



KŪRYBINĖS  
JUNGTYS



# ATVIRUMO MENAS

**Atviri sau  
ir pasauliui**

Asociacijos „Kūrybinės  
jungtys“ veiklą finansuoja



LIETUVOS  
KULTŪROS  
TARYBA

# SUPRASTI > KRYPTINGAI KURTI > KEISTIS >

Pastaraisiais metais užsitęsusi pasaulinė COVID-19 pandemija vienaip ar kitaip paveikė visas gyvenimo sritis, išskėlė aktualius klausimus, diskusijas ir kaip lakmuso popierėlis išryškino problemas. Viena jų – šiandieninė kultūros situacija Lietuvoje. Konkrečiau – kultūros svarba ir aktualumas ne siaurai kultūros profesionalų grupei, bet plačiajai visuomenei. Kai buvo uždaryti teatrai, muziejai ar bibliotekos, kiek žmonių tai iš tiesų pajuto savo kasdiniame gyvenime? Kodėl kultūros organizacijų atidarymas nebuvo svarstytas kaip prioritetas, būtinas bendrai visuomenės gerovei, psichinei sveikatai, kaip, pavyzdžiui, kitose Europos šalyse? Tai kelia klausimą, ar šiuolaikinės kultūros organizacijos iš tiesų yra prieinamos, aktualios, įtraukios, gebančios įsiklausyti ir atliepti **įvairių** bendruomenių poreikius?

Remiantis Lietuvos kultūros tarybos kas trejus metus vykdomu „Gyventojų dalyvavimo kultūroje ir pasitenkinimo kultūros paslaugomis“ tyrimu, 2020 metais iš pažiūros tikrai didelis gyventojų skaičius (88%) vienaip ar kitaip susidūrė su kultūra. Deja, atidžiau analizuojant duomenis tenka pripažinti, kad šis aukštas skaičius yra apgaulingas, o kultūros vartojimas ir dalyvavimas šioje veikloje yra itin segmentuotas.

Kultūros, kuri nėra televizijos žiūrėjimas ar interneto/socialinių tinklų naudojimas, aktyvus vartotojo portretas yra ryškus ir itin vienpusiškas. Tai vaikystėje kultūros vietas ar būrelius lankęs, aukštąjį išsilavinimą turintis, aukštesnes nei vidutines pajamas gaunantis, jaunesnio arba vidutinio amžiaus, pilietiškas, save kūrybingu laikantis, **laimingas** didmiesčių gyventojas. Tačiau didžio-

ji dalis Lietuvos gyventojų (61%), kurie neatitinka šio portreto, kultūra domisi retai arba ji jiems yra tiesiog nepasiekia. Kyla klausimas, ar kultūros organizacijos stengiasi įtraukti būtent šią, didžiąją Lietuvos dalį? O jeigu ne, kodėl?

Dirbti su auditorija, kuri nuo mažens yra aktyvi kultūros dalyvė yra viena, bet sąmoningai plėsti savo auditoriją, įtraukiant kitas bendruomenes, įsiklausyti į jų poreikius yra sudėtingas, bet itin prasmingas iššūkis. Nuolatinis kultūros organizacijų reflektavimas: kas esame, kaip esame ir dėl ko, turėtų tapti nuolatinė kultūros organizacijų praktika, kuri prisidėtų ir prie didesnės visuomenės gerovės.

„Kūrybinių jungčių“ tęstinė kultūros organizacijų profesinio tobulėjimo ir pozityvių pokyčių programa „Atvirumo menas“ stengiasi kultūros organizacijoms padėti geriau suprasti tiek save, tiek savo auditoriją, ją plėsti, įtraukiant įvairias bendruomenes, kurti aktualias kultūrinės patirtis ir tapti atvira, bendruomenine, nuolatos augančia, kūrybinga organizacija. 2020 metais, stebėdami pandemijos keliamus sunkumus ir visuomenei, ir kultūros organizacijoms, programą praplėtėme nauju

įrankiu, „Kūrybingos organizacijos žemėlapiu“, skirtu padėti kultūros organizacijoms labai sistemingai permąstyti savo veiklą, esamą santykį su auditorija, įsivardyti aktualias tobulėjimo kryptis ir neatidėliojant imtis pozityvių pokyčių.

Taigi „Kūrybinių jungčių“ praktikai nori pakviesti nelengvai, bet itin prasmingai ir įdomiai kelionei tyrinėti savo organizaciją, kelti aktualius klausimus, ir kūrybingai ieškoti atsakymų į juos. Stabtelėjus ir atidžiai pažvelgus į savo veiklą inicijuoti pozityvius pokyčius, kryptingai tobulėti kaip drauge kuriančiai profesionalų komandai, geriau pažinti save ir savo auditorijas. Tapti kūrybinga, aktualia ir atvira organizacija. Juk taip svarbu, kad susiklosčius situacijai, kai svarstoma uždaryti žmonių lankymosi vietas, kultūros organizacijos liktų atviros arba užsidarytų paskutinės.



## Atviri sau, auditorijoms ir bendruomenėms

„Atvirumo menas“ yra tęstinė kultūros organizacijų profesinio tobulėjimo, pokyčių ir inovacijų programa. Jos tikslas – padėti organizacijoms tobulėti kaip kuriančioms, kryptingai mąstančioms ir veikiančioms, auditorijų lūkesčius atliepančioms ir bendruomenę buriančioms kultūros profesionalų komandoms. Programą jau 7-ąjį sezoną vykdo asociacija „Kūrybinės jungtys“, vieni-janti daugiau nei 100 profesionalių kultūros ir meno sričių kūrėjų. Šioje programoje profesiskai tobulėjo ir pokyčius kūrė jau 45 Lietuvos kultūros organizacijos: muziejai, bibliotekos, galerijos, kultūros ir kino centrai ir teatrai.

„Atvirumo meno“ programa unikali savo kūrybinių jungčių metodika, iš-tobulinta dirbant su šimtais kultūros ir švietimo organizacijų. Darbuotojų kompetencijos tobulinamos ne teo-

riškai, atsietai, o darbo vietoje, kartu su kolegomis sprendžiant konkrečias problemas, iššūkius. Organizacijos komanda mokosi tyrinėdama savo veiklą, ieškodama atsakymų į konkrečius klausimus ir iššūkius, įsivardydama ir tyrinėdama savo auditorijas ir bendruomenę, kurda-ma inovatyvius sprendimus: naujus darbo procesus, įrankius, patirtis. Organizacijoje sukuriamas būtent jos poreikius ir veiklą atitinkantis mokymosi, kompetencijos ugdymo ir pokyčių įgyvendinimo procesas, kuriame lygiaverčiai dalyvauja įvai-rių padalinių ir funkcijų darbuotojų bei vadovų komanda ir „Kūrybinių jungčių“ praktikai.

