

# **LIETUVOS VIETOS BENDRUOMENIŲ IR KULTŪROS PAVELDO SĄVEIKOS: TVARUMO LINK**

**Situacijos analizės ir siūlymų studija**

Tyrimas atliktas ir rekomendacijos parengtos įgyvendinant Lietuvos mokslo tarybos finansuotą projektą „Lietuvos visuomenės stiprinimas pasitelkiant paveldo bendruomenes: iššūkiai ir galimybės“ (prioritetinių mokslinių tyrimų programa Visuomenės atsparumo stiprinimas ir krizių valdymas šiuolaikinių geopolitinių įvykių kontekste, 2023-07-04 d. projekto finansavimo sutartis nr. S-VIS-23-13).

## TURINYS

### **Įvadas / 3**

### **1. Bendruomenės šiandien: bendrieji probleminiai klausimai / 6**

#### **1.1. Socialiniai aspektai / 6**

- 1.1.1. Demografinės-egzistencinės problemos / 6
- 1.1.2. Pasyvumas: jaunimo problema / 7
- 1.1.3. Pasyvumas: bendruomeniškumo jausmo klausimas / 7
- 1.1.4. Pasyvumas: susidomėjimo ir įsitraukimo klausimas / 7

#### **1.2. Vidiniai (organizaciniai) aspektai / 8**

- 1.2.1. „Perdegimas“ / 8
- 1.2.2. „Monopolizacija“ / 9
- 1.2.3. „Etiketės“ (apkalbos) / 9
- 1.2.4. Naujosios „pranašesnės“ bendruomenės / 9

#### **1.3. Atstovavimo ir įtraukimo aspektai / 10**

- 1.3.1. Atstovavimo visiems ir sau klausimas / 10
- 1.3.2. Atstovavimas: lygiateisiškumo klausimai / 11
- 1.3.3. Įtraukimas ir įgalinimas: gyvenimiškų ir reglamentuotų praktikų sankirtos / 12

#### **1.4. Santykiai su savivaldybės institucijomis / 15**

- 1.4.1. Interesų konfliktais grįstos praktikos / 15
- 1.4.2. Savivaldybė savivaldybei nelygu / 15
- 1.4.3. Seniūnaičiai kaip „nesusipratimas“ / 16
- 1.4.4. Kultūros reikalų „dalybos“ / 17

#### **1.5. Administravimo ir perspektyvų aspektai / 18**

- 1.5.1. „Biurokratiniai“ iššūkiai / 18
- 1.5.2. Perspektyvų išsiskyrimai / 18

### **2. Bendruomenės paveldo ir paveldosaugos laukuose / 19**

- 2.1. Paveldo reikšmė bendruomenėms / 19
- 2.2. Savita atmintis ir savitas paveldas / 20
- 2.3. Paveldo panaudojimas ir paveldo nauda / 21
- 2.4. Paveldosaugos sistemos traktavimas / 24
- 2.5. Specifinės kompetencijos / 25
- 2.6. Savivaldybių vaidmuo / 27
- 2.7. Paveldo priežiūra, išlaikymas ir valdymas / 28
- 2.8. Paveldosaugos sistemos reformavimas / 28

### **3. Bendruomenės ir konfliktai / 29**

- 3.1. Konfliktų anatomija (iššūkis) / 29
- 3.2. Siūlymai ir galimi sprendimai / 30

### **4. Bendruomenių dalyvavimas ir įgalinimas / 39**

- 4.1. Bendrosios tendencijos ir jų taikymas Lietuvoje (iššūkis) / 39
- 4.2. Siūlymai: prieiga „iš viršaus“ / 39
- 4.3. Siūlymai: prieiga „iš apačios“ / 40

### **Tyrimai / 41**

### **Naudota ir kita literatūra / 42**

## IVADAS

Teikiamų rekomendacijų tikslas – **Lietuvos vietos bendruomenių stiprinimas pasitelkiant kultūros paveldą**. Pavelde mūsų pačių įkūnijami tokie esmingi klodai kaip atmintis ir tapatybė, kurie yra kiekvieno žmogaus savivokos ir kiekvienos bendruomenės telkimosi pamatas. Paveldas tai pat gali būti ir savireprezentacijos, kultūrinių raiškų bei verslumo ištekliai, t. y. pasitelkiamas laukuose, kurie aktualūs ir kur aktyviai veikia mūsų bendruomenės. Potencialo daug. Tačiau tenka pripažinti, kad šiandien tik nedidelė Lietuvos vietos bendruomenių dalis sąveikauja su paveldu – domisi juo ar įsitraukia į atitinkamas veiklas.

Kita vertus, nei pačios bendruomenės, nei jų sąveikos su paveldu nėra atskiri dalykai – visa tai natūraliai ir neišvengimai yra persipynę su įvairiais kontekstais, yra priklausomi nuo jų ir patys veikia juos. Demokratinės šalies tradicijos, demografiniai iššūkiai, šalies bendrosios bendruomenių politikos tendencijos ir praktikos, pačių bendruomenių savijautos ir t. t. Per šiuos kontekstus galima priartėti prie geresnio (tiksliesnio, objektyvesnio) bendruomenių pažinimo ir suvokimo. Svarbūs „**didieji**“ klausimai: kam ir kiek leidžiama dalyvauti sprendimų priėmimo procesuose; kokios galios suteikiamos esantiems „apačioje“ (bendruomenėms); „apačių“ dalyvavimas yra tik fiktyvus, dėl demokratiškumo ir lygiateisiškumo pavaizdavimo, ar ir turi realų poveikį sprendimams; kas turėtų būti valstybės ir savivaldos institucijos „apačioms“ – visažinė valdžia ar daugiau patarėjai ir pagalbininkai. Kita vertus, šie klausimai gali netekti reikšmės, kai „**mažosios**“ realijos liudija apie šiandien bendruomenės apėmusį nuovargį ar perdegimo sindromą, apskritai visuomenėje sumažėjusį bendruomeniškumo jausmą ir plintantį pasyvumą. Tai papuls ir į šios studijos akiratį. Tad čia kalbama ne tik apie sąveikas su paveldu ir susijusias grėsmes ar naudas, bet **remiamasi ir gerokai platesniu ar holistiškesniu žvilgsniu, įtraukiant ir minėtus bendresnius bendruomenių vietos mūsų visuomenėje, bendruomenių politikos ir bendruomenių jausenos aspektus**.

Bendruomenių gerovė gali būti stiprinama ne tik ją kuriant, bet į veikiant, kas tam kenkia. Todėl atskiras dėmesys studijoje skiriamas **konfliktų „anatomijos“ ir jų įveikos klausimams**. Atpažįstant nūdienos iššūkius ir ieškant būdų jų suvaldymui ar sprendimui, kalbama ir apie **perspektyvas – didesnių galių ir daugiau vaidmenų suteikimą bendruomenėms**.

Apibendrinant, siekiama prisidėti prie tvaresnės ir krizėms atsparesnės Lietuvos visuomenės kūrimosi per vietos bendruomenių stiprinimą ir pasitelkiant paveldo išteklius.

Bendruomenėms natūraliai svarbiausia yra jų pačių **gerovė**. Tam jos ir steigiasi – dėl savo gerovės užtikrinimo ar dar didesnės gerovės sukūrimo. Į tai paprastai orientuota ir visa jų veikla. Bendruomenių tvarumas ar stiprinimas šioje studijoje ir suprantamas, kaip tinkamų ar geresnių sąlygų bendruomenėms sudarymas siekiant šios gerovės, kartu laikantis taisyklės, kad vienų gerovė neturi kenkti kitiems ir jų gerovei. Kalbant apie tokios gerovės užtikrinimą ir plėtrą, siektiniais laikomi šiuolaikinės demokratinės ir teisinės visuomenės idealus atitinkantys ir jau *Lietuvos Respublikos bendruomeninių organizacijų plėtros įstatyme* apibendrintai sudėlioti principai<sup>1</sup>:

- pariteto – valstybės ir savivaldybių institucijos ir įstaigos bei bendruomeninės organizacijos yra atstovaujamos po lygiai;
- subsidarumo – sprendimai, susiję su bendruomeninėmis organizacijomis ir jų veikla, turi būti priimami tuo lygmeniu, kuriuo jie yra veiksmingiausi;
- tarpžinybinio koordinavimo – spręsdamos su bendruomeninių organizacijų plėtros politika susijusius klausimus, valstybės ir savivaldybių institucijos ir įstaigos bendrauja ir bendradarbiauja tarpusavyje;
- dalyvavimo – klausimai, susiję su bendruomeninėmis organizacijomis ar jų veikla, sprendžiami iš anksto juos derinant su bendruomeninėmis organizacijomis ir dalyvaujant bendruomeninių organizacijų atstovams;
- informavimo – valstybės ir savivaldybių institucijos ir įstaigos bei bendruomeninės organizacijos informacija aktualiais klausimais, susijusia su bendruomeninėmis organizacijomis ar jų veikla, keičiasi tarpusavyje ir teikia ją visuomenei priimtina ir prieinama forma;
- lygybės – bendruomeninės organizacijos pagal savo kompetenciją turi lygias galimybes dalyvauti priimant sprendimus ir įgyvendinant valstybės programas ar priemones.

Tai ko gero būtų apibrėžimas ir atsakymas, kas čia bus suprantama kaip bendruomenių gerovė ir ko reikia stiprioms ir tvarioms bendruomenėms. Nors tai yra ne pačių bendruomenių gerovės turinys, tačiau siektini principai jų gerovės pamatams stiprinti.

Daugel reikšmių turinti **bendruomenės** sąvoka šiame darbe siaurinama iki pagal *Lietuvos Respublikos asociacijų įstatymą* steigiamų ir veiklą vykdančių vietos bendruomenių. Dar tiksliau, orientuojamasi į kaimuose ir miesteliuose veikiančias vietos bendruomenes, atsiribojant nuo veikiančių miestuose, kurios pasižymi kiek kitokia

<sup>1</sup> *Lietuvos Respublikos bendruomeninių organizacijų plėtros įstatymas*, str. 3.

sąranga ir veikimo principais. Atitinkamas pasirinkimas grindžiamas tuo, kad kaimų ir miestelių vietos bendruomenės yra gausiausias ar labiausiai paplitęs (ir atitinkamai potencialiausias) bendruomenių tipas Lietuvoje. Oficialus jų statusas leidžia identifikuoti konkrečius atvejus, o panašūs jų veikimo principai, kontekstai ir iššūkiai leidžia formuluoti konkretesnes rekomendacijas.

**Paveldo** sąvoka, priešingai, bus suvokiama plačiausia prasme, apimant įvairius jo pavidalus (materialų ir nematerialų, kilnojamą ir nekilnojamą) ir nepriklausomai nuo statuso, t. y. studijos objektu laikomas tiek oficialiai pripažintas paveldas (įtrauktas į oficialius registrus, sąvadus ar sąrašus), tiek ir neoficialus ar neformalus, tačiau pačioms bendruomenėms svarbus paveldas. Paveldas šiai analizei svarbus tiek (arba tokiu aspektu), kiek jis gali prisidėti prie bendruomenių stiprinimo, jį suvokiant ne kaip tikslą, o išteklių ar priemonę.

Bendruomenių ir paveldo **sąveika** čia vadinama bent kurį laiką trunkanti ir kryptingumo pobūdį turinti, tačiau iš esmės bet kokia su paveldu susijusi veikla ar jo refleksija ir kai suvokiama, kad yra sąveikaujama būtent su paveldu ir tokia sąveika bendruomenės laikoma kažkuo reikšminga ar bent jau įsimintina ir nesvarbu, teigiama ar neigiama prasme. Taigi sąveika čia nebūtinai reiškia paveldosaugines intencijas siaurąja prasme. Tai gali būti ir konfliktai dėl paveldo ar pan.

Visa tai bus šios studijos pagrindiniai objektai ir temos.

Šią studiją sąlyginai sudaro dvi dalys – **situacijos analizė** ir **rekomendacijos**. Jos nėra griežtai atskirtos. Ir kai kuriais atvejais tik konstatuojami nūdienos iššūkiai ir problemos, paliekant atvirą klausimą dėl jų sprendimo. Taip vengiama abstrakčių, dirbtinų ar nepagrįstų siūlymų, ten kur situacijos yra itin komplikotos ir sunkiai išsprendžiamos (pavyzdžiui, demografinė krizė), reikalaujančios principinių visuomenės raidos pokyčių (pavyzdžiui, kitokio „lygio“ ar kitokio tipo demokratijos) arba galimi tik labai konkretūs siūlymai, priklausantys nuo konkrečios situacijos. O kitur nuo iššūkių ar problemų išryškinimo pereinama ir prie siūlymų.

Situacijos analizė apima pačias bendruomenes ir susijusius socialinius, teisinius, buitinius, emocinius ir kitokius kontekstus. Tačiau pačios rekomendacijos daugiausiai yra orientuotos į valstybinio ir savivaldybių lygmens sprendimus bei institucijas. Toks pasirinkimas grindžiamas keliais argumentais ir aplinkybėmis. Pirmiausia, bendruomenės susiduria su gausybe iššūkių, tačiau, kas susiję su tokiais principiniais klausimais, kaip didesnis bendruomenių įtraukimas ir didesnių galių joms suteikimas, tai bendruomenės iš esmės tenkina esama situacija ir didesnio poreikio atitinkamiems pokyčiams jos neturi (o gal ir mato naują problemą, kaip prisidėtų dar daugiau veiklų prie ir taip didelio krūvio). Būtinybės ar didelio noro „iš apačios“ nėra. Greta to, kiekviena bendruomenė yra atskira organizacija ir veikti per jas ar keisti jų nuostatas reikštų individualų darbą su kiekviena iš jų, kas vėlgi yra sudėtingesnis kelias nei veikti „iš viršaus“. Laikantis principo, kad optimaliausias būtų iniciatyvus veikimas iš „aukštesnio“ lygmens, lieka būtina sąlyga, kad tai būtų ne prievolė ar nepamatuotas lūkestis bendruomenėms, o pribrendęs ir savalaikis sprendimas einant kartu su bendruomenėmis. Atitinkamų principų pavertimą teisiniais ir sisteminiais turi lydėti darbas su bendruomenėmis, ugdant ir stiprinant jų sąmoningumą.

Ši studija yra ne tik kritinė situacijos analizė ir siūlymų teikimas, bet ir **bandymas apskritai atkreipti dėmesį į patį vietos bendruomenių reiškinį, primenant jo svarbą**. Per pastaruosius nepriklausomybės dešimtmečius Lietuva keitėsi, o kartu pasikeitė ir jos kaimai bei miesteliai. Demografinės problemos žeidžia regionus, tačiau kartu vyksta ir procesai, kuriuos galima pavadinti bendruomeniniu susitelkimu, gražėjimu ir kultūrėjimu. Regionų infrastruktūros gerinimo, kultūrinės, socialinės, o kai kur ir vietinės verslumo iniciatyvos būtų neįmanomos be pačių čia gyvenančių žmonių valios ir pastangų – be vietos bendruomenių. Vietos bendruomenės – tai ir akivaizdžiausia bei esminė pilietiškumo ir demokratiškumo raiška vietos lygmeniu. Visgi bendruomenių darbai ir jų poveikis lieka nepelnytai užmirštas arba nesusilaukia deramo dėmesio. Galima sakyti, kad bendruomenės paliktos sau pačioms ir jų artimiausiai aplinkai – seniūnijoms, savivaldybių institucijoms ir vienai kitai susijusiai ministerijai. Dėl to, bendruomenių labai, šioje studijoje nevengiama ir tam tikro subjektyvumo ar tendencingumo, vienais atvejais užaštrinant situacijas, kitais idealistiškai paskatinant ar įpinant optimizmo gaidelę.

Ši studija yra 2023–2026 metais vykdyto mokslinių tyrimo projekto „Lietuvos visuomenės stiprinimas pasitelkiant paveldo bendruomenes: iššūkiai ir galimybės“ rezultatas<sup>2</sup>. Pagrindinis šaltinis analizei ir teikiamoms rekomendacijoms yra interviu su vietos bendruomenių atstovais, daugiausia jų vadovais. Tokių interviu buvo atlikta apie 40. Kalbėtasi ir su seniūnais, savivaldybių paveldosaugos specialistais. Naudotasi ir teorine, daugiausiai užsienio autorių, literatūra bei įžvalgomis, padėjusiomis geriau suprasti socialinių konfliktų prigimtį bei jų sprendimų būdus ir praktikas.

<sup>2</sup> Projektas „Lietuvos visuomenės stiprinimas pasitelkiant paveldo bendruomenes: iššūkiai ir galimybės“ (prioritetinių mokslinių tyrimų programa Visuomenės atsparumo stiprinimas ir krizių valdymas šiuolaikinių geopolitinių įvykių kontekste, 2023-07-04 d. projekto finansavimo sutartis nr. S-VIS-23-13), finansuotas Lietuvos mokslo tarybos.

Nuoširdžiai dėkojame vietos bendruomenėms ir jų atstovams, entuziastingai talkinusiems šiam projektui savo interviu ir įžvalgomis, bei Valstybinės kultūros paveldo komisijos, Kultūros paveldo departamento prie Kultūros ministerijos ir savivaldybių paveldosaugos specialistams, neabejingiems šiam projektui ir paveldo bendruomenių idėjai.

## 1. BENDRUOMENĖS ŠIANDIEN: BENDRIEJI PROBLEMINIAI KLAUSIMAI

### 1.1. Socialiniai aspektai

#### 1.1.1. Demografinės-egzistencinės problemos

##### Probleminis aspektas

Viena iš opiausių vietos bendruomenių egzistencinių problemų – gyventojų mažėjimas regionuose.

##### Poveikis bendruomenėms ir aplinkai

(1) tai tampa iššūkiu bendruomenių funkcionavimui, kai jos nebeatsinaujina naujais nariais, nebevyksta kartų kaita ir iš esmės gyvuoja kelių ir tų pačių narių (iniciatyvinio branduolio) dėka, o ilginiui tai pasireiškia pastarojo nuovargiu ir entuziazmo mažėjimu;

(2) nerimas dėl konkrečios vietos ateities (išnykimo ar nuosmukio nuojauta), kuris emociškai veikia bendruomenes; atsiranda bejėgiškumo jausmas, kad tai nepriklauso nuo mūsų kaip to benorėtume ar besistengtume (visgi pažymėtina, kad bendruomenėse (dar) yra daugiau noro bandyti spręsti šią problemą, nei pasidavimo)

##### Esmingi paties bendruomenių reiškinių pokyčiai

(1) **bendruomenių misijos pasikeitimas arba papildymas:** bendruomenės savo pagrindine misija, nors tai ir nėra garsiai ar oficialiai įvardinama, laiko nebe tik savo gerovės gerinimą ir vietos žmonių telkimą, bet ir vietos (konkreto kaimo ar miestelio) išlikimą, svarbia tampa nebe tik dabartis, bet ir ateitis;

(2) **persiorientavimas:** kai kurių bendruomenių pradeda orientotis nebe tik į esamus vietos gyventojus, bet ir potencialius, tikslu keliant jų pritraukimą ir vykdant atitinkamas veiklas; atitinkamai, kai kuriais atvejais gyventojų, ypač jaunimo, išlaikymas vietoje traktuojamas kaip sudėtingesnis uždavinys ar per menkas spręsti demografinės problemas, nei naujų gyventojų pritraukimas ar integravimas

##### Sprendimų link: taikomos ir galimos priemonės (bendruomenių atsakas)

(1) siekiama gerinti arba bent jau išlaikyti vietos infrastruktūrą (būtent orientuotą į jaunas šeimas, tokią kaip darželiai, mokyklos ir pan.), kurti teigiamą vietos įvaizdį (vėlgi, orientuotą į potencialius gyventojus ir jaunas šeimas) ir garsinti, didinti vietos žinomumą, kad pritrauktų į vietą atsikelti naujų šeimų; ši strategija daugiau būdinga miestelių bendruomenėms su jaunesnės kartos lyderiais; *problema:* šiuo atveju dalinamasi baigtiniu arba ribotu ištekliumi, kai vienoms bendruomenėms laimint (atsikelia nauji gyventojai), kitos pralaimi (gyventojai iš jų išvyksta), problema tik „perstumdoma“ tarp skirtingų vietų, bet neišsprendžiama;

(2) naujai atsikėlę gyventojai (naujakuriai) matomi kaip potencialas sustiprėti ar atsinaujinti bendruomenei, atitinkamai stengiamasi juos integruoti į vietos senbuvų bendruomenę, imantis susipažinimo iniciatyvų ar organizuojant specialiai į juos orientuotus „kaimynystės“ renginius ir pan.; taikoma tiek miestelių, tiek kaimų bendruomenių; *problema:* dažnu atveju, ypač greta didžiųjų miestų esančiuose regionuose, „naujos kartos“ naujakuriai į savo sodybas yra tik sugrįžtantys „pernakvoti po darbų“ arba „savaitgaliautojai“ ir neturi tvirtesnių ryšių su vieta ar didesnio intereso įsiliesti ir „dar kažką“ veikti arba pradeda kurtis savo rato vietos bendruomenės ir grupės, kurios geriau atitinka jų „miestietiškus“ interesus ir poreikius;

(3) džiaugiamasi grįžtančiais kraštiečiais (čia gimusiais, augusiais, bet vėliau išvykusiais), kurie ne tik papildo bendruomenių gretas, bet ir dažnai praturtina jas savo miestuose įgytomis arba profesinėmis kompetencijomis ir gebėjimais, tokiomis kaip projektų paraiškų rengimas, viešojo komunikacija ir pan.; tai tampa svaria parama ar išsigelbėjimu bendruomenėms, kurios būtent tokių kompetencijų dažnai ir stokoja; *problema:* sprendimai sugrįžti priimami individualia valia ir bendruomenės neturi būdų, kaip tai paveikti ar sužadinti;

(4) mokykla laikoma svarbiu vietos gyvumo ir potencialumo žymeniu, todėl vietos bendruomenių paprastai siekiama kaip galima ilgiau jas išlaikyti jas neuždarytas „pašto skyrius yra svarbu, jį uždarius pablogėja komunikacija, tačiau su mokyklos uždarymu liudijama ne tik apie gyventojų mažėjimą, bet ir jaunimo bei ateities praradimą, kai nebelikus aplink mokyklą klegančių vaikų nutyla ir miestelio ar kaimo gatvės); *problema*: sprendimai dėl mokyklų priimami remiantis optimizavimo, pragmatikos ir kitais panašiais principais, nepaisant emocinių ir simbolinių aspektų, ir jie yra beveik „nepalaužiami“, nepaisant bendruomenių pastangų

### 1.1.2. Pasyvumas: jaunimo problema

#### Probleminis aspektas

Grupė, kurios iniciatyvumo ir įsitraukimo labiausiai pasigendama, – jaunimas. Pačių bendruomenių tai laikoma didele problema.

