



KŪRYBINĖS  
JUNGTYS

## PROGRAMOS „ATVIRUMO MENAS“ POVEIKIO KULTŪROS ORGANIZACIJOMS ANALIZĖ

Programa „Atvirumo menas“ yra tęstinė kultūros organizacijų tobulinimo programa, skirta stiprinti kultūros organizacijų ryšį su savo auditorija, pritraukti naujas auditorijas ir bendruomenes, ugdyti profesionalų kompetenciją, bendradarbiavimo ir komunikacijos įgūdžius bei vystyti prasmingas ir įtraukiančias veiklas.

Šioje analizėje yra aptariamas poveikis organizacijoms, dalyvavusioms 2020 metų „Atvirumo meno“ programoje. Analizė yra atlikta, remiantis 6 organizacijų planavimo ir vertinimo formomis (pildytomis programos fasilitatorių: kūrybos agento ir kūrybos praktiko) bei informacija, gauta individualių pokalbių su organizacijų atstovais metu. Šis poveikis yra lyginamas su apibendrintais ankstesnių trijų metų duomenimis, remiantis dokumentu „Programos „Atvirumo menas“ tyrimas: projektų poreikiai ir poveikiai“, kuriame buvo peržiūrėtos ir išanalizuotos 16-ka 2018-2020 metais vykdytų „Atvirumo meno“ projektų planavimo ir vertinimo formų.

„Atvirumo meno“ programos specifika ir nuodugnai vystoma metodologija lėmė skirtingų organizacijų tikslų, poveikio sričių, sesijų metodologijos bei struktūrinius panašumus tiek ankstesniais, tiek 2020 metais. Išanalizavus šaltinius, susistemintos, išskirtos ir detaliau aptariamos keturios pagrindinės „Atvirumo meno“ programos poveikio sritys: 1) darbas su auditorijomis, 2) organizacijos tapatybės stiprinimas, 3) darbuotojų asmeninis tobulėjimas, 4) bendradarbiavimas ir vidinė kultūra.

Siekiant išlaikyti konfidencialumą, organizacijų pavadinimai analizėje nėra minimi. Vietoje to, naudojama komandai prieinama legenda.

### 1. Darbas su auditorijomis

Tiek šiais, tiek ankstesniais metais vienas pagrindinių kultūros organizacijų motyvų dalyvauti „Atvirumo meno“ programoje buvo noras stiprinti ryšį su savo auditorija. Iš ankstesnių metų analizės matyti, kad iki įsitraukimo į programą dauguma dalyvaujančių organizacijų beveik neskyrė dėmesio tikslingam darbui su savo auditorija. Auditorijos dažnai nebūdavo konkrečiai apibrėžtos, neaiškūs jų poreikiai, dėl šios priežasties nebuvo vystoma ir aiški sisteminga strategija, ką organizacija nori pasakyti, kaip sudominti auditoriją savo veikla, renginiais. Dalyvavimas programoje išryškino šią pamatinę problemą, ties ją pradėta tikslingai dirbti. Organizacijos pradėjo **ugdyti refleksijos ir tyrinėjimo gebėjimus, išbandė įvairius darbo su auditorija metodus, ėmė tikslingai gryninti savo komunikaciją.**

2020 metais visos šešios dalyvaujančios organizacijos programos pradžioje vienu pagrindinių savo tikslų įvardijo **siekį stiprinti bendravimą su išore: norą geriau pažinti savo auditoriją** (AM4, AM1), **pritraukti naujas auditorijas** (AM3, AM2, AM4), **vietos bendruomenę** (AM14, AM2), **megzti glaudesnius ryšius su kitomis organizacijomis** (AM11). Nors dauguma sesijų buvo tikslingai organizuotos šiems tikslams pasiekti, visos organizacijos ir jų veikla buvo paveiktos su COVID-19 plitimu susijusių apribojimų. Dėl šios priežasties, programos pradžioje iškelti tikslai, sesijų forma ir pobūdis kito. Dėl skirtingo projektų tvarkaraščio, skirtingos organizacijos programą vykdė esant skirtingiems apribojimams.

