

INOVACIJŲ TINKLŲ  
KŪRIMASIS LIETUVOJE:  
ATVEJŲ STUDIJOS

---

LINAS ERIKSONAS

INGRIDA GEČIENĖ

LAIMA NEVINSKAITĖ

ERIKA TAURAITĖ-KAVAI

ALINA ŽVINKLIENĖ



# INOVACIJŲ TINKLŲ KŪRIMASIS LIETUVOJE: ATVEJŲ STUDIJOS

---

LINAS ERIKSONAS

INGRIDA GEČIENĖ

LAIMA NEVINSKAITĖ

ERIKA TAURAITĖ-KAVAI

ALINA ŽVINKLIENĖ



LIETUVOS SOCIALINIŲ TYRIMŲ CENTRAS  
SOCIALINIŲ INOVACIJŲ INSTITUTAS

# INOVACIJŲ TINKLŲ KŪRIMASIS LIETUVOJE: ATVEJŲ STUDIJOS

---

LINAS ERIKSONAS  
INGRIDA GEČIENĖ  
LAIMA NEVINSKAITĖ  
ERIKA TAURAITĖ-KAVAI  
ALINA ŽVINKLIENĖ

VILNIUS, 2015

UDK 001.895(474.5)

In87

Apsvarstė ir rekomendavo išleisti  
Lietuvos socialinių tyrimų centro taryba  
(2015 m. lapkričio 26 d. protokolas Nr. MT-8)

Mokslinė redaktorė  
Ingrida Gečienė

Recenzentai:  
prof. dr. Jūratė Černevičiūtė  
dr. Skaidra Trilupaitytė

Tyrimas atliktas įgyvendinant Lietuvos mokslo tarybos  
finansuojamą projektą „Inovacinių tinklų Lietuvoje  
integracijos į Europos mokslinių tyrimų erdvę analizė“  
(Nr. MIP-114/2011).

© Linas Eriksonas, 2015  
© Ingrida Gečienė, 2015  
© Laima Nevinskaitė, 2015  
© Erika Tauraitė-Kavai, 2015  
© Alina Žvinklienė, 2015  
© Lietuvos socialinių tyrimų centras, 2015  
© Socialinių inovacijų institutas, 2015

ISBN 978-609-95786-1-3

## TURINYS

---

<b>ĮVADAS</b>	<b>7</b>
<b>PIRMOJI DALIS. INOVACIJŲ TINKLAI IR INOVACIJŲ APLINKA</b>	<b>13</b>
<b>1. INOVACIJŲ TINKLŲ ĮTAKA SOCIALINEI INOVACIJŲ APLINKAI</b>	<b>15</b>
1.1. INOVACIJOS	16
1.2. TINKLAI	19
1.3. INOVACIJŲ TINKLAI	21
1.4. INOVACIJŲ KŪRIMO PASITELKIANČIŲ TINKLŲ PROCESAS	25
1.5. INOVACIJŲ TINKLŲ LEGITIMUMO ASPEKTAI	36
1.6. SOCIALINIŲ TINKLŲ ANALIZĖS METODO TAIKYMAS INOVACIJŲ TINKLŲ TYRIMUI	38
<b>2. KULTŪROS ĮTAKA INOVACINEI APLINKAI IR INOVACIJŲ TINKLAMS</b>	<b>42</b>
2.1. KULTŪROS SĄVOKA IR KULTŪROS VERTYBIŲ MATAVIMAS	44
2.2. KULTŪROS DIMENSIJŲ ĮTAKA INOVATYVUMUI	47
2.3. LIETUVOS KULTŪRINIAI BRUOŽAI IR INOVATYVUMAS	57
2.4. KULTŪRA IR INOVATYVUMAS: REIKŠMĖ VADYBAI IR POLITIKAI	59
2.5. IŠVADOS	60

<b>ANTROJI DALIS. INOVACIJŲ TINKLŲ STRUKTŪRA IR VEIKLOS FORMOS</b>	<b>63</b>
<b>3. PRADEDANČIŲJŲ ĮMONIŲ INOVACIJŲ TINKLAI LIETUVOJE: EKSPERIMENTINIO TYRIMO REZULTATAI</b>	<b>65</b>
3.1. TYRIMO TIKSLAS IR HIPOTEZĖS	66
3.2. PARENGIAMOJI ANALIZĖ	71
3.3. TIRIAMOJO TINKLO ANALIZĖ	76
3.4. APIBENDRINIMAS IR IŠVADOS	89
<b>4. MOMENTINIO SOCIALINIO TINKLO POVEIKIS INOVACIJOS VYSTYMUI</b>	<b>91</b>
4.1. TYRIMO METODIKA	92
4.2. MOMENTINIO TINKLO POVEIKIO STUDIJA	95
4.3. IŠVADOS	104
<b>5. SOCIALINIŲ INOVACIJŲ TINKLAI</b>	<b>107</b>
5.1. SOCIALINIŲ INOVACIJŲ TINKLŲ VYSTYMO KONTEKSTAS	109
5.2. SOCIALINĖ PARTNERYSTĖ, KAIP SOCIALINIŲ INOVACIJŲ TINKLAS	110
5.3. PASIRINKTŲ SOCIALINIŲ INOVACIJŲ TINKLŲ ATVEJŲ ANALIZĖ	112
5.4. IŠVADOS	128
<b>6. ASMENINIAI INOVACIJŲ TINKLAI TARPTAUTINĖJE TYRĖJŲ ERDVĖJE</b>	<b>131</b>
6.1. ASMENINIO TINKLO KŪRIMAS: ATVEJO STUDIJA	132
6.2. IŠVADOS	155
<b>APIBENDRINIMAS</b>	<b>157</b>
<b>NAUDOTOS LITERATŪROS SĄRAŠAS</b>	<b>162</b>
<b>SUMMARY</b>	<b>177</b>
<b>PRIEDAI</b>	<b>185</b>



## ĮVADAS

---

**INGRIDA GEČIENĖ**

Atsižvelgiant į, palyginti su kitomis Europos Sąjungos šalimis, lėtą Lietuvos pažangą kuriant ir diegiant naujoves (inovacijas), mokslo studija siekiama išanalizuoti socialinę inovacijų kūrimo aplinką šalyje, didžiausią dėmesį skiriant bendradarbiavimo kultūrai, ryšiams ir tinklams tarp mokslininkų ir tyrėjų, tarp skirtingų mokslo ir studijų institucijų, tarp mokslo ir verslo atstovų, tarp valstybinio, privataus ir nevyriausybinių sektorių tiek Lietuvoje, tiek už jos ribų. Tokią mokslo studijos paskirtį lemia, viena vertus, naujausių užsienio inovacijų studijų įžvalgos dėl inovacijų tinklų esminio indėlio į spartų inovacijų diegimą ir, kita vertus, inovacijų kūrėjų bendradarbiavimo tradicijų stoka Lietuvoje, Lietuvos inovacijų 2010–2020 metų strategijoje įvardyta kaip viena iš pagrindinių inovacijų plėtros kliūčių. Taigi tikimasi, kad mokslo studija padės geriau suprasti inovacijų aplinką Lietuvoje, prisidės prie inovacijų plėtros per inovacijų tinklų kūrimą ir jų integracijos į tarptautinius tinklus skatinimo.

Intensyvesnis ir labiau struktūrizuotas bendradarbiavimas, toks kaip tinklai, konsorciumai ir susitarimai tarp skirtingų universitetų tyrėjų grupių, įmonių ir kitų organizacijų (vyriausybinių institucijų, ligoninių, fondų ir pan.), yra šiuo metu inovacijų sistemoje vykstančių pokyčių raiška. Pirma, moksliniai tyrimai ir technologijų vystymasis tapo tokie sudėtingi ir daugiadiscipliniai, kad vienos organizacijos ar tyrimo grupės sugebėjimų neužtenka norint pasiekti norimus rezultatus (Larėjo 1998). Antra, tyrimų centrai ir universitetai susiduria su viešųjų išteklių mažėjimo tendencija ir yra labiau linkę naudotis kitų sukurtomis technologijomis. Pagaliau bendrovės keičia naujų idėjų ir produktų vystymo būdus, vis daž-

niau naudodamosi kitų organizacijų kompetencijomis ir gebėjimais (Chesbrough 2003; Laursen & Salter 2004; Campbell & Guttel 2005); be to, šią tendenciją skatina ir informacijos bei komunikacijos technologijų pažanga. Pasikeitusi inovacinių sistemų aplinka verčia kreipti didelį dėmesį į besiformuojančius mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros (MTEP) inovacijų tinklus, kurie skatina technologinių ir netechnologinių inovacijų kūrimą ir įgyvendinimą.

Inovacijų tinklų tyrimai užsienyje sociologijos, ekonomikos, vadybos mokslo srityse sistemingai vykdomi nuo XX a. 7-ojo dešimtmečio. Vienas iš šių tyrimų klausimų – išorinių informacijos šaltinių vaidmuo inovacijų kūrimo procese (Freeman 1991, 499). Nustatyta, kad įmonių išoriniais formaliais ir neformaliais socialiniais tinklais gaunama mokslinė ir technologinė informacija bei informacija apie vartotojų poreikius yra pagrindinis sėkmingo inovacijų kūrimo ir diegimo veiksnys. Dėl naujų informacijos ir komunikacijos technologijų tobulėjant socialinių tinklų analizės metodams, inovacijų tinklų analizė buvo pradėta taikyti apdorojant gausius duomenis, tačiau dėmesys daugiausia buvo skiriamas tinklo struktūros analizei: tinklo dydžiui, tankumui, tinklo skylėms, centralizacijos laipsniui pagal veikėjo gaunamųjų ryšių skaičių, kontrolės ar nepriklausomumo aspektams, tinklo žvaigždėms ir izoliuotiesiems veikėjams.

Todėl praėjusio šimtmečio paskutinį dešimtmetį pradėta nagrinėti, kaip funkcionuoja socialiniai tinklai, kaip jie yra socialiai konstruojami, reprodukuojami ir keičiami, kaip ištraukiama į esamus tinklus ar kuriami nauji ryšiai. Tokia dinamiška socialinių tinklų analizės kryptis yra mažiau susijusi su kiekybine duomenų analize: įtraukus kokybinius metodus, gerokai padidėjo taikomų duomenų rinkimo metodų įvairovė – nuo stebėjimo, interviu, biografinių interviu iki etnografinės metodologijos (Gečienė 2009, 134).

Ypač didelį postūmį socialinių tinklų analizei suteikė socialinio kapitalo teorijos pradininkų – Bourdieu, Colemano ir Putnamo – teorinės išvalgos dėl individų ir jų grupių (organizacijų, visuomenių ir panašiai) socialinio kapitalo, kuris sukuriamas ir didinamas pasitelkiant socialinius tinklus. Bourdieu teigimu, socialinis kapitalas – tai ištekliai, kuriuos individas arba grupė įgyja dėl priklausymo mažiau ar daugiau institucionalizuotam tarpusavio santykių tinklui (Bourdieu & Wacquant 1992, 119). Be to, tik naudojant socialinį kapitalą yra įmanomi kitų kapitalo išteklių – ekonominių (materialiniai ištekliai, sprendimų priėmimas), kultūrinių

(išsilavinimas, kalbų mokėjimas, informacija) ir simbolinių (prestižas, reputacija, garbė) – mainai (Gečienė 1999, 64).

Šiuo metu vyrauja šios pagrindinės inovacijų tinklų analizės kryptys: 1. Socialinio kapitalo įtaka mokslinių tyrimų ir technologijų plėtrai bei inovacijoms (Gabbay & Zuckerman 1998; Landry, Amara & Lamari 2000); 2. Tarptautinių inovacijų tinklų konceptualizavimas ir tyrimai (Coe & Bunnell 2003); 3. Inovacijų tinklų atvirumas informacijos perdavimui (Walsh & Nagaoka 2009); 4. Inovacijų finansavimo ir inovacijų politikos reformų įtaka inovacijų tinklams (Walsh, Baba & Yasaki 2008; Walsh & Nagaoka 2009); 5. Informacijos prieinamumas bei perėmimas ir inovacijų tinklų vadyba (Nooteboom & Gilsing 2004); 6. Inovacijų vadyba ir kultūra (nauja kalba ir vertybės), motyvacija ir inovatyvus elgesys inovacijų tinkluose (Muller-Prothmann & Rhinow 2009; Walsh & Nagaoka 2009); 7. Mokslo ir verslo atstovų bendradarbiavimas kuriant socialines inovacijas (The Royal Society Report 2009).

Lietuvoje dėmesys inovacijoms sparčiai didėja, tačiau Europos inovacijų švieslentės duomenys atskleidžia gana lėtą Lietuvos pažangą kuriant ir diegiant inovacijas: nors nuo 2007 metų suminis Lietuvos inovatyvumo indeksas pakilo 4 proc. ir Lietuva pateko į nuosaikiųjų novatorių grupę, 2014 metais Lietuvos indeksas vis dar buvo 0,28, o ES-27 šalių indeksas buvo vidutinis – 0,54 (Hollanders, Es-Sadki, Kanerava 2015, 10–13). Kaip pažymima Lietuvos inovacijų 2010–2020 metų strategijoje, Lietuvos inovatyvumui, be kitų problemų (nepakankamų žmogiškųjų išteklių ir finansavimo), įtakos turi fragmentuota inovacijų sistema, nepakankami moksliniai ir inovaciniai gebėjimai įmonėse, privataus ir viešojo sektoriaus bendradarbiavimo tradicijų trūkumas (Lietuvos inovacijų 2010–2020 metų strategija 2010).

Lietuvoje jau yra atlikta keletas socialinių tinklų tyrimų, pavyzdžiui, D. Kuzmickaitė (2004) tyrinėjo emigrantų tinklus JAV, I. Gečienė (2008) – iš Lietuvos išvykusių mokslininkų tinklus su Lietuvos mokslo atstovais ir įmonėmis, A. Ramonaitė (2006) – bendruomenės tinklus kaimo ir miesto vietovėse, A. Ramonaitė ir kiti (2011) – pilietinio judėjimo tinklus. Tačiau mokslinė inovacijų tinklų analizė dar nebuvo atliekama. Šią spragą iš dalies užpildo ši mokslo studija.

Mokslo studija paremta autorių vykdytais moksliniais tyrimais taikant skirtingus tyrimo metodus. Šiuos tyrimus vienija siekis ištirti inovacijų tinklų kūrimąsi Lietuvoje.

Bendri tyrimų uždaviniai:

1. Ištirti pasirinktų Lietuvos inovacijų tinklų struktūrą ir veikėjus;
2. Ištirti, kas ir kaip yra perduodama per inovacijų tinklus, pagrindinį dėmesį skiriant žinių ir informacijos srautams;
3. Išanalizuoti, kokie ekonominiai, kultūriniai ir socialiniai veiksniai daro įtaką inovacijų tinklų raidai, inovacijų kūrimui ir diegimui;
4. Ištirti Lietuvos inovacijų tinklų jungtis su tarptautiniais inovacijų tinklais, jų dinamiką;
5. Nustatyti Lietuvos inovacijų tinklų stiprinimo ir jų pridėtinės vertės didinimo veiksnius.

Siekiant sukurti Lietuvos inovacijų tinklų ir jų integracijos į tarptautinių inovacijų tinklų erdvę tyrimo metodiką, buvo atliktas žvalgomasis verslininkų ir rizikos kapitalo žaidėjų socialinio tinklo „AngelList“ tyrimas, paremtas kiekybine socialinių tinklų analize. Žvalgomasis tyrimas atskleidė, kad, tiriant inovacijų tinklus, nepakanka taikyti tik kiekybinį socialinių tinklų analizės metodą, kuris neleidžia atskleisti ambivalentiškų socialinių ryšių tarp atskirų tinklo veikėjų.

Todėl tolesniam tyrimo etapui pasirinkti šie pagrindiniai metodai:

- kiekybinė socialinių tinklų analizė naudojant viešai prieinamą socialinių tinklų medžiagą apie socialinius ryšius;
- atvejo analizė taikant tiesioginio dalyvavimo metodą (angl. *participatory research*) bei interviu su pagrindiniais tinklo dalyviais;
- antrinė duomenų analizė.

Pasirinkti metodai leido gauti išsamesnės informacijos apie tinklų struktūrą, turinį ir funkcijas, formavimosi dinamiką ir kylančias problemas bei jų įtaką inovacijų kūrimui.

## MOKSLO STUDIJOS STRUKTŪRA

Pirmojoje mokslo studijos dalyje pateikiami bendrieji inovacijų tinklų ir inovacijų aplinkos aspektai.

Pirmajame skyriuje Ingrida Gečienė (Lietuvos socialinių tyrimų centras), Erika Tauraitė-Kavai (ISM Vadybos ir ekonomikos universitetas) ir Alina Žvinklienė (Lietuvos socialinių tyrimų centras) paaiškina pagrindines vartojamas sąvokas: *inovacijos, tinklas, inovacijų tinklas, inovacijų legitimumas* ir pan. Apžvelgia inovacijų atsiradimo veiksnius, skirtingas inovacijų formas, socialinių tinklų charakteristikas, inovacijų tinklų tipus, inovacijų tinklų legitimumą bei socialinės tinklų analizės metodologinius aspektus. Ši dalis suteikia kitoms mokslo studijos dalims teorinį ir metodologinį pagrindą.

Antrajame skyriuje Laima Nevinskaitė (Socialinių inovacijų institutas) aptaria kultūros įtaką šalies inovatyvumui ir inovaciniams socialiniams ryšiams. Pristato kultūros sąvoką ir kultūros vertybių matavimą, pagrindines kultūros dimensijų teorijas. Apžvelgia kultūros dimensijų įtaką inovatyvumui bei kultūros įtakos inovatyvumui reikšmę vadybai ir politikai. Tada aptaria Lietuvos kultūros dimensijų sąsajas su inovatyvumu. Šios dalies išvalgos pritaikomos kitose dalyse nagrinėjant inovacijų tinklų atvejus.

Antroji mokslo studijos dalis skirta konkrečių inovacijų tinklų analizei. Šioje dalyje pateikiamos kelių pasirinktų inovacijų tinklų atvejų studijos ir tinklų formavimasis analizuojamas per asmeninį požiūrį.

Trečiajame skyriuje Linas Eriksonas (Vilniaus universiteto Tarptautinio verslo mokykla) analizuoja pasirinktą inovacijų tinklo formavimosi atvejį – pradedančiųjų įmonių inovacijų tinklą – remdamasis bandomąja socialinių tinklų tyrimo metodologija. Siekiama nustatyti veiksnius, darančius įtaką pradedančiųjų įmonių inovacijų tinklų plėtrai Lietuvoje, įvertinamas rizikos kapitalo institucijų ir jų atstovų vaidmuo pradedančiųjų įmonių socialiniuose tinkluose. Analizuojami atrinktų pradedančiųjų įmonių socialinio tinklo „Twitter“ duomenys. Tiriama, kokie yra pradedančiųjų įmonių ekosistemos socialinių tinklų dalyviai. Lietuvos pradedančiųjų įmonių ekosistemos kūrimosi etapai lyginami su kitų šalių pavyzdžiais siekiant nustatyti bendrus dėsningumus.

Ketvirtajame skyriuje Erika Tauraitė-Kavai (ISM Vadybos ir ekonomikos universitetas) analizuoja momentinį socialinio tinklo poveikį inovacijos kūrimui. Analizei pasirinktas atvejis – tarptautiniame „Launch48“ renginyje (vykusiame Vilniuje) susikūręs momentinis socialinis tinklas, skirtas inovatyviai idėjai vystyti.

ti ir įgyvendinti. Remdamasi inovacijų mikrolygmens procesus nagrinėjančiomis teorijomis autorė analizuoja žinių kūrimo ir konversijos procesus momentiniame socialiniame tinkle.

Penktajame skyriuje Ingrida Gečienė (Lietuvos socialinių tyrimų centras) nuo verslo inovacijų srities pereina prie socialinių inovacijų ir atlieka pasirinktų Lietuvos socialinių tinklų analizę siekdama iširti socialinių inovacijų tinklų formavimąsi ir tęstinumo galimybes Lietuvoje ir už jos ribų. Analizuojant dvi „Equal“ programos vystymo bendrijas, atskleidžiama šių bendrijų pagrindu susiformavusių inovacijų tinklų struktūra, funkcijos, tinklinių ryšių turinys. Taip pat analizuojami socialinių inovacijų tinklų kūrimuisi ir tęstinumo dinamikai svarbūs aspektai: vystymo bendrijų sukūrimo situacija, požiūris į socialinės partnerystės veikimo principus ir naudą, socialinių inovacijų tinklų transformacija ir tęstinumas bei integracija į Europos socialinių inovacijų tinklus.

Šeštajame skyriuje Alina Žvinklienė (Lietuvos socialinių tyrimų centras) socialinių tinklų ryšių kūrimą, išlaikymą, praradimą ir atkūrimą nagrinėja per asmeninio tinklo formavimo prizmę akcentuodama legitimumo aspektą. Siekiama iširti legitimumo įtaką asmeninei tinklaveikai integracijos į nacionalinių ir tarptautinių mokslinių tyrimų erdvę kontekste. Tyrimo duomenys interpretuojami dažniau sutelkiant dėmesį į vidinį legitimumą, t. y. tinklo veikėjų abipusį suvokimą būti ar nebūti pripažintiems, o ne į išorinį legitimumą, t. y. jų CV ar jų organizacijų pripažinimą plačioje socialinėje aplinkoje, įskaitant reikšmingus kitus.

## **PIRMOJI DALIS**

---

# INOVACIJŲ TINKLAI IR INOVACIJŲ APLINKA





## 1. INOVACIJŲ TINKLŲ ĮTAKA SOCIALINEI INOVACIJŲ APLINKAI

INGRIDA GEČIENĖ, ERIKA TAURAITĖ-KAVAI, ALINA ŽVINKLIENĖ

XX a. pabaigoje prasidėjusi nauja ekonomikos era siejama su žinojimu ir informacija, kaip pirminiais vertės kūrimo šaltiniais. Šiuo laikotarpiu buvo pastebėti du pagrindiniai šiuolaikinės ekonomikos aspektai – didėjanti modernių inovacijos procesų priklausomybė nuo žinojimo ir didėjantis inovacijų daugiamatis sudėtingumas. Pasak C. Freemano, „inovacijų problema glūdi informacijos iš įvairių šaltinių apdorojimo ir jos konvertavimo (pavertimo) į naudingas žinias apie naujų produktų ir procesų projektavimą, pagaminimą ir pardavimą procesuose“ (Freeman 1997, 501). Kitaip tariant, naujos žinios nelaikomos inovacija, kol jos neskatina ekonominio augimo ir negeneruoja pelno. Rinkos ekonomikos sąlygomis inovacijos užtikrina rinkos veikėjų konkurencinį pranašumą. Inovacijų skatinimas pastaruoju metu tapo vienu svarbiausių iššūkių visose šalyse, kurios siekia technologinio progreso ir ekonomikos augimo.

Inovacijų tinklai ir jų bendradarbiavimo praktika per pastaruosius du dešimtmečius daugelyje šalių jau tapo inovacijų sistemos standartu (angl. *hallmark*) (Sakakibara & Branstetter 2001; Chesbrough 2003; Walsh & Nagaoka 2009). Sutariama, kad inovatyvioms įmonėms ir organizacijoms yra būtina panaudoti išorinę informaciją ir kompetencijas siekiant praplėsti inovacines galimybes. Vienas svarbiausių būdų, padedančių kurti inovacijas, yra pasitelkti bendradarbiavimo tinklus (angl. *collaborative innovation networks*), nes inovacijų kūrimo procesas vis labiau remiasi bendradarbiavimu su kitomis įmonėmis ir organizacijomis (Coe & Bunnell 2003; Walsh & Nagaoka 2009).

## 1.1. INOVACIJOS

Moksliniame diskurse inovacijų samprata varijuoja nuo plačios Šumpeterio pasiūlytos inovacijų, kaip „bet kokio pažangaus produkto, proceso ar organizavimo pokyčio“ (Coe & Bunnell 2003), sampratos iki inovacijų, kaip pelną kuriančių pokyčių, sampratos. Remiantis pastarąja, „inovacija yra verslas, kurį vykdo bendrovės. Jam būdinga rizika, bendradarbiavimas, pasikartojimas, savikorekcija; šis procesas apima visą vertės kūrimo grandinę, o ne apsiriboja individualiomis įmonėmis, tyrimų laboratorijomis ar universitetų fakultetais“ (Andersen 2009). Šioje mokslo studijoje inovacija yra suprantama kaip naujų metodų, idėjų, produktų kūrimo procesas (Oxford Advanced Learners' Dictionary). Ši apibrėžtis iš esmės atitinka Lietuvos inovacijų strategijoje 2010–2020 m. vartojamą apibrėžtį: „Inovacija – procesas, kai naujomis idėjomis atsiliepiama į visuomeninius ir ekonominius poreikius ir kuriami nauji produktai, paslaugos ar verslo ir organizaciniai modeliai, kurie sėkmingai pateikiami į esamas rinkas arba geba sukurti naujas rinkas“ (Lietuvos inovacijų strategija 2010–2020 m. 2010, 1).

Inovacijos atsiradimo veiksniai gali būti formalūs (procesai, nuostatai, valdymo sprendimai) ir neformalūs (skaidrumas, lankstumas, numanomos žinios). Teigiama, kad inovacijos atsiradimui įtaką daro tiek vidinės, tiek išorinės jėgos ar veiksniai. Garsus austrų mokyklos inovacijų ir verslumo tyrėjas P. Druckeris skiria dvi inovacijų šaltinių kategorijas (Drucker 1985):

### 1. Įmonės vidiniai šaltiniai:

- a) netikėti sutapimai ir įvykiai (sėkmė ir nesėkmės),
- b) neatitikimai ir nesuderinamumai,
- c) proceso poreikiai,
- d) pramonės ir rinkos pokyčiai.

### 2. Išoriniai šaltiniai:

- a) demografiniai pokyčiai,
- b) suvokimo pokyčiai,
- c) naujos žinios.

H. Rhinowas ir T. Mulleris-Prothmannas (2009) skiria šiuos inovacijų atsiradimo veiksnius: inovacijų organizavimą, inovacijų kultūrą, inovacijų strategiją, rinką (žr. 1 lentelę).

INOVACIJOS KATEGORIJOS	INOVACIJOS VEIKSNIAI	PAVYZDŽIAI
INOVACIJŲ ORGANIZAVIMAS	ŽINIŲ VALDYMO PROCESAI	Žinių dokumentavimas, geroji praktika, išmoktos pamokos, grįžtamasis ryšys
	PERSONALO VYSTYMAS	Paskatos, kūrybingumas, mokymas
INOVACIJŲ KULTŪRA	ORGANIZACIJOS ATVIRUMAS	Bendradarbiavimas su klientais, tiekėjais ir kt. partneriais
	INFORMACIJOS IR KOMUNIKACIJOS SRAUTAI	Dalijimasis informacija
	TOLERANCIJA	Tolerancija nesėkmėms, rizikai ir konfliktams
INOVACIJŲ STRATEGIJA	INOVACIJOS TIKSLAI	Augimo / pelno tikslai, intelektinė nuosavybė
	INOVACIJOS SRITYS	Technologijų / produkto aplankas ( <i>portfolio</i> ), proceso inovacijos
	STRATEGIJA	Tyrimų ir plėtros įtraukimo strategija, ryšiai tarp strategijų, veiksmų planai
RINKA	RINKOS STEBĖJIMAS	Konkurentai, klientai
	LAIKO STRATEGIJA	Inovacijos lyderiai, sekėjai

Ilgą laiką inovacijos buvo siejamos su technologinėmis inovacijomis, kurios apima produktų ir procesų inovacijas; šių inovacijų galutinis tikslas – produkto ar proceso konkurencingumas rinkoje. Pastaruoju metu pastebimas ryškus požiūrio į inovacijas pokytis: skiriamos „ateities inovacijos nuo industrinės eros inovacijų“ (Study on Social innovations 2010). Pirmiausia tai siejama su netechnologinių inovacijų svarbos vertės kūrimo grandinėje suvokimu. Tarptautinė ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija (OECD) ir Europos Komisijos direktoratas, atsakingas už statistinę informaciją Europos Sąjungoje, „Eurostato“ „Oslo-Manual“ (2005) gairėse skirsto inovacijas į technologines ir netechnologines.

Netechnologinės inovacijos toliau skirstomos į organizacines ir rinkodaros (pardavimo) inovacijas. „Eurostato“ analizė rodo, kad technologinės ir netechnologinės inovacijos yra glaudžiai susijusios tarpusavyje.

Vis dėlto, be „Eurostato“ skiriamų organizacinių ir rinkodaros inovacijų, prie netechnologinių inovacijų galima priskirti ir valdymo, teisinės, socialines, ekologines inovacijas. Pastaruoju metu ypač padidėjo dėmesys kitoms netechnologinėms inovacijoms – socialinėms inovacijoms, kurios apima naujus socialinių poreikių tenkinimo būdus bei elgesio pokyčius, reikalingus siekiant įveikti svarbiausius socialinius iššūkius (Howaldt & Schwarz 2010). Šis dėmesys ypač padidėjo po patirtos globalios krizės, kuri parodė, kad šiuo metu pasaulis susiduria daugiau ne su technologiniais, o su socialiniais iššūkiais, susijusiais su ekonominiais, socialiniais ir aplinkos aspektais. Tai yra, pavyzdžiui, didėjančios sveikatos apsaugos sąnaudos ir emigracija, didėjantis nedarbas ir skurdas (ir su tuo susijęs didėjantis nusikalstamumas), socialinė atskirtis, socialinių paslaugų trūkumas ir t. t. (Empowering People, Driving Change: Social Innovation in the European Union 2011).

Apie socialinių inovacijų svarbą pastaruoju metu plačiai diskutuojama tarptautiniu mastu (OECD šalyse), aukščiausiu JAV, Kanados, Australijos ir ES šalių politiniu lygmeniu. Pabrėžiama, kad socialinių inovacijų nauda nebūtinai yra pelnas, dažniausiai tai – sumažėjusios viešosios išlaidos išsprendus konkrečią socialinę problemą, pavyzdžiui, įdiegus paslaugą, dėl kurios palengvėja globos ir medicinos paslaugas seniems žmonėms teikiančių organizacijų veiklos koordinavimas. Pelną negaunama, tačiau sumažėja viešosios ligonių priėmimo išlaidos (Empowering People, Driving Change: Social Innovation in the European Union 2011).

Požiūrio į inovacijas pokytis taip pat siejamas su kintančia inovacijų kūrimo aplinka: inovacijos kuriamos kartu su vartotojais, naudojami globalūs žinių šaltiniai ir bendradarbiavimo tinklai, inovacijų reikalauja globalūs ir viešojo sektoriaus iššūkiai (Study on Social Innovations 2010). Pastarųjų dešimtmečių tyrimai įrodo, kad, nors moksliniai tyrimai ir eksperimentinė plėtra (MTEP) yra svarbus inovacijų šaltinis, tačiau inovacijos gimsta ir vartotojų ar tiekėjų grupėse: jos gali kilti tiek iš mokslo (angl. *technology push*), tiek bendradarbiaujant su vartotojais (angl. *market pull*). Taip inovacija gali būti tiek produktų, paslaugų ar susijusių rinkų atnaujinimas ir plėtra, tiek naujų gamybos ar tiekimo būdų įdiegimas, tiek vadybos, darbo organizavimo, darbo sąlygų ar kitų pokyčių diegimas.

## 1.2. TINKLAI

Inovacijų tinklų terminas, be inovacijų, turi ir antrąją dedamąją – tinklus. Tinklą galima suprasti kaip saviorganizuojančių sistemų vidinę struktūrą, susidedančią iš dalių, jų tarpusavio santykių ar ryšių ir veikimo būdų (modelių), kurie yra šių tarpusavio santykių ar sąveikos rezultatas. Tinklo pagrindinis elementas yra žmogus, dėl to visi tinklai yra socialiniai ir išreiškia specifinių tarpusavio ryšių, kontaktų ir praktikų struktūrą.

Idėja, kad santykiai yra pirminiai ir svarbesni už autonominių vienetų visumą, savo darbuose iškėlė įtakingi sociologinės teorijos kūrėjai: K. Marxas, E. Durkheimas, M. Weberis, E. Goffmanas ir net T. Parsonsas (Emirbayer 1997). Georgas Simmelis vienas pirmųjų iš sociologų aiškiai suformulavo, kad visuomenė yra santykių tinklas (Marin & Wellman 2009). Dabartinės visuomenės, kaip tinklo (tinklaveikos), apibrėžtis dažniausiai siejama su M. Castellsu. Jo nuomone, dabartinė visuomenė transformuojasi į tinklaveikos visuomenę, kurios struktūravimasis paremtas informacijos ir komunikacijos bei tinklaveikos logika (Castells 2005).

Teigiama, kad dėl sparčios informacijos technologijų raidos tinklo visuomenės (kartais vadinamos skaitmenine ar informacine visuomene) struktūra yra nesubalansuota. Informacijos technologijos kuria naujus ryšius, šie sukuria daugybę naujų galimybių bifurkacijos<sup>1</sup> pavidalu. Fiziniam pasaulyje bifurkacija vadinamas naujovių atsiradimo mechanizmas. Kaip ir gamtoje vykstantiems procesams, tinklo visuomenės procesams būdingas kompleksiškas, o savireguliacija yra kasdienė tinklo visuomenės praktika (Prigozhin 2000).

Galima skirti tris socialinių tinklų požymius (Pescosolido 2007, 210):

1. Struktūra, kuri nusako tinklo ryšių architektūrinius aspektus: dydį, tankumą, atvirumą, homogeniškumą, intensyvumą, santykių tipus, tinklo skyles ir pan.;
2. Turinys, kuris atskleidžia, kas yra perduodama tinklo ryšiais. Tai gali būti iš-

---

<sup>1</sup> **Bifurkacija** [lot. *bifurcus* – dvišakas] – dvišakumas, šakojimasis, pvz., upės (ir jos slėnio) suskilimas į 2 nebesusijungiančias šakas, paviršiniams vandenims pragraūžus lėkštas vandenskyras; trachėjos išsišakojimas į 2 bronchus (Tarpautinių žodžių žodynas. Vilnius, 1985).

tekliai (materialūs ar nematerialūs), požiūris ir nuomonė, patirtis, kolektyvinė atmintis ir pan.;

3. Funkcijos, pvz., instrumentinė pagalba, įvertinimas, kontroliavimas ir daug kitų.

Socialinio tinklo struktūra priklauso nuo socialinio tinklo dydžio. J. Moody teigia, kad dideliuose tinkluose paprastai susidaro lokalių grupių. Ryšiai formuojasi ne kaip abipusiai ryšiai tarp visų tinklo narių, o tarp grupių, į kurias jungiasi panašūs tinklo nariai (Moody 2001, 262). Socialinių tinklų struktūra gali būti vientisa arba turėti struktūrinių skylių (ar spragų). R. Burtas, aptardamas skirtingų darbo kolektyvų našumą, teigia, kad tinklo struktūros skylės suteikia prieigą prie naujų socialinių ryšių, naujos informacijos, naujų žinių, idėjų, igūdžių ar išteklių, todėl tai gali būti pranašumas, palyginti su uždaro tipo tinklais (Burt 2001, 47).

Atsižvelgiant į tai, ar socialinius tinklus sudarantys individai ir grupės yra panašūs, ar skiriasi socialiniame gyvenime svarbiais požymiais, socialiniai tinklai gali būti horizontalūs ir vertikalūs. Horizontalūs tinklai sudaro palankią terpę formuoti pasitikėjimui kitais žmonėmis ir savitarpiško normoms, skatina individus įsitraukti į bendrą veiklą ir bendradarbiavimą siekiant bendrų tikslų (Putnam & Goss 2002, 11).

Socialiniai tinklai taip pat gali būti uždari ir atviri. Pasak R. Burto, tinklo uždaramą gali lemti tinklo tankumas ar stiprūs hierarchiniai ryšiai, palaikomi grupės lyderio (Burt 2001, 49). Uždari ryšiai susidaro tarp panašių tinklo narių. Pavyzdžiui, tiriant socialinės partnerystės tinklą tarp projektą vykdančių organizacijų, pastebėta, kad uždaros atskiros tinklo dalys susidarė tarp panašią veiklą vykdančių organizacijų ir buvo pagrįstos platesniais neformaliais ryšiais (Čiupailaitė 2007, 179).

Pagal atvirumą tinklai gali būti įtraukiantys (angl. *inclusive*) ir atribojantys (angl. *exclusive*). Įtraukiantys ryšiai yra atviresni ir apima didesnę socialinę grupę, o atribojantys ryšiai turi tendenciją susieti grupės narius, sustiprinti jų tapatumą ir homogeniškumą (Putnam 2000, 22). Be to, tinklai gali būti skirstomi į formalius ir neformalius. Formalūs tinklai sieja formalių organizacijų (pavyzdžiui, pilietinių organizacijų) narius, neformalūs tinklai susikuria tarp šeimos, draugų, bendradarbių ar kitų artimų žmonių. Tiek formalūs, tiek neformalūs tinklai skatina tarpusavio pasitikėjimą ir toleranciją (Putnam 2000, 137).

Socialiniai tinklai gali būti paremti silpnais, stipriais arba nedalyvaujančiais (angl. *absent*) ryšiais. Stipriais ryšiais visų pirma laikomi šeimos narių ir draugų santykiai, silpnais – ryšiai tarp pažįstamų, kurių tinklas ne toks tankus. Nedalyvaujantys ryšiai yra tokie ryšiai, kuriems trūksta artumo, emocinio intensyvumo, pagalbos lūkesčių, dėl to sunku juos pavadinti net silpnais ryšiais. Tokie ryšiai egzistuoja, pavyzdžiui, tarp toje pačioje gatvėje gyvenančių, bet nebendruojančių žmonių. Stiprūs ryšiai nebūtinai yra optimalūs, nes, pasak M. Granovetterio, silpni ryšiai suteikia geresnę priėjimą prie informacijos ir išteklių, pavyzdžiui, ieškant darbo arba ištraukiant į politinį judėjimą ar kitų tikslų siekiančią organizaciją (Granovetter 1983, 202). Virtualiose bendruomenėse, kuriose vyrauja silpni ryšiai, taip pat didesnė galimybė prieiti prie informacijos ir socialinės paramos išteklių (Žiliukaitė 2004, 111).

Tinklai taip pat gali būti susiejantys (angl. *bonding*) arba sujungiantys (angl. *bridging*). Putnamas ir Gossas susiejantį tinklą apibrėžia kaip socialinius ryšius tarp individų, turinčių panašią homogeniškumo charakteristiką (etninė grupė, socialinė lytis, amžius, socialinė klasė ir panašiai), o sujungiantis tinklas yra socialiniai ryšiai tarp nepanašių individų (Putnam & Goss 2002, 11). Ryšiai su panašiais arba artimais žmonėmis (susiejantis tinklas) padeda žmonėms išgyventi, o ryšiai su žmonėmis, besiskiriančiais pagal socialiniame gyvenime svarbius požymius (sujungiantis tinklas), padeda judėti į priekį, ką nors keisti gyvenime (Žiliukaitė 2004, 105).

### 1.3. INOVACIJŲ TINKLAI

Inovacijų tinklai turi visus socialinių tinklų požymius, tik kalbant apie inovacijų tinklus yra akcentuojamas socialinės sąveikos proceso rezultatas – inovacijos, specifiniai inovacijų tinklų veikėjai, per mainus perduodamos žinios ir bendradarbiavimo strategijos, skatinančios inovacijų kūrimą.

Rinkos ekonomikos nestabilumas ir sudėtinga mokslo bei technologijų raidos dinamika lemia tai, kad inovacijos kūrimas paprastai esti nepakankamai apibrėžtas, trūksta žinių apie inovacijos techninį įgyvendinamumą, ekonominę sėkmę ir socialinį pritarimą. Inovacijų tinklo tikslas yra sumažinti šį neapibrėžtumą skatinant veikėjų, turinčių skirtingas kompetencijas, bendradarbiavimą, kad būtų sukurtos

trūkstamos žinios. Taigi inovacijų tinklą trumpai galima apibūdinti kaip mainų aplinką trūkstamoms žinioms įgyti. Bandytas subalansuoti dėl bendradarbiavimo kylančią riziką ir jo privalumus yra pagrindinis socialinės integracijos inovacijų tinkle mechanizmas.

Inovacijų tinklai gali veikti realioje bendruomenėje ir jos atitikmenyje – virtualioje bendruomenėje. Iš kitų virtualių bendruomenių išsiskiria bendradarbiavimo inovacijų tinklai (angl. *Collaborative Innovation Networks*, COIN). COIN yra itin motyvuotų individų saviorganizuojančios grupės, dirbančios kartu, kad įgyvendintų bendras idėjas. Šių grupių produktyvumą itin skatina internetas. Teigiama, kad galimybė gauti tiesioginį finansinį pelną nėra esminis ištraukimo į tokių internetinių COIN veiklą motyvas; pagrindinis darbo tokiose grupėse stimulus yra noras prisidėti prie ko nors naujo ir revoliucingo kūrimo (Gloor 2005). COIN inovacijų pavyzdžiai yra *Open Source Software* projektai: pats internetas, žiniatinklis, *Linux*, bei sėkmingas jų taikymas tokiose skirtingose organizacijose, kaip *Union Bank of Switzerland* ir Jungtinės Tautos.

Anksčiau MTEP bei technologiniai įmonių pranašumai buvo vertinami kaip konkurentų patekimo į rinką barjeras, t. y. technologijų kūrėjai, patentuodami savo išradimus, išlaikydavo išskirtines pozicijas rinkose ir daug investuodavo į MTEP. Tačiau dabartinėmis rinkos sąlygomis (didelis darbuotojų mobilumas, dinamiškos rinkos, sparti technologijų raida ir t. t.) patentai ir siaura specializacija nebeužtikrina sėkmingos inovacijų komercializacijos, o kartais iš strateginio turto gali virsti per didelėmis papildomomis sąnaudomis. Taigi įmonės turi būti atviros tiek inovacijoms, sukurtoms už jų laboratorijų ribų, tiek visiškai naujoms rinkoms (*Open Innovation, Open Innovation Community*). Tyrimai atskleidžia, kad inovacijų kūrimo ir įgyvendinimo sėkmė labai priklauso nuo išorinių išteklių ir bendradarbiavimo veiklos. Be to, bendradarbiavimas padidina išradimo vertę ir komercializacijos sėkmę (Walsh & Nagaoka 2009).

Pastebima, kad inovacijos nebėra susijusios tik su individualiais išradėjais – jos susijusios su „sistema, veikiančia per individus socialinių santykių tinkluose“ (Coe & Bunnell 2003, 438). Inovacijos „kuriamos ir įgyvendinamos per socialinių santykių tarp veikėjų tam tikrose erdvėse tinklus“ (Coe & Bunnell 2003, 440). Šiais tinklais vyksta žinių perdavimas (angl. *knowledge transfer*), tad inovacijų tinklų tyrimas leidžia suprasti, kaip dalijamasi žiniomis ir kaip jos perduodamos šiais tin-



klais per socialines sąveikas. Šios individų turimos žinios, reikalingos inovacijoms kurti, gali būti įvairių formų, pvz., rinkos, techninės, vadybinės, finansinės ir pan. Tinklo sąvoka inovacijų tinklų kontekste akcentuoja tai, kad inovacijos kuriamos ne anarchinėje ir bevietėje srautų erdvėje (Castells 1996), o labiau įvietintose erdvėse per socialinius tinklus tarp atitinkamų partnerių. Šiuo atveju tinklų sąvoka tampa svarbiu analitiniu kompromisu tarp susietų regionų metaforos ir lankstesnės srautų metaforos (Thriff & Olds 1996).

Inovacijų tinklai gali skirtis mastu: jie gali būti lokalūs, regioniniai (šie apima ir tarptautinius inovacijų tinklus) bei globalūs (Coe & Bunnell 2003, 439). Kai kuriose vietose inovacijų kyla iš vietinių tinklų, pavyzdžiui, Italijos amatų atveju. Kitose vietose santykiai tarp tolimų šalių gali lemti inovacinius procesus, pavyzdžiui, Silicio slėnyje daug įtakos inovacijoms daro aukštųjų technologijų regionai Taivane ir Indijoje (Saxenian 1999).

Nagrinėjant globalius inovacijų tinklus, dažniausiai tyrinėjamos formalios MTEP struktūros tarptautinių korporacijų viduje (Gabbay & Zuckerman 1998; Sala, Landoni & Verganti 2011). Pagrindiniai kylantys klausimai yra: kaip greitai MTEP plinta kitose šalyse, kokia yra tarptautinių MTEP tinklų organizavimo forma, kokia yra tarptautinių strateginių aljansų, kaip tyrimų vystymo veikėjų, svarba ir koks yra valstybinių ir tarptautinių organizacijų vaidmuo vystant ir plečiant MTEP veiklas (Coe & Bunnell 2003, 439).

Daug darbo įdėta bandant nustatyti nacionalinius inovacijų sistemų bruožus. Manoma, kad nacionalinių sistemų ypatumai priklauso nuo daugybės veiksnių. Vieni jų tiesiogiai priklauso nuo valdžios (pvz., darbo rinka, švietimas, finansų sistema), kiti – nuo kultūros dinamikos (pvz., vertybės, profesinės tradicijos ir patirtis, technologijų sklaida). Vis dėlto išlieka klausimas, koks yra ryšys tarp nacionalinių, regioninių ir globalių inovacijų tinklų. Coe ir Bunnellas siūlo remtis tinklų ontologija, kai nėra uždaros tinklų sistemos, o inovacijos atsiranda per varijuojančias lokalių, regioninių ir globalių tinklų santykių kombinacijas. Taigi terminu „regioniniai mazgai globaliuose tinkluose“ (Amin & Trift 1992) galbūt trumpiausiai ir geriausiai įvardijama esama situacija.

Skirtingų tinklų susipynimo ir suderinimo mastas ir pobūdis yra ypač svarbus inovatyvios veiklos veiksnys. Inovacinis verslo organizacijų potencialas taip pat labai priklauso nuo bendradarbiavimo didžiuosiuose ekonomikos sektoriuose masto.

N. Agapitova, nagrinėdama technologijų pramonės verslo organizacijas, skiria keturis socialinių tinklų tipus, kurie turi įtakos įmonių inovaciniam pajėgumui (žr. 2 lentelę) (Agapitova 2003, 11).

2 LENTELĖ. KETURI INOVACIJŲ TINKLŲ TIPAI

TINKLŲ TIPAS	PAVYZDŽIAI	PAGRINDINIAI BRUOŽAI	PASITIKĖJIMO ŠALTINIAI
VERSLO GRUPĖS	Japonų <i>keiretsu</i> , Korėjos <i>chaebol</i>	Geranoriška valdžia	Bendra verslo grupės tapatybė
REGIONINIAI SOCIALINIAI TINKLAI	Italijos pramoniniai regionai, aukštųjų technologijų Silicio slėnis	Lanksti specializacija	Vieta, tarpusavio sąveikos normos, giminytė
MTEP (R&D) TINKLAI	Mokslinis bendradarbiavimas Tulūzos regione Prancūzijoje	Inovacijos, mokymasis	Technologinė bendruomenė, paremta hierarchiniais socialiniais ryšiais
TRADICINIAI TINKLAI	Kinų <i>guanxi</i> , rusų <i>blatas</i>	Socialinių išteklių pasiskirstymas	Bendra kultūra, tarpusavio ryšių palaikymas

Verslo grupės yra apibrėžiamos kaip juridškai nepriklausomų įmonių organizacijos forma, kuriai sąlygas sudaro oficialūs ir neoficialūs bendros veiklos mechanizmai (socialiniai ryšiai). Žiūrint į verslo grupes iš socialinių tinklų perspektyvos, labiausiai yra pabrėžtinasi oficialių ir neoficialių santykių derinys, kuris jungia grupės narius tarpusavyje (pvz., bendra tapatybė arba tautybė, regionas, religija ir pan.). Pagrindiniai verslo grupių susidarymo veiksniai, pasak N. Agapitovos, yra kultūrinis palikimas, rinkos netobulumai ir politikos ekonomika. Socialinis solidarumas ir socialinė struktūra yra pagrindiniai skiriamieji verslo grupių bruožai.

Regioniniai socialiniai tinklai gali būti suvokiami kaip tarpusavio ryšių ir santykių tarp verslo įmonių palaikymas vienos bendros organizacijos viduje. Tokia tinkliškumu paremta pramoninė sistema susideda iš atskirų verslo organizacijų, kurios konkuruoja tarpusavyje, bet kartu mokosi viena iš kitos apie rinkų pokyčius ir technologijas per neformalų bendravimą ir bendradarbiavimą. N. Agapitovos teigimu, būtent todėl regioniniai socialiniai tinklai, pvz., Silicio slėnis, yra konkurencingi esant neuztikrintumui dėl rinkų (Agapitova 2003, 11).

Bendradarbiavimas MTEP tinkluose verslo organizacijoms suteikia galimybę ne tik pasiekti tinklus, kuriuose cirkuliuoja informacija, bet ir aktyviai bendradarbiauti ieškant naujų galimybių bei numatant vystymosi kliūtis. Išitraukimas į MTEP tinklus praplečia įmonės personalo žinias ir skatina aktyviau išitraukti į naujus projektus už organizacijos ribų, taip atnaujinant ir praplečiant įmonės socialinius tinklus.

Tradiciniai tinklai – tai tinklai, kurių pagrindas – asmeniniai ryšiai ir socialinis kapitalas bei jo mainai. Šie tinklai remiasi ryšiais, normomis ir vertybėmis, kurios lemia individų tarpusavio sąveikų tam tikrose grupėse ar tinkluose kiekybę ir kokybę.

Kadangi inovacijos pastaruoju metu nebėra griežtai priskiriamos tik techninei ir technologinei sričiai ir suvokiamos kaip integruotos į platesnį socialinį ir istorinį kontekstą (Freeman 1997), tad ir inovacijų tinklai yra „neišvengiamai kultūrinės ir ekonominės prigimties“ (Coe & Bunnell, 2003, 439). Pasak P. Glooro (2006), inovacijų atsiranda organizacijose, kurios puoselėja inovacijų tinklų kultūrą, paremtą meritokratija, nuoseklumu ir skaidrumu. Inovacijų tinklų kultūros veiksniai yra saviorganizacija ir tinklinis kūrybingumas (angl. *swarm creativity*), veikla, paremta etikos kodeksu, ir komunikacija mažo pasaulio tinkluose (angl. *small-world networks*) per pasitikėjimo centrus (angl. *hubs of trust*).

#### 1.4. INOVACIJŲ KŪRIMO PASITELKIANT TINKLUS PROCESAS

Inovacijų kūrimo pasitelkiant tinklus procesus siekia paaiškinti tiek mikrolygmens, tiek makrolygmens teorijos. Pirmosios grupės teorijos nagrinėja ir bando atskleisti inovacijos arba naujų žinių kūrimo procesus ir mechanizmus (t. y. mikroprocesus). Antrosios teorijos apsiriboja indėlio į inovacijų procesą ir rezultatų (angl. *inputs and outputs*) aprašymu ir analize – dažniausiai jos susijusios su naujo produkto ar paslaugos arba gamybos proceso schemomis (makroprocesai). Atsižvelgiant į šios mokslo studijos tikslus nagrinėti tinklų įtaką inovacijų kūrimui, toliau išsamiau pristatomos mikroprocesus nagrinėjančios teorijos. Mikroprocesus nagrinėjančios teorijos atskleidžia, kad inovacija yra žinių kūrimo proceso rezultatas ir kartu svarbus žinių kūrimo proceso stimulus. Šis procesas, nors dažniausiai vyksta tikslingai, yra sunkiai nuspėjamas. Dažnai projektai ar idė-

jos gimsta turint konkretų tikslą, kurio įgyvendinimo procesas vis dėlto nuveda visai kitur, nei buvo tikėtasi pradžioje, ir gali priversti pakeisti ir patį tikslą (Tuomi 2002). Tai nutinka dėl žinių kūrimo proceso ypatumų.

Pasak švedų tyrėjo J. Sundbo, didžioji inovacijos darbų dalis atliekama ši procesą pradėjusioje organizacijoje – naujovė yra tikslingai kuriama pasitelkiant jos struktūras, ryšius bei išteklius. Vis dėlto pagrindinis inovacijų šaltinis yra organizacijai dirbantys asmenys, nes ne pačios struktūros ir ryšiai (išoriniai ar vidiniai), o žmonės, sąveikaudami su kitais žmonėmis ir su aplinka, geba kurti naujoves (Sundbo 2001).

P. Glooras (2006) teigia, kad inovacijos kūrimo procesas bendradarbiaujančiuose inovacijų tinkluose vyksta trimis etapais: išrasti, tada sukurti; bendradarbiauti, komunikuoti ir pagaliau parduoti. Inovacijų tinklai yra aktyviausi viduriniu etapu: itin daug kūrybiškai bendradarbiauja ir komunikuoja, kad idėją ar išradimą paverstų inovacija.

Pasak P. Glooro, naujų inovacijų kūrimas ir sklaida vyksta per didesnius tinklus ir egzistuoja įrankiai, kurie optimizuoja žinių perdavimą taip, kad organizacijos galėtų geriausiai pasinaudoti tokiomis virtualiomis bendruomenėmis. Gerai veikiantys inovacijų tinklai susideda iš labai motyvuotų kūrėjų, bendradarbiautojų ir komunikatorių. Kūrėjai, dirbdami kartu ir kūrybiškai bendradarbiaudami, sudaro inovacijų tinklų šerdį. Komunikatoriai, kurie įveikia struktūrines skylės tinkluose, yra raktas į dar našesnes organizacijas. Atlikdami tarpininkų vaidmenį, jie daro įmanomą optimalų žinių perdavimo proceso pertvarkymą. Bendradarbiautojai formuoja inovacijų tinklų pamatus.

Dėl didelių interneto galimybių savireguliuojančios bendradarbiaujančios virtualios bendruomenės dar niekad nebuvo tokios svarbios. Neaprepiamos interneto galimybės parenkant ir sujungiant individus atveria būdų dar greičiau kurti inovacijas. Tinklas (angl. *web*), kaip bendradarbiavimo vieta, yra labai naudingas įrankis, kuriuo virtuali bendruomenė gali palaikyti ryšį ir bendradarbiauti. Bet inovacijų tinklo sėkmei žmonių tinklo kokybė daug svarbesnė nei gero bendradarbiavimo įrankio turėjimas. Svarbiausia gero inovacijų tinklo funkcionavimo prielaida yra bendradarbiavimo kultūros buvimas. Jei nėra abipusio pasitikėjimo ir noro dalytis žiniomis, joks bendradarbiavimo įrankis nepadės (Gloor 2006).

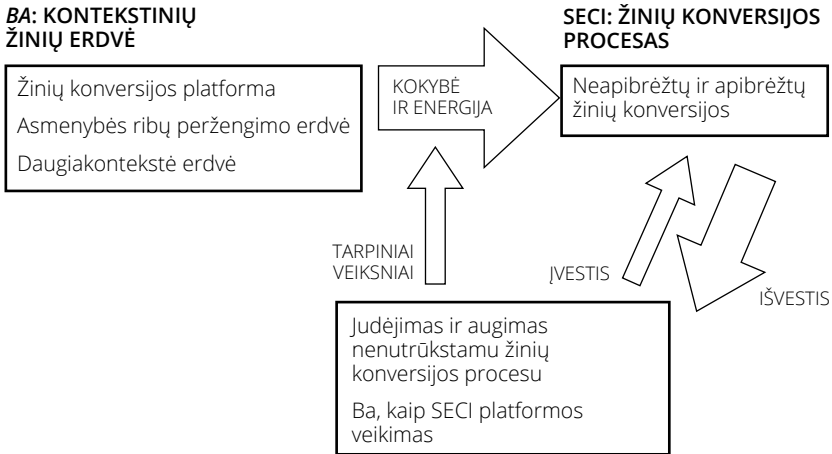
Viena žinomiausių žinių kūrimo teorijų, atskleidžiančių minėtuosius žinių kūrimo proceso ypatumus vadybos srityje, yra Nonakos, Toyamos ir Konno suformuluotas bendrasis dinaminis žinių kūrimo modelis (angl. *Unified Model of Dynamic Knowledge Creation*) (Nonaka, Toyama & Konno 2000). Šio modelio pamatinė įžvalga – inovacija kyla iš subjektyvios pasaulio interpretacijos, todėl informacijos apdorojimo teorijų nepakanka žinioms kurti ir inovacijai paaiškinti. Tačiau didžiausias šio modelio indėlis greičiausiai yra tas, kad jis integruoja visą su žinių kūrimu susijusią sistemą – įmonės vidinę bei išorinę aplinką – ir per žinių kūrimo procesus atskleidžia esminę inovacijos kūrimo paslaptį.

Nonakos, Toyamos ir Konno modelį sudaro trys pagrindiniai komponentai (Nonaka, Toyama & Konno 2000):

1. **SECI procesas** (angl. *Socialization, Externalization, Combination, Internalisation*) – žinių kūrimo procesas, per kurį neapibrėžtos, neišreikštos (angl. *tacit*) žinios transformuojamos į apibrėžtas, išreikštas (angl. *explicit*) žinias.
2. **Ba** – bendrasis žinių kūrimo kontekstas.
3. **Žinių priemonės** (angl. *assets*) – žinių sąnaudos ir naujai sukurtos žinios bei žinių kūrimo proceso moderatoriai.

Žinių kūrimo procesas suvokiamas kaip dialektinio mąstymo skatinamas judėjimas spiraline trajektorija remiantis minėtais trimis komponentais. Schemiškai šis procesas gali būti pavaizduotas kaip konteksto nulemtų žinių konversijų ciklas, moderuojamas ir vedamas sukuriamų ir panaudojamų žinių priemonių / išteklių (žr. 1 pav.).

Žinios šiame modelyje remiantis Platonu apibrėžiamos kaip „pagrįstas tikrasis įsitikinimas“ (angl. *justified true believe*). Tačiau šis modelis praplečia šią žinių sampratą papildydamas ją laiko ir erdvės sąvokomis bei humanistine žinių kūrimo dinamika (juk žinias kuria žmonės, žinios gimsta per socialinę sąveiką). Tad žinios suvokiamos kaip santykinės, jos priklauso nuo stebėtojo arba mąstytojo. Modelio autoriai skiria dvi žinių rūšis – apibrėžtas ir neapibrėžtas. Apibrėžtos žinios gali būti išreikštos formalizuota ar sisteminė kalba, jomis galima dalytis duomenų, formulių, gairių ar kitu pavidalu (Nonaka, Toyama & Konno 2000). Neapibrėžtos žinios yra asmeniškos ir sunkiai formalizuojamos; į šią kategoriją pakliūva subjektyvios įžvalgos, nuojautos ar intuicija (Nonaka, Toyama & Konno 2000).



SECI žinių transformacijos procesas vyksta keturiais žinių konversijos etapais:

1. Socializacija (kai kuriamos bendrosios neapibrėžtos žinios per bendrąją patirtį; pavyzdžiui, stažuotojo praktinis mokymasis);
2. Eksternalizacija (kai neapibrėžtos žinios paverčiamos į apibrėžtas; pavyzdžiui, projektų įgyvendinimo patirtis yra aptariama, aprašoma, parengiama rekomendacijų);
3. Derinimas, arba sujungimas (naujų apibrėžtų ir senų apibrėžtų žinių sudėliojimas, suderinimas; pavyzdžiui, priimant į darbą naują specialistą jo naujos žinios yra palyginamos su įmonės žiniomis ir papildomos jomis);
4. Internalizacija (apibrėžtų žinių virsmas į neapibrėžtas, t. y. gautų žinių tapimas savaime suprantamomis žiniomis; pavyzdžiui, skaitant darbo gaires asmens sukauptos apibrėžtos žinios internalizuojamos per praktiką ir tampa savaime suprantamomis neapibrėžtomis žiniomis (mentaliniais darbo modeliais, praktine patirtimi (angl. *know-how*)); tokios individualiu lygmeniu sukauptos neapibrėžtos žinios, perduodamos naujam darbuotojui per socializacijos procesą, gali pradėti naują žinių kūrimo spiralės kilpą).

Kaip minėta anksčiau, SECI procesas vyksta spiralės trajektorija. 2 pav. pavaizduotas visas žinių virsmo procesas, apimantis keturis išvardytus transformacijos etapus. Pasibaigus vienam ciklui, prasideda naujas tuos pačius etapus apimantis naujų žinių kūrimo ciklas. Visi šie etapai gali būti pavadinti inovacijos procesu, per kurį žinių kūrimo spiralė yra inovacijų proceso stuburas, leidžiantis kaupti ir kurti naujas žinias, būtinas inovacijai sukurti.

2 PAVEIKSLĖLIS. SECI ŽINIŲ KŪRIMO PROCESAS (NONAKA, TOYAMA & KONNO 2000)



SECI procesas vyksta tam tikroje bendroje aplinkoje ( $Ba^2$ ) – verslo organizacijos, praktikos bendruomenių<sup>3</sup>, pramonės ir pan. kontekste. Šis kontekstas yra dinamiškas (neribojamas istorinės inercijos), nuolat kintantis. Modelio autoriai teigia, kad kontekstas yra būtinas žinioms kurti, nes naujos žinios visiškai priklauso nuo to, kas ir kaip prisideda prie jų kūrimo (Nonaka, Toyama & Konno 2000).  $Ba$  apibrėžia konkrečią vietą konkrečiu momentu, t. y. apibūdina kontekstą „čia ir dabar“. Kartu  $Ba$  yra bendrasis kontekstas, kuriame yra dalijamasi žiniomis, kur naujos žinios kuriamos ir naudojamos (Nonaka, Toyama & Konno 2000). Tyrėjai teigia, kad tokia konteksto apibrėžtis yra artima Heidegerio lokalizavimo (angl.