Savo metodika ir poveikiu ši progra-ma iš esmės skiriasi nuo tradicinių mokymų ir kvalifikacijos kėlimo kur-sų. Jos metu pateikiamos ne bendro-jo pobūdžio teorijos ir pavyzdžiai,



kuriuos mokymų dalyviai turi patys pritaikyti savo veikloje. Priešingai – organizacijoje sukuriama teorija pagrįstos praktinės priemonės, pritaikytos konkrečioms tikslams įgyvendinti. Organizacijos komanda veikia čia ir dabar: tyrinėja, kelia klausimus, renka informaciją, eks-perimentuoja, analizuoja grįžtamąjį ryšį, tobulina sukurtus sprendimus. „Kūrybinių jungčių“ praktikai pasi-telkia unikalios drauge su užsienio kultūros profesionalais sukurtus metodinius įrankius, įvairius patirti-nio, kūrybiško mokymosi principus.

Šios metodikos veiksmingumą pa-tvirtina pastarųjų metų tarptautiniai tyrimai apie efektyviausius darbuo-tojų mokymosi ir organizacijų kaitos būdus bei „Kūrybinių jungčių“ atlikti tyrimai Lietuvoje. Europos Komisijos publikuotose rekomendacijose tei-giama, kad tokia kūrybinių partne-rystybių principais pagrįsta metodika ne tik sukuria naujas kompetencijas, sampratas ir resursus, bet ir įtvirtina naujus organizacijos veikimo būdus.

# KAIP VYKSTA PROGRAMA?

Į programą kviečiamos ir atrinkamos kultūros organizacijos, kurių vadovai ir darbuotojai parodo aiškų norą ir motyvaciją spręsti savo iššūkius, pasiekti apčiuopiamus organizacijos veiklos pokyčius. Programos dalyvius kelis mėnesius vykstančiame patirčių mokymosi ir tobulėjimo procese bendradarbiaudami lydi „Kūrybinių jungčių“ praktikai – skirtingų kultūros ir meno sričių profesionalai, praktiškai taikantys savo kūrybiškumą ir patirtį įgyvendinant pokyčius bei kuriant inovacijas kultūros ir švietimo organizacijose.

## Programą sudaro 4 etapai:

### 1 ETAPAS

**Organizacijos veiklos tyrinėjimas ir įsivertinimas naudojant unikalų įrankį – „Kūrybingos organizacijos žemėlapi“.**

### 2 ETAPAS

**Aktualios problemos įvardijimas ir idėjų jai spręsti kūrimas.**

### 3 ETAPAS

**Praktinis problemos sprendimas.**

### 4 ETAPAS

**Refleksija ir veiksmų plano ateičiai sudarymas.**

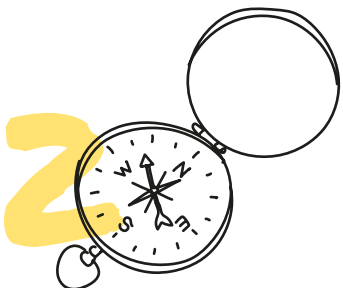
**Programos apimtis: 10 sesijų (3 val. trukmės), išdėstytų 3-4 mėnesių laikotarpyje.**

## Programos žingsniai:



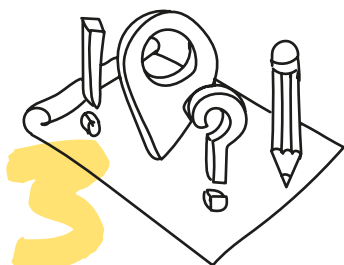
### Buriame komandą

Suburiame 6-12 kultūros organizacijos vadovų ir įvairių padalinių (funkcijų) darbuotojų komandą. Svarbu, kad mus visus jungtų noras keistis.



### Vykstame į atidarymo renginį

Atidarymo renginyje susipažįstame su kitais dalyviais ir mūsų organizaciją programos metu lydėsiančiais „Kūrybinių jungčių“ praktikais. Aptariame programos eigą, kontekstą, lūkesčius ir į programą atvedusius iššūkius.



### Tyrinėjame ir įsivertiname savo veiklą

Naudodami unikalų įrankį – „Kūrybingos organizacijos žemėlapi“, tyrinėjame savo veiklą, pažįstame stipriąsias ir silpnąsias savybes, iškeliamo prioritetines tobulėjimo sritis.



### Pasirenkame, ką tobulinsime

Įsivertinę savo veiklą, pasirenkame aktualią problemą, užduotį, kurią spręsimė.



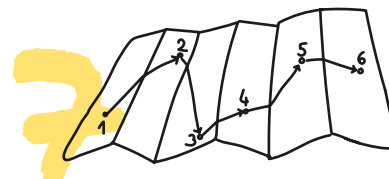
### Kuriame idėjas

Ieškome iškeltos problemos sprendimų kurdami naujas idėjas.



### Išbandome ir tobuliname sprendimus

Praktiškai įgyvendiname ir išbandome sukurtas idėjas, prototipus, juos tobuliname, eksperimentuojame.



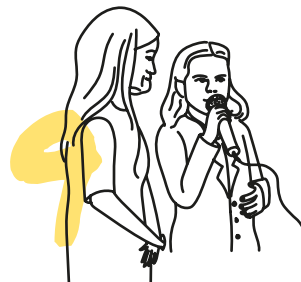
### Planuojame tolesnius žingsnius

Sudarome tolesnį veiksmų planą: kaip sukurtas idėjas ir sprendimus vystysime pasibaigus programai, kaip toliau tobulinsime savo veiklą.



### Reflektuojame

Aptariame, kas įvyko programos metu, kaip jaučiamės ir kokios patirties įgijome, ko išmokome. Įsivertiname programos metu pasiektus rezultatus.



### Dalijamės patirtimi baigiamajame renginyje

Dalijamės savo patirtimis ir įžvalgomis su visais programos dalyviais.

