabar yra naudojami kaip prototipai kituose srityse. Ir čia nėra nieko ypatingo. Jeigu ne aš būčiau pradėjęs, tai būtų Oskaras ar kas nors kitas tai pradėjęs. Bet tai nebuvo tik gatavos produkcijos gavimas.

*Kaip ir kada atsirado vadybos konsultacijų trupėms?*

Mes įsikūrėm, po metų dviejų kitas Audronis Liūga įkūrė teatro ir kino edukacijos centrą. Esmė kad idėjiškai aš galvojau, kad šokio informacijos centras galės būti kaip prototipas nacionalinio šokio centro Prancūzijoje. kažkas panašaus tarp prodiusavimo ir dabartinio kino centro. T.y. gaus tam tikras lėšas ir paskirstys jas. Tuo metu ekspertavimo suvokimo nebuvo. Tai gaus iš valstybės tarkim kaip nacionalinė struktūra kuri užtikrins šokio atsiradinėjimą Lietuvoje. Tai to formato nebuvo. O kadangi rimtų kultūros reformų nebuvo įvykę ir iki šiol nėra, kas buvo tarybų sąjungoj tas liko, ko nebuvo to ir nėra. Tai reiškia, kad tokiems dalykams struktūriškai atsirasti nebuvo vietos. Tačiau mes aplikavome į kultūros rėmimo formą, vėliau kultūros tarybą mes gaudavom pinigus, už kuriuos prodiusuodavom kitus. Tai labai greitai atsirado trintis. Mes tarkim gauname 40 000Lt, kuriuos padalinam penkiems spektakliams ir kadangi mūsų įstaigos niekas nefinansavo, padengdavom projektais ir administracines išlaidas. Tai X choreografas sako, kad man skirtų 7000LT neužtenka, reikia 35 000LT. Tu sakai kad čia išvis tiek yra skirta. Tai tu prodiuseris iš privačių surask. Čia supaprastinai sakau. Tai pradėjo nebetilpti į tuos rėmus kuriuos mes kūrėme. Tai yra natūralu, kiekvienas didesnis kūrėjas turi didesnių ambicijų ir t.t. Kas iki šiol yra išlikę, pvz. „Menų spaustuvės“ programa atvira erdvė biudžetą kurį skiria penkiems šešiams spektakliams, kai kurių vieno spektaklio tokia suma. Tai natūralu, kad choreografai pradėjo atsiskirti manydami, kad taip jie galės gauti didesnius pinigus. Kas dalinai buvo tiesa, dalinai netiesa, kai kam pavyko, kai kam ne. Bet iš to atsirado visi kiti momentai. Kai daiktas sukuriamas, kas jį prodiusuos? Tuo metu nebuvo tokių sėkmingų turavimo praktikų. Tai buvo maždaug išvažiavimas į Latviją, Estiją. Finansavimo šaltinių jokių nėra kas juos užtikrintų. Tai atsirado trintis kad LŠIC darbo buvo nepatenkinti, nepakankamai daro, nepakankamai prodiusuoja. Turint omeny kad LŠIC buvo vienas arba du žmonės darantys ir kitas veiklas, jie negali veikti kaip agentai. Tai tas kampas tarp bendro intereso veikimo ir atskirų individų interesų. Mes iki kokių 2001 m. prodiusavom, po to nebe. Tuo metu choreografai pradėjo kurti savo įstaigas ir mes tai laikėm pozityviu procesu. Juolab kad įsikūrė „Menų spaustuvė“ kuri užsiėmė šokio ir teatro prodiusavimu, tai nebuvo prasmės to daryti. Taip pat ir dabar vis dar išlieka spaudimas, kad esi

skolingas. Tai kiek tu gali būti skolingas. Tai mes atsisakėme imtis veiksmų, kurie vestų vieno atskiro palaikymą. Mes rinkomės daryti bendresnius dalykus.

Tada pradėjom rengti vadybos seminarų, pačios trupės pradėjo stiprėti. Dar vienas svarbus momentas, kad suvokimas tarp meno lauko ir tos tikrovės yra skirtingas. Reiškia, labai daug kas Lietuvoje, mano kad gali gaminti bet ką, svarbu rasti gerą vadybininką. Tai nėra tiesa. Na nebent gali rasti labai naglą Amerikietį kuris visiems viską stumdo. Bet realiai kol nėra kokybiško produkto tu gali mušdamas pardavinėti, nieko neparduosi. Na Lietuvoj parduosi, yra 2.5 festivalio, tada buvo dar mažiau. Tai šitas yra apie ką mes suprantame pagalba. Ir aš padedu ir Gintarė padeda ir centras padeda, bet žinau kad jeigu čia sėdėtų dar trys choreografai jie sakytų jog centras nieko nepadėjo tada ir tada, o kodėl jie Joną parėmė, kai aš esu geresnis. Tai mes negalime agentauti. Mes nepadedame pardavinėti, nes tai yra visai kita logika. Mes rinkomės prastūminėti bendrus lauko interesus, pokyčius šitime lauke. Be visa kito tik dabar atsirado strateginis kelių metų finansavimas. Tuo metu niekas taip nefinansavimo.