<sup>2</sup> Nonaka nurodo į japonų filosofo Kitaro Nishidos *Bashi* sąvoką.

<sup>3</sup>  $Ba$  turi sąsają su praktikos bendruomenių sąvoka (angl. *community of practice*), tačiau šiam tyrimui jų panašumai ir skirtumai nėra aktualūs, todėl nebus apžvelgiami.

*locationality*) apibrėžčiai; ji apima fizinę (pvz., biuro erdvę), virtualią (pvz., elektroninis laiškas) bei mentalinę (pvz., bendra idėja) erdvę. *Ba* – tai pasaulis, kuriame individas realizuoja save kaip aplinkos (nuo kurios priklauso jo gyvenimas) dalį (Nonaka, Konno 1998). Pasak Nonakos, be konteksto, nusakančio laiką, erdvę bei santyki, galime turėti tik informaciją. Be konteksto, kuriuo dalijasi žinių kūrimo proceso dalyviai, nevyktų prasmės kūrimas (angl. *sense making*)<sup>4</sup>. Dalyviai perpranta kitų dalyvių bei savo kontekstus ir sąveikaudami tarpusavyje kuria naują bendrą kontekstą. Tad *Ba* kontekstas nėra tapatus vieno asmens konteksto suvokimui (jis yra už individo ribų), jis nuolatos kinta ir jį perprasti galima tik sąveikaujant su kitais dalyviais.

Šio modelio autoriai skiria 4 *Ba* tipus (Nonaka, Toyama & Konno 2000):

1. Pradinis (angl. *originating*) *Ba* – tai individualios tiesioginės sąveikos kontekstas, erdvė, kurioje individai dalijasi patirtimi, jausmais, emocijomis ir mentaliniais modeliais. Dažniausiai tai yra socializacijos konversijos kontekstas. Tik tokia- me kontekste galima perprasti kitų asmenų fizinius ir psichinius-emocinius pojūčius bei reakcijas (pvz., atsipalaidavimą ar diskomfortą), kurie yra labai svarbūs dalijantis neapibrėžtomis žiniomis. Šioje erdvėje individas peržengia savo asmenybės ribas (angl. *transcends-self*), patirdamas empatiją ar simpatiją kitiems. Taip pat šiame kontekste susiformuoja rūpestis, pasitikėjimas ir įsipareigojimas, kurie reikalingi, kad tarp individų vyktų sklandus pasikeitimas žiniomis.
2. Dialogo (angl. *dialoguing*) *Ba* – tai kolektyvinės tiesioginės sąveikos kontekstas. Tai erdvė, kurioje dalijamasi individų mentaliniais modeliais bei įgūdžiais, skatinančiais formuoti bendrą supratimą, kolektyve vartoti naujas sąvokas. Taigi dialogo *Ba* yra eksternalizacijos procesų kontekstas. Naujos sąvokos toliau artikuliuojamos ir per individų savirefleksijos procesą. Tad šiam kontekstui suvaldyti būtina taip atrinkti individus, kad susidarytų tinkama specifinių žinių ir gebėjimų (angl. *capabilities*) įvairovė.
3. Sistemiantis (angl. *systemising*) *Ba* – tai kolektyvinės virtualios sąveikos kontekstas. Šis *Ba* yra tinkamiausias kontekstas įvairioms esamoms apibrėžtomis žinioms susisteminti ir derinti. Rašytinė forma yra itin tinkama apibrėžtomis ži-

<sup>4</sup> Nes informacija tampa žiniomis, kai jai suteikiama prasmė.



nioms skleisti didelei auditorijai. Informacinės technologijos siūlo daug virtualios bendradarbiavimo aplinkos galimybių sisteminančio konteksto kūrimui (pavyzdžiui, virtualūs tinklai, grupinio darbo įranga, virtualios duomenų bazės ir t. t.). Pavyzdžiui, daugelis organizacijų turi savo darbuotojų elektroninio pašto konferencijas, kuriomis efektyviai sprendžia išskylančius bendrus klausimus.

4. Praktikos (angl. *exercising*) *Ba* – individualios virtualios sąveikos kontekstas. Dažniausiai tai yra internacionalizacijos proceso kontekstas, kuriame individai panaudoja praktiškai savo sukauptas apibrėžtas žinias (pasiekiamas virtualiomis formomis, pavyzdžiui, iš pareigybių gairių ar simuliacinių programų) ir taip sukuria naujų neapibrėžtų žinių.

Svarbu paminėti, kad šie *Ba* yra momentiniai, dinamiški ir susiformuoja organizacijos makro- ir mikrolygmeniu (galima išskirti komandos, organizacijos ar rinkos lygmens *Ba*). Todėl juos organizuoti ir valdyti paprastai lengviau sukuriant organizacijos žinių valdymo viziją, o ne mechanškai sutelkiant juos organizacijos valdymo centre (Nonaka, Toyama & Konno 2000), kuris yra per daug statiškas ir nelankstus tokiems greitai kintantiems procesams.

SECI procesų ir *Ba* prasmė glūdi žinių priemonėse. Žinių priemonės modelio autoriai apibrėžia kaip „specifinius tam tikros organizacijos išteklius, kurie yra nepakeičiami vertės kūrimo procese“ (Nonaka, Toyama & Konno 2000). Jos apima tiek naudojamus žinių išteklius, tiek tomis žiniomis remiantis organizacijoje sukuriamas naujas žinias bei tarpinius veiksnus (pavyzdžiui, pasitikėjimas, kuris yra ir žinių priemonė, ir tarpinis žinių kūrimo proceso *Ba* (kaip platformos veikimo) veiksnys). 3 lentelėje pateikiamos žinių priemonių kategorijos ir konkrečios priemonės.

<b>PATIRTIES ŽINIŲ PRIEMONĖS / IŠTEKLIAI</b>	<b>KONCEPCINIŲ ŽINIŲ PRIEMONĖS / IŠTEKLIAI</b>
<p>NEAPIBRĖŽTOS ŽINIOS, KURIOMIS DALIJAMASI PER BENDROS PRAKTIKOS VEIKLĄ:</p> <p>individų įgūdžiai ir praktinės žinios</p> <p>emocinė patirtis: rūpestis, meilė, pasitikėjimas ir saugumas</p> <p>energija, aistra ir įtampa</p>	<p>APIBRĖŽTOS ŽINIOS, PERTEIKIAMOS PER VAIZDINIUS, SIMBOLIUS IR KALBĄ:</p> <p>produktų koncepcijos</p> <p>dizainas</p> <p>prekės ženklo vertė</p>
<b>NUSISTOVĖJUSIOS PRAKTIKOS ŽINIŲ PRIEMONĖS / IŠTEKLIAI</b>	<b>SISTEMINIŲ ŽINIŲ PRIEMONĖS / IŠTEKLIAI</b>
<p>NEAPIBRĖŽTOS NUSISTOVĖJUSIOS PRAKTIKOS IR VEIKLOSE BEI PRAKTIKOSE INTEGRUOTOS ŽINIOS:</p> <p>praktinės kasdienių operacijų žinios</p> <p>organizacinė rutina</p> <p>organizacijos kultūra</p>	<p>SISTEMINĖS APIBRĖŽTOS ŽINIOS:</p> <p>dokumentai, instrukcijos, žinynai</p> <p>duomenų bazės</p> <p>patentai ir licencijos</p>

Žinios šiuolaikinėje ekonomikoje yra viena iš svarbiausių priemonių (išteklių) kuriant verslo organizacijos konkurencinį pranašumą. Tačiau, kaip pažymi modelio autoriai, dėl jų neapibrėžtos prigimties iki šiol nėra sukurtos efektyvios sistemos ir matavimo priemonių šioms ištekliams įvertinti. Dėl tų pačių priežasčių žinių priemonės turi būti kuriamos ir plėtojamos organizacijos viduje, didžiosios jų dalies negalima įsigyti iš išorinių šaltinių ar jiems parduoti (Nonaka, Toyama & Konno 2000).

Sunkiausia įvertinti ir pamatuoti patirties žinių priemones; ši kategorija apima fizinę patirtį – gebėjimą suvokti gestų kalbą, veido išraiškas bei ritminę patirtį, – gebėjimą improvizuoti ir sudominti. Kiekviena verslo organizacija turi sukurti

ir sukaupti savo neapibrėžtų žinių, kurios yra unikalios ir sunkiai atkartojamos, tačiau užtikrina tvarų konkurencinį pranašumą. Konceptines žinias įvertinti ir suvokti lengviau, tačiau svarbu nepamiršti, kad greta artikuliuotų žinių išlieka ir kitas sunkiau perprantamas tų žinių aspektas – tai klientų ar darbuotojų koncepcijų suvokimas. Sisteminės žinios yra turbūt matomiausios žinios, ir dabartinės žinių valdymo priemonės dažniausiai dirba su šiomis žiniomis (Nonaka, Toyama & Konno 2000). Svarbu paminėti, kad šios žinios ir jų apskaita dažnai tapatinamos su inovatyvumo rodikliais, nors jos yra tik visų žinių, reikalingų inovacijai sukurti, ledkalnio viršūnė. Nusistovėjusios praktikos žinios pasireiškia per organizacijos veiklą, jų pagrindinis požymis ir yra tai, kad tokios žinios yra praktinės (Nonaka, Toyama & Konno 2000).

Visomis šiomis žinių priemonėmis skirtingose *Ba* aplinkose ir pasitelkiant SECI procesus kuriamos naujos žinios. Tačiau kad šios naujos žinios virstų inovacija, žinių procesai turi būti atidžiai valdomi. Pirmiausia, pasak modelio autorių, reikia gerai pažinti savo turimas žinias ir nuolatos sekti jų dinamiką. Žinių srautai nėra pavaldūs tradiciniams informacijos srautų valdymo būdams. Tačiau vadovai gali vesti organizaciją žinių kūrimo linkme, sukurdami tam palankias sąlygas. Didesnėse organizacijose žinių kūrimo procesams skatinti bei valdyti geriausiai tinka vidurinės grandies vadovų pozicija, nes jie yra kryžkelėje tarp vertikalių ir horizontalių organizacijos informacijos srautų ir kartu dalyvauja *Ba* aplinkos kūrimo procesuose (Nonaka, Toyama & Konno 2000). Tinkamiausias lyderystės tipas žinias kuriančiai organizacijai ar grupei yra paskirstyta lyderystė.

Norint sinchronizuoti patį žinių kūrimo procesą, yra būtina bendra žinių vizija (angl. *knowledge vision*), nusakanti, kokias žinias ir kokioje srityje organizacija siekia sukurti. Apibrėžiant viziją, reikėtų užduoti šiuos esminius klausimus (Nonaka, Toyama & Konno 2000):

- Kas mes esame?
- Ką norime sukurti?
- Kaip tai padaryti?
- Kodėl tai darome?
- Ką norime pasiekti arba kur keliaujame?

Be vizijos, organizacijai taip pat svarbus kūrybinis chaosas, leidžiantis iš naujo suvokti žinias (angl. *unlearn, re-learn*), komandos autonomija, informacijos perte-

klius, komandos narių įvairovė bei tarpusavio pasitikėjimas. P. Druckeris pažymi, kad inovacijai būtinos žinios, dėmesio sutelkimas ir išradingumas, tačiau pirmiausia reikia darbo ir pastangų, o tik po to genialumo (Drucker 1985).

Šis modelis daugiausia buvo kritikuojamas teigiant, kad tokia žinias kurianti organizacija įmanoma tik tam tikroje kultūrinėje aplinkoje, pavyzdžiui, Japonijoje, kurios kultūrai būdingas neapibrėžtumo ir rizikos vengimas, o darbovietė yra tolygi išplėstinėi šeimai, darbuotojai yra labai ištikimi įmonės vertybėms. Tačiau daugelis tyrėjų pripažįsta, kad, nepaisant kultūrinės aplinkos skirtumų, šie žinių kūrimo procesai yra universalūs – jie daugiau ar mažiau intensyviai vyksta kiekvienoje organizacijoje.

C. Scharmeris papildė šį modelį detalizuodamas, kad neapibrėžtos žinios gali būti toliau skirstomos į suvokiamas (angl. *tacit-embodied*) ir nesuvokiamas (angl. *tacit-not-yet-embodied, self-transcending*) žinias. Scharmeris aiškina, kad apibrėžtos žinios yra mūsų stebima realybė (angl. *observed reality*); neapibrėžtos suvokiamos žinios apima žinias apie tai, ką mes darome, t. y. vykdomą realybę (angl. *enacted reality*). Siekiant, kad šios žinios taptų apibrėžtos, reikia apmąstyti veiksmus. Neapibrėžtos nesuvokiamos žinios – tai žinios apie žinių šaltinį, apie vietą, iš kur kyla žinios, apie tai, kas ir kur paskatina žmogaus veiklą (Scharmer 2000). Šios trys žinių kategorijos pasireiškia skirtingomis žinančiojo (angl. *knower*) ir žinomojo (angl. *known*) santykių situacijomis. Apibrėžtos žinios yra grindžiamos žinančiojo ir žinomojo atskyrimu (žinios ateina iš išorės), o abi neapibrėžtų žinių kategorijos kyla iš žinančiojo ir žinomojo vienybės. Neapibrėžtos suvokiamos žinios gimsta, kai žinantysis suvokia jas atlikęs veiksmą, o neapibrėžtos nesuvokiamos žinios – kai žinantysis jas patiria atlikdamas veiksmą (šios žinios prilyginamos grynajam patyrimui (angl. *pure experience*) pagal K. Nishidą<sup>5</sup>) (Scharmer 2000).

Žvelgiant iš žinių kūrimo teorijų perspektyvos akivaizdu, kad inovacijos negimsta vakuume ir kad inovacijų procesas iš prigimties yra tinklinis (apimantis kontekstą, dalyvius ir jų ryšius). Inovacija su socialiniais tinklais susijusi tiek savo gimtios vieta, tiek savo atsiradimo tikslu: neretai socialinių tinklų tikslas ir yra inovacija. Kiti mokslininkai (pavyzdžiui, Tuomi 2002) ne tik išvelgia socialinę inovacijos prigimtį, bet ir susieja inovaciją tiek su naujos technologijos, tiek su naujos prasmės, kuri yra suteikiama naujajai technologijai, kūrimu (t. y. ir visuomeninio lygmens *Ba*

<sup>5</sup> Kitaro Nishida – japonų filosofas, plėtojęs ir šiame tekste minimą *Ba / Basho* sąvoką.

formavimu). Tad inovacija nėra vien tik naujo objekto (technologijos, produktų ir kt.) kūrimas – tai prasmės, susijusios su naujo objekto panaudojimu, kūrimas. Tuomi manymu, inovacijos atsiradimo erdvė yra žmonių grupė, kurioje vystomas naujas socialinis įprotis ar veikla. Taigi inovacija gimsta tik tada, kai atsiradus naujai technologijai ar produktui pasikeičia tam tikras socialinis įprotis. Tai savo ruožtu skatina naują inovacijos procesą (Tuomi 2002).

Aptartas bendrasis dinaminis žinių kūrimo modelis suteikia schemą žinių kūrimo procesui, etapams ir pagrindinėms su žinių ir inovacijos kūrimu susijusioms sąvokoms suvokti. Šis modelio visapusiškumas ir kompleksiškas yra pakankamas inovacijos tinklo dinamikai stebėti.

Ohly, Kase ir Škerlavaj skiria du idėjų generavimui ir žinių kūrimui poveikį darančių tinklų struktūros tipus (Ohly, Kase & Škerlavaj 2010):

1. Idėjas generuojantys tinklai (angl. *idea-generation networks*);
2. Idėjas patvirtinantys tinklai (angl. *idea-validation networks*).

Pirmojo tinklo ryšiai ir dalyviai (struktūra), pasak autorių, susiję su idėjų dalijimosi procesais. Idėjos šiame kontekste suvokiamos kaip anksčiau aprašytų keturių žinių kūrimo konversijos etapų rezultatai, t. y. naujos žinios. Todėl sukuriamų naujų žinių ir idėjų sąvokos gali būti vartojamos sinonimiškai. Empiriškai pirmasis tinklas susikuria organizuojant idėjų generavimo procesus – per minčių lietaus (angl. *brain-storm*) sesijas ar dėl specialių žinių generavimo organizacinių sprendimų (paralelinių pareigybių ar struktūrų kūrimas). Tad šiam tinklui būdingi kognityviniai procesai. Empiriniai tyrimai rodo, kad idėjų generavimo tinklai su silpnais ryšiais<sup>6</sup> dažniau sukuria unikalių išvalgų ar naujų žinių, o tokie tinklai su stipresniais ryšiais yra ne tokie inovatyvūs (Ohly, Kase & Škerlavaj 2010).

Antrasis tinklas pastebimas jau vėlesniais inovacijos kūrimo etapais, dirbant prie konkrečios inovacijos ir norint užtikrinti paramą jai toliau vystyti. Ši tinklas apima ryšius, reikalingus politiniam idėjos palaikymui (galios arba finansiniu atžvilgiu). Šiuose tinkluose, skirtingai nuo pirmųjų, siekiamybė yra stiprūs ryšiai, kurie palengvina ar garantuoja inovacijos vystymo tęstinumą. Idėjų įgyvendinimo tinklai

<sup>6</sup> Ryšio stiprumą ar silpnumą lemia bendravimo dažnumas, asmenų artumas ir bendravimo laikotarpis.

paprastai turi mažiau dalyvių nei idėjas generuojantys tinklai (Ohly, Kase & Škerlavaj 2010).

Tinklo struktūra nėra vienintelis svarbus požymis vertinant jo poveikį. Tyrėjai greta tinklo struktūros neretai rekomenduoja analizuoti ir dalyvių asmeninius požymius, nes ne tik tinklo struktūra, bet ir jo dalyvių demografiniai požymiai, vertybės bei asmenybės lemia tinklo ryšių abipusiškumą<sup>7</sup>, vadinasi, ir ryšio kokybę bei sėkmę.

## 1.5. INOVACIJŲ TINKLŲ LEGITIMUMO ASPEKTAI

Bendrajai prasme legitimumas (lot. *legitimus* – įstatymiškas, iš *lex*, kilm. *legis*) reiškia bet kurio socialinio reiškinių buvimo (egzistencijos) sąlygų pripažinimą. Legitimumas yra užtikrinamas per legitimacijos, t. y. socialinio pripažinimo, arba, kitais žodžiais, viešojo įteisinimo, veiksmus.

Legitimumo nagrinėjimas institucinės analizės požiūriu remiasi Maxo Weberio tradicija, t. y. tiriant, kaip organizacinės struktūros įgyja visuomenės pritarimą. Šiuo atveju *legitimumas* ir *institucionalizacija* yra beveik sinonimai. Naujieji institucionalistai pabrėžė organizacinių formų ar praktikų legitimumo supratimą.

Institucionalizacija gali būti traktuojama kaip procesas, kuriame legitimumas yra kognityvinis reiškinys, atspindimas savaime suprantamų prielaidų (Zucker 1977). Teigiama, kad legitimumas yra įtvirtintas sąryšiniuose (angl. *relational*) tinkluose ir elgesio normatyvų koduose (Meyer & Rowan 1977; DiMaggio & Powell 1983). Atitinkamai institucionalizacija gali būti suprantama kaip procesas, per kurį tam tikros veiklos ar formos tampa suvokiamos kaip privalomos, ir kaip struktūra, kurioje plačiai priimtinos normos ir vertybės remiasi kultūriniais, profesiniais ir politiniais lūkesčiais ar net yra įtvirtintos įstatymais (Baum & Powell 1995).

Apibendrinant apibrėžtis, legitimumas gali būti suprantamas kaip „apibendrintas suvokimas ar prielaida, kad organizacijos veiksmai yra pageidautini, derami ar tinkami kai kuriose socialiai sukonstruotose normų, vertybių, įsitikinimų ir apibrėžimų sistemose“ (Suchman 1995, 574). Minimalistinės konceptualizacijos

<sup>7</sup> Akivaizdu, kad vienpusė komunikacija gali būti prilyginta informacijos perdavimui, o ne tinklaveikai.

požiūriu legitimumas reiškia organizacijos ir viešųjų standartų, normų ir vertybių atitikimą (Cornelissen 2004).

Jei sutiktume, kad legitimumas yra procesas, per kurį socialinis konstruktas tampa savaime suprantamas, t. y. institucionalizacijos procesas, tai mikroinstitucinės analizės požiūriu legitimumas gali būti suprantamas kaip individualių sprendimų savipateisinimo (angl. *self-justification*) institucionalizacijos procesas. Karjeros trajektorijų legitimumas gali būti vienas iš savipateisinimo institucionalizacijos pavyzdžių. Dabartinė karjera, ypač naujoko išitraukimo į darbo rinką atveju, itin priklauso nuo individo sugebėjimų patekti į jau egzistuojantį socialinį (profesinį) tinklą ir sukurti asmeninį tinklą, užtikrinantį efektyvų jo kvalifikacijos panaudojimą.

Iš esmės legitimumas yra derybų objektas siekiant išvengti įvairios, dažniausiai komunikacijos, įtampos bet kuriame tinkle ar bent ją sumažinti. Tinklo veikėjų sugebėjimo derinti legitimumą tinklaveikos metu svarba ypač pasireiškia tarptautiniuose inovacijų tinkluose.

„Klasikinio“ inovacijų tinklo „mokslas–industrija (verslas)–valstybinės valdžios institucijos“ veikėjai nuolatos mokosi derinti savo paprastai skirtingus interesus siekdami bendro tikslo. Tarptautinio inovacijų tinklo atveju derinami ne tik „žinybiniai“ interesai, bet ir veikėjų kultūriniai skirtumai, kurie inovacijos kultūroje bendrai ir konkrečiame profesiniame elgesyje pasireiškia net Europos Sąjungos lygmeniu, ypač tinkluose, jungiančiuose asmenis ar institucijas iš Vakarų ir Rytų šalių.

Taigi dabartiniuose socialiniuose moksluose legitimumas dažniausiai suprantamas kaip socialinis konstravimas, kurio metu veiksmas, procesas arba ideologija tampa socialiai pripažinti ir priimtini dėl sąsajos su tam tikros visuomenės normomis ir vertybėmis. Legitimumas yra susijęs su tokiais socialinės tarpusavio sąveikos reiškinais, kaip reputacija, patikimumas, atskaitingumas, socialinis kapitalas, pasitikėjimas ir pasiklojimas. Apibendrinant visi šie terminai apibūdina pritarimą organizacijos ar individo veiksmams.

Legitimumo igijimas ir išsaugojimas yra aktualūs ir besikuriančioms, ir seniai veikiančioms struktūroms bei praktikoms visose socialinio gyvenimo srityse: politinėje, ekonominėje ir kultūrinėje.

## 1.6. SOCIALINIŲ TINKLŲ ANALIZĖS METODO TAIKYMAS INOVACIJŲ TINKLŲ TYRIMUI

Socialinė tinklų analizė visų pirma yra siejama su kiekybiniais duomenimis, susijusiais su socialinio tinklo veikėjais ir juos siejančiais santykiais. Socialinio tinklo analizę socialinių reiškinų tyrimams imta sistemingai taikyti XX a. 6-ąjį ir 7-ąjį dešimtmetį JAV ir Jungtinėje Karalystėje. Metodas buvo taikomas kiekybiniais duomenims analizuoti – daugiausia sociometrijoje (JAV); vėliau jį imta taikyti mišrių (kiekybinių ir kokybinių) duomenų analizei (Didžiosios Britanijos antropologijos mokykla) (Welmann 1988). Per pastarąjį dešimtmetį metodas išpopuliarėjo ir tapo vienu iš instrumentų, naudojamų analizuojant tarpasmeninius santykius. Ypač plačiai šis metodas taikytas socialinių judėjimų tyrimuose (Saunders 2007). 2008 m. Europos politikos mokslinių tyrimų konsorciumas (angl. European Consortium for Political Research) įkūrė Nuolatinį komitetą socialinio tinklo analizei. Šis skatina metodo taikymą socialiniuose ir humanitariniuose moksluose ir tolesnį jo vystymą.

Šiuo metu skiriamos kelios įtakingos teorijos, kuriose, įvairiu požiūriu nagrinėjant šį aspektą, kuriamas socialinių tinklų analizės teorinis pamatas (Katz ir kt. 2004). Tai integruotoji socialinių mainų ir priklausomybių (angl. *integrated social exchange and dependency*) teorija, išplėtusi diados principą tinklo veikimo sampratoje nagrinėjant mainų ir galios priklausomybę (Emerson (1972a, 1972b) ir išsirutulijusi į vadinamąją tinklo mainų teoriją (Bienenstock & Bonacich 1992, 1997; Cook 1977, 1982; Cook & Whitmeyer 1992; Willer & Skvoretz 1997); abipusio intereso ir kolektyvinio veiksmo teorija, teigianti, kad abipusis interesas ir galima nauda iš koordinuotų veiksmų dažnai nusveria asmeninį interesą (Marwell & Oliver 1993; Fulk et al. 1996; Lessig 2001; Monge et al. 1998); visa kognityvinių teorijų šeima ir homofilijos teorijos, aiškinančios grupių komunikaciją panašumo-nepanašumo principu (Brass 1995).

Praėjusio amžiaus 9-ojo dešimtmečio pabaigoje JAV ir Kanados sociologas B. Wellmanas (1988), apibendrinamas atliktus socialinio tinklo tyrimus ir siekdamas institucionalizuoti socialinio tinklo analizę, apibūdino socialinio tinklo analizę kaip strategiją, skirtą socialinei struktūrai tirti remiantis penkiais fundamentaliais principais. Pirmasis principas teigia, kad žmonių elgsena geriau numatoma analizuojant ne tiek jų nuostatas, vertybes ar socialinius demografinius požymius,



kiek jų tinklo santykius. Tinklo santykiai parodo žmonių elgesio galimybes ir svaržymus. Antrasis principas – tyrimo dėmesio centre turi būti veikiau santykiai tarp vienetų (angl. *units*), o ne patys vienetai ir jų esminiai požymiai, nes jokio vieneto neįmanoma tinkamai suprasti atskirai nuo kito. Trečiasis principas – taikant analitinius metodus turi būti vadovaujama vienetų tarpusavio priklausomybės prielaida. Ketvirtasis – supratimas, kad socialinėje sistemoje yra svarbūs ne tik diadiniai ryšiai. Informacijos ir išteklių mainai tarp dviejų žmonių priklauso ne tik nuo jų tarpusavio santykių, bet ir nuo jų santykių su kitais. Penktasis principas – dažnai grupės turi veikiau neapibrėžtas negu aiškias ribas. Organizacijos pamatus sudaro ne pavienės grupės, o veikiau persidengiantys tinklai, nes individai paprastai turi persidengiančius santykius su daugybe grupių.

Vėliau socialinių tinklų analizės pagrindiniai principai buvo apibendrinti išskiriant tris svarbiausius, t. y. tyrėjo dėmesys sutelkiamas į santykius, o ne į savybes, į tinklus, o ne į grupes, taip pat į santykių modelį (Marin & Wellman 2009). Remiantis autoriais, kritikuojančiais socialinių tinklų analizę veiksena aspektu (Emirbayer & Goodwin 1994, Salancik 1995, Stevenson & Greenberg 2000, Parkhe & Dhanraj 2006, Kilduff et al. 2006), šie pagrindiniai principai (prielaidos) interpretuojami taip: 1) kaip veiksniai, galintys daryti įtaką tinklų dalyvių elgsenai, atmetamos tinklų dalyvių savybės (demografinės, psichologinės) ir įsitikinimai; 2) socialiniai santykiai nepriklauso nuo dalyvių valios, įsitikinimų ir vertybių; 3) santykių tarp dalyvių modeliai ir individualių dalyvių pozicija tinkle daro didelę įtaką dalyvių elgsenai, suvokimui bei nuostatoms ir sistemai, kaip visumai (Vilkas ir Bučaitė-Vilkė 2009, 1102).

Socialinių tinklų analizės principai kritikuojami dėl negebėjimo pagrįsti tikslingos tinklų dalyvių veiksena formuojant tinklus. Tad siūloma „nauja“ besiformuojanti tinklaveikos perspektyva, paremta prielaida, kad būtina pripažinti tinklų veikėjų veikseną, t. y. gebėjimą tikslingais veiksmais kurti ir keisti tinklus, nes tinklų dalyvių nuostatos, įsitikinimai ir socialiniai psichologiniai veiksniai gali daryti įtaką tinklų dalyvių, taigi ir visos sistemos, elgsenai. Tinklų dinaminio stabilumo koncepcija, kurioje tinklų struktūros stabilumas bei kaita nusakoma ir sąveikos modeliais tinkle, ir tinklų dalyvių suvokimu bei lūkesčiais, susijusiais su tinklu (Kilduff & Tsai 2003), siūloma kaip naujos tinklaveikos perspektyvos pagrindas (Vilkas ir Bučaitė-Vilkė 2009, 1103).

Apskritai „naujas“ besiformuojantis tinklaveikos požiūris atspindi klasikines socialinių mokslų srities diskusijas apie struktūros ir veiksena santykį, o pateikta tinklų dinaminio stabilumo koncepcija atspindi šią tendenciją suvokti socialinius reiškinius kaip procesus.

Remiantis A. Marin ir B. Wellmano (2009) „Įvado į socialinio tinklo analizę“ apibendrinimais reikia pažymėti, kad socialinio tinklo analizė nėra nei teorija, nei metodologija. Tai veikiau požiūris ar net paradigma. Socialinio tinklo analizės atspirties taškas yra prielaida, kad socialinių gyvenimų visų pirma kuria santykiai ir šių santykių suformuoti modeliai. Skirtingai nuo teorijos, socialinio tinklo analizė ne kuria hipotezes ar prognozes, o pateikia problemas svarstymo būdą, kuriuo nustatoma, kas buvo, yra ir, tikėtina, bus reikšminga konkrečiam socialiniam reiškiniui. Tinklo analizės perspektyva nepateikia atsakymų į tokius klausimus, kaip, pavyzdžiui, kada padidės ar sumažės nelygybė, kaip organizacijos gali užtikrinti sėkmę ar kas ilgiau gyvens. Nagrinėjant santykius tarp unikalių socialinių vietų, tinklo analizės funkcija yra pateikti gaires, padedančias rasti atsakymus į šiuos klausimus.

Skiriamos dvi pagrindinės socialinių tinklų kiekybinės analizės kryptys: egocentrinio tinklo ir grupės arba viso tinklo sistemos analizė. Nors abiem atvejais tiriama tinklo struktūra, atliekant egocentrinio tinklo analizę pagrindinis dėmesys skiriamas tam, koks tinklas yra žvelgiant iš veikėjo požiūrio taško. Šiuo atveju tiriamos hipotezės apie veikėjo tinklo veiksmų – dydžio, tankumo, pagalbos galimybių ir panašiai – įtaką veikėjui (pavyzdžiui, tiriama artimiausia ir tolimesnė aplinka, vyraujančios tinklo funkcijos (žr. Antinienė ir kt. 2004, 40). Atliekant viso tinklo sistemos analizę siekiama apibūdinti tinklo ribas ir struktūrines savybes: tinklo dydį, tankumą, tinklo skyles, centralizacijos laipsnį pagal veikėjo gaunamųjų ryšių skaičių, kontrolės ar nepriklausomumo aspektus, tinklo žvaigždes ir izoliuotuosius veikėjus.

Pescosolido nurodo, kad XX a. pabaigoje buvo išvystyta dar viena socialinių tinklų analizės kryptis, pabrėžianti socialinio kapitalo aspektus (Pescosolido 2007, 216). Siekiant nuodugnesnės socialinių tinklų analizės ir ieškant atsakymų į klausimus, koku būdu socialiniai tinklai funkcionuoja, kaip jie yra socialiai konstruojami, reprodukuojami ir keičiami, kaip įsitraukiami į esamus tinklus ar kuriami nauji ryšiai, ši socialinių tinklų analizės kryptis yra mažiau susijusi su kiekybine

duomenų analize. Įtraukus kokybinius metodus, gerokai padidėjo taikomų duomenų rinkimo metodų įvairovė: nuo stebėjimo, interviu, biografinių interviu iki etnografinės metodologijos.

Socialinių tinklų analizė socialinio kapitalo aspektu remiasi socialinio kapitalo teorijos pradininkų Bourdieu, Colemano ir Putnamo teorinėmis išvargomis dėl individų ir jų grupių (organizacijų, visuomenių ir panašiai) socialinio kapitalo, kuris sukuriamas ir didinamas pasitelkiant socialinius tinklus. Individai ir grupės investuoja į socialinius tinklus, dalyvauja juose ir naudojami jų ištekliais, nes tikisi gauti naudos (Lin 2001, 6). Pasak Bourdieu, socialinis kapitalas – tai ištekliai, kuriuos individas arba grupė įgyja dėl priklausymo mažiau ar daugiau institucionalizuotam tarpusavio santykių tinklui (Bourdieu & Wacquant 1992, 119). Be to, tik naudojant socialinį kapitalą yra įmanomi kapitalo išteklių mainai. Colemanas pabrėžė bendras normas ir pasitikėjimą socialiniuose tinkluose, kaip socialinio kapitalo formas (Coleman 1990, 300). Pasak Colemano, socialinis kapitalas reprezentuoja naudingus išteklius, nes įtraukia apsigkeitimą (angl. *reciprocity*) paslaugomis ar kitais ištekliais (Field 2003, 20). Kaip ir Colemanas, Putnamas apibrėžia socialinį kapitalą per tokius socialinės organizacijos bruožus, kaip „pasitikėjimas, normos ir tinklai, kurie gali pagerinti visuomenės efektyvumą skatinant koordinuotus veiksmus“ (Putnam 1993, 167).

Socialinio kapitalo teorija suteikia tvirtesnę teorinę pagrindimą tokiems socialinio tinklo aspektams, kaip hierarchinė veikėjo pozicija tinkle pagal turimą skirtingų formų kapitalo dydį, veikėjo galimybes prisijungti prie kitų tinklų pagal turimus išteklius, skirtingų formų kapitalo mainai. Bourdieu, be socialinio kapitalo, išskiria kitas kapitalo formas: ekonominį (materialiniai ištekliai, sprendimų priėmimas), kultūrinį (išsilavinimas, kalbų mokėjimas, informacija) ir simbolinį (prestižas, reputacija, garbė) kapitalą (Gečienė 1999, 64).

Formalus socialinio tinklo analizės metodas socialiniams ir humanitariniams mokslams įdomus tuo, kad leidžia pavaizduoti atskirų veikėjų struktūrinius apribojimus, t. y. priklausomybę nuo savo turimų ryšių ir socialinės struktūros, kurioje jie yra. Veikėjų vietos ir vaidmens tinkle identifikavimas sudaro sąlygas platesnei atskirų ryšių galios pasiskirstymo interpretacijai. Šio metodo taikymas taip pat atveria naujų galimybių vystyti inovacijų tinklų analizę lokalių, regioninių ar globalių tinklų lygmeniu.

## 2. KULTŪROS ĮTAKA INOVACINEI APLINKAI IR INOVACIJŲ TINKLAMS

**LAIMA NEVINSKAITĖ**

Skyriaus tikslas – pristatyti kultūrinį požiūrį į inovatyvumą atskleidžiant šalies kultūros įtaką jos inovatyvumo lygiui. Užsienio šalyse jau atliekama nemažai tyrimų, kuriais nustatomas ryšys tarp šalies kultūros ypatybių ir jos inovatyvumo lygio, tačiau Lietuvoje toks požiūris yra gana naujas, todėl galėtų būti naujas vaisingas požiūris į inovatyvumo problemų supratimą ir jų sprendimų paiešką.

Mokslinėje literatūroje, kurioje lyginamas inovatyvumo lygis skirtingose šalyse, vyrauja du požiūriai į šalių skirtumus inovatyvumo atžvilgiu. „Konvergencijos“ hipotezė teigia, kad dėl nuolatinio mokymosi proceso vadybininkai ir vadovai iš skirtingų kultūrų perima tas pačias efektyvias vadybos praktikas. Konkurencijos spaudimas pašalina iš rinkos tuos, kurie atsisako perimti naujoves, todėl geriausios praktikos turėtų pasklisti pasaulyje ir kiekvienoje šalyje vadybininkai turėtų taikyti panašius metodus. Laikantis „kultūros specifikos“ argumento, priešingai – manoma, kad net jei skirtingose visuomenėse gyvenantys vadybininkai susiduria su panašiais kaitos imperatyvais, giluminiai kultūriniai veiksniai vis tiek darys įtaką tam, kaip vadybininkai reaguos į pokyčių poreikį ir žvelgs į inovacijas. Teigiama, kad empiriniai tyrimai pateikia abiejų šių hipotezių įrodymų (Vecchi & Brennan 2009).

Šis skyrius skiriamas „kultūros specifikos“ požiūriui pristatyti. Kaip pažymi Lukešas ir Svátekas (2007), jau ilgą laiką egzistuoja ir empirinių, ir konceptualių argumentų, susiejančių nacionalinės kultūros požymius su šalies inovatyvumo lygiu. Jie remiasi prielaida, kad kai kurios kultūros yra palankesnės inovacijoms kurti. Be to, autoriai teigia, jog gana pastovūs šalių inovatyvumą ar verslininkystę

matuojantys indeksai (t. y. šalių nuolat užimama panaši padėtis pagal šiuos indeksus) taip pat rodo, kad inovatyvumą turėtų lemti ne tik ekonominiai veiksniai.

Suprasti kultūros, kaip inovatyvumą lemiančio veiksnio, įtaką yra svarbu, nes kultūrinės ypatybės kinta sunkiau ir lėčiau negu ekonominės politikos priemonės ir tai gali padėti paaiškinti, kodėl panašios priemonės turi skirtingą poveikį skirtingose šalyse. Kitaip sakant, įvairių formalių, lengviau kontroliuojamų politikos priemonių efektyvumą gali riboti neformalūs kultūriniai veiksniai, sunkiau kontroliuojami politikos formuotojų. Taigi šis požiūris gali paaiškinti, kodėl skirtingose šalyse, net investuojant į nacionalines inovacijų sistemas ir imantis panašių inovacijų skatinimo priemonių, pasiekiami skirtingi rezultatai (Efrat 2014; Lukeš & Svátek 2007). Be to, ir pačias politikos priemones galima koreguoti ir pritaikyti atsižvelgiant į šalies kultūrinę specifiką (Lukeš & Svátek 2007).

Be to, kad kultūros įtaka inovatyvumui pasireiškia per asmens individualią mąstyseną ar elgesį, kuriuos lemia tos kultūros vertybės (pvz., neapibrėžtumo vengiančiose kultūrose ne taip palankiai žiūrima į naujoves), kultūra gali turėti įtakos ir inovacijų tinklų funkcionavimui, nes ji taip pat lemia, kaip žmonės bendrauja tarpusavyje ir kokie ryšiai su kokiais žmonėmis juos sieja; kaip paaiškės toliau, kai kurie kultūros bruožai gana tiesiogiai lemia žmonių bendravimo grupėse ypatybes.

Šiame skyriuje iš pradžių pateikiama kultūros samprata, kuria toliau remiamasi tekste; pristatomas kultūros vertybių tyrimo požiūris, besiremiantis kultūrų dimensijomis; analizuojami ryšio tarp kultūros vertybių ir inovatyvumo tyrimai; pristatomi Lietuvos kultūrinių dimensijų duomenys ir jų sąsajos su inovatyvumu kitų Europos ir pasaulio šalių kontekste; aptariama išnagrinėtų duomenų ir rezultatų reikšmė inovacijų vadybai ir politikai.

Nagrinėjant kultūros įtaką inovatyvumui, pastarasis apibrėžiamas kaip (šiuo atveju šalies) inovacinės veiklos lygmuo (angl. *innovation performance*). Kadangi kultūra yra kolektyvinio lygmens reiškinys, ir kultūros įtaka inovatyvumui matuojama šalies lygmeniu. Norint analizuoti asmens inovatyvumą, reikėtų ieškoti asmeninių savybių, galinčių paaiškinti asmens gebėjimą kurti inovacijas, o kai kurios iš jų galėtų būti kultūrų dimensijų paralelės. Tačiau šiame skyriuje tikslas tirti asmeninį inovatyvumą nekeliamas.

## 2.1. KULTŪROS SĄVOKA IR KULTŪROS VERTYBIŲ MATAVIMAS

Jau 1952 metais žymūs kultūros antropologai A. L. Kroeberis ir C. Kluckhohnas išanalizavo kelis šimtus kultūros apibrėžčių ir konstatavo, kad tarp jų nėra dviejų tapačių. Apžvelgdami įvairias apibrėžtis, jie suskirstė jas į šešias klases, pabrėžiančias kiek skirtingus kultūros aspektus. Aprašomosiose apibrėžtyse bandoma išvardyti kai kuriuos ar visus žmogaus veiklos aspektus, kuriuos apima kultūra. Ji paprastai apima nuostatas ir elgesio modelius, istoriją, mitus, metaforas ir idėjas ir pan. Istorinėse apibrėžtyse akcentuojamas tradicijų kaupimas per laiką. Normatyvinėse apibrėžtyse akcentuojamos bendrosios taisyklės, reguliuojančios žmonių grupės gyvenimą. Psichologinėse apibrėžtyse akcentuojami grupei būdingi psichologiniai bruožai, pvz., prisitaikymo, problemų sprendimo būdai, įpročiai. Struktūrinėse apibrėžtyse pabrėžiami kultūros modeliai ir organizavimo būdai, požymiai, kurie palaiko kultūrą, pvz., institucijos. Genetinės apibrėžtys akcentuoja kultūros kilmę arba formavimąsi (Kroeber & Kluckhohn 1952; Berry 2004). Vien jau šių apibrėžčių grupių įvardijimas leidžia suprasti kultūros sąvoką, nes jomis apibrėžiamas kultūros turinys.

Šio skyriaus tikslams tinkamiausia yra žymaus kultūrų skirtumų tyrėjo, psichologo ir inžinieriaus G. Hofstede'o darbuose pateikiama savita kultūros sąvokos apibrėžtis. Jis kultūrą apibrėžia kaip „kolektyvinį sąmonės programavimą, skiriančią vienos žmonių grupės narius nuo kitų“ (Hofstede 2001, 1). Pasak jo, jei protą prilygintume techninei įrangai, tai kultūra būtų programinė įranga (Hofstede 2001). Hofstede'ui „sąmonės programa“ yra tai, kas nulemia žmonių elgesį, tačiau jos neįmanoma stebėti tiesiogiai. Ši „programa“ pasireiškia per išorinius elementus – elgesį, žodžius ir veiksmus, kuriuos stebėdami susidarome nuolatinį tai grupei būdingų mentalinių programų vaizdą. Tokia samprata gerai tinka kultūros įtakai inovatyvumui analizuoti, nes, matuojant tam tikrus žmonių elgesio aspektus ar kitą kultūros raišką, galima kultūrą apibūdinti kiekybiniais duomenimis ir palyginti skirtingas kultūras tarpusavyje. Hofstede'as tai ir darė pateikdamas šalių indeksus, t. y. kiekybinius įvertinimus pagal savo nustatytas kultūrų dimensijas (šios apžvelgiamos toliau).

Hofstede'o teigimu, kultūra yra kolektyvinio lygmens reiškinys (ne universalus, t. y. būdingas visai žmonijai, ir ne individualus, būdingas atskiriems žmonėms). Taigi kultūra yra tai, kas būdinga tam tikrai žmonių grupei (Hofstede 2001, 2–3).

Dažniausiai analizuojama nacionalinė kultūra, bet remiantis šia samprata būtų galima kalbėti ir apie mažesnių visuomenės grupių (mikrogrupių, subgrupių), vertybėmis besiskiriančių nuo didžiosios visuomenės dalies, kultūrą (pvz., etninių mažumų, specifinių profesinių grupių, pvz., medikų ar teisininkų ir kitų). Tai irgi svarbu tiriant inovatyvumą, nes skirtingiems visuomenės sluoksniams ar grupėms gali būti būdingos skirtingos vertybės ir atitinkamai inovatyvumo lygis.

Norint operacionalizuoti kultūrų skirtumus tyrimams ir (ypač kiekybiškai) lyginti skirtingas nacionalines kultūras, dažniausiai yra remiamasi kultūrų dimensijų konstruktu. Kultūrų dimensijos yra universalūs požymiai ar aspektai, pagal kuriuos lyginamos nacionalinės kultūros. Pvz., individualizmo dimensija įvardija, kiek svarbos kultūroje teikiama individui, kiek – žmonių grupei. Pagal šias dimensijas lyginant skirtingas kultūras, galima pateikti kiekybinius šalių kultūros įvertinimus, parodančius kultūros vietą pagal šią dimensiją kitų kultūrų kontekste. Šias kiekybines kultūrų įvertinimų išraiškas Hofstede'as pavadino kultūrų indeksais (Hofstede 2001).

Kultūrų dimensijomis apibūdinamas vertybinis kultūrų lygmuo. Jos įvardija esmines problemas, kurias turi išspręsti visos kultūros, – todėl yra universalios, pritaikomos kiekvienai kultūrai, skiriasi tik kiekvienos kultūros įvertis (angl. *score*) pagal tam tikrą dimensiją. Kaip vaizdingai aprašo C. Kluckhohnas, „[v]isos kultūros pateikia labai daug šiek tiek skirtingų atsakymų sprendžiant iš esmės tas pačias problemas, kurias lemia žmogaus biologija ir žmogiškosios situacijos bendrumas <...>. Kiekvienos visuomenės gyvenimo modeliai turi pateikti patvirtintus ir sankcionuotus būdus elgtis tokiomis universaliomis aplinkybėmis, kaip dviejų lyčių egzistavimas, kūdikių bejėgiškumas, poreikis patenkinti elementarius biologinius poreikius, pvz., maisto, šilumos ir sekso, skirtingo amžiaus ir skirtingų fizinių bei kitokių gebėjimų individų egzistavimas“ (cit. iš Hofstede 2001, 28).

Yra sukurta nemažai kultūrų dimensijų modelių (žr. apžvalgą Lukeš & Svátek 2007), kuriuose skiriamos kiek skirtingos dimensijos, nors dalis jų ir sutampa. Pvz., daugelyje modelių išskiriama individualizmo / kolektyvizmo dimensija. Tačiau žinomiausias ir dažniausiai naudojamas įvairių sričių tyrimuose yra Hofstede'o kultūrų dimensijų modelis. Jo dimensijos buvo įvardytos XX a. 7-ojo dešimtmečio pabaigoje – 8-ojo dešimtmečio pradžioje, atlikus IBM darbuotojų apklausą 72 įvairių šalių filialuose. Nuo 9-ojo dešimtmečio Hofstede'o kultūrų dimensijų

indeksų sąrašai buvo gerokai praplėsti įtraukiant daugiau šalių, ypač po geležinės uždangos griuvimo į Vakarų pasaulio bendruomenę sugrįžusias pokomunistines šalis. Šie indeksai buvo pildomi remiantis tyrimais, atliekamais pagal tas pačias metodikas, turinčias užtikrinti palyginamus rezultatus, ir yra išsamiausiai pateikiami naujausiame Hofstede'o knygos (su bendraautoriais) leidime, pasirodžiusiame 2010 m. (Hofstede, Hofstede & Minkov 2010).

Nepaisant pagrįstos kritikos Hofstede'o kultūrų dimensijoms (pvz., kad tyrimas atliktas organizaciniame kontekste, kur žmonėms gali turėti įtakos profesinė kultūra, kad vis dar naudojami XX a. 7–8 dešimtmetyje nustatyti indeksai, kad šiuo metu daugelyje Vakarų šalių yra didelė dalis gyventojų, turinčių kitokią etninę pagrindą ir t. t.), jo modelis laikomas bene reprezentatyviausiu ir geriausiai pagrįstu iš visų kultūrų dimensijų modelių. Jo validumą įrodo daugybė sėkmingų replikacijos bandymų (Vecchi & Brennan 2009). Dėl šių priežasčių ir didelio patikimumo bei gero praktinio pritaikomumo kituose tyrimuose (Hussler 2004) šis modelis yra plačiausiai taikomas kultūrų lyginimo modelis. Tyrimai taip pat rodo, kad Hofstede'o indeksai yra gana stabilūs laiko atžvilgiu: pvz., 2013 m. nustatyta, kad šalių įverčiai ilgai pasikeitė (gauti aukštesni individualumo ir žemesni galios atstumo įverčiai), tačiau iš esmės nesikeitė sąlyginės šalių pozicijos viena kitos atžvilgiu, nes šalys keitėsi panašia kryptimi (Beugelsdijk, Maseland & Van Hoorn 2013).

Taigi, remdamasis savo atliktomis apklausomis, Hofstede'as pateikė keturias kultūrų dimensijas, vėliau papildė jas penktąja. Naujausiame leidime išskirta dar viena nauja dimensija (mėgavimasis / susilaikymas; angl. *indulgence / restraint*), tačiau ji kol kas menkiausiai naudojama kituose tyrimuose, todėl šiame darbe nebus nagrinėjama.

1. Galios atstumas (angl. *power distance*) apibūdina dominavimo santykius ir nelygybės pasireiškimą – kai kuriose kultūrose dominavimas pabrėžiamas labiau, kai kuriose – mažiau. Visuomenės, pasižyminčios mažu galios atstumu, yra labiau egalitarinės, jose visose srityse, taip pat ir organizacijose, būdinga mažesnė hierarchija. O visuomenės, kurioms būdingas didelis galios atstumas, yra labiau elitistinės ir pasižymi labiau išplėtotais hierarchiniais santykiais bei struktūromis.
2. Individualizmas apibūdina kultūroje dominuojantį santykį tarp individo ir kolektyvo, t. y. kuriems interesams – individo ar grupės (bendruomenės, visuo-



- menės) – teikiama pirmenybė. Individualistinėse kultūrose svarbesni individualūs interesai; kolektyvistinėse pirmenybė teikiama kolektyvinei gerovei, kuri suprantama kaip asmeninės gerovės garantas.
3. Neapibrėžtumo vengimas (angl. *uncertainty avoidance*) apibūdina, kiek skirtingoms kultūroms priklausantys individai toleruoja gyvenimo neapibrėžtumą (tai, kad negalima numatyti ateities) ir neapibrėžtas, nenusipėjamas situacijas arba, priešingai, jaučia įtampą dėl neapibrėžtumo. Neapibrėžtumo vengiančios kultūros yra linkusios į išankstinius nusistatymus, griežtumą ir dogmatizmą, netoleranciją kitokiai nuomonei; jos yra veikiau tradicinės visuomenės, besilaukančios tradicinių normų; yra linkusios į rasizmą, etnocentrizmą.
  4. Vyrishkumo dimensija apibrėžiama ne pagal moters ir vyro vaidmenis visuomenėje (nors susijusi su jais), o pagal kultūroje vertinamus veiklos tikslus. Moteriškiems veiklos tikslams priskiriami geri santykiai, bendradarbiavimas, saugi darbo vieta, geros darbo sąlygos, aiškiai apibrėžtos pareigos ir darbo valandos ir pan. Vyriški veiklos tikslai apima paaukštinimo, pasiekimų siekį, norą prisiimti atsakomybę, prižiūrėti kitus, karjeros galimybių svarbą ir pan. Atitinkamai apibūdinamos moteriškosios ir vyrishkosios kultūros.
  5. Ilgalaikė orientacija susijusi su savybėmis, svarbiomis siekiant gauti atlygį ateityje, ypač atkaklumu ir taupumu, gebėjimu atidėti trumpalaikius tikslus dėl ilgalaikių tikslų (Hofstede 2010).

Būtent Hofstede'o dimensijos yra naudojamos daugumoje kiekybiškai kultūros įtaką inovatyvumui tiriančių studijų ir apskritai verslą tarptautiniu aspektu analizuojančių tyrimų (Reis et al. 2013; Lukeš et al. 2008). Jų konceptualus ir tyrimais pagrįstas ryšys su inovatyvumu nagrinėjamas kitame poskyryje.

## 2.2. KULTŪROS DIMENSIJŲ ĮTAKA INOVATYVUMUI

### 2.2.1. EMPIRINIS PAGRINDIMAS

Šiuo metu yra publikuota daug tyrimų, atskleidusių įvairių kultūrinių aspektų įtaką inovatyvumui ar tam tikriems jo aspektams. Nors tyrimų rezultatai ne visada tokie patys, dauguma empirinių tyrimų pagrindžia šią įtaką – tai įrodo ir tokių tyrimų apžvalgos, pateikiamos Lukešo ir Sváteko (2007), Haytono ir Cacciotti (2013), Halkoso ir Tzeremeso (2013) bei kituose darbuose, taip pat skyriuje toliau apžvelgiami tyrimai. Be to, publikuojama daug tyrimų, atskleidusių kultūros įtaką

kitiems su inovacijomis susijusiems reiškiniams ar inovacijų veiksniais (šie nebus įtraukiami į skyriuje pristatomą analizę): verslininkystei (žr. apžvalgą Hayton, George & Zahra 2002), inovacijų priėmimui (žr. Buligescu, Hollanders & Saebi 2012; Van Everdingen & Waarts 2003), žinių srautams (Hussler 2004), įmonių bendradarbiavimui (Steensma et al. 2005), tam tikrų lyderystės vaidmenų prisiėmimui (Shane 1995), kūrybiškumui (Rinne, Steel & Fairweather 2012), verslo tinklų kūrimui (McGrath & O’Toole 2014) ir kt.

Iš šių apžvalgų ir konkrečius tyrimus pristatančių straipsnių matyti, kad didelė dalis tyrimų remiasi Hofstede’o kultūrų dimensijomis (Lukešas ir Svátekas 2007, 32). Kai kuriuose darbuose raginama, kad tyrėjai pradėtų vadovautis kitomis kultūrų klasifikacijomis. Pastaruoju metu daugėja tyrimų, besiremiančių kitais kultūrų klasifikacijos modeliais, ypač GLOBE modeliu. GLOBE tyrime buvo surinkti 17 000 vadybininkų iš 951 organizacijos, esančios 62 pasaulio šalyse, atsakymai į apklausos klausimus; tyrimo autoriai nustatė devynis kultūrų požymius ir juos taip pat pavadino dimensijomis. Tai – orientacija į ateitį, lyčių egalitarizmas, atkaklumas, humanistinė orientacija, grupės (angl. *in-group*) kolektyvizmas, institucinis kolektyvizmas, orientacija į rezultatus, galios koncentravimas arba decentralizavimas (dažnai pavadinama galios atstumu) ir neapibrėžtumo vengimas. Taigi dalis dimensijų yra kildinamos iš Hofstede’o dimensijų, tačiau perspėjama, kad skirtingų tyrimų dimensijų negalima sutapatinti, nes koreliaciniai tyrimai pateikia skirtingus rezultatus. Šis tyrimas yra naujesnis, plataus masto ir dėl to gali būti patrauklus tyrėjams; tačiau nurodoma ir tam tikrų jo trūkumų (pagal Puia & Ofori-Dankwa 2013). GLOBE modelis taip pat sėkmingai taikomas siejant jame išskirtas dimensijas su inovacijomis (Rauch 2013; Rossberger & Krause 2012; Puia & Ofori-Dankwa 2013).

Rečiau tiriamos koreliacijos tarp inovacijų ir vertybių iš Shalomo H. Schwartzo universaliųjų vertybių modelio (atvirumas pokyčiams, konservatyvumas ir t. t.) bei Ronaldo Ingleharto ir Christiano Welzelio išskirtų vertybių (išlikimas / saviraiška, tradiciškumas ir religingumas / pasaulietiškas ir racionalumas ir kt.) (Steel 2011). Svarbu tai, kad šiais tyrimais gaunami rezultatai taip pat rodo kultūros ir inovatyvumo ryšį, todėl teigiama, jog „kultūros ir inovatyvumo ryšys yra patvarus“ (Puia & Ofori-Dankwa 2013, 364). Toliau dėl ribotos skyriaus apimties ir Hofstede’o modelio dominavimo šios srities tyrimuose bus nagrinėjama tik šio autoriaus pateiktų kultūrų dimensijų įtaka inovacijų rodikliams.

Kultūrą ir šalies inovatyvumą siejančiuose tyrimuose paprastai ieškoma ryšio tarp kultūrų dimensijų ir pasirinktų inovatyvumo rodiklių. Dažniausiai naudojami inovacijų rezultatų (angl. *output*) rodikliai: išvestinis inovatyvumo indeksas (pvz., Europos inovacijų švieslentė, Pasaulio inovatyvumo indeksas) arba konkretesni inovacijų rezultatų rodikliai, pvz., intelektinės nuosavybės (patentų ar registruotų prekių ženklų skaičius proporcingai gyventojų skaičiui ir kt.). Tyrimuose taip pat gali būti atsižvelgiama į skirtingas inovacijų rūšis (produkto arba proceso inovacijos ar kt.), inovacijų etapus (kūrimas arba įgyvendinimas) ir kitus skirtumus. Kai kuriuose tyrimuose naudojami ir inovacijų įvesties rodikliai: plėtrai ir tyrimui skiriamas lėšų kiekis, mokymų kiekis ir kt. Kultūrų dimensijų atžvilgiu, kaip minėta, dažniausiai naudojamos Hofstede'o arba kitų kultūrų modelių dimensijos, kiek rečiau – autorių atlikti nepriklausomi tyrimai (gyventojų arba įmonių darbuotojų apklausos).

Vienas pirmųjų tyrimų, kuriuo bandyta nustatyti su šalies kultūra susijusius inovatyvumo veiksnius, buvo Shane'o tyrimas (1993). Šio tyrimo tikslas buvo išnagrinėti kelių kultūrinių dimensijų (individualizmo, galios atstumo, neapibrėžtumo vengimo ir vyriškumo) sąsajas su nacionaliniais inovatyvumo rodikliais 33 šalyse 1975 ir 1980 metais. Nustatyta, jog inovatyvumo rodikliai susiję su neapibrėžtumo vengimo indeksu, galios atstumu ir individualizmu (Shane 1993). Kituose tyrimuose patvirtinamos jų sąsajos, randama naujų, kartais ir prieštaraujančių rezultatų, o tai aiškinama skirtingu kultūros poveikiu skirtingiems inovatyvumo aspektams. Pavyzdžiui, Kaasa ir Vadi (2010) patvirtino neigiamą ryšį tarp patentų skaičiaus ir galios atstumo, neapibrėžtumo vengimo dimensijų, su šėima susijusio kolektyvizmo ir vyriškumo dimensijų. Rinne, Steelas ir Fairweatheras (2012) tyrė Pasaulinio inovatyvumo indekso koreliacijas su šalių Hofstede'o kultūrų indeksais ir nustatė ryšį tarp inovatyvumo indekso ir galios atstumo bei individualizmo indeksų, o su neapibrėžtumo vengimo dimensija indeksas nebuvo susijęs. Efrat (2014) nustatė inovacijų įvesties ir išvesties rodiklių ryšį su individualizmo, vyriškumo ir galios atstumo dimensijomis, tačiau ryšys tarp skirtingų inovacijų rodiklių ir minėtų dimensijų buvo skirtingas; jos tyrime neišryškėjo inovacijų sąsajų su galios atstumo dimensija. Halkosa ir Tzeremes (2013) patvirtino neigiamą galios atstumo ir neapibrėžtumo vengimo dimensijų ryšį su inovacijomis, tačiau ryšys su vyriškumo ir individualizmo dimensijomis nebuvo statistiškai reikšmingas.

Nesiekiant išvardyti visų prieinamų publikacijų, remiantis apžvelgtais tyrimais ir apžvalginiais straipsniais, galima teigti, kad yra tiriamos visų penkių Hofstede'o

pagrindinio modelio dimensijų sąsajos su inovacijomis, nors dažniausiai patvirtinamas ryšys tarp inovacijų ir galios atstumo, neapibrėžtumo vengimo ir individualizmo dimensijų. Vyriskumo ir ilgalaikės orientacijos dimensijas su inovatyvumu bandoma sieti konceptualiai ir tikrinti empiriškai, tačiau įrodymų yra gerokai mažiau. Toliau apžvelgiami šių sąsajų mechanizmai, t. y. paaiškinimai, kaip kultūrų dimensijos yra susijusios su inovatyvumu.

### 2.2.2. KONCEPTUALUS PAGRINDIMAS

Žvelgdamas apskritai į kultūrų dimensijų įtaką inovatyvumui, Shane'as (1993) ją aiškino pasiremdamas institucine teorija. Pasak jo, organizacijų veiklai įtaką daro visuomenės ypatybės; organizacijoms lengviau kurti inovacijas neapibrėžtumą toleruojančiose, individualistinėse, egalitarinėse (mažo galios atstumo) kultūrose – tada savo ruožtu padidėja tų šalių inovatyvumo rodikliai (Shane 1993). Šis požiūris palaikomas ir kitose studijose, kur teigiama, kad kultūros bruožai inovacijas lemia ne tiesiogiai, o per organizacijų veikimo ypatybes ir organizacijų kultūrą, kuri priklauso ir nuo nacionalinės kultūros (Wen & Huang 2012; Efrat 2014). Kitaip tariant, klaidinga verslą įsivaizduoti kaip susidedantį iš individualių herojų ar ekonomiškai sėkmingų įmonių: individai ir verslumo struktūros yra socialinių tinklų ar organizacijų dalis, jie savo ruožtu egzistuoja konkrečiuose kultūrinuose kontekstuose ir yra jų veikiami (Thornton, Ribeiro-Soriano & Urbano 2011, 9).