# PRAKTINIAI ĮRANKIAI IR METODAI

**Nuo gilaus savęs  
pažinimo iki  
eksperimentų ir  
provokacijos**

Nėra identiškų problemų. Nėra identiškų situacijų. Nėra identiškų sprendimų. Veikdami kaip tobulėjimo ir pokyčių treneriai, mūsų kuriantys praktikai konkrečioje organizacijoje pritaiko savo unikalias kompetencijas, patirtį, „Kūrybinių jungčių“ sukurtas priemones ir organizacijos iššūkius bei tikslus atitinkančius praktinius sprendimus. Nuo kryptingų klausimų uždavimo iki privalumų ir trūkumų analizės, nuo simuliacijų iki kūrybinių žaidimų ar net provokuojančių iššūkių.

## **„Kūrybingos organizacijos žemėlapis“**

Bendradarbiaudami su keliomis dešimtimis įvairių kultūros organizacijų pastebėjome, kad didelė dalis jų sprendžiamų iššūkių ir profesinio tobulėjimo poreikių yra susiję būtent su kūrybingumu, kūrybišku organizacijos veikimu. Ši kompetencija, gebėjimas ir praktika labai svarbios organizacijai norint permąstyti savo misiją ir tikslus, įvardyti ir atliepti kylančius iššūkius, sukurti ir įgyvendinti naujus veikimo būdus, kurti glaudžius ryšius su auditorijomis ir telkti bendruomenes. Šios įžvalgos ir sukaupta patirtis paskatino mus drauge su partneriais iš Jungtinės Karalystės sukurti kultūros organizacijų kūrybingumą tyrinėti ir ugdyti skirtą įrankį – „Kūrybingos organizacijos žemėlapi“. Žemėlapio autoriai – tarpdisciplininė profesionalų ir praktikų komanda: Milda Laužikaitė ir Rita Naujokaitytė (asociacija „Kūrybinės jungtys“) ir Greg Klerkx („Nimble Fish“, Jungtinė Karalystė).

Programos pirmajame etape, padedamos šios naujosios priemonės, kultūros organizacijos komanda nuosekliai tyrinėja ir įsivertina savo veiklą įvairiais aspektais. Po 4 tyrinėjimo sesijų organizacija gali aiškiai įsivardyti tiek savo stipriąsias savybes, tiek iššūkius, problemas. Tai padeda argumentuotai pasirinkti, kokią problemą organizacijos komanda nuspręs praktiškai spręsti programos metu.

**Stebėjome, kaip pandemijos metu organizacijoms užsidarius išryškėjo kūrybingumo poreikis. Joms reikėjo permąstyti, kaip keičiasi pasaulis, kiek jos reikalingos žmogui, kuris negali ateiti ir patirti jų veiklų. Ką daryti muziejui ar bibliotekai, kad ji taptų ta vieta, kurios žmogui labiausiai trūksta. Ne sporto klubo ar prekybos centro, bet kultūrinės vietos. Tokių klausimų vedami kartu su partneriais sukūrėme „Kūrybingos organizacijos žemėlapi“, skirtą kultūros organizacijoms. Jis padeda peržiūrėti veiklą ir įsivertinti, kaip turi veikti kūrybinga organizacija.**

Rita Naujokaitytė - programos „Atvirumo menas“ kuratorė.

**Žemėlapis duoda platesnį organizacijos matymą. Atsakydami į šio įrankio klausimus pamatome, kur mūsų organizacija stipri, o ką reikia tobulinti. Darbuotojai dažnai yra susikoncentravę į savo atliekamas funkcijas, savo veiklos problematiką, tad žemėlapis yra puikus būdas pažvelgti į savo organizaciją iš kitos perspektyvos, pamatyti bendresnį vaizdą, veikiančius ir neveikiančius ryšius, procesus. Šis įsivertinimo įrankis yra geras atspirties taškas, struktūra, atskleidžianti bendrą iššūkių paletę ir nukreipianti ieškoti sprendimų.**

Jurgita Bugailiškiėnė - Panevėžio apskrities Gabrielės Petkevičaitės-Bitės viešosios bibliotekos direktorė.

### **Grižtamojo ryšio iš kolegų ir lankytojų analizė**

Lankytojus ir kitų kultūros organizacijų atstovus kviečiame apsilankyti muziejuje ar galerijoje ir pateikti grįžtamąjį ryšį, žymint pastebėjimus ant stebėjimo lapų (žr. pavyzdį).

**Pradėjome prie įėjimo į pastatą. Išda linome lankytojams stebėjimo lapus ir pakvietėme per pusvalandį laisvai patirti, ką siūlo ši erdvė, ir įvertinti, kas patraukia, o kas atstumia.**

**Vėl susitikusių dalyvių paprašėme grupėse po 5 žmones peržiūrėti, paanalizuoti savo stebėjimo lapus ir ant tų pačių lapų išskirti „sėkmės kriterijus“ – tai, kas padėjo jums pasijusti čia jaukiai, laukiamiems (pvz. žmonių stebėjimo dalyje – personalo šypsenos). Vėliau visoje grupėje dalijomės ryškiausiais įspūdžiais, aiškinomės, kas svarbu mums kaip lankytojams. Toks pratimas stiprina visų dalyvių jautrumą, pastabumą, iš ko susideda patirtis galerijoje, ką pastebi lankytojas, o pačios galerijos atstovams buvo grūdinanti patirtis priimti grįžtamąjį ryšį ir tuo pačiu labai naudingas informacijos šaltinis, atvėręs netikėtas perspektyvas.**

Milda Laužikaitė - asociacijos „Kūrybinės jungtys“ vadovė.

Agnė Norkutė - programos „Atvirumo menas“ pirmoji kuratorė.

### **Susitikimai su kitais organizacijos padaliniais, partneriais**

Organizuojame susitikimus su padaliniais, vadovybe ar instituciniais partneriais, turinčiais įtakos organizacijos veiklos planavimui ir rezultatų vertinimui.

**Gyvas pokalbis su savivaldybės atstovu leido organizacijai išsiaiškinti, kad planuoti savo veiklą, renginių turinį bei pobūdį jie gali gerokai laisviau nei manė iki tol. Buvo nutarta sudaryti visų miesto padalinių renginių kalendorių, kuris leistų pamatyti bendrą situaciją, ir atitinkamai planuoti savo renginius atsižvelgiant į jų intensyvumą.**

Gabrielė Labanuskaitė - dramaturgė, tarpdisciplininio meno kūrėja, „Kūrybinių jungčių“ praktikė.

**Kas atstūmė?**

**Kas kvietė?**



**Žmonės**

**Paroda**

**Erdvės**

**Pasiūlymai veikti ar pasidomėti giliau**



## Kūrybinės provokacijos

Simuliacinė veikla, kai organizacijos komanda pakviečiama spręsti nenumatytas ir kartais nepatogias situacijas, leidžia kūrybiškai, naujai pažvelgti į galimus problemos sprendimus, pasiūlyti naujų, netikėtų idėjų.