*Kokius žmones bandėte jungti ir kokios kompetencijos/ požiūris buvo svarbios?*

Eigoje 1997 m. buvo eilinis vėjus, su nauja valdžia, iš serijos kad viską ką sena valdžia pristeigė reikia uždaryti ir mes padarysim geriau. Jie buvo vagys, o mes ne. Ir taip iki sekančio pasikeitimo. Na ir per vieną iš tokių pasikeitimų išsikvietė mane Saulius Šaltenis ir pasakė, kad mes uždaram LŠIC. Na arba mes uždaram su viskam, arba tu pasiimk, persisteik ir daryk ką nori. Na ir tada aš dar žiūrėdamas kaip šokio kritikas, susikviečiau veikiančius kitus šokio kirtikus. Aš labai daug rėmiausi beveik nesančių kritikų teoretikų mąstymų, kas labai greitai paskatino neformaliai prisijungti Vita Mazūraitė, kuri labai daug nuveikė. Visgi reikia pripažinti kad tada resursų nebuvo ir aš niekad negalėjau pasisamdyti pastovių darbuotojų. Na aš ir dariau klaidų, ko nereikėtų daryti, man svarbiau buvo padaryti festivalį kuo maksimalesnį. Aš žinai geriau dar penkias trupes atsivešiu negu turėsiu daug žmonių aplinkui. Toks nelabai teisingas požiūris. Tai samdydavai tik to ko pats nemoki. Tačiau iš to atsirado dar vienas dalykas. Aš esu blondinė su technika. Aš galiu padaryti, bet geriau kad nedaryčiau, nes tai nesibaigia geruoju. Tad taip natūraliai atsirado Viktoras Karpušenkovas, kuris irgi buvo balerūnas ir turėjome artimus santykius. Taip jis vieną dieną pasakė, žinai aš jungiuosi prie tavęs, tiesiog nuimsiu nuo tavęs techninį krūvį. Bet jis ta prasme irgi turėjo galvą. Jis užsėmė technine dalimi, kartais finansine, bet suprato kodėl yra šokis. Tai mes taip harmoningai 10 m. pradirbom kartu. Na ir dar Vita prisijungė. Ir mes taip trise kokį 10 metų pradirbom, gal apie 8. O kiti žmonės buvo renkami pagal projektus.

Gal čia negerai darydavau, bet man nebuvo svarbu diplomai, o motyvacija. Na ta prasme, kad pvz. dabar daugelis Menų spaustuvės darbuotojų pradėjo nuo savanorystės, jie žinojo ko norėjo, žinojo kur ėjo. Taip centre atsirado daug žmonių, kurie tiesiog atsirado ir sakė aš noriu padėt. Tai mokėsi ar nemokėsi. Visa tai buvo tiesiog idėjų rinkinys ir pinigais tai nesiremia. Tai ir Gintarė ir aš Prancūzijoje ar D. Britanijoje gautume daug didesnę algą. Arba jeigu ateitum pasakyti ateik pas mane metus paprodiusuok, tai pasakytų tokią algą kurios negalėčiau mokėti. Tai čia buvo žmonės kurie sąmoningai nori užsiimti ir keisti dalykus. Vėliau susiformavo stabilesni finansai ir mes galėjome bent vidutinį kultūros, ne šalies, užmokestį mokėti.

*Kaip atsirado tam tikri strateginiai partneriai su kuriais pradėjote bendrauti, kokią vertę jums jie atnešė?*

Bus labai nekuklus atsakymas, bet tie kurie dabar yra strateginiai partneriai, mes juos kūrėm. Na ne vien mes, kartu su kitais. Stūmėme procesus į priekį, kad tai atsiradinėtų. Nežinau kaip jie atsirado, bet dėl mūsų bendrų veiklų. Kaip pvz. OKT reikėjo užsienyje koordinuoti, tai ministerija iš paskos įkūrė institutą. Tai mes neieškojom. Tai skamba arogantiškai, bet mes kūrėm prielaidas ir poreikius jas įkurti. Arba mes kreipėmės į ministeriją sakdami, kad Lenkai jau seniai įkūrė, o Švedai net davė pinigų tokiam institutui, kurį vėliau uždarė.