**Galios atstumo** dimensijos įtaka inovatyvumui aiškinama tuo, kad inovacijos gali kelti grėsmę nusistovėjusiai socialinei hierarchijai persikirstydamos galią; žemesnio statuso žmonės dėl sukurtų inovacijų, dėl savo potencialo padaryti geriau ir daugiau gali būti pradedami labiau vertinti. Taip inovacijos gali kelti grėsmę visuomeninės sistemos, pasižyminčios dideliu galios atstumu, stabilumui (Rinne, Steel & Fairweather 2012).

Šalyse, kurioms būdingas didelis galios atstumas, sunku paskatinti piliečius kurti inovacijas, nes nelygė tarp žmonių yra ne tik tikėtina, bet ir pageidaujama, o tarp skirtingų sluoksnių žmonių komunikacija yra ribota. Tokiose kultūrose pavaldiniai tikisi, kad jiems bus pasakyta, ką daryti, o galimybės galvoti patiems ir naudoti savo vaizduotę yra ribotos. Priešingai, kultūrose, pasižyminčiose mažu galios atstumu, pavaldiniai tikisi, kad su jais bus tariamasi, skatinamas jų kūrybingumas (Hofstede 2010, Rinne, Steel & Fairweather 2012).

Esant mažam galios atstumui tikima, kad visi žmonės turi turėti vienodas galimybes pasiekti sėkmę. O šalyse, kurioms būdingas didelis galios atstumas, nemanoma, kad tokią galimybę turėtų turėti visi. Kadangi šiose šalyse nėra galimybės pakilti socialinės stratifikacijos laiptais, žemesnę socialinę padėtį užimantys asmenys gali būti tiesiog nemotyvuoti būti inovatyvūs, nes mažai tikėtina, kad jie galės pasinaudoti savo inovacijos rezultatais ar bus pastebėti aukščiau hierarchijoje esančių asmenų (Rinne, Steel & Fairweather 2012).

Kiti tyrimai atskleidžia dar subtilesnius didelio galios atstumo įtakos inovaciniam elgesiui mechanizmus, susijusius su ryšiais tarp žmonių. Su galios atstumu susijęs kintamasis, naudotas kai kurių autorių, yra baimė prieštarauti vadovui. Pasirengimas nepritarti vadovui individualiu lygmeniu koreliavo su tuo, kiek darbuotoją domina inovacijos darbe. Teigiama, kad labai stratifikuotose visuomenėse, kur visa galia yra sutelkta vadovų, viršesniųjų rankose, pavaldinys išmoksta, jog gali būti pavojinga prieštarauti vadovui. Net jei vadovo nėra šalia, „išlieka jausmas, kad nėra natūralu reikšti savo nuomonę“ (Hofstede 2010, 85). Pavaldiniai taip pat gali užsiimti tam tikra savicenzūra, nes mano, kad prisitaikymas geriau atitinka jų žemesnį statusą hierarchijoje (Yuan & Zhou 2015). Dar kiti tyrimai patvirtina, kad šalyse, kurioms būdingas didelis galios atstumas, inovacijų kūrėjai jautė didesnę poreikį gauti viršesniųjų palaikymą (Hofstede 2010). Vadinasi, kultūra, pasižyminti dideliu galios atstumu, nėra palanki inovacijoms, nes šios negali kilti „iš apačios“. Arba jeigu ir kyla, joms sunku prasiveržti aukštyne iki sprendimų priimančiųjų lygmens. Kultūrose, pasižyminčiose mažu galios atstumu, inovacijoms lengviau būti pastebėtoms ir įgyvendintoms.

Didelis galios atstumas taip pat nėra palankus kūrybiškumui, vienai iš inovacijų sąlygų. Jis veikia grupinių diskusijų procesus, pvz., grupėse tam tikrų ribotų skaičiaus žmonių nuomonė matomesnė negu kitų, grupėms yra sunkiau išsamiai išdiskutuoti idėjas. Be to, didesnis galios atstumas netgi lemia individo kūrybingumą: teigiama, kad tokiose visuomenėse žemesnio statuso žmonėms sunkiau visiškai įsijausti į diskusijas, nes jie turi nuolat išlaikyti socialinį budrumą, t. y. stengtis nepažeisti su skirtingu statusu susijusių santykių reikalavimų (Yuan & Zhou 2015).

Taigi atrodo, kad jeigu tam tikros kultūros žmogus jaučiasi galintis prieiti prie aukštesnę poziciją užimančio žmogaus, pateikti jam pasiūlymą ir diskutuoti su

juo, didėja tos kultūros (šalies) inovatyvumo indeksas. Todėl platesnė komunikacija tarp skirtingų visuomenės sluoksnių ir versle gali paskatinti paprastesnius apsikeitimo inovatyviomis idėjomis srautus ir jų priėmimą (Rinne, Steel & Fairweather 2012).

Inovatyvumui įtakos turi ir **individualizmo** dimensija. Individualistinėse visuomenėse vertinama individo nuomonės raiška, o kolektyvistinėse kultūrose tiesioginės konfrontacijos yra vengiama siekiant išlaikyti grupės darną (Hofstede 2010). Inovacijoms reikia idėjų, o kolektyvistinėse visuomenėse konfrontacijos vengimas apriboja išreiškiamų idėjų skaičių (Rinne, Steel & Fairweather 2012). Gorodnichenko ir Rolandas (2010) teigia, kad individualistinėse visuomenėse inovacijų kūrimą skatina tai, jog jose inovacijos yra siejamos su individo pripažinimu, o individus kurti inovacijas skatina jų patiriamas pasitenkinimas.

Individualistinėse visuomenėse taip pat vertinamas kitokio tipo mokymasis. Čia mokiniai ir studentai mokomi mokytis, toks mokymo tipas skatina kūrybingumą. O kolektyvistinėse visuomenėse švietimo tikslas yra išmokyti, kaip ką nors daryti, tačiau tai gali apriboti kūrybingumą. Todėl individualistinės visuomenės sparčios technologijų kaitos pasaulyje gali turėti pranašumą inovacijų atžvilgiu, nes jų nariai geba geriau prisitaikyti prie pasaulio, kur jiems nuolat reikia naujų įgūdžių (Rinne, Steel & Fairweather 2012).

Tyrimai rodo, kad santykių atžvilgiu individualizmas yra susijęs su vadinamaisiais tarpfunkciniais ryšiais (angl. *cross-functional appeal*). Taip įvardijamas kitų žmonių įtraukimas į inovacinius procesus, net jei tie žmonės yra iš kitų organizacijos skyrių. Šis veiksnys buvo statistiškai reikšmingai neigiamai susijęs su individualizmo indeksu: labiau kolektyvistinėse šalyse žmonės buvo labiau linkę įtraukti į inovacijas kitus organizacijos žmones ir ne taip linkę įgyvendinti jas patys. Taigi visa organizacija veikė kaip juos ribojanti grupė (Hofstede 2010, 239).

Dar kitas tyrimas parodė, kad individualistinėse šalyse buvo būdingesnis inovacinis elgesys pažeidžiant organizacijos normas, taisykles ir procedūras. Kitaip sakant, individualistinėse kultūrose buvo priimtinesnės inovacijos peržengiant jau turimų tinklų ribas. Vadinasi, individualistinėse šalyse inovatyvumo procesai gali būti greitesni ir efektyvesni, nes atsiveria platesnis inovacijų diegimo laukas, kuris plečiamas pasitelkiant įvairius komunikacinius tinklus (Hofstede 2010, 239).

Ne visuose tyrimuose prieinama prie vienodų išvadų: nors, remiantis dauguma tyrimų ir konvencionalia išmintimi, individualizmas yra palankus inovacijoms (Taylor & Wilson 2012), kai kuriuose tyrimuose daromos kitokios išvados. Tyrėjai tai aiškina nevienodu individualizmo poveikiu skirtingo pobūdžio inovacijoms arba skirtingai apibrėžiamo kolektyvizmo skirtinga įtaka. Grupė tyrėjų, remdamiesi savo tyrimo duomenimis, teigia, kad individualizmas yra teigiamai susijęs su išradimo etapu, o kolektyvizmas yra palankesnis inovatyvių idėjų komercializavimui. Be to, kolektyvistinėse visuomenėse skatinant technologines inovacijas svarbesnės yra vadybos inovacijos (Černe, Jaklič & Škerlavaj 2013). Kito tyrimo rezultatai rodo, kad kolektyvistinėse šalyse geriau sekasi kurti proceso inovacijas, o individualistinėse – radikalias produktų inovacijas (Vecchi & Brennan 2009). Dar kiti kelia prielaidą, kad inovacijas gali skatinti tam tikro tipo kolektyvizmas (t. y. patriotizmas ir nacionalizmas), o kito tipo kolektyvizmas (šeimos ir vietos) ne tik kenkia inovacijų mastui, bet ir gali trukdyti mokslo progresą (Taylor & Wilson 2012). Efrat (2014) taip pat teigia, kad tam tikru lygiu kolektyvizmas gali paskatinti inovacijas, ir sieja tai su inovacijų tinklu, kuriems kurti reikalingos kolektyvistinės dalijimosi ir bendradarbiavimo vertybės, svarba.

**Neapibrėžtumo vengimas** pagal apibrėžimą yra nepalankus inovacijoms kultūrinis bruožas, nes lemia nepritarimą kaitai ir naujovėms. Jei kultūra vengia neapibrėžtų situacijų, kažin ar ji bus palanki inovacijoms, lemiančioms darbo ir gyvenimo pokyčius (Rinne, Steel & Fairweather 2012). Neapibrėžtumo vengimas nederą su atviru, nestruktūruotu požiūriu į inovacijas (Hofstede 2010). Neapibrėžtumo vengiančiose kultūrose organizacijų darbuotojams būdingas taisyklių, instrukcijų ir kontrolės poreikis, todėl jie vengia rizikos, kuri yra vienas svarbiausių veiksnių skatinant inovacijas (Lin 2009).

Vis dėlto Rinne, Steelo ir Fairweathero (2012) tyrime neapibrėžtumo vengimas nebuvo susijęs su Pasauliniu inovatyvumo indeksu. Autoriai nėra nustebę dėl tokių rezultatų ir teigia, kad ir Shane'o (1992) tyrimo rezultatai nebuvo vienprasmiški: viename tyrime jis nenustatė ryšio tarp neapibrėžtumo vengimo ir patentų skaičiaus, o kitame tyrime nustatė ryšį tarp neapibrėžtumo vengimo ir didesnio registruotų prekės ženklų skaičiaus. Autoriai teigia, kad viena esminių neapibrėžtumo vengimo raiškos formų yra kontrolės poreikis, kuris gali ir teigiamai, ir neigiamai veikti inovacijų kūrimą. Viena vertus, kontrolės poreikis prieštarauja atvirumo nuostatoms, kita vertus, neapibrėžtumo vengiančiose kultūrose pastebima

didesnė sau dirbančių arba savo verslą valdančių žmonių dalis (nes taip žmogus jaučiasi labiau kontroliuojantis savo gyvenimą), o tokie žmonės dažnai yra inovacijų šaltinis (Rinne, Steel & Fairweather 2012). Be to, neapibrėžtumo vengiančioms šalims gali geriau sektis inovatyvias idėjas paversti naujais produktais, nes inovacijos įgyvendinimas ir sėkmingas jos veikimas reikalauja dėmesio detalėms ir punktualumo (Hofstede 2010; Rinne, Steel & Fairweather 2012). Šalyse, pasižyminčiose žemu neapibrėžtumo vengimo lygiu, šių savybių reikia mokytis. Todėl teigiama, kad korporacijoms galėtų būti naudinga imti inovacijas iš padalinių, dirbančių šalyse, pasižyminčiose žemu neapibrėžtumo vengimo lygiu, ir perkelti jas plėtoti į neapibrėžtumo itin vengiančias šalis (Hofstede 2010).

Be to, taisyklės ne visada turi varžomąjį poveikį. Geros taisyklės gali atlaisvinti energiją kitiems dalykams. Pvz., vienas tyrimas parodė, kad britų vadovai, dirbantys labiau struktūruotose organizacijose, sukūrė daugiau inovacijų negu ne tokiose struktūruotose organizacijose dirbantys vadovai (Hofstede 2010).

**Vyriškumo dimensija** galėtų būti susijusi su inovacijomis, tačiau net konceptualiai nėra sutariama, ar inovacijoms turėtų būti palankesnės vyriškosios, ar moteriškosios kultūros. Viena vertus, vyriškosiose kultūrose vertinama savirealizacija apima savo kūrybinio ir inovacinio potencialo panaudojimą. Vyriškųjų kultūrų požymiai – orientacija į rezultatus, konfliktų toleravimas – siejami su inovacijomis (Hofstede 2010). O Kaasa ir Vadi (2010) kėlė hipotezę, kad būtent moteriškosios kultūros turėtų būti palankesnės inovacijoms, nes jose teikiama didesnė reikšmė santykiams, kyla mažiau konfliktų, o socialinė ir ekonominė parama turėtų padėti įveikti neapibrėžtumą, susijusį su naujomis idėjomis.

Empiriniai bandymai pagrįsti ši ryši nepateikė vienprasmisškų rezultatų. Pvz., Kedios, Kellerio ir Scotto (1992) tyrimas parodė teigiamą ryšį tarp vyriškumo ir įmonių tyrimų bei plėtos skyrių produktyvumo. Kaasa ir Vadi (2010) savo tyrimu, priešingai, nustatė neigiamą vyriškumo dimensijos (pagal savo pačių sukonstruotą indeksą) ir patentinės veiklos intensyvumo sąsają. Kita vertus, nei vieni, nei kiti tyrėjai tiesiogiai netyrė ryšių su bendraisiais inovatyvumo veiklos rodikliais (indeksais). Hussler (2004) tyrimo duomenys leidžia daryti prielaidą, kad vyriškosios kultūros turi didesnę motyvaciją rasti naujų sėkmingų produktų ir procesų. Autorė teigia, kad vyriškumo dimensija irgi yra susijusi su skirtingu inovacijų pobūdžiu, o tai galėtų paaiškinti prieštarigus tyrimų rezultatus: vyriško-



siose kultūrose siekiama inovacijų, kurios leistų padidinti produktyvumą, o moteriškosiose kultūrose – tokių, kurios leistų gyvenimą padaryti kokybiškesnį. Jei šios skirtingos kategorijos remiasi skirtingomis technologijomis ir skirtingomis patentavimo schemomis, vadinasi, vyriškosiose kultūrose yra labiau linkstama patentuojamų technologijų link ir patentais paremtas skaičiavimas rodo vyriškumo įtaką inovacijoms (Hussler 2004).

**Trumpalaikės orientacijos** kultūroms būdinga pagarba tradicijoms taip pat turėtų neleisti kurti ir priimti inovacijų, o ilgalaikė orientacija turėtų būti palanki inovacijoms (Hofstede 2010). Empirinių šios dimensijos ir inovatyvumo ryšių tyrimų yra mažiausiai, tačiau esami tyrimai šį ryšį pagrindžia. Vienas tyrimų (Lin 2009) parodė teigiamą ryšį tarp ilgalaikės orientacijos ir inovacijų. Jį atlikęs mokslininkas ilgalaikę orientaciją sieja su inovacijų įgyvendinimu ir teigia, kad svarbiausias su inovacijomis susijęs ilgalaikės orientacijos požymis yra darbo etika, reiškianti atkaklumą, reikalingą siekiant rezultatų ir užbaigiant projektus.

Iš apžvelgtų tyrimų matyti, kad galima pateikti tvirtą konceptualų ir empirinį ryšio tarp trijų kultūrų dimensijų (galios atstumo, individualizmo ir neapibrėžtumo vengimo) ir šalies inovatyvumo lygio pagrindimą, o kitų dimensijų ryšio su inovacijomis atmesti negalima, tačiau jam pagrįsti reikalinga daugiau išsamių tyrimų. Kaip matyti iš apžvalgos, tyrimų rezultatai gali būti skirtingi ir netgi prieštarauti vieni kitiems, tačiau dažniausiai tai yra paaiškinama pasirinktais skirtingais tyrimo aspektais ir sąvokų operacionalizavimu.

Hussler (2004), iš dalies remdamasi Shane'u (1993), pabandė sujungti dvi inovatyvumui svarbias kultūrų dimensijas – neapibrėžtumo vengimą ir žemą galios atstumą – ir pateikti šalių klasifikaciją pagal jas (žr. 4 lentelę). Šią klasifikaciją autorė panaudojo aiškindama vidinius ir išorinius inovacijų šaltinius. Pirmojo tipo – „vidinės inovacijos“ – šalyse iš tiesų matyti aukštas inovacijų lygis; jam priklauso Skandinavijos šalys ir Didžioji Britanija. Jų tolerancija pokyčiams kartu su tolygiu galios pasiskirstymu skatina įvairiakryptę (angl. *transversal*) komunikaciją ir mobilumą tarp paslaugų. Hussler duomenys rodo, kad antrojo tipo („imitavimo kultūros“) šalių visuomenės, nevengiančios rizikos, bet hierarchiškos, lengviau perima išorinės žinias; matyt, jų visuomenių hierarchinė struktūra mažina kūrybiškumą (žinių kūrimą). Jos taip pat nelinkusios žavėtis inovacijomis, nes tai gali kelti grėsmę nusistovėjusioms hierarchijoms. Todėl jos remiasi išoriniais inova-

cijų šaltiniai. Deja, autorė nenurodo, kurias šalis priskirtų prie šios grupės. Prie trečiosios šalių grupės, „ne tokių inovatyvių kultūrų“, kurios pasižymi didesne rizikos tolerancija (nesvarbu, koks galios atstumas), ji priskiria Viduržemio jūros valstybes. Jų duomenys iš tiesų rodo mažesnį inovatyvumą. Šios šalys kuria nedaug inovacijų, o jų kuriamos inovacijos dažniau yra nedidelės ir tęstinės (priešingai radikalioms), atitinkančios organizacijų normas ir taisykles (Hussler 2004).

4 LENTELĖ. KULTŪRA PAREMTA EKONOMIKOS TIPŲ PAGAL INOVATYVUMĄ TIPOLOGIJA (HUSSLER 2004, 537)

	<b>DIDELIS GALIOS ATSTUMAS</b>	<b>MAŽAS GALIOS ATSTUMAS</b>
<b>AUKŠTAS NEAPIBRĖŽTUMO VENGIMAS</b>	3 tipas „neinovatyvios kultūros“	3 tipas „neinovatyvios kultūros“
<b>ŽEMAS NEAPIBRĖŽTUMO VENGIMAS</b>	2 tipas „imitavimo kultūros“	1 tipas „vidinio inovavimo kultūros“

Net ir teigiami tyrimų rezultatai turėtų būti vertinami atsargiai, nes atskiros kultūrų dimensijos paaiškina tik dalį skirtumų. Pvz., minėtojo Shane'o (1993) tyrimuose individualizmas ir galios atstumas paaiškino atitinkamai 17 ir 14 proc. patentų skaičiaus skirtumų sklaidos. Be to, formalūs rodikliai, tokie kaip patentų skaičius, nėra tikslus matas, nes jų skaičių gali lemti ir formalios procedūros. Ir Lukešas ir kt. (2008) priėjo išvada, kad kultūros veiksniai ir inovacijų rezultatai koreliuoja nevisiškai: jų tyrime šveicarai buvo inovatyvesni (pagal inovatyvaus elgesio rodiklius) negu vokiečiai, nors objektyvūs šių šalių inovacijų rezultatų rodikliai panašūs. Vadinasi, galutinius inovacijų rezultatus lemia ir kiti veiksniai (tyrimams ir plėtrai skiriamos lėšos ar kt.), tačiau net ir įtraukiant kitus veiksnius kultūros įtaka išlieka. Tokie apribojimai reiškia, kad reikia ieškoti tobulesnių inovatyvumo matavimo priemonių ir tarp Hofstede'o kultūrų indeksų ir inovatyvumo yra įsiterpę daugiau įvairių veiksnių (Rinne, Steel & Fairweather 2012). Be to, kaip matyti iš ankstesnių tyrimų apžvalgos, kultūros dimensijų ir inovatyvumo ryšys ne visada yra tiesioginis ir paprastas.

Be kultūrų dimensijų, tyrimuose inovacijos siejamos ir su kitais kultūrų ir šalių bruožais. Pvz., inovacijos susietos ne tik su kultūrų dimensijomis, bet ir su šalies etnine ir kalbine (Puia & Ofori-Dankwa 2013) bei kultūrine (kultūrinių praktiku) (Rossberger & Krause 2012) įvairove. Etninės ir kalbinės įvairovės kintamąjį naudojant kaip papildomą kintamąjį šalia kultūrų dimensijų, kultūros įtakos inovacijoms (matuojant patentų ir užregistruotų prekės ženklų skaičiumi) statistinis modelis tapo dar stipresnis, t. y. paaiškino didesnę sklaidos dalį. Autoriai teigia, kad tyrėjai, tirdami kultūros bruožų įtaką inovatyvumui, turi įtraukti ir kultūrinės įvairovės veiksnį.

Kai kurių tyrimų autoriai mini mažėjančią kultūros bruožų įtaką inovatyvumui. Vienas naujausių tyrimų nepatvirtino didelio galios atstumo ryšio su inovatyvumu (Efrat 2014), todėl keliama prielaida, kad galios atstumo įtaka ilgainiui galėjo sumažėti. Ir Shane'as (1993) nustatė, kad inovacijų ir individualizmo bei galios atstumo sąsajos su inovatyvumu 1975 metais buvo stipresnės negu 1980 metais. Efrat (2014) tokią kaitą aiškina poslinkiu nuo nacionalinės ekonomikos link ekonomikos, paremtos korporacijomis, kuriose itin svarbios organizacijų taikomos inovatyvumo skatinimo technikos.

### 2.3. LIETUVOS KULTŪRINIAI BRUOŽAI IR INOVATYVUMAS

Remiantis Europos inovacijų švieslentės duomenimis, tarp Europos šalių vis dar egzistuoja dideli skirtumai įvairiose inovatyvumo srityse. Šiame indekse šalys yra suskirstytos į kelias grupes: šalis lyderes, šalis sekėjas (pažangias inovatores), šalis vidutiniokes ir besivejančias šalis (silpnas inovatores). 2015 m. švieslentėje Lietuva buvo paskutinė šalis trečiojoje, t. y. priešpaskutinėje, grupėje, o apskritai buvo ketvirta nuo lentelės pabaigos, aplenkusi tik paskutinei grupei priskirtas Rumuniją, Bulgariją ir Latviją. Estija atsidūrė trečiosios grupės pirmoje pozicijoje (Hollanders, Es-Sadki, Kanerva 2015). Pasaulio inovatyvumo indekse (Global Innovation Index, GII) Lietuva iš 143 į sąrašą įtrauktų šalių atsidūrė 39-oje vietoje. Remiantis šiuo indeksu, Estija yra 24-oje, o Latvija 34-oje vietoje (The Global Innovation Index 2014). Kaip šie duomenys susiję su Lietuvos kultūros dimensijomis?

Informacija apie Lietuvos dimensijas yra prieinama dviejuose šaltiniuose: Audros Mockaitis (2002) ir Maiko Huettingerio (2008) publikacijose. Pirmasis A.

Mockaitis tyrimas yra labiau kritikuojamas dėl metodologinių trūkumų; naujesnis M. Huettingerio tyrimas, nors ir jam galima prikišti tam tikrų trūkumų, laikomas kiek patikimesniu, ir būtent šio mokslininko pateikti Lietuvos kultūros dimensijų įverčiai buvo įtraukti į naujausią Hofstede'o knygos leidimą (Hofstede, Hofstede & Minkov 2010). Kita vertus, trijų pagrindinių dimensijų – galios atstumo, individualizmo ir neapibrėžtumo vengimo – įverčiai abiejų minėtų autorių darbuose iš esmės nesiskiria.

Pagal daugumą kultūrų dimensijų Lietuvos indeksai, palyginti su kitų šalių indeksais, yra vidutiniai; trijų Baltijos šalių įverčiai skiriasi nežymiai. Tai susiję su vidutine šalių pozicija kitų pasaulio šalių kontekste. 5 lentelėje pateikti trijų Baltijos šalių ir Europos inovacijų švietlentėje pirmoje ir paskutinėje vietoje atsidūrusių šalių (Švedijos ir Rumunijos) duomenys; kultūrų dimensijų indeksų įverčiai pateikiami remiantis Hofstede'u, Hofstede'u ir Minkovu (2010). Kultūrų dimensijų indeksai matuojami nuo 0 iki 100, nors aukščiausi ir žemiausi įvertinimai kiek skiriasi kiekvieno indekso atveju.

5 LENTELĖ. LIETUVOS IR KITŲ ŠALIŲ HOFSTEDE'O DIMENSIJŲ INDEKSAI IR INOVATYVUMO INDEKSAI

	GALIOS ATSTUMO INDEKSAS	INDIVIDU- ALIZMO INDEKSAS	NEAPIBRĖŽTU- MO VENGIMO INDEKSAS	VIETA PAGAL EU INOVATYV. INDEKSĄ (IŠ 28 ŠALIŲ)	VIETA PAGAL GII INDEKSĄ (IŠ 143 ŠALIŲ)
<b>LIETUVA</b>	42	60	65	23	39
<b>LATVIJA</b>	44	70	63	25	34
<b>ESTIJA</b>	40	60	60	14	24
<b>ŠVEDIJA</b>	31	71	29	1	3
<b>RUMUNIJA</b>	90	30	90	28	55

Taigi, lyginant gana artimas šalis, kultūrų dimensijų skirtumai gali ir nelemti labai akivaizdaus skirtumo; lyginant kultūriškai tolimesnes šalis, skirtumai akivaizdesni. Iš lentelės matyti, kad geriausiai ir prasčiausiai pagal inovatyvumą įvertintų šalių kultūrų dimensijų indeksų įverčiai gana daug skiriasi, o trijų Baltijos šalių įverčiai skiriasi mažiau. Tai patvirtina anksčiau minėtą Rinne, Steelo ir Fairweatherio

(2012) tezę, kad negalima visų skirtumų paaiškinti vien kultūrinėmis priežastimis, tačiau kultūra turėtų būti vienas iš inovatyvumo formulės kintamųjų. Tai taip pat rodo, kad reikalingi nuodugnesni mikrolygmens tyrimai, leidžiantys akivaizdžiai atskleisti kultūros poveikio mechanizmą kasdienėse įmonių darbuotojų ir kitų potencialių inovacijų kūrėjų praktikoje konkrečiame kultūrinėje kontekste, t. y. šiuo atveju Lietuvos, galimai lyginant su kita šalimi.

Lietuvoje į kultūros įtaką inovatyvumui jau atkreiptas dėmesys moksliniuose tyrimuose (pvz., Jucevičius 2008) ir viešajame diskurse (pvz., 2012 m. radijo laidoje prof. A. Žukauskas rėmėsi kultūrų dimensijomis ir teigė, kad Lietuvos kultūra pagal šiuos požymius nepalanki inovacijoms (Lietuvių mentaliteto problemos... 2012), tačiau išsamūs tyrimų ir diskusijų dar labai trūksta. Tyrimuose dažniau analizuojama inovacinė kultūra (pvz., Janiūnaitė, Petraitė 2010; Stripeikis, Ramanauskas 2011; Janiūnaitė, Petraitė & Jucevičius 2011), taip pat nagrinėtas inovacinės kultūros konstruktas, siejamas ir su nacionalinės kultūros bruožais, tačiau jis analizuotas individo lygmeniu (Janiūnaitė 2007).

## 2.4. KULTŪRA IR INOVATYVUMAS: REIKŠMĖ VADYBAI IR POLITIKAI

Nacionalinės kultūros įtaka inovatyvumui turi svarbių pasekmių tiek inovacijų politikos formuotojams, tiek organizacijų vadovams.

Svarbiausia, tyrimai įrodo, kad kultūra yra svarbi mąstant apie inovacijas. Šalys neturėtų ir negali tikėtis padidinti inovatyvumo veiklos rodiklių paprasčiausiai padidindamos pinigų, išleidžiamų tyrimams ir technologinei plėtrai ar inovacijų infrastruktūrai, kiekį (Shane 1993; Efrat 2014). Kartu svarbu pažymėti, kad nors kultūriniai bruožai gali riboti inovacijas, valstybės turi galių įveikti su kultūra susijusius trūkumus žinodamos situaciją ir atitinkamai pritaikydamos inovacijų skatinimo priemones. Pvz., jei šalies gyventojams būdingas menkas pasitikėjimas kitais žmonėmis, sunku kurti dideles korporacijas, nes verslas linksta apsiriboti mažomis (dažnai šeimyninėmis) įmonėmis. Tokioje šalyje, pvz., kaip Italija ir Kinija, valstybė turi imtis priemonių, kad padėtų kurti didelio masto verslus (Rinne, Steel & Fairweather 2012). Tokių priemonių gali būti imamasi ir dėl kitų kultūrinių požymių įtakos – svarbiausia, kad būtų žinoma, kokie kultūriniai bruožai veikia kaip trukdžiai.

Antra, šalys gali bandyti formuoti savo piliečių vertybes, palankias inovatyvumui. Tai gali reikšti, kad šalių inovatyvumo lygį gali lemti labiau fundamentalūs veiksniai negu ekonominės sąlygos ir, norint šalis padaryti inovatyvesnes, reikia socialinių pokyčių (Shane 1993). Žinoma, kultūros keitimas gali būti tik labai ilgalaikis projektas, tačiau tai nereiškia, kad į šias pastangas reikia numoti ranka. Tai galima daryti viešomis diskusijomis, vadybos inovacijų diegimu įmonėse, kviečiant į šalį kitų tautybių specialistus ir tarptautinės patirties turinčius Lietuvos piliečius, ypač į vadovaujamasias pozicijas, taip pat apskritai didinant ir imigracijai palankiais įstatymais bei kitomis priemonėmis skatinant ar bent jau palankiai priimant šalies etninę įvairovę (plg. Puia & Ofori-Dankwa 2013).

Apskritai kultūros svarba inovacijoms reiškia, kad nacionalinės inovacijų sistemos kūrimas neatsižvelgiant į socialinį ir kultūrinį kontekstą gali sumažinti politikos priemonių veiksmingumą ar net pateikti netikėtų pasekmių. Tačiau kultūrinių elementų deriniai gali būti labai įvairūs, todėl inovacijų politikos modelis turi atitikti konkrečias vietas kultūros ypatybes ir taip sukurti veiksmingesnę inovacijų skatinimo politiką (Lažnajak 2011).

Tarptautinėms įmonėms, siekiančioms apeiti dėl kultūros atsirandančius trukdžius, literatūroje rekomenduojama tyrimų ir plėtros padalinius steigti šalyse, kurių kultūra palankesnė inovacijoms. Tiek tarptautinėms, tiek vietos įmonėms, planuojančioms tyrimų ir plėtros padalinius, patariama atsižvelgti į nacionalinę šalies kultūrą; planuodamos šių padalinių valdymą ir numatydamos rezultatus, kurių iš jų tikimasi (Efrat 2014), įmonės turėtų atkreipti dėmesį į dėl kultūros galinčias kilti kliūtis ir kurti struktūras bei vadybos metodus, galinčius jas apeiti. Pvz., jei kliūtis yra didelis galios atstumas, dėl kurio inovatyvios idėjos sunkiai pasiekia sprendimų priėmimo lygmenį, turėtų būti kuriamos atitinkamos inovacijų kūrimo struktūros ir idėjų raiškai palanki saugi aplinka.

Inovacijų politiką tiriantiems mokslininkams skyriuje apžvelgta medžiaga nurodo būtinybę į inovacijų lygio aiškinimo modelius įtraukti ir kultūrinius veiksnius.

## 2.5. IŠVADOS

Skyriuje pristatytas Lietuvoje dar gana naujas kultūrinis požiūris į inovatyvumo tyrimus, svarbus ir inovacijų tinklų analizei. Teigiama, kad šalių inovatyvumo skir-

tumus iš dalies galima paaiškinti nacionalinių kultūrų skirtumais, nes kai kurie kultūriniai bruožai yra palankesni inovacijoms.

Kultūros įtaka inovacijoms dažniausiai analizuojama remiantis Hofstede'o kultūrų dimensijomis, iš kurių didžiausią ir empiriškai pagrįstą įtaką inovacijoms turi trys dimensijos. Inovacijoms nėra palankus didelis galios atstumas (šalyse, kurios pasižymi dideliu galios atstumu, inovacijos kelia grėsmę nusistovėjusiai hierarchijai, joms reikia palaikymo „iš viršaus“ ir jos sunkiai kyla „iš apačios“), vyraujantis kolektyvizmas (neskatina individualios iniciatyvos ir nuomonės raiškos) ir didelis neapibrėžtumo vengimas (susijęs su naujovių baime ir todėl neskatinantis kurti inovacijų, nors ir galintis paskatinti jau sukurtų inovacijų įgyvendinimą). Tačiau šių dimensijų įtaka ne visada tiesioginė ir vienareikšmė, nes tai priklauso nuo tyrimui pasirenkamų inovacijų rodiklių, tiriamų inovacijų rūšių ir net pramonės šakos.

Šie kultūriniai veiksniai gali turėti įtakos ir inovacijų tinklų veikimui, nes kai kuriais atžvilgiais daro įtaką žmonių ryšiams, reikalingiems inovacijoms kurti ir įgyvendinti. Pvz., didelis galios atstumas trukdo keistis informacija tarp skirtingo statuso žmonių, stiprus kolektyvizmas skatina vengti konfrontacijos ir riboja idėjų raišką. Taigi, norint suprasti inovacijų tinklų veikimą, verta atidžiau išstudijuoti ir kultūrinių skirtumų įtaką žmonių dalyvavimui tokiuose tinkluose. Savo ruožtu politikos formuotojams siūloma atsižvelgti į kultūrinius skirtumus rengiant inovacijų skatinimo priemones.

Lietuva pagal kultūrų dimensijas yra vidutinėje padėtyje, ir tai gali padėti paaiškinti jos padėtį pagal įvairiai skaičiuojamus inovatyvumo rodiklius. Ieškant inovatyvumo skatinimo priemonių, vertėtų apsvastyti ir priemones, įveikiančias neigiamus kultūrinius bruožus arba skatinančias vertybių kaitą, tačiau prieš tai dar reikėtų atlikti daugiau nuodugnesnių inovacinės veiklos mikrolygmens tyrimų.





**ANTROJI DALIS**

---

INOVACIJŲ TINKLŲ STRUKTŪRA  
IR VEIKLOS FORMOS



### 3. PRADEDANČIŪJŲ ĮMONIŲ INOVACIJŲ TINKLAI LIETUVOJE: EKSPERIMENTINIO TYRIMO REZULTATAI

LINAS ERIKSONAS

Šioje mokslo studijos dalyje pristatomas eksperimentinis tyrimas, atliktas naujoviškai pritaikius kiekybinį socialinių tinklų tyrimo metodą, leidžiantį įvertinti analizuojamo internetinio socialinio tinklo aprėptį, struktūrą ir kitus tinklo požymius. Šiame tyrime buvo taikomas „sniego gniūžtės“ arba respondentų formuojamas (angl. *respondent-driven sampling*) tyrimo imties nustatymo būdas panaudojant viešai prieinamus internetinio socialinio tinklo „Twitter“ vartotojų duomenis. Sukurta metodologija buvo išbandyta atliekant eksperimentinį pradedančiųjų (angl. *startup*) įmonių kūrėjų tarpusavio sąsajų „Twitter“ tinkle Lietuvoje tyrimą.

Pradedančiosios įmonės šiam tyrimui buvo pasirinktos dėl šių priežasčių:

- Pradedančiųjų įmonių formavimasis yra pripažįstamas kaip esminis veiksnys, lemiantis naujų darbo vietų, keičiančių senąsias, atsiradimą (Kane 2010, 2012), todėl inovacinė veikla (naujų vertės šaltinių paieška ir panaudojimas) yra neatšiejama pradedančiųjų įmonių kūrimosi dalis.
- Pradedančiųjų įmonių formavimasis – nuo bendraminčių, įmonės steigėjų ir partnerių susibūrimo iki kapitalo pritraukimo į bendrą įmonę – iš esmės yra socialinis procesas, formuojantis tarpasmeninius ryšius, kurie leidžia prieiti prie informacijos, reikalingos naujam verslui pradėti (Aldrich & Zimmer 1986; Baron & Markman 2003).
- Investuotojai, atstovaujantys finansiniam kapitalui, ir naujo verslo galimybių ieškantys pradedantieji verslininkai (pasitelkę socialinį ir kultūrinį kapitalą, investicijų į naujas kuriamas įmones prisitraukiantys individai) dažnai vieni kitus

suranda per socialinius tinklus, nes socialiniai tinklai padidina naujo verslo paieškos galimybių aprėptį ir kartu sumažina naujo verslo galimybių paieškos išlaidas (Stuart & Sorenson 2005).

### 3.1. TYRIMO TIKSLAS IR HIPOTEZĖS

Šio eksperimentinio tyrimo tikslas – iširti pradedančiųjų įmonių aplinkos ir socialinių tinklų dalyvius, įvertinti analizuojamos aplinkos ir socialinio tinklo aprėptį, struktūrą ir kitus tinklo požymius bei patikrinti iškeltas hipotezes.

**Pirma hipotezė:** pradedančiųjų įmonių inovacijų tinklų plėtrą Lietuvoje paskatino kultūrinį ir socialinį kapitalą turinčių individų (tarp jų – baigusiujų aukštąsias verslo mokyklas), ieškančių jų kvalifikaciją ir lūkesčius atitinkančių darbo galimybių, išitraukimas į pradedančiųjų įmonių ir jų socialinės aplinkos kūrimą aptariamam laikotarpiui.

Ši hipotezė paremta duomenimis apie prestižines JAV verslo administravimo magistro (MBA) programas baigusiu absolventų karjeros pasirinkimą. Tradiciškai dauguma šių programų absolventų renkasi darbą didžiosiose bendrovėse. Tačiau finansinio neapibrėžtumo laikotarpiais, kai didžiosios įmonės nebesukuria pakankamai naujų darbo vietų, MBA programų absolventai yra priversti dirbantis pradedančiosiose įmonėse. Tai pasireiškė 1999–2000 m. laikotarpiu, kai dauguma MBA programų absolventų rinkosi darbą pradedančiosiose, o ne didžiosiose įmonėse. Ši kvalifikaciją įgijusių specialistų, kurie savo valia rinkosi rizikingą karjerą naujose įmonėse, sluoksnį sociologė Gina Neff įvardijo kaip verslaujančius darbuotojus (angl. *venture labour*). Šiai socialinei grupei svetimas nesaugumo jausmas (daugelis yra kilę iš pasiturinčių visuomenės sluoksnių, aukštesniosios vidutinės klasės), būdingas ryškus individualizmas ir polinkis karjeros pasirinkimą vertinti kaip investiciją prisiimant visą riziką ir nesidalijant jos su darbdaviu (Neff 2012). Panaši situacija pasikartojė po 2008–2009 m. finansų krizės, kai 2010–2012 m. laikotarpiu (dėl sumažėjusių darbo galimybių didžiosiose bendrovėse) dauguma prestižinių universitetų MBA programų absolventų vėl ėmė dirbantis pradedančiosiose įmonėse. Pavyzdžiui, Stanfordo universitete, esančiame šalia išvystytos pradedančiųjų įmonių kūrimo aplinkos Kalifornijoje, apie 16 proc. MBA absolventų 2011 m. rinkosi darbą pradedančiojoje įmonėje, už kuri

daugeliu atvejų buvo nemokama: šie darbuotojai tokį pasirinkimą suvokė kaip asmeninę investiciją į naujo verslo sukūrimą (Byrne 2012).

Pradinė pažintis su Lietuvos pradedančiųjų įmonių aplinka (skyriaus autorius nuo 2011 m. dirbo mentoriumi pradedančiųjų įmonių renginiuose, bendravo su įmonių kūrėjais, tokių įmonių bendruomenės organizatoriais) taip pat parodė, kad pradedančiųjų įmonių kūrimas yra susijęs su sąmoningu kūrėjų sprendimu rinktis pradedančiosios įmonės steigėjo (angl. *founder*) karjerą, jeigu nėra kvalifikaciją ir lūkesčius atitinkančio samdomojo darbo galimybių. Tarp aktyviausių pradedančiųjų įmonių aplinkos Lietuvoje dalyvių – Stokholmo aukštosios ekonomikos mokyklos Rygoje, ISM Ekonomikos universiteto alumnai, didžiausių Lietuvos aukštojo mokslo įstaigų (VU, VGTU, KTU, Vilniaus kolegijos) verslo vadybos, informacinių technologijų mokslo sričių absolventai.

Siekiant patikrinti, ar teisinga ši hipotezė, bus įvertintos identifikuotų svarbiausių pradedančiųjų įmonių aplinkos dalyvių ir organizatorių biografijos. Jeigu iš daugumos biografijų (>50 proc.) bus galima nustatyti, kad pradedančiosios įmonės kūrimo metu asmuo buvo baigęs aukštąjį mokslą, bet neturėjo pastovaus darbo, tada ši hipotezė bus patvirtinta. Šiai hipotezei patikrinti bus naudojami viešai prieinami socialinio tinklo „LinkedIn“ duomenys.

**Antra hipotezė:** pradedančiųjų įmonių inovacijų tinklams vystytis padėjo viešojo sektoriaus ir iš dalies finansinio sektoriaus parama; finansinio rizikos kapitalo įsitraukimas į pradedančiųjų įmonių kūrimo aplinką ir investuotojų bei viešojo sektoriaus paramos institucijų dalyvavimas finansuojant pradedančiąsias įmones (veiklos pradžia suteikiant skolinto kapitalo, angliškai vadinamo *pre-seed* arba *seed* kapitalu).

Ši hipotezė buvo suformuluota įvertinus pradedančiųjų įmonių susikūrimo istoriją. Iki 2011 m. pradedančiųjų įmonių kūrimas vyko savaiminiu būdu – be organizuotos, tinklinės veiklos – ir be viešojo sektoriaus paramos. Pradedančiosioms įmonėms rizikos kapitalas Lietuvoje taip pat buvo neprieinamas. Pati sėkmingiausia Lietuvoje veiklą 2004 m. pradėjusi įmonė „GetJar“ Inc. (Lietuvoje registruotos įmonės pavadinimas – UAB „GetJar Baltic“) pirmąją investiciją pritraukė 2007 metais. Į ją investavo JAV rizikos kapitalo fondas „Accel Partners“. Per dešimt metų įmonė prisitraukė 42 mln. JAV dolerių; 2014 m. ji buvo par-

duota už daugiau nei 50 mln. JAV dolerių. Aptariamam laikotarpiui įmonės veikla tiesiogiai neprisidėjo prie pradedančiųjų įmonių aplinkos kūrimo, nes į ją nebuvo įsitraukę investuotojai iš Lietuvos. Tik po to, kai įmonė buvo parduota, buvęs savininkas Ilja Laursas, sukūręs rizikos kapitalo fondą „Nextury Ventures“, įsitraukė į Lietuvos pradedančiųjų įmonių aplinką.

Kitos dvi pradedančiųjų įmonių pradininkės – UAB „Pixelmator Team“ ir UAB „Impresspages“ – veiklą pradėjo apie 2007–2008 m., daug anksčiau, nei susiformavo pradedančiųjų įmonių aplinka Lietuvoje (ji formavosi nuo 2011 m.), tačiau Lietuvos investuotojai prie jų finansavimo neprisidėjo ir šios įmonės neįsitraukė į pradedančiųjų įmonių aplinkos kūrimo bangą 2011–2012 metais. O štai įmonės UAB „Xtgem“ ikūrėjas pirmąjį produktą sukūrė dar 2006 m., būdamas tik 16 metų. Nors įmonė buvo įkurta 2010 m., tačiau į pradedančiųjų įmonių aplinką įsitraukė 2012 m. pabaigoje, kai į ją investavo rizikos kapitalo įmonė „Practica Capital“, administruojanti iš Europos investicijų banko lėšų pagal JEREMIE iniciatyvą suformuotą pradinės stadijos rizikos kapitalo fondą. Galima teigti, kad nuo 2011 m. ėmė rasti organizuoto pradedančiųjų įmonių aplinkos kūrimo požymių: pradedančiųjų įmonių renginiai buvo daugiausia remiami viešojo sektoriaus institucijų, nevyriausybinių organizacijų paramos programų (Europos ekonominės erdvės (EEE) finansinio mechanizmo) ir verslo skatinimo programų (VŠĮ „Versli Lietuva“). Šios aplinkybės leidžia hipotetiškai teigti, kad viešojo sektoriaus institucijų parama ir rizikos kapitalo pradinis įsitraukimas į pradedančiųjų įmonių kūrimo aplinką tiesiogiai prisidėjo prie organizuotos pradedančiųjų įmonių aplinkos augimo.

Siekiant patikrinti, ar ši hipotezė teisinga, bus įvertintas viešojo sektoriaus institucijų ir rizikos kapitalo fondų atstovų vaidmuo pradedančiųjų įmonių socialiniuose tinkluose. Jeigu daugiau nei pusė šių tinklų dalyvių sąsajų sudarys rizikos kapitalo įmonių ir viešojo finansavimo paramos institucijų bei jų atstovų sąsajos, hipotezė bus laikoma patvirtinta.

**Trečia hipotezė:** prie pradedančiųjų įmonių socialinio tinklo vystymosi prisidėjo aktyvus įmonių kūrėjų ir pradedančiųjų įmonių aplinkos organizatorių dalyvavimas socialiniuose tinkluose internete, sudaręs greitesnio apsikeitimo informacija galimybę. Ši hipotezė bus tikrinama naudojant internetinio socialinio tinklo „Twitter“ duomenis. Šis socialinis interneto tinklas, įkurtas JAV pradedančiosios

įmonės San Fransiske, yra pagrindinis pradedančiųjų įmonių komunikacijos įrankis (Tsvetovat & Kouznetsov, 2011).

Tikslus „Twitter“ vartotojų skaičius Lietuvoje nėra viešai pateikiamas. „Twitter“ vartotojų profilių paieška (remiantis [www.followerwonk.com](http://www.followerwonk.com)) rodo, kad tyrimo metu (2013 m.) buvo apie 3900 „Twitter“ vartotojų, savo vartotojo duomenyse nurodžiusių sąsajas su Lietuva (vietovę, kalbą, pagrindinius žodžius). Kokią dalį jų sudarė ne Lietuvoje gyvenantys „Twitter“ vartotojai, nėra aišku. *Socialbakers.com*, teikianti viešai prieinamus duomenis apie aktyviausius socialinių tinklų vartotojus (t. y. tuos, kurie turi daugiausia vadinamųjų „draugų“ ir „pasekėjų“), nurodė tik penkis „Twitter“ vartotojus iš Lietuvos, kurių „pasekėjų“ yra daugiau nei 1000. Tai rodo, kad tyrimo metu internetinis socialinis tinklas „Twitter“ buvo labai menkai paplitęs Lietuvoje, tačiau dėl jo svarbos pradedančiųjų įmonių aplinkai šio tinklo analizė yra reikšminga.

Peržvelgtos populiariausių „Twitter“ vartotojų iš Lietuvos paskyros parodė, kad Lietuvoje šiuo internetiniu socialiniu tinklu daugiausia naudojosi studentai, tinklaraštininkai, žurnalistai, laisvai samdomi darbuotojai, IT entuziastai, menininkai. Iš šių socialinių grupių yra kilęs tipiškasis pradedančiųjų įmonių dalyvis, kuris formuluojant pirmąją hipotezę apibrėžtas kaip (dauguma atveju) baigęs aukštąjį mokyklą ir ieškantis kvalifikaciją ir lūkesčius atitinkančio darbo galimybių.

Siekiant patikrinti, ar minėtoji hipotezė teisinga, bus įvertintas aktyviausių pradedančiųjų įmonių tinklo dalyvių naudojimas „Twitter“ paslaugomis. Jeigu dauguma (>50 proc.) pagrindinių iširtos pradedančiųjų įmonių aplinkos dalyvių komunikacijai naudojo „Twitter“, tada bus galima teigti, kad hipotezė patvirtinta.

Tyrimo metodologija buvo specialiai sukurta šiam tyrimui. Ji remiasi ankstesniais bandomaisiais autoriaus darbais, kuriuose buvo išbandytas kiekybinis-kokybinis tyrimo metodas taikant „sniego gniūžtės“ metodą tyrimo imčiai nustatyti, kai tyrimo objektas apima mažą populiaciją ir negalima kiekybiškai nustatyti populiacijos reprezentatyvumo (Eriksonas 2009, 2010).

Tiriant inovacijų tinklus iki šiol taikytas socialinių tinklų analizės metodas (Nooteboom & Gilsing 2004), kuriuo nustatomos atskirų individų preferencijos vienas kito atžvilgiu ir taip fiksuojami socialiniai ryšiai. Šis struktūralistinis tyrimo

metodas, paremtas matematine grafų teorija (Brandes & Erlebach 2005), dažnai taikomas tiek tarpasmeniniams, tiek tarporganizaciniams bendradarbiavimo tinklams, komunikacijų tinklams analizuoti. Pradedančiųjų įmonių tinklui analizuoti šis metodas netiko, nes pradedančiųjų įmonių tinklai apima individus ir organizacijas, kurios dar kuriasi, o socialiniai saitai nuolat keičiasi, nėra nusistovėję ir socialinių tinklų analizei reikalinga individų apklausa negali jų lengvai užfiksuoti.

Be to, tradicinio socialinių tinklų analizės metodo pritaikomumą ap sunkina esminiai šio metodo apribojimai, jau anksčiau įvardyti literatūroje kaip šio metodo trūkumai:

- Pirma, šis metodas primeta struktūrą analizuojamam objektui (jeigu objekto negalima *a priori* sistemškai apibrėžti pagal iš anksto nustatytus sistemos apribojimo požymius), taigi struktūra iš esmės iškreipia tyrimo objektą.
- Antra, socialinio tinklo analizės metodas taikytinas tik tada, kai yra prieinami duomenys apie individų tarpusavio ryšius tarp tiriamos socialinės aplinkos dalių. Jeigu galimybės surinkti tokius duomenis nėra, ypač jei tyrimo imtis yra neapibrėžta, vien šio metodo taikymas tampa nepagrįstas.
- Trečia, metodas neleidžia analizuoti procesų laiko perspektyvoje. Dinaminiai, beveik realiu laiku gaunami duomenys, kurie tampa prieinami dėl internetiniuose socialiniuose tinkluose kaupiamų duomenų, yra netinkami socialinio tinklo analizei, kuri remiasi statišku, laike ir erdvėje fiksuotu duomenų apdorojimu (analize ir vizualizacija).

Barry Wellmanas nurodo daugiau socialinių tinklų analizės metodo trūkumų (Wellman 1997), tarp jų:

- Individų elgsena tinkle yra interpretuojama pagal struktūrinius veiklos apribojimus, o ne per vidines jėgas (pvz., prisitaikymą prie normų).
- Pagrindinis analizės dėmesys skiriamas ryšiams tarp analizuojamų objektų nustatyti, tyrimo objektai nėra analizuojami pagal jų vidinius atributus (esinius).
- Pagrindinis dėmesys skiriamas nustatyti, kokią įtaką individualūs subjektai turi tinklo struktūrai, tačiau nėra kreipiamas dėmesys į tai, kad komunikacija tinkle nevyksta vienu metu tarp visų jo narių, kad ji dažniausiai vyksta tarp dviejų–trijų narių.
- Struktūra yra vertinama kaip tinklų tinklas, kurį galima arba kurio nebūtina



padalyti į mažesnes dalis. Nėra daroma prielaida, kad tinklas susideda iš integruotų mažų grupelių, o ne atskirų individų.

- Analitiniai metodai, taikomi socialinio tinklo analizėje santykiniams dydžiams ir jų išraiškoms analizuoti, dažnai pakeičia statistinius metodus, kuriems reikalingi nepriklausomi analizės vienetai.

Todėl šiam tyrimui buvo pasirinkta bandomoji metodologija, kuri taiko socialinio tinklo analizės principus, bet remiasi ne individų apklausos duomenimis, o individų ir jų pradedančiųjų įmonių tarpusavio pripažinimo (sąsajų patvirtinimo) internetiniame socialiniame tinkle (šiuo atveju „Twitter“ tinkle) duomenimis, leidžiančiais išryškinti pradedančiųjų įmonių aplinkos struktūrą ir nustatyti socialiniuose tinkluose veikiančius pagrindinius dalyvius panaudojant beveik realiu laiku gaunamus duomenis (metodika iš dalies pristatyta: Eriksonas 2013).

Toliau pateikiama parengiamoji analizė, kuria siekiama nustatyti, ar internetinio socialinio tinklo tyrimo rezultatai yra statistiškai reikšmingi ir ar internetiniame socialiniame tinkle stebimi ryšiai tarp atskirų socialinių veiksmų nėra atsitiktiniai. Remiantis šios parengiamosios analizės rezultatais, toliau analizuojama pasirinkto „Twitter“ socialinio tinklo struktūra ir aprėptis.

### 3.2. PARENGIAMOJI ANALIZĖ

Siekiant nustatyti svarbiausius veiksmus, darančius įtaką socialiniams pradedančiųjų įmonių kūrėjų tinklams pasauliniu mastu, buvo atlikta parengiamoji analizė panaudojant tarptautinio pradedančiųjų įmonių socialinio tinklo „AngelList“<sup>8</sup> duomenis. Šis tinklas vertinamas kaip pats įtakingiausias pradedančiųjų įmonių kūrimo procese dalyvaujančių verslininkų ir finansuotojų socialinis tinklas pasaulyje (Tomio 2012), todėl šia pradine analize siekta nustatyti, ar internetinio socialinio tinklo tyrimas pateikia statistiškai reikšmingus rezultatus. Jeigu galima nustatyti statistiškai reikšmingą koreliaciją tarp atskirų šio tinklo kintamųjų, susijusių su pradedančiųjų įmonių skaičiumi, tada yra pagrindas analizuoti analogišką pradedančiųjų įmonių tinklą Lietuvoje darant prielaidą, kad internetiniame socialiniame tinkle stebimi ryšiai tarp atskirų socialinių veiksmų nėra atsitiktiniai.

<sup>8</sup> „AngelList“, prieiga per internetą: <https://angel.co>.

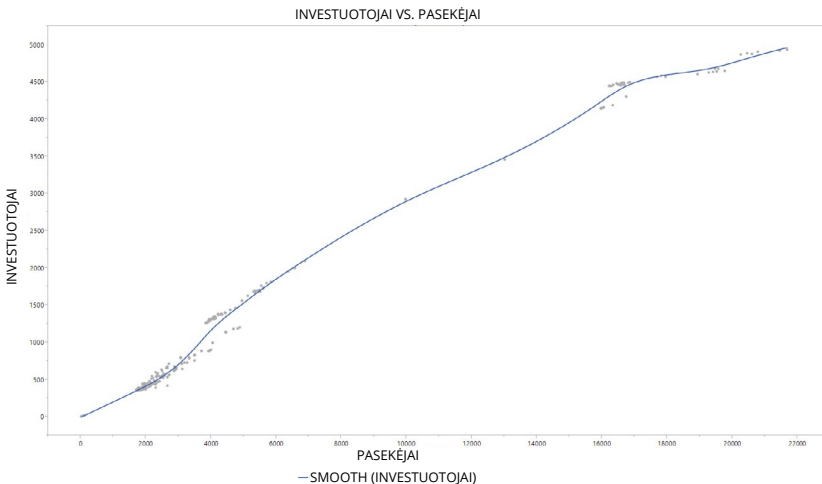
Parengiamojoje analizėje naudotas duomenų rinkinys apėmė iš socialinio tinklo „AngelList“ paimtus duomenis apie investuotojų, verslininkų ir jų „pasekėjų“ (angl. *followers*) tarpusavio ryšius. Duomenys surūšiuoti pagal ekonominės veiklos sritis, kurias socialiniame tinkle nurodė patys pradedančiųjų įmonių įkūrėjai.

Pagal ekonominės veiklos sritis surūšiuoti duomenys analizuoti pagal šiuos kintamuosius:

- Siūlomų darbų (angl. *jobs*) skaičius; darbai – tai pradedančiųjų įmonių skelbimai dėl ieškomų naujų darbuotojų, paskelbti šiame socialiniame tinkle.
- Socialinių „pasekėjų“ (angl. *followers*) skaičius; „pasekėjai“ – tai asmenys, patvirtinę savo susidomėjimą pradedančiąja įmone šiame socialiniame tinkle.
- Pradedančiųjų įmonių (angl. *startups*) skaičius; pradedančiosios įmonės – tai naujos, kuriamos arba planuojamos įkurti įmonės arba projektai, kuriuos šiame socialiniame tinkle užregistravo verslininkai.
- Investuotojų (angl. *investors*) skaičius įmonėse – tai šiame socialiniame tinkle nurodytų įmonių, į kurias investavo socialiniame tinkle užsiregistravęs investuotojas, skaičius.

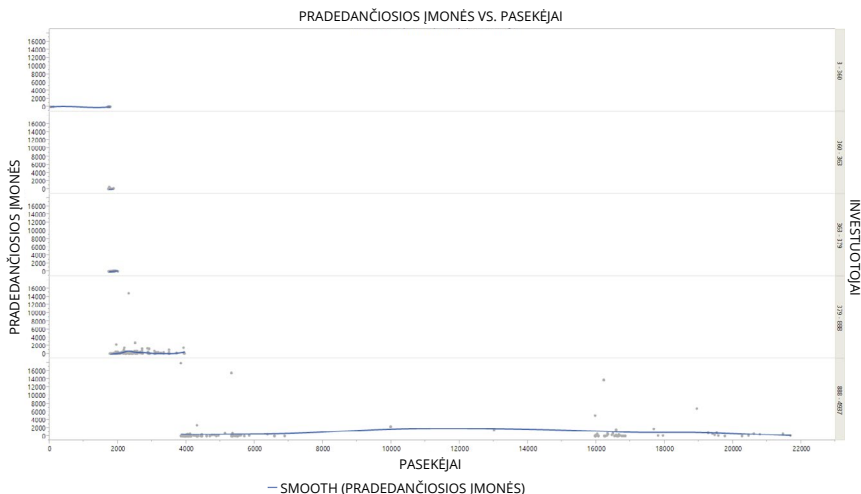
Tinklas buvo analizuotas naudojant statistinės analizės programinę įrangą SAS JMP 9. Buvo nustatyta beveik tiesinė koreliacija tarp investuotojų skaičiaus įmonėse ir socialinių „pasekėjų“ skaičiaus (žr. 3 ir 4 pav.).

3 PAVEIKSLĖLIS. INVESTUOTOJŲ SKAIČIAUS ĮMONĖSE IR ĮMONIŲ „PASEKĖJŲ“ SKAIČIAUS TARPUSAVIO PRIKLAUSOMYBĖ



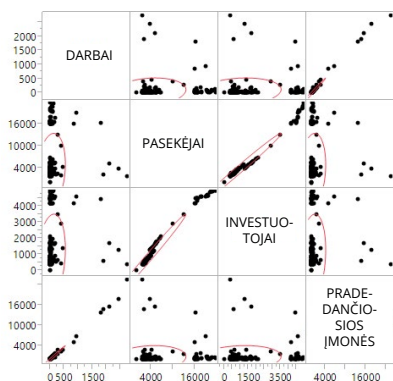
Lyginant investuotojų skaičius ir įmonių „pasekėjų“ skaičius pasiskirstymą pagal pradedančiųjų įmonių skaičių, akivaizdi „pasekėjų“ skaičiaus įtaka investuotojams (4 pav.).

4 PAVEIKSLĖLIS. INVESTUOTOJŲ SKAIČIAUS ĮMONĖSE IR ĮMONIŲ „PASEKĖJŲ“ SKAIČIAUS Palyginimas pagal įmonių skaičių



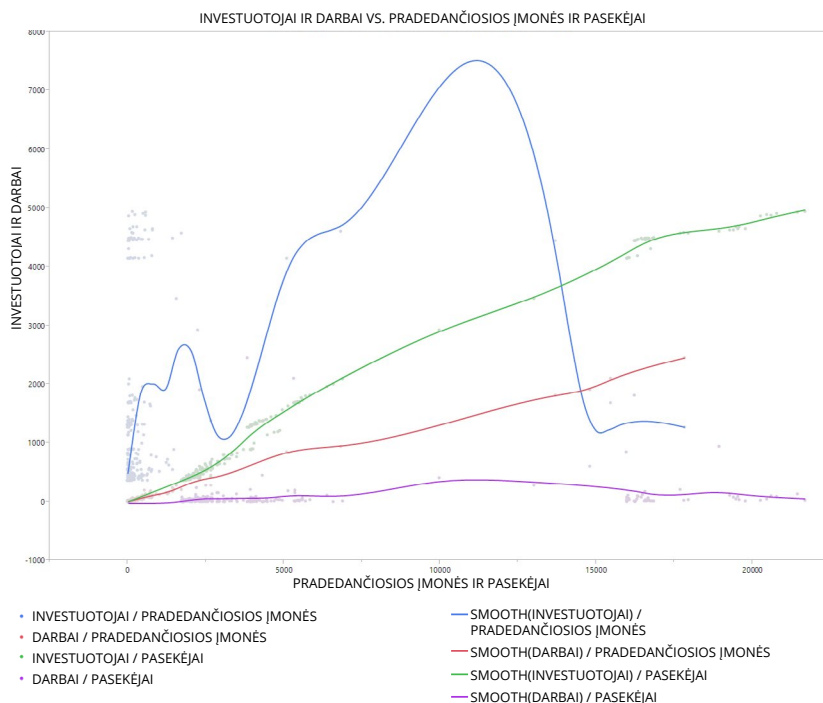
Atlikus visų keturių kintamųjų analizę, išryškėjo dar viena koreliacija – tarp pradedančiųjų įmonių skaičiaus ir darbų skaičiaus (5 pav.).