#### Poveikis bendruomenėms ir aplinkai

#### Sprendimų link: taikomos ir galimos priemonės (bendruomenių atsakas)

(1) kartu matant ir demografines problemas, tai didina nuogąstavimus dėl bendruomenės ir vietos (kaimo, miestelio) ateities

*Tokie pat kaip ir 4.1.1. Žr. ten.*

### 1.1.3. Pasyvumas: bendruomeniškumo jausmo klausimas

#### Probleminis aspektas

Paties bendruomeniškumo jausmo, kaip tokio, sumažėjimas. Pastebimas kai kurių bendruomenių atstovų ir laikomas gana nauju reiškiniu, galimai siejama su karantino dėl COVID-19 (socialinės izoliacijos, o ne paties viruso) poveikiu ar pasekmėmis.

### 1.1.4. Pasyvumas: susidomėjimo ir įsitraukimo klausimas

#### Probleminis aspektas

Mažas vietos gyventojų susidomėjimas ar įsitraukimas į bendruomenės veiklas. Pastebimas kai kurių bendruomenių atstovų. Tai siejama su bendruomeniškumo sumenkimu apskritai arba pasiektu bendruomenių raidos etapu, kai „jau viskas padaryta“ arba liko „mažiau spręstinių bendrų problemų“. Pasyvus dalyvavimas bendruomenės organizuojamuose renginiuose taip pat aiškinamas išaugusia renginių ir pasirinkimo galimybių pasiūla, kai bendruomenėms tenka konkuruoti su savivaldybių centrais, didžiais miestais ar vietos kultūros įstaigomis ir kaimyninėmis bendruomenėmis.

#### Poveikis bendruomenėms ir aplinkai

#### Sprendimų link: taikomos ir galimos priemonės (bendruomenių atsakas)

(1) pastangos ne tik organizuoti veiklas, renginius, bet ir pasirūpinti jų pačių bendruomenės (vietos gyventojų) dėmesiu, įsitraukimu ar dalyvavimu tampa papildomu iššūkiu ir krūviu bendruomenėms;

*Tokie pat kaip ir 4.1.1. Žr. ten.*

- (2) mažėjant aktyvių ir įsitraukiančių narių skaičiui bendruomenėms tenka riboti savo veiklas, mažinti jų gausą arba įvairovę, atsisakyti jau vykdomų veiklų;
- (3) vietos gyventojų susidomėjimo sumenkimas gali privesti prie to, kai bendruomenės branduolys pradeda organizuoja tik jiems patiems aktualias veiklas, į kurias iš esmės ir įsitraukia tik jie patys, arba atsisakoma masiškesnių, į didesnę vietos gyventojų skaičių ir jų įtraukimą orientuotų veiklų, ir persiorientuojama į mažo dalyvių skaičiaus reikalaujančias veiklas (projektų administravimą ir pan. pobūdžio);
- (4) renginiai bei didesnį bendruomenės narių ir vietos gyventojų skaičių įtraukiančios ir bendru jų darbu grindžiamos veiklos (talkos ir pan.) yra itin svarbios bendruomenių egzistavimui (telkiant bendruomenes), dėl to jų atsisakymas ar nebuvimas silpnina pačias bendruomenes

## 1.2. Vidiniai (organizaciniai) aspektai

Pateikiami organizaciniai iššūkai nemaža dalimi yra nulemti demografinių aplinkybių (bendro gyventojų mažėjimo Lietuvoje ir jų stygiaus regionuose) ir iš to kylančių ar ir be to pasireiškiančių socialinių bei psichologinių realiųjų (susidalinimas į „mes ir jie“, perdegimo sindromas ir t. t.). Atitinkamai ir šių iššūkių sprendimų tenka ieškoti sprendžiant bendresnio pobūdžio klausimus. Dėl šio kompleksškumo (sąsajų) čia dėmesys daugiau atkreipiamas į pačius iššūkius nei siūlymus, kaip juos būtų galima spręsti ar įveikti.

### 1.2.1. „Perdegimas“

#### Probleminis aspektas

Bendruomenės iš esmės gyvuoja kelių jos narių, vadinamojo branduolio, iniciatyva ir pastangomis. Šiam branduoliui tenka ir visa pagrindinė bendruomenės organizacinė veikla bei našta. Bendruomenių organizacijose tai yra įprasta ir pasiteisinanti praktika, tačiau ji turi savų niuansų arba ilgainiui sutrinka ir pradeda veikti nebe bendruomenių labui, paveikia jų tvarumą.

#### Poveikis bendruomenėms ir aplinkai

- (1) natūralu, kad dėl išsisėmimo, iniciatyvos praradimo, nuovargio ar kitų aplinkybių šis branduolys turi atsinaujinti arba keistis, tačiau dėl demografinių problemų, vietos gyventojų pasyvumo, kompetentingų ir atsakingų narių stokos tai nevyksta ir bendruomenėje ilgus metus veikia iš esmės vienas ir tas pats žmonių ratas arba šiam ratui pasitraukus bendruomenė išyra;
- (2) dėl didelio krūvio, kaitos nebuvimo, ne visada sulaukiamos pagalbos iš savos aplinkos ir išorės bendruomenių branduoliai patiria „perdegimą“; kai kurių bendruomenių atstovų kalbama apie **šiandien Lietuvos bendruomenės išgyvenančią tokią būseną ar situaciją, kuri bendrai vadinama „nuovargiu“**

#### Sprendimų link: taikomos ir galimos priemonės

- (1) bendruomenių taikoma ir siūloma praktika – dalį veiklų perleisti kitiems, šiuo atveju nebe bendruomenės nariams, o kitoms institucijoms ar organizacijoms, arba, susidėliojus prioritetus, tiesiog atsisakyti dalies veiklų, mažinant jų skaičių arba įvairovę;
- (2) bendruomenių vadovų darbo apmokėjimas, taip galimai padidinat jų motyvaciją arba leidžiant atsisakyti kitų apmokamų darbų, atitinkamai skiriant daugiau laiko ir energijos bendruomenės reikalams; kita vertus, tokia išskirtinė vadovų „privilegija“ gali demotyvuoti kitus bendruomenės narius, kurie toje pačioje bendruomenėje ir toliau dirbtų neatlygintinai visuomeniniais pagrindais



### 1.2.2. „Monopolizacija“

#### Probleminis aspektas

Kitas atvejis, kai bendruomenės branduolys tendencingai užsidaro savaime ar savųjų rate, neprisileisdamas arba nesįsileisdamas kitų narių, monopolizuoja valdžią ir pasinaudodamas bendruomene, jos statusu ir ištekliais iš esmės įgyvendina jau savo pačių (grupei, o ne bendruomeninius) tikslus – daroma ir veikiama, kas aktualu ir įdomu tik jiems.

#### Poveikis bendruomenėms ir aplinkai

#### Sprendimų link: taikomos ir galimos priemonės

(1) paprastai taip susiklostė vietose su nedideliu suinteresuotų gyventojų skaičiumi arba pasyviose bendruomenėse ir pastarųjų tokia situacija dažnai ir nelaikoma problema („mes sau, jie sau“) arba yra per mažas nepatenkintųjų, norinčiųjų ar galią turinčiųjų ratas, kad būtų imtasi iniciatyvos pokyčiams

### 1.2.3. „Etiketės“ (apkalbos)

#### Probleminis aspektas

Pasitaiko situacijų, kai apie iniciatyvius ir veiklius bendruomenės narius (paprastai vadovus ar projektų lyderius) pasklinda kalbos kaip „gerai uždirbančius“ ar „neteisėtai pasipelnančius“ iš bendruomenės veiklų ir finansų. Šiuo atveju omenyje turimi nepagrįsti atvejai, iš esmės apkalbos ir šmeižtas, kurie kyla iš bendrų stereotipų, kad dalyvavimas projektuose yra labai pelningas, kad nuo projektų „nubyrą“, kad kas prie valdžios ir pinigų, tie ir vagia, kad „visų nagai nukreipti į save“, ar asmeninio nusistatymo prieš konkrečius asmenis.

#### Poveikis bendruomenėms ir aplinkai

#### Sprendimų link: taikomos ir galimos priemonės

(1) sklindančios apkalbos mažina bendruomenės narių tarpusavio pasitikėjimą, norą prisidėti prie „nesąžiningų“, „nedorų“ vadovų ar lyderių iniciatyvų, dar labiau didina ir taip problema tapusį pasyvumą;  
(2) nepagrįstos apkalbos didina psichologinį diskomfortą ir taip veiklomis apkrautiems bei įvairaus pobūdžio spaudimą patiriantiems vadovams ar lyderiams, gali prisidėti prie jų demotyvacijos

### 1.2.4. Naujosios „pranašesnės“ bendruomenės

#### Probleminis aspektas

Gausėja atvejų, kai toje pačioje teritorijoje greta senbuvų vietos bendruomenių steigiasi ir naujakurių bendruomenės. Pastarosios paprastai šiuolaikinėmis kompetencijomis, socialiniais ryšiais, komunikaciniais gebėjimais, finansiniais ištekliais ir pan. yra pranašesnės už senbuvių. Užuo sustiprinus senbuvų bendruomenę, tampant jų dalimi, ar susikūrus naujam integraliam šių dviejų grupių dariniui, susikuria dar viena atskira savo „burbulo“ bendruomenė. Nors iš jos atsiradimo ir veiklos naudos gali gauti ir senbuviai (per naujus, inovatyvius ir dažnai į išorės auditoriją nukreiptus projektus didėja vietos žinomumas, o per tai ir vietos gyventojų savigarba, atsiranda naujos investicijos, galinčios suaktyvinti ir vietos verslą ir t. t.), tačiau taip pat galimi ir neigiami aspektai.

#### Poveikis bendruomenėms ir aplinkai

#### Sprendimų link: taikomos ir galimos priemonės

(1) perimamos („atimamos“) anksčiau senbuvų bendruomenės puoselėtos iniciatyvos ir veiklos (miestelių šventės ar festivaliai ir pan.), taip paliekant

(1) šiuo atveju naujakuriai, kaip dominuojanti ir daugiau įvairių šiuolaikinių pranašumų turinti pusė, turėtų imtis pagrindinių iniciatyvų bendrystei,

vakuumą bendruomenės veiklose ir savivokoje, kurio jos paprastai nebeturi idėjų ir jėgų kuo užpildyti ar pakeisti;

(2) naujomis iniciatyvomis užvaldomos vietos erdvės (nauji įveiklinimo, rekonstrukcijos ir pan. projektai), kurios dėl orientacijos į tik pačių naujakurių bendruomenę ar išorinį lankytoją, t. y. iš esmės dėl kitokio kultūrinio kodo, tampa svetimomis seniesiems vietos gyventojams;

(3) išorės (žiniasklaidos, lankytojų ir kt.) didesnis dėmesys skiriamas naujakurių bendruomenei, jų veikloms ir projektams, į antrą planą nustumiant arba ignoruojant senbuvius

o senbuviai mažų mažiausiai būti atviri šiai jų iniciatyvai;

(2) tai gali būti (pirmas, bet svarbus žingsnis) pasitarimai dėl bendrų vietos vizijų, kai atsiranda galimybė geriau pažinti vieni kitus, suvokti kitų prioritetus ir vertybes, tęsiant bendrą renginių ir veiklų organizavimą;

(3) savos bendruomenės problemų ar klausimų pristatymas vieni kitiems (vėgi kaip atsivėrimas, vedantis į geresnį pažinimą) ir bendros paieškos, kaip jas būtų galima bičiuliškai spręsti arba prie jų sprendimo galėtų prisidėti kita pusė;

(4) jei ne didesnį bendrumą paskatinanti, tai vietos senbuvų rūpesčius spręsti padedanti ar lengvinanti praktika, – į senbuvių orientuotos socialinio pobūdžio naujakurių iniciatyvos (pavyzdžiui, renginiai senjorams, socialinės paramos akcijos, bendruomenei svarbaus tilto sutvarkymas ir pan.)

### 1.3. Atstovavimo ir įtraukimo aspektai

#### 1.3.1. Atstovavimo visiems ir sau klausimas

##### Probleminis aspektas

Bendruomenių atstovai paprastai gerai suvokia vietos socialinę sanklodą ir savo bendruomenės vietą ar vaidmenį joje: (1) aiškiai skiriamos kategorijos ar subjektai – vieta (visi vietos gyventojai) ir mūsų bendruomenė (konkrečios bendruomenės nariai); (2) įsisąmoninta ir natūraliai priimama realija, kad vienoje vietoje (kaime, miestelyje) egzistuoja ne viena bendruomenė, o bendruomenės (grupės) – formalios ir neformalios; (3) suvokiama, kad kiekviena bendruomenė (grupė) atstovauja tik savo pačios interesus ir užsiima tuo, kas jai pačiai atrodo aktualu ir svarbu. Kokie yra ryšiai ir santykiai tarp šių skirtingų vienos vietos grupių, dažnai priklauso nuo pačios grupės tipo ar pobūdžio.

##### Poveikis bendruomenėms ir aplinkai

##### Sprendimų link: taikomos ir galimos priemonės

(1) vienas vietos gyventojas paprastai veikia iš karto keliose skirtingose grupėse ir yra susitapatinęs su kiekviena iš jų (dalyvauja vietos bendruomenės organizacijos ir vietos muzikinio kolektyvo veiklose ar pan.); vyksta vietos gyventojų „migracija“ tarp šių skirtingų grupių, o kiekvieno gyventojų „migracijos“ kelias yra unikalus, sudarytas iš vis kitokių skirtingų grupių jungčių ar tinklų „kombinacijų“;

(2) problematiški santykiai yra tarp vienoje vietoje veikiančių kelių vietos bendruomenių organizacijų (asociacijų), kai vien jau kelių organizacijų buvimas vienoje vietoje žymi esamą konfliktą arba yra buvusio konflikto pasekmė, arba, jeigu ir nesama konflikto, liudija apie esmingus šių bendruomenių interesų skirtumus

(3) dvi ar kelios tokios vietos bendruomenių organizacijos vienoje vietoje (kaime, miestelyje) viena

kitos atžvilgiu paprastai gyvuoja kaip du atskiri ar paralelūs pasauliai, sudarydami atskirus socialinius burbulus; tokių bendruomenių bendrystė arba artima sąveika yra išskirtiniai atvejai

### 1.3.2. Atstovavimas: lygiateisiškumo klausimai

#### Probleminis aspektas

Šiuolaikinei demokratijai ir viešajam valdymui svarbus atstovavimo klausimas – ką atstovauja vietos bendruomenė (tik save ar visą gyvenvietę), kokia dalimi ir kokais klausimais ji gali atstovauti ir pan.

#### Poveikis bendruomenėms ir aplinkai

(1) šiuo klausimu pačiose bendruomenėse veikia „natūralūs dėsniai“: iš vienos pusės suvokiant, kad konkreči bendruomenė yra tik viena iš vietos grupių, praktikoje siekiama maksimalaus savo interesų įtvirtinimo ir sau palankių sprendimų

#### Sprendimų link: taikomos ir galimos priemonės

(1) matyti ne tik save, bet ir kitų interesus bei poreikius (vietos grupės paprastai žino viena kitos pagrindinius interesus, tačiau tas žinojimas dažniausiai būna labai bendro pobūdžio: „iš nuogirdų“, paremtas „išankstiniu žinojimu“ ir pan.), o juo labiau rasti valios ir būdų jų suderinimui trukdo atitinkamos platformos nebuvimas: sukurtos struktūros bendruomenių, vietos valdžios ir verslo atstovų bendrystei plėtros tikslais (Vietos veiklos grupės), bendruomenių interesų atstovavimui seniūnijoje ir savivaldybės institucijose (seniūnaičiai), dalyje savivaldybių bendruomenės integruojamos į sprendimų priėmimo procesus, orientuojantis į tų bendruomenių kompetencijas ir interesų sritis, ar pan., tačiau daugeliu atveju nėra darinio ar praktikų, kad susitiktų vienos vietos bendruomenės ar grupės tarpusavio santykių ir perspektyvų suderinimui;

(2) kai viskas „teka savo vaga“, poreikio tokiems dariniams nėra (kiekvienas gyvena ir dirba sau), tačiau jie gali būti aktualūs, kai tarp vietos grupių kyla įtampų, reikia priimti sprendimus dėl klausimo, kuris „liečia visus“ arba paliečia skirtingus interesus, reikia susitelkti dėl didesnių ar sudėtingesnių projektų;

(3) tokie dariniai galėtų būti naudingi gyvenvietėse, turinčiose daugiau ir įvairesnių grupių, tačiau ir nepavykstant sudaryti tokių darinių ar gyvenvietėse su „paprastesne“ grupių sankloda, reikia neužmiršti vienos taisyklės – kai norima išsiaiškinti ar susitarti, svarbu kalbėtis; šiuo atveju ne tik pasikalbėti „prasilenkiant gatvėje“, bet susitinkant esmingesniame, konstruktyviame pokalbiui;

(4) kaip liudija bendruomenių patirtys, dažnu atveju įtampos ir neraminantys klausimai išsprendžiami tiesiog visoms pusėms susitikus pasikalbėti, neaiškumai ar nesutarimai išsisklaido arba tada jau tenka pereiti prie konfliktų sprendimo praktikų

### 1.3.3. Įtraukimas ir įgalinimas: gyvenimiškų ir reglamentuotų praktikų sankirtos

#### Probleminis aspektas

Šiuolaikinei demokratijai ir viešajam valdymui svarbus bendruomenių įtraukimo į valdymo ir sprendimų priėmimo struktūras klausimas bei su tuo susiję aspektai: kiek galių turi būti suteikta bendruomenėms arba kiek svarus turi būti jų balsas, kokiais klausimais jie galėtų ir turėtų dalyvauti ir pan. Lietuvos atveju, atitinkamai aktualiu tampa arba turėtų tapti bendruomenių įtraukimas į savivaldybių struktūras ir savivaldybių inicijuojamų ar jai pavestų klausimų svarstymą (tiek aktualių visai savivaldybei, tiek konkrečiai jos vietai). Tačiau, nepaisant deklaruojamos svarbos, kai bendruomenės laikomos esminiu ar esmingu savivaldos objektu ir subjektu<sup>1</sup>, atitinkamas ir būtent tiesioginis bendruomenių įtraukimas nėra aiškiai numatytas ar detaliai reglamentuotas, nenustatytas jų vaidmuo ir galios. Sukurta tik vietos gyventojų (ir šiuo atveju jau nebūtinai konkrečių kaimų ar miestelių gyventojų, bet naujo darinio – seniūnaitijų) interesų atstovavimo seniūnijoje ir savivaldybės institucijose struktūra per seniūnaičius. Kitos bendruomenių įtraukimo ar atstovavimo formos (įtraukimas į darbo grupes ir pan.) yra pačių savivaldybių institucijų valia įgyvendinamos iniciatyvos.