*Organizacijos veiklai planuoti pasi-  
telkiu kūrybiškumo įrankius, kurie  
tiesiogiai nesusiję su sprendžiama  
problema ir jos kontekstu. Pavyz-  
džiui, komanda gauna atsitiktinę  
knygą, kurioje turi surasti pasakytus  
skaičius – nuorodą atitinkantį sakinį.  
Atsitiktinis sakinytis – komandos ku-  
riamo naujo renginio tema. Dalyviai  
privalo mąstyti nestandartiškai,  
rasti kitokį, dar neišbandytą spren-  
dimą. Svarbiausia – konkreti tema  
įpareigoja aiškiai įvardinti renginio  
auditoriją, kuriai ši tema būtų įdomi.  
Paprastai organizacija neįpratusi  
taip dirbti. Taigi, jau paskatinome  
komandą įvardinti konkrečių audi-  
torijų, geriau įsiklausyti, suprasti jos  
poreikius.*

Jurga Zigmantė – kultūros vadybininkė,  
vaizduojamojo meno edukatorė, „Kūrybinių  
jungčių“ praktikė.

*Dalyviai gauna dviejų dalių užduo-  
tį: 1) prekybos centre už sėkmingo  
spektaklio ar renginio kainą nupirkti  
daiktą (maistas, rūbas ar kt.), kurį  
galėtų pirkti organizacijos tiksli-  
nė auditorija; 2) nupirkti už bilieto  
kainą vieną daiktą, kuris geriausiai  
reprezentuoja ir atspindi sėkmingą  
spektaklį.*

*Dalyviams grįžus su pirkiniais, apta-  
riame, kokia mūsų auditorija, koks  
produktas. Kodėl įsigyti daiktai skir-  
tingi? Ar tai reiškia, kad mūsų kuria-  
mas produktas neatitinka auditorijos  
lūkesčių? Kaip tai galime spręsti?*

Justinas Rožėnas – rinkodaros ir reklamos  
ekspertas, „Kūrybinių jungčių“ praktikas.

## Refleksija

Nuolat sustojame ir aptariame, kas įvyko, ką mums pavyko nuveikti. Programos dalyvius skatiname re-  
fleksiją nuolat taikyti savo veikloje. Padedame organizacijos komandai išmokti kurti, prasmingai taikyti ir vesti refleksijos sesijas. Tai leidžia kryptingai permąstyti veiklą, mažinti darbą „iš inercijos“, sukurti arti-  
mesnius ryšius tarp organizacijos komandų ir darbuotojų.

*Refleksija yra kryptingas gautos  
patirties ar įvykusio proceso permąs-  
tymas. Ji užbaigia kūrybinio veikimo  
proceso, kurį sudaro tyrinėjimas, idė-  
jų generavimas, veikimas, ciklą. Tai  
yra svarbi kuriančios organizacijos  
tobulėjimo, kūrimo ir augimo dalis.  
Ką svarbu suvokti – refleksija nėra  
impulsyvus veiksmas, „pagautas“  
gatvėje negali reflektuoti. Tam reikia  
skirti laiko, sukurti erdvę, sąlygas,  
refleksijoje negali būti hierarchi-  
jos, kiekvienas turėtų būti savimi ir  
sakyti taip, kaip atrodo, nebijodamas  
vertinimų ar pasekmių.*

Justas Tertelis - aktorius, režisierius, „Kūrybinių  
jungčių“ programų kuratorius ir praktikas.

*Tinkamai vedama refleksija skatina  
pasisakyti ir būti visiems išgirstiems.  
Kai neklausai ar neklausi tiesiai, ką  
kas galvoja – viskas lieka nujautimų  
ir spėjimų lygmenyje. Turi lyg burti-  
ninkas nuspėti, kaip žmogus jaučiasi.  
Tai refleksija organizacijos viduje ir  
yra kitoks burtininkas, kuris parodo,  
o kaip yra iš tiesų.*

Birutė Bikelytė - iliustratorė, grafikos dizainerė,  
„Kūrybinių jungčių“ praktikė.

# DALYVIŲ PASIEKI- MAI

Per šešerius metus programoje „Atvirumo menas“ savo iššūkius sprendė ir kompetencijas ugdė kultūros organizacijos iš įvairių Lietuvos kampelių. Dalijamės dalyvių atsiliepimais apie netikėtus atradimus, pasiekimus, pokyčius ir tuos, kas išlieka pasibaigus programai.



## **Paузė ir atviras žvilgsnis į save**

Organizacijos komanda atsitraukia nuo intensyvios veiklos, rutinos, sustoja ir įsivertina, kokiaje situacijoje yra šiuo metu, kaip veikia, bendradarbiauja, aptaria kylančius iššūkius.

*„Supratome, kad mūsų veikloje yra labai daug inercijos: retai aptariame, kokiai auditorijai dirbame, kokių tikslų vykdomomis veiklomis siekiame. Darbas su žemėlapiu apjungė skirtingų kompetencijų darbuotojus bendrai, kokybiškai veiklai.“*

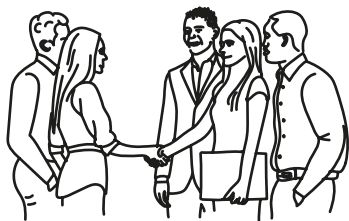
Jurgita Bugailiškienė - Panevėžio apskrities Gabrielės Petkevičaitės-Bitės viešosios bibliotekos direktorė.

*„Dažnai vis sukiesi savo rutinoje, o įrankis [„Kūrybingos organizacijos žemėlapis“] ir programa sustabdė ir privertė pasianalizuoti. Didžiausias iššūkis ir pliusas, kad save supurtėme iš vidaus.“*

Jolita Balandytė - „Menų spaustuvės“ vadovė.

*„Atvirumo menas“ yra galimybė stabtelti, išmokti klausytis ir kalbėti, įvertinti save bei kolegas, atskleisti savo slaptas svajones, suvokti, kad viskas yra įmanoma, atsakyti į klausimą, kodėl aš tai darau, ką galiu pakeisti ir kaip eiti į priekį. Tai laikas, kai galime būti nuoširdūs, atviri ir kūrybingi. Tai veikla, kai daug atiduodi ir labai daug gauni.“*

Jūratė Misiūnienė – Utenos rajono savivaldybės administracijos Kultūros skyriaus vedėja.