5 PAVEIKSLĖLIS. INVESTUOTOJŲ SKAIČIAUS ĮMONĖSE, ĮMONIŲ „PASEKĖJŲ“ SKAIČIAUS, ĮMONIŲ SKAIČIAUS IR DARBŲ SKAIČIAUS KORELIACIJA



Lyginant koreliaciją tarp atskirų kintamųjų porų (6 pav.), aiškėja priklausomybė tarp investuotojų ir pradedančiųjų įmonių, savo netiesine priklausomybe panėšėjanti į inovacijų difuzijos kreivę (Rogers 2003).

6 PAVEIKSLĖLIS. KORELIACIJOS TARP ATSKIRŲ KINTAMŲJŲ PORŲ



Pradinė „AngelList“ tinklo analizė atskleidė statistiškai reikšmingas sąsajas internetiniame socialiniame tinkle, vadinasi, internetiniame socialiniame tinkle stebimi ryšiai tarp atskirų socialinių veiksmų nėra atsitiktiniai.

Analizė taip pat parodė, kad socialiniuose tinkluose svarbų vaidmenį atlieka sąsajos tarp investuotojų ir verslininkų („pasekėjų“), socialinio tinklo dalyvių. Šie duomenys iš esmės leidžia kvestionuoti dominuojančią verslininkystės, kaip individualios, ambicingų ir verslo galimybes puikiai nustatančių individų veiklos, paradigmą. Internetiniuose socialiniuose tinkluose jų veikla tampa priklausoma

nuo aplinkos, kurioje kuriami tarpusavio ryšiai, ir „pasekėjų“ skaičiaus, kuris plečia tinklo ribas ir mažina verslo galimybių paieškos išlaidas pradedančiajai įmonei. Taip pat galima matyti ne tik tai, kad ryšiai tampa daugiapusiai, bet ir kad patys tokių tinklų dalyviai perima skirtingus socialinius vaidmenis tapdami ambivalentiškais socialinio tinklo veikėjais, kuriuos sunku priskirti prie vienos socialinės kategorijos. Taip, pvz., verslininkas (angl. *entrepreneur*) vienu socialinių veikėjų atžvilgiu tampa investuotoju, kitu – „pasekėju“, trečiųjų – potencialiu darbdaviu, kuriančiu naujas darbo vietas pradedančiosiose įmonėse.

Todėl galima teigti, kad pradedančiųjų įmonių socialinis tinklas į potencialius vertės kūrimo junginius (pradedančiąsias įmones) sujungia atskirų individų kultūrinę ir socialinę kapitalą, išreikštą žiniomis, gebėjimais ir tarpusavio ryšiais, kuriuo pasinaudodami pradedančiųjų įmonių kūrėjai sukuria inovacinę aplinką naujai vertei sukurti.

Bourdieu (Bourdieu 1986) teigimu, individo turimi ištekliai (kapitalas) pasireiškia trimis formomis: kaip ekonominis kapitalas, kurį galima lengvai konvertuoti į pinigus ir kuris gali būti institucionalizuotas per nuosavybės teisę; kaip kultūrinis kapitalas, kuris (tam tikromis sąlygomis) gali būti konvertuotas į ekonominį kapitalą ir institucionalizuotas per edukacines kvalifikacijas (aukštojo mokslo diplomus); kaip socialinis kapitalas, kurį sudaro socialiniai išpareigojimai ir ryšiai, galintys taip pat būti konvertuoti (tam tikromis sąlygomis) į ekonominį kapitalą ir institucionalizuoti per socialinio statuso pripažinimo visuomenėje formas (suteiktus titulus, apdovanojimus ir pan.).

Remiantis šia Bourdieu skirtimi tarp skirtingų kapitalo formų, galima teigti, kad internetinis socialinis tinklas yra priemonė kaupti socialiniam kapitalui, kuris galėtų būti konvertuotas į ekonominį kapitalą per finansavimo į pradedančiąsias įmones pritraukimą ir nuosavybės teisių į sukurtos įmonės turto dalį įtvirtinimą. Nesant galimybės konvertuoti kultūrinį kapitalą (išreikštą išsilavinimu ir įgytomis kvalifikacijomis) į ekonominį kapitalą dėl adekvataus darbo galimybių išnaudojimo socialinio tinklo poreikis gerokai išauga. Tada galima daryti prielaidą, kad socialinis tinklas prisideda ne tik prie socialinio, bet ir prie kultūrinio kapitalo konvertavimo į ekonominį kapitalą per pradedančiosios įmonės aplinkos kūrimą.

### 3.3. TIRIAMOJO TINKLO ANALIZĖ

Bandomajam tyrimui buvo pasirinktas „Twitter“ socialinis tinklas, kurį pradedančiųjų imonių kūrėjai tradiciškai naudoja kaip pagrindinį internetinės komunikacijos ir socialinio bendravimo tinklą. Taip pat nagrinėtos galimybės panaudoti duomenis iš kitų socialinių tinklų („Facebook“, „LinkedIn“), tačiau buvo apsiribota „Twitter“ tinklu, nes jis skiriasi nuo kitų socialinių tinklų tuo, kad yra skirtas dvipusei komunikacijai (nuolatiniam apsiketimui žinutėmis, o ne jų komentavimui, kaip tai vyksta „Facebook“ ar „LinkedIn“ tinkluose); todėl „Twitter“ yra tinkamas duomenų, kuriuos būtų galima panaudoti socialinio tinklo analizei, šaltinis (Ruths 2010).

„Twitter“ socialinė komunikacija vyksta šiais principais: „Twitter“ vartotojas, turintis vartotojo vardą (angliškai vadinamą *Twitter handle*, žymimą simboliu @) paskelbia žinutę (angliškai vadinamą *tweet*), ne ilgesnę negu 140 simbolių. Žinutė iš karto matoma tiems vartotojams, kurie yra pažymėję, kad „seka“ (angl. *follow*) žinutę išsiuntusį „Twitter“ vartotoją. Perskaitę žinutę vartotojai gali pasirinkti iš trijų galimybių: ignoruoti žinutę, pakartotinai paviesti ją (šis veiksmas vadinamas *retweet*) arba atsakyti į ją. Naujaisi tyrimai (atlikti *MOZ.com*) rodo, kad vienos „Twitter“ žinutės rodymo trukmė yra apie 18 min., t. y. tiek laiko kiti vartotojai ją mato ekrane (po to ją į sąrašo pabaigą nustumia naujos atsiradusios žinutės)<sup>9</sup>. Tekste sąvokos gali būti paryškintos vadinamaisiais *hashtags* pridendant grotelių (#) simbolių prie bet kurios norimos pabrėžti sąvokos – taip sąvoka suindeksuojama ir tampa paieškos objektu. Taip pat galima tekste paminėti kitus vartotojus panaudojant @ simbolių. URL nuorodos dažniausiai trumpinamos naudojant *bitly.com* nuorodų trumpinimo ir indeksavimo sistemą. Papildomas „Twitter“ funkcionalumas – galimybė sudaryti vartotojų sąrašus sugrupavus juos pagal temas<sup>10</sup>.

„Twitter“ sukuria šiuos pagrindinius kiekybinius duomenis, kuriuos galima analizuoti:

- „pasekėjų“ (angl. *followers*) skaičius, kuris rodo, kiek „Twitter“ vartotojų pasirinko sekti analizuojamo vartotojo žinutes;

<sup>9</sup> Bray P. (2012). When Is My Tweet's Prime of Life? (A brief statistical interlude). Prieiga per internetą: <http://moz.com/blog/when-is-my-tweets-prime-of-life>.

<sup>10</sup> Norėdamas geriau suprasti „Twitter“ komunikacijos procesą, autorius sukūrė savo paskyrą (@LERiksonas) ir išsiuntė 96 žinutes, prisijungė prie 173 vartotojų ir pritraukė 55 pasekėjus. Apie „Twitter“ komunikacinius vaidmenis žr. Tinati et al. 2012.

- „draugų“ (angl. *friends*) skaičius, kuris rodo, kiek kitų vartotojų pasirinko sekti analizuojamas vartotojas;
- pakartotinai paviešintų žinučių (angl. *retweets*) skaičius, kuris rodo, kiek kitų vartotojų žinučių analizuojamas vartotojas pakartotinai paviešino;
- tikslus „Twitter“ paskyros sukūrimo laikas ir laiko zona.

Be to, „Twitter“ sukuria galimybių analizuoti šiuos pagrindinius kokybinius duomenis:

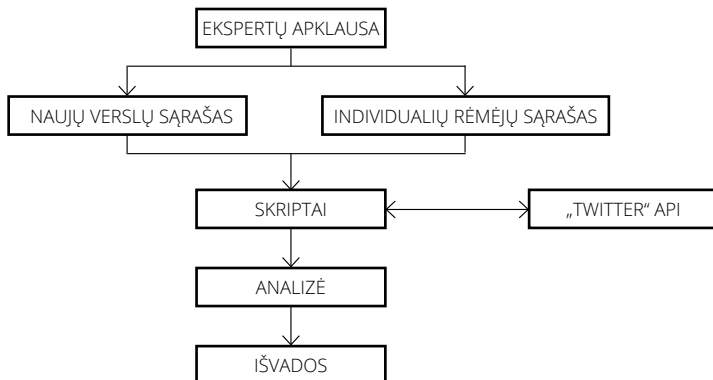
- žinučių tekstą,
- sąvokų (angl. *hashtags*) sąrašą,
- teminius sąrašus.

Šiam tyrimui buvo naudojami tik du kintamieji: „pasekėjų“ skaičius ir „draugų“ skaičius. Duomenys iš „Twitter“ gauti per „Twitter“ API panaudojant *python* programėles, kurias sukūrė Derekas Ruthsas iš Makgilio universiteto (McGill University) Tinklų dinamikos laboratorijos. Jis išmokė autorių ir suteikė leidimą programėles naudoti moksliniam tyrimui<sup>11</sup>.

### 3.3.1. TYRIMO MODELIS IR EIGA

Tyrimui atlikti buvo parengtas tyrimo modelis (7 pav.) ir metodologija.

7 PAVEIKSLĖLIS. TYRIMO MODELIS



<sup>11</sup> Ruths D. Sunbelt Twitter workshop, prieiga per internetą: [http://www.networkdynamics.org/static/sunbelt2013/RuthsSunbelt2013\\_Twitter\\_v3.zip](http://www.networkdynamics.org/static/sunbelt2013/RuthsSunbelt2013_Twitter_v3.zip).

Procesą sudarė šie žingsniai:

1. Imties nustatymas; imtis nustatyta taikant „sniego gniūžtės“ metodą:
  - a) ekspertų sąrašo parengimas;
  - b) ekspertų apklausa;
  - c) imties nustatymas.
2. Automatizuotas „Twitter“ duomenų surinkimas:
  - a) „Twitter“ prieigos autorizavimas ir skriptų pasirinkimas;
  - b) duomenų apdorojimas ir parengimas analizei.
3. Kiekybinė duomenų analizė:
  - a) bendrų „Twitter“ vartotojų nustatymas;
  - b) socialinio tinklo vizualizavimas.
4. Kokybinė duomenų analizė:
  - a) vartotojų biografinė analizė;
  - b) biografinių trajektorijų palyginimas.
5. Išvados:
  - a) kiekybiniai sąsajų požymiai;
  - b) kokybiniai sąsajų požymiai.

## **Imties nustatymas**

Imties nustatymą lėmė pradedančiųjų įmonių ekosistemos specifika. 2013 m. atliekant pradedančiųjų įmonių lyderių apklausos analizę buvo nustatytos šios pradedančiųjų įmonių ekosistemos problemos (Civitta 2013, 7):

- ekosistemos bendruomenės uždarymas – ji rizikuoja išsisemti, jei negaus „naujo kraujo“;
- žinomumo trūkumas, mažai sėkmės istorijų;
- pradedančiosioms įmonėms reikia pagalbos viešinant savo veiklą;
- pradedančiosios įmonės yra labiau „fantastinės“ negu sprendžiančios realias problemas;
- pradedančiosioms įmonėms ir jų ekosistemai trūksta žmonių, turinčių profesinės patirties;
- pradedančiųjų įmonių ir jų ekosistemos tikslas yra vien investicijų pritraukimas;
- pagrindinio bendradarbystės centro „Hub Vilnius“ misija ir vizija nėra aiški, todėl iniciatyvos atrodo chaotiškos.



Dėl pradedančiųjų įmonių ekosistemos uždaro ir mažo atskirų įmonių matavimo buvo pasirinktas metodas, leidžiantis aprėpti šią palyginti nedidelę bendruomenę.

*Ekspertų sąrašo parengimas.* Ekspertų sąrašas (1 priedas) sudarytas remiantis Lietuvos naujų verslų aplinkos (toliau – ekosistemos) aktyvia stebėseną, kurią autorius vykdė projekto įgyvendinimo metu dalyvaudamas renginiuose (verslo akceleratoriaus programoje „Startup Highway“, naujų verslo idėjų turnyre „Launch48“) kaip mentorius<sup>12</sup>, megzdamas ryšius socialiniuose tinkluose su žinomais ekosistemos dalyviais (Vladu Lašu, Mindaugu Daniu, Roku Tamošiūnu ir kitais), taip pat komunikuodamas internetiniame socialiniame tinkle „Twitter“<sup>13</sup>. Apklausiai tinkami ekspertai turėjo atitikti du kriterijus: pirma, būti susiję su pradedančiųjų įmonių aplinka ir, antra, savo ekspertize ar vaidmeniu ekosistemoje papildyti vienas kitą pagal principą, taikomą „sniego gniūžtės“ arba ekspertų respondentų formuojamame (angl. *respondent-driven*) apklausos metoduose (Frank & Snijders 1994; Heckathorn 1997).

Ekspertų sąrašė – 20 asmenų, tiesiogiai arba netiesiogiai susijusių su pradedančiųjų įmonių aplinka. Juos galima suskirstyti į šias ekosistemos grupes:

- Renginių organizatoriai: Mindaugas Danys, bendradarbybės centro Lietuvoje „Hub Vilnius“ ikūrėjas; Rokas Tamošiūnas, verslo akceleratoriaus „Startup Highway“ ikūrėjas; Vytautas Butkus, „Verslios Lietuvos“ Verslumo departamento projektų vadovas, Danielius Stasiulis, UAB „Civitta“ projektų vadovas, „Nitro Startup“ organizatorius; Laurynas Braškus, VšĮ „Saulėtekio slėnis“ inovacijų vadybininkas.
- Investuotojai: Ignas Kamantauskas, pradinio rizikos kapitalo investicijų įmonių „Practical Capital“ verslo akceleratoriaus *Startup.lt* ikūrėjas; Laisvūnas Butkus, verslo angelas, UAB „E-Bros“ partneris.
- Pradedančiųjų įmonių vystytojai: Dainius Karkauskas, UAB „Rubedo sistemos“, gavusios sėkmingiausios jaunos aukštųjų technologijų įmonės apdovanojimą konkurse „Žinių ekonomikos įmonė 2012“, direktorius; Dalia Lašaitė, UAB „CG Trader“ rinkodaros direktorė; Ernestas Žvaigždinas, UAB „MobilityBee“ direktorius; Adomas Pranevičius, UAB „MyDrink Beverages“

<sup>12</sup> Prieiga per internetą: <http://vilnius.launch48.com/mentors>.

<sup>13</sup> Prieiga per internetą: <https://twitter.com/L.Eriksonas>.

direktorius; Šarūnas Matulaitis, bendradarbybės centro „Hub Vilnius“ dalyvis, VŠĮ Socialinių inovacijų instituto tyrėjas; Edmundas Balčikonis, VŠĮ „Start Karma“, „TrackDuck“ ikūrėjas.

- Mentorai: Edgaras Leichteris, asociacijos „Žinių ekonomikos forumas“ direktorius; Tautvydas Dagys, UAB „Microsoft Lietuva“ produktų „evangelistas“; Saulius Bytautas, UAB „Merits“ asocijuotasis mokesčių patarėjas; Andrius Bičeika, UAB Baltijos lyderystės ugdymo instituto pardavimo vadovas.
- Mokslo institucijų atstovai: Linas Būtėnas, Vilniaus universiteto Matematikos ir informatikos fakulteto prodekanas; Vytautas Bazdaitis, Vytauto Didžiojo universiteto Informatikos katedros dėstytojas, „Adroit Technologies“ (JAV) viceprezidentas; Tomas Krilavičius, VŠĮ Baltijos informacinių technologijų instituto IT skyriaus vadovas, UAB „Tokenmill“ steigėjas.

## **Ekspertų apklausa**

Apklausa vyko dviem etapais ir buvo vykdoma elektroniniu paštu.

Per pirmąjį etapą buvo užduoti du klausimai: 1) *Išvardinkite dešimt, Jūsų nuomone, sėkmingiausių (daugiausia investicijų pritraukusių ar turinčių potencialą pritraukti) pradedančiųjų įmonių, atsiradusių Lietuvoje (arba kilusių iš Lietuvos) per pastaruosius 3 metus.* 2) *Nurodykite penkis (arba daugiau) pačių aktyviausių Lietuvos pradedančiųjų įmonių dalyvių: organizatorius, verslininkus, rėmėjus.*

Apklauskos metu buvo gauti 17 iš 20 respondentų atsakymai. Susumavus atsakymus į pirmąjį klausimą, respondentams buvo nusiųstas pagal šiuos atsakymus sudarytas pradedančiųjų įmonių sąrašas ir paprašyta išbraukti arba palikti sąrašė tas įmones, apie kurias jie yra girdėję.

Per pirmąjį ekspertų apklauskos etapą sąrašė buvo palikta 51 pradedančioji įmonė (2 priedas). Daugiausia ekspertų buvo paminėtos šios įmonės:

- „Dragdis“, „TransferGo“, „Yplan“ – paminėjo 47 proc. respondentų
- „AdDuplex“ – 23 proc.
- „CG Trader“, „GetJar“, „Mano drabužiai“, „Mokipay“, „Pixelmator“, „Priceon“, „Whemsys“, „Xtgem“ – 18 proc.
- „Brolis Semiconductors“, „Pombai“, „TrackDuck“, „Yelp“, „Eskimi“ – 12 proc.

Visi kiti buvo paminėti tik po vieną kartą. Pastebėta, kad tarp paminėtųjų pakliuvo arba neseniai žiniasklaidoje pasirodžiusios, investicijų iš „Practica Capital“ pritraukusios įmonės (tai – „TransferGo“, „AdDuplex“, „CG Trader“, „Xtgem“), arba seniau žinomos ir pradedančiųjų įmonių kategorijai nebeprisiklausančios („GetJar“, „Pixelmator“) ir net su Lietuva niekaip nesusijusios įmonės („Yelp“). Tai rodo, kad, kaip atskleidė ir pradedančiųjų įmonių lyderių apklausa, jos nėra plačiai matomos net tarp pradedančiųjų įmonių ekspertų.

Atsakymai į antrąją klausimą dėl pačių aktyviausių pradedančiųjų įmonių ekosistemos dalyvių buvo vienareikšmiškesni. Iš viso buvo paminėti 28 dalyviai (tiek institucijos, tiek individai). Tai yra daugiau nei pusė tiek, kiek buvo nurodyta įmonių (sąrašas pateiktas 3 priede). Tai rodo, kad ši ekosistemos dalyvių grupė yra aiškiai matoma.

Daugiausia ekspertų buvo paminėti šie dalyviai:

- „Startup Highway“, Rokas Tamošiūnas („Startup Highway“ direktorius), „Hub Vilnius“ – juos įvardijo 43 proc. respondentų;
- KTU „Startup Space“, „Versli Lietuva“ ir Mindaugas Danys (bendradarbybystės centro „Hub Vilnius“ įkūrėjas) – 21 proc.
- Ilja Laursas, „GetJar“ įkūrėjas, – 18 proc.
- Ignas Kamantauskas, *Startup.lt* įkūrėjas, – 14 proc.
- „AppCamp“, Tomas Martunas („AppCamp“ įkūrėjas), Justinas Katkus, KTU „Startup Space“ projektų vadovas, „Startup Sauna“ organizatorius, Dovydas Varkulevičius, „Verslios Lietuvos“ Verslumo departamento direktorius, Vladas Lašas, verslininkas, UAB „Skubios siuntos“ gen. direktorius, Edmundas Balčikonis, bendradarbybystės centro „Hub Vilnius“ organizatorius, mentorius, VšĮ „Startup Karma“, „TrackDuck“ įkūrėjas, – 7 proc.

Visi kiti buvo paminėti tik po vieną kartą. Lyginant su pradedančiųjų įmonių paminėjimais, aktyvių dalyvių ir organizatorių po daugiau nei vieną kartą paminėta daugiau – 15 iš 28 atvejų (53 proc.), o pradedančiųjų įmonių daugiau nei vieną kartą paminėta 17 iš 51 atvejo (33 proc.), kone du kartus mažiau. Tai rodo, kad ekosistemoje matomiausi renginių organizatoriai, tarp jų:

- „Startup Highway“ (kartu su Roku Tamošiūnu) – 25 proc. visų paminėjimų;
- „Hub Vilnius“ (su Mindaugu Daniu, Edmundu Balčikoniu) – 21 proc.;

- KTU „Startup Space“ (su Justinu Katkumi) ir „Practica Capital“ (su Ignu Kamantausku) – po 10 proc.;
- „Versli Lietuva“ (su Dovydu Varkulevičiumi) – 8 proc.;
- „AppCamp“ (su Tomu Martunu) – 5 proc.

## Galutinis imties nustatymas

Per antrąjį etapą ekspertai iš pradinio pradedančiųjų įmonių sąrašo (1 priedas) išbraukė įmones, apie kurias nieko nežinojo, išskyrus įmones, kurias paminėjo. Tokiu būdu buvo gautas susiaurintas pradedančiųjų įmonių sąrašas (4 priedas).

Tolesniam tyrimui buvo sudarytas konsoliduotas sąrašas (4 priedas), į jį buvo įtraukti:

- visi išvardyti aktyvūs ekosistemos dalyviai (institucijos ir individai), kurie buvo paminėti daugiau nei vieną kartą, turintys „Twitter“ vartotojo paskyras (2 priedas);
- visos išvardytos pradedančiosios įmonės, turinčios „Twitter“ vartotojo paskyras, išskyrus įmonę „GetJar“, kuri tiriamuoju laikotarpiu nebuvo pradedančioji įmonė (3 priedas).

Analizuojant įmones, turinčias „Twitter“ paskyras ir lyginant jas su įmonėmis, kurios nesinaudoja „Twitter“ paslaugomis, buvo pastebėta, kad „Twitter“ naudojasi žiniatinklio IT vystančios pradedančiosios įmonės, kurios pritraukė pradinį rizikos kapitalą. Įmonės, kurios plėtrą vykdo įmonės savininkų arba apyvartinėmis lėšomis, „Twitter“ nesinaudoja. Nustatyta, kad tarp paminėtų pradedančiųjų įmonių, atmetus 10 išvardytųjų, neatitinkančių pradedančiųjų įmonių kriterijaus:

- žiniatinklio IT technologijas vysto 33 iš 41 (80 proc.);
- pagrindinį biurą Lietuvoje turi 32 iš 41 (78 proc.).

Daugiausia kartų paminėtos įmonės yra tos, kurios pritraukė daugiausia investicijų (6 priedas). Tai rodo, kad pritraukto kapitalo sėkmės istorija prisidėjo prie viešinimo ir įmonės žinomumo.

Iš išvardytų įmonių tyrimo metu daugiausia investicijų buvo pritraukusios:

- „Yplan“, Londone registruota įmonė, 2013 m. pritraukusi 12 mln. JAV dolerių investiciją (2014 m. kitu investicijų pritraukimo etapu į įmonę buvo investuota dar 24 mln. JAV dolerių tarp investuotojų: tarptautinės rizikos kapitalo įmonės „General Catalyst Partners“, „Octobus Investments“, „Wellington Partners“ ir Lietuvos rizikos kapitalo įmonė „BaltCap“);
- „Priceon“ 2012 m. pritraukė 400 tūkst. JAV dolerių (2014 m. įmonei iškelta bankroto byla);
- „CGTrader“ – 244 tūkst. JAV dolerių (2014 m. į įmonę neįvardytą sumą investavo JAV rizikos kapitalo fondas „Intel Capital“);
- „TransferGo“ – apie 240 tūkst. JAV dolerių (www.crunchbase.com duomenimis, 2012–2013 m. įmonė iš Lietuvos rizikos kapitalo fondo „Practica Capital“ pritraukė apie 720 JAV dolerių).

### **Automatizuotas „Twitter“ duomenų surinkimas**

„Twitter“ duomenys apie kiekvieną analizuojamą vartotoją iš atrinkto sąrašo (5 priedas) buvo surinkti naudojant „Twitter“ API prieigą. Prieiga viešai prieinama tyrėjams ir technologijų vystytojams.

Duomenims gauti per „Twitter“ API buvo panaudoti du įrankiai:

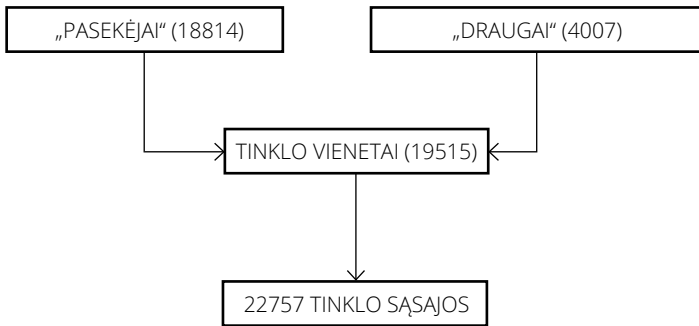
- „Googledocs“ skriptas „Followers & Friends v.2.1.2“, sukurtas Martino Hawksey (<http://mashe.hawksey.info/2011/03/export-“Twitter“-followers/>). Šis skriptas paleidžiamas per „Googledocs“ sistemą autorizuojant prieigą su iš „Twitter“ gautais vartotojo duomenimis.
- „Python“ skriptas, sukurtas Dereko Ruthso iš Makgilio universiteto Tinklo dinamikos laboratorijos, pristatytas per konferencijos „Sunbelt 2013“ seminarą (<http://www.derekuths.com/sunbelt-2013-“Twitter“-workshop/>).

Naudojantis šiais skriptais buvo surinkti visų analizuojamų „Twitter“ vartotojų „pasekėjų“ ir „draugų“ vartotojų identifikaciniai numeriai, registruoti „Twitter“ sistemoje.

### 3.3.2. KIEKYBINĖ DUOMENŲ ANALIZĖ

Duomenų analizė buvo atlikta dviem etapais. Per pirmąjį etapą buvo surinkti visų analizuotų „Twitter“ vartotojų (6 priedas) „pasekėjų“ ir „draugų“ identifikaciniai numeriai; jais remiantis parengtas jungčių tarp atskirų „Twitter“ vartotojų konsoliduotas 20 vartotojų sąrašas; jį sudarė 18 814 „pasekėjų“ ir 4007 „draugai“. „Twitter“ vartotojų jungčių sąrašas buvo perkeltas į matricą panaudojant *gephi* laisvojo kodo programinę įrangą. Perkėlus į matricą buvo apskaičiuota 19 515 analizės vienetų, kurie tarpusavyje sudarė 22 757 jungtis.

#### 8 PAVEIKSLĖLIS. TINKLO SĄSAJŲ STRUKTŪRA



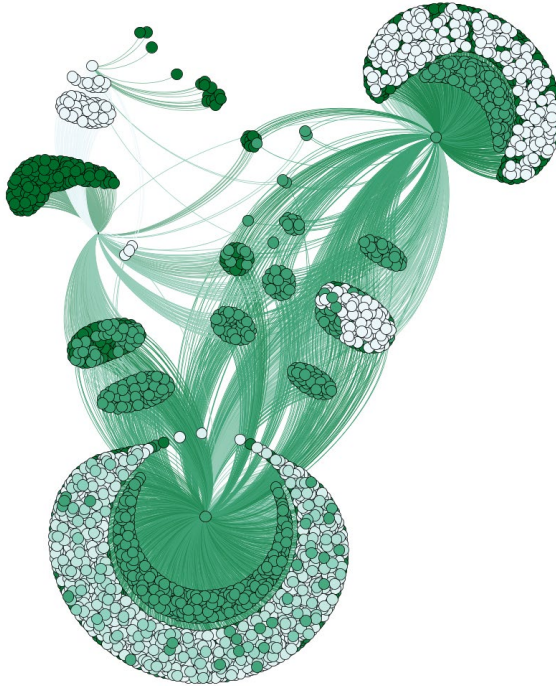
Analizė parodė, kad tinklas yra chaotiškai organizuotas ir pagrindinės jo ašys sukasi apie per ekspertų apklausą nustatytus svarbiausius ekosistemos renginių organizatorius – „Hub Vilnius“ ir „Startup Highway“ (9 pav.).

Per antrąjį analizės etapą buvo analizuojami tik keturių vartotojų – „Hub Vilnius“, „Startup Highway“ ir jų vadovų Roko Tamošiūno (*rokastamosiunas*) ir Mindaugo Danio (*mdany*) – „pasekėjai“ ir „draugai“. Per šį etapą buvo analizuojami 3873 „Twitter“ vartotojai, kurie yra šių keturių „Twitter“ vartotojo paskyrų „pasekėjai“ arba „draugai“, ir 5452 sąsajos. Šis per antrąjį etapą analizuotas tinklas apėmė 17 proc. pradinio tinklo pagal vartotojų skaičių ir 28 proc. – pagal sąsajų skaičių.

Siekiant išanalizuoti sąsajas tarp pagrindinių ekosistemos centrų („Hub Vilnius“ ir „Startup Highway“), buvo atlikta „pasekėjų“ ir „draugų“ persidengimo analizė

(7.1 priedas). Ją atliekant buvo nustatyti pagrindiniai persiklojimai, kurie nėra matomi socialinio tinklo analizėje (9 pav.).

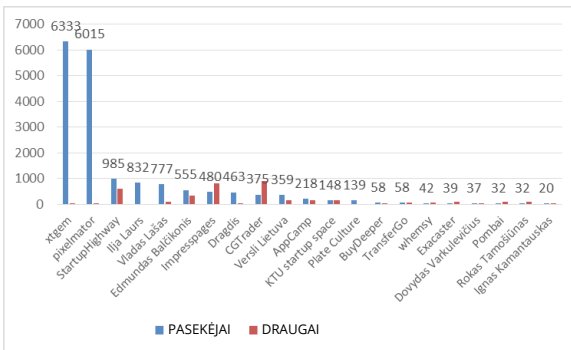
9 PAVEIKSLĖLIS. TINKLO VIZUALIZACIJA PANAUDOJUS „TWITTER“ VARTOTOJŲ „HUB VILNIUS“, „STARTUP HIGHWAY“, ROKASTAMOSIUNAS IR MDANYS DUOMENIS



Ši analizė buvo atlikta panaudojant *Moz.com* sukurtą įrankį (<https://followerwonk.com/>), su kuriuo galima vizualizuoti „pasekėjų“ ir „draugų“ persidengimus tarp trijų atskirų „Twitter“ vartotojų. Ši analizė (7.1, 7.2 priedai) parodė, kad pradedančiųjų įmonių ekosistemos organizatoriai nėra stipriai susiję su pradedančiosiomis įmonėmis, išskyrus kelias sąsajas, kurios tiesiogiai išėjo iš šių institucijų. Tai rodo, kad ekosistemoje dominuoja tarpininkai, organizatoriai, tačiau komunikacinės sąsajos su stipriausiomis pradedančiosiomis įmonėmis socialiniuose tinkluose (šiuo atveju „Twitter“) nėra labai pastebimos. Tai atliepia ankstesnės pradedančiųjų įmonių bendruomenės lyderių apklausos rezultatus, kur teigiama, kad, pvz., centrai „Hub Vilnius“ trūksta misijos ir vizijos, o organizuojami renginiai yra gana chaotiški.

Pradedančiųjų įmonių ekosistemos dalyviai tyrimo metu nebuvo aktyvūs „Twitter“ vartotojai: jų „Twitter“ paskyras vidutiniškai sekė 178 kiti šio tinklo vartotojai, bet taip yra dėl kelių aktyviausių dalyvių: įmonės „CG Trader“, „Imprespages“ turėjo apie 800 „pasekėjų“, „Startup Highway“ – apie 600, Edmundas Balčikonis, vienas aktyviausių centro „Hub Vilnius“ renginių organizatorių, – apie 300, pradedančiųjų įmonių paramos organizacijos (KTI „Startup Space“, „AppCamp“, „Versli Lietuva“) – apie 150. Visi kiti – mažiau nei 100 „pasekėjų“ (žr. 10 pav.).

10 PAVEIKSLĖLIS. „PASEKĖJŲ“ IR „DRAUGŲ“ SKAIČIUS



### 3.3.3. KOKYBINĖ DUOMENŲ ANALIZĖ

Analizuojant sąsajas tarp atskirų tinklo dalių, buvo atrinkti tinklo vartotojai, turintys daugiausia tarpusavio sąsajų. Šie vartotojai sudaro nedidelę aktyvių pradedančiųjų įmonių ekosistemos dalyvių grupelę, kurie veikia kaip „vartininkai“, tarpininkai tarp skirtingų ekosistemos grupių.

Buvo identifikuoti keturi pagrindiniai dalyviai, turintys plačiausius kontaktus ekosistemoje. Tai – „Startup Highway“ įkūrėjai Rokas Tamošiūnas ir Indrė Milukaitė, pirmojo Lietuvoje bendradarbystės centro „Hub Vilnius“ įkūrėjas Mindaugas Danys ir investuotoja Viktorija Trimbel.

Pasinaudojant šių tinklo dalyvių pateikta ir viešai prieinama biografine informacija (rasta „LinkedIn“), buvo atlikta jų biografijų trajektorijų analizė sugretinant



visų keturių analizuojamų „Twitter“ vartotojų svarbiausius biografijos faktus (fiksuotas datas). Analizės tikslas buvo nustatyti lūžio tašką, nuo kurio galima pradėti fiksuoti tinklo augimo pradžią. Konsoliduotos biografijos pateikiamos 6 lentelėje.

6 LENTELĖ. AKTYVIAUSIŲ TINKLO DALYVIŲ BIOGRAFIJOS

<b>METAI</b>	<b>VIKTORIJA TRIMBEL</b>	<b>MINDAUGAS DANYS</b>	<b>ROKAS TAMOŠIŪNAS</b>	<b>INDRĖ MILUKAITĖ</b>
2005	Darbas „Omnitel“, gen. dir. patarėja, darbo NVO „Junior Achievement“ pradžia, valdybos narė	Konsultacinė veikla VŠĮ Socialinės ekonominės plėtros centre	Verslo vadybos bakalauro studijų VU pradžia, darbo jaunimo mainų org. „Youth for Understanding“ pradžia	Studijų Vilniaus licejuje pradžia
2006	Darbo investicinėje įmonėje „Prime Investment“ pradžia, gen. dir.	Darbo Pilietinės atsakomybės fonde pradžia	Darbas IT įmonėje	
2007		Konsultacinės įmonės „Consultagroup“ įkūrimas	IT įmonės „Inline“ įkūrimas	Studijų ISM pradžia
2008			„Open Coffee Club“ įkūrimas	
2009			Verslo vadybos magistro studijų VU pradžia	„Open Coffee Club“ organizavimas, valdybos narė
2010	Įmonės „Quantum Capital“ vykdomoji partnerė	Bendradarystės centro „Hub Vilnius“ įkūrimas	Konsultacinė veikla	„Startup Weekend“ organizavimas, darbo „Quantum Capital“ pradžia, praktika „Seedcamp“ Londone
2011	Darbo „Prime Investment“ pabaiga, mentorystė „Startup Highway“, „AppCamp“, „Open Coffee Club“ renginiuose		„Startup Highway“ įkūrimas	„Startup Highway“ įkūrimas, studijos Londono verslo mokykloje
2012	Pateko į sąrašą „Top-100 Women in Tech in Europe 2012“	Darbo Ūkio ministerijoje pradžia	Investicijos į pirmas pradedančiąsias įmones	Darbas „American Express“ Londone

Preliminari biografijų sugretinimo analizė parodė, kad pradedančiųjų įmonių tinklo vystymuisi galėjo turėti poveikį šios į tyrimą įtrauktų asmenų iniciatyvos:

- „Open Coffee Club“ įkūrimas 2008 m. (dar prieš finansų krizę);
- „Startup Weekend“ organizavimas 2010 m.;
- akseleratoriaus „Startup Highway“ įkūrimas 2011 m. ir pirmųjų investicijų į pradedančiąsias įmones pritraukimas 2012 m.

Palyginus Lietuvos pradedančiųjų įmonių ekosistemos kūrimosi etapus su kitų šalių pavyzdžiais, pvz., analogiškos ekosistemos Arizonoje, kur per tokį patį trumpą laiką tuščioje vietoje, toli nuo finansinių institucijų, bet netoli mokslo įstaigų atsirado gyvybinga pradedančiųjų įmonių aplinka, matyti daug panašumų. Bradas Feldas, šios ekosistemos vystytojas ir vienas žymiausių pradedančiųjų įmonių globalaus judėjimo iniciatorių, aprašė ekosistemos atsiradimą (Feld 2012). Jis nurodė, kad pagrindinį impulsą šiai ekosistemai atsirasti davė „Open Coffee Club“, „Startup Weekend“ ir vietos akseleratoriaus „Techstars“ sukūrimas. Tai identiška Lietuvos ekosistemos patirčiai.

„Open Coffee Club“ idėją pasiūlė Saulas Kleinas iš rizikos kapitalo įmonės „Index Ventures“ Londone, vienas iš „Skype“ įkūrėjų ir tuometis „Skype“ (2006 m. įmonę nusipirko „eBay“) rinkodaros direktorius. 2009 m. jis Londone įkūrė „Seedcamp“ akseleratorių, o šis tapo pavyzdžiu kitiems Europoje (tarp jų ir „Startup Highway“, kurio viena iš įkūrėjų 2010 m. ten atliko praktiką). „Open Coffee Club“ idėja buvo paskelbta Saulo Kleino tinklaraštyje – pirmas susitikimas įvyko 2007 m. kovo 1 d. Londone, „Starbucks“ kavinėje. Idėja buvo pristatyta taip: „Tai yra bandymas sukurti atpažįstamas, atviras ir nuolatines susitikimo vietas, kur pradedančiųjų įmonių kūrėjai galėtų susitikti su investuotojais (ir bet kuo kitu, kam tik kils mintis ateiti) visiškai neformalioje aplinkoje. Esminis dalykas yra nuolatinė vieta ir nuolatinis laikas – nėra svarbu, kas ateis (kartais gali ateiti tik vienas), bet svarbu, kad žmonės žinotų, jog jei jie nori susitikti, tam yra skirtas šis laikas ir ši vieta.“ „Open Coffee“ klubai dabar veikia 130 pasaulio miestų. Daugelyje vietų jie veikia kaip neformali vieta, kur pradedančiųjų įmonių bendruomenės nariai ateina pasidalyti informacija ir naujienomis. Lietuvoje šios tradicijos tęsinys buvo pirmosios institucinės pradedančiųjų įmonių kūrėjus telkiančios aplinkos: naujų verslų akseleratorius „Startup Highway“ ir bendradarbiystės centras „Hub Vilnius“.

### 3.4. APIBENDRINIMAS IR IŠVADOS

Pradedančiųjų (angl. *startup*) įmonių kūrėjų socialinių tinklų Lietuvoje tyrimas parodė, kad pradedančiųjų įmonių aplinkos kūrimosi metu (2011–2013 m.) didžioji dalis sėkmingų pradedančiųjų įmonių dalyvių verslininkų (angl. *entrepreneur*) ir naujo verslo kūrimo aplinkos organizatorių savo veiklą pradėjo po 2009–2011 m., baigę aukštąsias mokyklas Lietuvoje ir užsienyje, būdami apie 26 m. amžiaus (6.1, 6.2 priedai).

Šiems tinklams vystytis paskatą suteikė viešojo sektoriaus finansavimas, skirtas jaunimo verslumui ugdyti ir naujiems verslams skatinti, kuris prisidėjo prie pirmųjų pradedančiųjų įmonių aplinką kuriančių organizacijų (pvz., bendradarbybės centro „Hub Vilnius“, naujų verslų akceleratoriaus „Startup Highway“) ir bendrų su mokslo ir švietimo institucijomis vykdomų projektinių iniciatyvų (KTU „Startup Space“, „AppCamp“) atsiradimo.

Aptariamam laikotarpiu pradedančiųjų įmonių aplinka buvo labai išsiskaidžiusi, sukoncentruota į du besivystančius organizacinius darinius: pirmąjį Lietuvos bendradarbybės centrą „Hub Vilnius“, įkurtą nuomojamose patalpose Vilniaus centre (Gedimino pr. 9, vėliau – Šermukšnių g. 6A), ir naujo verslo akceleravimo programą „Startup Highway“, įkurtą Šiaurės miestelio technologijų parke (Galvydžio g. 5), vėliau – Ruperto menų inkubatoriuje (Meškeriojų g. 33).

Lietuvos pradedančiųjų įmonių aplinkoje pagrindinį jungiantį vaidmenį atliko socialinių renginių, skirtų jaunimo profesinio verslumo ugdymui skatinti, organizatoriai; tokia jų veikla priskirtina prie socialinio ir kūrybinio verslo. Todėl jungiamąją grandimi pradedančiųjų įmonių kūrimosi aplinkoje labiau buvo ne naujų įmonių kūrėjai, o verslumo skatinimo ir naujų verslų kūrimo populiarinimo renginių organizatoriai.

Šioje mokslo studijos dalyje iškeltos hipotezės patvirtintos iš dalies. Pirmajai hipotezei – pradedančiųjų įmonių inovacijų tinklų plėtrai įtakos turėjo didelis intelektualinį kapitalą turinčių individų, neturinčių kvalifikaciją ir lūkesčius atitinkančio darbo galimybių esamoje darbo rinkoje, skaičius pokriziniu laikotarpiu – patvirtinti duomenų pakanka. Atliekant į tyrimą įtrauktų pradedančiųjų įmonių dalyvių biografinę analizę nustatyta, kad dauguma jų pradedančiųjų įmonių kūrimo metu buvo baigę aukštąsias mokyklas, tačiau neturėjo pastovaus darbo.

Antroji hipotezė – pradedančiųjų įmonių inovacijų tinklams vystytis padėjo finansinio (rizikos) kapitalo atėjimui palanki teisinio reguliavimo aplinka ir investuotojų bei viešojo sektoriaus paramos institucijų dalyvavimas – buvo patvirtinta. Pradedančiųjų įmonių ekosistemos plėtra tiesiogiai susijusi su viešojo sektoriaus paramos institucijų dalyvavimu ir tiesioginiu šių veiklų rėmimu. Tai patvirtino didelis su viešuoju sektoriumi, skyrusiu paramą jaunimo verslumo skatinimui, susijusių individų, taip pat finansinio sektoriaus atstovų prisidėjimas prie naujų verslų kūrimo skatinimo.

Trečioji hipotezė – tinklų vystymuisi padeda dalyvavimas socialiniuose tinkluose (tarp jų ir „Twitter“), kurie skirti verslo komunikacijai, – nebuvo patvirtinta. „Twitter“ tinklas Lietuvoje nėra plačiai naudojamas, ir tik dalis pradedančiųjų įmonių, dirbančių IT interneto sprendimų srityje, jį naudojo verslo komunikacijai. Pačios sėkmingiausios pradedančiosios įmonės neturėjo didelio „Twitter“ vartotojų skaičiaus. Dalis tirtų įmonių nebuvo susikūrusios „Twitter“ paskyrų, todėl jų socialiniai ryšiai šiame tyrime liko neužfiksuoti. Šioms hipotezėms papildomai patikrinti būtina atlikti longitudinalinį tyrimą periodiškai atnaujinant duomenis ir analizę.

## 4. MOMENTINIO SOCIALINIO TINKLO POVEIKIS INOVACIJOS VYSTYMU

### ERIKA TAURAITĖ-KAVAI

Šiuo pasaulinės visuomenės raidos etapu būtų sunku įsivaizduoti diskusiją apie ekonominę ar socialinę raidą, kurioje nebūtų kalbama ir apie inovacijas. Susidūrus su bet kokiais visuomenės raidos iššūkiais, inovacijos yra bene vienintelė priemonė užtikrinti, kad bus patenkinti esami poreikiai nekeliant grėsmės ateities kartų gebėjimui tenkinti savo poreikius; pavyzdžiui, dabartinė kuro gavyba patenkina šiandienius kuro poreikius, tačiau ekologines dilemas palieka ateities kartoms. Minėto pavyzdžio atveju yra būtina peržiūrėti esamus išteklių gavybos būdus ir kurti naujus gavybos metodus arba ieškoti naujų kuro išteklių. Abiem šiais atvejais yra reikalingos inovacijos. Tiek dėl šių priežasčių, tiek stengdamosi išlaikyti savo ekonomikos konkurencingumą dauguma šalių siekia skatinti savo organizacijų novatoriškumą.

Norint paskatinti inovacijas, būtina perprasti inovacijų kūrimo procesą ir jo prielaidas. Tačiau inovacijų kūrimo procesas dažnai apibūdinamas kaip sunkiai nuspėjamas ir sunkiai valdomas, ypač tai pasakytina apie kūrybingumą – inovacijų varomąją jėgą. Ilgą laiką kūrybingumas buvo analizuojamas kaip individo ar organizacijos išskirtinis bruožas. Tačiau pastaraisiais metais mokslo bendruomenė pripažino, kad kūrybingumas yra visų pirma socialinis procesas (Ohly, Kase & Škerlavaj 2010) ir jo procesinė analizė suteikia naujų inovacijos valdymo perspektyvų bei galimybių. Individai, komunikuodami su kitais, praplečia akiratį, įgyja ir sukuria naujų žinių, taip pat gali užsitikrinti politinį savo idėjų palaikymą, o tai galiausiai padeda gauti finansavimą, reikalingą, kad idėja virstų inovacija. Tad akivaizdu, kad idėjai paversti inovacija reikia ne tik naujų žinių, bet ir organizuoto tinklo jai įgyvendinti.

Siekiant sėkmingai valdyti inovacijų kūrimo procesus ir tinklus, reikia juos nuolatos stebėti, pažinti ir analizuoti. Todėl šiame mokslo studijos skyriuje pateikiama inovacijos kūrimo proceso tarptautinio tinklaveikos renginio metu atvejo analizė.

Kokybinei atvejo analizei pasirinktas Lietuvos išradimų plėtojimo grupės dalyvavimas Europinio verslo pradedančiųjų įmonių skatinimo tinklo renginyje „Launch48“, kuris vyko 2013 m. vasario 1–3 d. Vilniuje. Šis renginys yra vienas iš Lietuvos integracijos į Europos ir pasaulinius inovacijų tinklus pavyzdžių, atspindintis ne tik Lietuvos veikėjų įsitraukimą į tarptautinius inovacijų tinklus, bet ir Europos ar pasaulinių inovacijų tinklų plėtrą Lietuvoje.

Šio tyrimo tikslas yra išanalizuoti momentinio socialinio tinklo poveikį inovacijos kūrimui atsižvelgiant į tinklo tarptautiškumo aspektus. Momentinis socialinis tinklas – tai laikinas socialinis tinklas, kurio nariai yra susieti bendrų tikslų ar interesų nustatytam trumpam laikotarpiui.

Tyrimo objektas – inovacijos kūrimo procesas tinklo poveikio momentu. Tad pagrindinis tyrimo klausimas – kaip kuriasi ir formuojasi momentinis socialinis tinklas ir kokią įtaką jis daro inovacijos vystymo procesui?

#### 4.1. TYRIMO METODIKA

Siekiant atsakyti į klausimą, kokią įtaką momentiniai socialiniai tinklai daro inovacijos vystymo procesui, šiame tyrime didžiausias dėmesys skiriamas žinių kūrimo procesams renginio „Launch48“ metu susidariusiame tinkle. Atliekant tyrimą vadovaujamosi Nonakos, Toyamos ir Konno (2000) modeliu, pateiktu pirmojoje mokslo studijos dalyje.

Aprašomo atvejo socialinis tinklas yra momentinis – visi tinklo nariai yra nauji (susipažinę vienas su kitu tuo pačiu metu) ir tinklo formalus egzistavimo laikotarpis yra trumpas bei apibrėžtas (trys dienos), tad daroma prielaida, kad jų visų ryšiai yra vienodo stiprumo (nors nevienodos galios). Pasibaigus renginiui susikūręs neformalus socialinis tinklas toliau nebus stebimas ir analizuojamas. Dėl itin trumpos tyrimo trukmės išsami tinklo analizė (įvertinant ryšių dažnumą, arumą ir trukmę) nėra galima. Tačiau tiriant tinklą bus stengiamasi kiek įmanoma

išsiaiškinti ryškiausias per tinklaveikos procesą pasireiškiančius dalyvių bruožus, galinčius daryti įtaką jų ryšio galiai.

Atsižvelgiant į iškeltą tyrimo klausimą, šio tyrimo objektas yra tinklo formavimosi ir tinklo poveikio inovacijos raidai procesas bei kokybiniai jo aspektai, todėl tyrimui pasirinktas procesinis-kokybinis modelis. Šiam modeliui būdinga įvykiais grindžiama paaiškinimų logika (angl. *event driven explanation*) (Van de Ven 2007), pavaizduota 11 paveikslėlyje.

11 PAVEIKSLĖLIS. ĮVYKIAIS GRINDŽIAMAS AIŠKINIMAS (VAN DE VEN 2007)



Filosofine prasme šis tyrimas yra grindžiamas **hermeneutinės** minties mokykla ir yra atliktas remiantis **euristiniu požiūriu**, kai pripažįstama, kad organizuotumas arba organizacija yra ne tik aplinkos, bet ir mūsų mąstymo bruožas. Apskritai gali būti skiriami du kompleksiškos aplinkos (angl. *complexity*) analizės lygmenys, papildantys vienas kitą: pirmojo lygmens ir antrojo lygmens kompleksiškas (Tsoukas & Hatch 2001). Pirmojo lygmens kompleksiškas (arba objektyvusis kompleksiškas) traktuoja organizaciją kaip socialinį reiškinį, neretai atkartojantį kitų gamtos reiškinų tvarką (pvz., G. Bateson „Kibernetinė teorija“). Antrojo lygmens kompleksiškas (arba subjektyvusis kompleksiškas) akcentuoja aplinkos interpretavimo aspektus ir gali būti apibūdinamas kaip „tyrėjas, tiriantis kompleksškumą“. Vadovaujantis šiuo požiūriu, taikomas naratyvinio aprašymo modelis.

Kalbant apie patį kompleksškumą, tarp mokslininkų nėra sutarimo, kokią sistemą vertinti kaip kompleksinę, taip pat nėra vienareikšmių metodų kompleksškumui įvertinti. Kompleksiškumas gali būti susietas su sistemos komponentų skaičiumi bei galimų ryšių ir tų ryšių kategorijų skaičiumi. Remdamasis matematine

informacijos teorija, Casti pateikia tokią kompleksiško apibrėžtį: „Sistemos kompleksiskumas yra proporcingas stebėtojo jai apibūdinti sukurtų nevienodų apibrėžčių skaičiui“ (Casti 1986). Kuo daugiau stebėtojas gali sukurti sistemos apibrėžčių, tuo didesnis tos sistemos kompleksiskumas. Tad kompleksiskumas yra ne prigimtinis sistemos požymis, o stebėtojo interpretacijos rezultatas (Tsoukas & Hatch 2001).

Šioje mokslo studijos dalyje atvejo analizė atliekama iš antrojo lygmens kompleksiskumo perspektyvos taikant kokybinio stebėjimo ir naratyvinį aprašomąjį metodus.

Naratyviniame modelyje skiriami trys naratyvinio organizacijos tyrimo požūriai (Czarniawska 1998):

1. **Organizacijos pasakojimas** (angl. *narrating organisations*) – pasakojimas apie organizaciją, pateikiamas pagal naratyvinę struktūrą – įvykių ar siužetų eigą – vartojant literatūrinę kalbą. Vadovaujantis šiuo požūriu, dažniausiai sukuriama atvejo analizė grįsti organizacijų pasakojimai.
2. **Istorijų rinkimas** (angl. *story collecting*) dažniausiai naudojamas dokumentuojant kultūrinius artefaktus. Tačiau pastaruoju metu jis vis dažniau taikomas kaip prasmės kūrimo (angl. *meaning construction*) organizacijoje metodas.
3. **Naratyvinė organizacija** (angl. *organising as narration*) – interpretacinis organizacijos tyrimas, kai atliekama naratyviškai struktūruotų duomenų interpretacinė analizė taikant literatūros teorijų interpretacinius metodus (kiti autoriai teigia, kad šis požūris gali būti taikomas ir remiantis kitais teoriniais požūriais).

Pasak Czarniawskos, interpretacinis požūris į organizaciją yra giliausias įmanomas (prieinamas tyrėjams) organizacijos suvokimo lygmuo, leidžiantis pažvelgti į organizacijos kompleksiskumą ir nenuspėjamumą.

Analizei pasirinktas pirmasis organizacijos pasakojimo požūris, tinkamiausias atvejo analizei aprašyti. Tad šioje atvejo analizėje aprašytas sistemos kompleksiskumas yra iš dalies nulemtas stebėtojos – jos aprašymų ir interpretacijų.

Kokybinio tyrimo duomenys yra realios kompleksiškos sistemos sudedamosios dalys (dažniausiai tai yra įvairiausių procesų aprašymai), kurių aiškių ribų labai



dažnai neįmanoma nubrėžti. Kaip minėta, šiame tyrime bus pasitelkta naratyvinė metodika, kurioje skiriamos bent penkios interpretacinės kompleksiško dimensijos (Tsoukas & Hatch 2001):

1. Kompleksinės sistemos yra **nelinijinės**: priežastys (angl. *causes*) ir poveikis arba rezultatai (angl. *effects*) yra neproporcingi. Nežymios priežastys gali turėti didelį poveikį, o svarios priežastys – mažą. Nelinijškumas kompleksiškos sistemoje yra taisyklė, linijškumas – išimtis.
2. Kompleksinės sistemos yra **fraktalinės**, priklausomos nuo matavimo skalių. Nėra vienintelio įvertinimo mato, kuris pateiktų vienintelį teisingą atsakymą. Rezultatai priklauso nuo pasirinktų matavimo priemonių.
3. Kompleksinėms sistemoms būdinga **pasikartojanti simetrija tarp skalės lygmenų**, t. y. bazinės struktūros yra linkusios atsikartoti skirtinguose organizacijos lygmenyse.
4. Kompleksinės sistemos yra **priklausomos nuo pradinių sąlygų**: net ir mažiausios pradinės situacijos aprašymo klaidos gali pakreipti visą proceso eigą nenumatyta linkme. Kadangi nėra įmanoma visiškai išsamiai aprašyti pradinę situaciją, kompleksinės sistemos turi tendenciją tapti nenuspėjamos.
5. Kompleksinėse sistemose yra **daug grįžtamojo ryšio kilpų**: sistemiškas elgesys yra daugybės sąveikos grandinių rezultatas. Kompleksinėse sistemose yra tendencija, kad aukštesniuose organizacijos lygmenyse keičiasi elgsenos modelis ir nauja elgsena nebegali būti paaiškinta senuoju elgsenos modeliu. Tokie pasikeitimai reprezentuoja sistemos raidos bifurkacijos (išsiskyrimo) taškus.

Analizuojant tyrimo metu sukauptus duomenis apie momentinio socialinio tinklo kūrimąsi ir jo įtaką inovacijos vystymui bei siekiant atskleisti sąveikos procesą, bus atsižvelgiama į išvardytas kompleksiško dimensijas. Analizuojant kompleksiškosios sistemos procesus taip pat bus siekiama identifikuoti ne tik jų eigos trajektorijas ir juos lemiančius įvykius, bet ir sistemoje galintį pasireikšti refleksiškumą, naratyviškumą, paradoksus, dviprasmybes bei prieštaravimus.

#### 4.2. MOMENTINIO TINKLO POVEIKIO STUDIJA

Šioje dalyje pateikiama atvejo analizė, kuria, kaip minėta, siekiama išnagrinėti, kaip kuriasi ir formuojasi momentinis socialinis tinklas ir kokią įtaką jis daro inovacijos vystymo procesui.

Šiame skyriuje apžvelgiami momentinio tinklo formavimosi, žinių konversijos kontekstai ir procesai. Jame vartojama idėjos sąvoka, kuri nėra tolygi inovacijos sąvokai; šiuo atveju idėja suprantama kaip inovacijos užuomazga. Inovacijos idėja turi potencialą tapti inovacija, jei ji bus įgyvendinta, sukomercinta.

## Kontekstai

Analizuojamo pavyzdžio atveju galima išskirti tris kontekstus:

1. Bendrasis kontekstas (šalies, regiono, sektoriaus ir kt.);
2. Renginio „Launch48“ kontekstas;
3. Konkretaus momentinio tinklo kontekstas.

Šiame tyrime bendrasis kontekstas nebus analizuojamas, nes atvejo tyrimas taptų per daug platus ir sudėtingas; tikimasi, kad jo poveikį atspindės dalyvių elgsena. Didžiausią tiesioginį poveikį pasirinktam atvejui ir plėtojamai inovacijai turėjo „Launch48“ tinklo kuriama aplinka ir susiformavusio momentinio tinklo kontekstas. Jie trumpai apžvelgiami toliau.

Atvejo tyrimui pasirinkta viena iš 5 atrinktų (žr. 7 lentelę) ir iš 25 per renginį „Vilnius Launch48“ (2013 m. vasario 1–3 d.) pristatytų idėjų. Idėjos buvo atrenkamos žiūrovų balsavimo pagrindu.

### 7 LENTELĖ. RENGINIO „VILNIUS LAUNCH48“ ŽIŪROVŲ ATRINKTOS IDĖJOS

---

1) *Unhook-facebook* – programa, padėsianti atsipratinti nuo internetinio socialinio tinklo „Facebook“ naudojimo, kuris, pasak idėjos autorių, iš jo vartotojų atima per daug vertingo laiko.

---

2) *Events portal* – renginių portalas, kuris suteiktų išsamios informacijos apie visus Lietuvoje vykstančius renginius.

---

3) *Neighbours network* – kaimynų tinklas, padėsiantis kurti virtualią kaimynų bendruomenę, kuri spręstų bendras problemas ir keistųsi informacija.

---

4) *App for all* – programa, leidžianti palyginti visų konkurentų produkcijos kainas.

---

5) *Open-source virtual prototyping system (Digi-Done)* – prototipavimo programos kūrimas architektūriniais ir dizaino produktams pasitelkiant atvirojo kodo programas<sup>14</sup>.

---

<sup>14</sup> Prieiga per internetą:

<http://modeliuok.blogspot.com/p/blender-tobulinimo-projektas.html>; <http://digidone.launchrock.com/>.

Dauguma idėjų buvo verslo paslaugos, įgyvendinamos palyginti greitai pasitelkus informacines technologijas ir papildančios jau egzistuojančias rinkoje siūlomas paslaugas. Išimtis buvo „Digi-Done“ idėja, kuriai įgyvendinti reikėtų daugiau išteklių ir apytikriai bent 1–1,5 metų laikotarpio; be to, idėja siekiama ne tik sukurti naują produktą, bet ir pakeisti to produkto vartotojų įpročius<sup>15</sup>. Apskritai paminėtina, kad laimėjo linksmi ir kartu aktualūs, prasmingi projektai.

Toliau apžvelgiami du minėtieji momentinio socialinio tinklo kontekstai: renginio „Launch48“ ir tinklo „Digi-Done“ kontekstas. Pažymėtina, kad nėra įmanoma visiškai atskirti juos vieną nuo kito, todėl apžvelgiant vieną kontekstą neišvengiamai pastebimas jo susipynimas su kitu.

### **„Launch48“ kontekstas**

„Launch48“<sup>16</sup> suteikė laiką, erdvę, vietą ir etapiškumą „Digi-Done“ momentiniam socialiniam tinklui formuotis. Renginio kuriamą socialinio tinklo formavimosi kontekstą galima apibūdinti nusakant jo tikslus ir dalyvius – jie trumpai apžvelgiami toliau.