Vilniaus festivaliai atsirado, kaip spaudimas iš rinkos išspręsti pagrindinių festivalių problemą Vilniuje. Nes būdavo: taip: eini į savivaldybę, rašai paraišką ir gauni 3000 litų, o kartais ir negauni, tai visiškai neveikė. Tai Zuokas pirmas kuris įkūrė organizaciją Vilniaus festivaliai, kur Naujasis Baltijos šokis pradžioje nepriklausė tik vėliau atsirado. Tai buvo tam tikra konkurencinė aplinka. Pvz. Sirenos gavusi pinigų iš Vilniaus festivalio iškart būdavo pranašesnė prieš Naująjį Baltijos šokį. Tai buvo truputėlį keistai, bet po to išsilygino. Tai nebuvo, kad mes įkūrėme, bet mūsų nuolatinis valdžios spaudimas, prašymai gauti lėšų stūmė į skatinimą spręsti šią problemą.

*Kaip formavote tarptautinius tinklus?*

Yra tarptautiniai įvairūs tinklai, kuriuose sieki dalyvauti. Žinojom kelis tinklus ir tiesiog rašydavome. Kai kur pakviesdavo, vykdavome ten susipažindavome su kitais. Na tie tarptautiniai tinklai vis tiek remiasi žmonėmis. Kai pirmą kartą rašydavom tai būdavo kaip iš Uzbekistano, būdavo kad apmokėdavo ir kelionę ir apgyvendinimą.

*Kaip vyko komandos formavimas, kokio dydžio jas pavykdavo suformuoti? Kaip vykdėte veiklą?*

Toje realybe užtenka vietos kokiems 3 žmonėms. Čia realybė susieta su organizacijos pajamomis, kultūros politika ir daugeliu kitų faktorių. Tai trys žmonės kuriems gali būti suteiktas pastovus

etatas yra optimalu. Na o be abejo atsirasdavo ir daugiau su tam tikrais projektais, bet tai buvo trumpalaikiai. Ypač apie festivalį būdavo labai daug.

*Daugiausia LŠIC rėmėsi projektų valdymu. Dabar atsirado LTKT strateginis finansavimas, kas skatina projektus atsirasti strateginiam programavimui. Kaip manote ar situacija gerėja?*

Pirmiausia organizacija negalėjo gyventi niekaip kitaip, kaip tik *project-based*. Taip pat LKT programinis finansavimas atsirado dėl mūsų, kartu ir kitų, didelio spaudimo. Tai kai aš išėjau iš LŠIC šios programos tik atsirado, tai kaip jas dėlioja Gintarė aš negaliu pasakyti, tačiau taip mes visada dirbome projektų valdymo principais ir negalėjome daryti kitaip.

Žinai gan anksti viskas susivėrė ant festivalio, kaip ant stuburo. Ir reputacijos, ir finansinių aspektų, ir veiklų. Aplink tai susidėjo ir kiti projektėliai. Tai pačioje pradžioje nebuvo jokių rėmimo fondų. Jie ten nuo 2002 m. atsirado. Logika atsirado tokia: manome kad reikia X projektų: festivalis, vasaros šokių mokykla, pristatymas x šalyje.... Na vaizdžiai tariant turi 6 projektus. Kadangi tuo metu fondų logika būdavo tokia, kad jie nusprendavo kiek ir kokių veiklų tau reikia, dabar tai jau keičiasi. Tai rašydavai 8-10 projektų iš principo, kad gautum 6. Kad turėtų ką atmesti ir kai gauni atsakymus žiūri. Iš esmės tai būdavo taip, jeigu gauni pinigus tai darai, jeigu ne tai nedarai. Kai kurių dalykų nedarydavom, kai ką darydavom iš pajamų, kai ką darydavom varganom sąlygom. Ką gauni tą darai. Nežinau, gal tai bloga vadyba, gal tai gera, bet situacija būdavo tokia, kad nesvarbu kokia paraiškas tu berašytum, tas pats žmogus rašydavo, prašai 20 000Lt, gauni 3 000Lt. Rašai dar vieną- paprašai 18 000 gauni 16 000. Tai tada turi daugiau oro. Tai tada modeliuoji veiklas kaip viena kitą gali papildyti. Tai taip ir dėlioji metai iš metų.