### **Pažįstame vieni kitus, pasitikime vieni kitais**

Darbuotojai mokosi dirbti kartu kaip komanda. Veikdami drauge pažįsta vieni kitus kaip komandos narius, kūrėjus, pamato, kokie įvairūs gali būti požiūriai, geriau supranta vieni kitų motyvus. Sukuriama erdvė atviram bendravimui, konstruktyviam grįžtamajam ryšiui, mokymuisi iš patirties.

*Dalyvavimas „Atvirumo mene“ nau-dingas tuo, kad padėjo įvertinti savo galimybes ir atvėrė kelius įvairesnei veiklai. Dalyvavome programoje kaip organizacijos dalis ir jautėmės turin-tys mažiausiai įtakos visos organiza-cijos veiklai. Projekto metu pama-tėme, kad mūsų tiesioginė veikla gali formuoti „didesnį pasakojimą“, ir leido pamatyti, kad yra daugiau būdų veikti.*

Ernesta Šimkienė -  
Šiaulių dailės galerijos vadovė.

*Viena didžiausių projekto verčių yra pagalba kurti organizacijoje pro-duktyvią ir kūrybišką atmosferą su efektyviu grįžtamuju ryšiu. Įgyven-dindami projektą mūsų organizacijų darbuotojai dirbo kartu ir suprato turintys daug bendrų siekių. Žmo-nės, mažiau dirbę kartu, sustiprino tarpusavio ryšius. Programa padėjo atnaujinti kolegų požiūrį vieni į kitus bei į organizacijos aplinką. Manau, kad kultūrinėms organizacijoms ji yra gyvybiškai svarbi.*

Mykolas Natalevičius – Lietuvos kompozitorių sąjungos pirmininkas.



### **Ugdome svarbias XXI a. kompetencijas**

Praktinės komandinės veiklos metu ugdomos svarbios kultūros darbuotojų kompetencijos: kūrybingumas, gebėjimas bendradarbiauti ir dirbti komandoje, atvirumas pokyčiams, kritinis mąstymas, refleksijos kultūra, mokėjimas mokytis, tarpkultūriškumas ir tarpsritiškumas.

*Aktyvi veikla produktyvesnė nei paskaitos klausymas, todėl vienu metu ugdomos kelios kompetencijos. Čia ir dabar susiduriant su iššūkiais greičiau pastebimos silpnosios ir stipriosios kompetencijos. Išprovo-kuotas kritinis mąstymas – stiprus stimulus tobulėti.*

Birutė Minutkienė –  
Utenos kultūros centro Užpalių skyriaus kultūrinių renginių organizatorė.

*Išmokau dirbti komandoje, išklaudyti visų minčių, nekritikuoti, tolerantiškai diskutuoti, priimti kito nuomonę, nors kartais pačiai atrodydavo kitaip.*

Panevėžio viešosios Gabrielės Petkevičaitės-Bitės bibliotekos darbuotoja.

*Projekto metu mokiausi komandinio darbo, geriau pažinau kolegas, išsamiau susipažinau su organizacijoje vykstančiais procesais, jų planavi-mu, organizavimu, struktūra. Ne tik susipažinau su naujos priemonėmis ir metodais, bet juos teko išmėginti ir praktiškai.*

Panevėžio viešosios Gabrielės Petkevičaitės-Bitės bibliotekos darbuotoja.



### Kas mes ir kam mes esame?

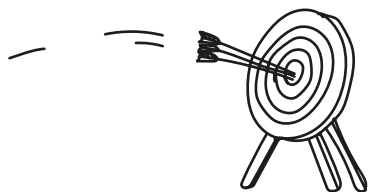
Organizacija permąsto savo tapatybę, viziją ir prioritetus, atsako į klausimą: kas mes esame ir su kuo norime veikti?

„Kūrybinių jungčių“ komanda greitai tampa vidiniu organizacijos, kurioje dirba, motyvatorium. Jie kelia klausimus, į kuriuos ne visada galime atsakyti, bet visada sužinome ką nors naujo apie save ir savo auditoriją. Suprantame, kad procesas toks pat svarbus kaip ir rezultatas. O ir rezultatas daug geresnis, kai išmokstame bendradarbiauti.

Virginija Vitkienė – „Kaunas 2022 - Europos kultūros sostinės“ direktorė.

Programos kūrėjų praktikų dėka organizacija, dirbdama su komanda, iš naujo atranda vieni kitus, kaip komandos narius, įvertina savo veiklą, tikslus, problemas, atranda galimybes tobulėti ir entuziastingai jų siekia net ir pasibaigus projektui.

Simona Daukantiene – Druskininkų kultūros centro kultūrinių renginių organizatorė.



### Matome tikslą ir kuriame įrankius jam siekti

Įsivertinusi savo veiklą, organizacijos komanda įsivardija konkretų tikslą, problemą, kuria praktinius sprendimus ir įrankius jam siekti.

Šiais metais analizavome vidinius bibliotekos klausimus ir iššūkius, ieškojome jų sprendimo būdų. Programos metu 17 dalyvių išmoko ir praktiškai išbandė įvairius grįžtamojo ryšio metodus su bibliotekos darbuotojais. Dirbdami grupėmis, parengėme preliminarų bibliotekos mentorių tinklo veikimo proceso projektą. Norėdami, kad darbuotojai būtų motyvuoti atlikti svarbius bibliotekos veiklai bei vidinei kultūrai darbus, pradėjome dėti pasiūlymus darbuotojų motyvaceinei sistemai. Šią sistemą planuojame aprašyti, pasitvirtinti ir įgyvendinti artimiausiu metu.

Jurgita Bugailiškienė – Panevėžio apskrities Gabrielės Petkevičaitės-Bitės viešosios bibliotekos direktorė.

Didžiulis postūmis įvertinti savo veiklą, atkreipti dėmesį į auditoriją, tai ir reali galimybė administracijai susikalbėti su kūrėjais, išsiaiškinti individualius tikslus ir suformuluoti bendrus komandos siekius. Konkrečius įrankius naudojame savo kasdienėje veikloje, taip pat nuolat peržiūrime svarbiausius tikslus ir kaip laikomės pasirinktos krypties.

Agnija Šeiko – Šeiko šokio teatro meno vadovė.



### Nesustojame

Ir programai pasibaigus, organizacijos komanda laikosi prioritetų, toliau įgyvendina pokyčius ir sukurtus sprendimus.