„Launch48“ yra 2009 metais įsteigtas verslo renginių tinklas, kurio tikslas – paskatinti verslumą ir padrašinti jaunus verslininkus, turinčius novatoriškų elektroninės (internetinės) verslininkystės idėjų, bet neturinčius palaikančios komandos, patirties ar finansinių išteklių. Renginio metu dalyviams suteikiama galimybių pristatyti savo idėjas ir, subūrus ekspertų komandą, išvystyti ar net įgyvendinti turimą verslo idėją per 48 valandas. Tad vienas iš svarbiausių „Launch48“ tikslų – jaunimo verslumo internetinės verslininkystės srityje skatinimas.

Tokių tinklų, kokie yra kuriami per „Launch48“ renginį, išskirtinumas – įvairiausios patirties turinčių specialistų subūrimas į vieną trumpą renginį; jie renginio

---

<sup>15</sup> Šiuo metu prototipavimo programos, leidžiančios sukurti visą gamybai tinkamą produkto aprašymą ar projektą, yra itin brangios ir dažniausiai prieinamos tik įstaigoms. Todėl jų sunku įsigyti jauniems arba laisvai samdomiems dizaineriams. Kadangi prototipavimo programa būtų kuriama kaip atvirojo kodo programa, ji taptų prieinama ir jiems. Tai leistų šiems specialistams patiems kurti gamybai naujus produktus ir dizainą, o dizainą išmanantiems asmenims – patiems susiprojektuoti norimą gaminį. Toks produktas sukurtų naują prototipavimo programų verslo nišą bei pakeistų prototipavimo programų vartotojų elgseną suteikdamas jiems daugiau galimybių.

<sup>16</sup> Prieiga per internetą: <http://launch48.com/about/>.

metu mažose grupelėse dirba su jaunaisiais verslininkais. Dalyvauti „Launch48“ kviečiami pardavimo, rinkodaros, verslo vystymo, informacinių technologijų specialistai, programuotojai bei potencialūs idėjų finansuotojai – „verslo angelai“. Tad vienas iš šio renginio tikslų yra būtent momentinių socialinių tinklų inovacijoms plėtoti kūrimas.

„Launch48“ taip pat funkcionuoja kaip jaunųjų talentų atrankos mechanizmas. Renginys suburia ir tam tikra prasme paruošia jaunuosius verslininkus konkuruoti į verslo akseleratorius.

Per renginius palaikoma jaunatviška, entuziastinga ir darbinga atmosfera, maksimaliai įtraukianti renginio dalyvius į verslo idėjų vystymo procesą ir kartu suteikianti galimybių susipažinti su naujaisiomis verslo idėjomis, pasidalyti žiniomis ir išgūdžiais, praplėsti pažintis.

Renginys struktūruojamas kiekvienu etapu iškeliant tam tikrus uždavinius. Po jų vystoma idėja pristatoma renginio vedėjams, o tada – visiems dalyviams. Iš viso renginį sudaro penki etapai: 1) idėjų atranka ir momentinių tinklų formavimasis bei tikslų ateinančioms dviem dienoms išsikėlimas; 2) idėjos konkretinimas ir jos aktualumo patikrinimas; 3) idėjos įgyvendinimo galimybių įvertinimas ir pasirinkimas, įgyvendinimo plano rengimas; 4) produkto ar paslaugos paleidimas (jeigu tai yra įmanoma renginio metu, pavyzdžiui, pardavimo tinklalapio paleidimas); 5) geriausios renginio idėjos atranka ir paskelbimas.

Susirinkę renginio dalyviai turėjo labai skirtingą renginio ir jų laukiančio proceso suvokimą: vieni buvo jau ne kartą dalyvavę tokiuose renginiuose, kiti atėjo į tokį renginį pirmą kartą; vieni turėjo ilgametę idėjų įgyvendinimo, vertinimo ir vystymo patirtį, kiti tokios patirties neturėjo; vieni atėjo pristatyti savo sumanymų, kiti – pasidomėti kitų idėjomis. Todėl galima teigti, kad dėl skirtingos patirties, supratimo ir tikslų dalyviai turėjo skirtingų lūkesčių dėl renginio.

Apibendrinant „Launch48“ renginys sukuria tiek pradinės, tiek dialogo aplinkos sąlygas suteikdamas galimybę pasidalyti verslo idėjomis, plėtoti atrinktas idėjas, susirasti potencialių investuotojų bei pasiruošti konkursams į verslo akseleratorius. Renginio aplinka skatina intensyvų, emocionalų ir neformalų bendravimą bei bendradarbiavimą, taip pat suteikia idėjos bei pastangų įsivertinimo priemonių.

Stebint „Launch48“ renginį, buvo galima pastebėti tam tikrų jo kuriamo konteksto prieštaravimų, paradoksų ir dviprasmybių. Pavyzdžiui, renginyje kuriama ir palaikoma euforijos atmosfera (pvz., garsūs palaikymo plojimai ir šūksniai dalyviams pristatant idėjas), skatinanti veikti ir jaustis pakiliai. O dirbant prie atrinktų idėjų skatinamas ir pragmatiškumas, konkretumas. Be to, nors yra skatinama ir palaikoma neformali ir draugiška atmosfera, per tarpinius idėjų pristatymus reikalaujama formalumo ir profesionalumo. Taip pat buvo galima pastebėti, kad pereiti iš draugiškos ir neformalios atmosferos į formaliąją renginio dalyviams ne visada sklandžiai pavykdavo, tačiau tai suteikdavo reikiamos įtampos tam tikromis situacijomis (pvz., pristatant tinklo įdirbį).

Paradoksalu, kad inovacijas skatinančiame renginyje labiau akcentuojamos ir skatinamos jau egzistuojančius verslus papildančios inovacijos (kurias vėliau galėtų įsigyti stambios įmonės), t. y. labiau skatinama greita potenciali grąža, o ne itin inovatyvios idėjos. Tad galima teigti, kad renginys labiau orientuotas į verslumo skatinimą nei į inovacijų plėtrą. Vis dėlto pastebėtas ir tam tikras prieštaravimas ar paradoksas: per verslumą skatinantį renginį didžiausią momentinį socialinį tinklą subūrė „Digi-Done“ idėja, kuri iš visų pristatytųjų mažiausiai orientuota į pelną, nes paremta atvirojo kodo principu.

Refleksiškumą galima pastebėti renginio trūkumuose – trūko projektų idėjų ir kartu potencialių investuotojų. Akivaizdu, kad šie veiksniai daro įtaką vienas kitam, tačiau šiame tyrime šis priežastingumas nėra analizuojamas.

### **„Digi-Done“ momentinio tinklo kontekstas: pradinės sąlygos ir tinklo bei jo narių požymiai**

Momentinio socialinio tinklo formavimuisi buvo skirtas konkretus laikas ir erdvė pirmosios renginio dienos pabaigoje, kai dalyviai buvo raginami individualiai pasikalbėti su penkių atrinktų idėjų autoriais ir išsirinkti labiausiai patinkančią idėją, su kuria norėtų dirbti ateinančias dvi dienas. Šis etapas akivaizdžiai atspindi Nonakos modelio pradinį *Ba* – individualių tiesioginių sąveikų kontekstą. Į momentinį socialinį tinklą žmonės susibūrė spontaniškai ir savanoriškai, skatinami per individualias sąveikas patirtos empatijos ir simpatijos.

Renginio metu buvo skatinama sudaryti kuo heterogeniškesnes (suburiant kuo įvairesnių profesijų atstovus) idėjų palaikymo grupes. „Digi-Done“ idėja subūrė

plačiausią ir heterogeniškiausią renginio momentinį socialinį tinklą – septynis narius, iš jų keturis vyrus ir tris moteris, iš kurių trys – rinkodaros specialistai, du – turintys techninių programavimo žinių, trys – projektų valdymo bei vienas – finansinio valdymo žinių (žr. tolesnę pastraipą). Kitos grupės turėjo po du–keturis asmenis. Šiame kontekste didesnis tinklas vertinamas kaip pranašumas, nes daugiau žmonių į tinklą atneša daugiau naujų žinių ir patirties, kuri gali būti naudinga plėtojant idėją. Per didelis tinklas gali būti trūkumas, tačiau „Digi-Done“ tinklas valdymo atžvilgiu yra optimalaus dydžio.

„Digi-Done“ idėja ekspertų buvo įvertinta kaip sunkiausiai įgyvendinama, daugiausia pastangų ir kitų išteklių reikalaujanti idėja, tačiau būtent ji sulaukė daugiausia susidomėjusiųjų. Pažymėtina, kad šiuo etapu idėja vis labiau imama traktuoti kaip projektas, t. y. vis labiau imama vertinti pragmatiškai.

Kaip minėta, „Digi-Done“ momentinį tinklą sudarė septyni dalyviai: idėjos kūrėjas – architektas-dizaineris; mobiliųjų kompiuterinių žaidimų prodiuseris, turintis rinkodaros patirties; viešųjų ryšių specialistė; mokslo ir technologijų parko atstovė, turinti ekonomikos išsilavinimą; informacijos technologijų specialistas programuotojas; transporto ir logistikos specialistas, turintis finansų srities žinių (Indijos pilietis, baigęs mokslus Belgijoje); tyrėja, viešosios politikos analitikė, turinti rinkodaros žinių. Ši skirtinga patirtis ir žinios sudarė momentinio tinklo žinių kapitalą. Du komandos nariai renginyje buvo pristatę savo idėjas, bet nebuvo atrinkti arba nesurinko palaikančiųjų grupės; vienas iš jų idėjos vystymo metu nuolatos bandė pakreipti darbo eigą savo interesų linkme (jo pristatytas projektas buvo šiek tiek artimas „Digi-Done“ idėjai). Tačiau dauguma tinklo narių palaikė pirminę „Digi-Done“ idėją, tad bandymai pakreipti tinklo darbą kita kryptimi nebuvo sėkmingi. Apskritai „Digi-Done“ tinkle vyravo pasitikėjimo ir geranoriško bendradarbiavimo atmosfera. Greta bendrų tikslų ir veiklų formavosi ne tokie formalūs, artimesni, draugiški santykiai.

Stebint „Digi-Done“ tinklo formavimąsi, pastebėtas paradoksas, kad sunkiausia ir daugiausia pastangų reikalaujanti idėja susilaukė daugiausia dalyvių dėmesio ir subūrė didžiausią momentinį socialinį tinklą. Pristatęs šią idėją asmuo nebuvo ryškiausia asmenybė tarp pristačiusių idėjas, tačiau sugebėjo suburti gausiausią komandą.

Vis dėlto šiuo atveju galima išvengti ir refleksiškumą. „Digi-Done“ idėją galima vertinti kaip daugiausia visuomeninės prasmės turinčią iš visų pristatytųjų; kaip minėta anksčiau, jos inovacija neapsiriboja vien paslaugos ar produkto patobulinimu, apėmė ir potencialų vartojimo (socialinio įpročio) keitimą. Be to, nors idėjos autorius nepasižymi stipriais viešųjų ryšių įgūdžiais, akivaizdžiai sudarė gerai savo sritį išmanančio asmens įvaizdį. Todėl refleksyvu, kad toks asmuo įkvepia daugiau pasitikėjimo ir noro bendradarbiauti ir dėl to suburia didesnę tinklą, o šis savo ruožtu tą pasitikėjimą dar labiau padidina.

## Žinių konversijos procesai

Idėjos vystymo bei žinių konversijos procesai yra susipynę. Renginio metu jie vyko etapais (žr. 8 lentelę). Kadangi renginyje buvo sukurta aplinka tiesioginiam (ne virtualiam) kontaktui (pradinis ir dialogo *Ba*), buvo galima stebėti socializacijos ir eksternalizacijos žinių konversijos procesus. Šių procesų kokybę lėmė sąveikos trumpalaikiškumas (arba renginio pobūdis) – visam žinių konversijos ciklui neretai pritrūkdavo laiko.

8 LENTELĖ. TINKLO FORMAVIMOSI IR ŽINIŲ KONVERSIJOS PROCESŲ ETAPAI

IDĖJOS VYSTYMO RENGINYJE ETAPAI	ŽINIŲ KONVERSIJOS ETAPAI
1. Idėjų atranka ir momentinių tinklų formavimas, tikslų ateinančioms dviem dienoms išsikėlimas	1. Žinių apie idėjas kaupimas ir analizavimas
2. Idėjos konkretinimas ir jos aktualumo patikrinimas	2. Ankstyvoji socializacija – socialinio momentinio tinklo pasirinkimas
3. Įgyvendinimo galimybių įvertinimas ir pasirinkimas, įgyvendinimo plano rengimas	3. Tolesnė socializacija – susipažinimas su kitais tinklo dalyviais
4. Produkto paleidimas (jeigu tai įmanoma renginio metu, pavyzdžiui, pardavimo tinklalapio paleidimas)	4. Papildoma socializacija – ekspertų konsultacijos ir patarimai
5. Geriausios renginio idėjos atranka ir paskelbimas	5. Žinių eksternalizacija – bendrų žinių taikymas plėtojant projekto įgyvendinimo galimybes bei pristatant projektą

Šie etapai nėra proporcingi ir simetriški, tačiau yra lygiagretūs ir daro įtaką vienas kitam.

Tinklo formavimosi etapas vyko pirmąją „Launch48“ renginio dieną, kai buvo susipažįstama su idėjomis ir pasirenkamos patikusios; tai yra ankstyvoji socializacija, kai buvo užmezgami pradiniai kontaktai su atrinktų idėjų autoriais. Dalyviams susiskirsčius į atskirus tinklus, prasidėjo tolesnė socializacija, kuriai būdingas artimesnio asmeninio kontakto užmezgimas.

Antrąją renginio dieną vyko bendrojo neapibrėžto žinojimo kūrimo procesai momentiniuose socialiniuose tinkluose. Pirmojoje dienos pusėje žinių konversijos procesams buvo būdinga socializacija pradiniam *Ba* – individualios tiesioginės sąveikos kontekste, kai dalijamasi patirtimi, emocijomis, o pagrindinis tikslas – formuoti ryšius. Per tolesnės socializacijos procesą galutinai susiformavo „Digi-Done“ tinklas.

Susiformavusį tinklą galima vertinti kaip tarpinį tarp idėjas generuojančio ir idėjas įgyvendinančio tinklo. Idėja jau buvo suformuluota ir pristatyta pirmąją renginio dieną. Tačiau antrąją dieną ji buvo iš naujo apmąstoma ir suvokiama susiformavusio tinklo dalyvių bei ekspertų vertinimų bei patarimų kontekste. Šie procesai padėjo išgryninti ir išplėtoti „Digi-Done“ koncepciją, kaip yra būdinga idėjas generuojantiems tinklams. Tačiau šiems procesams buvo skirtas palyginti trumpas laikas – vienas pusdienis, tad radikaliai permąstyti idėjai nepakako laiko. Papildomos socializacijos etapu labiausiai idėją plėtoti skatino išorės ekspertų pateikiami idėjos vertinimai bei jos plėtojimo pasiūlymai; jie visi buvo radikaliai skirtingi ir savaip kvestionavo idėjos potencialą. Tačiau visos pastabos ir pasiūlymai galiausiai padėjo tinklo dalyviams suprasti, kuria linkme jie norėtų plėtoti idėją. Dauguma pirmosios dienos diskusijų vyko dialogo *Ba* aplinkoje, arba kolektyvinės tiesioginės sąveikos kontekste. Tokioje aplinkoje imanomas dalijimasis mentaliniais modeliais, o pagrindinis tikslas yra formuoti bendrą supratimą.

Per antrąją antrosios dienos pusę ir per visą trečiąją dieną nebuvo skirta laiko idėjai plėtoti. Priešingai, buvo skatinamas pragmatiškumas ir verslo požiūris, tai pakeipė momentinio socialinio tinklo darbą labai konkrečia idėjos įgyvendinimo linkme ir pakeitė tinklo struktūrą iš idėją generuojančio tinklo į idėją palaikančią tinklą. Tada kiekvienas tinklo dalyvis turėjo priskirtą atsakomybę ir turėjo prisidėti



ti prie bendro tikslo – užtikrinti idėjos patvirtinimą. Šiuo etapu vyko žinių ekster-nalizacijos procesai – buvo aptariama tinklo narių patirtis, galinti būti naudinga įgyvendinant „Digi-Done“ idėją.

Antrosios dienos pabaigoje buvo matyti, kad tinklo nariai yra susitapatinę su „Digi-Done“ idėja, formuojasi bendras grupės narių identitetas. Tad po tam tikrų žinių konversijos etapų ir bendro darbo pastangų sustiprėjo momentinio tinklo ryšiai.

Trečiąją – paskutinę – „Launch48“ renginio dieną taip pat dominavo dialogo *Ba* ir vyko žinių ekster-nalizacijos procesas. Buvo toliau plėtojami „Digi-Done“ idė-jos įgyvendinimo planai, kuriamos atvirojo kodo programos techninė specifikacija, potencialių paslaugų ir funkcijų paketas, analizuojamos finansavimo galimy-bės ir planuojamos pajamos, ieškoma pardavimo kanalų, apklausiami potencialūs vartotojai ir t. t.

Atliktus darbus reikėjo periodiškai pristatyti per formalų susitikimą su renginio vedėjais. Šie įvertindavo pažangą ir atskleidavo darbo silpnybes. Dėl sudėtingumo „Digi-Done“ programa nebuvo sukurta ir paleista renginio metu (ketvirtas idėjos vystymo etapas). Per penktąjį idėjos vystymo etapą „Digi-Done“ užėmė trečiąją vietą (iš penkių projektų). Tačiau nė vienas iš penkių idėjų autorių nebuvo pakviestas toliau plėtoti savo idėjos verslo akseleratoriuje Jungtinėje Karalystėje. Tad pagrindinis renginio poveikis jo dalyviams buvo motyvacinis.

## Žinių priemonės

Dėl renginio specifikos ir tinklo laikinumo „Digi-Done“ momentinis socialinis tinklas daugiausia naudojo **patirties žinių priemones** ir iš dalies **koncep-cinių žinių priemones**. Tinklo dalyviai dalijosi individualiais igūdžiais, prak-tinėmis žiniomis, emociškai patirtimi, o renginio vedėjai, kurdami draugišką ir pa-kilią atmosferą, palaikė energijos, aistros ir įtampos lygį. Galima teigti, kad tokia renginio atmosfera skatino pasitikėjimą ir žinių mainus tarp dalyvių.

Koncepcinės žinios apie idėjos pristatymo pobūdį bei įgyvendinimo planą buvo pateiktos per renginio vedėjų pristatymus. Per diskusijas dalyviai taip pat rėmėsi jiems žinomomis produktų koncepcijomis, dizainu ar prekės ženklais. Tačiau šios

konceptinės žinios nebuvo vienodai perprastos visų tinklo dalyvių, todėl jos nebuvo iki galo perimtos ir integruotos į bendrą tinklo narių žinojimą.

Renginio metu buvo sukurta naujų žinių apie idėjos įgyvendinimo galimybes. Taip pat buvo sukurtas „Digi-Done“ produkto pavadinimas, jo pozicionavimo strategija ir aprašymas, t. y. produkto koncepcinės žinios. Nusistovėjusių praktikų ir sisteminių žinių sukūrimas trumpalaikio renginio metu bei momentinio tinklo kontekste nebuvo įmanomas.

### **Inovacijos vystymo proceso valdymas**

Iš poskyrių apie žinių konversijos procesus ir žinių priemones akivaizdu, kad renginio metu neįvyko visas žinių konversijos ciklas (žr. skyrių „Teoriniai pagrindai: inovacija ir tinklai“). Visam ciklui reikėtų daugiau laiko, sudėtingesnės organizacijos, įvairesnės aplinkos ir žinių. Sukurtos naujos žinios gali būti naudingos inovacijos plėtrai, tačiau tinklo trumpalaikiškumas ir prioritetai nesudarė galimybių iš esmės įvertinti idėjos novatoriškumą bei momentiniuose tinkluose sukurti bendrą žinių viziją. Tad „Launch48“ renginio suformuotas momentinis socialinis „Digi-Done“ tinklas turėjo tik nežymų poveikį vystomos idėjos novatoriškumui (tam galėjo turėti įtakos ir tai, kad pradinė idėja jau buvo ganėtinai išbaigta), tačiau turėjo ryškų poveikį konceptualizuojant turimą idėją bei planuojant jos įgyvendinimą. Kita vertus, nors pati idėja nebuvo išplėtotą, tikėtina, kad momentinio tinklo indėlis paskatins įgyvendinti turimą idėją ir paversti ją konkrečiu produktu.

## 4.3. IŠVADOS

Bendrosios atvejo studijos išvalgos pateikiamos atsakant į tyrimo metu iškeltus klausimus.

### **Kaip kuriasi ir formuojasi momentinis socialinis tinklas?**

Stebint momentinio socialinio tinklo formavimąsi, buvo galima pastebėti, kad šiam procesui buvo būtinas tam tikras tinklo formavimąsi skatinantis kontekstas (vieta, laikas, erdvė, atmosfera bei kitos skatinimo priemonės), tačiau pats tinklas susiformavo spontaniškai ir savanoriškai, pasirenkant artimiausią, įdomiausią idėją.

Tai vyko per socializacijos konversijos procesą – formuojantis simpatijoms ir pirminiams asmeniniams kontaktams. Tad momentinio socialinio tinklo „Digi-Donė“ susiformavimą lėmė tikslingas „Launch48“ renginio kontekstas. Tačiau tolesnę tinklo formavimosi eigą lėmė tinklo narių įsitraukimas ir bendros pastangos.

Sudėtingą tinklo formavimosi valdymo procesą iliustruoja ir jau minėti aplinkos prieštaravimai, kai formalių tiesioginių renginio tikslų fone (šiuo atveju – verslumo skatinimas) plačiausias ir įvairiausias tinklas susiformuoja aplink „Digi-Donė“ idėją, kurios pagrindinis tikslas nėra verslas ir pelnas. Tad galima daryti prielaidą, kad nepaisant bendrojo konteksto įtakos didelę rezultato dalį lemia sunkiai valdomi subjektyvūs veiksniai – dalyvių motyvacija, interesai, požymiai bei suderinamumas.

Tinklo kūrimasis, kaip ir naujų žinių kūrimas, vyksta tam tikrame kontekste. Abiejų procesų kontekstai susipina ir daro įtaką vienas kitam. Svarbu paminėti, kad šio atvejo studijoje buvo stebima tik pradinė ir dialogo aplinka, nes visa dalyvių sąveika buvo tiesioginė. Pasibaigus renginiui, jei tinklas taptų nuolatinis, aplinka plėstųsi ir į virtualias erdves.

### **Kokią įtaką toks tinklas daro inovacijos vystymo procesui?**

Apžvelgus šio atvejo studiją akivaizdu, kad, nors inovacija negimsta vakuume ir jos kūrimo procesas iš prigimties yra tinklinis, tinklo sukūrimo nepakanka inovacijai sukurti ir įgyvendinti. Nuo tinklo sukūrimo tikslų bei valdymo priklauso ir jo poveikis idėjai (potencialiai inovacijai). „Launch48“ renginyje kuriamiems tinklams buvo keliamas daugiau verslumo skatinimo nei inovacijos plėtros tikslas, todėl „Digi-Donė“ momentinio socialinio tinklo poveikis buvo labiau pragmatinis nei inovatyvus. Tad formalūs „Launch48“ tikslai turėjo daugiau įtakos darbo kryptčiai tinkluose nei tinklų formavimuisi, kaip minėta anksčiau.

Svarbiausias tinklo poveikis pasireiškė tuo, kad momentinis socialinis tinklas sukūrė kontekstą ir sudarė sąlygas žinių konversijos procesui. Dėl tinklaveikos ir žinių konversijos buvo sukurta naujų žinių – turima idėja buvo sukonkretinta ir konceptualizuota, numatytas ir suplanuotas jos įgyvendinimas. Tad apibendrinant galima teigti, kad momentinis socialinis tinklas sustiprino „Digi-Donė“ idėjos įgyvendinimo galimybes.

Kita vertus, galima daryti prielaidą, kad, siekiant didesnio tinklo poveikio idėjos novatoriškumui, tinklo pobūdis turėtų keistis. Kad žinios virstų inovacijomis, būtina valdyti žinių kūrimą; kad turimos žinios generuotų naujas žinias (būtinai inovacijai sukurti), taip pat būtinas ilgesnis laikas bei tęstinumas. Tad momentinis tinklas turėtų peraugti į nuolatinį tinklą.

## 5. SOCIALINIŲ INOVACIJŲ TINKLAI

**INGRIDA GEČIENĖ**

Pastaroji globali krizė parodė, kad „dauguma iššūkių, su kuriais susiduriame šiandien, igauna vis ryškesnį socialinį aspektą“ (Empowering people, driving change: Social innovation in the European Union 2010, 8). Sulėtėjusi ekonominė plėtra ir dramatiškai blogėjanti socialinė situacija verčia ieškoti naujų būdų, kaip spręsti svarbiausias šių dienų problemas: klimato kaitos, aplinkosaugos, chroniškų ligų, stiprėjančios socialinės nelygybės, senėjimo, nedarbo, skurdo ir daug kitų (Murray, Caulier-Grice & Mulgan 2010, 3; Empowering people, driving change: Social innovation in the European Union 2010, 8; Study on Social Innovation 2010, 10). Šie pokyčiai paskatino socialinės ekonomikos (Murray, Caulier-Grice & Mulgan 2010, 4) ir net sumaniosios ekonomikos (Findlay & Straus 2011, 7) idėjų, kurioms yra būtinos socialinės inovacijos, tinklai ir išmintingas jų panaudojimas, plėtra.

Socialinės inovacijos apibrėžtis pateikiama viename iš pirmųjų socialines inovacijas aptariančių darbų „Open Book of Social Innovation“: „Socialinės inovacijos yra naujos idėjos (produktai, paslaugos ir modeliai), kurios tenkina socialinius poreikius (geriau nei egzistuojančios alternatyvos) ir kartu kuria naujus socialinius ryšius ar bendradarbiavimą“ (Murray, Caulier-Grice & Mulgan 2010, 3). Inovacijoms kurti reikia panaudoti daugybės skirtingų sričių žinių, kurias turi skirtingų profesijų žmonės (Landry, Amara & Lamari 2000, 7), todėl šiam procesui yra būtini bendradarbiavimo tinklai: „inovacijos gali būti kuriamos ir įgyvendinamos pasitelkiant socialinių santykių tinklus tarp dalyvių“ (Coe & Bunnell 2003, 440). Inovacijų tinklai turi visus socialinių tinklų požymius, tik inovacijų tinkluose yra akcentuojamas socialinės sąveikos rezultatas – inovacijos. Atitinkamai yra apta-

riami specifiniai inovacijų tinklų dalyviai, žinių perkėlimo ir dalijimosi mechanizmai bei bendradarbiavimo strategijos, palengvinančios inovacijų kūrimą.

Šios dalies tikslas yra išanalizuoti socialinių inovacijų tinklų kūrimąsi ir jų tęstinumo galimybes Lietuvoje ir už jos ribų. Siekiant šio tikslo buvo atliktas empirinis dviejų „Equal“ programos inicijuotų socialinių inovacijų tinklų tyrimas. „Equal“ programos (2004–2008) tikslas buvo ieškoti naujų Europos valstybių socialinių problemų sprendimo būdų. Be to, „Equal“ programa skatino socialinių tinklų, šioje programoje vadinamų vystymo bendrijomis, kūrimą tiek tarp atskiros šalies partnerių, tiek tarp tarptautinių partnerių ir jų panaudojimą socialinėms inovacijoms kurti ir išbandyti. Toks dėmesys pagal socialinės partnerystės principus veikiančioms vystymo bendrijoms buvo siejamas su ypatinga jų reikšme ieškant socialinių inovacijų ir jas išbandant.

Tyrimui pasirinkti du atvejai – dvi „Equal“ programos vystymo bendrijos: „Jaunimo užimtumo motyvacijos skatinimas“ (toliau – JUMS) ir „Nugalėk priklausomybę“. Abi vystymo bendrijos buvo skirtos padėti jauniems socialiai pažeidžiamiesiems žmonėms, turėjo stiprių socialinės partnerystės ryšių su užsienio partneriais, tačiau skyrėsi partnerių skaičiumi, sukūrimo aplinkybėmis ir tęstinumo pobūdžiu. Tai leidžia iširti šių ir kitų veiksmų poveikį socialinių inovacijų tinklų kūrimui ir tęstinumui Lietuvoje ir už jos ribų.

JUMS vystymo bendrijos sukūrimas ir vystymasis buvo iširtas socialinės tinklų analizės metodu dar vykstant projektui, tad šiam naujam tyrimui taikytas nukreipto interviu metodas. Kaip pagrindiniai informantai pasirinkti buvę vystymo bendrijų atsakingieji darbuotojai. Interviu metodas pasirinktas atliekant žvalgomuosius interviu, nes paaiškėjo, kad pasibaigus projektams JUMS vystymo bendrija subyrėjo ir fragmentiškas partnerių bendradarbiavimas socialinių inovacijų kūrimo ir įgyvendinimo srityje remiasi tik asmeninių socialinių ryšių pasitelkimu, o vystymo bendrija „Nugalėk priklausomybę“, jungusi keturis partnerius, išlaikė beveik tokią pačią sudėtį ir veikia toliau. Taigi abu socialinių inovacijų tinklai nėra dideli ir jiems tirti labiau tinka kokybiniai tyrimo metodai. Šiems tinklams ir jų savybėms iširti iš viso buvo atlikti 9 interviu. Interviu buvo siekiama iširti šių dviejų vystymo bendrijų sukūrimo ir vystymo aplinkybes, partnerių tinklo struktūrą, dalyvių funkcijas ir požiūrį į bendradarbiavimą, sukurto partnerių tinklo transformaciją ir tęstinumą pasibaigus projektams tiek Lietuvoje, tiek už jos ribų.

## 5.1. SOCIALINIŲ INOVACIJŲ TINKLŲ VYSTYMO KONTEKSTAS

Socialinių inovacijų poreikis kyla pastebėjus, kad nei rinkos mechanizmai, nei vyriausybė ar nevyriausybinės organizacijos nesugeba išspręsti sunkiausių socialinių visuomenės problemų. Kaip teigia Murray Caulier-Grice ir Mulganas (2010, 4), rinkoje nėra paskatų ir modelių, kaip išspręsti daugelį šių problemų; dabartinei politikai ir vyriausybėms struktūroms būdinga stiprinti senus, o ne kurti naujus modelius; nevyriausybiniam sektoriui trūksta kapitalo, igūdžių ir išteklių. Sėkmingam šių problemų sprendimui reikalingas visapusiškas bendradarbiavimas tarp visų trijų dalyvių – trečiojo sektoriaus organizacijų, vyriausybės ir verslo atstovų (Social Innovation Europe 2012).

Greta tradicinių socialinių inovacijų tinklų dalyvių verta paminėti atsirandančius naujus jų tipus – socialinius ir visuomeninius verslininkus, kurie orientuojasi į socialinių problemų sprendimą ar visuomenės gerovę. Socialinis verslas skiriasi nuo tradicinių ne pelno ar labdaros organizacijų, nes sutelkia dėmesį į „inovatyvų socialinių problemų sprendimą, siekia finansiškai save išlaikyti ir nepriklausyti nuo valstybės, nusistato aiškius veiklos tikslus, taiko patikrintus valdymo metodus, kad užtikrintų veiksmingumą, rezultatyvumą ir atskaitomybę“ (Schoof 2006, 9). Viešieji verslininkai yra mažiausiai ištirta socialinių inovacijų tinklų dalyvių grupė: jie atsiranda valstybės institucijose ir organizacijose ir padeda joms tapti jautresnėms savo klientų ir bendruomenių poreikiams (Heinonen 2001).

Atsirandanti verslo susidomėjimą socialinėmis inovacijomis atskaitos „The New Nature of Innovation“ (2006) autoriai aiškina tuo, kad įmonės nuolat ieško naujų verslo galimybių, o socialinės bei aplinkosaugos problemos atveria naują milžinišką rinką. Jie teigia, kad, „kurdamos naujus, atsakingesnius ir ilgalaikiškesnius sprendimus, įmonės gali puoselėti naujas verslo galimybes“, todėl „įmonių socialinės inovacijos gali tapti svarbia privatus verslo sritimi ir esminiu inovacijų šaltiniu“ (The New Nature of Innovation 2006, 11).

Specialiomis programomis ir įstatymais valdžia gali paspartinti socialinių inovacijų plėtrą. Skatindami socialines inovacijas, įstatymų leidėjai gali pasiekti trigubą naudą (Empowering people, driving change: Social innovation in the European Union 2010, 9): visuomenė ir individai gautų kokybiškesnes paslaugas, kurios būtų naudingos ir prieinamos vartotojams ir turėtų pridėtinę vertę gerindamos jų

gyvenimo kokybę; valstybė sukurtų ilgalaikių paslaugų; pramonei atsivertų naujų verslo galimybių.

ES programų analizė ir įvertinimas išryškino nemažai socialinių inovacijų plėtros ir integravimo kliūčių: rizikos vengiančią ir atsargią administravimo kultūrą; sistemų uždaramą, kai problemos sprendžiamos atskirose organizacijos grupėse neturint viso vaizdo, esant komunikacijos, bendradarbiavimo ir pasitikėjimo trūkumui; fragmentuotą pajėgumą (ištekliai, infrastruktūra ir tarpininkai) ir sugebėjimus (mokymai, projektavimo priemonės, kontrolė, patikra ir vertinimas), kurie neleidžia atsirasti gausiai socialinių inovacijų kūrimo ekosistemai; nepakankamai stabilų, aiškų ir ilgalaikį finansavimą visais inovacijų ciklo etapais (Empowering people, driving change: Social innovation in the European Union 2010, 11).

Pažymima, kad, skatinant inovacijas, kaip atsaką į vis didesnius socialinius iššūkius, reikia atsakyti uždarų sistemų, naudotis tinklų jėga ir bendradarbiavimu (Study on Social Innovations 2010, 99). Skirtingų socialinių inovacijų dalyvių bendradarbiavimas būtinas dėl to, kad nė vienas dalyvis „neturi visų žinių elementų, reikalingų inovacijoms kurti“ (The New Nature of Innovation 2006, 35). Todėl toks bendradarbiavimo tipas, kaip socialinių inovacijų tinklai, sukuria sinergijos efektą sprendžiant socialinius iššūkius ir kuriant vertingus sprendimus, mokantis, dalijantis geraja praktika, modeliais ir juos skleidžiant.

## 5.2. SOCIALINĖ PARTNERYSTĖ, KAIP SOCIALINIŲ INOVACIJŲ TINKLAS

Viena iš socialinių inovacijų tinklo rūšių yra socialinė partnerystė. Socialinė partnerystė gali būti apibrėžiama kaip kelių šalių – valdžios institucijų (valstybės ir (ar) vietos arba regionų valdžios institucijų), privataus sektoriaus ir (ar) nevyriausybinė organizacijų – susitarimas kartu veikti ieškant naujų būdų, kaip įveikti socialines problemas (Partnership working 2004, 7). Socialinė partnerystė paprastai susijusi su ekonominės ir socialinės politikos formavimu bei įgyvendinimu. Socialinės partnerystės sąvoka buvo sukurta siekiant pažymėti perėjimą nuo griežtai centralizuotos viešosios politikos prie socialinio dialogo. Taigi socialinė partnerystė atspindi dalyvaujamosios demokratijos principą ir gali būti siejama su pilietinės visuomenės idėja, kad verslas ir socialinės organizacijos gali padėti spręsti socialines problemas.



Partnerystė leidžia remtis integruotu, arba holistiniu, požiūriu į politikos formavimą, kuris dažnai propaguojamas kaip būdas siekti socialinės sanglaudos ir tvaraus vystymosi tikslų. Partnerystė, į tą pačią struktūrą suvienydama tinkamus partnerius iš viešojo, privataus ir pilietinės visuomenės sektorių, skatina pateikti platesnę informaciją priimant sprendimus, didina tinkamą vyriausybės politikos įgyvendinimą ir padeda koordinuoti visų dalyvių veiksmus. Pasak Sylvain (2002), socialinė partnerystė skatina taikyti šiuolaikinius viešojo valdymo metodus, kurie remiasi prieštaraujanciais santykiais ir vietos suinteresuotiesiems subjektams suteikia daugiau galių įgyvendinant ilgalaikius sprendimus. Partnerystė taip pat padeda viešųjų paslaugų sektoriui padidinti savo vykdomų programų veiksmingumą: skatina naudoti priemones, atitinkančias bendrus prioritetus; padeda pritaikyti programas prie vietos poreikių ir sąlygų pasinaudojant įvairių partnerių turimomis žiniomis apie vietos problemas ir tikslines grupes, jos sukuria ir užtikrina sąveiką tarp valstybinių programų ir vietos iniciatyvų taip padidindamos jų bendrą poveikį.

Galima išskirti šešis pagrindinius socialinės partnerystės principus (Boyd 2002, 2):

1. Visuomeninis tikslas – socialinės naudos siekimas bendrais veiksmais;
2. Inovacijos – naujas požiūris į socialinių ir ekonominių problemų sprendimą;
3. Daugialypiškumas – skirtingų visuomenės sektorių įtraukimas;
4. Savanoriškumas – savanoriškas organizacijų ir institucijų bendradarbiavimas;
5. Abipusė nauda ir bendros investicijos – rizikos, sąnaudų ir naudos pasidalijimas;
6. Alcheminis poveikis – partnerystė tampa kažkuo daugiau nei atskirų jos dalių suma ir perauga į organizacinę aplinką.

Socialinės partnerystės principų įgyvendinimo metodai yra labai įvairūs ir dažnai turi regioninių skirtumų. Socialinė partnerystė reiškia skirtingus dalykus skirtingose Europos šalyse (Boyd 2002, 2): kai kurios valstybės turi ilgalaikes problemų sprendimo per socialinę partnerystę tradicijas (pvz., Austrija, Nyderlandai, Švedija ir kt.), kai kurios iš viso neturi tokių tradicijų (dauguma naujųjų ES šalių). Socialinė partnerystė buvo vienas iš pagrindinių „Equal“ programos principų, t. y. įgyvendinant projektą buvo privaloma sukurti socialinę partnerystę tarp partnerių iš skirtingų visuomenės sektorių.

Jau pats socialinės partnerystės skatinimas tokios tradicijos neturinčiose šalyse buvo socialinės inovacijos perkėlimo pavyzdys. Galimybė iki galo įvykdyti socialinės atskirties mažinimo užduotį daugiausia priklauso nuo sistemos gebėjimo greitai persikirstyti savo išteklius prisitaikant prie besikeičiančių poreikių. Norint tinkamai patenkinti šiuos poreikius, reikia naujų darbo kartu būdų, prasmingesnių konsultacijų ir inovatyvių būdų spręsti visai sistemai bendras problemas. Todėl socialinė partnerystė buvo naudojama kaip inovatyvi prieiga, palengvinanti bendrų problemų sprendimą ir didinanti strategijų efektyvumą. Taip „Equal“ projektai ir tarptautinio bendradarbiavimo iniciatyva leido pasikeisti patirtimi, kaip naudoti socialinę partnerystę, kaip viešojo valdymo būdą. Tai ypač svarbu šalims, kuriose dar liko centralizuotos viešosios politikos liekanų ir kurios gali gauti daugiausia naudos skatinamos socialinį dialogą ir įgyvendinamos socialinės partnerystės principus.

### 5.3. PASIRINKTŲ SOCIALINIŲ INOVACIJŲ TINKLŲ ATVEJŲ ANALIZĖ

Analizuojant pasirinktas „Equal“ programos Lietuvoje vystymo bendrijas, buvo remiamasi Pescosolido išskirtais trimis statūškais socialinių tinklų požymiais. Remiantis juo, socialinis tinklas yra (Pescosolido 2007, 210):

1. Struktūra, kuri nusako tinklinių ryšių architektūrinius aspektus: dydį, tankumą, atvirumą, homogeniškumą, intensyvumą, santykių tipus, tinklo skyles ir panašiai;
2. Turinys, kuris atskleidžia, kas yra perduodama tinkliniais ryšiais. Tai gali būti ištekliai (materialūs ar nematerialūs), požiūris ir nuomonė, patirtis, kolektyvinė atmintis ir panašiai;
3. Funkcijos, pvz., instrumentinė pagalba, įvertinimas, kontrolė ir daug kitų.

Taip pat išskirti šie aspektai, svarbūs tiriant socialinių inovacijų tinklų kūrimąsi ir tęstinumo dinamiką:

- vystymo bendrijų sukūrimo situacija;
- požiūris į socialinės partnerystės veikimo principus ir naudą;
- socialinių inovacijų tinklų transformacija ir tęstinumas;
- integracija į tarptautinius socialinių inovacijų tinklus.

Toliau pateikiami pasirinktų „Equal“ programos vystymo bendrijų ir jų pagrindu susikūrusių socialinių inovacijų tinklų analizės rezultatai.

### 5.3.1. VYSTYMO BENDRIJŲ SUKŪRIMO SITUACIJA

Vystymo bendrija JUMS buvo sukurta siekiant stiprinti socialiai pažeidžiamo jaunimo (projekte dalyvavo iškritę iš švietimo sistemos, niekur nedirbantys ir nesimokantys jauni žmonės bei vaikų globos namų auklėtiniai) socialinę integraciją į darbo rinką ir švietimo sistemą surandant ir panaudojant inovatyvius sprendimus šiam tikslui pasiekti.

Pasak projekto vadovės, vystymo bendrija buvo sukurta projektą vykdančio partnerio VŠĮ Viešosios politikos ir vadybos instituto iniciatyva, remiantis ryšiais su keliais ankstesnių projektų partneriais bei siekiu į projektą įtraukti kuo daugiau institucijų, teikiančių paslaugas projekto tikslinei grupei (daugiausia mokymus, socialinę ir psichologinę pagalbą bei įdarbinimo paslaugas). Taigi vystymo bendrija buvo kuriama tikslingai siekiant laimėti ir įgyvendinti projektą, tačiau partneriai iš pat pradžių turėjo skirtingą įsitraukimo į vystymo bendriją laipsnį.

Kita vystymo bendrija „Nugalėk priklausomybę“ buvo sukurta siekiant inovatyviais metodais suteikti jauniems nuo narkotinių medžiagų priklausomiems asmenims galimybę integruotis į darbo rinką ir visuomenę. Bendrija susiformavo kitokiu principu, nei buvo suformuota vystymo bendrija JUMS. Pasak pradžioje prie vystymo bendrijos kūrimo prisidėjusio savivaldybės atstovo, bendra projekto partnerių veikla vyko dar prieš prasidedant „Equal“ programai, tad projekto idėja, jo parengimas ir įgyvendinimas buvo tokios pačios veiklos tęsinys. Dėl to kuriant vystymo bendriją „nebuvo dirbtinumo, nelankstumo“ ir tik vienas iš partnerių buvo pritrauktas papildomai siekiant papildyti partnerystę trūkstamomis kompetencijomis. Šiuo atveju „Equal“ programa buvo reikalinga dėl finansinės paramos jau atliekamai veiklai. Projekto idėja buvo suformuluota ne vykdančio partnerio iniciatyva, projekto partneriai atliekant projekto parengimo ir įgyvendinimo veiklas buvo iš esmės lygiaverčiai.

Kaip matyti, šios dvi vystymo bendrijos buvo formuojamos esant skirtingai pradiniai situacijai ir siekiant skirtingų tikslų. Tai nemaža dalimi lėmė tolesnį tinklų vystymąsi ir turėjo lemiamą įtaką jų tęstinumui.

### 5.3.2. VYSTYMO BENDRIJŲ KURIAMŲ TINKLŲ STRUKTŪRA

Vystymo bendrija JUMS jungė 24 partnerius iš Vilniaus ir Alytaus apskričių:

- savivaldos institucijas (Alytaus apskrities viršininko administraciją, Alytaus, Lazdijų, Varėnos rajonų savivaldybes);
- darbo biržas (Alytaus, Druskininkų, Lazdijų, Varėnos ir Vilniaus darbo biržas);
- valstybines švietimo institucijas (Alytaus jaunimo ir suaugusiųjų mokyklą, VšĮ Alytaus darbo rinkos mokymo centrą, Varėnos švietimo centrą, Vilniaus universiteto Socialinio darbo katedrą);
- valstybinius globos namus (Valkininkų vaikų globos namus „Spengla“);
- privačias konsultacines įstaigas (VšĮ Viešosios politikos ir vadybos institutą, VšĮ „Lietuvos Junior Achievement“);
- nevyriausybinę organizacijas (VšĮ Druskininkų jaunimo užimtumo centrą, VšĮ Eičiūnų kaimo vaikų ir jaunimo užimtumo centrą, Lietuvos konfliktų prevencijos asociaciją, Lietuvos skautiją, VšĮ Pal. J. Matulaičio socialinį centrą, VšĮ Vilniaus arkivyskupijos ekonomo tarnybos Amatų centrą, VšĮ Vilniaus Visų Šventųjų parapijos vaikų laikinos globos namus, filialą „Jaunimo namai“, VšĮ „Vilties žiedas“).

Siekiant iširti vystymo bendrijos JUMS tinklo struktūrą ir jos kaitą projekto metu, buvo taikomi keli tinklo formavimosi tyrimo metodai: socialinio tinklo kiekybinė analizė pagal partnerių apklausos duomenis, dalyvaujamasis stebėjimas, interviu su projekto dalyviais ir ekspertais. Šis tyrimas atskleidė, kad iš pat pradžių susiformavo skėtinė partnerystės struktūra, kuriai būdinga tai, jog vienas ar keli partneriai sudaro visą projekto veiklą koordinuojantį ir sprendimus priimančią centrą, o kiti partneriai suburiami apie šią centrinę ašį (Čiupailaitė 2007, 176).

Viena vertus, skėtinė tinklo struktūra, pasak projekto vadovės, padeda „greičiau ir efektyviau priimti sprendimus bei įgyvendinti veiklas“. Be to, tokiai bendrijos struktūrai susiformuoti buvo palankūs pačios „Equal“ programos projektams keliami reikalavimai turėti projektą vykdančią partnerį, kuris koordinuotų veiklą ir būtų atsakingas už finansinę projekto dalį. Projekto pobūdis taip pat lėmė, kad bendrijos tinklas tuo metu buvo uždaras – dėl projekto veiklų buvo bendraujama tik su projekto partneriais.

Kita vertus, tokia skėtinė tinklo struktūra turi trūkumų: kai projektą vykđantis partneris užima dominuojančią poziciją, kiti partneriai neįgalinami ir praranda interesą dalyvauti, partnerystė poliarizuojasi, nes partneriai veikia atskirai, neturi visos informacijos, galiausiai tokia struktūra yra lengvai suardoma (Čiupailaitė 2007, 176). Šiuo atveju partnerių įgalinimas suprantamas kaip galimybė jiems prisidėti prie sprendimų priėmimo, o tokioje skėtinėje struktūroje galia (sprendimų priėmimas) yra centralizuojama. Partneriai, kurie nemanė, kad gali paveikti partnerystės procesus, buvo mažiau suinteresuoti dalyvauti ir daug investuoti į partnerystę (Čiupailaitė 2007, 177).

Dėl vystymo bendrijos partnerių išsidėstymo vienas nuo kito nutolusiuose teritoriniuose vienetuose (Vilniuje ir Alytuje) partnerių tinklas pastebimai buvo susigrupavęs teritoriniu atžvilgiu, be to, nemažai skyrėsi ir šių dviejų partnerių veikla. Tai didėle dalimi lėmė, kad skirtingose apskrityse dirbantys partneriai vieni su kitais dažnai bendraudavo tik per projektą vykđantį partnerį ir per jo organizuojamus susitikimus.

Kitas svarbus tinklo struktūrą lemiantis veiksnys – sektorinis bendradarbiavimas tarp to paties sektoriaus institucijų (pvz., tarp skirtingų miestų darbo biržų, nevyriausybinų organizacijų, dirbančių su socialiai pažeidžiamais jaunuoliais ir pan.). Todėl galima teigti, kad šios vystymo bendrijos kuriamas tinklas buvo susigrupavęs į atskiras mažai persidengiančias dalis. Pasak J. Moody, tai paprastai būdinga dideliems tinklams, kai ryšiai formuojasi ne kaip abipusiai ryšiai tarp visų narių, o tarp grupių (Moody 2001, 262).

Susiejančių ryšių tarp skirtingo tipo organizacijų mezgimąsi riboja išankstiniai susaistantys ryšiai tarp panašaus tipo organizacijų. Sunkiai formavosi ryšiai tarp teritoriškai nutolusių tinklo dalių, besiformuojančių lokaliai ir sektoriniu pagrindu. Organizacijos, kurios buvo susijusios laisvesniais ryšiais arba neturėjo išankstinių saistančio tipo ryšių, lengviau jungėsi į tinklą (Čiupailaitė 2007, 180). Besiformuojanti susiskaidžiusi tinklinė struktūra apsunkino informacijos perdavimą tinkliniais ryšiais, trukdė suvokti bendrą viziją ir skatino skeptišką požiūrį į bendrą projekto idėją ir galimybę ją įgyvendinti. Norint suformuoti bendrą viziją tarp partnerių, pasak J. Selsky ir kt., reikia suformuoti bendrą kultūrą, paremtą bendromis vertybėmis, interesais ir aiškia komunikacija (Selsky & Parker 2005, 856).

Vis dėlto palaiapsnuiui projekto metu partnerystė tarp partnerių vis stiprėjo. Tam nemažą įtaką turėjo projekto metu sukurta internetinė platforma, leidžianti lengviau dalytis informacija ir įtraukti partnerius į sprendimų priėmimo procesą:

„Labai gerai buvo, kad mes turėjome tą įrankį, kur galėjome skelbti visą medžiagą, ar ten ESFA kažką patvirtina, ar pakeičiamas biudžetas, ar svirstomas biudžeto keitimas, nes reikia visų partnerių pritarimo. Tai dedi į tą įrankį... dabar tai atrodo paprasta, o tuo metu tai buvo naujovė... taip partneriai susipažįsta ir prabalsuoja. Informacijos valdymui tai buvo labai gerai.“<sup>17</sup>

Partnerių suartėjimui ir bendro tikslo supratimui taip pat labai padėjo nuolatiniai bendri susitikimai, tiek susiję su partnerių mokymais, tiek specialūs susitikimai dėl projekto veiklų įgyvendinimo:

„Jei nori turėti lygiavertę partnerystę, tu turi investuoti. Tai reiškia, tu turi nuolat sukviesti partnerius, kad pasitvirtinti partnerystę. Šiuo atžvilgiu situacija buvo labai dėkinga, nes kas mėnesį ar du būdavo tie susitikimai. Kai tu juos dažnai matai, atsiranda partnerystės suvokimas ir vis pasitvirtini tai, kur link mes einame, ką darome, ir partneriai mintyse save susieja su tuo projektu, su tuo, kokio tikslo mes čia siekiame.“

Vis dėlto kai kurie partneriai liko pasyvesni, tai siejama su partnerio veiklos apimtimi ir požiūriu į veiklą:

„Partnerių įsitraukimas buvo priklausomas nuo veiklos. Jei ta veikla buvo numatyta nedidelė, tai jis ir pasyvesnis buvo, natūralu. Darbo biržų dalyvavimas daugiau toks formalus buvo. Kiek reikėjo, tiek tuose mokymuose atbuvo, ir viskas. Valdiška kontora valdiškai ir žiūrėjo. Nevyriausybinės – jos dirba su vaikais, atiduoda dūšią. Valdiškos įstaigos lieka valdiškom. Toks jų ir požiūris.“

Vystymo bendrija „Nugalėk priklausomybę“ jungė keturis partnerius:

- nevyriausybinių organizaciją – VšĮ „Socialiniai paramos projektai“;
- savivaldos instituciją – Vilniaus miesto savivaldybės administraciją;
- valstybinę sveikatos instituciją – Vilniaus priklausomybės ligų centrą;
- valstybinę švietimo instituciją – Vilniaus kooperacijos kolegiją.

<sup>17</sup> Informantų kalba netaisyta.

Interviu su šios vystymo bendrijos partneriais rodo, kad, skirtingai nuo vystymo bendrijos JUMS, šis tinklas vystėsi labiau įtraukiančiu visus partnerius sprendimų priėmimo būdu. Viena vertus, toks būdas reikalauja daugiau bendrų susitikimų, nuolatinio apsikaitimo informacija, interesų derinimo. Tai gali užtrukti, nes, pasak vieno iš partnerių atstovų, labai skyrėsi partnerių požiūris į priklausomybės nuo narkotinių medžiagų prigimtį. Sveikatos specialistai ilgai turėjo aiškinti, kad tai yra lėtinė liga ir jai būdingi atkryčiai, o kiti partneriai buvo labiau linkę sieti tai su tingumu ir valios trūkumu.

Įveikti partnerių požiūrio skirtumus labai padėjo „bendri seminarai ir tarptautinių ekspertų patirtis bei vizitai į Italiją, kurių metu buvo suprasta, kad, nepaisant didesnio finansavimo, ir ten būna atkryčių, jų buvo ir bus, tai tiesiog yra liga“. Toks požiūrio suvienodinimas labai padėjo sukurti bendrą supratimą ir bendrai ieškoti bei rasti inovatyvių priemonių, veiksmingai padedančių tokiems žmonėms įveikti savo ligą ir integruotis į darbo rinką.

Palyginus šias vystymo bendrijas matyti, kad formuojami tinklai buvo labai skirtingo dydžio, o dydis darė įtaką formuojamai tinklo struktūrai. Didesniam tinklui buvo sunku palaikyti visavertį ir intensyvų visų partnerių bendradarbiavimą, tinklo vientisumą, o mažesniame tinkle galia tarp partnerių buvo paskirstyta tolygiau. Partnerystės stiprėjimui labai padėjo dažni susitikimai, mokymai, bendros išvykos bei internetinė platforma. Vis dėlto nemažą įtaką tinklo struktūrai darė ir išorinis projekto reikalavimų veiksnys: abi bendrijos turėjo turėti projektą vykdančią partnerį, atsakingą už veiklų koordinavimą ir finansinę atskaitomybę. Be to, dėl projekto pobūdžio šie tinklai buvo gana uždari projekto metu. Vis dėlto aktyviam dalyvavimui bendroje veikloje turėjo įtaką ne tiek tinklo struktūra, kiek požiūris į partnerystės ir įsitraukimo į ją naudą.

### 5.3.3. SOCIALINIŲ INOVACIJŲ TINKLŲ IŠTEKLIAI

Vienas pagrindinių socialinės partnerystės aspektų yra įvairių partnerių turimi skirtingi ištekliai, kuriuos galima panaudoti bendram tikslui pasiekti. Todėl vienas iš „Equal“ programos reikalavimų buvo įtraukti į vystymo bendrijas įvairių sektorių partnerius. Tai buvo atlikta abiejų analizuojamų vystymo bendrijų atvejais – tai matyti iš jų struktūros.

Interviu atskleidė, kad vystymo bendrijos JUMS atveju savivaldos institucijos, valstybiniai globos namai ir kai kurios nevyriausybinės organizacijos galėjo padėti surasti socialiai pažeidžiamų jaunuolių projekto tikslinei grupei suburti, nes šie jaunuoliai paprastai yra iškritę iš švietimo sistemos, nėra registruoti darbo biržoje ar kurioje kitoje sistemoje. Jei tokie jaunuoliai nėra pakliuvę į teisėsaugos sistemos akiratį, jie visuomenėje yra tarsi nematomi, todėl tik socialiniai savivaldybių darbuotojai ir kai kurios socialinės pagalbos organizacijos turi kontaktų su šia socialine grupe ir žinių apie ją. Skirtingų partnerių dalyvavimas labai prisidėjo prie projekto sėkmės:

„Čia buvo gerai sužaista, nes vieni partneriai ieškojo tų jaunuolių – darbo biržų jaunimo darbo centrai surasdavo projekto dalyvius iš tų jaunuolių, kurie prisiregistruodavo darbo biržoje, nevyriausybinės organizacijos išgraibydavo tuos jaunuolius, kurie neateina iki darbo biržos. Jaunimo mokykla surasdavo tuos, kurie iškrenta iš mokyklos. O darbo padėjo ieškoti darbo biržos.“

Kiti bendrijos partneriai, dažniausiai nevyriausybinės organizacijos, turėjo reikiamų kompetencijų ir darbo su socialiai pažeidžiamais jaunuoliais patirties ir galėjo suteikti jiems reikalingas apgyvendinimo ir praktinio amato mokymo pameistrystės būdu paslaugas. Tokios organizacijos projekto metu labai pakeitė vietos savivaldos darbuotojų supratimą, kaip reikia efektyviai bendrauti ir dirbti su tokiu jaunimu. Pavyzdžiui, kad netinkamas būdas pakviesti tokius jaunuolius į mokymus yra atsiųsti oficialų raštą, kad reikia įgyti pasitikėjimą, pasidomėti, ar jie turi lėšų atvykti į mokymus, kartais tiesiog paskambinti ir priminti.

Nevyriausybinės organizacijos bei projekto partnerio – universiteto – darbuotojai taip pat turėjo žinių apie šią specifinę socialinę grupę: jos elgesio modelius ir jai įtaką darančius vidinius ir išorinius veiksnius, veiksmingas bendravimo ir bendradarbiavimo priemonės. Pažymėtina, kad šios žinios ir požiūris buvo iš esmės perimtas iš kitų ES valstybių per stažuotes, mokymąsi ar savanoriavimą. Šių partnerių žinios ir požiūris į socialiai pažeidžiamus jaunuolius, perduodamas per bendrus susitikimus, pasitarimus ir seminarus, darė esminę įtaką visai vystymo bendrijai keičiant požiūrį į savo projekto tikslinę grupę.

Kita vertus, vietos savivaldos institucijos galėjo padėti kitiems partneriams panaudodamos savo materialius išteklius, pavyzdžiui, skirdamos patalpas moky-



mams ar transporto priemonę projekto dalyviams nuvykti į susitikimą, mokymus ir pan. O valstybinės darbo biržos, kaip projekto partneriai, prisidėjo prie projekto jaunuolių įdarbinimo veiklos panaudodamos savo kontaktus su darbdaviais. Galiausiai projektą vykdančias partneris panaudojo savo stiprias administravimo ir ypač finansinės apskaitos kompetencijas siekdamas sėkmingo projekto įgyvendinimo ir kartu su universiteto mokslininkais panaudojo mokslinių tyrimų atlikimo kompetencijas vykdydamas tikslinės grupės ir socialinės partnerystės tyrimus.

Vystymo bendrijos „Nugalėk priklausomybę“ atveju taip pat pastebimas įvairių kompetencijų ir kitų išteklių panaudojimas bendram tikslui pasiekti. Vienas iš partnerių atstovų teigia:

„Patirtis buvo įdomi, nes pradėjo dirbti kartu trys skirtingi sektoriai: viešasis sektorius – nevyriausybinė organizacija, kooperacijos kolegija, kuri atstovauja švietimo sektoriui, ir sveikatos sektorius, kuris turi patirties su pačiais priklausomais žmonėmis, bet neturi tos vadybinės patirties. O jie neturi patirties, kas tai yra priklausomybė, bet turi vadybinę patirtį. Manau, kad visos pusės suprato kiekvienos privalumus, sugebėjo suderinti turimas jėgas ir projektas buvo sėkmingas.“

Pasak kito projekto partnerio, toks skirtingų kompetencijų ir kitų išteklių turinčių partnerių „susivienijimas parodė, kad nereikia visko daryti pačiam, ypač to, ko nemoki“. Taip partneriai, neturėdami žinių, kaip priklausomybė veikia žmones ir kaip dirbti su priklausomybę turinčiais žmonėmis, projekto metu įgijo šių žinių, pakeitė požiūrį tiek į ligą, tiek į priemones, galinčias veiksmingai parengti juos darbo rinkai.

Taip abiejose vystymo bendrijose vyko tiek nematerialių išteklių (požiūrio, nuomonės, žinių, įgūdžių ir patirties), tiek materialių išteklių perdavimas tinkliniais ryšiais. Tačiau, remiantis dalyvaujamojo stebėjimo duomenimis, galima teigti, kad vystymo bendrijoje JUMS buvo panaudoti ne visi galimi ištekliai (pvz., specifinės partnerių žinios), nes kai kurie partneriai, ypač savivaldos institucijos ir darbo biržos, buvo gana pasyvūs. Vienas iš JUMS vystymo bendrijos partnerių atstovų teigė:

„Bet tas partnerių bendradarbiavimas vyko labai sunkiai, nes darbo birža siūlė tik tai, ką gauna per savo kanalus, o kad eiti ir advokatauti tuos vaikus,

tokios iniciatyvos nebuvo. Jei kažkuris partneris neatlikdavo savo įsipareigojimų, pavyzdžiui, darbo biržos neadvokatavo jaunuolių interesų, tai tą atsakomybę prisiėmė nevyriausybinės organizacijos, kurioms iš tiesų rūpėjo jaunuolių likimas. Jos paimdavo tą iniciatyvą, kuri priklausė darbo biržai ir už kurią jai buvo sumokėta.“

Šiuo atžvilgiu planuojant ir vykdant kitus projektus buvo išsakytas poreikis labiau suaktyvinti valdiškas institucijas:

„Reik suaktyvinti ir tas valdiškas įstaigas, kad daugiau įsitrauktų į problemų sprendimą ir kad matytų, kas vyksta ir kokios problemos. Tai toks įtraukimas yra gerai. Tik jiems reiktų kažkokių aktyvesnių veiklų, kad labiau įsitrauktų, atsakomybės duoti, tegul dirba, tegul mato ir žino viską.“

### 5.3.4. SOCIALINIŲ TINKLŲ DALYVIŲ FUNKCIJOS

Analizuojamų vystymo bendrijų partnerių funkcijos formavosi nuo pat projekto pradžios, kai bendradarbiauti buvo kviečiami turintieji projekto veikloms vykdyti reikalingų išteklių. Pagal šiuos išteklius partneriams buvo priskiriamos vienos ar kitos funkcijos. Remdamasis „Equal“ programos projektų reikalavimais, vykstantis partneris privalėjo prisiimti koordinavimo ir finansinės apskaitos atlikimo pareigas. Kiti partneriai prisiėmė kitas projektui įgyvendinti reikalingas funkcijas: mokymų, socialinės ir psichologinės pagalbos, įdarbinimo paslaugas ir pan.