Iki griežtėjant apribojimams gyvai įvykę renginiai organizacijoms leido **praktiškai pritaikyti savo idėjas** (AM11), **pabūti fasilitatoriais, nugalėti baimes koordinuoti savo inicijuotas veiklas**, bei **gauti grįžtamąjį ryšį su auditorija**: „[dalyviai] išgirdo labai puikius atsiliepimus, sesijos pobūdis visiems patiko, visi buvo patenkinti, kad jie buvo išgirsti. Užsimezgė naujas bendradarbiavimo ryšys, regionai kalbėjo, kad nori organizuoti bendrus projektus, kad nori dirbti kartu“; „visi sutarė, kad tokių darbinių sesijų poreikis yra didelis, sutarė kad [AM11] galėtų ateityje atskiromis darbo grupėmis organizuoti sesijas ir taip spręsti regionams aktualius klausimus“ (AM11).

Organizacijos, negalėjusios tiesiogiai vykdyti išplėstinių programų su vietinėmis bendruomenėmis, ėmėsi **veiklos modelių kūrimo** ateičiai: „sudarytas konkrečių žingsnių planas kaip bus kviečiama nauja auditorija“ (AM2). Skyrė laiko **nuodugniam auditorijos analizei**, jos **interesų supratimui** (AM2) bei **pirmųjų kontaktų su tiksline auditorija užmezgimui**: parašytas kvietimas bendruomenei (AM2), „įvyko pirmasis kontaktų ieškojimo ir draugiškų ryšių užmezgimo vizitas į Šeduvą, pradėti megzti ryšiai su raktiniais žmonėmis“ (AM14).

Darbe su auditorijomis išsiskyrė viena organizacija (AM3), kuri, negalėdama įgyvendinti savo užsibrėžtų planų gyvai su auditorija, perorientavo savo programos įgyvendinimą darbu nuotoliniu būdu. Tai suteikė **naujos darbo metodikos patirties**, galimybę **giliau pažinti savo tikslinę auditoriją, praktiškai išbandyti sukurtas užduotis** ir **gauti auditorijos refleksiją**: „kadangi paskutinėje proceso stadijoje buvo apsispręsta projektą užbaigti per nuotolį ir su pasirinkta tiksline grupe bendrauti irgi per nuotolį, tai suteikė naujų atradimų apie kitas priemones (elektroninis emocijų balsavimas), jų panaudojimą - kaip įtraukti ir sudominti auditoriją. Tai tapo ne tik iššūkiu, bet ir atradimu“ (AM3).

## 2. Organizacijos tapatybės stiprinimas

2018-2020 metų analizėje išryškėjo programos įtaka dalyvaujančių organizacijų tapatybės stiprinimui. Projekto metu daug dėmesio buvo skirta **organizacijų tapatybės išgryninimui**, jų veiklų **tikslingumui, kryptingumui** bei **bendro „pamato“ kūrimui**. Analizėje matoma, kad dalyviai **aiškiau įsisąmonino savo organizacijos misiją, viziją, strategiją** ir **prioritetus, darbuotojai jautėsi dirbantys link bendro tikslo**. Ugdytas **kritinis mąstymas** ir **refleksija** leido dalyviams tapti **smalsesniais, lavinti analitinius gebėjimus, praplėsti kontekstinį mąstymą**. Šiuos įgūdžius dalyviai pritaikė veiklose, kuriose atidžiai analizavo savo organizacijos veiklą.