*Šokio informacijos centras yra susijęs su menų spaustuve. Kaip?*

Tai scenos menų kontekste yra kitas žingsnis. Tai nepaisant rezidencijos LŠIC yra „Menų spaustuvės“ dalininkas. Tai kai steigėm, tai buvo paprastas klausimas, kai steigiam X agentūrą, ką kviečiam prisijungti? Kai buvo aišku, kad tai atsiranda, kai tai jau eina savivaldybės kontekste, tai taip pat buvo naujovė. Aišku aš labai norėjau, kad steigėjas būtų savivaldybė ir ministerija. Tuo metu ministerijoje buvo fazė kai atėjo nauja valdžia ir nuo visų viešų įstaigų kratėsi ir naujų nesteigė. Pastatus paskyrė, atidavė savivaldybei ir tada tvarkykitės. Tai menų spaustuvė buvo siekis įkurti hibridinį modelį, kad savivaldybei ar ministerijai nebūtų įmanoma apversti organizacijos visiškai kitaip. Tai ir dabar labai erzina daugelį politikų. Žodžiu LŠIC kartu su kitais tapome steigėjais. O logika, kad LŠIC yra ilgalaikis rezidentas, neveikia jos dalininko pozicijos. Taip tai buvo siekis, kad menų spaustuvė suteiktų namus visoms tokioms organizacijoms, tačiau



LŠIC pasitraukus, dalininko funkcijos nedings. O rezidentas tapo konkurso būdu. O šiaip tai viena efektyviausių sektoriaus organizacijų. Kai buvo steigiamas visi atsimena įsikėlimą į naujas darbo vietas, tačiau buvo ir kita istorijos pusė. Steigimo momentu menų spaustuvės administracija sėdėjo LŠIC biure du metus Jakšto g. ir už nieką nemokėjo. Tai buvo atvirkštinė logika. Ar išvis pavyks ją įkurti, nes tai buvo popierinį organizacija. O gautos patalpos buvo visiškai griuvėsiai.

*Daugelis veiklos yra remta tarptautiniais pavyzdžiais, o kartu ir tarptautinėmis veiklomis. Kaip jūs modeliudavote pajamas su veiklomis ?*

Tai *project based* yra *project based*. Kiekvienas projektas daromas kitaip. Kiekvienais metais yra skirtingos logikos. Tai vienas etapas tarptautiškumo buvo dar įstojant į ES. Nes Lietuva buvo, kaip Uzbekistanas ir siekiant įstoti į ES užsienio ambasados turėjo pinigų. Tai yra buvę festivalių, kurių biudžetai už dabartinius didesni. Tai buvo, nedaug, bet buvo atvejų kai ambasada sumokėdavo praktiškai už viską, kelionę, užmokestį, apgyvendinimą ir tau reikėdavo pasirūpinti tik sale. Toliau aktyviai rašydavom „Nordic Cultural funds“. Labai daug prisidėjo „Phillip Morris Lietuva“, kurie 7 ar 8 m. mus rėmė. Tai buvo nuo 100 000- 120 000 Lt. Tai nebuvo labai didelios sumos, bet tai duodavo pastovumą. O ministerija, tai kiekvienais metais, eini iš naujo kalbėtis. Aš stabilumą truputėlį suvokių kitaip, nes aš niekada neturėjau garantijos. Tai iš ministerijos 120 000, „Philip Morris“ 120 000 dar kelios aktyvesnės ambasados ir turi gerą festivalį. Man sunku save vertinti, bet buvo tam tikro gebėjimo, ko ne visi kiti turėjo. Tai būdavo trupės festivalyje, kurių biudžetai viršydavo visą festivalį. Tai viena iš mažų paslapčių, kad didžiosios trupės niekada neatvažiavimo už pilną kainą iš festivalio biudžeto. Visada būdavo ištaikomas momentas, dėl susiklosčiusių aplinkybių pavykdavo gauti jų valstybių arba pačios trupės prisidėjimo. Nes kitaip labai paprasta arba darai festivalį, arba pristatai vieną trupę. Niekada nebuvo pristatymo už pilną kainą, nes tada tiesiog pristatai dvi trupes. Mes siekdavome padaryti didelį festivalį. Su kokiais Vokiečiais kai pakalbi, parodai festivalio programą ir paklausi kaip manai koks biudžetas? Tai 6/7 kartus skiriasi kiek jie galvoja ir kiek mes realiai mokam. Tai čia galbūt buvo išskirtiniai gebėjimai.

O kitais atvejais tai modeliuoji. Jei prie festivalio kvieti prodiuserius, tai dėlioji kad atvykimą apsimoka pats, o kartais ir pats pamoki arba ambasada.