Atsitraukus nuo kasdienės rutinos ir dirbant prie bendrų užduočių, tapo lengviau bendrauti tarpusavyje ir matyti bendrus organizacijos tikslus bei susitarti, kaip juos įgyvendinti. Pasibaigus projektui ir toliau taikome jo metu įgytus įrankius.

Greta Seiliūtė – Šeiko šokio teatro vadybininkė.

Po praktinės dalies išsinešame konkrečias temas, apie ką mes toliau diskutuosime. Kad ir kokios skaudžios tos temos, judame toliau, mėginame jas spręsti.

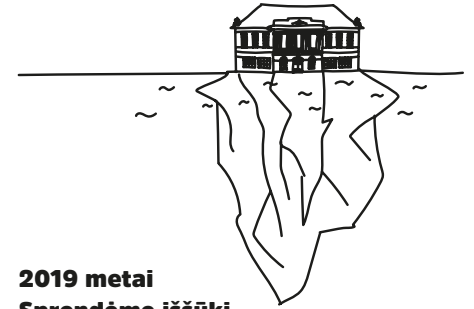
Jolita Balandytė – „Menų spaustuvės“ vadovė.

# ATVIRUMO MENO ISTORIJOS

**Panevėžio apskrities Gabrielės Petkevičaitės-Bitės viešosios bibliotekos istorija. Nenustoti tyrinėti, augti ir mokytis.**

Panevėžio apskrities Gabrielės Petkevičaitės-Bitės viešoji biblioteka dalyvavo jau net trijose „Atvirumo meno“ programos sezonuose. Tai – didelė organizacija su 9 struktūriniais padaliniais, kuriuose dirba daugiau nei 100-tas darbuotojų. Bibliotekos veikla apima keletą sričių: ne tik aptarnauja skaitytojus, bet ir plėtoja suaugusiųjų neformalaus švietimo, kultūrinės edukacijos veiklas, saugo ir aktualizuoja dokumentinį paveldą, vykdo knygotyros ir mokslinius tyrimus regione, yra Panevėžio ir Utenos apskričių viešųjų bibliotekų metodinis centras.

Siekti paslaugų kokybės gerinimo ir įgyvendinti su tuo susijusius ilgalaikius, gilius pokyčius tokio pobūdžio organizacijoje nėra lengva, tačiau kantriai ir kryptingai dirbant tikrai įmanoma! 2019 metais prasidėjusi kelionė į gilesnį organizacijos identiteto, misijos suvokimą, auditorijų pažinimą ir kryptingus pokyčius tęsiasi iki šiol. Dalijamės jų įkvėpiančia istorija.



## **2019 metai Sprendėme išsūki**

Pirmaisiais dalyvavimo programoje metais bibliotekai buvo itin svarbu išsigrūninti ir aiškiai įsivardinti, kokia organizacija yra šiuo metu ir kur link ji nori judėti ateityje? Apsibrėžti vertybinį organizacijos stuburą, kuris galėtų tapti bibliotekos veiklų pamatu.

## **„Atvirumo mene“ dalyvavo**

„Kūrybinių jungčių“ kuriantys praktikai: aktorius Paulius Tamolė ir psichoterapeutė Radvilė Šumilė, 15 bibliotekos darbuotojų

## **Projektas vyko**

2019 m. birželį-lapkritį

## **Kėlėme tikslą**

Išgrūninti visiems dalyviams suprantamą bibliotekos identitetą ir vertybinį pamatą, kurį būtų lengva

iškomunikuoti kitiems, projekte nedalyvaujantiems darbuotojams ir bibliotekos auditorijai.

### leškojome sprendimo

Darbuotojai drauge su kuriančiais praktikai kūrybinių sesijų metu kryptingai dirbo su aiškios tapatybės ir vertybinio pagrindo apsibrėžimu. Projekto pradžioje dalyviai biblioteką įvardijo kaip ledkalnį – auditorijai (o neretai ir daugeliui darbuotojų) matoma tik didelio ledkalnio viršūnė, tik dalis įvairiapusės bibliotekos veiklos. Per komandines užduotis, refleksijos sesijas dalyviai siekė didesnio aiškumo ir vieningo supratimo, kokioje organizacijoje dirba ir kokioje norėtų dirbti.

### Išmokome, supratome, sukūrėme

Programos dalyviams pavyko išgryninti bibliotekos vertybes, jas aprašyti ir imti jomis sąmoningai vadovautis tiek kuriant bibliotekos veiklas, tiek savo kasdieniniame darbe. Viena iš projekto metu suformuotų idėjų – „vertybių savaičių“ organizavimas, kai visą savaitę stengiamasi kūrybingai plėtoti vieną specifinę bibliotekos vertybę: tradicijas, atvirumą, lankstumą, profesionalumą ar pažangą.

Dalyviai suprato, koks vertingas išteklius jie yra vieni kitiems ir kiek daug gali pasiekti dirbdami komandoje. Kad tarpusavio ryšys neišblėstų ir programai pasibaigus, bibliotekos administracija ir skyrių vadovai suplanavo įkurti skaitymo klubą. Erdvę, kurioje bibliotekos darbuotojai galėtų kartą per mėnesį susitikti aptarti dalykine tema skaitomas knygas.

### Ką įsiminė dalyviai

*Anksčiau bijojau klaidų, kad mane atleis, išbars, buvau porcelianinė, o dabar galvoju, kad mes visi mokomės, suklystame, darome toliau. Aš ir toliau klysiu, bet tai nereiškia, kad esu blogas, prastas žmogus.*

*Esu mažiau kritiška. Anksčiau labai skeptiškai žiūrėjau į tokius užsiėmimus, o dabar pasikeitė požiūris. Galiau lengviau pasisakyti, esu atviresnė, labiau atsiskleidžiau.*



### 2020 metai Sprendėme iššūkį

Antraisiais metais biblioteka siekė geriau pažinti vieną iš savo auditorijų: užmegzti artimesnį ryšį su Utenos ir Panevėžio regionuose veikiančiomis savivaldybių viešosiomis bibliotekomis, pažinti jų poreikius, kartu atliepti šių bibliotekų lankytojų lūkesčius.

### „Atvirumo mene“ dalyvavo

„Kūrybinių jungčių“ kuriančios praktikės: psichologė, edukatorė, rinkodaros specialistė Simona Košinskaitė ir edukatorė Jurgita Zigmantė, 19 bibliotekos darbuotojų.