#### Poveikis bendruomenėms ir aplinkai

- (1) bendruomenių įtraukimas ar neįtraukimas ir įtraukimo formos varijuoja priklausomai nuo konkrečios savivaldybės, o bendruomenės gali būti įtraukiamos netolygiai ir neproporcingai, priklausomai nuo svarstomo klausimo, bendruomenių kompetencijų (kaip jos žinomos ir vertinamos) ir aktyvumo, draugiškų ar priešiškių santykių su savivaldybe ir kt.;
- (2) esama skirtingų tendencijų, kai, vienais atvejais, tarp bendruomenės ir savivaldybės atstovų kilus įtampoms ar konfliktams, bendruomenės yra pašalinamos iš minimų struktūrų, kitais, priešingai, oponuojančios ar konfliktuojančios bendruomenės yra kviečiamos įsitraukti į probleminių klausimų, dėl kurių nesutariama, svarstymą;
- (3) seniūnaičių atveju, jie, kaip privalantys atstovauti visus seniūnaitijos gyventojus ir bendruomenes, savo intencija gali tapti įtampų tarp vietos bendruomenių ar grupių sprendimų paieškų iniciatoriais arba būti vienijančiais tarpininkais tarp jų (tokios funkcijos oficialiai jiems nėra numatytos), tačiau ši struktūra ir pareigybė, regis, priešingai, sukuria dar daugiau neaiškumo ir įtampų (žr. šiose rekomendacijose, 1.4.3);
- (4) greta viso to yra paplitęs neformalus ryšių su seniūnija ir savivaldybės institucijomis palaikymo būdas – asmeniniai ryšiai (iškalbingas liudijimas: „įtampų su savivaldybe nėra, nes geri asmeniniai santykiai“); nedidelėse gyventojų grupėse (kokios yra seniūnijos ar net ir savivaldybės) artimi ryšiai yra neišvengiami (buvęs bendruomenės pirmininkas tampa seniūnu, bendruomenės pirmininkas kartu yra kultūros centro vadovas ir t. t.), o artimiau pažįstant konkrečius žmones ir jų šeimas labiau nei miestuose gali veikti simpatijos ir antipatijos;

#### Sprendimų link: taikomos ir galimos priemonės

- (1) didesnės dalies bendruomenių atstovų teigiama, kad bendruomenės tenkina esama jų įtraukimo ir dalyvavimo situacija arba tai nelaikoma aktualiu dalyku ar problema – taigi šiuo metu „iš apačios“ kaip ir nėra akivaizdaus poreikio pokyčiams;
- (2) šiuo atveju bendruomenių kalbama apie formalius ryšius, tačiau reikia turėti omenyje, kad jų trūkumai ar spragos realiame gyvenime yra kompensuojamos neformaliomis praktikomis („paprutine teise“), tokiais kaip „asmeniniai ryšiai“, – tad visgi bendruomenės atstovauja, gina ir įgyvendina savo interesus savivaldos struktūrose ar per savivaldos struktūras, tik kai tam nėra aiškaus oficialaus būdo ir tvarkos, padaroma pasinaudojant alternatyviomis priemonėmis;
- (3) šios neoficialios, neformalios ar alternatyvios priemonės visų pusių laikomos priimtinais, nors ir suvokiamas jų šališkumas ir kad jos neužtikrina lygių galimybių principo;
- (4) atskiriant teisės aktuose vartojamas sąvokas *savivaldybės bendruomenė* (žyminčią pagrindinį savivaldos subjektą ir objektą ir reiškiančią visus savivaldybės gyventojus *in corpore*) ir *gyvenamųjų vietovių bendruomenės* bei *bendruomeninės organizacijos* (žyminčias, kas šiose rekomendacijose vadinama vietos bendruomenėmis), tai pastarosioms yra numatytos galimybės būti savivaldybės tarybos sudaromų komisijų nariais, teisės teikti siūlymus ir pastabas savivaldybės Etikos komisijai ir Antikorupcijos komisijai, teikti kandidatus į seniūnaičius, atskirai minėtinas pats seniūnaitijų ir seniūnaičių institutas (*Vietos savivaldos įstatymas*) – tai visa, kiek šiandien oficialiai yra įgalintos vietos bendruomenės; tai dar reikia papildyti iš *Orhuso konvencijos* kylančia ir Lietuvos teisės aktais užtikrinama visuomenės teise gauti informaciją apie aplinką<sup>2</sup>;

**(5) geri ryšiai ir santykiai su valdžios ar administracinėmis struktūromis labai stiprina bendruomenes (kaip liudija pačių bendruomenių vertinimai ir konkretūs atvejai, tai yra būtina sėkmingo veikimo sąlyga); tačiau, kai jie grįsti subjektyviomis ir neformaliomis aplinkybėmis (vieni turi gerus asmeninius ryšius, o kiti tokių neturi), atsiranda nevienodos sąlygos ir galimybės veikti – gauti daugiau resursų, susilaukti palankesnių sprendimų ir pan.**

**(5) siekiant „kurti palankią aplinką bendruomeninėms organizacijoms, užtikrinti tinkamas jų, kaip pilietinės visuomenės ir vietos savivaldos svarbios dalies, veiklos ir plėtros sąlygas“ priimtas *Bendruomeninių organizacijų plėtros įstatymas*, kuriame išskirti pagrindiniai bendruomeninių organizacijų plėtros politikos ir jų bendradarbiavimo su valstybės ir savivaldybių institucijomis principai, kaip antai pariteto, subsidiarumo, tarpžinybinio koordinavimo, dalyvavimo, informavimo, savanoriškumo ir lygybės (3 str.)<sup>3</sup>, – derantys su ir atitinkantys šiuolaikinės demokratijos bei bendruomenių dalyvavimo ir įgalinimo principus;**

**(6) šiuo įstatymu deklaruotas valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų bendradarbiavimas su bendruomeninėmis organizacijomis, tačiau visgi to paties įstatymo tai yra susiaurinama iki bendruomeninių organizacijų informavimo, konsultavimosi su jomis, bendrų darbo grupių sukūrimo, bendruomenių programų, projektų ir iniciatyvų finansavimo, dar minimas siekis institucijų planuojamas veikas derinti su konkrečioje srityje dirbančiomis bendruomeninėmis organizacijomis (6 str.); tame pačiame akte numatyta ir Savivaldybės bendruomeninių organizacijų taryba – visuomeniniais pagrindais veikianti kolegiali patariamoji institucija, sudaroma iš savivaldybės ir bendruomeninių organizacijų deleguotų atstovų (8 str.); svarbus punktas: valstybės ir savivaldybių institucijos, gavusios bendruomeninės organizacijos prašymą derinti rengiamus teisės aktų projektus, privalo konsultuotis su prašymą pateikusia organizacija teisės aktų nustatyta tvarka (6 str.);**

**(7) apibendrinant, vietos bendruomenės (bendruomeninės organizacijos) turi teisę gauti informaciją, valstybės ir savivaldybių institucijų valia būti pakviestomis tapti konsultantėmis ir dalyvauti komisijų ar darbo grupių veikloje (išskyrus atvejus, kai konsultavimas ar siūlymų teikimas jau yra bendruomenių teisė, o tokia teisė atsiranda: kai iš bendruomenės gaunamas prašymas derinti teisės aktų projektus; kai bendruomenių atstovai tampa Savivaldybės bendruomeninių organizacijų tarybos nariais; kai teikiama siūlymai ar pastabos savivaldybių Etikos ar Antikorupcijos komisijoms), veikti per seniūnaičius (kiek tai pavyksta su jais susiderinti), taip pat esama aiškiau neapibrėžtos ar tik menamos pozicijos – su bendruomenėmis derinti planuojamas veiklas;**

**(8) esama akivaizdžios nederinės tarp to, kas teisės aktuose deklaruojama kaip bendruomeninių organizacijų plėtros politikos principai, kokios teisės ir galimybės tais pačiais teisės aktais yra suteikiamos šioms organizacijoms ir kokios praktikos yra pasitelkiamos „kasdienėje buityje“;**

taigi gyvenama keliuose skirtingose tikrovėse, kurios priklauso skirtingiems vadinamųjų „piliečių dalyvavimo kopėčių“ pakopoms ar lygmenims (žr. šiose rekomendacijose, 4.2);

**(9)** bendrai ir apskritai deklaruojama bendruomenių svarba, tačiau, kol nebus sukurtos lygiateisiškumu grįstos priemonės, tinkamos ištraukti ir dalyvauti sprendimų svarstymuose ir priėmimuose kiekvienai konkrečiai bendruomenei, tol ir pati bendruomenių dalyvavimo idėja bus tik idėja arba idealas, taip bendruomenės paliekant ir toliau veikti sau pačioms; **reikalinga slinktis matant nebe bendruomenių debesį, o konkrečias bendruomenes ir jų galimybes;**

**(10)** siūlymas: asmeniniais ryšiais grįstos praktikos yra neišvengiamos, tačiau jos galėtų būti mažinamos ir atitinkamai suteikiama daugiau lygiateisiškumo bei galimybių tokių ryšių ar galių neturintiems, sukuriant oficialias bendruomenių ir savivaldybės institucijų sąveikos bei sprendimų priėmimo platformas – tai galėtų būti nuolatiniai periodiniai susitikimai, kviečiant dalyvauti visas konkrečios teritorijos (seniūnijos ar savivaldybės) bendruomenes ir galimai kitas suinteresuotas grupes (neformalias bendruomenes) kartu su savivaldybės atstovais, ilgainiui galbūt įgyjant „bendruomeninės krašto tarybos“ pavidalą; tai galėtų tapti dariniu glaudesniai bendradarbiavimui, kur palaikomas bendrystės „pulsas“, savo laiku iškeliami aktualūs klausimai, konsultuojamasi tarpusavyje ir apsieikiama kompetencijomis, ginami bendruomenių interesai ir sprendžiami konfliktai pradinėje jų stadijoje;

**(11)** pati sąveika nuo dabartinės valdžios institucijų priedermės informuoti bendruomenes ir galimai konsultotis su jomis turėtų vystytis link didesnio pastarųjų įtraukimo ir įgalinimo sprendimų priėmimo procesuose; tačiau šie pokyčiai turi būti grįsti savalaikiai reflektuojant poreikius „iš apačios“ ir reaguojant į besikeičiančias visuomenės demokratėjimo tendencijas, o ne dirbtiniu nuleidimu „iš viršaus“, kai pačios bendruomenės dar visiškai neturi tokio poreikio arba negėbėtų juo deramai pasinaudoti

*Išnašos:*

<sup>1</sup> Plg. „**Vietos savivalda – savivaldybės bendruomenės savitvarka ir savaveiksmiškumas** [paryškinta rekomendacijų autorių] pagal Lietuvos Respublikos Konstitucijos ir įstatymų apibrėžtą kompetenciją.“ arba „Savivaldybės institucijos – už savivaldos teisės įgyvendinimą **savivaldybės bendruomenės interesais** atsakingos institucijos [...]“ (*Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas*, 3 str.).

<sup>2</sup> Plg. *Informacijos apie aplinką Lietuvos Respublikoje teikimo visuomenei tvarkos aprašas* (Lietuvos Respublikos vyriausybės nutarimas, 1999-10-22, Nr. 1175).

<sup>3</sup> „Pagrindiniai bendruomeninių organizacijų plėtros politikos nustatymo, formavimo, įgyvendinimo bei valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų bendradarbiavimo su bendruomeninėmis organizacijomis principai yra šie: 1) **pariteto** – valstybės ir savivaldybių institucijos ir įstaigos bei bendruomeninės organizacijos yra atstovaujamos po lygiai; 2) **subsidiarumo** – sprendimai, susiję su bendruomeninėmis organizacijomis ir jų veikla, turi būti priimami tuo lygmeniu, kuriuo jie yra veiksmingiausi; 3) **tarpžinybinio koordinavimo** – sprendžiamos su bendruomeninių organizacijų plėtros politika susijusius klausimus, valstybės ir savivaldybių institucijos ir įstaigos bendrauja ir bendradarbiauja tarpusavyje; 4) **dalyvavimo** – klausimai, susiję su bendruomeninėmis organizacijomis ar jų veikla, sprendžiami iš anksto juos derinant su bendruomeninėmis organizacijomis ir dalyvaujant bendruomeninių

organizacijų atstovams; 5) **informavimo** – valstybės ir savivaldybių institucijos ir įstaigos bei bendruomeninės organizacijos informacija aktualiais klausimais, susijusia su bendruomeninėmis organizacijomis ar jų veikla, keičiasi tarpusavyje ir teikia ją visuomenei priimtina ir prieinama forma; 6) **savadoriškumo** – asmuo bendruomeninių organizacijų veikloje dalyvauja savo noru; 7) **lygybės** – bendruomeninės organizacijos pagal savo kompetenciją turi lygias galimybes dalyvauti priimančioms sprendimams ir įgyvendinant valstybės programas ar priemones [paryškinta rekomendacijų autorių].“ (*Lietuvos Respublikos bendruomeninių organizacijų plėtros įstatymas*, str. 3).

#### 1.4. Santykiai su savivaldybės institucijomis

##### 1.4.1. Interesų konfliktais grįstos praktikos

###### Probleminis aspektas

Sąmoningumas ir asmeniniai ryšiai yra du pagrindiniai veiksniai, kurie lemia savivaldybių darbuotojų (o per juos ir savivaldybių institucijų<sup>1</sup>) prielankumą vietos bendruomenėms ir jų reikalams. Sąmoningumas ar supratingumas (idealistinės prigimties dalykas, kuris čia ir apibrėžiamas idealistiškai) kyla iš nuoširdžios atsakomybės savivaldybės bendruomenei, suvokiant, kad savivaldybė ir yra bendruomenė, gyvuojanti ir veikianti net tik per savivaldybės atstovaujamąsias ir vykdomąsias institucijas, bet ir bendruomenines organizacijas (vietos bendruomenes), o savivaldybės institucijų misija bendrai yra teisėtų savivaldybės bendruomenės interesų atstovavimas ir įgyvendinimas. Asmeninių ryšių atveju, prielankumas kyla ne iš tikėjimo pačiomis bendruomenėmis kaip tokiomis, o palankumo konkrečioms bendruomenių nariams, kai per tai nauda gaunama ir jų bendruomenės. Bendruomenių atstovų klausiant apie santykius su vietos valdžia arba pagrindines problemas, asmeniniai ryšiai yra įvardinami kaip būtina sąlyga ar prielaida geriems santykiams su savivaldybės institucijomis. Geri ryšiai kuria gerus santykius. Tiesa, tai kyla nebūtinai iš akivaizdžios korupcijos, bet ir regionų specifikos, kai sąlyginai nedidelį gyventojų skaičių turinčiose savivaldybėse savivaldybės darbuotojas dažnai yra ir kokios nors vietos bendruomeninės organizacijos narys ar artimai susijęs su ja. O bendruomenių klausimai paprasčiau ir greičiau sprendžiami prie „kolegiško kavos puodelio“, apsieinant be oficialių bendruomenės susirinkimų ar susitikimų su savivaldybės atstovais. Tačiau atsikartojant šio dvigubo vaidmens (draudžiant užimti dvi vietas vienu metu), arba savivaldybių institucijos, arba bendruomenės susidurtų su dar didesne žmoniškųjų išteklių ir kompetentingų darbuotojų ar narių stokos problema.

###### Poveikis bendruomenėms ir aplinkai

(1) nepaisant tam tikrų privalumų, tai yra interesų konfliktais grįstos ar ties šia riba balansuojančios praktikos, kuriomis pažeidžiamas lygybės principas: **tenka veikti ir gyvuoti nevienodomis sąlygomis, kai asmeninių ryšių turėjimas ar neturėjimas gali lemti ir institucijų sprendimus, jų didesnę ar mažesnę prielankumą vienai ar kitai bendruomenei**; taip subjektyvios aplinkybės sąlygoja, kad vienos bendruomenės laimi daugiau, o kitoms gali tekti ir „podukros“ dalia

###### Sprendimų link: taikomos ir galimos priemonės

Žr. anksčiau įvardintus siūlymus ir priemones.

##### 1.4.2. Savivaldybė savivaldybei nelygu

###### Probleminis aspektas

„Ne visos valdžios vienodai remia bendruomenes“. Skirtingose savivaldybėse sukuriamos skirtingos sąlygos bendruomenėms – skirtingos paramos, skatinimo, įtraukimo ir t. t. priemonės ir praktikos. Savivaldybės institucijos gali geranoriškai išpareigoti padengti bendruomenių išlaidas už jų turimas patalpas ar komunalines paslaugas, bet gali šią naštą palikti ir pačioms bendruomenėms. Gali skatinti vietos (bendruomenių) kultūros sklaidą arba prioritetą teikti atnešamai „aukštesnei“ kultūrai. Gali ieškoti dermės tarp senbuvių ir atėjūnų interesų arba remti ateinančius verslus, išstumiant bendruomenes iš jų pačių erdvių.

#### Poveikis bendruomenėms ir aplinkai

(1) skirtingi savivaldybių institucijų santykio su bendruomenėmis ir jų palaikymo modeliai **kuria skirtingo „išsivystymo lygio“ bendruomenių arealus, kur bendruomenių skirtingai suvokiamos jų pačių teisės ir galimybės, kur sukurtos skirtingos sąlygos jų gyvavimui ir raiškai;**

(2) nors dalies bendruomenių aktyviau domimasi kitomis bendruomenėmis (už savos savivaldybės ribų), visgi bendruomenių egzistencinė realybė ar normalia aplinka paprastai laikoma savoje savivaldybėje nusistovėjusios teisės ir praktikos, t. y. jų pačių situacija priimama kaip iš esmės vienintelė galima ar vienintelė egzistuojanti ir paprastai neturint pretenzijų, kad gali būti geriau ar kitaip

#### Sprendimų link: taikomos ir galimos priemonės

(1) toje pačioje Lietuvoje gyvuoja skirtingi bendruomenių palaikymo arealai; juose nusistovėjusias praktikas, kadangi jos yra suformuotos ir praktikuojamos savivaldybės institucijų ir tų institucijų veikliausiai yra laikomos tinkamiausiomis ar priimtiniomis, pokyčius lengviausiai būtų galima pradėti „iš apačios“, kylant kolektyviniam bendruomenių nepasitenkinimui ar pretenzijoms gerinti jų situaciją, pavyzdžiu laikant ir pateikiant kitų savivaldybių atvejus;

(2) savivaldos institucijos ir bendruomenės stokoja žinojimo ar suvokimo, kad su savivaldybės institucijų pozicija gali būti kitaip ar geriau, todėl siūlytinas bendro (kasmetinio ?) savivaldybių indekso rengimas ir sklaida, kur, greta kitų kriterijų, būtų pateikiami ir savivaldybės institucijų vietos bendruomenių palaikymo praktikų „žemėlapis“, apibendrinant šias praktikas ir įvertinant jų poveikį, teigiamas ir neigiamas puses; tai leistų pamatyti ne tik įvairovę, vieni kitus, savo vietą toje visumoje, bet ir rinktis raidos kelius; turint tokią duomenimis ir jų analize grįstą lyginamąją perspektyvą, būtų galima ieškoti labiau argumentuotų atsakymų į, pavyzdžiui, klausimą, kiek mažos paramos bendruomenėms priežastis yra lėšų stygius, o kiek pačių bendruomenių nuvertinimas ar reikšmės sumenkinimas, arba kiek naudos ir gražos duoda suteikiama parama bendruomenėms ir pan.<sup>2</sup>

### 1.4.3. Seniūnaičiai kaip „nesusipratimas“

#### Probleminis aspektas

Seniūnaičių institucija skirta ir turėtų veikti bendruomenių labui, tačiau ji tapo ir sumaišties, nepasitenkinimo bei įtampų židiniu. Dalies bendruomenių seniūnaičiai įvardinami kaip problema, kuri potencialiai generuoja konfliktus.