Skirtingai nuo vystymo bendrijos „Nugalėk priklausomybę“, bendrijos JUMS vykstantis partneris prisiėmė kur kas daugiau partnerių atliekamų funkcijų kontrolės, o partneriai savo funkcijas suvokė kaip konkrečių užduočių vykdymą ir daug mažiau dėmesio skyrė tinklo kūrimui. Be to, kai kuriems vietos savivaldos partneriams ilgai liko neaiškios funkcijos projekte: jų veiklos turėjo prasidėti vėliau nei kitų partnerių, todėl kilo neaiškumų, kodėl jie turėtų prisidėti prie socialinės partnerystės. Todėl šiame tinkle iš pradžių vyravo formalūs santykiai tarp partnerių (nustatyti sutartimis), išskyrus jau turėtus ankstesnius ryšius tarp kai kurių partnerių, dažniausiai nevyriausybinių organizacijų. Projekto vykdymo metu vykdančiam partneriui dedant daug pastangų suartinti projekto partnerius (bendri pasitarimai, seminarai, komandos formavimo mokymai ir pan.), palaipsniui formavosi ir neformalūs ryšiai. Šie neformalūs ryšiai daugiau jungė ne partnerius, kaip organizacijas, o partnerių atstovus, kaip asmenis.

Glaudžiausiai susijusios tinklo dalys susidarė ten, kur, be formalių ryšių, išsivystė neformalūs ryšiai. Šie ryšiai turėjo įtakos sėkmingam projekto įgyvendinimui, nes, pasak Rūtos Žiliukaitės ir kitų, mobilizacija kolektyviniams veiksams stipriausia tada, kai formalūs organizaciniai ryšiai persidengia ir yra sustiprinami neformalių tinklų (Ramonaitė ir kt. 2006, 70). Vykdamas projektą, išliko sutartimis nenumatytų funkcijų ir uždavinių, jiems įgyvendinti partneriai turėjo pasiskirstyti vaidmenimis. Partneriai pasiskirstė tokio tipo vaidmenimis per neformalius ryšius (Čiupailaitė 2007, 179). Tačiau neformalūs ryšiai sustiprino bendradarbiavimą tik tam tikroje tinklo dalyse. Tie partneriai, kurie nepalaikė neformalių ryšių, buvo labiau izoliuoti tinklo nariai. Neformalių ryšių svarba išliko didelė viso partnerystės proceso metu, šie ryšiai palengvino darbą ir organizacijų veiklą, taip pat vaidmenų tarp partnerių pasiskirstymą.

Vystymo bendrijos „Nugalėk priklausomybę“ atveju tinklas jau egzistavo ir partneriai buvo pasiskirstę bendros veiklos funkcijas (sveikatos priežiūros paslaugų, socialinės ir psichologinės pagalbos, profesinio parengimo, vadybines ir pan.) dar iki prasidedant „Equal“ programos projektui. Tai sumažino poreikį įtraukti labai daug naujų partnerių. Buvo pritrauktas tik vienas naujas partneris – valstybinė švietimo institucija. Jos funkcijos buvo parengti tinkamas profesinio parengimo metodikas jauniems nuo narkotinių medžiagų priklausomiems asmenims. Šioje vystymo bendrijoje taip pat užsimezgė neformalių ryšių, padedančių įveikti formalus bendradarbiavimo trūkumus.

Vis dėlto ši bendrija susidūrė su kitais sunkumais, kai, pasak vieno iš partnerių atstovų, partneriai, neturintys tokios tikslinės grupės sveikatos priežiūros kompetencijų, pradėjo perimti sveikatos priežiūros institucijos funkcijas:

„Kai nevyriausybinis sektorius pradėjo dirbti su tais žmonėmis, jie nebūdami medikais pradėjo vertinti gydymo programas subjektyviai. Ir tai per teikdavo pacientams: „Tu eik gydytis ten, į tą programą, tau ten padės, o ten neik, ten blogai...“ Iš tiesų reikėjo surasti ir paaiškinti, kad čia medikų reikalas nuspręsti, kokia gydymo programa tam žmogui yra reikalinga, kartu su tuo žmogumi. Darbdavys gali paskatinti kreiptis pagalbos, bet ne spręsti už pacientą, koks gydymo metodas tuo metu yra tinkamas. Gal tokio informuotumo vienu momentu buvome pasigėde.“

### 5.3.5. POŽIŪRIS Į SOCIALINĖS PARTNERYSTĖS VEIKIMO PRINCIPUS IR NAUDĄ

Vystymo bendrijoje JUMS išaiškėjo skirtingų partnerių skirtingas požiūris į socialinės partnerystės principo taikymą vystymo bendrijoje. Pati partnerystė, kaip organizacijų tinklas, daugeliui valstybinių institucijų nebuvo aiškus darinys. Daugiau akcentuojama, aiškiau, apibrėžčiau suvokiama ne tiek partnerystės, kaip tinklo, kiek konkrečių projekto veiklų nauda, ir organizacijų visuma, vykdanči projektą, nėra tapatinama su aktyviu ryšių tinklu. Tik nevyriausybinės organizacijos jau buvo dirbusios socialinės partnerystės principu ir siekė taikyti šį bendradarbiavimo būdą pabrėždamos jo naudą (Čiupailaitė 2007, 180).

Toki pradinį skeptišką požiūrį į skirtingų sektorių bendradarbiavimą lėmė tokio bendradarbiavimo būdo tradicijos trūkumas. Ši bendradarbiavimo forma, kaip ir daugelis darbo organizavimo naujovių, buvo sutinkama su nepasitikėjimu. Bendradarbiavimo su kitomis organizacijomis partnerėmis naudos suvokimas yra susijęs su pasitikėjimu, t. y. kitų organizacijų tikslų (interesų) ir galimybių (ką jos gali pasiūlyti) žinojimas. Per tyrimą surinkti duomenys atskleidė, kad partneriai, nežinantys kitų organizacijų interesų ir galimybių, turėjo neigiamų nuostatų dėl kitų partnerių. Kai partneriai buvo laikomi suinteresuotais, buvo žinomi jų interesai, buvo siekiama su jais bendradarbiauti. Kai bendradarbiavimo vertė nebuvo labai aiškiai suvokiama, bendradarbiavimas buvo siejamas tik su laiko ir materialių išteklių sąnaudomis. Intereso bendradarbiauti stoka buvo susijusi su ribota komunikacija tarp partnerių: nebuvo aiškinamasi, kokie yra partnerių interesai, galimybės, svarba projekte, kokią pridėtinę vertę sukuria partnerystė (Čiupailaitė 2007, 186).

Vystymo bendrijos „Nugalėk priklausomybę“ atveju visų partnerių pajėgų suvienijimo naudą suvokė visi partneriai:

„Nauda buvo ta, kad skirtingą patirtį turinčios organizacijos pamatė viena kitos veiklą ir įdirbį ir galėjo pasinaudoti ja. Tai buvo vienas iš privalumų. Pvz., kooperacijos kolegija mokydama, rengdama darbinei profesijai priklausomus asmenis galėjo bet kada konsultuotis, buvo sukurtos metodikos dėstytojams, kurie dirbo su šia tiksline grupe. Specialistams, dirbantiems su priklausomais žmonėmis, taip pat buvo sukurtas mechanizmas, o ką gi toliau galima daryti pabaigus gydymo programas. Nevyriausybiniam sektoriui tiesiog veiklos plėtimui buvo naudinga.“

Vis dėlto tokio institucijų bendradarbiavimo socialinės partnerystės principu taip pat yra pasigendama:

„Bendradarbiavimas vyksta kai kurių specialistų pastangomis, asmeninių pažinčių pastangomis, ir rimto bendradarbiavimo tarp institucijų pasigendama šiai dienai. Ir tas bendradarbiavimas turėtų prasidėti nuo bendrų mokymų organizavimo, kur būtų suteiktos mokslo įrodytos žinios, o ne subjektyvi nuomonė ir emocijos, ir būtų sukurtas tas bendradarbiavimo modelis, metodika.“

Toks partnerių bendradarbiavimas, paremtas labiau asmeniniais ryšiais, siejamas su sunkumais bendradarbiauti su institucija, kaip visuma:

„Institucija vis tiek yra žmonės. Žmogus išeina, ir to ryšio kaip ir nelieka su ta institucija. Pagal mane, Vilniaus darbo biržoje jau nedirba tas žmogus, su kuriuo mes bendradarbiavome. Reiktų vėl iš naujo ieškoti kontaktų, aiškinti, kas tu čia toks. O kai yra žmogus, kuris tave žino, yra kitaip.“

#### 5.3.6. SOCIALINIŲ INOVACIJŲ TINKLŲ TRANSFORMACIJA IR TĘSTINUMAS

Analizuojamų vystymo bendrijų sukurto tinklo struktūriniai aspektai, ištekliai, funkcijos ir ypač požiūris į socialinės partnerystės naudą turėjo didelę įtaką tolesnei tinklų transformacijai ir tęstinumui. Vystymo bendrija JUMS iširo iš karto pasibaigus projektui, bendradarbiavimas tarp buvusių partnerių vyksta labai fragmentiškai ir yra paremtas jau daugiau projektine veikla, o ne socialinės partnerystės plėtojimu.

Vis dėlto interviu atskleidė, kad išliko stiprūs neformalūs ryšiai tarp projekte dalyvavusių partnerių atstovų, kurie toliau palaiko glaudų tarpusavio bendradarbiavimą inovacijų paieškos srityje. Jie nuo projekto pabaigos nuolat susisiečia vienas su kitu ir sudaro gana pastovias komandas tai vienos institucijos vykdomame projekte, nukreiptame į socialinių inovacijų paiešką ir įgyvendinimą, tai kitos. Vystymo bendrijos atstovai teigė:

„Darbuotojai, kurie dalyvavo „Equal“, išėjo iš tų darbo vietų, pradėjo dirbti su kitomis inovacijomis, pvz., su Kartu namų kūrimu regionuose. Man rei-

kėjo spręsti kažkokią socialinę problemą, ir aš susiradau tuos žmones, kurie buvo „Equal“, aš juos įtraukiau per tą patirtį. Turint šią patirtį tave tarsi įprasmina daryti kitas inovacijas.“

„Jei dabar reiktų rašyti tokį projektą, tai praktiškai iš karto mes jau tinklą turim. Jau gali ramiai skambinti ir sakyti, kad darom. Žinai, kad jie yra patikimi partneriai ir projektas veiks. Viskas bus padaryta. Nesvarbu, kad mes jau kažkiek nebendravome, bet tinklas yra. Yra asmeniniai ryšiai ir susitikus apsikabinai kaip su geriausiaisiais draugais. Kitas dalykas, kad jau yra patirtis ir įdirbis.“

Praėjus penkeriems metams po projekto pabaigos, kalbinti asmenys jau kartu dalyvavo sukuriant ir įgyvendinant tris inovatyvius problemų socialinėje, švietimo ir viešosios politikos srityje sprendimus. Juos vienija ne tik bendra tinklinio darbo patirtis, bet ir pozityvus požiūris į tokio tinklo suteikiamą naudą: pasitikėjimą, kompetencijų suvienijimą, socialinių kontaktų papildymą ir pan. Kalbintų žmonių asmeninių kontaktų tinklas ne mažiau svarbus nei jų kompetencijos, nes padeda pritraukti į inovacijų paiešką kitų inovatyvių idėjų turinčių žmonių bei inovacijoms įgyvendinti būtina tiek vadybinę, tiek politinio palaikymo paramą.

Vystymo bendrijos „Nugalėk priklausomybę“ atveju pasibaigus projektui išliko institucinis tinklas; jis nuolat dirba prie panašaus pobūdžio projektų, toliau įgyvendindamas „Equal“ projekto metu dirbant su jaunais nuo narkotinių medžiagų priklausomais asmenimis rastus inovatyvius sprendimus. Tačiau jų veikloje taip pat matyti naujų inovacijų paieškos ir įgyvendinimo požymių. Sukurti nauji sprendimai (pvz., benamių futbolo komanda, dalyvaujanti pasaulinėse tokių komandų varžybose) prisideda prie vykdomos veiklos (padeda gražinti jaunuolių pasitikėjimą savimi, ugdo socialinius įgūdžius ir susidomėjimą gyvenimu) ir kartu pritraukia naujų partnerių.

Šio inovacijų tinklo bruožas – nuolatinis naujų partnerių įsitraukimas. Tai remiasi tinklo ir bendradarbiavimo svarbos suvokimu:

„Partnerių tinklas egzistuoja, nes vieni mes nieko negalėtume padaryti. Nauji partneriai: „Butrimų“ firma, kuri gamina baldus ir atlieka visokius apdailos darbus, Romerio universitetas (viešojo administravimo), probacijos tarnyba (paprastėm, kad mums siųstų žmones su priklausomybėmis), Naujininkų

bendruomenė (ten dirba mūsų socialiniai darbuotojai, suinteresuoti, kad atsirastų palaikymo grupės), su politikais taip pat (tik sudėtingas darbas su jais), Salomėjos Neries gimnazija, Dailės akademija (organizuojam parodas), savanoriškos organizacijos, projektas „Langas į miestą“, *Bernardinai.lt* (Bernardinų jaunimo organizacija darė mūsų patalpose renginius pažeidžiamų tikslinių grupių ir visuomenės atstovams).“

Kiti kalbinti partneriai laikosi tos pačios pozicijos dėl tinklo plėtimo siekiant inovatyvių sprendimų tikslinės grupės socialinei situacijai pagerinti:

„Bendradarbiaujame su labai daug kuo: su probacijos tarnyba, su vaiko teisių apsaugos skyriumi, su „SOS vaikų kaimais“, su Motinos ir vaiko pensione, su nakvynės namais, su visomis poliklinikomis ir ligoninėmis, su nevyriausybine ekspertų koalicija, organizacija „Galiu gyventi“, kartu su ja rašome projektus Niujorkui, kad galėtume turėti teisininką, kuris atstovautų būtent šitų žmonių teises. Nes jiems išsikvoti savo teises yra sunku.“

Šios vystymo bendrijos partneriai labai teigiamai vertina „Equal“ programos metu gautą bendradarbiavimo patirtį, mano, kad „projektas pasiteisino, nes net jam pasibaigus yra toliau vykdoma ta pati veikla ir ji pasitvirtino“. Be to, yra matomas tokios veiklos, nors ir šiek tiek pakitusios formos, plitimas:

„Yra pavyzdžių, kai mūsų dalyviai įsidarbina ir vėliau patys įkuria bendruomenes, padeda kitiems priklausomiems žmonėms dirbdami nevyriausybiniuose organizacijose. Mano du darbuotojai Šilutės rajone įkūrė reabilitacinę bendruomenę, kviečia tapti partneriais. Dabar populiarus jaunimo verslumo ugdymas, tai jie čia tai gauna. Mato šitą verslo modelį kaip socialinį verslą ir jie patys yra imlūs. Yra įkurtos bendruomenės, kuriamos reintegracinės bendruomenės. Tokių kavinių [kaip vystymo bendrijos įkurtas salotų baras „Mano Guru“] kol kas nėra, bet didžiulis noras Klaipėdoje turėti tokią kavinę. Karpovo ūkis atsirado priklausomiems nuo alkoholio žmonėms, mes padėjom.“

Taigi abiejų vystymo bendrijų atveju tinklo tęstinumas yra, tačiau pirmuoju atveju jis remiasi asmeniniais neformaliais ryšiais, o antruoju atveju bendrija išliko instituciniu tinklu ir toliau plečia šį tinklą dažnai neformaliu – be projektų, be sutarčių ir pan. – būdu.

### 5.3.7. INTEGRACIJA Į TARPTAUTINIUS SOCIALINIŲ INOVACIJŲ TINKLUS

Vystymo bendrija JUMS projekto metu įsitraukė į du tarptautinės „Equal“ programos partnerystės tinklus: „Youthlinks“ kartu su panašią veiklą vykdančiomis Švedijos, Nyderlandų ir Slovėnijos vystymo bendrijomis ir „Disadvantaged Young People: Joining the World of Work“ kartu su Austrijos ir Vokietijos vystymo bendrijomis. Taigi vystymo bendrija turėjo penkis tarptautinius partnerius ir vykdė bendras veiklas: organizavo teminius vizitus-seminarus partnerių šalyse, kūrė tinklalapius, vykdė bendrus tyrimus ir rengė inovatyvių priemonių taikymo rekomendacijas.

Dvi tarptautiniame partnerystės tinkle „Youthlinks“ dalyvaujančios šalys – Švedija ir Nyderlandai – tradiciškai naudojo socialinę partnerystę kaip bendradarbiavimo sprendžiant socialines problemas būdą, o Lietuvoje ir Slovėnijoje socialinė partnerystė dar tik žengė pirmuosius žingsnius. Pasak vystymo bendrijos atstovų, ši tarptautinė partnerystė labai padėjo tiek perprantant socialinės partnerystės taikymo principus kartu dirbant ir mokantis iš praktikos, tiek ieškant efektyvių ir Lietuvos atveju inovatyvių būdų, kaip spręsti socialines problemas. Jų vertinimu, „tai buvo esminis proveržio veiksnys, nes labai sunku neišeinant už sistemos ribų rasti inovatyvų sprendimą“:

„Tarptautinė partnerystė atvėrė platesnius horizontus, platesnį matymą. Kai tai galima padaryti, iš tiesų labai gerai. Vokietija, Olandija – viskas labai gražu, tik tiek, kad mums buvo iki to toloka, bet tai buvo gyvas pavyzdys, kaip tą galima padaryti.“

Pasibaigus projektui formali partnerystė baigėsi, tačiau išliko partnerystė asmeninių ryšių lygmeniu, kaip atsitiko ir šios vystymo bendrijos tinklo Lietuvoje atveju. Su buvusiais partneriais (iš esmės visada tais pačiais) buvo bendrai kuriami šeši nauji projektai. Jie kol kas nesulaukė finansinės paramos, tačiau yra nuolat konsultuojamasi, tariamasi dėl bendrų veiklų.

Kita šio inovacijų tinklo, vienijančio buvusių vystymo bendrijos partnerių atstovus, integravimosi į tarptautinius tinklus kryptis – dalyvavimas kituose tarptautiniuose projektuose. Vienas sėkmingiausių atvejų – kai šie asmenys, nors ir šiuo metu atstovaudami kitoms institucijoms, įsitraukė į europinį tinklą „Jaunimo



užimtumas“ ir prisidėjo prie inovacinių sprendimų kūrimo bei rekomendacijų, kaip juos įgyvendinti Europos mastu, teikimo Europos Komisijai. Vėliau šio europinio tinklo partnerių pagrindu ir pritraukus kitų, dirbančių prie inovatyvių jaunimo užimtumo sprendimų, buvo parengtas kitas bendras projektas, labiau nukreiptas į mokslinius šios socialinės problemos tyrimus. Kalbinti asmenys labai vertina šią savo neformalaus inovacijų tinklo veiklos kryptį dėl „galimybės operatyviai sužinoti, ką veikia kitos organizacijos, ir atrasti naujų idėjų“.

Vystymo bendrija „Nugalėk priklausomybę“ buvo ištraukusi į vienos tarptautinės „Equal“ programos partnerystę „Priklausomybė ir nauji sprendimo būdai“ kartu su penkiais partneriais iš Prancūzijos, Graikijos, Italijos, Portugalijos ir Vokietijos. Šios partnerystės veiklos apėmė keitimąsi informacija ir patirtimi, keitimąsi dėstytojais, darbuotojais ir stažuotojais, novatoriškų strategijų kūrimą ir pritaikymą, bendrą tyrimą ir tarptautiškumo proceso naudos vertinimą.

Kalbinti šio tinklo atstovai teigia, kad daugiausia bendradarbiauja su šiais buvusiais tarptautinės partnerystės partneriais:

„Nuo „Equal“ laikų turėjom labai stiprių partnerių iš Turkijos, Prancūzijos, Italijos, Portugalijos. Graikai turi didelę reintegracijos patirtį. Bet prancūzams labai patiko mūsų idėja ir modelis. Dar galima paminėti stažuočių programas, ir pas mus iš Prancūzijos buvo atvažiavę dalyviai, dirbo padavėjais (pagal Leonardo da Vinči projektą), turėjom kelis stažuotojus iš Italijos, jie pateikė labai gerus atsiliepimus, tai buvo atvykę tos organizacijos vadovai ir nori toliau su mumis bendradarbiauti.“

Nors, palyginti su buvusios vystymo bendrijos JUMS asmeninio tinklo atveju, įsiliejimas į tarptautinius tinklus yra ne toks platus ir intensyvus (kaip teigiama, dėl administracinių gebėjimų trūkumo), bet nauda taip pat išvengiama:

„(...) nauda yra tų pažinčių plėtimas. Bendradarbiaujant su užsienio specialistais buvo pamatyta, kad reikia vadovautis mokslo pripažintais metodais. Ne mistiniais kodavimais ar dar kažkuo, bet yra metodai, kurie patvirtinti, ir juos reikia naudoti.“

## 5.4. IŠVADOS

Atlikus dviejų vystymo bendrijų ir jų suformuotų tinklų tęstinumo analizę, galima teigti, kad sprendžiant kompleksines socialines problemas svarbu į socialinę partnerystę, kaip socialinių inovacijų tinklą, įtraukti dalyvių iš visų trijų sektorių: viešojo, privataus ir nevyriausybinių organizacijų. Valstybės ir savivaldybių institucijos gali pasinaudoti nevyriausybinių organizacijų, kurios tiesiogiai dirba su pažeidžiamomis tikslinėmis grupėmis, žiniomis (angl. *know-how*) ir praktine patirtimi. Nevyriausybines organizacijas gali gauti valstybinių institucijų paramą, reikalingą naujiems problemų sprendimo būdams ir darbo metodams taikyti. Nei visuomeninis sektorius, nei savanoriškas sektorius negali pasiekti pažeidžiamo jaunimo integracijos į darbo rinką, jei aktyviai nedalyvauja privatus sektorius, kuris gali suteikti darbo vietų.

Tyrimas atskleidė socialinės partnerystės bendradarbiavimo įgyvendinimo sunkumą, daugiausia susijusių su socialinės partnerystės praktikos nacionalinės ir vietinės administracijos lygmeniu trūkumu. Tačiau nors įpareigojimas naudoti socialinę partnerystę darbui organizuoti ministerijose, savivaldybėse ir mokyklose pabrėžiamas teisės aktuose, šis darbo principas nėra iš tiesų visiškai įgyvendinamas. Atliekant socialinės partnerystės tyrimą Lietuvoje paaiškėjo, kad viešajame sektoriuje vyrauja gana neigiamas požiūris į ją: įtrauktiems į tokią partnerystę ir taip apkrautiems administracijos darbuotojams prisideda dar viena funkcija, o už šį papildomą darbą nėra mokama. Dauguma administracijos darbuotojų, jau ištraukusių į socialinę partnerystę, pareiškė, kad „jie jaučia izoliuotumą, bejėgiškumą ir pesimizmą bandydami įtraukti likusius ištaigos darbuotojus į socialinės atskirties mažinimo problemas“ (Čiupailaitė 2007, 209).

Naujose ES šalyse socialine partneryste daugiausia suinteresuotos nevyriausybines organizacijos, nes jos neturi stabilaus finansavimo ir sprendimų priėmimo galių. Tačiau joms sunku sukurti stabilią socialinę partnerystę, nes jų veikla paremta projektais ir neturi garantuoto tęstinumo dėl minėto tradicijų ir susidomėjimo iš privačiojo ir viešojo sektorių trūkumo. Be to, kai kuriuose regionuose vis dar trūksta NVO, kurios gali pasiūlyti socialinių paslaugų pažeidžiamam jaunimui. Taigi tokiais atvejais nevyriausybines organizacijas turi būti skatinamos labiau prisidėti prie socialinės atskirties problemų sprendimo papildomomis priemonėmis.

Tik užtikrinant visų suinteresuotų grupių įsitraukimą į socialinės partnerystės veiklą yra įmanoma parengti tinkamiausius kompleksinių socialinių problemų sprendimus ir pritaikyti juos prie vietos konteksto. Be to, šie sprendimai turėtų remtis labiau holistiniu požiūriu į socialinius pokyčius, nes tokiose socialinėse partnerystėse gali būti užtikrintas dėmesys įvairios patirties (angl. *know-how*) derinimui, skirtingiems institucijų gebėjimams, naudos iš skirtingų kompetencijų, ryšių ir santykių tarp organizacijų gavimui.

Kad socialinė partnerystė būtų efektyvi, pirmiausia reikia turėti aiškia viziją, žinoti tikslus, vaidmenis ir įsipareigojimus. Ši vizija padeda nustatyti pagrindines pasikeitimų kryptis, motyvuoti partnerius veikti tinkama kryptimi, leidžia koordinuoti įvairių institucijų ir organizacijų veiksmus. Bendra vizija turi būti išsamiai aptarta ir gerai suprasta visų partnerių. Visi sprendimai turi būti priimami tik po diskusijų ir bendru sutarimu, užtikrinant lygiateisį visų partnerių vaidmenį socialinės partnerystės tinkle. Nuolatinės diskusijos tarp partnerių taip pat susilpnina išankstinės nuostatos ir nepasitikėjimą, kurie atsiranda dėl informacijos ir komunikacijos stokos. Būtent informacijos ribos tarp partnerių, ypač iš skirtingų sektorių, lemia motyvacijos bendradarbiauti stoka, ir dėl to organizacija ar institucija netenka noro dalyvauti ir partnerystė nebesivysto. Taigi per pradinį projekto etapą svarbu aiškiai apibrėžti bendrą viziją, visus interesus, bendrus tikslus, darbo principus, pajėgumą bei „kalbėtis, kalbėtis ir kalbėtis“, kol bus pasiektas tarpusavio supratimas ir sprendimai, kaip sumažinti socialinę atskirtį ne tik projekto tikslinėje grupėje, bet ir tarp socialinės partnerystės narių.

Tose šalyse, kuriose nėra socialinės partnerystės tradicijų, viena iš pagrindinių problemų yra užtikrinti tarpusavio darbo tarp organizacijų ir institucijų tęstinumą. Nepaisant reikalavimų taikyti socialinės partnerystės principus teikiant socialines paslaugas, sukurtos socialinės partnerystės turi tendenciją iširti pasibaigus socialiniams projektams. Pagrindinė priežastis, kodėl šiose šalyse nėra ilgalaikių socialinės partnerystės rezultatų, yra supratimo, kad partnerystė suteikia galimybę įgyvendinti organizacijos interesus ir gali turėti pridėtinę vertę visoms bendradarbiaujančioms šalims, stoka.

Biurokratiniai apribojimai valdant socialines partnerystes naujose šalyse taip pat nepadidina motyvacijos dalyvauti bendrame darbe. Tokių apribojančių požiūrį į socialinės partnerystės valdymą daugiausia lemia bendrai nusistovėjusi centralizuota

ir hierarchinė valdymo tvarka ir iš dalies didelis nepasitikėjimas lanksčiu valdymo stiliumi, būdingu socialinėms partnerystėms, bei nepasitikėjimas partnerių sąžiningumu. Tokia tradicija ir nepasitikėjimas lemia net griežtesnius finansinės atskaitomybės reikalavimus vykdant socialinius projektus naujai įstojusiose šalyse, kuriose taiko ne ES institucijos, o vietinės vyriausybės. Taigi skatinti ir pristatyti šį darbo kartu būdą šalyse, neturinčiose socialinės partnerystės tradicijų, yra didelis iššūkis, nes organizacijos nenori susidurti su visais minėtais sunkumais.

Dėl jau minėtų priežasčių dauguma socialinių partnerysčių Lietuvoje buvo sukurtos gana dirbtinai – tai buvo „Equal“ programos reikalavimas. Dėl patirties stokos valdant socialines partnerystes dauguma jų dar turi hierarchinių organizacijų liekanų: dauguma partnerysčių turi vadovaujantį partnerį, kuris prisiima atsakomybę už visos partnerystės veiklą, kontrolę ir finansinę atskaitomybę. Vadinasi, jis turi daugiau galios priimant sprendimus, o tai kenkia lygiavertės dalyvavimo idėjai ir mažina partnerių iniciatyvą ir motyvaciją. Taigi kitų šalių patirtis socialinės partnerystės srityje (pvz., Nyderlandų ir Švedijos) užtikrina aiškesnį supratimą, kaip galima pagerinti socialinės partnerystės efektyvumą tose šalyse, kur tokių tradicijų nėra.

Visi sunkumai kuriant sėkmingas socialines partnerystes šalyse, neturinčiose senų tradicijų dirbti tokiu būdu, gali būti priskiriami prie vadinamųjų pirmosios kartos (Building Coalition for Change 2002) socialinių partnerysčių problemų. Nepaisant kai kurių nesėkmių, šis socialinių partnerysčių kūrimo etapas tokiose šalyse yra labai svarbus sudarant sąlygas kitam žingsniui – antrosios kartos socialinių partnerysčių kūrimui.

## 6. ASMENINIAI INOVACIJŲ TINKLAI TARPTAUTINĖJE TYRĖJŲ ERDVĖJE

**ALINA ŽVINKLIENĖ**

M. Castellsas ir B. Wellmanas su kolegomis teigia, kad dėl tinklo visuomenės socialiniai santykiai virsta tinkliniu individualizmu (angl. *networked individualism*), kurį taip pat galima pavadinti individualia tinklaveika (Castells 2004, 223). Technologinė pažanga, skatinanti poslinkį tinklinio individualizmo link, taigi ir virtualios bendruomenės kūrimasis, verčia žmones aktyviai megzti ryšius, kad galėtų klestėti ar tiesiog patogiai gyventi.

Remiantis daugiausia kiekybinių socialinių tinklų tyrimų duomenimis teigiama, kad tinklinis individualizmas nereiškia, jog bendruomenės išnyksta, tačiau jos transformuojasi į geografiškai išsklaidytas asmenines bendruomenes, t. y. asmeninius tinklus. Internetas tiesiog sustiprina tinklinio individualizmo raidos globalią tendenciją (Wellman et al. 2003).

Be abejo, plėtojant naujas technologijas atsiranda vis daugiau tarpusavio sąveikos būdų. Pasak P. Purcello, „šios raidos socialinė reikšmė pasireiškia perėjimu nuo tinklaveikos „vieta–vieta“ prie tinklaveikos „asmuo–asmuo“. Tačiau tai poslinkis ne į socialinę izoliaciją, o į lanksčią autonomiją naudojantis socialiniais tinklais“ (Purcell 2006, 165).

Šios mokslo studijos dalies tyrimo tikslas – išskirti ir išnagrinėti asmeninio tinklo funkcionavimo nacionalinėje ir tarptautinėje MTEP erdvėje veiksnius. Siekiant šio tikslo, skyriuje analizuojamas tinklo veikėjų (tyrėjų) asmeninio tinklo kūrimo, išlaikymo ir (arba) paleidimo bei rekonstravimo procesas.

## 6.1. ASMENINIO TINKLO KŪRIMAS: ATVEJO STUDIJA

### 6.1.1. TYRIMO METODIKA

Vienas iš pagrindinių Lietuvos mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros (MTEP) besitęsiančių paradoksų yra tai, kad neišnaudojamos galimybės, suteiktos narystės Europos Sąjungoje. Pagrindinė Lietuvos inovacijų tinklų raidos problema gali būti įvardijama kaip neformalus pasipriešinimas diegiamai tinklo santykių institucionalizacijai, t. y. tinklui, kaip organizacinei valdymo formai. Kadangi pagrindinis tinklo elementas yra žmogus (mazgas, veikėjas), tad kyla klausimas apie asmeninių ryšių, taigi ir asmeninio tinklo, reikšmę nacionalinei institucinei ir tarpinstitucinei, įskaitant tarptautinę, tinklaveikai. Pagrindinis atvejo studijos klausimas – kaip tinklo veikėjai (tyrėjai) legitimizuoja asmeninę nacionalinę ir tarptautinę tinklaveiką?

Taigi tyrimo tikslas yra išskirti ir išnagrinėti asmeninio tinklo funkcionavimo nacionalinėje ir tarptautinėje MTEP erdvėje reikšmingus veiksnius. Tyrimo objektas – tinklo veikėjų (tyrėjų) asmeninio tinklo kūrimo, išlaikymo, subyrėjimo ir atkūrimo procesas.

Atvejo studijai taikoma tinklo analizės perspektyva, t. y. pagrindinis dėmesys skiriamas santykiams. Pusiau struktūruotas interviu yra pagrindinis tyrimo metodas.

Interviu buvo suskirstytas į šiuos klausimų blokus: asmeninės tinklaveikos nacionalinėje ir tarptautinėje erdvėje retrospektyva; tarpdiscipliniškumo reikšmė nacionalinei ir tarptautinei tinklaveikai; socialinių ir demografinių požymių reikšmė nacionalinei ir tarptautinei tinklaveikai; požiūris į inovacijų tinklus; požiūris į Lietuvos tyrėjų perspektyvas tarptautinėje tinklaveikoje; kitų asmeninio tinklo veikėjų tinklaveikos interpretavimas; naujų informacinių technologijų reikšmė tinklaveikai.

Lietuvos inovacijų tinklų integracijos į Europos mokslinių tyrimų erdvę raidai tirti buvo taikomas trianguliacijos principas (Denzin 1970), t. y. socialinio reiškinio nagrinėjimas ir galutinių tyrimo išvadų formulavimas remiantis skirtingais informacijos šaltiniais.

**Tyrimo imtis:** Lietuvos tyrėjas (toliau žymimas LT), turintis ilgametę patirtį nacionalinėje ir tarptautinėje tinklaveikoje, ir Šveicarijos tyrėjas (toliau žymimas CH), turintis ilgametę patirtį Lietuvos tinklaveikoje.

Abu tyrėjai yra socialinių mokslų atstovai. Jie užima aukščiausias akademinės ir institucines pozicijas: Lietuvos tyrėjas yra habilituotas mokslo daktaras (HP), vyriausiasis mokslo darbuotojas; Šveicarijos tyrėjas yra habilituotas mokslo daktaras, profesorius (angl. *full professor*). Abu savo pozicijas nacionaliniame instituciniame tinkle vertina kaip santykinai marginalias. Abu tyrėjus sieja ilgalaikiai profesiniai ryšiai.

Tyrimu keliami **prielaida** (hipotezė), kad nacionalinis reliacinis kontekstas (tarpusavio santykių modeliai) MTEP erdvėje daro įtaką tarptautinio inovacijų tinklo kūrimui.

**Tyrimo duomenų interpretacijos apribojimai:** remiantis kokybinių tyrimo metodų tradicija, tyrimo duomenys nėra formalizuoti matematiškai. Pagrindinis dėmesys skiriamas Lietuvos veikėjo tinklaveikos nagrinėjimui.

Siekiant išskirti specifinius asmeninės tinklaveikos aspektus, tyrimo metu gautų duomenų interpretacija yra pateikiama dviem dalimis. Pirmojoje dalyje nagrinėjama Lietuvos respondento refleksija apie jo asmeninės tinklaveikos raidą nuo išitraukimo į MTEP pradžios, sąsajas tarp asmeninės tinklaveikos ir mokslo karjeros, mokslo veiklos tarptautiniu lygmeniu turinį. Antrojoje dalyje nagrinėjamos Lietuvos tyrėjų integravimo į Europos mokslinių tyrimų erdvę ypatybės remiantis asmeninio tinklo segmento pavyzdžiu, t. y. dviejų veikėjų, atstovaujančių skirtingoms nacionalinėms MTEP, tarpusavio santykių atsiradimo ir raidos refleksija.

#### 6.1.2. ASMENINĖ TINKLAVEIKA: PRADŽIA, DABARTIS, ATEITIS

##### **Pradžia. Pirmojo asmeninio profesinio tinklo kūrimo retrospektyva**

Remiantis Lietuvos socialiniuose moksluose susiklosčiusia tradicija, 1990 metais, kai buvo atkurta Lietuvos nepriklausomybė, laikomi atskaitos tašku tiriant bet kurį socialinį reiškinių. Tačiau pereinamasis laikotarpis nuo centralizuotos demokratijos ir planinės ekonomikos prie daugiapartinės demokratijos ir rinkos eko-

nomikos, vėliau iš esmės sujodinęs Lietuvos socialinį gyvenimą, prasidėjo dar 1985 m., Tarybų Sąjungoje į valdžią atėjus Michailui Gorbačioviui ir prasidėjus liberalizavimo procesui, vadinamam *гласность* ir *перестройка* (*viešumas* ir *pertvarkta*). „Netikėtai“ šių procesų rezultatas buvo Sąjūdis, kuris vėliau atvedė Lietuvą į nepriklausomybę. Tai paskatino ir liberalizavimo procesus Lietuvos MTEP srityje, institucinių ir asmeninių tinklų išplėtimą paskutiniaisiais metais prieš atkuriant nepriklausomybę.

Tai, kad šiuo atveju tiriamo asmeninio tinklo veikėjo iš Lietuvos profesinė biografija apima laikotarpį iki nepriklausomybės atkūrimo, suteikia unikalią galimybę palyginti tinklo kūrimo patirtį totalitarinėje ir demokratinėje sistemose. Iš karto galima daryti prielaidą, kad klasikinė sėkmės taisyklė „atsidurti tinkamu laiku tinkamoje vietoje“, t. y. ne tik gauti vertingos informacijos, bet ir ja pasinaudoti, veikia bet kurioje politinėje sistemoje.

### *Institucijos asmeninis tinklas*

Kelias į profesinį tinklą ir asmeninio tinklo kūrimas paprastai prasideda kartu su profesinės veiklos pradžia. Mokymasis aspirantūroje ar doktorantūroje yra tik pirmoji galimybė įsitraukti į tinklą. Paprastai aspirantas arba doktorantas, jeigu nėra įtrauktas į kolektyvinio projekto vykdymą, gali ilgą laiką jausti tam tikrą izoliaciją. Naujoko išsiveržimas iš socialinės izoliacijos prasideda tik užmezgus ryšį su tinklo senbuviu, kuris gali atlikti tarpininko tarp tinklo mazgų vaidmenį. Ši taisyklė ypač svarbi tada, kai tinklo veikėjų nesieja profesinė veikla siekiant bendro tikslo. Bendros veiklos metu paprastai ryšiai užsimezga savaime.

Atvirų neformalaus bendravimo erdvių buvimas organizacijoje yra viena iš sąlygų, skatinančių užmezgti ir palaikyti asmeninius ryšius. Rūkymas ir įvairių gėrimų vartojimas tradiciškai yra bendros veiklos analogas. Respondento nuomone, rūkyimas kartu buvo, tikėtina, net reikšmingesnis veiksmas žengiant pirmuosius žingsnius asmeninio tinklo kūrimo link negu bendras arbatos gėrimas<sup>18</sup>.

LT: „Manau, kad rūkykla ir kavinė buvo tos vietos institute, kur buvo mezgami ir palaikomi neformalūs kontaktai tarp kolegų. Pamenu, mano didžiausiai nuostabai, žmonės sėdėdavo kavinėje ir viešai gerdavo kavą su

<sup>18</sup> Čia ir toliau respondentų kalba taisyta minimaliai.



konjaku arba konjaką be kavos darbo metu. Tiesa, tai buvo iki Gorbačiovo sausojo įstatymo.

Kaip aspirantė, turinti individualų tyrimą ir vadovą Maskvoje, praktiškai aš buvau izoliacijoje. Man atrodo, kad tik po kelerių metų būtent rūkykloje prasidėjo mano išitraukimas į instituto gyvenimą, bent aspirantų ir jaunesniųjų mokslo darbuotojų lygmenyje. Mano brokeris buvo mano vienmetė, psichologė, skyriaus, kuriam buvau priskirta, sekretorė. Ji buvo netipiška psichologė, t. y. neturėjo psichologams būdingo snobizmo bendrauti tikrai tarpusavyje.“

Respondento nuomone, žinybinis uždarumas, kurį simboliškai ir realiai saugo organizacijos padalinio kabineto durys, buvo ir yra esminis bet kurios organizacijos bruožas. Organizacijos rūkykla buvo atvira neformalaus bendravimo erdvė, į kurią įėjimas formaliai buvo laisvas. Rūkykloje vykdavo įvairios informacijos, taip pat ir profesinės, mainai ir sklaida tarp organizacijos narių. Rūkymui paprastai skirtos specialios vietos, dažniausiai laiptinės. Dabar, uždraudus rūkyti viešosiose patalpose ir iškelus rūkyklas už pastato ribų, jei tai ir nesumažina rūkymo, kaip bendravimo, socialinės funkcijos, tai apriboja neformalius asmeninius kontaktus, t. y. sumažina informacijos mainų ir sklaidos galimybes.

### *Sajunginis tinklas*

Pagrindinė išitraukimo į sąjunginį profesinį tinklą problema buvo gauti informacijos apie sąjunginius renginius ir leidimą vykti į renginį. Svarbūs dalyvavimo mokslo renginyje aspektai – turėti pranešimui parengti reikalingų empirinių duomenų ir mokėti tuometę *lingua franca* – rusų kalbą – buvo svarbūs, tačiau antraeiliai dalykai. Organizacijos turėjo komandiruočių fondus, iš kurių buvo apmokamos dalyvavimo konferencijose išlaidos; taigi ekonominių išteklių klausimas buvo susijęs tik su numatytu išteklių limitu.

Nelygu mokslo renginio reikšmingumas, informacijos sklaida vykdavo keliais kanalais: atvirais (išskabinama institucijos informacinėje lentoje), vertikaliais (nuo viršininko iki pavaldinio) ir horizontaliais (tarp kolegų); kartais informacijos šaltiniai susipindavo.

LT: „Kaip pamenu, pirmosios informacijos apie renginius gavau iš kolegų bičiulių. Gal ji buvo skelbiama ir lentoje, neprisimenu. Bet kuriuo atveju as-

pirantūros laikais aš jos nemačiau. Aš net nežinojau, kad mano disertacijos vadovas atvyksta į Vilnių dalyvauti labai svarbioje sąjunginėje konferencijoje. Tačiau tikrai vykimas ir dalyvavimas konferencijose buvo aptariamas savame rate, t. y. kai aš į jį patekau...

Reikia pasakyti, kad aktyvus dalijimasis informacija apie kvietimus dalyvauti konferencijose buvo trumpalaikis. Gal iki 1990–1991 metų... Na tuo metu aš jau tiesiogiai gaudavau kvietimus.“

Prisimindamas pirmąsias profesines keliones respondentas negalėjo išskirti svarbiausio veiksnio, skatinančio mokslinį turizmą, t. y. įvairių interesų, tarp jų ir profesinių, derinimą kelionės metu.

LT: „Jeigu atvirai, tai man sunku atskirti, kas buvo pagrindinė pirmųjų mano profesinių kelionių varomoji jėga – ar žinių troškimas, ar noras pamatyti naujas vietas, ar formalūs profesinės veiklos įvertinimo kriterijai. Tai buvo tarpusavyje susiję dalykai. Be to, kelionių dvasia būdinga jaunystei. Aš naudojausi bet kuria galimybe nuvykti į kokią nors naują vietą. Naujos žinios igyjamoms per keliones.

Iš esmės profesinės kelionės man buvo vienintelė galimybė pamatyti pasaulį.“

Kalbėdamas apie savo dalyvavimą įvairiuose mokslo renginiuose už Lietuvos ribų respondentas nuolat pabrėždavo politinį to laikmečio kontekstą.

LT: „Reikia prisiminti, kokie tai buvo laikai – *гласность* ir *перестройка*, Atgimimas, Sąjūdis. Žmonės pradėjo kalbėti atvirai, atsirado vadinamasis kritinis mąstymas. Dabar suprantu, kad jis buvo gana šališkas, bet... anais laikais tai buvo atradimas, protų revoliucija.“

Respondento manymu, ypatinga visos Rytų Europos politinė situacija, Tarybų Sąjungos atvirumo politika skatino asmeninio tinklo kūrimą, nes žmonės buvo linke atvirai bendrauti ir megzti kontaktus, juos siejo bendri interesai – politinių pokyčių eigos refleksija. Lietuvos atstovai buvo itin populiarūs sąjunginėje mokslo bendruomenėje dėl prasidėjusio Atgimimo; jie buvo pirminiai informacijos šaltiniai.

LT: „1987 m. vasaros mokykla Sočyje man buvo startas užmegzti kontaktus su jaunais Rusijos mokslininkais, dalyvauti įvairiose konferencijose, mo-

kyklose ir pan. Tačiau svarbiausia, kad aš susipažinau su bendraminčiais, jaunais demografais ir šeimos sociologais, mes galėjome kalbėti ne tik apie politiką.“

1990 m. Lietuvos atsiskyrimas nuo Tarybų Sąjungos ir dramatiškas ekonominės situacijos pablogėjimas turėjo įtakos ne tiek asmeninio tinklo kūrimo galimybėms, kiek jau sukurtų „rytinių“ ryšių išlaikymui.

LT: „Vėliau beveik visi kontaktai su Rusija ir sąjunginėmis respublikomis, tai buvo Armėnija ir Ukraina, nutrūko. Šiuo metu palaikau ryšius su keliais Rusijos kolegomis, susipažinome ano amžiaus dešimtojo dešimtmečio viduryje dalyvaudami įvairiose vasaros mokyklose, taigi gyvenome ir mokėmės kartu kelias savaites. Mus jungia bendras profesinis interesas – feminizmas ir bičiulystė, kuri palaikoma retais susitikimais, dažniausiai Vilniuje. Tačiau bendrų projektų mes ilgai negalėjome sukurti. Dabar irgi sunku, nebent per Briuselį, o tam niekas iš mūsų jau neturi nei noro, nei jėgų. Visi jau kažkur įtraukti.“

Centro–periferijos principas veikia bet kurio lygmens struktūroje. Tinklo kontekste tai reiškia, kad veikėjai, užimantys centrines tinklo pozicijas, turi daugiausia galios, taigi ir įtakos, periferijos veiksena.

Sąjunginiame kontekste Lietuva, taigi ir Lietuvos mokslininkai, užėmė periferinę padėtį. Centras (Maskva) buvo pagrindinis tarpininkas, kuris pritraukdavo, laikydavo ir nustatydavo institucinių ir asmeninių tinklų kryptis, ir vienintelis tarpininkas, atverdavęs Lietuvos tyrėjams kelią į Rytų Europos ir Vakarų profesinius tinklus. Tačiau tarp Lietuvos tyrėjo ir centrinio tarpininko (Maskvos) egzistavo nacionalinis institucinis tarpininkas. Praktiškai tai reikšdavo daugialypę atranką, kai veikėjo kelias į sėkmę, užsienio stažuotę, priklausė ir nuo formalių atrankos kriterijų, ir nuo jo pozicijos pirminio nacionalinio institucinio tarpininko atžvilgiu, t. y. nuo asmeninių santykių su institucijos, kuriai tuo metu priklausė veikėjas, centru.

LT: „Praėjusio amžiaus devintojo dešimtmečio pabaigoje Gorbačiovas su Reiganu draugavo. Tad atsivėrė pirmosios galimybės vykti mokytis į JAV ar kur kitur į Vakarus su stipendijomis. Aš nebuvo siunčiama net pabandyti

laimėti konkursą stažuotis Anglijoje ar JAV. Buvo savi žmonės. Kita vertus, galėjau pasiguosti, kad tais laikais anglų kalbos beveik nemokėjau.“

Anglų kalba, išstumdama rusų, vokiečių ir prancūzų kalbas, palaipsniui tapo pokomunistinės erdvės *lingua franca*. Lietuvos nepriklausomybės atkūrimo išvakarėse ir pirmaisiais pereinamojo laikotarpio metais anglų kalbos mokėjimas gebėjimo susišnekėti ir suprasti pokalbio turinį lygmeniu buvo pranašumas tarp kolegų, leidžiantis kurti asmeninius ir institucinius ryšius su Vakarų MTEP institucijomis, tačiau vėliau anglų kalbos mokėjimas tarptautinėje tinklaveikoje tapo nekvestionuojamu dalyku.

### *Tarptautinis tinklas*

Respondento asmeninio tinklo kūrimas tarptautinėje MTEP erdvėje vyko pagal sąjunginėje tinklaveikoje jau aprobuotus principus, t. y. pirmiausia reikėjo gauti informacijos apie renginį. Tačiau, kaip ir sąjunginės tinklaveikos atveju, dalyvavimas tarptautiniame renginyje ne garantavo asmeninio tinklo išplėtimą, o tik suteikdavo šią galimybę.

LT: „Pirmasis užsienis man, kaip ir daugeliui, buvo Lenkija, vasaros politinių mokslų mokykla. Kaip tik ir Gorbačiovas į Lenkiją tada atvyko. Lenkijoje pradėjau studijuoti lenkų kalbą, vienu metu kalbėjau labai gerai ir ėmiau rimtai domėtis politologija. Nustojau važinėti į Lenkiją, palaipsniui ryšiai nutrūko, lenkų kalbą primiršau. Tikriausiai, jei būtų poreikis, būtų galima atkurti. Bet, matyt, nėra abipusio poreikio.“

Respondento ryšius su Rusija ir Lenkija galima sujungti į vieną „rytų“ tinklą. Praėjusio amžiaus dešimtojo dešimtmečio pradžioje pagrindinė „rytų“ tinklo palaikymo problema buvo ne tiek ekonominiai ištekliai, kiek visos Rytų Europos polinkis kurti ryšius su Vakarais. Turėdamas labai ribotus asmeninius ekonominius išteklius, respondentas galėjo nesunkiai išskirti mokslinio turizmo kryptį prioritetus; jie buvo orientuoti į Vakarus. Vidurio Europai dažnai tekdavo Rytų ir Vakarų susitikimo vietos vaidmuo.

Kalbėdamas apie asmeninio tinklo kūrimą, respondentas neįžvelgė kokios nors savo veiksenos specifikos. Podisertacinis profesinis judumas vykstant į įvairius

mokslo renginius ir mokslo institucijas tobulinti kvalifikacijos, turintis reikšmę profesinės karjeros raidai, laikomas neatsiejama profesijos dalimi. Specifinis buvo pokyčių laikmetis, kuris suteikė Rytų Europos tyrėjams iki tol neregėtų galimybių kurti tarptautinį asmeninį tinklą. Dabar šios anuomet neregėtos galimybės laikomos profesine kasdienybe.

LT: „Čia galioja taisyklė: „jei nori važinėti, reikia važinėti“, bet gali taip ir pravažinėti visą gyvenimą nieko nepasiekdamas, jei neturi aiškaus tikslo, kurį nori pasiekti. Ateina laikas, kai konferencijos iš viliojančios galimybės įgyti naujų žinių, susitikti su naujais bendraminčiais ir pamatyti naują vietą virsta pareiga, darbas ir tiek, nors kartais labai įdomus.“

Apibendrindamas savo pirmųjų profesinių kelionių patirtį respondentas priėjo išvadą, kad svarbiausiu rezultatu reikia laikyti profesinių interesų diversifikavimą, kurį paskatino asmeninio tarptautinio tinklo išplėtimas.

### **Dabartis. Tinklo kokybė**

Praėjusio amžiaus dešimtajame dešimtmetyje populiarus posakis, kad „vieną kartą nuvažiuoti gali bet kas, o pamėgink nuvažiuoti ten pat antrą kartą“, iš esmės atspindėjo ne tiek tinklo veikėjo kolegų intelektualinių savybių vertinimą, kiek jų gebėjimą kurti kokybiškus asmeninius tinklus.

Asmeninio tinklo kokybę galima suprasti kaip subjektyvų tinklo silpnųjų ir stipriųjų ryšių santykio suvokimą. Asmeninio tinklo kokybės vertinimas tiesiogiai priklauso nuo veikėjo lūkesčių, susijusių su tinklu. Dabar organizuojant Lietuvos MTEP mokslo veiklos biudžetinis ir konkursinis finansavimas vyksta lygiagrečiai. Lietuvos tyrėjo pajamos Lietuvos lygmeniu gali būti gaunamos iš biudžetinio ir konkursinio mokslo veiklos finansavimo šaltinių, o Europos lygmeniu – tik iš projektinės veiklos, finansuojamos konkurso būdu.

Taigi kaip vieną svarbiausių veiksnių, turinčių įtakos veikėjo lūkesčių struktūrai, tikriausiai reikėtų paminėti veikėjo institucionalizavimą, suteikiantį tam tikro ekonominio stabilumo garantiją.

LT: „Jeigu esi institucionalizuota, dalyvavimas projektuose yra papildomas uždarbis. Tačiau jei projektinė veikla yra pagrindinis pragyvenimo šaltinis,

situacija tampa labai kebli. Esi labiau suvaržytas laiko, vadinamojo *deadline*. Negali sau leisti nedirbti kurį laiką dėl kokių nors svarbių ar nelabai svarbių priežasčių.“

Taigi veikėjo institucionalizavimas, jo pozicija instituciniame tinkle reikšminga vertinant asmeninio tinklo kokybę.

### *Projektinė veikla*

Mokslo organizacijos lygmeniu projektinė veikla paprastai būna įsprausta į skyrių rėmus, nors bendradarbiavimas tarp skyrių formaliai skatinamas. Žinybinis uždavimas iš dalies susijęs su būtinybe paraiškos sėkmės atveju dalytis ekonominiais ištekliais su daugiau tinklo narių. Taigi projekto lyderiai, rinkdami darbo grupę, pirmenybę teikia savo skyriaus nariams.

LT: „Dėl vidinio reorganizavimo teko pereiti į kitą ką tik suformuotą mini skyrių. Ir viskas... Buvau atskirta.

Naujas vadovas nebuvo suinteresuotas bendra projektine veikla, o buvęs vadovas, jei ir norėtų, pagal nerašytas taisykles negalėtų kviešti manęs į savo skyriaus projektą.“

Projektinėje veikloje asmeniniai ryšiai su profesionaliais projektų koordinatoriais yra reikšmingi, tačiau negarantuoja pakvietimo dalyvauti projekte.

LT: „Aš net nesigilinau, kaip vyko lietuviškų partnerių atranka į 7-osios programos projektą. Nepakvietė ir tiek. Bet galima daryti prielaidą, kad koordinatorių paprastai linkęs pasikliauti centrinio nacionalinio tinklo veikėjo pasirinkimu... Kam reikia papildomų problemų koordinuojant tinklą? Na nebent būčiau artima draugė, mirštanti badu, tada gal... Nors ir dėl to abejoju... Nežinau, kaip anais laikais, bet dabar, laukinio liberalizmo laikotarpiu, bičiulystė ar net draugystė aukojama kolektyviniams, šiuo atveju tinklo, interesams.“

Nemenkinant asmeninių ryšių reikšmės didesnė tikimybė būti įtrauktam į neinstitucinę projektinę veiklą siejama su galimybe užpildyti vadinamąją struktūrinę tinklo skylę, t. y. kai egzistuojančiam tinklui trūksta žinių, įgūdžių, pajėgumo ir kt. užsibrėžtam tikslui pasiekti.

LT: „Buvau pakviesta į vieną tokį projektą, kurį vykdė nepriklausoma tyrėjų kompanija. Pakvietė tyrimo vadovė ar koordinatorė, nesvarbu. Svarbu tai, kad ji mane pažinojo iš akademijos ir aš jai tikau užduočiai atlikti. Tai buvo iki krizės, matyt, darbų buvo daug ir nespėdavo visko aprėpti, nes turėjo labai griežtus *deadline'us*. Po kelerių metų vėl mane pakvietė. Šiuo atveju, manau, ne dėl to, kad žmonių trūko, o dėl mano CV, kuris prisidėjo prie tyrėjų grupės kokybės įrodymo.“

Išteklių mainai tarp tinklo veikėjų, kaip žinoma, yra vienas iš tinklo veikimo mechanizmų. Asmeniniame tinkle pagrindinis išteklių mainų klausimas yra mainų ekvivalentas, t. y. kaip dažnai veikėjai vienas kitam būna ir išteklių gavėjais, ir tarpininkais. Mainų lygiavertiškumas savo ruožtu susijęs su tarpusavio pasitikėjimu.

LT: „Nors mano etatas leisdavo, dėl šeiminių aplinkybių jaučiau, kad nepajėgsiu dirbti. Perdaviau kolegei, kurią pažinojau. Žinojau, kad tyrimas jai bus įdomus ir, svarbiausia, kad ji savo projekto dalį įvykdys. Mintis, kad ir ji man kada nors perduos kokį panašų kvietimą, be abejojimo, buvo reikšminga perduodant šį ryšį, bet vis dėlto ne esminė. Šiuo atveju esminis buvo mano noras išlaikyti gerus santykius su kvietėju.“

Teoriškai tinklas kuriamas saviorganizavimo principu, kai reikšminga ne tiek veikėjų bendra socializacija, kiek jų intelektualinės savybės. Tačiau praktiškai tinklo saviorganizavimui taip pat svarbūs instituciniai formalūs ir neformalūs apribojimai bei asmeniniai ryšiai, kurie turi įtakos veikėjų elgsenai.

### *Ekspertinė veikla*

Ekspertinė veikla yra neatsiejama projektinės veiklos dalis, tačiau šiuo atveju tyrėjas iš projekto teikėjo tampa projekto vertintoju, t. y. atsiduria kitoje barikados pusėje. Respondentas turi nacionalinės ir europinės ekspertinės veiklos patirties. Jo nuomone, kvietimams dalyvauti ekspertų grupėse didelės reikšmės turi vadinamoji individuali tinklaveika, kai pagrindinis tarpininkas tarp tinklo veikėjų yra internetas.

LT: „Tapti projektų vertinimo ekspertų grupės nariu ir lengva, ir sunku. Visų pirma reikia, kad būtum įtrauktas į duomenų bazę. Na pirmiausia rei-

kia žinoti, kad tokios bazės egzistuoja. O ten jau loterija – pakliūsi ekspertų atrankos pareigūnui į akis ar ne. Be abejoj, jei turi asmeninių kontaktų su pareigūnu, šansai gauti vertinimus užtikrinti. Bet kuriuo atveju, ypač jei nėra asmeninių kontaktų, reikia būti aktyviam ir skirti pakankamai laiko ir pačių ekspertų duomenų bazių paieškai, ir nuolatiniam savo duomenų naujinimui. Visiškai pritariu netyčia išgirstiems per TV vieno pravoslavų dvasininko žodžiams, kad „internetas – tai Dievo dovana“. Internetas ir atviros visuomenės koncepcija iš tikrųjų Dievo dovana tokiems pusiau marginalams kaip aš.“

Apibūdinamas savo ekspertinės veiklos patirtį respondentas išskyrė kelis veiksnius, svarbius projekto paraiškos sėkmei.

LT: „Viena vertus, projektų konkursas yra savotiška loterija. Ką besakytum, ekspertų patirtis ir subjektyvumas paveikia galutinį įvertinimą. Taigi reikia turėti laimės patekti pas tinkamus ekspertus, kurie pritaras projekto idėjai.

Lietuvoje, itariu, galioja ir palankumo projekto autoriams kriterijus. Vis dėlto tai maža šalis, maža mokslininkų bendruomenė, vienas kitą iš esmės pažįsta. Briuselyje projektai pereina individualų ekspertų vertinimą, o galutinis vertinimas jau yra trijų ekspertų grupės konsensusas. Projektas surenka tam tikrą balų sumą, jam skiriama atitinkama vieta. Akivaizdu, kuo didesnė balų suma, tuo didesnė tikimybė gauti finansavimą. Reikia nepamiršti, kad yra finansavimo fondas, todėl net perėjęs vadinamąjį *threshold* [slenktį] projektas gali likti be finansavimo, nes pagal eilę jam gali pritrūkti pinigų. Taigi balų suma yra labai svarbi. Pavyzdžiui, šiemet, kai buvo vertinami individualūs projektai, pateikti Marie Curie programai, mano grupės ekspertas taip ir pasakė: „Pretendentas nelaimė, aš esu šios temos specialistas.“ Ir paaiškino, kokie yra projekto teorinės dalies trūkumai. Taigi aš sutikau sumažinti savo vertinimo balus. Kitu atveju sutikau padidinti savo balus, nes kolegos įtikino, kad pretendentas bent žino, ką ir kaip nori daryti. Turiu patirties, kai mano argumentai padidinti bendrąjį vertinimo balą neveikė.