### Projektas vyko

2020 m. birželį - liepą

### Kėlėme tikslus

Stiprinti bibliotekos bendravimą bei bendradarbiavimą su regiono savivaldybių viešosiomis bibliotekomis planuojant, organizuojant ir vykdant kūrybines veiklas, skirtas šių bibliotekų auditorijoms, išsiaiškinti regiono bibliotekų darbuotojų poreikius, atliepti jų lūkesčius. Ugdyti dalyvių bendradarbiavimo, komunikacinius ir kūrybinių veiklų fasilitavimo įgūdžius

### leškojome sprendimo

Biblioteka norėjo geriau ir išsamiau pažinti vieną iš savo auditorijų – regiono savivaldybių viešąsias bibliotekas ir stiprinti bendravimą ir bendradarbiavimą su jomis, kad veikdami kartu galėtų kurti didesnę naudą regiono bibliotekų lankytojams. To siekė kurdami veiklas/edukacinius užsiėmimus, mokydamiesi kūrybiškų darbo grupėse metodų, kuriuos praktiškai išmėgino Rokiškio ir Anykščių viešosiose bibliotekose. Sesijų metu, drauge su regiono bibliotekų darbuotojais, tyrinėjo, kokios informacinės paslaugos, kultūrinės edukacijos veiklos ir produktai ir kokios skaitymo skatinimo iniciatyvos padėtų į bibliotekas pritraukti naujų vietos lankytojų.

**Išmokome, supratome, sukūrėme**

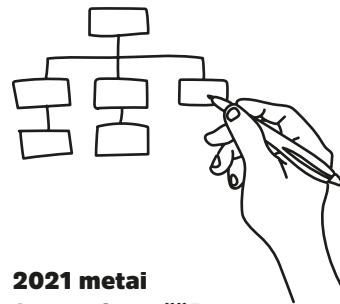
Dalyviai sukūrė dviejų išvažiuojamųjų kūrybinių sesijų, skirtų stiprinti bendradarbiavimą tarp regionų bibliotekų ir drauge tyrinėti vietinės auditorijos poreikius, planus. Šiuos planus ateityje galima lengvai adaptuoti ir pritaikyti skirtingoms situacijoms.

Bendras veiklų kūrimas suartino kolektyvą, padėjo pamatą glaudesniajam bendradarbiavimui tarp skirtingų bibliotekos padalinių. Dalyviai nugalėjo savo baimes, įgavo drąsos ir pasitikėjimo išmėginti naujas, dar nepatirtas veiklas, pavyzdžiui, vesti kūrybines sesijas.

**Ką įsiminė dalyviai**

*Supratau, kad problemas galima spręsti ir be streso, bendraujant, bendradarbiaujant, ieškant naujų formų, išsivaduojant iš stereotipų, išklausant įvairias nuomones.*  
*„Rezultatai viršijo lūkesčius. Per lūžius atėjo išmokimas. Nustebino, kad po pirmųjų sesijų niekas neatkrito, ir visi laikėsi drauge iki galo, nors buvo galima atsisakyti. Padėjo kuriančių praktikių įžvalgos, suteikė savarakiškumo, kad galime spręsti ir daryti patys, nelaukti, kol kažkas padarys už mus.*

*Programoje įvyko daug lūžių - vienas darbuotojas peržengė viešojo kalbėjimo slenkstį, kitas - pradėjo veikti kitokiais metodais nei įprasta. Atsirado daugiau vidinio susipratimo.*

**2021 metai  
Sprendėme iššūkį**

Trečiaisiais metais biblioteka išmėgino naują diagnostikos įrankį – „Kūrybingos organizacijos žemėlapi“. Dirbdami su juo, suprato, kad yra likę nemažai vidinių iššūkių, kuriuos yra itin svarbu išspręsti norint teikti kokybiškas bibliotekos paslaugas esamoms ir naujoms auditorijomis.

**„Atvirumo mene“ dalyvavo**

„Kūrybinių jungčių“ kuriantys praktikai: iliustratorė, grafikos dizainerė Birutė Bikelytė, teatro režisierius Tadas Montrimas ir 17 bibliotekos darbuotojų.

**Projektas vyko**

2021 m. birželį-lapkritį

**Kėlėme tikslus**

Padedant kuriantiems praktikams išmėginti „Kūrybingos organizaci-

jos žemėlapi“, jo dėka nuodugnai tyrinėti savo organizaciją, įsivardyti aktualius iššūkius.

Ugdyti dalyvių kritinį mąstymą, refleksijos, komunikacijos ir bendradarbiavimo įgūdžius.

**Ieškojome sprendimo**

Tretieji metai buvo kitokie – išmėgintas naujas kultūros organizacijoms skirtas diagnostikos įrankis – „Kūrybingos organizacijos žemėlapis“. Padedami kuriančių praktikių dalyviai keturias sesijas nuodugnai tyrinėjo savo organizaciją skirtingais aspektais – auditorijų, darbuotojų ir vadovų. Sudėliojus visą žemėlapi, aiškiai pasimatė, kad šiuo metu organizacijai yra itin aktualios žmogiškųjų resursų valdymo, organizavimo ir refleksijos kultūros diegimo temos.

Kitos programos sesijos buvo skirtos šių iššūkių sprendimų paieškoms. Dalyviai skyrė laiko kūrybingam žmogiškųjų išteklių valdymo, darbo organizavimo, krūvio paskirstymo schemų sudarymui, kūrė modelius, kaip stiprinti darbuotojų motyvaciją, norą įsitraukti, bendradarbiauti. Buvo sutarta, kad itin svarbu įsiklausyti ir gebėti įvardinti, kokie yra tikrieji darbuotojų poreikiai ir tuomet

drauge ieškoti kūrybingų būdų, kaip juos atliepti.

Išmėginta daugybė skirtingų refleksijos būdų, dalyviai namuose kūrė savo refleksijos variantus, kuriuos pristatė talentų šou laidos formatu, o komisija balsavo už labiausiai patikusius.

### **Išmokome, supratome, sukūrėme**

Supratę, kad norint kurti ir teikti kokybiškas paslaugas įvairioms auditorijomis itin svarbu išspręsti vidinius organizacijos iššūkius, bibliotekos darbuotojai atsigręžė į save. Dalyviai sukūrė konkrečius įrankius, metodus ir būdus, kuriuos galės toliau taikyti jau pasibaigus programai. O bibliotekoje likęs užpildytas „Kūrybingos organizacijos žemėlapis“ leis toliau augti ir išlikti atviriems.

Dalyviai susipažino su refleksijos prasme, išmoko nuodugniai ir prasmingai ją taikyti. Diegiama refleksijos kultūra bibliotekoje mažins darbą „iš inercijos“, skatins apsvaistyti gilesnę veiklos prasmę, siekti prasmingų tikslų.