#### Poveikis bendruomenėms ir aplinkai

(1) bendruomenėms nėra pakankamai aiškios seniūnaičių funkcijos ir galios, dėl to kyla neaiškumų ar nesutarimų dėl jų pasiskirstymo tarp bendruomenių ir seniūnaičių, tampa sudėtinga pasidalinti veiklas ir priimti sprendimus;

(2) tai, kad seniūnaičiai gauna atlyginimą už savo veiklą, o bendruomenių vadovai ne, laikoma neteisybe, žeidžia bendruomenės arba teigiama, kad seniūnaičiai dirba per mažai ar mažiau už bendruomenės, nors ir gauną atlygį

#### Sprendimų link: taikomos ir galimos priemonės

(1) problema laikomi ne konkretūs atvejai, bet pats seniūnaičių statuso ir pareigų apibrėžimas, kaip tai sudėliota *Vietos savivaldos įstatyme*, tad pakeitimus ar tikslinimus, bent jau pačių bendruomenių supratimu, siūloma pradėti nuo paties įstatymo;

(2) kita vertus, bendruomenių pripažįstama, kad nesutarimai su seniūnaičiais ar ginčai dėl funkcijų pasidalinimo gali būti sprendžiami susitinkant ir bendradarbiaujant abiem pusėms – „sukvietė susirinkimą ir išsiaiškino“



#### 1.4.4. Kultūros reikalų „dalybos“

##### Probleminis aspektas

**Bendruomenėms labai svarbus yra kultūros laukas, kuriame veikiama dėl savirealizacijos, savireprezentacijos, bendrystės, tapatybės ir tiesiog pačios veiklos (užimtumo).** Tai yra viena iš sričių, kuriai paprastai pakanka bendruomenių turimų kompetencijų ir gebėjimų (skirtingai nuo atvejų, kai joms tenka veikti, pavyzdžiui, verslo arba paveldo srityse), nekelia didelės rizikos (plg. su dalyvavimu didelio biudžeto ar didelės apimties projektuose) ir kuriai pakanka ribotų bendruomenių finansinių, žmogiškųjų ir kitokių išteklių. Apibendrinant, tai bendruomenėms labai parankus ir įvairių naudą teikiantis laukas. Tačiau tame pačiame lauke (ir toje pačioje erdvėje) veikia ir kiti subjektai, pradedant nuo specializuotų savivaldybės kultūros institucijų ir tęsiant privačiomis iniciatyvomis. Kaip kultūros laukas omenyje čia turimos įvairios kultūrinio pobūdžio veiklos: vietos ar kalendorinės šventės, kultūros kolektyvai, kviestiniai atlikėjai, edukacijos, parodos, nematerialaus paveldo puoselėjimas ir t. t.

##### Poveikis bendruomenėms ir aplinkai

(1) esama bent kelių praktikų (modelių), kaip susiklosto bendruomenių ir tų kitų subjektų (visų pirma omenyje turint savivaldybės institucijas) santykiai veikiant kultūros baruose: vienas kitų ignoravimas (paralelus veikimas, vengiant susikirtimų ir galimų konfliktų), bendradarbiavimas, aiškus sričių ir veiklų pasidalinimas, konkurencija ir konfliktas;

(2) priklausomai nuo susiklosčiusios ar pasirinktos praktikos, tai gali virsti postūmiu bendruomenėms, stiprinant tvarumą, arba padaryti nepataisomą žalą joms, kai bendruomenės praranda motyvaciją arba galimybę veikti šiame lauke, o šis praradimas atsiliepia pamatiniais dalykais, nuo bendros bendruomenės demotivacijos iki jos iširimo

##### Sprendimų link: taikomos ir galimos priemonės

(1) savivaldybių institucijoms privalu turėti omenyje šios srities jautrumą ir svarbą bendruomenėms ir priimant tiek strateginius, tiek labai konkrečius sprendimus paisyti bendruomenių interesų ir ieškoti tvarių, į pozityvias sąveikas ir bendradarbiavimą orientuotų variantų;

(2) šiuo atveju labai svarbi ir vietos kultūros institucijai (kultūros centrui, muziejui ir pan.) vadovaujančio asmens pozicija – tiek kaip pareigybė apskritai, tiek konkretaus asmens veiklos vizija, metodai, asmeninės savybės, tiek ir savivaldybės vadovybės jam keliami lūkesčiai; optimalus variantas, kai tokiu vadovu paskiriamas kompetentingas vietinis arba vietos specifiką gerai išmanantis žmogus, o „atėjūno“ atveju privalus jautrumas ir pagarba šiai specifikai;

(3) „kokybiškesnės“ ar „profesionalesnės“ kultūros turi būti siekiama neužgožiant, nenaikinant ir neužmirštant vietos kultūros klodų ir vietos žmonių kultūrinių poreikių

##### Išnašos:

<sup>1</sup> *Savivaldybės institucijų sąvoka* šiose rekomendacijose vartojama platesne prasme nei *Vietos savivaldos įstatyme* ir apima visus savivaldybės administravimo subjektus – savivaldybės institucijas (savivaldybės tarybą ir merą), įstaigas ir kitus subjektus (plg. *Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas*, 3 str.).

<sup>2</sup> Pavyzdžiu galėtų būti Valstybinės kultūros paveldo komisijos rengiamas savivaldybių paveldosauginis indeksas. Žr. *Savivaldybių paveldosauginis indeksas 2022*, Valstybinė kultūros paveldo komisija, 2023, prieiga: [https://vkpk.lt/wp-content/uploads/2026/01/Savivaldybiu-paveldosauginis-indeksas\\_2022-1.pdf](https://vkpk.lt/wp-content/uploads/2026/01/Savivaldybiu-paveldosauginis-indeksas_2022-1.pdf).

## 1.5. Administravimo ir perspektyvų aspektai

### 1.5.1. „Biurokratiniai“ iššūkiai

#### Probleminis aspektas

Administravimo srityje bendruomenių atstovų įvardinami bent trys dalykai, kurie šiuo metu kelia daugiausia sunkumų arba reikalauja didesnių pastangų ir sąnaudų. Tuo pačiu jie traktuojami, kaip nežinia kodėl arba dirbtinai apsunkinti, komplikuoti, ir kad juos būtų galima tiesiog supaprastinti ar palengvinti. Bendruomenių atžvilgiu jie laikomi per daug sudėtingais, nepamatuotais ir netikslingais ir suvokiami bei vertinami kaip „biurokratinės kliūtys“. Ir tai yra: (1) reikalavimai projektų paraiškoms (sudėtingas jų pildymas); (2) sudėtingas projektų ar apskritai veiklų administravimas, konkrečiai omenyje turint viešųjų pirkimų, buhalterinę ir ataskaitų procedūras bei dokumentaciją; (3) gausėjantys ir sudėtingėjantys VĮ Registrų centro reikalavimai. Iliustruojant problemą gyva kalba: „Dideli biurokratiniai reikalavimai projektams, palyginus su nedideliu finansavimu.“

#### Poveikis bendruomenėms ir aplinkai

(1) šie projektiniai, viešųjų pirkimų ar VĮ Registrų centro reikalavimai yra bendri visiems, tačiau omenyje turint vietos bendruomenių situaciją (aktyvių žmonių trūkumą, atitinkamų administracinių ar „biurokratinių“ kompetencijų stygių), jie bendruomenėms kelia daugiau nepatogumų; to pasekmės (pačių bendruomenių teigimu) – atitraukia dėmesį ir išteklius nuo svarbesnių dalykų, kelia psichologinį diskomfortą (įtampą), dar labiau didinamas savanoriško ar visuomeninio darbo krūvis, demotyvuojama;

(2) tokios „laiką suvalgančios“ ar „beprasmiškai apsunkintos biurokratijos“ neigiama pasekmė – bendruomenės pradeda vykdyti mažiau projektų ir veiklų nei norėtų pačios arba atsisako sudėtingesnių projektų.

#### Sprendimų link: taikomos ir galimos priemonės

(1) supaprastinimas – atsižvelgiant į bendruomenių ribotus pajėgumus, galimais atvejais joms taikyti ne tokius komplikuotus arba supaprastintus reikalavimus;

(2) pagalba – pasitelkiant savivaldybių institucijas talkinti bendruomenėms vykdant atitinkamus procesus arba ruošiant reikiamą dokumentaciją; ir dabar bendruomenės naudojasi tokia praktika, tačiau ne visuose savivaldybėse tokia pagalba yra oficialiai numatyta ir įteisinta, tad vėlgi tenka remtis savivaldybės darbuotojų geranoriškumu arba asmeniniais ryšiais (žr. šiose rekomendacijose, 1.4.1)

### 1.5.2. Perspektyvų išsiskyrimai

#### Probleminis aspektas

Bendruomenes kuriojanti Žemės ūkio ministerija pastaruoju metu orientuojasi į vietos bendruomenių verslumo skatinimą, atitinkamai kreipiant ir bendruomenių finansavimą. Tačiau ši kryptis yra priimtina arba aktuali palyginti nedidelei daliai bendruomenių. To priežastys vėlgi yra atitinkamų kompetencijų ir patirties stygius, rizikos baimė, konkurencijos su privačiais verslais baimė ir pan.

#### Poveikis bendruomenėms ir aplinkai

(1) bendruomenių, kurios neturi atitinkamo intereso ir nenusiteikusios persiorientuoti, tokios kryptys vertinamos kaip netinkamos, tačiau atsisakant veikti jose, atitinkamai mažėja ir finansavimo galimybės;

(2) naujosios kryptys „iš viršaus“ (verslumas, sumanieji kaimai ir pan.), ypač kai bendruomenės remiasi vyresnės kartos potencialu ir išmanymu, ne visada atitinka jau į tradicines veiklas įpratusių ir tuo pačiu jomis ribotų bendruomenių dinamiką; ryškėja skirtis tarp vizijų ir krypčių „iš viršaus“ ir pačių bendruomenių suvokimų bei galimybių

#### Sprendimų link: taikomos ir galimos priemonės

## 2. BENDRUOMENĖS PAVELDO IR PAVELDOSAUGOS LAUKUOSE

### 2.1. Paveldo reikšmė bendruomenėms

**Iššūkis:** Kaip liudija šių rekomendacijų rengimo metu atlikto tyrimo duomenys, su paveldu nuosekliau sąveikauja arba yra sąveikavusios iki 20 procentų Lietuvos vietos bendruomenių. Taigi didesnei daliai bendruomenių paveldas nėra pirminės svarbos dalykas ir su juo nevykdoma ir neturėta jokių veiklų. Ar tai problema? Jeigu laikytume, kad bendruomenėms privalu veikti šioje srityje, arba jeigu atitinkamas veikimas bendruomenėms duotų akivaizdžią ir nepamainomą naudą, tada tai būtų galima laikyti problema. Visgi **bendruomenės sėkmingai gyvuoja be sąveikų su paveldu ir paveldas joms yra daugiau veiklų įvairovės arba pasirinkimo dalykas nei būtinas egzistencinis pamatas ar norma**. Konkrečioms bendruomenėms jis gali tapti labai svarbiu, tačiau tai jau yra deramo aplinkybių susiklostymo rezultatas. **Paveldas nėra tiek reikšmingas bendruomenėms, kaip to galimai norėtų paveldo puoselėtojai, visuomenė ir kaip nusakoma įvairiose teorijose ar geidžiama šiuolaikinių paveldosaugos nuostatų.**

Visgi paveldas gali būti naudingas bendruomenėms, kai tvarios veiklos su juo tampa ir bendruomenės stiprinimo šaltiniu (o per tai naudinga ir paveldosaugai, kai suvokus ar patyrus paveldo naudą atsiranda ir didesnis noras ar poreikis puoselėti patį naudos šaltinį). Tačiau, **ką gali suteikti paveldas (veiklos su juo), gali būti gaunama ne vien tik iš paveldo – tai pasiekama ir pasitelkus kitas priemones ar būdus**. Paveldui tenka konkuruoti ir šioje konkurencijoje jis dažnai būna pralaimėtoju, nes **alternatyviose srityse, kurių nevaržo griežti paveldosauginiai reikalavimai, veikti paprastai būna paprasčiau ar labiau įprasta**. Ir tada užuot pasirinkus mūsų norimą paveldą, bendruomenių pasirenkamas ne paveldas.

Paveldas yra **svarbus vietos ir bendruomenių tapatybei**. Daugeliu atveju (akademiniuose studijose ir pan.) tai yra pateikiama kaip neabejotina tiesa. Taip teigia ir pačios Lietuvos vietos bendruomenės, motyvuodamos, kodėl jų imamasi veiklų su paveldu, arba svarstydamos, kodėl paveldas apskritai yra ar turėtų būti svarbus joms. Svarstyta, kiek tai yra pirminė ir tikroji priežastis rūpintis paveldu, pradėti veikti, o kiek išvedžiojimas, kai per madingus ir daugumai suprantamus bei priimtinius argumentus atsakoma, kodėl veikiama su paveldu, t. y. tiesiog pasinaudojama paplitusia kliše. Kaip bebūtų, tapatybę galima matyti ir kaip dar vieną svarų ar įsivaizduojamą akstiną rūpintis paveldu ir šis akstinas yra lydimas (arba pats seka iš) kitų paveldo teikiamų naudų (žr. šiose rekomendacijose, 2.3). Kita vertus, paveldo teikiama tapatybė nebūtinai turi pasireikšti paveldosauginio sąmoningumo augimu, paveldo puoselėjimu ar kitomis tvariomis veiklomis su juo. **Tapatybei gali pakakti ir simbolinio paveldo pavidalo**. Pastebėtina, kad bendruomenių didžiojamasi vietos paveldu, nerimaujama dėl jo būklės, tačiau dažnai jo nykimas ar prasta būklė priimama kaip neišvengiama realija ir nesiekiama to keisti ar kažkaip paveikti. Tai lydi nuostatos, kad nieko čia jau nebepakeisi arba mes per silpni ką nors padaryti. Lygiai taip pat tapatybė gali remtis ir jau išnykusiu paveldu. Kai tapatinamasi su koku nors materialios prigimties objektu, nėra būtina, kad jis čia ir dabar egzistotų fiziškai (nors, kaip liudija ne vienas atvejis, ilgainiui visgi atsiranda stiprus noras ir valia atkurti tokį prarastą paveldą).

**Galimi sprendimai:** atsisakyti lūkesčių, pripažinti realijas ir jas **keisti** ugdant paveldosauginį sąmoningumą.

Galimas paveldui ir paveldosaugai naudingas pokytis. Greta naudos (kai paveldo teikiama nauda bendruomenei tampa ir paskata jį puoselėti ar veikti su juo), polinkiui į paveldą svarbus yra **paveldosauginis sąmoningumas**. Jis, kaip yra susiklostę Lietuvoje, **(dar) nėra duotybė, tačiau tai (ilgainiui) išugdomas dalykas**.

- Paveldosauginis sąmoningumas yra ir palankus požiūris į paveldą, ir iš to kylančios elgsenos dėl paveldo (paveldo puoselėjimui skirtos veiklos) ar apskritai bet kokios tvarios elgsenos su paveldu, ir tuo pačiu atitinkamas aplinkos suvokimas ar net gyvensenos būdas. Ir visa tai kyla natūraliai iš vidinės jausenos ar vidinio nusistatymo, o ne dėl įstatymo viršenybės ar išorinio spaudimo. Gali susivokti, kad gyveni istoriniame miestelyje ir pradėti jį vertinti per paveldo prizmę ir atitinkamai elgtis su juo ir jame, net jei jis oficialiai nelaikomas ir neįteisintas paveldu. Gali atsirasti „nerašyta“ kolektyvinė bendruomenės opinija, kad plastikiniai langai šioje aplinkoje tiesiog nepridera, ir tai veikti ne blogiau nei oficialiai reglamentuoti draudimai ar apribojimai. Iš esmės kalbama apie tam tikros tradicijos bendruomenėje susiformavimą ar išsiugdymą. Kad tokia savimonė nėra vien tuščias idealas ar lūkestis, liudija, pavyzdžiui, Skandinavijos šalių pavyzdžiai.

- Galima tikėtis, kad toks sąmoningumas išsiugdys savaime, tačiau tai gali būti ir tikslinga valstybės politika, su atitinkamu siekiniu, numatytais ir vykdomomis priemonėmis. Tokio siekinio, bent jau kryptingo ir su aiškia programa, nepriklausoma Lietuvos valstybė nebuvo ir nėra išsikėlus. Sąmoningumo ugdymas, suprantama, yra sudėtingas dalykas (ir todėl vietoje to pasikliaunama patogesne ar labiau įprasta alternatyva – teisiniu paveldosaugos

reglamentavimu, kuris geriau ar blogiau bet visgi veikia vien dėl savo privalomumo ir iš esmės gali veikti be jokio nuoširdumo ar sąmoningumo). Didelė rizika, kad tokia ugdymu grįsta politika ar programa gali taip ir nepasiekti norimo tikslo (kaip dažniausiai ir nutinka socialinio konstravimo srityje, kas iš esmės ir yra sąmoningumo ugdymas, tikintis lengvų, greitų rezultatų ar kad tai galima padaryti elementariomis priemonėmis).

- Tačiau, net ir nepasiekus pagrindinio tikslo, tokia programa galėtų duoti kitų papildomų ar gretutinių naudų, pavyzdžiui: visuomenė geriau suvoktų bendruomenių reikšmę apskritai ir jų svarbą bei nuopelnus valstybės būčiai ir raidai; būtų parodytas valstybės dėmesys bendruomenėms; stiprėtų valstybės ir bendruomenių dialogas; būtų geriau suprasti bendruomenių poreikiai ir problemos. Šios sritys ir dabar nėra krizinės ar kritinės. Tačiau tokia programa, pirma, galėtų padėti dar labiau iškelti bendruomenes, pagarsinant, kiek šių tylių darbininkų yra padaryta vietos, o per tai ir visos valstybės labui, kaip jų dėka per pastaruosius dešimtmečius sustiprėjo ir sumodernėjo Lietuva, kaip prisidėta prie pilietinės visuomenės kūrimosi ir pan. Čia bendruomenės palygintinos su skruzdėlynu: jos dirba greta mūsų, tyliai, ne visada pastebimos, tačiau tokiu darbu pastatydamos įspūdingų rezultatų. Bendruomenės gal geriau žino vienos apie kitas arba dažniau jos matomos kiekviena atskirai, tačiau jos **vis dar neįsąmonintos kaip svarbus ir nepamainomas šiulaikinės Lietuvos elementas**. Tai ir panašūs dalykai turėtų teigiamos įtakos bendruomenių kaip reikšminio populiarumo ir reputacijos augimui, būtų svari ir nepamainoma nauda, žingsnis link dar didesnės sąveikos ir tvarumo. Antra, visa tai gali prisidėti prie pačių bendruomenių stiprinimo per jų susivokimą, kad jos yra pastebimos ir svarbios, ir atitinkamai savigarbos augimą.

- Vykdam tą programą panašių naudų gautų ir paveldosaugos sektorius: būtų galimybė dar kartą aktualizuoti paveldą, parodant, kad jis yra ne vien draudimų ir apribojimų objektas, bet ir bendruomenei ar visuomenei aktualių naudų ar gerovės šaltinis.

- Šie gretutiniai tikslai (programa *minimum*) galėtų būti visos programos (programa *maksimum*) integralia dalimi. Abiem atvejais pagrindiniu pretekstu ir priemone būtų paveldas – kaip iššūkis ir tema, kalbėtis apie bendruomenių misijas, stiprybes ir tvarumą. Tiesos dėlei, **programa kaip pagrindinis tikslas turėtų būti keliamas ne paveldo bendruomenių iš(si)ugdymas (kas gali būti nepasiekiamu lūkesčiu), o palankesnių ir daugiau aplinkybių tokių bendruomenių gausėjimui sudarymas ir palaikymas**. Tam, kartu su paveldosauginio sąmoningumo ugdymu, turi būti sprendžiamos ir kitos rekomendacijose įvardinamos problemos.

- Kita vertus, pabrėžtina, kad **bendruomenių ugdymas yra ir specifinis procesas** ir tam, kad jis padarytų bent kokį poveikį, turi būti grindžiamas atitinkamais principais ar metodais. Pavyzdžiui, bendruomenėms didesnį poveikį daro kitų tokie kaip jie (tai yra kitų bendruomenių) pavyzdžiai, pasiekimai ir patirtys bei pažintys vietoje, nei teorinio ar didaktinio pobūdžio auditorinės paskaitos.

## 2.2. Savita atmintis ir savitas paveldas

**Iššūkis:** Vienas iš dalykų, kuris kuria ir palaiko bendruomenės narių tarpusavio saitus (ir taip padeda gyvuoti bendruomenėms), yra bendra (kolektyvinė) atmintis. **Vietos bendruomenės pasižymi savita kolektyvine atmintimi**, kuriai būdinga: (1) ji remiasi būtent vietos istorija, vietos žmonių tarpusavio ryšiais ir ryšiais su vietos aplinka; (2) ji remiasi palyginti nesena ir neilgo laikotarpio istorija, apimančia kelių paskutinių kartų gyvavimo metą, ir (3) tuo, kas jų pačių (vietos žmonių, jų tėvų ar senelių) tiesiogiai buvo patirta; (4) gyva ir betarpiška komunikacija („iš lūpų į lūpas“) yra terpė, per kurią perduodama ir kurioje gyvuoja ši atmintis; (5) tokia komunikacija gali vykti tik pažįstamųjų – šeimos, artimųjų, vieno kaimo ar vieno miestelio – rate ir tuo pačiu yra apribota šio rato. **Dėl sąsajų su konkrečia vieta ir konkrečios vietos žmonėmis, o dar tiksliau pažįstamaisiais, bei jų asmenine subjektyvia patirtimi, ši atmintis yra suprantama ir aktuali tik tos vietos žmonėms**. Paprastai ji būdinga vietos senbuviams, tačiau gali būti perimama ir „prisijaukinama“ ir ilgiau čia gyvenančių atėjūnų, siekiančių pritaipyti bendruomenėje. Tada tai tampa ir jų istorija bei atmintimi.