*Daug jūsų veiklos remiasi dėmesiu į kultūros politiką. Kokius tikslus turėjote darbui su visuomene?*

Tai buvo ta visuomenė kurią norėjom keisti. Tai Vilniuj, apie Klaipėdą nešneku, Kaune „Aura“ porą premjerų ir muzikinis, šokio prasme naujienos buvo tokios: Operos ir baleto teatre nebedarė premjerų, nes nebuvo valstybėje lėšų, tai kažkas debiutuoja dvjetukėj, trejetukėj ar naujas



Zikfridas, tai eini pažiūrėti. Na ir buvo Lietuvos ansamblio naujos programos. Dar buvo tokių keistų pasirodymų, kaip striptizo teatras iš Ukrainos. Tai jeigu esi šokio mėgėjas, tai maždaug eik į operos ir baleto teatrą ir žiūrėk tą patį repertuarą. Primenu tuo metu nebuvo jokių telefonų, internetų, faksų. Maskvoje buvo viena aktyvi kritikė per kurią pavykdavo gauti kasečių. Tai tikslas buvo maksimaliai per savaitę pateikti viso pasaulio šiuolaikinio šokio spektrą, t.y. šokio formų žanrų spektrą. Kas vieniems atrodydavo, kad tai kičas, nes nėra vieno stiliaus. Tačiau to ir neturėjo būti, nes nebūdavo toks tikslas. Tai per festivalį tu turėjai gauti pūzlę, mozaiką kurią dėliodavai. Tai tikslas buvo rodyti publikai koks gali būti šokis. Per tai rodyti net kas yra scenos menai, nes festivalyje yra buvę ir pusiau operų ir ko tik nori. Žanrų prasme tai yra didžiausią įvairovę užtikrinantis festivalis Lietuvoje.

*Ar yra panašumų tarp veiklos pradžia su šokiu ir dabar vykdoma veikla su šiuolaikiniu cirku?*

Tai logika yra tapati. Tik skirtumas toks, kad baletas ir iš jo gimstančių reiškinių yra daugiau. O šiuolaikiniame cirke mažiau ir dar plius prisideda gyvūnai ir t.t. Tai logika tapati. Bet struktūriškai tai pradėjo daryti kita organizacija. Bet tame būta ir mažo atsitiktinumo. Buvo toks momentas eilinį kartą eidamas kalbėti į Prancūzų ambasadą ką čia galime atvežti, ką su festivaliu galime padaryti. Tai man pasiūlė cirką atvežti. Tai mano reakcija buvo what? Ne tai čia tą šiuolaikinį. Tai pasiūlė atlikėją, kurį aš esu matęs, bet nesuvokiau kad tai šiuolaikinis cirkas. Tai mane suveikė labai pozityviai. Tai cirkas yra *next dance*. Tai šiuolaikinis šokis vystėsi nuo XX a. pradžios ir struktūrizavosi 8 dešimtmetyje, kai cirkas dabar struktūrizuojasi per pastaruosius 10-15m. Ir mes buvome tarybų sąjungoje, kai šokis jau buvo sustruktūrizavęs. O Cirkas mes pradėjom lygiagrečiai su Europa ir belieka tik finansų ir noro klausimas. Tai toks pats visuomenės keitimas. Dar vieno žanro labai įvairaus, labai įdomaus integracija.

*Ar skiriasi šokio ir cirko tinklai?*

Taip be abejo. Kadangi šokis kilo iš baleto struktūrų, tai cirkas vystėsi kaip visiška alternatyva. Šokis buvo siejamas kad tai baleto gerinimas, o šiuolaikinis cirkas iš esmės atmetė cirko tradicijas. Tai jiems reikalingos visai skirtingos struktūros. Tai mes dabar gyvenam visai kitokiam laike. Tai daugiau mažiau civilizuotose valstybėse šokis turi struktūras. O cirkas ant pusantros rankų pirštų galima suskaičiuoti. Tai šokis turi 30-40 valstybių. O cirkas 2-3, dar kelias. Tai aišku pas Prancūzus jau viskas sustruktūrizuota nes jie labai stebi procesus ir greitai reaguoja, mes aišku nieko nedarom. Cirkas dabar tampa vis labiau populiarus žiūrovams, kartu su „Cirkus De Soile“, tampa mados reiškiniu ir pasaulyje tik kuriasi. Tai yra toks paradoksas, kad darydamas 8 ar 9 cirko

laidas aš nebuvo apsilankęs nei viename cirko festivalyje. Viską darydavau intuityviai atsiremdamas nuo šokio ir ambasadų. Nes jis ir vystosi dabar. Ir jis pakišinėja po savimi visus kitus žanrus.