Kita vertus, galiu net prisiekti, kad pirmiausia projektas turi būti parengtas gerai, t. y. atitikti visus nurodytus reikalavimus. Pavyzdžiui, Marie Curie atveju yra reikalavimas argumentuoti, kad priimančioji institucija gali užtikrinti projekto vykdymą, taigi argumentai turi būti pateikti projekte. Jei parašysi, pavyzdžiui, „mane priima Harvardas“ (ar koks nors visiems žinomas mokslininkas), ir daugiau nieko, tai gali net pabloginti galutinį įvertinimą. Kam



nors iš ekspertų ateis į galvą prielaida, kad Harvardo struktūros aprašymo nebuvimas yra veikiau ne pretendento snobizmo įrodymas, o realių kontaktų su projekto vadovu nebuvimas.“

Respondentas įsitikinęs, kad ekspertinė veikla turi reikšmės profesinių įgūdžių raidai, nes suteikia galimybę susipažinti su naujausiomis madomis socialiniuose moksluose ir kritiškai vertinti asmeninę mokslo veiklą, ypač projektų rengimo atveju.

LT: „Žinoma, yra daug žmonių, rašančių projektus „tinklo“ principu, gal pavyks, gal „išoksiu“, nesigilindami į projekto paraiškos rengimo reikalavimus. Kai eksperto požiūriu peržvelgiau paraiškas, į kurias buvau įtraukta kaip dalyvė, mano vertinimas keliais atvejais irgi buvo neigiamas.“

Respondentas patvirtino plintančią nuomonę, kad tyrimų projektų rašymas yra profesija ir tyrėjai ne visada yra vienodai gabūs ir rašyti projektus, ir juos įgyvendinti. Remdamasis savo asmeninio tinklo veikėjų patirtimi, respondentas mano, kad projektų rengimas priklauso prie rizikingos veiklos, kur veikia Pareto principas, t. y. iš dešimt parengtų projektų tik du gauna finansavimą.

Apibendrinamas savo projektinės ir ekspertinės veiklos patirtį ir pagal ją vertindamas asmeninį tinklą kokybės požiūriu, respondentas linkęs išskirti laiko perspektyvą, kuri padeda pamatyti, kaip kito asmeninių ryšių stiprumas priklausomai nuo situacijos mokslo rinkoje. Pripažįstant institucinių ir tarpinstitucinių santykių ir interneto reikšmę tinklaveikiai, respondento nuomone, užtikrinti asmeninio tinklo kokybę gali tik suasmeninti ir tiesioginiai ryšiai.

## **Ateitis**

Tradiciškai interviu pabaigoje užduodamas klausimas apie ateitį. Ateities planus galima interpretuoti kaip asmeninės praeities ir dabarties įvertinimo atsižvelgiant į galimų politinių, ekonominių ir socialinių pokyčių bei nacionalinės MTEP raidos (respondento atveju) krypties kontekste rezultata.

Iš esmės kelis ironiškus Lietuvos respondento pasakymus (pvz.: „Laukti, kol naujos tėvynės sostinė (Bruselis) prisimins“; „Išgyvenom vienos sąjungos griūtį, tai

išgyvensime ir kitos... na... tikiuosi, nesulauksiu“<sup>6)</sup> reikia vertinti kaip atsisakymą diskutuoti šia tema. Kartu galima manyti, kad ironija pridengiamas, viena vertus, intelektualinio darbo darbuotojų pažeidžiamumas, kurį lėmė dabartinė nacionalinės ekonomikos raida bei MTEP politika ir Europos Sąjungos ateities neapibrėžtumas, kita vertus, lūkesčiai, susiję su dalyvavimu tarptautinėje MTEP erdvėje. Apskritai interviu metu respondentas aiškiai pažymėjo asmeninio pasirinkimo galimybių ir asmeninės tinklaveikos raidos priklausomybę nuo Lietuvos politinės situacijos.

### 6.1.3. ASMENINIŲ TINKLŲ POLITINĖ IR SOCIALINĖ APLINKA: LIETUVOS TYRĖJŲ INTEGRAVIMAS Į TARPTAUTINĘ TYRIMŲ ERDVĘ

Šioje empirinio tyrimo dalyje asmeninė tinklaveika tarp Šveicarijos ir Lietuvos tyrėjų ir susiję klausimai nagrinėjami trianguliacijos principu.

Nagrinėjant asmeninės tinklaveikos raidą akivaizdu, kad veikėjų veiksena didelės reikšmės turi politinė santvarka, nacionalinė MTEP politika ir mokslo dalykas.

Politinė santvarka apibrėžia erdvines profesinio judumo ribas ir kryptis centro atžvilgiu. Komunistinio režimo laikais Rytų Europos šalių tyrėjai turėjo gerokai daugiau tarptautinio judumo ir tiesioginio kontakto su Vakarų šalių tyrėjais galimybių, palyginti su Lietuvos tyrėjais. Lietuvos tyrėjų veiksena MTEP erdvėje daugeliu atvejų ribojosi Tarybų Sąjungos sienos. Centras (Maskva) buvo pagrindinis ir dažnai vienintelis tarpininkas, reguliuojantis tiesioginius kontaktus su Rytų Europos tyrėjais ir be išimties su Vakarų tyrėjais. Nacionalinė MTEP politika apibrėžia tyrimų prioritetus, taigi ir jų finansavimą. Lietuvos tyrėjų tyrimų laukas paprastai apsiribodavo Lietuva, nors visada buvo galimybė atlikti lyginamuosius socialinių ir humanitarinių mokslų srities tyrimus. Lyginamieji tyrimai savo ruožtu padėdavo užmegzti tiesioginį kontaktą tarp įvairių šalių tyrėjų. Mokslo dalykas taip pat apibrėždavo tyrimų lauką. Pavyzdžiui, tyrimo lauko už tyrėjo nacionalinės valstybės ribų pasirinkimas yra būdingas etnografijos ir socialinės antropologijos mokslo tradicijai. Teoriškai Lietuvos tyrėjas turėjo galimybių tirti ne Lietuvos visuomenę už Lietuvos ir Tarybų Sąjungos ribų tik tuo atveju, jei buvo institucionalizuotas centro mokslo institucijose.

Taigi praėjusio amžiaus devintajame dešimtmetyje Vakarų tyrėjų asmeninio tinklo kūrimas buvo ne toks apribotas, kaip tyrėjų iš Rytų Europos ir tuo labiau tyrėjų iš

Lietuvos. Vakarų, Rytų Europos ir Lietuvos tyrėjai turėjo (ir dabar turi) skirtingų mokslo veiklos galimybių. Tačiau bet kuriuo atveju mokslo veiklai, įskaitant lauko tyrimo pasirinkimą, didelės reikšmės turi asmeninė iniciatyva.

### *Pradžia. Politinis kontekstas*

Praėjusio amžiaus devintojo dešimtmečio pabaigoje ir dešimtojo pradžioje dabar vadinamosios Vidurio Europos sostinės Budapeštas ir Praha buvo vienos iš pagrindinių Rytų ir Vakarų susitikimo vietų (angl. *meeting point*). Šiose šalyse organizuojamuose mokslo renginiuose tyrėjai iš abiejų pusių galėjo beveik nevaržomai imtis bendravimo iniciatyvos ir kurti asmeninius tinklus.

CH: „Aš buvau pagrindinis kontaktų su Rytų Europa iniciatorius. Jau nebe-norėjau dirbti tik Lenkijoje, nes Lenkija buvo labai vakarietiška. Neturėjau jokių asmeninių idėjų, tik lauko tyrimo (angl. *fieldwork*) idėją. Manau, kad viskas pavyko. Kelis reikšmingus kontaktus išlaikiau nuo Budapešto konferencijos laikų, regis, ji buvo 1991 m. Vengrai – geri organizatoriai. Jie vieni pirmųjų suprato, kad, norint „prastumti“ saviškius, masalas turi būti diversifikuotas. Vengrai pasirinko Vakarų ir Rytų *meeting point* politiką. Jie sukviėtė visą Rytų Europą į savo konferenciją, vakariečiai galėjo gauti informacijos apie pokyčius Rytų Europoje iš pirmų lūpų, buvo iš ko pasirinkti. Tais laikais visi važiavo į Rytus, nes tikėjosi pinigų, ir pinigai ateidavo. Pokomunistinė Europa buvo „ant bangos“.

### *Šveicariškos ir lietuviškos krypties atsiradimas*

Šveicarijos tyrėjo tinklaveikos Lietuvos kryptimi pradžia prisimenama bendrame tinklaveikos Rytų Europoje kontekste.

CH: „Pirmuosius lietuvius sutikau Budapešte. Specialiai kontakto nieieškojau. Tiesiog per ekskursiją prie Balatono ežero atkreipiau dėmesį į dvi jaunas moteris, ir tik dėl to, kad visas autobusas turėjo jų laukti. Buvo pasiklydusios, o kai grįžo, sužinojau, kad jos – mano kaimynės. Abi vilkėjo žalios spalvos marškinius, pamaniau, tai nacionalinės spalvos, persimetėme keliais žodžiais. Kitą kartą autobusui sustojus pakviečiau jas išgerti vyno, tai padėjo susišnekėti, nes viena kalbėjo visai nesuprantama anglų kalba, o kita – sunkiai suprantama vokiečių kalba. Tradiciškai apsikeitėme vizitinėmis kortelėmis.“

Lietuvos tyrėjas taip pat prisimena tinklaveikos Šveicarijos kryptimi pradžia bendrajame tinklaveikos Vakarų Europos kryptimi kontekste.

LT: „1990 m. birželį buvau konferencijoje Budapešte. Aš ją pavadinčiau „nuotakų muge“. Nuotakos buvome mes, Rytų Europa, na o jaunikiai – vakariečiai. Daugiau tokio abipusio susidomėjimo ir nepamenu, gal dar Berlyne, politologų kongrese, regis, 1994 m. Manau, daug kas rado savo „laimę“ Budapešte, t. y. sukūrė ilgalaikius bendradarbiavimo ryšius. Tiesa, tais laikais aš visai nemaniau, kad trumpalaikė pažintis ir tradicinis apsieitimas vizitinėmis kortelėmis virs ilgalaikiais bendradarbiavimo santykiais, tęsiamais iki šiol, ir turės reikšmingų padarinių mano profesiniam gyvenimui.“

#### *Tinklo narių atrankos kriterijai*

Veikėjų iš Rytų Europos atrankoje kuriamam asmeniniam tinklui reikšmingos buvo jų profesinės ir intelektualinės savybės, kurioms dažnai turėjo įtakos nacionalinis išsilavinimas.

CH: „Sena socialistinė akademinio pasaulio sistema buvo labai svarbi. Joje buvo labai mobilių žmonių, važinėjančių į konferencijas ir turinčių gerą išsilavinimą. Bulgarija, Lenkija turėjo gerą dalykinę erdvę, kitaip negu Rytų Vokietija – ten viskas buvo „apnuodyta“ mokslinio komunizmo. Aš ieškojau ir turėjau partnerių, kurie suprasdavo reikalus ir nebuvo persiėmę marksistinės ideologijos doktrinomis.“

Vis dėlto reikšmingiausi veiksniai kontaktui užmegzti ir, svarbiausia, išlaikyti yra bendros kalbos mokėjimas ir bendri profesiniai interesai.

CH: „Rytų Europoje mažai kas kalbėjo prancūzų ar vokiečių kalbomis. Anglų kalba ir bendri interesai, tyrimo tema buvo fundamentalūs veiksniai ryšiams užmegzti.“

LT: „Šiuo atveju mano problema buvo anglų kalba apskritai ir skirtingi profesiniai interesai konkrečiai. Nors viską, ką aš dariau tais laikais, galima vadinti pokyčiais posocialistinėse šalyse.“

CH: „Kontaktai su Lietuvos tyrėjais plėtojosi labai lėtai. Formaliai nacionalinis fondas galėjo finansuoti projektą bet kurioje Rytų Europos šalyje, bet realiai veikė tyrimų lauko (angl. *fieldwork*) prioritetai. Mano nacionaliniam fondui nei Lenkija, nei Lietuva nebuvo įdomi. Klasikinės etnografijos ar antropologijos požiūriu šalys buvo per daug išsivysčiusios. Be to, Lietuva turėjo kitų globėjų – Skandinavijos šalis. Man tradiciškai liko Balkanai. Tuo metu Jugoslavijoje vyko karas ir daugelio interesai kryo ta linkme.“

Kuriant asmeninį tinklą reikšmingi ir esami profesiniai interesai, ir būsimų, galimų interesų numatymas.

CH: „Laikiau kontaktą dėl potencialo kaip „užšaldytą“ kapitalą, turėdamas mintį panagrinėti, kaip ši kapitalą būtų galima mobilizuoti. Išlaikiau kontaktą iki konferencijos Berlyne 1993 m., bet pinigai šiam projektui atėjo iš Prancūzijos. Dabar tą patį darau su Centrine Azija, turiu „užšaldytą“ tinklą.“

Lietuvos tyrėjo nuomone, ryšiams palaikyti ir plėtoti labai reikšmingas yra atsakingas požiūris į profesionalų bendravimą, t. y. atitiktis lūkesčiams, siejamiems su konkrečiu tinklo veikėju.

LT: „Manęs kartą paprašė rasti ką nors, kas dirba agrarinės sociologijos srityje. Perdaviau kvietimą jaunam kolegai iš instituto. Jis dirbo šioje srityje ir labai susidomėjo. Parašiau profesoriui, kad toks ir toks yra *very happy etc. ir* su juo susisieks. Po kelių mėnesių sulaukiau telefono skambučio, kad mano nurodytas asmuo neatsako. Buvo pasiūlyta greitai rasti kitą žmogų arba pačiai parengti pranešimą konferencijai. Iš visų argumentų, kodėl turiu parengti pranešimą apie žemės restituciją Lietuvoje, man įstrigo vienas: „Juk Jūs, tamsta, rekomendavote...“ Be abejo, dar reikia paminėti, kad kelionė ir dalyvavimas konferencijoje buvo visiškai apmokėtas.“

Lietuvos tyrėjo profesionalaus bendravimo įgūdžiai, jo, kaip nacionalinio tarpininko, potencialas ir asmeninės savybės įvardijamos kaip reikšmingi veiksniai, skatinę asmeninį interesą išlaikyti jį asmeninio tinklo erdvėje.

CH: „Ji demonstravo adekvatų išsilavinimą ir aukštą socialinių mokslų kultūrą. Išsiplėtojęs jos tarpdiscipliniškumas turi ir minusų, ir plusų. Minusas yra tai, kad ji sociologė, parengta naudotis kiekybiniais tyrimo metodais, o tai nėra antropologinio tyrimo priemonės; jos profesinių interesų laukas mažai susijęs su mano profesiniais interesais, ji labiau orientuota į *gender* negu į *ethnic* studijas. Plusas – intelektinis lankstumas, kritinis požiūris, noras mokytis. Labai svarbus jos disciplinuotumas, t. y. čia visada yra *feedback*, ir elementarios informacijos, ir konferencijos ar publikacijos rengimo klausimais. Kaip tarpininkas, ji pakankamai atvira, manęs „nemonopolizuoja“.

Šiam kontaktui išlaikyti buvo naudojamosi ir Šveicarijos institucijų, ir asmeninio tinklo galimybės.

CH: „Ji buvo kviečiama kaip atsitiktinė lektorė, doktorantų lauko tyrimų konsultantė, buvo integruota į „Baltic network“, kurio tikslas – konferencijų organizavimas ir pan.“

Lietuvos tyrėjas, kalbėdamas apie šveicariško ir lietuviško ryšio ilgaamžiškumą, pažymi, kad jo pareigingumas ir profesionalių įgūdžių raida yra tik viena istorijos dalis. Ne ką mažiau reikšmingu veiksniu reikia laikyti asmeninę šveicariškosios pusės iniciatyvą, paremtą ekonominiais ištekliais, kurie iš esmės ir užtikrino nuolatinius asmeninius kontaktus. Kalbant apie ekonominius išteklius buvo pabrėžta simbolinė asmeninių investicijų į bendras profesines keliones reikšmė.

### *Intelektiniai mainai*

Intelektiniai mainai reikšmingi bet kuriai profesinei tinklaveikai. Išlaikant dinaminį šveicariško ir lietuviško ryšio stabilumą intelektinių mainų reikšmė neginčijama. Lietuvos tyrėjas pabrėžia edukacinę šveicariškojo ryšio reikšmę ugdant profesionalius įgūdžius.

LT: „Be abejo, tai kokybinių tyrimų metodologijos pažinimas ir, galima sakyti, ne tiek teorijoje, kiek praktikoje. Doktorantų lauko tyrimuose aš buvau ir studentų konsultantė, daugiausia *gender* klausimais, ir pati studentė. Stebėjau profesoriaus interviu, klausinėjau apie lauko tyrimo subtilumus. Sicilijoje savo malonumui pati atlikau antropologinį tyrimą.

Kitas svarbus aspektas yra tyrimo temų diversifikavimas. Pati nesimčiau nei žemės reformų, nei etninių santykių Lietuvoje tyrimų. Galima sakyti, kad tai buvo laiko švaistymas, tačiau galima sakyti, kad tai buvo ir mano profesinio akiračio išplėtimas. Pagaliau straipsniai šiomis temomis paskelbti užsienio leidiniuose, taigi geras indėlis į mano publikacijų sąrašą.“

Šveicarijos tyrėjas pabrėžia ryšio informacinę reikšmę tyrimo laukui pažinti.

CH: „Dėl jos geriau suprantu buvusios Tarybų Sąjungos inteligentų gyvenimą, nuolat gaunu informacijos apie to laikmečio pokyčius Lietuvoje. Manau, kad aiškiau suvokiu nacionalinių mažumų, moterų diskriminacijos Baltijos valstybėse problemas. Galima sakyti, tapau beveik profeministu.“

### *Lietuviškojo tinklo plėtra*

Lietuvos stojimas į Europos Sąjungą paskatino Šveicarijos tyrėjo lietuviškojo tinklo plėtrą. Užmegzti asmeniniai ryšiai su Lietuvos universiteto atstovais galėjo išsiplėtoti iki tarpinstitucinių ryšių tarptautinėse mokslo mainų programose.

CH: „Ši lietuvė, nors ir ne visai lietuvė, ilgą laiką buvo vienintelis rimtas lietuviškasis kontaktas, nes pirmą kartą atvykau į Lietuvą, į Kauno universitetą, regis, 2005 m., per programą „Erasmus“. Paskui dėl Kauno lietuviškasis tinklas išsiplėtė iki Klaipėdos universiteto. Klaipėda kol kas yra „užšaldytas“ tinklas.“

Prieš kuriant tarpinstitucinį tinklą paprastai jau būna sukurti asmeniniai institucijų atstovų ryšiai. Asmeninėje tinklaveikoje būtinas veikėjų tarpusavio interesas, kaip ir tarpinstitucinėje tinklaveikoje pirmiausia būtinas asmeninis interesas.

CH: „Integruotis į savo Vilniaus kontakto mokslo instituciją, pavyzdžiui, tarpinstitucinės sutarties pagrindu, aš teoriškai galėjau, tačiau praktiškai tai būtų buvę sunku. Dvi skirtingos mokslo institucijos. Ji priklauso tyrimo centrui, o aš – universitetui.“

LT: „Neturėjau jokio intereso agituoti už tarpinstitucinį bendradarbiavimą, nors *memorandum of understanding* [ketinimų protokolo] lygmeniu mes gi esam

mokomoji įstaiga, yra doktorantūra. Per daug darbo ir jokios asmeninės naudos. Nors sutartis duotų kažkiek papildomų taškų institutui, bet mano padėtis institute nepasikeis. Kaip nemokėjo už atliktą darbą deramai, taip ir nemokėtų. Vargu ar „ačiū“ pasakytų. Kauniečio atvejis kitas, jis gali derinti asmeninį ir institucinį interesus kopdamas karjeros laiptais.“

Vertinant tarptautinio bendradarbiavimo reikšmę socialiniam kapitalui igyti susidaro įspūdis, kad kai kuriems Lietuvos mokslo bendruomenės atstovams pakanka ryšių reprezentavimo, jie nelinkę palaikyti tiesioginių asmeninių kontaktų.

CH: „Su Vilniaus universitetu kontaktų neturiu, nors ir tikiuosi, kad jie buvo užmegzti. Tarpininkaujant „mano“ lietuvei iki atvykdamas į Lietuvą jau buvau išspausdinęs kelis straipsnius Lietuvos mokslo žurnaluose, tapau kelių žurnalų redakcinės kolegijos nariu. Tiesiog Vilniaus universiteto atstovas, kartu ir jūsų sociologinio žurnalo redaktorius, su kuriuo aktyviai bendravau elektroniniu paštu, atsisakė su manimi susitikti asmeniškai Vilniuje. Kitų kelionių į Lietuvą metu aš kontakto su juo jau nebeieškojau.“

### *Būdingieji Lietuvos tyrėjų bruožai*

Nors būtini tyrėjo bruožai yra legitimizuoti, t. y. turi būti savaime suprantami mokslo bendruomenėje, panašu, kad Lietuvos atveju tyrėjo veiksenos legitimizacija turi tam tikrų aspektų.

CH: „Lietuviai nelengvai dalyvauja tinkle. Jie gana uždari, orientuoti į save, kone drovūs, jausmų paprastai nerodo. Pavyzdžiui, iš pradžių Kauno kontaktas nelabai veržėsi dalyvauti programoje „Erasmus“. Labai sunku su lietuviais komunikuoti ir susirašinėti, jie gali tiesiog ignoruoti klausimus arba atsakyti į laiškus labai vėluodami. Tai vargina, ypač jei pats esi tarpininkas tarp jų ir kitų savo tinklo žmonių. Kita problema – dažnai nori „monopolizuoti“ kontaktą, kartais neprileidžia kitų tyrėjų. Labiau linkę palaidoti pasiūlymą negu perduoti jį kitam tyrėjui.

Tačiau kontakto „monopolizavimas“ būdingas Rytų Europos tyrėjams, tai nėra išskirtinis lietuvių bruožas.“

Lietuvos tyrėjas, vengdamas kalbėti apie nacionalinį charakterį, pažymi, kad Lietuvos žmonės linkę į uždarumą, o tai galima interpretuoti įvairiai – ir politiniu, ir



demografiniu požiūriu. Sociologiniu požiūriu Lietuvos tyrėjų uždaramas santykinai yra susijęs su pasitikėjimo stoka. Lietuvos mokslo bendruomenė yra maža, vyksta didelė konkurencija, ekonominiai ištekliai riboti. Taigi, jeigu ką nors siūlo pašalietis, visada yra didelė tikimybė, kad mainai bus nelygiaverčiai arba galima pasiūlymo nauda nebus verta įdėtų pastangų.

Su pasitikėjimo stoka Lietuvos tyrėjas linkęs sieti ir kontakto „monopolizavimą“. Lietuvos tyrėjas nėra saugus ir tikras, kad jo asmeniniai kontaktai nebus pavogti ir kad jo pastangų, įdėtų kontaktui užmegzti, rezultatai atiteks jam pačiam.

LT: „Turiu tokios neigiamos patirties. Mano kolegė, beveik draugė, išstūmė mane iš švediškojo ryšio, kurį aš pati ir radau. Dingstis – neva aš mažai padėjau jai organizuoti konferenciją su švedais ir pan. Bet iš tikrųjų jai buvo reikalingas šis ryšys kaip socialinis kapitalas tvirtai pozicijai užtikrinti naujoje darbovietėje. Aš jai buvau jau nebereikalinga.“

Komunikacijos problemas Lietuvos tyrėjas sieja veikiau su tam tikra individualaus profesionalumo stoka, o ne su nacionalinėmis bendravimo kultūros ypatybėmis. Komunikacijos profesionalumo stoka įveikiama aktyviai prisidedant prie tinklaveikos, ypač jei už bendrųjų komunikacijos taisyklių nesilaikymą taikomos sankcijos, pavyzdžiui, atšaukiamas esamas ar potencialiai vertingas pasiūlymas. Taigi profesionaliai komunikacijai reikšmės turi konkrečios tinklaveikos tikslai.

Kartu, remdamasis asmenine patirtimi, tyrėjas daro prielaidą, kad Rytų kultūrose reikšmės turi tinklo ryšių hierarchinio santykio suvokimas, o Vakarų kultūrose – tinklo ryšių egalitarinio santykio suvokimas. Vadinasi, galios santykis egzistuoja bet kuriame tinkle, tačiau skirtumų pasireiškia jį demonstruojant priklausomai nuo veikėjų pozicijų tinkle.

Kaip hierarchinio komunikacinio ryšio tarp galimo darbdavio ir galimo darbuotojo santykinai bendro tinklo rėmuose pavyzdys yra paminėtas Baltarusijos atvejis.

LT: „Gavau kvietimą paskaitų ciklui iš Baltarusių universiteto Vilniuje. Iš karto parašiau, kad domina elementarūs klausimai: valandų skaičius, paskaitų kalba, apmokėjimas ir pan. Mano laiškas kaip į vandenį įkrito. Vėliau susitikusi su kvietėja kažkokioje konferencijoje paklausiau: „Kodėl neatsakei?“

Net jei planai pasikeitė, galėjai pranešti, aš gi planuoju savo darbą.“ Panašu, ji manęs net nesuprato. Žinoma, kad daugiau nesu linkusi turėti profesinių reikalų su šia ponija.“

Kadangi tinklo taisyklės yra lanksčios, Lietuvos tyrėjo nuomone, kurio nors tinklo veikėjo komunikacijos profesionalumo stoką tinklo nariai toleruos tol, kol tai bus kompensuojama kokiomis nors kitomis veikėjo asmeninėmis savybėmis ir (arba) funkcijomis, naudingomis tinklui.

### *Lietuvos tyrėjų perspektyvos Europos tyrimų erdvėje*

Abiejų tyrėjų nuomone, Lietuvos tyrėjų perspektyvos tarptautinėje tinklaveikoje nagrinėjimui pirmiausia reikšmingi yra tikslai, keliami tarptautinei tinklaveikai.

LT: „Perspektyvos yra geros. Esama daug pavyzdžių, kai Lietuvos atstovai sėkmingai dalyvauja tarptautinėje mokslo rinkoje. Tačiau sėkmės supratimas yra subjektyvus dalykas, jis formuojamas lyginant su kitų sėkme. Girdėjau, Tomas Venclova kremtasi, kad negauna Nobelio premijos ne tiek dėl nuopelnų, kiek dėl silpnų pozicijų Nobelio laureatų tinkle. Mums jis jau yra sėkmingas, o jam pačiam, regis, atrodo kitaip.“

Šveicarijos tyrėjas atsargiau vertina Lietuvos tyrėjų galimybes. Kartu jis išvelgia tam tikrų Lietuvos tyrėjų veiksenos trūkumų, kurie gali riboti jų galimybes tarptautinėje tinklaveikoje.

CH: „Ką čia pasakysi... Mano kontaktai su lietuviais riboti. Matau, kol kas dar daug atsargumo, tam tikro drovumo, kliudančio veržtis į tarptautinį kontekstą. Nemanau, kad tai amžiaus, kartos problema. Čia turbūt esama baimės nebūti aukšto lygio... nebūti to paties lygio, kaip vakariečiai. Lietuviai turėtų tapti atviresni.“

### *Požiūris į inovacijų tinklus*

Apie požiūrį į inovacijų tinklus buvo klausama abiejų tyrėjų dėl šios idėjos populiarumo tiek dabartinėje Europos Sąjungos, tiek Lietuvos MTEP politikoje. Abu tyrėjai ironiškai pažymėjo, kad mokslo veikla jau savaime yra inovacija, tačiau tei-

kianti tik pelno galimybę. Asmeninę tinklaveiką taip pat galima laikyti inovacija, o asmeninius tinklus – inovacijų tinklais. Pagrindinis klausimas, kuris labiausiai rūpėjo abiem tyrėjams, buvo klausimas apie sociologijos svarbą verslui.

CH: „Verslas nesuinteresuotas sociologija, nebent taikomąja. Versle, politikoje plačiai naudojamosi socialinių mokslų priemonėmis – rinkodara, viešosios nuomonės tyrimais. Sociologijos ten mažai, beveik nėra, ji nereikalinga.“

Lietuvos tyrėjas pažymėjo, kad inovacijų tinkle gali būti reikšminga ne tiek sociologija, kiek sociologai, jeigu patys organizuos savo verslą nepalikdami akademinų įstaigų, tai gali būti socialinių tyrimų viešosios įstaigos ar nevyriausybinės organizacijos ir pan.

LT: „Labai skeptiškai vertinu vienu metu populiarių dirbtinių akademijos tyrėjų ir NVO veikėjų sujungimą į vieną tinklą. Interesų prieštaravimai paprastai atsiskleisdavo per bendras konferencijas. Nors puikiai suprantu idėją – feministinės bei *gender* teorijos ir praktikos simbiozė kokiai nors nelygybei mažinti. Dėl pinigų protingi tyrėjai sukurdavo savo NVO, o neprotingi buvo išstumiami arba patys pasitraukdavo. Juk tyrimą ataskaitos duomenims parengti gali atlikti ir atlieka bet kas, pasiskaitęs vadovėlį. Apskritai inovacijų tinklų idėja gera, tačiau kaip visada problema yra jos įgyvendinimas.“

### *Asmeninė tinklaveika ir akademinė karjera*

Asmeninė tinklaveika turi reikšmės bet kurios profesinės karjeros raidai. Pagrindinis klausimas – kaip veikėjas pasinaudoja asmeninės nacionalinės ir tarptautinės tinklaveikos teikiamomis galimybėmis instituciniame profesiniame tinkle.

LT: „Socialinės permainos atvėrė daug naujų galimybių. Daugeliui formalūs mokslinio darbo kriterijai atrodė net tokie reikšmingi ar net visai nereikalingi. Daug žmonių ėjo į politiką, verslą... Net projektinė veikla yra savotiškas verslas. Turint omenyje apgailėtiną mokslo darbo biudžetinių finansavimą tai suprantama. Tačiau... atsisakymas veikti pagal akademinės taisyklės yra asmeninio pasirinkimo klausimas.

Tai, ką dariau, nebuvo taisyklių laužymas. Netgi atvirkščiai – tai įvyko dėl senų taisyklių laikymosi naujos besiformuojančios socialinės aplinkos są-

lygomis. Man buvo aišku – įstojai į aspirantūrą, vadinasi, privalai įvykdyti visus keliamus reikalavimus, t. y. išlaikyti privalomus egzaminus, atlikti empirinį tyrimą, parašyti darbą ir jį apginti. Dalyvavai konferencijoje, tau viską apmokėjo, vadinasi, parašyk straipsnį savo pranešimo pagrindu ir pan.

Mano kelias į akademią nebuvo tiesus, aš atėjau iš gamybos srities. Dėl to diplomą, suteikiantis galimybę likti akademijoje ir rinktis mokslininko gyvenimo būdą, t. y. nenormuotą darbo dieną, man buvo vertybė. Kiek žinau, iš trijų mano mirusio vadovo aspirančių aš vienintelė apsigyniau. Mokslo kandidato diplomą buvo išlikimo šansas. Vėliau – habilitacijos procedūra.“

Lietuvos tyrėjas vengė kalbėti apie diskriminaciją akademiniam pasaulyje, savo atsisakymą grįsdamas tuo, kad tai sistema, apie kurią jau pakankamai daug prirašyta. Tačiau pažymėjo atitiktis formaliesiems akademinės veiklos kriterijams reikšmę akademinės karjeros raidai – ji yra jei ne ekonominis, tai bent statutinis ekvivalentas.

Kalbėdamas apie veiksnius, skatinančius asmeninį aktyvumą tarptautinėje tinklaveikoje, Lietuvos tyrėjas pabrėžė pripažinimo reikšmę.

LT: „Taip jau yra ar bent buvo. Mano profesionalumo pripažinimas – iš užsieniečių. Bet ten aš jiems ne konkurentė, tiktai partnerė ar apskritai viešnia. Gimtajame krašte buvau nematoma. Galima sakyti, kad šis nematomumas skatino tarptautinę tinklaveiką. Galima sakyti, kad tai buvo kompensacijos už vietinės skriaudas siekimas. Tačiau viskas tarpusavyje susiję. Gal jei nebūtų vietinių skriaudų, taip ir likčiau jaunesnioji pensinio amžiaus darbuotoja.“

Remiantis respondento asmeninės profesinės patirties analize galima teigti, kad veikėjo institucionalizacija, jo pozicija instituciniame tinkle ir tarptautinė tinklaveika tarpusavyje yra susijusios. Kartu tarptautinė tinklaveika negarantuoja veikėjo pozicijos instituciniame tinkle, tačiau suteikia papildomų galimybių akademinės karjeros raidai.

## 6.2. IŠVADOS

Praėjusio amžiaus devintajame dešimtmetyje Lietuvos MTEP organizavimo struktūra suteikdavo visas institucines galimybes kurti „tarptautinius“, tuo metu – tarprespublikinius ir sąjunginius, asmeninius tinklus. Tam buvo skirta nacionalinių kadru rengimo sistema, t. y. tiksliniai siuntimai mokytis, stažuotis didžiausiuose Tarybų Sąjungos mokslo centruose, ir veikė mokslo žinių mainų sistema, t. y. buvo rengiamos jaunų mokslininkų konferencijos ir mokyklos, seminarai ir pan. Formali veikėjo pozicija instituciniame tinkle kartu su asmeniniu tinklu lemdavo veikėjo prieigą prie informacijos apie įvairias profesines galimybes.

Spartus institucinių ir asmeninių tinklų plėtojimas bei tinklų geografinių krypčių įvairovė atsirado paskutiniaisiais metais prieš atkuriant Lietuvos nepriklausomybę. Kalbant politiniais terminais, tai buvo susiję su valdymo principo decentralizavimu Tarybų Sąjungoje. Decentralizavimas suteikė daugiau galimybių užsimeginti tiesioginiams tarpinstituciniams kontaktams, taip pat kontaktams tarp individų, tarp individų ir institucijų. Santykinai sumažėjo institucinio tinklo formalios centrinės pozicijos reikšmė informacijos srautų valdymui, taigi ir jos įtaka asmeninių tinklų kūrimui bei profesinio judumo galimybėms.

Politinė santvarka ir nacionalinė MTEP politika turi reikšmės veikėjų tinklaveikai. Asmeninio tinklo kūrimui ir tinklaveikos raidos užtikrinimui ypatingos reikšmės taip pat turi asmeninė iniciatyva. Asmeninė iniciatyva grindžiama tarpusavyje susijusiais veikėjo siekiais ir lūkesčiais, susijusiais su tinklu. Asmeninei iniciatyvai remti yra svarbūs instituciniai ekonominiai išteklių, užtikrinantys galimybes naudotis instituciniu ir asmeniniu tinklu.

Individualiai tinklaveikai yra svarbi ir atviros visuomenės koncepcija. Individuali tinklaveika, šiame kontekste – informacijos valdymas naudojantis internetu, yra asmeninio tinklo kūrimo, išlaikymo ir plėtojimo įrankis.

Asmeninio tinklo kūrimui ir plėtojimui reikšmės turi veikėjo galybės užpildyti vadinamąją tinklo skylę, t. y. kai esamam tinklui trūksta žinių, įgūdžių, pajėgumo ir pan. Tinklo veikėjo profesinės kultūros įgūdžių, komunikacijos profesionalumo stoką asmeninio tinklo nariai toleruoja tol, kol tai kompensuoja kokios nors kitos asmeninės savybės ir (arba) funkcijos, naudingos tinklui.

Asmeninio tinklo kūrimui ir raidai reikšmingi yra *lingua franca*, t. y. bendros kalbos, mokėjimas, bendri profesiniai interesai ir galimų interesų numatymas.

Asmeninis tinklas ne garantuoja asmeninės pozicijos pokyčius instituciniame veikėjo tinkle, o suteikia tokią galimybę. Asmeninė pozicija instituciniame tinkle iš esmės priklauso nuo formalųjų jo veiklos vertinimo kriterijų. Kartu asmeninė tarptautinė tinklaveika turi reikšmės veikėjo formaliam profesiniam pripažinimui nacionalinėje ir tarptautinėje MTEP erdvėje.

Asmeninio tinklo kūrimosi principai nacionalinėje ar tarptautinėje MTEP erdvėje iš esmės panašūs ir veikia legitimumo kontekste. Abiem atvejais yra reikšmingas išorinis legitimumas, t. y. formali asmeninė veikėjų pozicija hierarchinėje (centro–periferijos) sistemoje, ir vidinis legitimumas, t. y. abipusis atitiktis savimai suprantamai tarpusavio sąveikos profesinei kultūrai suvokimas.

Lietuvos tyrėjų įsitraukimui į tarptautinę tinklaveiką ir perspektyvai joje reikalingi profesionalaus bendravimo įgūdžiai, nacionalinio tarpininko potencialas ir intelektinės asmenybės savybės. Nacionalinėje ir tarptautinėje tinklaveikoje taip pat svarbus pasitikėjimas. Su pasitikėjimo stoka gali būti siejamas sąlyginis nacionalinių tinklų uždarumas, polinkis „monopolizuoti“ kontaktus, ypač tarptautinius.

Tarptautiniai intelektiniai mainai atskleidžia edukacinį ryšių potencialą ugdant Lietuvos tyrėjų tarpdalykinius profesionaliuosius įgūdžius, o užsienio tyrėjams, ypač politinių ir socialinių mokslų atstovams, paprastai reikšmės turi tik informacinis potencialas, reikalingas tyrimo laukui pažinti.

Teoriškai tinklas kuriamas saviorganizavimo principu, kai svarbi ne tiek veikėjų bendra socializacija, kiek jų intelektinės savybės. Tačiau praktiškai tinklo saviorganizavimui reikšmingi įvairaus lygio formalieji ir neformalieji skatinimai, apribojimai bei asmeniniai ryšiai, kurie turi įtakos tinklo veikėjų elgsenai.

Klasikiniuose inovacijų tinkluose (mokslas: gamyba–prekyba–valdžios institucijos ir pan.) reikšmės gali turėti tik taikomasis sociologinio žinojimo aspektas.

## APIBENDRINIMAS

---

### INGRIDA GEČIENĖ

Mokslo studija yra tyrėjų komandos pastangų atskleisti socialinę inovacijų kūrimo aplinką šalyje, didžiausią dėmesį skiriant bendradarbiavimo kultūrai, ryšiams ir tinklams tarp potencialių inovacijų kūrėjų ir igyvendintojų tiek Lietuvoje, tiek už jos ribų, rezultatas. Šioje dalyje apibendrinami atlikto tyrimo rezultatai, išskiriant veiksnius, darančius įtaką socialinei inovacijų aplinkai Lietuvoje, Lietuvos inovacijų tinklų praktikai šalyje ir už jos ribų bei inovacijų tinklų vystymosi Lietuvoje ir jų integracijos į tarptautinius tinklus raidai.

Mokslinėje literatūroje jau kurį laiką akcentuojama tinklinė inovacijos procesų prigimtis – per socialinius tinklus vyksta inovacijoms būtinų žinių kūrimas ir perdavimas. Socialinių tinklų svarba kuriant ir diegiant inovacijas paremta suvokimu, jog nebeužtenka vienos organizacijos ar tyrėjų grupės žinių ir sugebėjimų, kad būtų pasiekti norimi rezultatai. Rinkos ekonomikos nestabilumas ir sudėtinga mokslo bei technologijų raidos dinamika lemia tai, kad inovacijos kūrimas paprastai esti nepakankamai apibrėžtas, trūksta žinių apie inovacijos techninį igyvendinamumą, ekonominę sėkmę ir socialinį pritarimą. Inovacijų tinklo tikslas yra sumažinti šį neapibrėžtumą skatinant veikėjų, turinčių skirtingas kompetencijas, bendradarbiavimą, kad būtų sukurtos trūkstamos žinios. Taigi vidiniai ir išoriniai (organizacijų atžvilgiu), formalūs ir neformalūs socialiniai tinklai yra vienas iš svarbiausių sėkmingo inovacijų kūrimo ir diegimo veiksnių. Kartu pastebima, kad inovacijų kūrimas bei diegimas ir inovacijų tinklų kūrimasis bei funkcionavimas priklauso nuo tam tikrų sąlygų.

Inovacijų kūrimui ir inovacijų tinklų veikimui nemažą įtaką daro šalies kultūros požymiai. Kultūros įtaka inovacijoms dažniausiai analizuojama remiantis Hofstede'o kultūrų dimensijomis, iš kurių didžiausią ir empiriškai pagrįstą įtaką inovacijoms turi trys dimensijos. Inovacijoms nėra palankus didelis galios atstumas (didelio galios atstumo šalyse inovacijos kelia grėsmę nusistovėjusiai hierarchijai, joms reikia palaikymo „iš viršaus“ ir jos sunkiai kyla „iš apačios“), kolektyvizmas (neskatina individualios iniciatyvos ir nuomonės raiškos) ir didelis neapibrėžtumo vengimas (susijęs su naujovių baime ir todėl neskatinantis kurti inovacijų, nors ir galintis paskatinti jau sukurtų inovacijų įgyvendinimą).

Šie kultūriniai veiksniai gali turėti įtakos ir inovacijų tinklų veikimui, nes kai kuriais atžvilgiais turi įtakos ir žmonių ryšiams, reikalingiems inovacijoms kurti ir įgyvendinti. Pvz., didelis galios atstumas trukdo keistis informacija tarp skirtingo statuso žmonių, didelis kolektyvizmas trukdo ieškoti ryšių už savo grupės žmonių. Taigi, norint suprasti inovacijų tinklų veikimą, verta atidžiau iširti ir kultūrinių skirtumų įtaką žmonių dalyvavimui tokiuose tinkluose. Savo ruožtu politikos formuotojams siūloma atsižvelgti į kultūrinius skirtumus rengiant inovatyvumo skatinimo priemones.

Šie veiksniai greičiausiai daro įtaką ir inovacijų aplinkai Lietuvoje. Hofstede'o kultūros dimensijų indeksų ir šalių inovatyvumo indeksų analizė patvirtina ryšį tarp minėtų dimensijų ir inovatyvumo; Lietuvos kultūros dimensijų įverčiai nėra labai palankūs inovacijoms. Kai nėra inovacijoms palankios savaiminės kultūros, didesnę reikšmę įgyja įvairios inovacijų ir inovacijų tinklų kūrimąsi skatinančios priemonės ir iniciatyvos. Studijos skyriai patvirtina tokių išorinių iniciatyvų svarbą.

Atliekant Lietuvos pradedančiųjų įmonių tinklo tyrimą atskleista, kad šioms inovacijų tinklams vystytis padėjo finansinio (rizikos) kapitalo atėjimui palanki teisinio reguliavimo aplinka ir investuotojų bei viešojo sektoriaus paramos institucijų dalyvavimas. Taip pat nustatyta, kad svarbų jungiantį vaidmenį pradedančiųjų įmonių kūrimosi aplinkoje atliko socialinių renginių, skirtų jaunimo profesinio verslumo ugdymui skatinti, organizatoriai. Tyrimu kelta prielaida, kad inovacijų tinklų kūrimuisi ir palaikymui turėtų būti svarbus socialinių tinklų internete platformų naudojimas, tačiau socialinio tinklo internete „Twitter“ svarba lietuviškųjų inovacijų tinklų vystymuisi nebuvo patvirtinta. Kita vertus, tai gali būti susiję su palyginti nedideliu būtent šios socialinių tinklų internete platformos populiaru-



mu Lietuvoje; tos įmonės, kurios orientuojasi ne į Lietuvos vartotojus, tinkle turėjo daugiau sekėjų.

Tiriant momentinio inovacijų tinklo formavimąsi verslumo renginio metu, pastebėta, kad šiam procesui taip pat buvo būtinas tam tikras skatinantis kontekstas (vieta, laikas, erdvė, atmosfera bei kitos skatinimo priemonės), tačiau pats tinklas susiformavo spontaniškai ir savanoriškai pasirenkant artimiausią, įdomiausią idėją socializacijos konversijos procese – formuojantis simpatijoms ir pirminiams asmeniniams individualiems kontaktams. Vis dėlto tolesnę tinklo formavimosi eigą nulėmė tinklo narių išitraukimas ir bendros pastangos. Svarbiausias poveikis pasireiškė tuo, kad momentinis socialinis tinklas sukūrė tinkamus kontekstus bei sudarė sąlygas žinių konversijos procesams. Dėl tinklaveikos ir žinių konversijos buvo sukurta naujų žinių – turima idėja buvo sukonkretinta ir konceptualizuota, numatytas ir suplanuotas jos įgyvendinimas. Tad galima teigti, kad momentinis socialinis tinklas sustiprino inovatyvios idėjos įgyvendinimo galimybes.

Socialinių inovacijų tinklų atvejo analizė atskleidė kliūtis tokių tinklų veikimui, susijusias su istoriškai ir kultūriškai susiklosčiusiu socialinės partnerystės tradicijų trūkumu. Socialinės partnerystės bendradarbiavimo principų diegimas atlieka svarbų vaidmenį siekiant surasti ir įgyvendinti inovatyvius socialinių problemų sprendimų būdus. Socialinės įtraukties klausimas yra labai sudėtingas ir reikalauja kompleksinių sprendimų, kurie atitiktų vietos kontekstą, todėl tik stiprus ir ilgalaikis bendradarbiavimas tarp vietinių valstybinių, privačių ir nevyriausybių organizacijų gali sėkmingai kurti tinkamiausius sprendimus. Panaudodama patirtį, žinias (angl. *know-how*) ir socialinius pagrindinių organizacijų tinklus, sėkminga socialinė partnerystė yra tikrai efektyvesnė, palyginti su vienos organizacijos bandymais padaryti teigiamų pokyčių kompleksinių socialinių problemų sprendimo srityje.

Įgyvendinant socialinės partnerystės principą nesant socialinės partnerystės tradicijų, didelių iššūkių kelia nenoras prisidėti prie partnerystės, sunkus tarpusavio darbo koordinavimas, laiko gaišimas per sprendimų priėmimo procesus bei būtinybė keisti požiūrį ir darbo įpročius. Centralizuoto valdymo liekanos, nelygiateisis partnerių dalyvavimas, informacijos ir komunikacijos trūkumas taip pat sukuria prielaidų išankstinėms nuostatomis ir nepasitikėjimui tarp partnerių. Paplitusi praktika, kai organizacijai socialinės partnerystės tinkle atstovauja vienas žmogus

neįtraukiant visos organizacijos, taip pat kelia sunkumų, nes tam žmogui palikus organizaciją kyla grėsmė projekto tęstinumui. Visos šios kliūtys silpnina socialinę partnerystę ir jos gebėjimą veiksmingai spręsti socialinės atskirties problemas.

Tyrimas parodė, kad šiuo atveju teigiamą paskatą socialinių inovacijų tinklų formavimuisi turėjo užsienio šalių patirtis, t. y. gerieji pavyzdžiai iš šalių, kurios turi senas socialinių inovacijų tradicijas. Be to, šių tinklų formavimąsi palengvina specialios programos, skirtos skatinti organizacijų bendradarbiavimui siekiant efektyvių socialinių problemų sprendimo būdų. Nagrinėtu atveju vienas iš socialinių tinklų išiliejimo į tarptautinius tinklus veiksnių buvo „Equal“ programos reikalavimas sukurti tarptautines partnerystes. Tai leido ne tik keistis patirtimi, atlikti bendrus tyrimus, bet ir užmegzti platų tiek institucinių, tiek asmeninių kontaktų tinklą. Šis tinklas, pasibaigus projektams, leido toliau plėsti tarptautinį bendradarbiavimą: dalyvavimą bendruose su buvusiais partneriais tarptautiniuose projektuose, įsitraukimą į kitas europines iniciatyvas, jungiančias institucijas, dirbančias tiek inovacijų paieškos ir įgyvendinimo srityje, tiek tarptautinių tyrimų, sudarančių naujų inovacijų pagrindą, srityje. Tad manoma, jog priemonės, skirtos skatinti tarptautinei partnerystei, gerokai prisidėtų prie socialinių inovacijų tinklų stiprinimo ir kartu socialinių inovacijų kūrimo Lietuvoje.

Asmeninio tinklo atvejo analizė taip pat atskleidė, kad tokio tinklo saviorganizavimui yra reikšmingos įvairaus lygmens formalios ir neformalios skatinimo priemonės ir apribojimai. Asmeninių tinklų formavimąsi lemiantys išoriniai veiksniai yra politinė santvarka ir nacionalinė MTEP politika bei atviros visuomenės koncepcija ir galimybė valdyti informaciją naudojantis internetu. Vidiniai veiksniai apima asmeninę iniciatyvą, bendros kalbos mokėjimą, bendrus profesinius interesus ir galimų bendrų interesų numatymą. Asmeninio tinklo kūrimosi principai nacionalinėje ar tarptautinėje MTEP erdvėje iš esmės panašūs ir veikia legitimumo kontekste. Abiem atvejais yra reikšmingas išorinis legitimumas, t. y. formali asmeninė veikėjų pozicija hierarchinėje (centro–periferijos) sistemoje, ir vidinis legitimumas, t. y. abipusis suvokimas to, kiek tinklo partneris atitinka tarpusavio sąveikos profesinės kultūros reikalavimus. Be to, nacionalinėje ir tarptautinėje tinklaveikoje yra svarbus pasitikėjimas. Su pasitikėjimo stoka gali būti siejamas sąlyginis nacionalinių tinklų uždarumas, polinkis „monopolizuoti“ kontaktus, ypač tarptautinius.

Apibendrinant galima teigti, kad esant inovacijoms nepalankiai kultūrai bei bendradarbiavimo tradicijų stokai vienas iš pagrindinių veiksnių, galinčių padėti kurtis inovacijų tinklams šalyje bei tarptautiniu mastu ir išlaikyti tinklinės veiklos tęstinumą, yra išorinės tinklų kūrimąsi skatinančios priemonės. Šios priemonės gali būti pačių įvairiausių formų – nuo didelio masto specialių programų, skatinančių technologinių ir netechnologinių inovacijų paiešką ir eksperimentinį įgyvendinimą numatant (socialinę) partnerystę nacionaliniu ir tarptautiniu lygmeniu, iki vienkartinė ar periodinių inovacijas ir verslumą skatinančių renginių, padedančių formuoti momentiniams ir ilgalaikiams inovacijų tinklams, pasiūlant vietą, laiką, erdvę, tinkamą bendravimo atmosferą bei kitas įgalinančias priemones. Palaipsniui šios priemonės sudaro prielaidas inovacinės kultūros vystymuisi bei inovacijų kūrimui ir įgyvendinimui. Taigi politinėmis ir finansinėmis priemonėmis verta skatinti tokių programų, renginių ir organizacijų, prisidedančių prie inovacijų tinklų formavimosi, veiklą.

## NAUDOTOS LITERATŪROS SĄRAŠAS

---

1. Agapitova, N. 2003. The Impact of Social Networks on Innovation and Industrial Development. *DRUID Summer Conference paper*, 1–26.
2. Aldrich, H. E.; Zimmer, C. 1986. Entrepreneurship Through Social Networks. In: D. Sexton, R. Smilor (eds.). *The Art and Science of Entrepreneurship*. New York: Ballinger, 3–23.
3. Amin, A.; Thrift, N. 1992. Neo-Marshallian Nodes in Global Networks. *International Journal of Urban and Regional Research*, 16, 571–587.
4. Andersen, J. B. 2009. *The Next Big Thing? Trends Shaping Nordic Innovation the Nordic Council of Ministers*. Nordic Innovation Center.
5. Antinienė, D.; Baršauskienė, V.; Merkys, G. 2004. Lietuvos studentų socialiniai ryšiai: diagnostinis tyrimas naudojant socialinio tinklo matricą. *Psichologija*, 30, 32–46.
6. Baron, R. A.; Markman, D. G. 2003. Beyond Social Capital: the Role of Entrepreneurs' Social Competence in Their Financial Success. *Journal of Business Venturing*, 18, 41–60.
7. Baum, J. A. C.; Powell, W. W. 1995. Cultivating an Institutional Ecology of Organizations: Comment on Hannan, Carroll, Dundon, and Torres. *American Sociological Review*, 60 (4), 529–538.
8. Berry, J. W. 2004. Fundamental Psychological Processes in Intercultural Relations. In: *Handbook of Intercultural Training*. Thousand Oaks: Sage Publications, 166–184.
9. Beugelsdijk, S.; Maseland, R.; Van Hoorn, A. 2013. *Are Hofstede's Culture Dimensions Stable Over Time? A Generational Cohort Analysis*. Prieiga per internetą: <http://ssrn.com/abstract=2336893>.

10. Bienenstock, E. J.; Bonacich, P. 1992. The Core as Solution to Exclusionary Networks. *Social Networks*, 14, 231–244.
11. Bienenstock, E. J.; Bonacich, P. 1997. Network Exchange as a Cooperative Game. *Rationality and Society*, 9, 37–65.
12. Byrne, J. A. MBA startups at Stanford reach all-time high. *Fortune*, 1 June, 2012. Prieiga per internetą: <http://management.fortune.cnn.com/2012/06/01/mba-startups-stanford>.
13. Bourdieu, P. 1985. The Forms of Capital. In: J. G. Richardson (Ed.). *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*. New York: Greenwood, 241–258.
14. Bourdieu, P. 1986. The Forms of Capital. In: J. Richardson (Ed.). *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*. New York: Greenwood, 241–258.
15. Bourdieu, P.; Wacquant, L. 1992. *An Invitation to Reflexive Sociology*. Chicago: The University of Chicago Press.
16. Bray, P. 2012. When Is My Tweet's Prime of Life? (A brief statistical interlude). Prieiga per internetą: <http://moz.com/blog/when-is-my-tweets-prime-of-life>.
17. Brandes, U.; Erlebach, T. (eds.). 2005. *Network Analysis: Methodological Foundations*. Lecture Notes in Computer Science Tutorial, 3418. Springer-Verlag.
18. Brass, D. J. 1995. A Social Network Perspective on Human Resources Management. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 13, 39–79.
19. Buligescu, B.; Hollanders, H.; Saebi, T. 2012. *Social Attitudes to Innovation and Entrepreneurship*. PRO INNO Europe: INNO Grips II report, Brussels: European Commission, DG Enterprise and Industry.
20. Burt, R. S. 1992. *Structural Holes: The Social Structure of Competition*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
21. Burt, R. S. 2001. Structural Holes versus Network Closure as Social Capital. In: N. Lin et al. (eds.). *Social Capital – Theory and Research*. New York: Aldine de Gruyter, 31–56.
22. Campbell, D. F. J.; Guttel, W. H. 2005. Knowledge Production of Firms: Research Networks and the ‘Scientification’ of Business R&D. *Technology Management*, Vol. 31, No. 1/2, 152–175.
23. Castells, M. 2004. Afterword: Why Networks Matter. In: H. McCarthy, P. Miller, P. Skidmore (eds.). *Network Logic: Who Governs in an Interconnected World?* London: Demos, 221–225.

24. Castells, M. 2005. *Tinklaveikios visuomenės raida*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
25. Casti, J. 1986. On System Complexity: Identification, Measurement, and Management. In: *Complexity, Language, and Life: Mathematical Approaches*. Berlin: Springer-Verlag.
26. Chesbrough, H. 2003. *Open Innovation*. Cambridge: Harvard University Press.
27. Civitta, Startup Lithuania, Startupų ekosistemos lyderių apklausos rezultatų analizė. Parengė Danielius Stasiulis, 2012-05-07. Prieiga per internetą: <http://hubvilnius.lt/blog/startuoliu-ekosistemos-vertinimas/>.
28. Coe, N.; Bunnell, G. 2003. 'Spatializing' Knowledge Communities: Towards a Conceptualization of Transnational Innovation Networks. *Global Networks*, 3, 437–456.
29. Coleman, J. S. 1988. Social Capital in the Creation of Human-capital. *American Journal of Sociology* 94, 95–120.
30. Coleman, J. S. 1990. *Equality and Achievement in Education*. Westview Press.
31. Coleman, J. S. 1990. *Foundations of Social Theory*. Cambridge: Belknap Press.
32. Cook, K. S. 1977. Exchange and Power in Networks of Interorganizational Relations. *Sociological Quarterly*, 18, 62–82.
33. Cook, K. S. 1982. Network Structures from an Exchange Perspective. In: P.V. Marsden, N. Lin (eds.). *Social Structure and Network Analysis*. Beverly Hills, CA: Sage, 177–218.
34. Cook, K. S.; Whitmeyer, J. M. 1992. Two Approaches to Social Structure: Exchange Theory and Network Analysis. *Annual Review of Sociology*, 18, 109–127.
35. Cornelissen, J. 2004. *Corporate Communications. Theory and Practice*. London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage Publications.
36. Czarniawska, B. 1998. *A Narrative Approach to Organization Studies*. Canada, Thousand Oaks: Sage Publications.
37. Černe, M.; Jaklič, M.; Škerlavaj, M. 2013. Decoupling Management and Technological Innovations: Resolving the Individualism–Collectivism Controversy. *Journal of International Management*, 19(2), 103–117.
38. Čiupailaitė, D. 2007. Socialinė partnerystė kaip kompleksinės socialinės problemos įveikos galimybė. *Socialiai pažėidžijamo jaunimo integracijos į darbo rinką prielaidos Lietuvoje*. Viešosios politikos ir vadybos institutas, 172–212.
39. Denzin, N. 1970. *Sociological Methods: A Sourcebook*. New Brunswick: Transaction Publishers.

40. Dhanaraj, A.; Parkhle, C. 2006. Orchestrating Innovation Networks. *Academy of Management Review*, 3, 659–669.
41. DiMaggio, P. J.; Powell, W. 1983. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48, 147–160.
42. Drucker, P. F. 1985. The Discipline of Innovation. *Harvard Business Review*, May–June, 1985.
43. Efrat, K. 2014. The Direct and Indirect Impact of Culture on Innovation. *Technovation*, 34(1), 12–20.
44. Emerson, R. M. 1972. Exchange Theory: Part I. Psychological Basis for Social Exchange. In: J. Berger, M. Zelditch, B. Anderson (eds.). *Sociological Theories in Progress*. Boston: Houghton Mifflin, 38–57.
45. Emerson, R. M. 1972. Exchange Theory: Part II. Exchange Relations and Networks. In: J. Berger, M. Zelditch, B. Anderson (eds.). *Sociological Theories in Progress*. Boston: Houghton Mifflin, 58–87.
46. Emirbayer, M. 1997. Manifesto for a Relational Sociology. *The American Journal of Sociology*, 103, 2, 281–317.
47. Emirbayer, M.; Goodwin, J. 1994. Network Analysis, Culture, and the Problem of Agency. *The American Journal of Sociology*, 99, 1411–1465.
48. *Empowering People, Driving Change. Social Innovation in the European Union*. Bureau of European Policy Advisers, European Commission. 2011. Prieiga per internetą: [ec.europa.eu/bepa/pdf/publications\\_pdf/social\\_innovation.pdf](http://ec.europa.eu/bepa/pdf/publications_pdf/social_innovation.pdf).
49. Eriksonas, L. 2009. Kiekybinės-kokybinės apklausos metodai ir rodikliai IKT mokslinių kompetencijų vertinimu. *Kompiuterininkų dienos-2009*, Kaunas: KTU.
50. Eriksonas, L. 2010. Peer Driven Survey Methodology and Indicators for Policy Relevant Research Competence Assessment [poster presentation]. *European Network of Indicators Designers Indicators Conference*, Paris.
51. Eriksonas, L. 2013. The Impact of Time Zone Difference on Social Networks of Entrepreneurs. Sunbelt 2013 Conference, University of Hamburg, Hamburg.
52. Feld, B. 2012. *Startup Communities: Building an Entrepreneurial Ecosystem in Your City*. New Jersey, Wiley.
53. Field, J. 2003. *Social Capital*. London: Routledge.
54. Findlay, J.; Straus, A. 2011. *Are You Wisdom Economy Ready?* Maverick and

- Boutique/Zing. Prieiga per internetą: <http://www.slideshare.net/herbalin/the-wisdom-economy-8990358>.
55. Frank, O.; Snijders, T. A. B. 1994. Estimating the Size of Hidden Populations Using Snowball Sampling. *Journal of Official Statistics*, 10, 53–67.
  56. Freeman, Ch. 1991. Network of Innovators: A Synthesis of Research Issues. *Research Policy*, 20, 499–514.
  57. Freeman, C. 1997. The „National System of Innovation“ in Historical Perspective. In: D. Archibugi, J. Michie (eds). *Technology, Globalisation and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press, 24–49.
  58. Fulk, J.; Flanagan, A. J.; Kalman, M. E.; Monge, P. R.; Ryan, T. 1996. Connective and Communal Public Goods in Interactive Communication Systems. *Communication Theory*, 6, 60–87.
  59. Gabbay, S. M.; Zuckerman, E. W. 1998. Social Capital and Opportunity in Corporate R&D: The Contingent Effect of Contact Density on Mobility Expectations. *Social Science Research*, 27, 189–217.
  60. Gečienė, I. 1999. *Galia stratifikacijos teorijose. Socialinis struktūrinimasis ir jo pažinimas*. M. Taljūnaitė (sud.). Vilnius, Lietuvos filosofijos ir sociologijos institutas, 54–75.
  61. Gečienė, I. 2008. Išvykusių į užsienį Lietuvos mokslininkų reintegracijos nuostatos. *Tyrėjų gebėjimų ugdymas Lietuvai integruojantis į Europos Sąjungos infrastruktūrą*. M. Taljūnaitė ir K. Sviklas (sud.). Vilnius, Socialinių tyrimų institutas, 165–185.
  62. Gečienė, I. 2009. Socialinių tinklų analizė migracijos studijose. *Sociologija. Mintis ir veiksmai*, 2(25), 130–143.
  63. Geron, T. 2012. The Most Influential Angel Investors on AngelList in Forbes, 2012-01-05. Prieiga per internetą: <http://www.forbes.com/sites/tomiogeron/2012/05/01/the-most-influential-angel-investors-on-angellist/>.
  64. Gloor, P. A. 2006. *Swarm Creativity: Competitive Advantage Through Collaborative Innovation Networks*. Oxford University Press.
  65. Gorodnichenko, Y.; Roland, G. 2010. Culture Institutions and the Wealth of Nations. *Discussion Paper Series // Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit*, 5187.
  66. Granovetter, M. 1983. The Strength of Weak Ties: a Network Theory Revisited. *Sociological Theory*, 1, 201–233.
  67. Hayton, J. C.; Cacciotti, G. 2013. Is there an Entrepreneurial Culture? A Review of Empirical Research. *Entrepreneurship and Regional Development: An International Journal*, 25(9–10), 708–731.