Bendra vietos žmonių atmintis laikytina savitu ar net atskiru kolektyvinės atminties tipu, reikalaujančiu specifinio suvokimo ir savitos prieigos. Ji skiriasi, pavyzdžiui, nuo nacionalinės ar tautos atminties, gyvuojančios pagal kitus dėsnius ir apimančios gerokai didesnes žmonių grupes nei kaimo ar miestelio bendruomenė. Tautos atmintis ir vietinė (lokalinė) atmintis – tai du kitokie pasakojimai, nebūtinai prieštaraujantys vienas kitam, tačiau toms pačioms istorijoms suteikiantys skirtingus akcentus ar kitokių atspalvių. Vietinė atmintis paprastai egzistuoja greta tautos atminties jos nepakeisdama ir neužimdama jos vietos, tačiau turėdama savą nišą ir funkcijas.

Vietinė atmintis (kaip istorijos, kurios žinomos ir reikšmingos tik žmonėms) ne tik padeda kurti vietos tapatybėms, bet remiasi ir savomis (vietinėmis) atminties vietomis ar ženklais, t. y. savu paveldu. Šiuo atveju **savas ar vietos paveldas reiškia ne tam tikroje vietoje esantį paveldą, o kad jis atpažįstamas, suprantamas ir svarbus tik tos vietos žmonėms ir būtent jiems**. Tai gali būti ir ne taip seniai pastatyta, bet „visų mūsų“ lankyta ir tik mums

jautrius sentimentus bei atmintis sukelianti mokykla (pastatas). Kaip gali nesutapti tautos ir vietinės atmintys, taip ir savas vietos paveldas bendruomenėms gali būti prasmingesnis ir svarbesnis už oficialųjį, specialistų išskirtą ir į specialius sąrašus įtrauktą, paveldą. Ir priešingai, savas vietos paveldas minėtų specialistų paprastai nėra identifikuojamas kaip paveldas jau vien dėl to, kad jis neatitinka oficialiųjų ar formaliųjų paveldo reikšmės ir vertės kriterijų, pavyzdžiui, amžiaus cenzo, architektūrinės vertės ir pan. Kitas atvejis, kai tas pats paveldas ir specialistų, ir bendruomenių laikomas reikšmingu, tačiau dėl skirtingų ar reikšmių. Pavyzdžiui, vienų piliakalnis vertinamas dėl archeologinių sluoksnių, kitų – kad tai įprasta, patogi ir estetiškai patraukli vieta bendruomenės renginiams (tradicinė susibūrimų vieta, kurios nenorima keisti į jokią kitą). Būtent čia ir kyla iššūkis: **koku paveldu turėtų rūpintis bendruomenės – savu vietos, bet kuris paprastai neturi jokios reikšmės kitiems, ar oficialiu, kuris nėra tiek aktualus, reikšmingas bendruomenėms ir iš esmės yra „kitų“ paveldas?**

Komplikuotas ir paveldo įveiklinimo ar paskirties klausimas. Kai paveldas naudojamas bendruomenei aktualioms reikmėms, tai ir patį paveldą (statinį, vietą) padaro reikšmingesniu bendruomenei. Šiuo atveju **paveldas sureikšminamas per buitinės naudos gavimą, o ne tipinių paveldo verčių įsisąmoninimą**. Bendruomenei aktualiau tai, kur veikia ambulatorija ar biblioteka, o ne turizmo informacijos centras, kuris tenkina atvykstančių turistų, bet ne vietos žmonių poreikius, nors abiem atvejais kalbama apie visuomeninės paskirties įstaigas. Ambulatorija ar biblioteka nepadės ugdytis paveldosauginiam sąmoningumui ir paveldą padaryti priimtinesniu, tačiau kurs atmintis apie vietą, kuri yra reikalinga mums ir kurioje mes lankomės, o tokia vieta ilgainiui gali tapti ir sava atminties vieta. Atitinkamai pritraukiančiu ar atstumiančiu gali tapti ir pavelde naudojamas kultūros „kodas“. Omenyje turimi atvejai, kai paveldas tampa kultūrinės veiklos įstaiga (kultūros centru, amatų dirbtuvėmis, galerija, muziejumi ir pan.), ir ar ten yra skleidžiama bendruomenėms tinkamo (suprantamo, priimtino) turinio kultūra ar dar geriau integruojamos ir pačios bendruomenės bei jų kultūra, ar diegiama „aukštoji“, „profesionalioji“, „modernioji“ ar panaši kultūra, kuri yra svetima ar tolima vietos bendruomenei. Tokia paskirties ar kultūrinė „atskirtis“ tampa atskirtimi ir nuo vietos, kur tai vyksta, **šiuo atveju** – paveldo.

*Galimi sprendimai:* **pripažinti realijas ir jas integruoti ugdant paveldosauginį sąmoningumą.**

**Šiuo atveju akcentuojama** pati bendruomenių specifika kaip iššūkis, kurį privalu turėti omenyje. Tai, kad bendruomenės nesusidomi ar joms neaktuali kokia nors konkreti paveldo vertybė iš oficialių registru, sąrašų ar kadastrų, nereiškia, kad joms nebūdinga kolektyvinė atmintis ar jos neturi savų atminties vietų (savo paveldo). Visa tai būdinga ir reikalinga ir joms, tačiau nebūtinai sutampa su oficialiosios paveldosaugos sistemos sampratomis ir perspektyvomis. Tai paaiškina, kodėl, tarkime, bendruomenei labiau „skauda“ dėl ankstyvuojų sovietmečių pastatytos vietos mokyklos nykimo nei „šimtamečio“ dvaro, kodėl būtent tai jai rūpi. **Suprantant ir nepažeidžiant šių kultūros ir atminties „kodų“, galima geriau suprasti ir „prisijaukinti“ ir pačias bendruomenes bei siekti tvaresnių ir pačioms bendruomenėms naudingų ir priimtinesnių sprendimų.**

### 2.3. Paveldo panaudojimas ir paveldo nauda

*Iššūkis:* Perfrazuojant Viktor E. Frankl mintį – **vertybių neišmokstama, jomis gyvenama**. Oficialiosios paveldo vertės (Lietuvos paveldosaugos reglamentavimo ir terminologijos atveju – vertingosios savybės) nėra bendruomenių vertės ir dėl to jos bendruomenėms negali būti įtikinamu argumentu ar paskata imtis paveldo puoselėjimo. Ir netikslinga tikėtis, kad jos bendruomenių kada bus įsisąmonintos ir priimtos kaip savos, svarbios ar reikšmingos. Bendruomenės, kaip ir kiekviena grupė, gyvena pagal savitą verčių sistemą ir savas vertes.

*Galimi sprendimai:* **veiksmingiau yra ne piršti bendruomenėms norimas vertes ir jų sistemas, o priimti jų pačių vertes ir pasitelkti jas puoselėjant paveldą.**

Toliau bus pateiktas bendruomenėms aktualių ir paveikių verčių, kurias joms teikia ar gali teikti paveldas, sąvadas. Jis grįstas Lietuvos vietos bendruomenių tyrimu. Šias vertes tiksliau būtų vadinti **naudomis, per kurias paveldas dažniausiai ir tampa svarbiu ar aktuali bendruomenėms**, ir jau tuo jos skiriasi nuo idealistinių, idėjinių ar akademinų verčių, kuriomis grindžiama oficialioji paveldosauga. Kita vertus, **šios vertės ar naudos yra ir tam tikri paveldo panaudojimo būdai ar formos, kurie yra tinkamiausi ir priimtinausi vietos bendruomenėms**. Šie vertės, naudos, stimulo ir paskirties dariniai čia apibendrintai bus vadinami *akstiniais*.

| Akstino esmė                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Akstino poveikis                                                                                                                        | Poveikis paveldui ir paveldosaugai                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Akstinas: GROŽIS</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>bendruomenėms magą, kad tai, kas yra jų aplinkoje, būtų gražu ir tvarkinga*; tai taikoma ir į bendruomenių erdvę patenkančiam paveldui</li> </ul> <p><i>* Grožis šiuo atveju yra veikiau tvarkingumas nei estetika. Paveldo atveju tai yra pozityvesnis variantas – siekiama tiesiog sutvarkyti parankiomis priemonėmis, o ne dirbtinai pagražinti, kas gali vesti į perkūrimą ar falsifikavimą.</i></p>                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>kai kažkas to stokoja, šis akstinas tampa paskata veikti – paversti gražiu</li> </ul>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>oficialaus paveldo atveju – (a) tam dėl paveldosauginių reikalavimų neišvengiamai tenka imtis paveldo tvarkybos darbų arba (b) virsta konfliktu, kai bendruomenių noras greitai ir parankiausiomis priemonėmis susitvarkyti susiduria su, jų supratimu, pertekliniais paveldosauginiais reikalavimais ar apribojimais;</li> <li>neoficialaus paveldo atveju – jis sutvarkomas laikantis „natūralių“ paveldosauginių principų ar nuojautų</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Akstinas: IŠORINIS PRIPAŽINIMAS IR VIDINIS PASIDIDŽIAVIMAS</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>bendruomenių atveju, sėkmingu statinio, vietos ir pan. sutvarkymu laikomas ne kiek požymiai, kad tinkamai ar netinkamai sutvarkyta (tai vertinama, tačiau toks įvykis ar objektas ir greitai užsimiršta), o išorinis pripažinimas – ar lankomasi, žavimasi, minima tai, kas sutvarkyta bendruomenės;</li> <li>išorinis pripažinimas bendruomenės viduje kelia pasididžiavimo jausmą; o šis jausmas yra labai svarbus pačios bendruomenės stiprėjimui – bendruomenės buvimas įgauna prasmę</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>išorinis pripažinimas tampa paskata veiklos plėtrai ir naujoms veikloms ar projektams</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>akstino pasekmė (sėkmingo paveldo sutvarkymo atveju) – stiprėja suvokimas, kad paveldas yra svarbu ir kad jis gali būti naudingas, o tai kelia bendruomenės paveldosauginį sąmoningumą;</li> <li>stiprėja bendruomenės saitai su konkrečiu sutvarkytu (išgarsėjusiu) paveldu: <ul style="list-style-type: none"> <li>dažnai toks paveldas tampa bendruomenės simboliu ir reprezentantu ir, pavyzdžiui, kai klausiama, kas yra jūsų bendruomenė, ar bendruomenė nori pati prisistatyti, ji demonstruoja tą konkretų paveldą;</li> <li>pats paveldas įgyja būtį (iš statistinio paveldosaugos sistemos vieneto tampa „gyvu“), kai ir kol jame veikia bendruomenė;</li> </ul> </li> <li>kyla noras veikti daugiau – plėtoti veiklas tame pačiame konkrečiame pavelde (užsiimti paveldo sklaida, atgaivinant nematerialų paveldą ir pan.), rečiau – tvarkyti kitą paveldą;</li> </ul> |

- kas įvardyta – tai yra jau išvestinis efektas, gaunamas po sutvarkymo ar atgaivinimo, tačiau jis svarbus kaip įkvepiantis toliau veikti tą pačią bendruomenę ir kaip geroji patirtis įkvepianti veikti kitus ar suprasti paveldo naudą

#### Akstinas: VEIKSMAS

- bendruomenių dėmesį ir pastangas išlaiko tai, kas jų nariams užtikrina veiksmą (veiklą), ir ne šiaip veiksmą, o būtent nuolatinį ar periodiškai pasikartojantį (pavyzdžiui, kasmetinės šventės);
- todėl, jeigu norima, kad kažkas būtų aktualu ar svarbu bendruomenei, reikia, kad per jį ar jame bendruomenė (atskiri jos nariai) turėtų nuolatinės ar periodiškai ją įtraukiančios veiklos
- galimybė veikti suteikia interesą ir tam, kas su tuo susiję, net ir statiškiems dalykams (pavyzdžiui, pastatams)
- paveldas pats savaime neturi didelės vertės ar reikšmės bendruomenei, jeigu per jį ar jame nuolatos ar periodiškai nevyksta veiksmas, kurį organizuoja ar kuriame dalyvauja būtent pati bendruomenė (jos atstovai);
- dėl to bendruomenės mielai pasitelkia nematerialų paveldą, kuris iš prigimties yra paveldas-veiksmas, o materialus nekilnojamas paveldas suaktualinamas per bendruomenių jame vykdomas edukacijas, jame esančių ekspozicijų prezentacijas, jo panaudojimą kaip erdvę ar sceną renginiams ir kitus veiksmus;
- dėl frazės „įveiklini paveldą“ traktavimo: įveiklinamas turėtų būti ne paveldas, o žmonės jame, tada ir paveldas „veiks“;
- paveldas be veiksmo gali būti simboliu, bet tokiu atveju ir pasitenkinama tik vaizdinio naudojimu, o ne realiu paveldo puoselėjimu (iš paveldo susikurtas simbolis tampa labiau vartojamu nei pats paveldas, iš kurio kilo tas simbolis); simbolis lieka gyvuoti net ir išnykus pačiam paveldui, iš kurio jis kilo

Apibendrinant, bendruomenėms reikšmingas yra tas paveldas:

- kuris yra tvarkingas ir tokiu tapo būtent pačios bendruomenės pastangomis ar dalyvaujant jai;
- šią pastangą (sutvarkymo rezultata) mato ir vertina kiti, būtent tie, kurie nėra bendruomenės nariai;
- kuriame yra įsiveiklinusi bendruomenė ir ta veikla yra nuolatinė ar periodinė.

Taip veikliausiai atrodytų idealusis paveldo modelis pagal vietos (kaimų ir miestelių) bendruomenes.

Svarbu dar suvokti ir turėti omenyje, kad:

- šie akstinai (kad būtų gražu, kas keltų pasididžiavimą, kur būtų veiklos) kyla ne iš paveldo diskurso ir reiškiasi ne tik paveldo laukuose – jie yra gerokai bendresnės prigimties siekiniai nei paveldosauga;
- kai dėl šių akstinių veikiama pavelde ir gaunami paveldosauginiai ar jiems artimi rezultatai, dažniausiai tai yra antrinė ar atsitiktinė pasekmė, o ne pagrindinis pirminis tikslas;
- kitaip tarus, vietos bendruomenių atveju, **paveldo draugais dažnai tampama ne iš didelio paveldosauginio sąmoningumo, o tiesiog atsitiktinumo, kaip kitų siekių pasekmė, kai šie siekiai tiesiog yra realizuojami per paveldą ar pasitaikius paveldui**; visgi tokiu atveju **naudą gauna ir paveldas – jis yra sutvarkomas, juo didžiojamasi, jis įveiklinamas**;
- didesnei daliai bendruomenių šie akstinai yra reikšmingesni ir paveikesni nei išskirtinai paveldosaugos tikslai, kurių iš esmės koncentruojamasi į tai, kad paveldas yra vertingas pats savaime (ir taip iš paveldo eliminuojant bendruomeninėms aktualią naudą ir tolinant paveldą nuo bendruomenių).

## 2.4. Paveldosaugos sistemos traktavimas

**Iššūkis:** Paveldosauga laikoma komplikauta arba sudėtinga sritimi, su kuria geriau neturėti reikalų arba apeiti ją, dėl to vengiama ir paveldo. Toks paveldosaugos traktavimas yra paplitęs bendruomenėse, gyvenančiose senųjų miestų vietose, senųjų miestų archeologinėse vietovėse, miestelių istorinėse dalyse, kaimų istorinėse dalyse, etnoarchitektūriniuose kaimuose ir kitose panašaus pobūdžio paveldo teritorijose, ir yra virtęs kolektyvine bendruomenės nuostata. Jis susiformuoja iš konkrečių bendruomenės patirčių – susidūrimų su paveldosaugos sistema ir jos draudimais, apribojimais ar reikalavimais praktikoje. Dar kitais atvejais, tai gali būti išankstinis nusistatymas ar nuogastavimas, susikurtas remiantis nuogirdomis apie kitų patirtis arba bendra opinija apie paveldosaugą. Pirmu atveju, kai tai kyla iš asmeninių ir konkrečių patirčių, atitinkama nuostata yra itin tvirta ir jos pakeitimas į palankesnę yra sudėtingas uždavinys.

**Galimi sprendimai:** paveldosaugos sistemos vaidmens ir reputacijos poslinkis nuo kontrolieriaus link patarėjo ir pagalbininko.

Įtampos, o iš jų ir konfliktai kyla iš to, kad vienas ir tas pats dalykas ar erdvė skirtingų grupių yra traktuojami skirtingai. Vieniems tai yra paveldo vertybė ir viešojo intereso objektas. Kitiems – jų kasdienybė ir buitį, kuri, kaip paprastai suvokiama, ne dėl čia gyvenančių, o kažkam kitam reikšmingų ar suprantamų naudų yra apribojama ar suvaržoma. Atsiranda **neteisingumo jausmas, kai naudą gauna vieni, o nepatogumus turi kęsti kiti**. Tokia nepalanki nuostata savaime nepasikeičia, tam reikalingos tikslingos pastangos.

- Dera pradėti nuo įsisąmonino, kad kaip paveldas, taip ir bendruomenės yra viešojo intereso dėmenys<sup>3</sup>. Pirmasis yra valstybinio (o regioninio ar vietinio paveldo atveju ir lokalaus) viešojo intereso dalykas, antrosios – lokalaus (tačiau jų visuma, kaip svarbus šiuolaikinio valstybingumo ir visuomeniškumo pamatas, ir valstybinio) viešojo intereso subjektas. Abu jie yra pamatiniai ir prisidedantys prie valstybės ir visuomenės gyvavimo ir gerovės.

- Bendruomenių yra gausu, o paveldosaugos sistema – viena, iš esmės atstovaujama Kultūros paveldo departamento. Pokyčius tikslinga prasidėti būtent „iš viršaus“, nuo pačios sistemos, tai grindžiant, kad pokyčių lengviau pasiekti padedant nuo vieno konkretaus ir paveldosaugos sėkme suinteresuoto subjekto nei tikėtis paveikti visų ar bent dalies bendruomenių nusistatymus ir sąmoningumą. Tuo pačiu tikintis, kad subjekto „iš viršaus“ pokytį lydės viso paveldosaugos lauko pokytis, kai tai paveldui palankesne linkme paveiks ir paveldo savininkų, valdytojų ar bendroje aplinkoje su paveldu gyvenančių ir veikiančių (šiuo atveju – bendruomenių) suvokimą ir elgesį.

- Omenyje turimas ne pačių departamento funkcijų, bet veikiau jo veiklos principų ir komunikacijos pasikeitimas – **iš kontrolieriaus ir draudėjo į supratingą patarėją ir pagalbininką**. Pastaraisiais metais departamento pradėta eiti ir šiuo keliu, organizuojant „vietos bendruomenių metodinį konsultavimą“ ar „viešas konsultacijas gyventojams“, per kurias bendruomenės yra kviečiamos pasikalbėti joms aktualiais ar problemineis klausimais ir į tokius susitikimus įtraukiant ir daugiau susijusių pusių (savivaldybių administracijų, saugomų teritorijų direkcijų, Valstybės teritorijų planavimo ir statybos inspekcijos atstovus bei specialistus). Sprendžiant iš

<sup>3</sup> Viešasis interesas – tai fundamentalus teisės principas, reiškiantis visos visuomenės ar jos dalies naudą, poreikius ir vertybes, kurias valstybė privalo pripažinti ir ginti. Kadangi tikslaus vieno apibrėžimo įstatymuose nėra, ši sąvoka yra vertinama – kiekvienu atveju teismas ar institucija sprendžia, ar konkretus interesas yra pakankamai svarbus visuomenei (šaltinis *Google Gemini*). Teritorijų planavimo atveju, tiek visuomenės gyvenimo kokybė (kas laikytina bendruomenių interesu), tiek paveldo apsauga laikomi viešaisiais interesais (*Lietuvos Respublikos teritorijų planavimo įstatymas*, 8 str.)



bendruomenių patirčių, tokių susitikimų metu atsiranda daugiau aiškumo, kai kada randami ir sprendimai dėl jau kurį laiką „kabojusių“ probleminių klausimų, atsiranda jei ne susikalbėjimas, tai daugiau lankstumo iš vienos ar kitos pusės. Tokios kompleksinės konsultacijos vietoje bendruomenių vertinamos pozityviau už kabinetinius susitikimus ar „inspektorių“ vizitus. Ši departamento prieiga ir praktika iš vienos priemonės turėtų tapti pagrindiniu jo veikimo principu, taip nurodytojo „iš viršaus“ poziciją keičiant į bendrų sprendimų paieškos ir bendro darbo dėl paveldo praktikas.