2020 metų programoje dalyvavusios organizacijos pabrėžė atsiradusį suvokimą, jog norint pritraukti auditoriją, pirmiausia reikia suprasti savo paties tikslus ir tapatybę: „Eini į sceną, kai turi ką pasakyti“ yra sakoma teatre“ (AM3). Taigi, pradėta **tikslingiau formuoti ir gryninti organizacijos tapatybę, viziją**: „išliko pagalvojimas / mąstymas, apie ką mes esam“ (AM4). Skirta laiko **organizacijos įvaizdžio formavimui bei konkrečių tikslų apibrėžimui** „kas esame ir ką mes norime pasakyti tuo savo buvimu, kaip atliepti muziejaus bendrąją viziją“ (AM4); „procesas padėjo išgryninti [organizacijos] vertybes“ (AM1). Šios **vertybės tapo suprantamos visiems organizacijos darbuotojams**, ne tik vadovams, tai kūrė **bendrystės, komandinio darbo jausmą** „padėjo suprasti, kad su kolegomis esame tame pačiame puslapyje“ (AM1); „nuo aukščiausio lygio vadovų iki specialistų - visi sužinojo apie tai, ko siekiame „Atvirumo meno“ projekte, kad siekiame bendrų tikslų. Išgryninome iššūkius“ (AM11).

Sesijų metu ugdytas **kritinis mąstymas ir (savi-)refleksija** leido **nuodugniai ir kritiškai pažvelgti į savo organizaciją. Įvardinti konkrečius trikdžius** „kartais [...] išsikelti per dideli standartai ir perfekcionizmo siekimas (juk tai yra aukštasis menas) neleidžia pažiūrėti iš vartotojo perspektyvos“ (AM3) ir **ieškoti priemonių tiems trukdžiams pašalinti** „kartais į savo darbą reikia žiūrėti paprasčiau. Imti ir daryti“ (AM3).

### 3. Darbuotojų asmeninis tobulėjimas

2018-2020 metų programų analizėje išryškėjo programos poveikis tiek asmeniniame, tiek tarpasmeniniame lygmenyje. Pokyčiai asmeniniu lygmeniu daugiausiai buvo susiję su menka darbuotojų saviverte, pasitikėjimo savimi trūkumu bei baime klysti. Įgyvendinus programą dauguma darbuotojų galėjo įvardinti pozityvius pokyčius šioje srityje: **dalyviai geriau pažino save, nugalėjo baimę drąsiai pasireikšti, įgijo didesnę savivertę**. Pozityvūs pokyčiai įvardinti ir tarpasmeniniame lygmenyje: **padidėjo atvirumas vieni kitiems, kolektyve daugiau bendravimo, diskutavimo, šiltesni tarpusavio santykiai, daugiau empatijos, pagarbos, komandinio darbo bei motyvacijos**.

Panašios tendencijos išliko ir 2020 metų programose.

Dalyviai tapo **drąsesni** „dingo baimė, pyktis ir nepasitikėjimas savo jėgomis, daugelis įvardijo, kad buvo labai daug baimės, jautėsi susikaustę, bijojo piktų ar ne argumentuotų replikų, bijojo koordinuoti atskiras veiklas, bet visa tai patyrę jautėsi gerai, įveikę savo baimes“ (AM11). **Išmokta tvarkytis su emociniu disbalancu**: „aiškiau suvokta, ką daryti su neaiškios kilmės emocinėmis iškvomomis, kurios iki šiol paveikdavo komandą išbalansuojančiai“ (AM14). Tai kūrė **geresnį emocinį klimatą, stiprino savivertę** (AM11) bei **žmogiškąjį orumą** „supratome, kad visi esame žmonės, kad galime išreikšti savo nuomonę“ (AM1). Dalyviai tarsi **„atrado save“** (AM3) ir **savo, kaip individo svarbą organizacijoje**: „[dalyviai] negebėdavo kalbėti apie save, per save, o kažkaip daugiau taip – „kažin, kaip mums pavyks jūsų lūkesčius atliepti“, „ar mes čia pataikysime, ko jums reikia“, o paskutinėje sesijoje atvirai ir sąžiningai kalbėjo ir apie savo kaltes, ir apie sistemos kaltes“ (AM4); „jeigu yra problema, bet mes apie ją nekalbame tai tampa mūsų pačių atsakomybe“ (AM1).