### **Ką įsiminė dalyviai**

*„Ateidama į „Atvirumo meno“ sesijas buvau nusiteikusi skeptiškai. Kam man to reikia? Ką man tai duos? Buvo daug neaiškumo, minčių raizgalynė. Tačiau darbas grupėse, komandose tuos neaiškumus pradėjo sklaidyti. <...>. Labai daug aiškumo ir prasmės atsirado. Supratau, kokią naudą duoda refleksija, kad, einant atvirumo keliu, galima pasiekti norimų rezultatų.“*

*„Tyrinėdami „Kūrybingos organizacijos žemėlapij“, pastebėjome, kad daugiausiai sunkumų išškilo pildant skiltį „refleksija“. Šioje skiltyje įsivardijome daugiausiai spęstinių dalykų tiek galvojant apie auditorijas, su kurioms dirbame, tiek bibliotekos viduje (darbuotojų ir vadovų lygmeniu). Žemėlapis buvo geras atspirties taškas įsivardijant problemas, kurių pagrindu vėlesnėse sesijose tikslino me problematiką, braižėme veiklos procesus, galimus modelius, ieškojome sprendimo būdų“*



# KVIEČIAME DALYVAUTI

Programoje dalyvauti kviečiame kultūros organizacijas, pasirengusias keistis, atvirai kelti klausimus, iš esmės permąstyti savo veiklą. Ypač – kultūros organizacijas, kuriose vyksta arba numatomi reikšmingi veiklos pokyčiai: naujos organizacijos vizijos ir tikslų nustatymas, strateginio laikotarpio pabaiga ar pradžia, organizaciniai pokyčiai.

„Atvirumo menas“ kviečia ir viešojo sektoriaus, ir nevyriausybinės kultūros organizacijas: bibliotekas, muziejus, galerijas, teatrus, kultūros centrus, koncertines įstaigas, festivalius, ansamblius ir kitas kultūros lauke veikiančias organizacijas bei kultūros profesionalų komandas iš įvairių Lietuvos kampelių.

Programos starto signalas – kvietimas dalyvauti atrankoje skelbiamas „Kūrybinių jungčių“ paskyroje „Facebook“ bei programos pristatymo renginio metu. Norint dalyvauti, reikia užpildyti dalyvio paraišką ir atsakyti į kelis klausimus apie organizacijos motyvaciją ir pasirengimą programai. Sulaukę jūsų atsakymų ir įsitikinę, kad esate pasirengę „Atvirumo menui“, džiugiai pakviesime jus tapti programos dalyviais. O tuomet, priklausomai nuo pasirinktos programos, lydimi bei padedami vieno ar dviejų kuriančių praktikų, leisitės į jaudinančią 3-4 mėnesių trukmės mokymosi ir pokyčių kelionę.



# KŪRYBINĖS JUNGTYS

**Esame „Kūrybinės jungtys“ – bendruomenė, vienijanti daugiau kaip 100 įvairių kultūros ir kūrybos sričių profesionalų: architektų, aktorių, kompozitorių, režisierių, dizainerių, žurnalistų, iliustratorių, meno kuruatorių, šokėjų, psichologų ir daugelio kitų sričių kūrėjų. Mūsų misija – inicijuoti ir įgyvendinti partnerystes tarp kuriančių praktikų, kultūros, švietimo organizacijų ir visuomenės, ugdant kompetencijas ir siekiant pozityvių pokyčių. Mes sujungiamo žmones, skirtingas patirtis ir kūrybiškumą pokyčiui įgyvendinti.**

„Kūrybinių jungčių“ veikla apima tęstinių mokymosi ir inovacijų diegimo programų kūrimą ir įgyvendinimą, mokymus, konsultacijas, tyrimus, žmogiškųjų, institucinių bei finansinių išteklių sutelkimą tarpdisciplininiais projektams, kurie atliepia visuomenės ir organizacijų poreikius. Skatiname kompetencijų ir patirčių dalijimąsi tarp valstybinio ir nevyriausybinių sektorių, tarp organizacijų ir laisvai samdomų profesionalų.

„Kūrybinės jungtys“ veikia nuo 2014-ųjų metų, įgyvendina tęstines kūrėjų partnerystės su mokyklomis, kultūros organizacijomis, vaikų globos organizacijomis programas. 2016 m. Lietuvos teatruose vykdėme tyrimą, kurį lydėjo intervencija, paremta „Kūrybinių partnerysčių“ metu sukaupta patirtimi. Įgyvendinome mokymosi ir pokyčio programą, skirtą auditorijos pažinimui ir rinkodaros strategijos bei praktikos tobulinimui. Per pastaruosius šešerius metus metodinė praktika kultūros organizacijose išaugo į tęstinę „Atvirumo meno“ programą, kurioje kiekvienais metais dalyvauja įvairios scenos menų organizacijos, bibliotekos, muziejai ir kultūros centrai visoje Lietuvoje, ir kultūros organizacijoms skirtą metodinį veiklos diagnostikos, (si)vertinimo, kryptingo kūrybingumo ugdymo, galimybių atradimo ir planavimo įrankį - „Kūrybingos organizacijos žemėlapis“. Per šešerius metus programoje dalyvavo daugiau nei 400 darbuotojų iš 45 Lietuvos kultūros organizacijų, centrai visoje Lietuvoje.

## Tęstinės „Kūrybinių jungčių“ programos kultūros, švietimo ir ugdymo srityse:

### **Tyrinėjimo menas –**

tęstinė programa, skirta atskleisti ir ugdyti mokinių ir mokytojų kūrybingumą, kritinį mąstymą ir kitas svarbiausias kompetencijas, padėti mokykloms kurti aktualų, XXI amžiaus savastį atliepiantį ugdymo procesą, suteikti praktinę pagalbą sprendžiant aktualius mokymosi iššūkius. Per šešerius metus programoje dalyvavo beveik 2500 mokinių ir 1500 mokytojų iš beveik 100 Lietuvos mokyklų.

**Ryšio kūrimas –** vaikų ir jaunimo dienos centruose vykdoma programa, skirta vaikų ir jaunuolių, patenkančių į socialinės rizikos grupes, kūrybingumo ugdymui, padedanti jiems kurti prasmingus ryšius su savimi ir aplinka. Per šešerius metus programoje dalyvavo per 300 vaikų ir jaunuolių iš 29 dienos centrų įvairiose Lietuvos vietovėse.