- Visgi siekiniu ar pasekme turėtų būti ne nuolaidžiavimas bendruomenėms, taip galimai pakenkiant paveldui, bet **didesnio bendruomenių paveldosauginio sąmoningumo ugdymas, abipusio pasitikėjimo tarp bendruomenių ir institucijų, specialistų atsiradimas ir stiprėjimas, pačios paveldosaugos sistemos atvirumo ir įtraukumo didėjimas.**

- Ieškotina ir kitų sprendimų, kurie padėtų kurti palankesnę bendruomenių požiūrį į paveldosaugos sistemą ir paveldą:

- (1) peržiūrėti paveldosauginių apribojimų pagrįstumą, ypač kai kalbama apie dideles teritorijas užimančią, tačiau pagrįstą jos nustatymo kriterijų stokojančią bei didesnio skaičiaus vietos gyventojų interesus paliečiančią paveldą, peržiūrėjimo metu atsižvelgiant tiek į paveldosaugos, tiek ir socialinius aspektus (Nekilnojamojo kultūros paveldo vertinimo tarybų ir saugomų teritorijų sritis);

- (2) sukurti kompensavimo ar paramos programas gyvenantiems ar užsiimantiems veikla paveldo teritorijose už jų dėl paveldosauginių reikalavimų patiriamas didesnes išlaidas ar sąnaudas, pavyzdžiui, už privalomus archeologinius tyrimus ir pan. (sprendimai valstybinių ir savivaldybių lygmeniu).

- Galimi įvairūs bendruomenių ir paveldo specialistų sąveikos modeliai, pradedant nuo krašutinio, kai bendruomenėms suteikiamas pagrindinio paveldosaugos sistemos subjekto vaidmuo, o paveldo specialistams paliekama tik aptarnautojų ar talkininkų funkcija. Lietuvos atveju, artimiausioje perspektyvoje siūlomas modelis, kai specialistai ne susikeičia vietomis su bendruomenėmis (įsigalint paveldosaugai „iš apačios“), kas galimai sukeltų grėsmę paveldui, juolab, kad ir pačios bendruomenės (visų pirma omenyje turint vietos bendruomenes, kurių Lietuvoje gausiausia), tokio vaidmens negeidžia, bet **bendruomenių iniciatyvų paveldo ir paveldosaugos srityje skatinimas, padedant joms tapti paveldo bendruomenėmis, bei išlaikant paveldo specialistų kaip ekspertų vaidmenį, iš kontrolierių, draudėjų ir baudėjų jiems persiorientuojant į vedlių, partnerių ir konsultantų vaidmenis, siūlančius ir padedančius pasiekti konkrečių rezultatų.** Toliau bus siūlomas ir konsultacinės funkcijos stiprinimas, suformuojant atitinkamą vienetą paveldosaugos administravimo sistemoje. Tai galėtų būti ir šio iššūkio sprendimo dalimi, visgi omenyje čia turimas ne konkretus vienetas sistemoje, o visos sistemos persiorientavimas, kai atitinkama nuostata ir principai turėtų tapti visos institucijos (konkrečiai – departamento) ir kiekvieno jos specialisto savivoka, strategija ir praktikomis.

## 2.5. Specifinės kompetencijos

**Iššūkis:** Norint veikti pavelde yra būtinos plataus akiračio ir specifinės kompetencijos. Tenka išmanyti sritis nuo paveldo atgaivinimo ir įveiklinimo idėjų kūrimo, jų pagrįstumo ir pasiteisinimo įvertinimo, iki paveldosaugos reglamentavimo ir finansavimo šaltinių išmanymo. **Ir tai nėra bendruomenėms įprastos žinios ar veiklos.** Tai lengviau įveikiama, kai vienas iš bendruomenės narių jau turi atitinkamų kompetencijų (yra šios srities specialistas arba kaip paveldo savininkas, valdytojas jau yra nuėjęs šį kelią), tačiau tokie atvejai yra reti, arba pačiai bendruomenei tenka išsiugdyti atitinkamas kompetencijas, bet tai reikalauja laiko ir atkaklumo.

**Galimi sprendimai:** kompetencijų ir konsultacijų institucijos bendruomenėms.

Paveldas ir paveldosauga nėra pirminis vietos bendruomenių siekinys ar jų egzistencijai būtina sritis, tad joms nėra privalomas ar būtinas ir šios srities išmanymas. Visgi bendruomenių atsigręžimą į paveldą lydi abipusė nauda (tiek bendruomenėms, tiek paveldui) ir dėl to jis skatintinas ir palaikytinas. Užuoat tikintis ar laukus, kol bendruomenės pačios išsiugdys atitinkamas kompetencijas, reikėtų formuoti ir stiprinti paramą joms, šiuo atveju – konsultantų pajėgas.

- Omenyje turimas subjektas, kuris bendruomenėms „sutrumpintų kelią“ iki paveldo, teikiant veikimui šiame lauke reikalingus patarimus ir kompensuojant reikalingų kompetencijų stoką. Jis turėtų atlikti ir apimti šias funkcijas: (1) **būti skatintoju ir motyvuoti bendruomenes veikti paveldo ir paveldosaugos srityse;** (2) **būti bendruomenių patarėju ir vedliu per paveldosaugos „džiungles“;** (3) **būti užnugariu ir parama sudėtingose ir probleminėse situacijose.**

• Ir dabar Lietuvoje veikia subjektai, konsultuojantys paveldo savininkus ir valdytojus. Daugiausiai į tai orientuota ir tuo užsiima Kultūros paveldo departamentas. Departamentas turi pasirengęs ir vadovaujasi *Konsultavimo kultūros paveldo apsaugos klausimais tvarkos aprašu* (2022)<sup>4</sup>, atitinkamos rubrikos („Konsultavimas“, „Metodinė pagalba kultūros paveldo valdytojams / specialistams“) sukurtos ir pildomos departamento interneto svetainėje, konkrečiais klausimais konsultuoja departamento specialistai. Konsultacijas gali teikti ir savivaldybių paveldosaugos specialistai. Visgi, atsižvelgiant į bendruomenių sąrangos, tikslų ir veiklos savitumus, konsultavimo praktikos gali būti plėtojamos ir tobulinamos. Pavyzdžiui, teikiant į bendruomenės orientuotas konsultacijas:

- (1) turėtų būti įsisąmoninta, kad bendruomenės paprastai į paveldą atsigręžia ne dėl paties paveldo ar vadinamųjų jo vertingųjų savybių, o pačioms bendruomenėms aktualių naudų, kurias gali teikti paveldas, ir kurios yra daugiau pragmatinės nei vertybinės ar akademinės prigimties (žr. šiose rekomendacijose, 2.3); būtent nuo to įsisąmoninimo turi prasidėti ir tuo turi būti grįstos bendruomenių konsultacijos;
- (2) bendruomenių atsigręžimas į paveldą ir įsitraukimas į paveldosaugą nėra jų prievolė ar norma, tačiau tai labai pageidaujama ir skatintina, dėl to teikiantys konsultacijas turi būti kompetentingi ne tik išaiškinant paveldo tvarkybos ir priežiūros reikalus (į ką dabar daugiausia orientuojamasi ir kas išskiriama 2026 m. įsigaliojančiame įstatyme), bet ir angažuoti bei motyvuoti veikti šioje srityje (argumentuotai paskatinant, o ne kuriant nepagrįstas iliuzijas).

• Kompetencijų ir konsultacijų subjekto organizavimo ir veikimo principai:

- (1) kadangi bendruomenių konsultavimui nepakanka vien paveldosaugos reglamentavimo ar normų išmanymo ir reikia platesnių bei specifinių žinių, nebūtų veiksminga reikalauti ar tikėtis to iš kiekvieno konsultuojančio specialisto; einanti šiuo keliu konsultacijų kokybė varijuotų – būtų priklausoma nuo kiekvieno konkretaus specialisto pasirengimo ir požiūrio; todėl kokybiškiau ir optimaliau būtų tokių konsultacijų teikimą vykdyti centralizuotai – išskiriant konkrečius, į atitinkamą sritį įsigilinusius ir ją geriau išmanančius, specialistus ar konkretų padalinį, skyrį, grupę;
- (2) šis vienetas turėtų veikti „vieno langelio principu“, teikiančiu pirmines, bet apimant visas, bendruomenėms numanomas rūpimas ir žinotinas, su paveldu ir paveldosauga susijusias konsultavimo sritis;
- (3) turi būti sudarytos galimybės ir sukurti būdai, kaip šiam subjektui, priklausomai nuo poreikio, savo veikloje ir konsultuojant būtų galima pasitelkti regionų ir vietos specialistus, kaip papildomus, vietos ypatumus išmanančius, konsultantus ar ekspertus;
- (4) greta šio subjekto buvimo ne mažiau svarbu turėtų būti ir jo žinomumas (numatant priemones to siekimui) – kad egzistuoja toks bendruomenėms skirtas „adresas“ ir prasminga į jį kreiptis; informacijos sklaida apie šį subjektą turėtų būti lydimas žinios, kad Lietuvos vietos bendruomenės sėkmingai gali veikti paveldo laukuose ir iš to gauti įvairių naudų;
- (5) pačių bendruomenių nuostatos ir realios liudija, kad įperšami ar atvežami mokymai susilaukia mažai dėmesio ir padaro menką poveikį, todėl atitinkamų mokymų bendruomenėms (tikintis paskatinti jų atsigręžimą į paveldą) nauda abejotina ir vietoje to geriau akcentuotinas „budintis adresas“ ar „budinti komanda“, į kuriuos galima kreiptis atsiradus interesui ar poreikiui.

• Ieškant konkrečių tokio subjekto pavidalų, galimi variantai:

- (1) mažiausiai sąnaudų reikalaujantis ir per artimiausią laikotarpį įgyvendinimas sprendimas – atitinkamą vienetą formuoti Kultūros paveldo departamento struktūroje, išskiriant konkrečius atsakingus specialistus; ilgainiui, esant poreikiui ir pasiteisinus tokioms konsultacijoms, to pagrindu formuotina atskira grupė arba skyrius;
- (2) perspektyvinis variantas – sukurti paveldo ir paveldosaugos srityje veikiančių bendruomenių asociaciją, kuriuos viena iš funkcijų būtų konsultavimas ir dalinimasis kompetencijomis ir, šiuo atveju, jos veikimas būtų grįstas ne tik bendruomenių atstovų dalyvavimu, bet bendruomenių ir paveldo specialistų bendradarbiavimu<sup>5</sup>.

<sup>4</sup> Pastebėtina, kad aukštesnio statuso paveldosaugos dokumentuose nei minimas tvarkos aprašas konsultavimas, regis, nėra apskritai numatomas ar išskiriamas kaip konkreti funkcija. Tik naujame, 2026 m. lapkričio 1 d. įsigaliojančiame, *Nekilnojamojo kultūros paveldo apsaugos įstatyme*, kultūros ministro įgaliotai biudžetinei įstaigai priskirta funkcija: „teikia konsultacijas paveldo tvarkybos ir prevencinės priežiūros klausimais nekilnojamojo kultūros paveldo objektų valdytojams ir kitiems asmenims, suinteresuotiems nekilnojamojo kultūros paveldo išsaugojimu“ (11 straipsnis).

<sup>5</sup> Vienas iš geografiškai artimiausių tokios, tik kiek į kitas funkcijas orientuotos, asociacijos pavyzdžių – Eesti Muinsuskaitse Selts (Estijos paveldo išsaugojimo draugija), veikianti nuo 1987 m. ir šiandien vienijanti daugiau nei 50 visuomeninių į paveldą orientuotų draugijų, klubų, asociacijų. Žr. (estų kalba): <https://muinsuskaitse.ee/>.

- Šis subjektas turėtų veikti ne kaip pasyvius konsultantus, o visada į pagalbą pasiruošusi atvykti komanda. Tokio veikimo prototipu arba siekiniu galėtų būti nekilnojamojo kultūros paveldo prevencinės priežiūros sistema FIXUS Mobilis, žinoma ir turinti gerą reputaciją ir tarp vietos bendruomenių<sup>6</sup>.

- Siūlomas subjektas turėtų padėti bendruomenėms kompensuoti žmoniškųjų išteklių (sumažinant laiko sąnaudas atsakymų į klausimus ir sprendimų paieškoms) ir kompetencijų stoką, o taip pat būti užnugariu ir parama paveldo veiklose ir probleminėse situacijose.

## 2.6. Savivaldybių vaidmuo

**Iššūkis:** Pagrindinė bendruomenių atrama institucijų terpėje ir labai svarbus veiksnys jų gyvavimui bei tvarumui yra savivaldybės. **Sėkmingas ar bent jau sėkmingesnis bendruomenių egzistavimas įmanomas tik esant bendrystei su savivaldybe – būtinas šios prielankumas ir parama** (turint omenyje, kad pagal dabartinę sanklodą ir realijas, savivaldybės ir bendruomenės santykiuose galios pozicija yra savivaldybės pusėje). Tai galioja kalbant apie bendruomenių gyvavimą apskritai, atitinkamai ir paveldo srityje savivaldybių pozicija ir veiksmai gali būti tiek paskata ir paspartis, tiek ir atgrasyti.

### *Galimi sprendimai:*

Bendruomenės yra laikomos savivaldybių veiklos prioritetu, o stiprios bendruomenės – jų misija. Bent jau taip šiandien yra deklaruojama<sup>7</sup>. Tai yra ne tik strateginė savivaldybių veiklos kryptis, bet ir neišvengiamai yra tapę jų veiklos praktika ir kasdienybė. Tiesa, kiek savivaldybės santykis su savo bendruomenėmis yra tvarus, o kiek problemiškas ar konfliktiškas, priklauso nuo konkrečios savivaldybės ir konkrečių situacijų. Tačiau bet koku atveju bendruomenės yra savivaldybių akiratyje ir darbotvarkėje ir turima nemenka ir įvairi šios srities patirtis. Todėl šiame punkte daugiau atkreipiamas dėmesys (iš esmės apibendrinant, kas jau įvardyta anksčiau), nei formuluojamos konkrečios rekomendacijos. Esminė rekomendacija savivaldybėms – šiame kontekste **matyti ir paveldą, kai atitinkami su paveldu susiję sprendimai gali padėti arba trukdyti realizuoti savivaldybių tikslus ir uždavinius kuriant stiprias bendruomenes**.

- Būna, kai savivaldybių valdomas paveldas, siekiant veiksmingumo, yra perduodamas valdyti natūraliai tik savos naudos siekiantiems privatiems valdytojams arba su bendruomenių poreikiais mažai ką bendrą turinčioms institucijoms, arba kai ir bendruomenėms galinčios būti aktualios pavelde veikiančios institucijos, siekiant pritraukti platesnę ar geidžiamą ne vietos auditoriją, persiorientuoja į bendruomenėms nepatrauklias kultūrines veiklas. Tokie sprendimai dažniausiai atsiranda iš gerų ketinimų, siekiant užtikrinti sėkmingą paveldo panaudojimą ir išsaugojimą, tačiau tuo pačiu vietos bendruomenės jie toлина nuo paveldo. **Bendruomenės ir jų poreikiai paprastai nėra arba ne visada yra geresnė alternatyva paveldo atveju, tačiau ir ieškant geresnių sprendimų paveldui būtų tvaru numatyti ir galimas prieigas bendruomenėms prie greta jų esančio paveldo, net jei tokio poreikio jos ir neišreiškia.** Taigi ne užkirsti kelią, o sudaryti galimybes. Šiuo atveju paveldas gali atlikti skirtingų interesų grupių sąveikos ir bendrystės vietos funkciją.

- Kitoks atvejis, kai bendruomenei norint veikti pavelde ar išsaugoti jį, **savivaldybės institucijų ir specialistų prisiimama dalis naštos, kompensuojant kompetencijų ir / ar išteklių stygių, su kuo dažnai susiduria bendruomenės.** Išlaidų išlaidų ar dalies jų padengimas savivaldybės lėšomis gali tapti rimta parama ir paskata bendruomenėms tampant paveldo valdytojais.

- Dar žr. toliau.

<sup>6</sup> FIXUS Mobilis idėja ir veikla: „teikia konsultacinę ir praktinę pagalbą nekilnojamojo kultūros paveldo objektų savininkams ir valdytojams: atlieka išsamią statinių apžiūrą ir jų būklės vertinimą, nedidelės apimtys prevencinės priežiūros darbus (pagal poreikį) ir pateikia būklės vertinimo ataskaitą su individualiomis rekomendacijomis dėl tolesnių tvarkymo darbų, taip pat kalendorinį prevencinės priežiūros planą. Tokiu būdu gilinamos kultūros paveldo valdytojų žinios apie turimą objektą, jo priežiūrą, užkertamas kelias didesniems pažeidimams, kuriems po tam tikro laiko reikėtų rimtesnių tvarkybos darbų.“ Žr. <https://www.fixusmobilis.lt/apie-mus/>.

<sup>7</sup> Žr., pavyzdžiui, įvairių savivaldybių strateginius planus ir panašius dokumentus.

## 2.7. Paveldo priežiūra, išlaikymas ir valdymas

**Iššūkis:** Bendruomenės paprastai turi per mažai pajėgumų ir išteklių apsiimti valdyti (prižiūrėti, išlaikyti, įveikinti) paveldo objektus, ypač statinius ir kompleksus. Tam stokojama žmoniškųjų ir finansinių išteklių, kompetencijų. Atvejai, kai bendruomenės ar jų atstovai valdo visą statinį, veikia yra išskirtiniai, o ne gabi tendencija ar lengvai perimama praktika. O dalis tokių (išgarsėjusių ir pavyzdiniais laikomų) atvejų gyvuoja per trumpą laiką, kad apie juos jau būtų galima kalbėti kaip apie tvarius (patvarius, tvirtus).

**Galimi sprendimai:** atsakomybės pasidalinimas.

Kai viso paveldo objekto valdymas yra per didelė ar per sudėtinga našta bendruomenei, **atsakomybė dėl tokio objekto turėtų būti pasidalinama tarp kelių subjektų, bendruomenei perleidžiant tik dalį komplekso ar dalį statinio – būtent tiek, kiek bendruomenės gali būti įveiklinta ir / ar prižiūrima.** Vienas iš būdų – objektą patikėti kelioms skirtingoms institucijoms. Tokiu atveju svarbūs arba omenyje turėtini toliau įvardinami principai.

- Kalbama apie sprendimus, kai objektas iš esmės tampa daugiafunkciu. Kelių patikėtinių ar partnerių buvimas, atsakomybių pasiskirstymas tarp jų ir daugiafunkciškumas sumažina nesėkmių riziką (nelikus vieno, lieka kiti) ir tuo pačiu sukuria palankesnes galimybes dalyvauti bendruomenėms. Tačiau toks modelis didina objekto savininko ar pagrindinio valdytojo atsakomybę, kai tenka ieškoti suinteresuotų partnerių, derinti jų interesus ir spręsti konfliktus, o kai kada perimti ir dalį jų atsakomybių ar funkcijų – tenka būti koordinatoriumi, vadybininku ir prisiimti naštą. Ir nors šių rekomendacijų akcentas yra bendruomenės, jų įtraukimas ir nauda joms, visgi tokios priegios atveju atskaitos tašku ir vienetu tampa pats paveldas (objektas) – **sprendimai turi būti priimami ir projektas kuriamas dėl paveldo, tačiau iš akiračio nepametant ir bendruomenių, taip laikantis socialinės atsakomybės stiprinti bendruomenes, atsižvelgiant į tuos, kurie geografiškai ir administraciškai gyvena arčiausiai paveldo, ir jas pasitelkiant kaip potencialų išteklių.**

- Objektas turėtų likti vieno savininko ar pagrindinio valdytojo rankose, kad būtų užtikrintas tiek paveldosaugai aktualus paveldo vientisumo ir kompleksiškumo principas, tiek būtų aiškus šeimininkas, turintis teisę priimti sprendimus dėl objekto ir galintis koordinuoti jame veikiančių subjektų interesus, siekiant jų sambūvio. Perspektyvoje gali būti pereita prie liberalesnio ar demokratiškesnio valdymo modelio ir tolygesnio galių pasiskirstymo, kai paveldas valdomas kaip viešoji gėrybė ir pasitelkiami atitinkami principai (žr. toliau).

- **Pasirenkant institucijas ar funkcijas reikėtų orientotis į tokias, kurios yra aktualios ir vietos bendruomenėms.** Aktuali funkcija, kad ir netiesiogiai, stiprina bendruomenių ryšius su paveldu: šis tampa lankomu (nors ir ne dėl paveldo verčių), o taip kuriasi ir atmintys apie jį (pradžioje, kad ir „buitinio“ pobūdžio, tačiau vėliau galinčios išvirsti ir į „istorines“ atmintis). Taip objektas tampa bendruomenės erdvės ir akiračio dalimi – savu. Šiuo atveju žinotina, kad objekto ar paveldo buvimas toje pačioje geografinėje ar administracinėje erdvėje su bendruomene nereiškia, kad jis savaime yra ar tampa ir bendruomenės erdvės dalimi. Neaktualios funkcijos ir erdvės, į kurias negalima patekti, kuriose negalima veikti, ir pačius objektus daro neaktualiais – svetimais. Tačiau yra būdų ir tokius objektus „prijaukinti“ bendruomenėms: įdarbinant vietos žmones, organizuojant bendruomenei patrauklius renginius, „atvirų durų dienas“ ir pan. **Galima padėti bendruomenėms kurti atmintis, per kurias daiktai, erdvės ir paveldas tampa savais ir vertinamais.**

- Paskirstant atsakomybes svarbu **įvertinti ir atsižvelgti į bendruomenės galimybes, tiek jai patikint būtent tokią dalį objekto, kokią ji pajėgi įveikinti ir prižiūrėti, tiek ir parenkant jai parankų ir priimtina atsakomybių pobūdį.** Tai gali būti ne sąskaitų apmokėjimas, proporcingai už patikėtą pastato dalį, kas bendruomenei gali būti per didelė našta, bet ir žmogiškas indėlis, pavyzdžiui, aplinkos priežiūra, lankytojų priėmimas ir pan.