Kai kuriems dalyviams įsitraukimas į projektą buvo galimybė pirmą kartą **geriau pažinti savo kolegas**: „darbuotojai teigė, kad įprastai yra susiskirstę „aukštais“ ir tarpusavyje nevykdo veiklų, o šio projekto metu giliau pažino vieni kitus“ (AM2); „buvome grupėje kolegų, kurie retai dirbame kartu - tik prie atskirų projektų. Iš vienos pusės tarsi pažinojome vieni kitus, iš kitos - visiškai nepažinojome“ (AM4). Tai leido ugdyti **gilesnius tarpasmeninius ryšius**, sustiprėjo **pasitikėjimas savo kolegomis** (AM2). Darbuotojai jautėsi **atviresni ir artimesni** vieni kitiems, **saugūs komandoje** (AM11, AM3).

#### 4. Bendradarbiavimas ir vidinė kultūra

2018-2020 metais atlikta analizė rodo, jog organizacijos bendradarbiavimas ir vidinė kultūra buvo ryški ir kompleksiška programos poveikio sritis. Visos projekte dalyvaujančios organizacijos pabrėžė poreikį ugdyti bendradarbiavimo bei komandinio darbo gebėjimus. Šioje srityje buvo itin matomas progresas link pozityvių pokyčių. Organizacijos **išbandė naujus komandinio darbo modelius, planavo bendras veiklas, stiprino bendradarbiavimo įgūdžius, pasitikėjimą vieni kitais ir akcentavo komandinio darbo svarbą**.

Beveik visos 2020 metais projekte dalyvavusios organizacijos pabrėžė **sustiprėjusius bendradarbiavimo įgūdžius**.

Kartu dirbantys žmonės jautėsi **išgirsti** „atsirado noras ir veiksmai labiau ir atvirai ieškoti kaip įtraukti žmones, kurių pozicijos trūksta“ (AM14), **vertingi komandai**, „**įvyko kiekvieno dirbančio žmogaus įgalinimas**“ (AM2); „kad visi **lygiaverčiai** sprendimo priėmime“ (AM2); „baimės virto realiomis veiklomis, kaip visos sugebėjo įsijungti į veiklas ir kiekviena pasiskirstė pagal savo galimybes ir gebėjimus“ (AM11). Tai leido darbuotojams drąsiai prisidėti prie komandinių veiklų, kurti **efektyvesnį** bendradarbiavimą (AM14).

Dalyviai teigė, jog programa padėjo **keisti nusistovėjusias darbo metodikas** (AM4), **išsivaduoti iš klišių, „išjudinti savo kūrybiškumą“** (AM4), **eksperimentuoti, reflektuoti, analizuoti ir išbandyti naujus darbo metodus**: „būtent tokie projektai, kaip „Atvirumo menas“, leidžia išeiti iš komforto zonos ir padaryti tai kas tau yra ne itin patogiu arba kam įprastoj darbinėje aplinkoj nerastum laiko“ (AM3); „suprasta, kad nors atrodo, kad proceso metu žaidėme, priėjome prie veiksmų ir sprendimų, tai yra, kad procesą galima organizuoti ir kitaip“ (AM2).

Programa paskatino **daugiau dėmesio skirti kolektyvo dinamikai, įvardinti konkrečius trukdžius sklandžiam bendradarbiavimui ir pozityviai darbinei atmosferai**. Daugumoje organizacijų juntama griežta hierarchija, atotrūkis nuo vadovo ir kolektyvo (AM4, AM1) „apsitariame viduje, įdedame daug darbo, o dar vienas apsitarimas įvyksta jau su vadovu per nuotolį ir paaiškėja, kad tai, kas nuveikta, nėra tinkama.“; „vadovas po to sukritikuoja ir atmeta rezultatą arba autokratiškai nusprendžia, ar jo bus siekiama ar nebus.“ (AM14). Ši **vidinė dinamika pradėta kvestionuoti**. Projekto metu, kolektyvui pasijutus saugiau, **nebevingiama nemalonių konfrontacijų, išmokta ramiai ir drąsiai laikytis savo**

**pozicijos** „kaip nevyniojant į vatą pristatyti nepatogias ir kritines temas“ (AM14); „projektas padėjo pamatyti ir įteisinti problemas su kuriomis susiduriame, bet kuriomis bijome arba nenorime dalintis“ (AM1).