68. Hayton, J. C.; George, G.; Zahra, Sh. A. 2002. National Culture and Entrepreneurship: A Review of Behavioral Research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26(4), 33–52.
69. Halkos, G. E.; Tzeremes, N. G. 2013. Modelling the Effect of National Culture on Countries' Innovation Performances: A Conditional Full Frontier Approach. *International Review of Applied Economics*, 27(5), 656–678.
70. Heckathorn, D. D. 1997. Respondent-Driven Sampling: A New Approach to the Study of Hidden Populations. *Social Problems*, 44(2), 174–199.
71. Heinonen, J. 2001. Entrepreneurship in Public Sector Organizations. Conference Proceedings of RENT (Research in Entrepreneurship and Small Business) XV in Turku, Finland, November 22–23, 2001. (Ed. Paula Kuopusjärvi). Business Research and Development Centre, Turku School of Economics and Business Administration, 223–235.
72. Hofstede, G. 2001. *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations across Nations*. 2nd ed. Thousand Oaks: Sage Publications.
73. Hofstede, G.; Hofstede, G. J.; Minkov, M. 2010. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. 3rd. rev. ed. New York: McGraw Hill.
74. Hollanders, H.; Es-Sadki, N.; Kanerva, M. 2015. *Innovation Union Scoreboard 2015*. European Commission. Prieiga per internetą: [http://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/facts-figures/scoreboards/files/ius-2015\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/facts-figures/scoreboards/files/ius-2015_en.pdf).
75. Howaldt, J.; Schwarz, M. 2010. *Social Innovation: Concepts, Research Fields and International Trends*, Prieiga per internetą: [http://www.sfsdortmund.de/odb/Repository/Publication/Doc%5C1289%5CIMO\\_Trendstudie\\_Howaldt\\_Schwarz\\_englische\\_Version.pdf](http://www.sfsdortmund.de/odb/Repository/Publication/Doc%5C1289%5CIMO_Trendstudie_Howaldt_Schwarz_englische_Version.pdf).
76. Huettinger, M. 2008. Cultural Dimensions in Business Life: Hofstede's Indices for Latvia and Lithuania. *Baltic Journal of Management*, 3(3), 359–376.
77. Hussler, C. 2004. Culture and Knowledge Spillovers in Europe: New Perspectives for Innovation and Convergence Policies? *Economics of Innovation and New Technology*, 13(6), 523–541.
78. Yuan, F.; Zhou, J. 2015. Effects of Cultural Power Distance on Group Creativity and Individual Group Member Creativity. *Journal of Organizational Behavior* [Early view electronic publication].
79. Janiūnaitė, B. 2007. *Piliečių inovacinė kultūra: mokslo studija*. Kaunas: Technologija.
80. Janiūnaitė, B.; Petraitė, M. 2010. The Relationship between Organizational

- Innovative Culture and Knowledge Sharing in Organization: the Case of Technological Innovation Implementation in a Telecommunication Organization. *Socialiniai mokslai*, 69(3), 14–29.
81. Janiūnaitė, B.; Petraitė, M.; Jucevičius, G. 2011. *Organizacijų inovacinė kultūra mokslo studija*. Kaunas: Technologija.
  82. Jucevičius, G. 2008. Social Dimensions of Technological Innovations: Cultural and Institutional Perspectives. *Socialiniai mokslai*, 59(1), 29–41.
  83. Kaasa, A.; Vadi, M. 2010. How does Culture Contribute to Innovation? Evidence from European Countries. *Economics of Innovation and New Technology*, 19(7), 583–604.
  84. Kane, T. 2010. *The Importance of Startups in Job Creation and Job Destruction*, June 2010. Prieiga per internetą: <http://www.kauffman.org/research-and-policy/the-importance-of-startups-in-job-creation-and-job-destruction.aspx>.
  85. Kane, T. 2012. The Collapse of Startups in Job Creation. *Economic Policy Briefing Paper*, September 2012.
  86. Katz, N.; Lazer, D.; Arrow, H.; Contractor, N. 2004. Network Theory and Small Groups. *Small Group Research*, 35(3), 307–332.
  87. Kedia, B. L.; Keller, R. T.; Scott, D. J. 1992. Dimensions of National Culture and the Productivity of R&D Units. *Journal of High Technology Management Research*, 3(1), 1–18.
  88. Kilduff, M.; Tsai, W. 2003. *Social Networks and Organizations*. Sage Publications.
  89. Kilduff, M.; Tsai, W.; Hanke, R. 2006. A Paradigm Too Far? A Dynamic Stability Reconsideration of the Social Network Research Paradigm. *Academy of Management Review*, 31, 1031–1048.
  90. Kroeber, A. L.; Kluchhohn, C. 1952. Culture: a Critical Review of Concepts and Definitions. *Papers*, 47(1). Cambridge: Peabody Museum of Archaeology and Ethnology.
  91. Kuzmickaitė, D. K. 2004. Tarp dviejų pasaulių: naujieji imigrantai lietuviai Čikagoje. Vytauto Didžiojo universitetas. Kaunas.
  92. Landry, R.; Amara, N.; Lamari, M. 2000. Does Social Capital Determine Innovation? To What Extent? Paper prepared for presentation at the 4<sup>th</sup> International Conference on Technology Policy and Innovation, Curitiba, Brazil, August 28–31, 2000.
  93. Larédo, P. 1998. The Networks Promoted by the Framework Programme and the Questions they Rise about its Formulation and Implementation. *Research Policy*, 27, 589–598.

94. Laursen, K.; Salter, A. 2004. Searching High and Low: What Types of Firms Use Universities as a Dource of Innovation? *Research Policy*, 33, 1201–1215.
95. Lažnjak, J. 2011. Dimensions of National Innovation Culture in Croatia. Content Validity of Hofstede's Dimensions. *Social Research Journal for General Social Issues* (Društvena istraživanja Časopis za opća društvena pitanja), 4, 1015–1038.
96. Lessig, L. 2001. *The Future of Ideas: The Fate of the Commons in a Connected World*. New York: Random House.
97. Lietuvių mentaliteto problemos – hierarchija ir rizikos vengimas. Delfi.lt. 2012 m. vasario 14 d. Prieiga per internetą: <http://mokslas.delfi.lt/mokslas/lietuviu-mentaliteto-problemos-hierarchija-ir-rizikos-vengimas.d?id=55489183#ixzz2dx6Ztl1H>.
98. Lietuvos inovacijų strategija 2010–2020, patvirtinta 2010 m. vasario 17 d. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimu Nr. 163.
99. Lin, N. 2001. Bilding a Network theory of Social Capital. In: N. Lin et al. (eds.). *Social Capital – Theory and Research*. New York: Aldine de Gruyter, 3–29.
100. Lin, N. 2001. *Social Capital: A Theory of Social Structure and Action*. Cambridge, MA: Cambridge University Press.
101. Lin, L.-H. 2009. Effects of National Culture on Process Management and Technological Innovation. *Total Quality Management and Business Excellence*, 20(12), 1287–1301.
102. Lukeš, M.; Černíková, A.; Svátek, T.; Nový, I.; Lukešová, J. 2008. *Cultural Differences in Innovative Behaviour: Four Country Study on Representative Samples*. Project CID: Cultural and Innovation Dynamics – Explaining the Uneven Evolution of Human Knowledge (Contract n.: FP6-043345). Prieiga per internetą: [http://www.kites.unibocconi.it/wps/allegatiCTP/D10\\_2.pdf](http://www.kites.unibocconi.it/wps/allegatiCTP/D10_2.pdf).
103. Lukeš, M.; Svátek, T. 2007. *National Culture and Innovation: Theoretical Review*. Deliverable for the Project CID: Cultural and Innovation Dynamics – Explaining the Uneven Evolution of Human Knowledge (Contract n.: FP6-043345). Prieiga per internetą: [http://www.kites.unibocconi.it/wps/allegatiCTP/D10\\_1.pdf](http://www.kites.unibocconi.it/wps/allegatiCTP/D10_1.pdf)
104. Marin, A.; Wellman, B. 2009. Social Network Analysis: An Introduction. In: P. Carrington, J. Scott (eds.). *Handbook of Social Network Analysis*. London: Sage.
105. Marwell, G.; Oliver, P. 1993. *The Critical Mass in Collective Action: A Micro-social Theory*. Cambridge, MA: Cambridge University Press.

106. McGrath, H.; O'Toole, T. 2014. A Cross-cultural Comparison of the Network Capability Development of Entrepreneurial Firms. *Industrial Marketing Management*, 43, 897–910.
107. Meyer, J. W.; Rowan, B. 1977. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83, 340–363.
108. Mockaitis, A. I. 2002. The National Cultural Dimensions of Lithuania. *Ekonomika*, 59, 67–77.
109. Monge, P. R.; Fulk, J. K.; Kalman, M.; Flanagan, A. J.; Parnassa, C.; Rumsey, S. 1998. Production of Collective Action in Alliance-based Interorganizational Communication and Information Systems. *Organization Science*, 9, 411–433.
110. Moody, J. 2001. Peer Influence Groups: Identifying Dense Clusters in Large Networks. *Social Networks*, 23, 261–283.
111. Murray, R.; Caulier-Grice, J.; Mulgan, G. 2010. *Open Book of Social Innovation*. NESTA and Young Foundation. Prieiga per internetą: [http://www.nesta.org.uk/publications/assets/features/the\\_open\\_book\\_of\\_social\\_innovation](http://www.nesta.org.uk/publications/assets/features/the_open_book_of_social_innovation).
112. Neff, G. 2012. *Venture Labor: The Risks of Work in Social Media*. MIT Press.
113. Nonaka, I.; Konno, N. 1998. The Concept of „Ba“: Building a Foundation for Knowledge Creation. *Californian Management Review*, 40(3), 40–54.
114. Nonaka, I.; Toyama, R.; Konno, N. 2000. SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. *Long Range Planning*, 33, 5–34.
115. Nooteboom, B.; Gilsing, V. A. 2004. Density and Strength of Ties in Innovation Networks: A Competence and Governance View (No. ERS-2004-005-ORG). ERIM Report Series Research in Management. Prieiga per internetą: <http://hdl.handle.net/1765/1124>.
116. Ohly, S.; Kase, R.; Škerlavaj, M. 2010. Networks for Generating and for Validating Ideas: The Social Side of Creativity. *Innovation Management, Policy and Practice*, 12, Issues 1, April 2010.
117. Oslo-Manual 2005. European Commission. Prieiga per internetą: <http://www.oecd.org/science/innovationinsciencetechnologyandindustry/2367580.pdf>
118. Oxford Advanced Learners' Dictionary. Prieiga per internetą: <http://www.oxfordlearnersdictionaries.com>.
119. *Partnership Working*. Scottish Executive Social Research. 2004. Prieiga per internetą: [www.scotland.gov.uk/socialresearch](http://www.scotland.gov.uk/socialresearch).
120. Pescosolido, B. A. 2007. The Sociology of Social Networks. In: C. D. Bryant, D. L. Peck (eds.). *21st Century Sociology*, 1. Sage Publications, 208–217.

121. Prigozhin, I. R. 2000. Network Society. *Journal of World-System Research*. Special Issue: Festschrift for Immanuel Wallerstein – Part II. 6, 1, 892–898.
122. Puia, G.; Ofori-Dankwa, J. 2013. The Effects of National Culture and Ethno-linguistic Diversity on Innovativeness. *Baltic Journal of Management*, 8(3), 349–371.
123. Purcell, P. 2006. *Networked Neighbourhoods: The Connected Community in Context*. London: Springer-Verlag.
124. Putnam, R. D. 1993. *Making Democracy Work*. Harvard: Harvard University Press.
125. Putnam, R. D. 2000. *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. New York: Simon and Schuster.
126. Putnam, R. D.; Goss, K. A. 2002. Introduction. In: R. Putnam (eds.). *Democracy in Flux*. Oxford: Oxford University Press.
127. Ramonaitė, A.; Kavaliauskaitė J. (red.). 2011. Sąjūdžio įstakų beiškant: nepaklusniųjų tinklavėkos galia. Vilnius: Baltos lankos.
128. Ramonaitė, A.; Nevinskaitė, L.; Beresnevičiūtė, V.; Vinogradnaitė, I.; Žiliukaitė, R. 2006. *Neatrasta galia. Lietuvos pilietinės visuomenės žemėlapis*. Vilnius: Versus Aureus.
129. Rauch, A.; Frese, M.; Wang, Z.-M.; Unger, J.; Lozana, M.; Kupcha, V.; Spirina, T. 2013. National Culture and Cultural Orientations of Owners Affecting the Innovation–Growth Relationship in five Countries. *Entrepreneurship and Regional Development: An International Journal*, 25(9–10), 732–755.
130. Reis, N. R. et al. 2013. A Bibliometric Study of the Cultural Models in International Business Research. *BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, 10(4), 340–354.
131. Rhinow, H.; Muller-Prothmann, T. 2009. Innovation Profiler – Identification and Prioritisation of Innovation Factors Based on Social Networks Analysis, XX ISPIM Conference 2009. Viena, Austria.
132. Rinne, T.; Steel, G. D.; Fairweather, J. 2012. Hofstede and Shane Revisited: The Role of Power Distance and Individualism in National-Level Innovation Success. *Cross-Cultural Research*, 46(2), 91–108.
133. Rogers, E. M. 2003. *Diffusion of Innovations*, 5th ed. Free Press.
134. Rossberger, R. J.; Krause, D. E. 2012. National Culture, Heterogeneity and Innovation. New Insights into the Relationship between the GLOBE Dimensions and National Level Innovation. *GSTF International Journal of Law and Social Sciences (JLSS)*, 2(1), 84–89.

135. Ruths, D. Network Generation Mechanisms and the Twitter Online Network. Sunbelt Conference on Networks, Riva del Garda, Italy, 1–4 July 2010.
136. Sakakibara, M.; Branstetter, L. 2001. Do Stronger Patents Induce More Innovation? Evidence from the 1988 Patent Law Reforms. *Rand Journal of Economics*, 32(1), 77–100.
137. Sala, A.; Landoni, P.; Verganti, R. 2011. R&D Networks: an Evaluation Framework. *International Journal of Technology Management*, 53(1), 19–43.
138. Salancik, G. 1995. Wanted: A Good Network Theory of Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 40, 343–348.
139. Saunders, C. 2007. Using Social Network Analysis to Explore Social Movements: A Relational Approach. *Social Movement Studies*, 6, 3, 227–243.
140. Saxenian, A. 1999. *Silicon Valley's New Immigrant Entrepreneurs*. San Francisco: Public Policy Institute of California.
141. Scharmer, C. O. 2000. Self-Transcending Knowledge: Sensing and Organizing Around Emerging Opportunities. *Journal of Knowledge Management*. Special Issue on Tacit Knowledge Exchange and Active Learning. Sage.
142. Schoof, U. 2006. Stimulating Youth Entrepreneurship: Barriers and Incentives to Enterprise Start-ups by Young People. *SEED Working Paper*, 76. Prieiga per internetą: [http://www.ilo.org/empent/Publications/WCMS\\_094025/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/empent/Publications/WCMS_094025/lang--en/index.htm).
143. Selsky, J. W.; Parker, B. 2005. Cross-Sector Partnerships to Address Social Issues: Challenges to Theory and Practice. *Journal of management*, 31(6), 849–873. London: Sage Publications, 856.
144. Shane, S. 1993. Cultural Influences on National Rates of Innovation. *Journal of Business Venturing*, 8, 59–73.
145. Shane, S. 1995. Uncertainty Avoidance and the Preference for Innovation Championing Roles. *Journal of International Business Studies*, 26(1), 47–68.
146. *Social Innovation Europe*. European Commission. 2012. Prieiga per internetą: [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/social-innovation/sie-final-report\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/social-innovation/sie-final-report_en.pdf).
147. Steel, G. D. 2011. *Principles That Guide Innovation: Predicting the Global Innovation Index Score with Dimensions of Human Values*. Published conference paper. Conference organised by the Lincoln University Technology Users' Innovation (TUI) Group, 13–14 June 2011, Sudima Hotel, Christchurch, New Zealand.
148. Steensma, H. K.; Marino, L.; Weaver, K. M.; Dickson, P. H. 2005. The Influ-

- ence of National Culture on the Formation of Technology Alliances by Entrepreneurial Firms. *The Academy of Management Journal*, 43(5), 951–973.
149. Stevenson, W.; Greenberg, D. 2000. Agency and Social Networks: Strategies of Action in a Social Structure of Position, Opposition and Opportunity. *Administrative Science Quarterly*, 45, 651–678.
  150. Stripeikis, O.; Ramanauskas, J. 2011. Inovacijoms palankios organizacinės kultūros veiksniai. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 25(1), 224–230.
  151. Stuart, T.; Sorenson, O. 2005. Social Networks and Entrepreneurship. In: S. A. Alvarez, R. Agarwal, O. Sorenson (eds.). *Handbook of Entrepreneurship Research: Disciplinary Perspectives*. Springer, New York, 233–251.
  152. Study on Social Innovation. Social Innovation eXchange (SIX) and the Young Foundation for the Bureau of European Policy Advisors, 2010. Prieiga per internetą: [http://www.youngfoundation.org/files/images/tudy\\_on\\_Social\\_Innovation\\_22\\_February\\_2010\\_0.pdf](http://www.youngfoundation.org/files/images/tudy_on_Social_Innovation_22_February_2010_0.pdf).
  153. Suchman, M. C. 1995. Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *Academy of Management Journal*, 20(3), 571–610.
  154. Sundbo, J. 2001. *The Strategic Management of Innovation*. United Kingdom: Edward Elgar Publishing
  155. Taylor, M. Z.; Wilson, S. 2012. Does Culture Still Matter? The Effects of Individualism on National Innovation Rates. *Journal of Business Venturing*, 27, 234–247.
  156. *The Global Innovation Index*. 2014. Prieiga per internetą: <http://www.globalinnovationindex.org/content.aspx?page=GII-Home>.
  157. *The New Nature of Innovation*. FORA report to OECD. 2006. Prieiga per internetą: [http://www.newnatureofinnovation.org/full\\_report.pdf](http://www.newnatureofinnovation.org/full_report.pdf).
  158. The Royal Society 2009. Hidden Wealth: the Contribution of Science to Service Sector Innovation. Prieiga per internetą: <https://royalsociety.org/policy/publications/2009/hidden-wealth>.
  159. Thornton, P. H.; Ribeiro-Soriano, D.; Urbano, D. 2011. Socio-cultural Factors and Entrepreneurial Activity: An Overview. *International Small Business Journal*, 29(2), 1–14.
  160. Thrift, N.; Olds, K. 1996. Refiguring the Economic in Economic Geography. *Progress in Human Geography*, 20, 311–37.
  161. Tinati, R. et al. 2012. Identifying Communicator Roles in Twitter. *WWW 2012 – MSND'12 Workshop*, April 16–20, 2012, Lyon, France.

162. Tsoukas, H.; Hatch, M. J. 2001. Complex Thinking, Complex Practice: The Case for Narrative Approach to Organizational Complexity. *Human Relations*, 54(8). United Kingdom: Sage Publications.
163. Tsvetovat, M.; Kouznetsov, A. 2011. *Social Network Analysis for Startups*. O'Reilley Media.
164. Tuomi, I. 2002. *Networks of Innovation. Change and Meaning in the Age of the Internet*. United Kingdom: Oxford University Press.
165. Van de Ven, A. 2007. *Engaged Scholarship. A Guide for Organizational and Social Research*. United Kingdom: Oxford University Press.
166. Van Everdingen, Y. M.; Waarts, E. 2003. The Effect of National Culture on the Adoption of Innovations. *Marketing Letters*, 14 (3), 217–232.
167. Vecchi, A.; Brennan, L. 2009. A Cultural Perspective on Innovation in International Manufacturing. *Research in International Business and Finance*, 23, 181–192.
168. Vilkas, M.; Bučaitė-Vilkė, J. 2009. Besiformuojanti tinklaveikos teorija. *Ekonomika ir vadyba*, 14, 1100–1106.
169. Walsh, J. P.; Nagaoka, S. 2009. How „Open“ is Innovation in the US and Japan? Evidence from the RIETI. *Georgia Tech Inventor Survey*, May 15, 2009. Prieiga per internetą: <http://www.rieti.go.jp/jp/publications/dp/09e022.pdf>.
170. Walsh, J. P.; Yasunori, B.; Akira, G.; Yoshihito, Y. 2008. Promoting University-Industry Linkages in Japan: Faculty Responses to a Changing Policy Environment. *Prometheus*, 26, 39–54.
171. Wellman, B. 1988. Structural Analysis: From Method and Metaphor to Theory and Substance. In: B. Wellman, S. Berkowitz (eds.). *Social structures: A network approach*. Cambridge, England: Cambridge University Press, 19–61.
172. Wellman, B. 1997. Structural Analysis: from Method and Metaphor to Theory and Substance. In: B. Wellman, S. D. Berkowitz (eds). *Social Structures: A Network Approach*, 19–61. Prieiga per internetą: <http://homepage.ntu.edu.tw/~khsu/network/reading/wellman2.pdf>.
173. Wellman, B. et al. 2003. The Social Affordances of the Internet for Networked Individualism. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 8(3).
174. Wen, X.; Huang, C. 2012. *The Impact of Uncertainty Avoidance and Organizational Culture on Management Innovation*. Published conference paper. International Conference on Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering. 20–21 October, 2012. Prieiga per internetą: [http://ieeexplore.ieee.org/xpl/freeabs\\_all.jsp?arnumber=6339846&abstractAccess=no&userType=inst](http://ieeexplore.ieee.org/xpl/freeabs_all.jsp?arnumber=6339846&abstractAccess=no&userType=inst).



175. Willer, D.; Skvoretz, J. 1997. Network Connection and Exchange Ratios: Theory, Predictions, and Experimental Tests. *Advances in Group Processes*, 14, 199–234.
176. Zucker, L. G. 1977. The Role of Institutionalization in Cultural Persistence. *American Sociological Review*, 42, 726–743.
177. Žiliukaitė, R. 2004. Socialinis kapitalas ir internetas. *Sociologija. Mintis ir veiks-  
mas*, 1, 104–114.

## INFORMACIJOS APIE ANALIZUOTAS ĮMONES ŠALTINIAI:

„Pixelmator“:

<http://www.lrytas.lt/sroves/sekmes-istorijos/milijonus-uzdirbe-pixelmator-kurejai-net-nesvarsto-palikti-lietuvos.htm>

„TransferGo“:

<http://www.verslas.in/transfergo-praeitis-dabartis-ateitis/>

<http://vz.lt/article/2013/2/8/perlaidu-sistemas-transfergo-kurejams-lietuva-tik-pirma-stotele>

<http://www.youtube.com/watch?v=ogbnFxb9GB4>

„CG Trader“:

<http://3d.about.com/od/Career-Resources/tp/Interview-With-Cgtraders-Dalia-Lasaite.htm>

<http://www.balsas.lt/naujiena/718886/vilnieciu-startup-as-pritrauke-simtatukstantine-investicija>

<http://www.youtube.com/watch?v=mNTqnOoHpd4>

„Dragvis“:

<http://www.fwd.lt/2012/apzvalgos/domas-sabockis-dragdis-com-saugokite-paveikslelius-is-interneto-per-kelias-sekundes>

<http://www.lrytas.lt/sroves/sekmes-istorijos/dragdis-dvidesimtmečiu-lietuviu-ideja-jau-zavi-milijonus.htm>

<http://www.youtube.com/watch?v=mVDNaluwYMU>

<http://www.youtube.com/watch?v=wXNxLRPMtYE>

„Impresspages“:

<http://www.ekonomika.lt/m/naujiena/lietuviu-sukurta-programine-iranga-geriausia-pasaulyje-16221.html>

<http://www.bznstart.lt/verslas/verslo-ideja/805/Sekme-tik-laiko-klausimas>  
[http://www.youtube.com/watch?v=xQ\\_IRBKt2hw](http://www.youtube.com/watch?v=xQ_IRBKt2hw)

„Xtgem“:

<http://www.skaitykit.lt/xtgemcom-lietuviskas-projektas-populiarus-pasulyje.htm>  
<http://www.15min.lt/mokslasit/straipsnis/technologijos/xtgem-com-lietuviskas-projektas-populiarus-pasulyje-646-133737>  
<http://www.veidas.lt/lietuviska-svetainiu-kurimo-programa>

„AdDuplex“:

<http://www.slideshare.net/ailonid/adduplex-story>

„Bliu Bliu“:

<http://www.claudiosantori.it/projects/>  
<http://www.eu-startups.com/2013/02/bliu-bliu-wins-techchill-baltics-2013/>  
[http://www.youtube.com/watch?feature=player\\_embedded&v=-sxqPphgqFI](http://www.youtube.com/watch?feature=player_embedded&v=-sxqPphgqFI)

„TrackDuck“:

<http://www.verslas.in/trackduck-kasdienybe-ir-uzkulisiai/>

„Exacaster“:

<http://www.balsas.lt/naujiena/729413/lietuviu-exacaster-zengia-i-siaures-amerika>  
<http://www.15min.lt/naujiena/verslas/versli-lietuva/verslo-sekmes-istorija-sarunas-chomentauskas-uab-metasite-business-solutions-verslo-pletros-vadovas-zengta-uz-atlanto-543-229462>  
<http://www.marketer.lt/susijungia-betalt-grupinislt-ir-cherry-4417.htm>

„Sky Biometry“:

<http://www.prnewswire.com/news-releases/neurotechnology-launches-skybiometry-spin-off-company-to-deliver-saas-biometric-identification-and-feature-analysis-183138961.html>

„BuyDeeper“:

<http://www.balsas.lt/naujiena/717360/lietuviu-sukurtas-ismanysis-prietaisas-zuklei-uzkariauja-pasaulio-rinkas>  
<http://www.youtube.com/user/buydeeper>

## SUMMARY

---

Given the slow, compared to other European countries, Lithuania's progress in the development and implementation of innovations, the scientific study aims to analyze social environment of innovation development in the country, focusing on cooperation in culture, on communications and networks among scientists and researchers, between different scientific and studies institutions, between scientific and business community, between public, private and non-governmental sectors in Lithuania and abroad.

Purpose of this scientific study is determined by, on the one hand, insights from recent studies on foreign innovations about innovation networks vital contribution to the rapid innovation implementation and, on the other hand, lack of a tradition of cooperation between Lithuania's innovators, named in Lithuanian Innovation Strategy for 2010-2020 as one of the major obstacles to the development of innovation. Thus, it is expected that the scientific study will help to better understand the innovation environment in Lithuania, will contribute to promoting innovations through the development of innovation networks and their integration into the European Research Area.

Scientific study prepared on the basis of data collected in 2011-2013 for the project 'Analysis of Innovation Networks in Lithuania and Their Integration into European Research Area', funded by the Research Council of Lithuania (contract no. MIP-114/2011). Project study objective - to explore innovation networks in Lithuania.

Objectives of the scientific study:

1. Investigate structure and actors of the selected Lithuanian Innovation Networks;
2. Investigate what is communicated through innovation networks and how, with a focus on knowledge and information flows;
3. Analyze what economic, cultural and social factors influence the development of innovation networks, innovation development and implementation;
4. Investigate Lithuanian Innovation Networks connections with the Europe's innovation networks and their dynamics;
5. Identify innovation networks in Lithuania and their value-added enhancement factors.

An innovation networks exploratory quantitative study revealed that, quantitative social network analysis method is not sufficient to investigate innovation networks, as it does not reveal the ambivalent social links between separate network participants. Therefore, the following main methods were selected for further research: 1) quantitative social network analysis using publicly available materials from the social networks on the social links; 2) a case study using direct involvement (participatory research), and interviews with core participants of the network. Secondary data analysis and qualitative interview techniques were also used in this research. Selected methods allowed to obtain a deeper knowledge about networks' structure, content and features, dynamics of formation and arising problems and their impact on innovations creation.

### **The structure of scientific study**

In the first part of the scientific study general innovation networks and innovation environment aspects are presented.

The first chapter describes the basic concepts used in study - innovations, networks, innovation networks, innovation legitimacy, etc. Factors of innovation, the different forms of innovation, social network characteristics, types of innovation networks, innovation network's legitimacy and social networks' analysis' methodology are discussed too. This chapter provides theoretical and methodological foundation for the other scientific study parts.

In the second chapter the cultural influence of the country's innovativeness and innovative social relations is discussed. The concept of culture, the measurement of cultural values, the main theories of cultural dimensions are presented. The cultural dimensions' influence to innovativeness and cultural impact on innovativeness value for management and policy are presented. Finally, Lithuania's cultural dimensions' links with innovativeness are discussed. These insights of this part are adapted in other parts of the study, where specific cases of innovation networks were analyzed.

The second part of the scientific study is devoted to the innovation networks' structure and activity forms. This section presents a few selected innovation networks studies and network formation is analyzed through a personalized approach.

The third chapter analyzes the selected innovation network formation case - start-ups Innovation Networks by using pilot social networking study methodology. The aim is to identify the factors that influence expansion of innovative networks of start-up companies in Lithuania, evaluating the role of venture capital institutions and representatives of these institutions in the social networks of start-ups. Twitter social network data of selected start-ups is analyzed. Who are the participants of start-ups social network's ecosystem. Lithuanian start-ups ecosystem development stages are compared with other countries examples in order to identify common patterns.

The fourth chapter analyzes the social network instant impact to innovation development. Social network instantly formed at the international "Launch48" event (which took place in Vilnius) for generating and implementing innovative ideas was selected for the analysis. This part deals with the theories of micro-level processes in innovations, which reveal, that innovation is the result of a process of knowledge creation and innovation processes are inherently networking (covering context, the participants and their relationships). Knowledge creation and conversion processes in the instantaneous social network are approached according to those theories.

The fifth chapter from the business innovations shifts to social innovations and the selected Lithuanian social networks analysis is presented in order to explore

social innovation networks' formation and continued opportunities in Lithuania and beyond. Two Communities, formed by „Equal“ Development program are analyzed, showing innovation networks', formed from this communities, structure, functions, networking communications content. It also analyzes important aspects for the formation and continuity dynamics of innovation networks: the development of communities, approach to social partnership principles of operation and their benefits, the transformation and continuity of social networks and their integration into the social innovation networks of Europe.

In the sixth chapter the development of social networks links, sustainability, loss and restoration is examined through the prism of a personal network formation, emphasizing the aspect of legitimacy. The aim is to investigate the influence of legitimacy on personal networks in context of their integration into the national and international research area. The data were interpreted more through focusing on internal legitimacy, i.e. mutual understanding of the network actors to be or not to be legitimated (recognized), rather than at the outside legitimacy, i.e. their CV or their organizations recognition by the broad social environment.

## **Results**

Country's cultural characteristics have significant influence on Innovation networks operation. Cultural influence on innovations usually is analyzed according to Hofstede's cultural dimensions, where three dimensions have the largest and empirically significant influence on innovations. Unfavorable to innovation are high power distance (in high power distance countries innovations are a threat to the established hierarchy, they need support from the 'top' and they hardly rise from a 'bottom'), collectivism (discourages individual initiative and opinion expression) and high uncertainty avoidance (related to innovation fear and it does not enhance the creation of innovation, although able to encourage already established innovations).

These cultural factors may have an impact on innovation networks' operation, because in some respect they influence people relationships, which are necessary for innovation development and implementation. For example, high power distance is an obstacle to exchange information between people of different

status, collectivism is an obstacle to find contacts outside of your own group. The importance of these factors can be seen while exploring Lithuania's researchers integration into the international research networks, where the need to combine different cultural values occurs. So in order to understand the operation of the innovation networks, it pays to carefully study how cultural differences influence people's participation in such networks. In turn, policy-makers are invited to take into account cultural differences while developing incentives to promote innovativeness.

Other important economic and social aspects of the formation of innovation networks were determined. Lithuanian start-ups network survey found that these innovation networks have benefited from a favorable regulatory environment for the financial (venture capital) advent and support from investor and public sector. However, it appears that participation in social networks does not contribute directly to the development of innovation networks, as was predicted at the beginning of the study. After start-ups analysis in space of social network 'Twitter' it was found, that the most successful new companies do not have a large number of Twitter users, with the exception of those, which are not oriented to the Lithuanian user.

While investigating the instantaneous innovation network formation, it was possible to note, that this process needed stimulating context (location, time, space, atmosphere and other incentives), but the network was formed spontaneously and voluntarily, choosing nearest, most interesting idea in the socialization conversion process - by formation of sympathy and primary personal individual contacts. However, further progress in the formation of the network was due to network members' involvement and joint efforts. The most important effect was that the instant social network created the appropriate contexts and enabled knowledge conversion processes. Because of networking and knowledge conversion new knowledge was created - the idea was specified and conceptualized, plans were made for its implementation. So it can be said, that the instant social network enhanced the potential of innovative ideas' implementation.

It is therefore concluded, that new forms of promotion of innovation networks, such as the variety of innovativeness and entrepreneurship promoting events,

create preconditions for the emergence of instantaneous and long lasting social networks by offering a place, time, space, the right atmosphere to communicate and other incentives. Very important factor for the development of social innovation networks are special programs, which provide opportunities in promoting search for social innovations, their experimental implementation and international activities in this field. Gradually, these measures preconditions development of innovation culture, innovations and their implementation. Thus, it is worth to promote such programs, events and organizations that contribute to the formation of innovation networks both politically and financially.

Social Innovation Network case study revealed that social innovation networks in the context of post-communist countries are inspired by good examples from countries that have long-term traditions of social innovations. In addition, special programs designed to encourage organizations to cooperate to effectively solve social issues, facilitate formation of social networks. Implementing Social partnership principles play an important role in finding and implementing innovative ways of solving social problems. Social inclusion is a very complicated issue and requires complex solutions that would fit the local context. Only a strong and long-term cooperation between the local government, private and non-governmental organizations can successfully develop the most appropriate solutions.

Social partnership's success in reaching its objectives depends on a clear shared vision, interest, benefits and compatibility of understanding among all participants. Only the constant exchange of information and communication between the partners leads to mutual agreements and simplify problem solving and decision-making processes. Through the experience, know-how and organizations' social networks, a successful social partnership is actually more effective than a single organization's attempts to make positive changes in solving complex social problems.

Nevertheless, the implementation of the principle of social partnership in the absence of social partnership traditions also poses significant challenges: lack of participation in the partnership, difficult coordination of interworking, loss of time in decision-making processes and the need to change attitudes and work habits. Remains of centralized management, unequal participation



in partnership, lack of information and communication creates preconditions for prejudices and distrust between partners. The common practice when one person represents organization in social partnership excluding the rest members of that organization causes difficulties, because when this person leaves the organization, there is a risk for the continuity of the project. All these barriers are weakening social partnerships and their ability to deal effectively with the problems of social exclusion.

One of the social networks integration into the international networks factors was the „Equal“ program's requirement to develop international partnerships. This allowed not only to exchange experiences, to conduct joint researches, but also to establish a wide range of both institutional and personal contacts circle, which, at the end of projects, let to further expand international cooperation: joint participation with former partners in international projects, involvement in other European initiatives, connecting institutions working both in innovation search and implementation field and in international research, forming the basis for new innovations, field.

From a personal perspective, different levels of formal and informal incentives and constraints are very important for self-organization of private network. Outside factors that determine formation of personal networks are political system, national R & D policy, concept of an open society and the ability to manage information through the Internet. Internal factors include personal initiative, common language knowledge, common professional interests and anticipation of possible common interests. Personal Network formation principles are basically the same in national and international R & D spaces and act in the context of legitimacy. In both cases, external legitimacy is significant, i.e. formal hierarchical position of individual actors (center-periphery) in the system and the internal legitimacy is significant, i.e. mutual perceptions of the extent to which the network partner meets the interoperability requirements of the professional culture. In addition, trust is very important in national and international networking. The lack of trust can be related to a relatively closed nature of the national networks, the tendency to 'monopolize' contacts, especially international ones.



---

PRIEDAI



## 1 PRIEDAS. EKSPERTŲ SĄRAŠAS

<b>NR.</b>	<b>VARDAS, PAVARDĖ</b>	<b>DARBOVIETĖ, PAREIGOS</b>
1.	MINDAUGAS DANYS	„Hub Vilnius“ bendradarbybės centro Lietuvoje įkūrėjas
2.	ROKAS TAMOŠIŪNAS	„Startup Highway“ verslo akceleratoriaus įkūrėjas
3.	IGNAS KAMANTAUSKAS	„Startup.lt“ verslo akceleratoriaus įkūrėjas
4.	TAUTVYDAS DAGYS	UAB „Microsoft Lietuva“ produktų evangelistas
5.	EDGARAS LEICHTERIS	Žinių ekonomikos forumo direktorius
6.	VYTAUTAS BUTKUS	„Verslios Lietuvos“ Verslumo departamento projektų vadovas
7.	LINAS BŪTĖNAS	Vilniaus universiteto Matematikos ir informatikos fakulteto prodekanas
8.	VYTAUTAS BARZDAITIS	Vytauto Didžiojo universiteto Informatikos katedros dėstytojas, „Adroit Technologies“ (JAV) viceprezidentas
9.	TOMAS KRILAVIČIUS	VšĮ Baltijos informacinių technologijų instituto IT skyriaus vadovas, UAB „Tokenmill“ steigėjas
10.	DAINIUS KARKAUSKAS	UAB „Rubedo sistemos“ direktorius
11.	SAULIUS BYTAUTAS	UAB „Merits“ asocijuotas mokesčių patarėjas
12.	DALIA LAŠAITĖ	UAB „CG Traders“ rinkodaros direktorė
13.	ERNESTAS ŽVAIGŽDINAS	UAB „MobilityBee“ direktorius
14.	LAISVŪNAS BUTKUS	UAB „E-Bros“ partneris
15.	ADOMAS PRANEVIČIUS	UAB „MyDrink Beverages“ direktorius
16.	ANDRIUS BICEIKA	UAB Baltijos lyderystės ugdymo instituto pardavimo vadovas
17.	ŠARŪNAS MATULAITIS	VšĮ Socialinių inovacijų instituto tyrėjas
18.	DANIELIUS STASIULIS	UAB „Civitta“ projektų vadovas, UAB „BlastMat“ įkūrėjas
19.	LAURYNAS BRAŠKUS	VšĮ „Saulėtekio slėnis“ inovacijų vadybininkas
20.	EDMUNDAS BALČIKONIS	VšĮ „Start Karma“, „TrackDuck“ įkūrėjas

Atsakymai į klausimą: *Išvardink dešimt, tavo nuomone, sėkmingiausių (daugiausia investicijų pritraukusių ar turinčių potencialą pritraukti) pradedančiųjų įmonių, atsiradusių LT (arba kilusių iš LT) per pastaruosius 3 metus?*

PAVADINIMAS	NUORODA INTERNETE	ĮMONĖ	NOMINACIJŲ SKAIČIUS
DRAGDIS	www.dragdis.com	UAB „Dragdis“	8
TRANSFERGO	www.transfergo.com	„TransferGo“ Ltd (JK)	8
YPLAN	www.yplan.com	„LeanWorks“ Ltd (JK)	8
ADDUPLEX	www.adduplex.com	UAB „Adduplex“	4
CGTRADER	www.cgtrader.com	UAB „CG Trader“	3
GETJAR	www.getjar.com	UAB „Getjar Baltic“	3
MANO DRABUZIAI	www.manodrabuziai.lt	UAB „Manodrabuziai.LT“	3
MOKIPAY	www.mokipay.com	UAB „Mokipay Europe“	3
PIXELMATOR	www.pixelmator.com	UAB „Pixelmator Team“	3
PRICEON	www.priceon.lt	UAB „PriceOn“	3
WHEMSY	www.whemtsy.com		3
XTGEM	www.xtgem.com	UAB „Xtgem“	3
BROLIS SEMICONDUCTORS	www.brolis-semicon.com	UAB „Brolis Semiconductors“	2
POMBAI	www.pombai.com		2
TRACKDUCK	www.trackduck.com		2
YELP			2
ESKIMI	www.eskimi.com		2
ART21	www2.agrosmart.lt	UAB „ART21“	1
BENJAMIN RIVER PRODUCTIONS	www.benjaminriver.com	UAB „Benjamin River Productions“	1
BLIU BLIU	Bliubliu.com	UAB „Bliu Bliu“	1
BUYDEEPER	buydeeper.com		1
CELI APS	www.cadteam.lt	UAB „Čeli automatizuoto projektavimo sistemos“	1

<i>DEVMOTION</i>		UAB „DevMotion“	1
<i>DTECNET</i>			1
<i>EXACASTER</i>	www.exacaster.com	UAB „Exacaster“	1
<i>GIFTY</i>	Gifty.lt	UAB „Gifty“	1
<i>IMPRESSPAGES</i>	www.impresspages.org	UAB „Impresspages“	1
<i>INTEGRATED OPTICS</i>	integratedoptics.eu	UAB „Integrated Optics“	1
<i>IQPOLLS</i>	lqpolls.com		1
<i>MAILER.LT</i>	www.mailer.lt		1
<i>MINATECH</i>	www.minatech.lt	UAB „Minatech“	1
<i>MOBILITYBEE</i>	www.mobilitybee.com	UAB „MobilityBee“	1
<i>PLATE CULTURE</i>	www.plateculture.com		1
<i>SEFLY</i>			1
<i>SKY BIOMETRY</i>	www.skybiometry.com	UAB „SkyBiometry“	1
<i>SMASH</i>			1
<i>WORAPAY</i>	www.worapay.com		1
<i>BORED PANDA</i>	www.boredpanda.com		1
<i>LINGJOB</i>	lingjob.com	UAB „Lingjob“	1
<i>MOBOFREE</i>	www.mobofree.mobi		1
<i>LEKSTE.LT</i>	lekste.lt		1
<i>UNTU.LT</i>	untu.lt		1
<i>GALIUDIRBTISAU.LT</i>	galiudirbtisau.lt		1
<i>TAG OF JOY</i>	www.tagofjoy.lt		1
<i>ADBOX.LT</i>	www.adbox.lt		1
<i>BETA.LT</i>	www.beta.lt	UAB „Beta.lt“	1
<i>RUPTELA</i>	www.ruptela.lt	UAB „Ruptela“	1
<i>WITHEVENT</i>	www.withevent.com		1
<i>KURGYVENU.LT</i>	Kurgyvenu.lt		1
<i>BUSYFLOW</i>	Busyflow.com		1
<i>TOKENMILL</i>	www.tokenmill.lt	UAB „Tokenmill“	0

Atsakymai į klausimą: *Nurodyk penkis (arba daugiau) pačius aktyviausius pradedančiųjų įmonių LT dalyvius: organizatorius, verslininkus, rėmėjus.*

PAVADINIMAS	VAIDMUO	ĮMONĖ, INSTITUCIJA	NOMI- NACIJŲ SKAI- ČIUS
„STARTUP HIGHWAY“	Akseleratorius	UAB „Akseleratorius I“	12
„HUB VILNIUS“	Bendradarbybės centras	VšĮ Pilietinės atsakomybės fondas	12
ROKAS TAMOŠIŪNAS	„Startup Highway“ vadovas	UAB „Akseleratorius I“	12
„PRACTICAL CAPITAL“	Rizikos kapitalo įmonė	UAB „Practica Capital“	6
KTU „STARTUP SPACE“	Inkubatorius universitete	KTU	6
„VERSLI LIETUVA“	Vieša verslo skatinimo institucija	VšĮ „Versli Lietuva“	6
MINDAUGAS DANYS	Bendradarbybės centro įkūrėjas	LR ūkio ministerija	6
ILJA LAURSAS	Verslininkas	UAB „Getjar Baltic“	5
IGNAS KAMANTAUSKAS	„Startup.lt“ vadovas	UAB „Startup.LT“	4
„APPCAMP“	„AppCamp“ organizatoriai	UAB „App Camp“	3
JUSTINAS KATKUS	„Startup Sauna“ organizatorius	KTU (KTU „Startup space“)	3
DOVYDAS VARKULEVIČIUS	Vieša verslo skatinimo institucija	VšĮ „Versli Lietuva“	2
VLADAS LAŠAS	Verslininkas	UAB „Skubios siuntos“	2
EDMUNDAS BALČIKONIS	Bendradarbybės centro steigėjas, verslininkas	VšĮ „Startup Karma“	2
TOMAS MARTUNAS	„AppCamp“ organizatorius, verslininkas	UAB „App Camp“	2
TADAS KAROSAS	Investuotojas	UAB „Ltk Capital“	1
DANIELIUS STASIULIS	„Startup Nitro“ projekto vadovas	UAB „Civitta“	1
DAUMANTAS DVILINSKAS	Verslininkas	„TransferGo“ Ltd (JK)	1



DOMAS SABOCKIS	Verslininkas	UAB „Dragdis“	1
JARO SATKEVIČ	Verslininkas	UAB „BusyFlow“	1
IGNAS RUBEŽIUS	Verslininkas	UAB „Mailer.lt“	1
„MICROSOFT LIETUVA“	„Microsoft“ atstovybė Lietuvoje	UAB „Microsoft Lietuva“	1
„LITCAPITAL“	Rizikos kapitalo įmonė	KŪB „LitCapital I“	1
„ACCEL PARTNERS“	Rizikos kapitalo įmonė	„Accel Partners“ (JAV)	1
NFQ	NFQ akademijos organizatorius	UAB „NFQ Technologies“	1
„MES INVEST“	Rizikos kapitalo įmonė, verslo angelų fondas	UAB „MES Invest“	1
„STARTUP WEEKEND“	-	KTU, VŠĮ „Versli Lietuva“	1

Atsakymai į klausimą: *Gal galite išbrankti iš sąrašo tas pradedančiąsias įmones, apie kurias nieko nežinote?*

<b>PAVADINIMAS</b>	<b>NOMINACIJŲ SKAIČIUS</b>	<b>PAVADINIMAS</b>	<b>NOMINACIJŲ SKAIČIUS</b>
MOKIPAY	13	BLIU BLIU	6
GETJAR	13	CELI APS	6
PIXELMATOR	12	ART21	6
MANO DRABUZIAI	12	DTECNET	6
GIFTY	11	TOKENMILL	5
PRICEON	11	TRACKDUCK	5
BROLIS SEMICONDUCTORS	11	DEVMOTION	5
TRANSFERGO	10	POMBAI	5
CGTRADER	10	YELP	5
DRAGDIS	9	BENJAMIN RIVER PRODUCTION	4
YPLAN	9	MINATECH	4
MOBILITYBEE	9	EXACASTER	4
IMPRESSPAGES	8	SKY BIOMETRY	4
IQPOLLS	8	SELFLY	4
ADDUPLEX	7	BUYDEEPER	3
XTGEM	7	SMASH	2
WORAPAY	7	PLATE CULTURE	1
MAILER.LT	7	BETA.LT	1
WHEMSY	7		

## 5 PRIEDAS. ANALIZEI ATRINKTŲ „TWITTER“ VARTOTOJŲ SĄRAŠAS

„TWITTER“ VARTOTOJO VARDAS	„TWITTER“ VARTOTOJO NR.	„TWITTER“ PASKYROS SUKŪRIMO DATA	PASEKĖJŲ SKAIČIUS	DRAUGŲ SKAIČIUS	„TWITTER“ „SOCIAL AUTHORITY“ INDEKSAS
xtgem	18868768	2009-01-11	6333	5	19
pixelmator	10059852	2007-11-08	6015	40	54
Startup Highway	311882426	2011-06-06	985	615	32
IljaLauris (naudoja getjar)	15131964	2008-06-16	832	0	1 (getjar – 39)
lasas	19407484	2009-01-23	777	98	23
Edmundas4	36930610	2009-05-01	555	333	25
Impresspages	223927819	2010-12-07	480	800	25
Dragdisdiscoveries	1025953224	2012-12-21	463	17	31
CG_Trader	326201770	2011-06-29	375	892	11
EnterpriseLT	126344169	2010-03-25	359	153	1
AppCamp	370119582	2011-09-08	218	166	1
KTUstartupspace	510963942	2012-03-01	148	154	1
PlateCulture	1274271498	2008-02-18	139	0	2
FridayLab	532293687	2012-03-21	58	3	1
TransferGo	433554920	2011-12-10	58	64	1
Whemshyhabit	915422593	2012-11-30	42	72	1
Exacaster	583755572	2012-09-14	39	95	1
DVarkulevičius	587228149	2012-05-22	37	27	3
Pombai	148495747	2013-03-02	32	88	1
rokastamosiunas	415534296	2011-11-18	32	80	1
ikamantauskas	280164148	2011-05-10	20	36	1

Šaltinis: [www.twitter.com](http://www.twitter.com) duomenys gauti per „Twitter API“, „social authority“ indekso vertės paimtos iš <https://followerwonk.com>

## 6.1 PRIEDAS. ANALIZUOTŲ PRADEDANČIŲJŲ ĮMONIŲ DUOMENYS

PAVADINIMAS, ĮKŪRĖJAI	VEIKLOS PRADŽIA	FIZINĖ VEIKLOS VIETA	ĮKŪRĖJŲ SKAIČIUS, AMŽIUS VEIKLOS PRA- DŽIOJE	SOCIALINIS RYŠYS TARP ĮKŪRĖJŲ	VEIKLOS DABARTINIS STATUSAS
„PIXELMATOR“: SAULIUS IR AIDAS DAILIDĖS	2007	Vilnius	2 (23 ir 18 m.)	Broliai	Įmonės plėtra savo lėšomis
„TRANSFERGO“: JUSTINAS LAŠE- VIČIUS, EDVINAS ŠERŠNIOVAS	2012	Anglija, „Startup.It“ patalpose	2 (24 ir 23 m.)	Draugai, prisijungė studijų draugai	Pritrauktas pradinis (seed) kapitalas (2012)
„CG TRADER“ MARIUS KALYTIS	2011	Vilnius, „Startup.It“ patalpose	1 (31 m.)	Kitus koman- dos narius prisitraukė per soc. tinklus	Pritrauktas pradinis (seed) kapitalas (2012)
„DRAGVIS“: DOMAS SABOCKIS, EUGENIJUS JUSAS, KAROLIS MALCEVIČIUS	2012	„Hub Vilnius“ bendradar- bystės centras	3 (23, 27 ir 20 m.)	Draugai	Baigė „Startup Highway“ akseleratorių, ieško investicijų
„IMPRESSPAGES“: MANGIRDAS SKRIPKA, AUDRIUS JANKAUS- KAS, MINDAUGAS STANKAITIS	2008	Vilnius		Verslo partneriai	Verslo plėtra savo lėšomis
„XTGEM“ POVILAS MUSTEIKIS	2006	Vilnius	1 (16 m.)	-	Pritrauktas pradinis (seed) kapitalas (2012)
„ADDUPLEX“ ALAN MENDELEVIČ	2011	Vilnius	1 (36 m.)	-	Pritrauktas pradinis (seed) kapitalas (2012)
„BLIUBLIU“ CLAUDIO SANTORI, ITALIJA	2012	Vilnius	1 (26 m.)	-	Produkto beta vystymas

„TRACKDUCK“: ANTON SHEVCHEN- KO, YAUHEN IVASHKEVICH, BALTARUSIJA	2013	Vilnius	2 (27, 29 m.)	Draugai	
„EXACASTER“ ŠARŪNAS CHOMENTAUSKAS	2010	Vilnius	1 (32 m.)	-	Įmonės plėtra savo lėšomis
„SKY BIOMETRY“: DENIS KOČETKOV, ALEKSEJ KOČETKOV	2012	Vilnius	1 (32 ir 34 m.)	Broliai	Įmonės plėtra savo lėšomis
„BUYDEEPER“ („FRIDAYLAB“): AURELIJUS LIUBINAS, ROLANDAS SEREIKA	2012	Kaunas	2 (28 m.)	Draugai	Įmonės plėtra savo lėšomis

ĮMONĖS PA- VADINIMAS	ĮMONĖS KŪRĖJAS	IŠSILAVINIMAS	DARBOVIETĖ ĮMONĖS KŪRIMO METU
„PIXELMATOR“	Saulius Dailidė	-	Įkūrė įmonę besimokydamas mokykloje
„PIXELMATOR“	Aidas Dailidė	Verslo informatikos vadyba, Vilniaus universitetas (2010)	Įkūrė įmonę besimokydamas mokykloje
„TRANSFER-GO“	Justinas Lasevičius	Finansų bakalauras, Lankasterio universitetas (2011)	Neturėjo pastovaus darbo
„TRANSFER-GO“	Edvinas Šeršniovas	Farmakologijos ir verslo bakalauras, Kingstono universitetas (2011)	Neturėjo pastovaus darbo
CGTRADER	Marius Kalytis	Finansų matematika, Vilniaus universitetas (2002)	Dirbo kitoje savo įkurtoje įmonėje
„DRAGVIS“	Domas Sabockis	Reklamos vadyba, Vilniaus kolegija (2013)	Nenuolatiniis darbas reklamos agentūroje
„DRAGVIS“	Eugenijus Jusas	Kompiuterių inžinerijos bakalauras, VGTU (2008); verslo administravimas, MRU (2009)	Užsiėmė individualia veikla
„DRAGVIS“	Karolis Malcevičius	-	Įkūrė įmonę besimokydamas mokykloje
„IMPRESS-PAGES“	Mangirdas Skripka	Informatikos magistras, Vilniaus universitetas	Dirbo skirtingose įmonėse
„IMPRESS-PAGES“	Audrius Jankauskas	Ekonomikos ir finansų bakalauras (2007), verslo administravimo magistras (2009)	Kūrė kitas įmones
„IMPRESS-PAGES“	Mindaugas Stankaitis	Fotografijos ir medijų meno bakalauras, Vilniaus dailės akademija (2010)	Dirbo prie atskirų projektų įvairiose įmonėse
„XTGEM“	Povilas Musteikis	-	Užsiėmė individualia veikla
„ADDUPLEX“	Alan Mendelevič	Informatikos bakalauras, Vilniaus universitetas (1997)	Dirbo įmonėje samdomą darbą
„BLIU BLIU“	Claudio Santori	Informatikos mokslo bakalauras (2006)	Neturėjo pastovaus darbo

„TRACK DUCK“	Anton Shevchenko	Pakuotės dizainas, Baltarusijos nacionalinis technikos universitetas (2009)	Neturėjo pastovaus darbo
„TRACK DUCK“	Yauhen Ivashkevich	Informatikos magistras, Baltarusijos valstybinis universitetas (2008)	Dirbo kitoje įmonėje
„TRACK DUCK“	Edmundas Balčikonis	Verslo administravimo bakalauras, ISM (2010)	Kūrė kitas įmones, neturėjo pastovaus darbo
„EXACASTER“	Šarūnas Chomentauskas	Verslo administravimo bakalauras (2001)	Kūrė kitas įmones, turėjo darbo didelėse telekomunikacijų įmonėse patirties
„SKY BIOMETRY“	Denis Kočetkov	Biofizikos magistras (2002) ir molekulinės biologijos bakalauras, Vilniaus universitetas (2000)	Dirbo įmonėje, kuri įkūrė pradedančiąją patrunuojamąją įmonę
„SKY BIOMETRY“	Aleksej Kočetkov	Informatikos inžinerijos magistras (2005), inžinerinės informatikos bakalauras (2003)	Dirbo įmonėje, kuri įkūrė pradedančiąją patrunuojamąją įmonę
„BUYDEEPER“ („FRIDAYLAB“)	Aurelijus Liubinas	Baigė KTU (2006)	Įmonės kūrimo metu neturėjo pastovaus darbo
„BUYDEEPER“ („FRIDAYLAB“)	Rolandas Sereika	Nekilnojamojo turto vertinimo ir vadybos bakalauras, VGTU (2006)	Dirbo savo įmonėje

7.1 PRIEDAS. DALIES ANALIZUOTŲ „TWITTER“ VARTOTOJŲ BENDRŲ „DRAUGŲ“ DALIS NUO VISŲ „DRAUGŲ“

TWITTER VARTOTOJAS	FRIDAY-LAB	PIXEL-MATOR	YPLAN	GETJAR	DRAG-DIS	ADDU-PLEX	IMPRESS-PAGES	XTGEM	EXACAS-TER
hubvilnius	0,20 %	0,10 %	0,70 %	0,60 %	0,30 %	0,60 %	0,50 %	0,20 %	0,00 %
mdanys	0,00 %	0,00 %	0,60 %	0,20 %	0,30 %	1,00 %	0,20 %	0,30 %	0,00 %
startuphighway	0,00 %	0,00 %	0,03 %	0,70 %	0,50 %	0,80 %	0,40 %	0,20 %	0,00 %
rokastamo-siunas	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	1,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %

TWITTER VARTOTOJAS	BLIU-BLIU	CG-TRADER	POMBAL	TRANS-FERGO	WHEM-SYHABIT	TRACK-DUCK	SKY-BIOMETRY	PLATE-CULTURE	BETALT
hubvilnius	0,30 %	1,10 %	0,70 %	2,40 %	0,70 %	2,10 %	0,60 %	0,90 %	0,00 %
mdanys	0,50 %	0,80 %	1,20 %	4,00 %	1,40 %	3,90 %	1,80 %	0,60 %	0,00 %
startuphighway	0,01 %	1,00 %	1,40 %	4,40 %	0,70 %	4,50 %	1,30 %	0,20 %	0,00 %
rokastamo-siunas	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,60 %	0,00 %	0,00 %

Šaltinis: *Twitter.com* duomenys, prieiga per internetą: <https://followerwonk.com>



7.2 PRIEDAS. DALIES ANALIZUOTŲ „TWITTER“ VARTOTOJŲ BENDRŲ „PASEKĖJŲ“ DALIS NUO VISŲ „PASEKĖJŲ“

TWITTER VARTOTOJAS	PIXEL-FRIDAYLAB	MATOR	YPLAN	GETJAR	DRAG-DIS	ADDU-PLEX	IMPRESS-PAGES	XTGEM	EXACAS-TER
hubvilnius	0,10 %	1,10 %	0,50 %	0,30 %	2,30 %	1,10 %	1,20 %	0,30 %	0,30 %
mdanys	0,02 %	0,90 %	0,40 %	0,20 %	2,50 %	1,20 %	1,40 %	0,20 %	0,04 %
startuphighway	0,10 %	0,60 %	0,60 %	0,30 %	2,30 %	1,50 %	1,20 %	0,20 %	
rokastamo-siunas	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %

TWITTER VARTOTOJAS	CG-BLIUBLIU	TRADER	POMBAI	TRANS-FERGO	WHEM-SYHABIT	TRACK-DUCK	SKYBIOM-ETRY	PLATE-CULTURE	BETALT
hubvilnius	1,20 %	1,10 %	0,30 %	1,90 %	0,30 %	0,80 %	0,10 %	0,20 %	1,20 %
mdanys	1,30 %	1,50 %	0,30 %	2,90 %	0,40 %	1,10 %	0,40 %	0,00 %	0,80 %
startuphighway	1,40 %	1,10 %	0,40 %	2,00 %	0,20 %	0,90 %	0,20 %	0,00 %	0,00 %
rokastamo-siunas	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %

Šaltinis: *Twitter.com* duomenys, prieiga per internetą: <https://followerwonk.com>

In87 **Inovacijų tinklų kūrimasis Lietuvoje: atvejų studijos** / mokslinė redaktorė Ingrida Gečienė. – Vilnius: Lietuvos socialinių tyrimų centras, Socialinių inovacijų institutas, 2015. – 200 p.: iliustr.

ISBN 978-609-95786-1-3

Mokslo studijoje nagrinėjama inovacijų ir jų tinklų samprata, apžvelgiami inovacijų atsiradimo veiksniai, skirtingos inovacijų formos, socialinių tinklų charakteristikos, inovacijų tinklų tipai, inovacijų tinklų legitimumas bei socialinės tinklų analizės metodologiniai aspektai. Aptariama kultūros įtaka šalies inovatyvumui ir inovaciniams socialiniams ryšiams. Analizuojami pasirinkti inovacijų tinklų kūrimosi atvejai: pradedančiųjų įmonių inovacijų, momentiniai inovacijų, socialinių inovacijų ir asmeniniai inovacijų tinklai.

UDK 001.895(474.5)

In87

## **Inovacijų tinklų kūrimasis Lietuvoje: atvejų studijos**

Linas ERIKSONAS,  
Ingrida GEČIENĖ,  
Laima NEVINSKAITĖ,  
Erika TAURAITĖ-KAVAI,  
Alina ŽVINKLIENĖ

Kalbos redaktorė Inga Nanartonytė  
Maketuotoja Birutė Bikelytė

Išleido:  
Lietuvos socialinių tyrimų centras  
VŠĮ Socialinių inovacijų institutas



socialinių inovacijų institutas





ISBN 978-609-95786-1-3



9 786099 578613