- Modelis galbūt artimas tam kas, taikyta Lietuvos mokykloms, pertvarkant jas į daugiafunkčius centrus. Gretinant mokyklas ir paveldą bei prioritetais laikant ūkiškumą ir patogumą, daugiau privalumų turi mokyklos: paprastai jos turi geresnę infrastruktūrą, yra geriau pritaikytos šiuolaikiniams poreikiams, reikalingi mažesni jų sutvarkymo ar išlaikymo kaštai. Kaip atminties vieta kad ir prieš kelis dešimtmečius pastatytos mokyklos gali būti tiek pat svarbios vietos bendruomenėms, kaip ir paveldas. Tačiau **paveldas turi kitų privalumų ar pridėtinį naudą: gali tapti vietos reprezentaciniu ženklu, lankytojų traukos vieta, yra palankesnis verslumo vystymui ir kt.**

## 2.8. Paveldosaugos sistemos reformavimas

**Iššūkis:** Bendruomenės negali būti įpareigos rūpintis paveldu ar dalyvauti paveldosaugoje, tačiau jos gali būti paskatintos tam, kuriant jų integravimosi į šią sritį kelius, per kuriuos galėtų plėstis ir būti palaikomos jų iniciatyvos.

### 3. BENDRUOMENĖS IR KONFLIKTAI

#### 3.1. Konfliktų anatomija (iššūkis)

Bendruomenių sąveika su paveldu gali duoti naudos bendruomenėms – prisidėti prie jų stiprinimo ir gerovės. Kartu nauda gaunama ir paveldui (paveldosaugai), kai bendruomenių pastangomis jis yra aktualizuojamas, išsaugomas, įveiklinamas ir kitaip puoselėjamas. Tačiau tas pats paveldas gali tapti ir konfliktų priežastimi – akstinu jiems kilti ar vystytis. Tokie konfliktai, vienu atveju, randasi iš paties paveldo ypatumų (prigimtys), kitu – kaip paveldosaugos sistemos specifikos pasekmė. **Paveldas savyje turi vertybinį, ekonominį ir galios dėmenį, kurie iš esmės ir tampa pagrindu nesantaikai.** Konfliktai kyla iš arba dėl paveldo, tačiau tai yra socialiniai konfliktai, kai tarpusavyje konfliktuoja dvi ar daugiau socialinių grupių. Tačiau vėlgi tai daro poveikį ir pačiam paveldui: įsivėlus į konfliktą užstringa paveldo projektai, jis niokojamas ir pan. Dėl pagarsėjusio problemiško apskritai gali būti vengiama šios srities arba ieškoma būdų, kaip ją apeiti.

Paveldo konfliktai kyla bendruomenėms siekiant arba pradėjus veikti paveldo srityje. Tačiau jie lygiai taip pat kyla ir kai bendruomenės net nesiekia ar nenori nieko veikti šioje srityje, tačiau joms tenka gyventi paveldo teritorijose ar greta paveldo ir jų gyvensenai arba tiesiogiai su paveldu nesusijusioms veikloms yra taikomi paveldosauginiai draudimai ir apribojimai. Tad **konfliktingose situacijose atsiduria tiek paveldo bendruomenės** (turinčios intencijų puoselėti paveldą), **tiek ir bendruomenės pavelde** (neketinančios turėti ką nors bendro su paveldu, tačiau nukenčiančios arba turinčios susitaikyti su aplinkybėmis, kad turi gyventi ar veikti paveldo ar su juo susijusiose teritorijose).

Paveldo konfliktai pagal jų ištakų priežastis arba tai, į ką jie išsivysto, nėra vien tik paveldo konfliktai. Pagal kilmės priežastį skiriamos bent trys konfliktų rūšys:

- **vertybių konfliktai** – kyla dėl skirtingų prioritetų, ideologijų ar požiūrių, kurie žmonių gali būti prisiimti kaip pamatiniai moraliniai principai, nesuderinamumo;
- **ekonominiai konfliktai** – susiję su konkurencija dėl ribotų išteklių ir noru jų gauti kuo daugiau;
- **galios konfliktai** – kyla, kai viena iš šalių pasitelkia galios poziciją įtakos darymui arba siekia didesnės galios įgyjimo.

Trys konfliktų rūšys yra tarpusavyje susijusios, o konkrečių konfliktų atvejais ir persipina. Pavyzdžiui, galios aspektas būdingas visų rūšių konfliktams, nes konfliktuojančios šalys siekia išnaudoti turimus galios švėstus ir kontroliuoti viena kitą. Praktikoje šios trys priežastys išvirsta į gausybę pretekstų ar situacijų, virstančių konfliktais. Konfliktai gali kilti dėl: skirtingų prioritetų susidūrimo; realaus ar tariamo kėsinimosi į tai, kas laikoma vertinga; skirtingų to paties dalyko traktavimo; neišmanymo ir t. t.

Keletas kiek sušaržuotų, tačiau iš tiesų nutinkančių atvejų geresniam paveldo konfliktų su vietos bendruomenių į(si)traukimu suvokimui (Lietuvos realijos): gyventojas savo valdoje nori pasisodinti obelį, bendruomenė viešoje erdvėje įveisti sodą ar susikurti rekreacinę erdvę, tačiau dėl to, kad tai yra paveldo teritorija, šie norai yra gerokai apribojami arba reikalaujama atlikti brangiai kainuojančius archeologinius tyrimus; paveldo specialistų siūloma pašalinti vijoklį nuo paveldo statinio kaip žalojantį paveldą, tačiau bendruomenei tas statinys ir jį dengiantis, pagal metų laikus spalvas keičiantis vijoklis yra tapę neatsiejamu vienu ir dar daugiau – viso miestelio simboliu, atpažįstamu jo ženklu, vietos dvasia; bendruomenė protestuoja prieš paveldo specialistų ketinimus istorinę jų kaimo kapinių koplyčią paskelbti paveldu, baimindamiesi, kad ji nebegalės būti pačios bendruomenės pastangomis tvarkoma ir prižiūrima, kaip iki vyko tol.

Galima suformuluoti ir Lietuvoje dažniau pasitaikančių tokių konfliktų ir jų genezės „modelius“:

- bendruomenei pradėjus tvarkyti ar jau sutvarkius paveldo objektą ar teritoriją, paaiškėja iki tol jai nežinoti paveldosauginiai apribojimai ir reikalavimai → bendruomenė neturi lėšų toliau vykdyti projektą pagal šiuos reikalavimus, todėl jo įgyvendinimas tampa sudėtingu arba net neįmanomu; tokią situaciją dažnai lydi aplinkybė, kai daugiau administracinių švėstų turinti pusė pasirenka galios poziciją ar požiūrį;
- bendruomenei yra žinomi paveldosauginiai apribojimai ir reikalavimai, tačiau jų įgyvendinimas yra pernelyg brangus ar sudėtingas jai → bendruomenė arba (a) iš esmės neatmeta paveldo išsaugojimo būtinybės, tačiau reikalavimus „gyventiems pavelde“ laiko beprasniais ar pertekliniais ir vertina juos kaip gyvenimo kokybės bloginimą, arba (b) apskritai „atmeta“ konkretų kultūros paveldo objektą, arba (c) kvestionuoja pačią paveldosaugos sistemą; taip ekonominės prigimtės konfliktas papildomai įgauna ir ryškų vertybinį pobūdį;
- bendruomenei daugiau ar mažiau prisidėjus prie paveldo objekto sutvarkymo, dažniausiai kartu su savivaldybe, pastaroji paskiau siekia šio paveldo išlaikymą perkelti bendruomenei ar net reikalauja generuoti pajamas

(pavyzdžiui, už skiriamas patalpas) → taip paveldas tampa finansiškai sunkiai pakeliama našta bendruomenei ir ji atsisako tolesnio dalyvavimo, o paveldas gali būti perleidžiamas trečiajai šaliai.

Kalbant apie neišmanymą, jis gali būti abipusis, kai bendruomenė, pavyzdžiui, nesuvokia paveldo „vertingųjų savybių“ arba specifinių jo tvarkymo principų, o specialistai – bendruomenių kaip socialinės grupės ir jų realiųjų ypatumų.

Platus (įvairus) ir konfliktuojančių pusių laukas, net jeigu vienoje iš pusių yra tik vietos bendruomenė. Paveldo konfliktai kyla tarp: bendruomenių ir paveldosaugos institucijų; bendruomenių ir vietos savivaldos institucijų; bendruomenių ir paveldo šeimininkų, valdytojų ar kitų juo besinaudojančių ar į jį pretenduojančių subjektų; tarp skirtingų vietos bendruomenių; tarp pačių bendruomenės narių.

Tenka pripažinti, kad kai kurie konfliktai gali būti arba ir iš viso neišsprendžiami, arba baigtis su dideliais nuostoliais (įvairiomis prasmėmis) bent jau vienai iš konflikto pusių, jos visiškai nusivylimu, galinčiu sukaustyti ne tik norą veikti paveldo srityje, bet ir valią apskritai funkcionuoti kaip bendruomenei, arba lemti neatitaisomą žalą paveldui. Konfliktai turi ir šią pusę arba tokias pasekmes, tačiau tai nereiškia, kad tam turi būti iš anksto nusiteikiama, pasiduodama ir nesiimama jokių veiksmų. Sutarimą dėl paveldo ne visuomet įmanoma pasiekti, ypač kai turima reikalų su vadinamosiomis „šventosiomis vertybėmis“, t. y. pagrindinėmis ar pamatinėmis grupės vertybėmis, kurios laikomos neliečiamomis, neįkainojamomis ir jų atveju nepasiduodama kompromisui ar mainams, net ir esant dideliame spaudimui ar siūlant didelę naudą.

Dar viena pavojinga sritis – „**klastingos problemos**“ (*wicked problems*). Šis reiškinys grindžiamas nuostata, kad egzistuoja ypač sudėtingi visuomeniniai, politiniai, aplinkosaugos ar panašūs klausimai, kuriems nėra aiškaus sprendimo, o bandymai juo spręsti dažnai sukelia naujų problemų. „Klastinga problema“ pasižymi tokiomis savybėmis, kaip unikalumas (negalima pritaikyti sprendimų iš kitų kontekstų), aiškos pabaigos nebuvimas (sprendimai dažnai būna laikini), o pati problema dažnai nėra iki galo žinoma, skirtingos šalys turi skirtingą supratimą apie problemą ir siūlo skirtingus sprendimo būdus; ir galų gale nėra „teisingo“ ar „neteisingo“ sprendimo – sprendimai gali būti geresni ar blogesni, bet ne objektyviai „teisingi“.

### 3.2. Siūlymai ir galimi sprendimai

Išskirtini bent penki pagrindiniai konfliktų sprendimo būdai arba strategijos, kiekviena iš kurių turi savų privalumų ir trūkumų ir yra tinkamesnė arba žalingesnė, priklausomai nuo konkretaus konflikto aplinkybių ir norimo rezultato:

|                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>vengimas</b> – tai abejingumas tiek savo, tiek kitos šalies interesams, neieškant konflikto sprendimo | <ul style="list-style-type: none"><li>• gali būti geras žingsnis, jei konfliktas neliečia tiesioginių interesų, o įsitraukimas į konfliktą vis tiek nepakeistų jo eigos;</li><li>• tačiau jei konflikto vengiama todėl, kad nesitikima jo išspręsti, tai gali būti neproduktyvu ar net žalinga, vengimas gali tik padidinti problemą</li></ul>                                                                                                   |
| <b>prisitaikymas</b> – tai savo interesų atsisakymas, siekiant patenkinti kitos šalies interesus         | <ul style="list-style-type: none"><li>• tinkamiausias situacijose, kai svarbiau palaikyti gerus tarpusavio santykius su oponentais, nei pasiekti savo tikslų ar apginti savo poziciją;</li><li>• susitaikymas su oponento pozicija gali būti laikinas, todėl prisitaikymas praverčia, kai siekiama atidėti konflikto nagrinėjimą, kad vėliau, tinkamesniu metu, būtų galima grįžti prie problemos ir pasiekti sau palankesnę sprendimą</li></ul> |
| <b>konkurencija</b> – tai kova, kurią laimi tik viena šalis                                              | <ul style="list-style-type: none"><li>• tokia taktika pateisinama, kai valdžią turintis subjektas turi įvesti tvarką „visų labui“;</li><li>• tačiau tokia taktika neduoda ilgalaikių rezultatų: pralaimėjusi šalis gali nepalaikyti prieš jos valią priimto sprendimo arba jį sabotuoti; šiandien pralaimėjęs rytoj gali atsisakyti bendradarbiauti</li></ul>                                                                                    |

|                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>bendradarbiavimas</b> – sprendžiant problemą siekiama maksimaliai patenkinti savo poreikius, tačiau atsižvelgiama ir į oponento interesus bei ieškoma jų patenkinimo būdų | <ul style="list-style-type: none"> <li>• rezultatas – sprendimas, patenkinantis abiejų šalių interesus, tačiau toks būdas reikalauja labai daug pastangų ir kantrybės;</li> <li>• siekiant bendradarbiavimo būtina išsiaiškinti tikruosius abiejų šalių poreikius, abiem šalims išklausti viena kitą, rasti galimų alternatyvių sprendimų ir pasirinkti vieną galutinį;</li> <li>• labai svarbi bendradarbiavimo sąlyga yra nuostatos pasikeitimas, kai į oponentą nustojama žiūrėti kaip į priešą, kurį reikia įveikti arba jam pasiduoti; vietoje to, pati problema turėtų būti matoma kaip bendras „priešas“</li> </ul> |
| <b>kompromisas</b> – tai toks konfliktų sprendimo stilius, kai daromos abipusės nuolaidos siekiant tam tikros naudos                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• siekiant kompromiso laikomasi prielaidos, kad konfliktuojančios šalys pretenduoja į vieną apibrėžto dydžio objektą ir turi jį pasidalinti, o tokiomis dalybomis abiejų pusių poreikiai negali būti visiškai patenkinti;</li> <li>• šiuo atveju dalinimasis „per pusę“ laikomas teisingu sprendimu, kai konflikto pusės vienu dalyku, paprastai mažiau svarbiu, atsisako dėl to, kad gautų svarbesnį;</li> <li>• visgi nuolaidos reiškia, kad nebūna maksimaliai patenkintų interesų</li> </ul>                                                                                    |

Konfliktas dėl kylančios socialinės įtampos yra komplikotas ir sudėtingas dalykas visuose jo etapuose: jam užsimezgant, jį sprendžiant ir net sprendimo rezultatais, kurie dažnu atveju yra tik daliniai, bet ne visiškai patenkinantys visas konflikto šalis. Konfliktai gali baigtis tokiomis situacijoms ar rezultatais:

**abipusis pralaimėjimas** – kai abi šalys lieka nepatenkintos

**laimėjimas ir pralaimėjimas** – tai **konkurencinis** modelis, kai viena šalis laimi kitos sąskaita

**nėra nei laimėtojo, nei pralaimėjusiojo** – tai vadinama **kompromisu** arba lygiosiomis, kurios vis dėlto dažnai išlieka konkurencinio pobūdžio

**abipusis laimėjimas (*win-win*)** – laikomas optimaliu sprendimu, kai abi šalys pasiekia teigiamų rezultatų

Abipusio laimėjimo (*win-win*) pasiekimas nėra lengvas, o kai kada ir neįmanomas. Net ir nuoširdžiai siekiant rasti visoms šalims naudingą sprendimą, gali paaiškėti, kad šalių požiūriai į problemą ir tai, kas vyksta konflikte, yra iš esmės skirtingi. Be to, konfliktinėse situacijose dažnai neturima vieno aiškaus, bendro tikslo. Kiekviena šalis turi įvairių skirtingų, tarpusavyje persipinančių tikslų, dalis kurių net nėra iki galo suvokiami arba prieštarauja vienas kitam.

Paveldo konfliktų atveju, atsižvelgiant į jų savitumus, siūlomos kelios pagrindinės strategijos – kompromisas ir konsensusas bei agonizmas:

|                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>kompromisas ir konsensusas</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• paveldo konfliktų atveju dažniausiai siūloma siekti kompromiso arba konsensuso; šiuo atveju kiti konfliktų įveikos būdai traktuojami kaip sudėtingesni arba problematiškesni: laikoma, kad <i>bendradarbiavimui</i> pasiekti reikia skirti daugiau laiko ir pastangų, o <i>visapusiškai tenkinančio sprendimo</i>, atsižvelgiant į paveldo konfliktų ypatumus, gali būti apskritai neįmanoma surasti ar priimti;</li> <li>• <i>kompromiso</i> atveju vardan tam tikros naudos visos konfliktuojančios šalys daro nuolaidų: atsisakoma vienu dalykų, paprastai mažiau svarbių, kad gautų svarbesnių, ir šalys aukoja dalį to, ką pačios nori aukoti; kompromisas iš esmės reiškia situaciją, kai „nei laimėjai, nei pralaimėjai“;</li> <li>• visgi pripažįstama, kad ir kompromisas palieka skriaudos, nepasitenkinimo jausmą, todėl primygtinis kompromiso siekis gali sukelti atvirkštinį efektą – įžiebtą ilgalaikę, „latentinę“ priešpriešą; konflikto pusių pretenduojama į vieną apibrėžto dydžio objektą, po kurio dalybų šių pusių poreikiai taip ir lieka ne visiškai patenkinti;</li> </ul> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>konsensusas</i> laikomas konstruktyviu sprendimų priėmimo būdu, kai pozicijos suderinamos ten, kur šalių interesai sutampa, visgi, klausimai, dėl kurių pozicijos skiriasi, lieka neišspręsti ir primygtinis konsensuso siekis gali atnešti panašių nepageidaujamų rezultatų kaip ir kompromiso atveju</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>agonizmas</b>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• agonizmo principas remiasi pripažinimu, kad pati demokratija kaip politinė ar valdymo forma savo esme yra konfliktiška, t. y. konfliktas yra viena iš demokratijos savybių ar apraiškų; atitinkamai agonizmas laikomas natūraliu ar neišvengiamu dalyku: jis yra neatsiejama visuomenės, kurioje gyvena skirtingi žmonės, dalis;</li> <li>• skirtini <i>antagonizmas</i>, kuris suprantamas kaip nesutramdomas (potencialiai smurtinis) socialinis konfliktas, ir <i>agonizmas</i>, kuris traktuojamas kaip demokratiškai sprendžiamas konfliktas; agonizmas yra „sutramdytas“ antagonizmas;</li> <li>• agonizmo atveju iš esmės kalbama apie teisėtą „konfliktnio konsensuso“ galimybę, kuri suteiktų legitimumą skirtingoms egzistuojančioms pozicijoms, sudarytų galimybes skirtingų grupių įsitraukimui ir neverstų jų eiti į nuviliantį kompromisą arba asimiliuotis į „visaapimančią“ konsensuą;</li> <li>• jeigu tokiu būdu nepavyksta pasiekti susitarimo, o sprendimai visgi turėtų būti priimti – tektų remtis demokratiniu daugumos principu, t. y., konflikto dalyviai turėtų, bent laikinai, nusileisti daugumai, pripažįstant pralaimėjimą, bet neatsisakant savo nuostatų;</li> <li>• tam reikia sukurti demokratines institucijas ir praktikas, kuriose potencialus antagonizmas teisėtai galėtų būti išreikštas agonizmo forma, ir viešojoje erdvėje nustatyti atitinkamas teisėtas ribas;</li> <li>• pasitelkiant agonizmo principą ir laikantis atitinkamo požiūrio, tektų atsisakyti harmoningos visuomenės, kuri visuomet pasiekia konsensuą, idėjos ir pripažinti, kad sutarimą dėl paveldo ne visuomet įmanoma pasiekti;</li> <li>• visgi praktinis principo „sutariame, kad nesutariame“ įgyvendinimas yra itin problemiškas, nes klausimo epicentre iškyla ne tik atminčių karai, bet ir neatidėliotini elgesio su paveldu klausimų sprendimai, sąlygojami nepaslankių biurokratinių paveldo apsaugos sistemų</li> </ul> |

Pateiktos klasikinės ir naujausios konfliktų traktavimo ir galimų jų sprendimo būdų koncepcijos, visgi, veikiau yra idėjos ar orientyrai nei lengvai įgyvendinami praktiniai principai ar juo labiau teigiamus rezultatus garantuojantys sprendimai. Jų pasitelkimo ir įdiegimo galimybės priklauso nuo konkrečios šalies visuomenės demokratiškumo



„laipsnio“ ir demokratijos tradicijų, taigi remiasi ne mažiau sudėtingesniais ir komplikuotais pagrindais ar kontekstais ne patys konfliktai.

\*\*\*

Pereinant nuo strategijų prie praktikų ir metodų, atsižvelgiant į Lietuvos kontekstus ir realijas, paveldo konfliktai gali būti sprendžiami šiais keliais būdais: prevencija, susitarimai ir teisiniu-administraciniu keliu. Skirtingiems atvejams yra tinkamesnis vienas ar kitas būdas, skiriasi jie ir savo rezultatais ar pasekmėmis, tačiau, nors kiekvienu iš jų siekiama susitarimo, nei vienas iš jų nėra idealus ar garantuojantis sėkmę.

|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>prevencija</b>      | <ul style="list-style-type: none"><li>• konfliktų prevencijai taikoma <b>dalyvaujamoji sprendimų priėmimo praktika</b>, kai į procesą, dar pirminiame sprendimų formulavimo etape, yra įtraukiamos visos suinteresuotos šalys (paveldosaugos specialistai, vietos gyventojai, savivaldybės institucijų atstovai ir pan., galimai pasitelkiami išoriniai ekspertai ar konsultantai);</li><li>• tokia praktika padeda identifikuoti potencialius konfliktus, turima galimybė spręsti prieštaras ar pradėti derinti skirtingas pozicijas dar iki galimo jų išsivystymo į gilius ir ilgalaikius konfliktus;</li><li>• visgi tai yra ilgas procesas, kuris ne visuomet gali baigtis visiems priimtinu sprendimu (konsensu);</li><li>• šis praktika iš esmės gali būti siejama su <b>kompromisiniu</b> konfliktų sprendimo būdu</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>susitarimas</b>     | <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>adaptacinė sprendimų priėmimo praktika</b> artima dalyvaujamajai, tačiau pasižymi tuo, kad konfliktai įveikiami ne išankstiniais ir vienkartiniais „galutiniais“ sprendimais, o veikiau per eilę susitarimų, nuolat prisitaikant prie kintančių sąlygų, interesų ir vertybių;</li><li>• šis konfliktų sprendimo procesas vyksta etapais, nuolat įvertinant, kas veikia, o kas – ne; sprendimai ar susitarimai koreguojami pagal naują informaciją ar pokyčius (pavyzdžiui, teisėje aplinkoje), nuolat vertinant suinteresuotų šalių poreikius, paveldo būklę ir pan.</li><li>• atsakomybė dėl sprendimų priėmimo ir įgyvendinimo pasidalijama tarp institucijų, ekspertų ir bendruomenių;</li><li>• ši praktika reikalauja didelių resursų: dinamiško reagavimo į pokyčius, lankstumo, komunikacijos ir pan., tačiau ilgainiui gali maksimaliai sumažinti ne tik konfliktų riziką, bet ir reikšmingai prisidėti prie pozityvių paveldo pritaikymo, perteikimo ir kt. procesų;</li><li>• ši praktika iš esmės gali būti siejama su konfliktų sprendimu <b>bendradarbiaujant</b></li></ul> |
| <b>mediacija</b>       | <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>konfliktų sprendimas tarpininkaujant (mediacija)</b> vyksta, kai nepriklausomas tarpininkas padeda šalims pasiekti susitarimą;</li><li>• taip galima siekti spręsti konkrečius konfliktus, kuriuose dalyvauja nedaug suinteresuotų šalių ir yra aiškūs, daugiau ar mažiau priimtini teisinio reguliavimo mechanizmai (pavyzdžiui, kai kyla konfliktas tarp investuotojo ir paveldosaugos institucijos, tarp kelių suinteresuotų bendruomenių);</li><li>• jei šalys yra geranoriškos, tai gali būti greitas ir efektyvus konfliktų sprendimo būdas</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>teisinis kelias</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>teisiniu būdu</b> konfliktas sprendžiamas remiantis atitinkamais įstatymais per teismus ar administracines institucijas;</li><li>• nors šis būdas atrodytų labiausiai nešališkas, objektyvus, skaidrus ir teisiškai pagrįstas, vis dėlto laikytinas kraštutine konfliktų sprendimo priemone (pavyzdžiui, kai pažeidžiami teisės aktai ir kyla grėsmė paveldo objekto išlikimui);</li><li>• ilgi teisiniai procesai gali sukelti dar didesnes prieštaras, o paveldas per tą laiką paveiktas negrįžtamai; taip pat įstatymais dažnai neįmanoma įvertinti visų kontekstų (ypač netipiniuose ar vertybiškai jautriuose atvejuose); be to, tai daug resursų (brangu, sudėtinga) reikalaujantis procesas, kurį sau gali leisti ne kiekviena bendruomenė; teisinis kelias, kaip pirmas žingsnis, netinka ir sudėtingiems, vertybinio pobūdžio konfliktams</li></ul>                                                                                                                                                                                                                             |

Visais šiais atvejais labai svarbus yra ir **vertybinis požiūris**, kai sprendžiant konfliktus paveldas turėtų būti vertinamas ne tik kaip fizinis objektas, bet ir kaip daugiasluoksnė vertybių visuma. Konfliktai turi būti identifikuojami ir įveikiami analizuojant, derinant ir gerbiant skirtingų suinteresuotų grupių vertybes.

\*\*\*

Svarbiausi aspektai, į kuriuos reikėtų atsižvelgti arba pasitelkti, siekiant paveldo konfliktų įveikos. Aspektų „dešimtukas“:

|                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>aiškumas</b>                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• joks klausimas negali būti išspręstas be aiškaus problemos, dėl kurios kilo konfliktas, supratimo;</li> <li>• konflikto ar problemos ap(su)ibrėžimas yra labai svarbus, nes jis padeda suprasti įvairių susijusių šalių požiūrį;</li> <li>• ne mažiau svarbu nustatyti ir išaiškinti tikslus, kurių siekia kiekviena šalis;</li> <li>• jei problema yra itin kompleksiška, aiškus apsibrėžimas gali padėti ją „dekonstruoti“ ir identifiкуoti aspektus, kurie gali būti išsprendžiami greičiau ar paprasčiau;</li> <li>• <i>komentaras 1</i></li> </ul>                             |
| <b>suinteresuotų šalių identifikavimas ir įsitraukimas</b>                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• būtina kuo tiksliau identifiкуoti visas suinteresuotas šalis – tai svarbu proceso patikimumui užtikrinti;</li> <li>• kadangi tokiuose procesuose dėl įvairių priežasčių dažniausiai dalyvauja nedidelis skaičius atstovų, kyla atstovavimo problema ir klausimai, kaip ši tiesioginės demokratijos forma turėtų būti siejama su platesnės sistemos atstovaujamąja demokratija, kurioje kiekvienas pilietis potencialiai gali dalyvauti (pavyzdžiui, jei visi žmonės turėjo galimybę rinkti savivaldą ir po to dalis jų ima konfliktuoti – kieno atstovavimas svaresnis?)</li> </ul> |
| <b>galimybės dalyvauti ir subalansuotos dalyvaujančių šalių derybinės galios</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• tai būtina sąlyga siekiant sąžiningo dialogo ir bendradarbiavimo;</li> <li>• vienas svarbiausių aspektų – „subalansuoti“ šalių žinojimą ir minimizuoti „žinių spragas“;</li> <li>• paveldosaugoje itin svarbus teisinių kontekstų supratimas;</li> <li>• <i>komentaras 2</i></li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>bendravimas</b>                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• efektyvus bendravimas yra labai svarbus konfliktų valdymui;</li> <li>• tai reiškia, kad reikia mokėti išsakyti poziciją ir mokėti išklausyti kitas šalis, siekiant suprasti jų požiūrį, skatinti jas aiškiai reikšti savo mintis ir jausmus, bei puoselėti pagarbų dialogą;</li> <li>• kai konfliktuojančios šalys veiksmingai bendrauja, jos gali geriau suprasti viena kitos požiūrį, rasti bendrą sąlyčio tašką ir bendradarbiaudamos siekti sprendimo;</li> <li>• <i>komentaras 3</i></li> </ul>                                                                                |
| <b>bendradarbiavimas</b>                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• reikia surasti priimtinių būdų ir laiko dirbti kartu su visomis suinteresuotomis šalimis siekiant konflikto sprendimo (diskusijos, forumai, „apskritojų stalo“ susitikimai ir pan.);</li> <li>• <i>komentaras 3</i></li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

|                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>pozicijų (vertybinių, politinių) atskleidimas ir (su)derinimas</b>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• visi dalyviai, įskaitant ekspertus, užuot teigę, kad yra „nešališki“, turėtų atvirai kalbėti apie savo vertybines ir politines pozicijas;</li> <li>• vadovaujantis agonistiniu požiūriu, dalyviai turėtų toleruoti kitą dalyvį kaip „teisėtą oponentą“ arba „draugišką priešą“, gerbti jo poziciją, nors ji gali būti iš esmės nesuderinama su jų pačių pozicija;</li> <li>• neprivaloma „suniveliuoti“ požiūrių skirtumų ar būtinai racionaliai įveikti visas kliūtis;</li> <li>• per konfliktą galima išmokti naujų mąstymo būdų</li> </ul> |
| <b>siekiant ilgalaikių susitarimų, nenuvertinti laikinų susitarimų privalumų</b>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• svarbu suprasti, kad pasiektas laikinas susitarimas, ypač vertybinio pobūdžio konfliktuose, taip pat yra vertingas rezultatas;</li> <li>• kad agonizmas būtų produktyvus, reikia ne tik atvirumo dalyvavimui, pagarbos skirtumams, bet ir supratimo, kad laikini susitarimai yra būtinybė, kurių neišvengiamas „palydovas“ – nenuspėjamumas</li> </ul>                                                                                                                                                                                        |
| <b>bendra atsakomybė ir atskaitomybė už priimtų susitarimų ir sprendimų įgyvendinimą</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• jei susitariama ar pavyksta pasiekti ilgalaikį sprendimą, svarbu, kad visos dalyvaujančios šalys aiškiai žinotų savo veiksmus ir suprastų savo atsakomybę už jų įgyvendinimą</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>emocinės ramybės išlaikymas</b>                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• tai gali būti sudėtingas uždavinys, tačiau emocinė dalyvių savijauta turi didelės reikšmės konfliktų įveikai;</li> <li>• to siekiant gali padėti nepriklausomas tarpininkas;</li> <li>• <i>komentaras 4</i></li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>motyvacija ir nuovargis</b>                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• jei konflikto sprendimo procesas pernelyg ilgas, sudėtingas ir neduodantis rezultatų, prarandama asmenų (bendruomenių) motyvacija dalyvauti (atstovauti) – tai nereiškia, kad problema gali išsispręsti „savaime“;</li> <li>• todėl tikslo ir prasmės aiškumas, žinojimas, kad priimami realūs susitarimai ar sprendimai, galimybė daryti net ir nedidelę įtaką (susitarimai) svarbūs siekiant ne tik konkretaus konflikto įveikos, bet ir tolesniam bendradarbiavimui, pasitikėjimui tarp šalių</li> </ul>                                   |

\*\*\*

#### ***Komentaras 1: aiškumas***

Svarbus aspektas – tikslų nustatymas, kuris turėtų būti sąmoningas ir racionalus visų konflikte dalyvaujančių šalių veiksmas. Tai reikalauja didelių intelektinių ir emocinių pastangų. Aiškus įvardinimas, ko konkrečiai siekiama (koks būtų priimtinas šio konflikto rezultatas kalbant apie pačią problemą ar sprendimą), kokie būtų priimtini tikslo siekimo būdai, kaip norima save matyti šioje situacijoje ir kaip norima, kad jus matytų kita šalis (ne tik dabar, bet ir ilgalaikėje perspektyvoje) – yra svarbūs bendram situacijos suvokimui ir reikšmingai prisideda prie konflikto pakreipimo link konstruktyvaus sprendimo. Tikslių nustatymas yra reikšmingas ir identifikuojant patį konfliktą kaip paveldo konfliktą.

---

**Komentaras 2: galimybės dalyvauti ir subalansuotos dalyvaujančių šalių derybinės galios**

Suinteresuotų šalių įsitraukimas, taip pat žinios, žinojimas ir informacijos valdymas siekiant sąžiningo dialogo ir bendradarbiavimo, neišvengiamai susiję su „kova dėl galios“. Šiuo atveju galia gali būti apibrėžta kaip gebėjimas pasiekti arba paveikti tam tikrą rezultatą. Kuo lygesnis galios pasiskirstymas tarp konfliktuojančių šalių, tuo didesnė tikimybė rasti visoms pusėms naudingą sprendimą. Ir atvirkščiai, kuo didesnis galios skirtumas, tuo mažesnė tikimybė pasiekti ilgalaikį ir patenkinamą susitarimą.

Šaliai, kuri konflikte turi daugiau galios, svarbu elgtis santūriai ir aiškiai pripažinti šalių tarpusavio priklausomybę, kuri egzistuoja atitinkamoje situacijoje. Šaliai, kuri konflikte turi mažiau galios, svarbu išlikti aktyviai, išsakyti savo nuomonę ir nenustoti bendrauti. Toks elgesys didina galią ir skatina kitą pusę labiau išklausyti. Galia gali būti stiprinama ieškant sąjungininkų, gilinant žinias ir žinojimą. Svarbu suvokti turimą galią ir būti pasirengus ją tinkamai panaudoti, nes šis pasirengimas dažnai tampa akstinu kitai šaliai siekti abipusiai naudingo susitarimo.

Klaidingai manoma, kad konflikte laimi tie, kas „turi daugiau galios“. Taip pat galios neturėjimas nereiškia nei moralinio silpnumo, nei indikuoja „nekaltumą“ ar „teisumą“ konflikte. Norint išspręsti konfliktą palankia linkme, nebūtina turėti daugiau galios už kitą pusę. Svarbiau, kad tarp šalių būtų pakankama tarpusavio priklausomybė, kuri suteiktų motyvaciją skirti laiko ir pastangų problemos sprendimui. Tarpusavyje susiję konfliktuojančios pusės įgauna svertų, kurie tampa kitos šalies interesu spręsti konfliktą pozityviai, bendradarbiaujant.

Konfliktų atveju pasireiškia trys pagrindinės galios: asmeninė galia – tai asmeniniai gebėjimai, tokie kaip talentai, įgūdžiai ar žinios; santykių galia – kyla iš pačių santykių pobūdžio, emocinio ryšio ar priklausomybės; situacinė galia – priklauso nuo konkrečios konfliktinės situacijos, kartais tam tikros aplinkybės suteikia pranašumą vienai pusei. Dauguma konfliktų apima šių trijų galios formų kombinaciją.

---

**Komentaras 3: bendravimas / bendradarbiavimas**

Norint geriau suprasti kitos šalies požiūrį yra būtina empatija (gebėjimas įsijausti į kito žmogaus matymą ir jausmus) ir konflikto perspektyvos suvokimas. Būdinga ir paplitęs, kai konfliktą išprovokavę veiksmai, kurie iš esmės kyla iš išorinių aplinkybių, kurias sudėtinga ar net neįmanoma kontroliuoti, klaidingai yra susiejami su konkrečiais asmens savybėmis. Toks požiūris šį asmenį dažnai priverčia gintis – atrodo, kad „puolamas“ ne konkretus veiksmas, o pats žmogus. Tokiu ir panašiais atvejais svarbia tampa empatija. Tuo tarpu konflikto perspektyvos suvokimas (kitais tariant, įvykių sekos struktūravimas) svarbus supratimui, kada, šalių manymu, prasidėjo konfliktas, kokios buvo jo aplinkybės ir eiga. Kiekviena pusė dažnai turi savitą konflikto eigos supratimą, kurią laiko tikrąja. Suvokimas apie tai, kur prasideda ir baigiasi konkretus konfliktinis epizodas, stipriai veikia tai, kaip vertinama pati situacija, šalių pretenzijos ir galimi konflikto sprendimo būdai.

Konfliktuose svarbi bendravimo pozicija. Tai gali būti: į taisyklės orientuotas bendravimas, kurio dažniausiai laikosi „administracinį žinojimą“ atstovaujanti šalis; į poziciją orientuotas bendravimas, kurio dažniausiai laikosi „ekspertinį žinojimą“ ir „suinteresuotų šalių žinojimą“ atstovaujančios šalys. Į taisyklės orientuotas bendravimas, būdingas biurokratinei ar teisei aplinkai, daugiausia dėmesio skiria faktams ir jų atitikčiai nustatytoms teisinėms ir administracinėms normoms. Į poziciją orientuotas bendravimas – tai nuolatinis savo pozicijos gynimas, mažai kreipiant dėmesį į kitos pusės interesus. Deja, nei vienas iš šių požiūrių nepadeda pasiekti abipusiai naudingo sprendimo.

Siekiant bendradarbiavimo, siūloma pasitelkti į asmenį orientuotas bendravimo principus, kurie reikalauja gebėjimo kvestionuoti savo paties suvokimą, pripažinti, kad įvykių sekos supratimas gali būti subjektyvus, ir gebėjimo iš tikrųjų išklausyti kitą pusę. Tai reikalauja valios ir drąsos: reikia gebėjimo pažvelgti į situaciją iš šono, priimti atsakomybę ir būti pasiruošusiam pripažinti, kad galbūt prisidėjai prie kilusios problemos.

Tai jokių būdų nereiškia, kad faktai ar taisyklės netenka svarbos. Priešingai, problemos suvokimas ir yra tam tikras faktų rinkinys, kurį reikia vertinti kartu su taisyklėmis, standartais, terminais. Išlieka svarbūs žinios, žinojimas ir argumentavimo įgūdžiai, taip pat aiškus problemos ir siekimų tikslų suvokimas. Minėta, kad suvokimas ir tikslai dažnai kyla iš situacijos interpretavimo, todėl svarbu nuolat pasitikrinti, ar suvokimas pagrįstas tikslia informacija, ar tinkamai struktūruojama įvykių seka, ar nėra „įstrigta“ vienoje interpretacijoje.

---

---

#### **Komentaras 4: emocinės ramybės išlaikymas**

Konfliktuose labai svarbus yra emocinis aspektas. Norint konstruktyviai spręsti konfliktą, svarbu pradėti nuo suvokimo, kad emocija nėra (ar neturi būti) elgesys. Būti supykusiam nereiškia, kad reikia pikta elgtis, kaltinti ar kenkti kitai šaliai. Emocinės ramybės išlaikymas yra ypač sudėtingas uždavinys, kai sprendžiami vertybiniai konfliktai.

Emocija – tai vidinis faktas, neišvengiamas asmeninis atsakas į tai, kaip suvokiama situacija. Trys dažnos, bet neefektyvios reakcijos į emocijas konflikte yra: (1) apsimetinėjimas, kad nieko nejaučiama; (2) slėpimasis nuo emocijų; (3) emocijų vaidinimas vietoje nuoširdaus jų išgyvenimo. Tačiau atviras emocijų pripažinimas gali būti realizuotas tik saugoje, bendradarbiaujančioje aplinkoje. Kitu atveju, verta padaryti pertrauką ir grįžti gerai pasiruošus.

Konfliktų valdymas nesibaigia pasiekus susitarimą. Po konflikto dažnai lieka emocinės žaizdos, sugriautas pasitikėjimas ir santykių atitolimas. Net ir geranoriškos pastangos išspręsti konfliktą kartais atskleidžia, kad šalių nesutarimų neįmanoma visiškai įveikti – viena pusė gali pasijusti pralaimėjusia, o tai sukelia įžeistus jausmus. Tokia žala gali palikti nuoskaudą ir tapti naujų konfliktų priežastimi. Todėl konfliktų valdyme reikia siekti priėmimo, atsiprašymo, žalos atlyginimo, atleidimo, susitaikymo ir „išgijimo“.

---

\*\*\*

Konfliktai įveikiami ir sprendimai priimami **derybomis**.

Sprendimas dėl derybų organizavimo turėtų būti priimtas **operatyviai**, nes atidėliojimas yra viena iš dažniausiai pasitaikančių konflikto eskalavimo, ignoravimo arba vengimo jį spręsti formų. Inicijuojant derybas ir derybų procese siūloma laikyti šių etapų (žingsnių):

---

**(1) apibrėžti konfliktą keliančią problemą**

---

**(2) nusistatyti siekiamus tikslus**

---

**(3) nuspręsti, ar norima spręsti problemą derybomis**

- tam dar būtina įvertinti tarpusavio priklausomybės su kita šalimi laipsnį, derybų kontekstą, santykių pobūdį, klausimo iškėlimo riziką
- 

- šie suminėti žingsniai lemia sprendimą, ar konfliktas apskritai bus sprendžiamas derybomis
- 

**(4) surengti susitikimą su kita šalimi ir pradėti derybas**

- būtina įvertinti, kad kita šalis gali būti nepasiruošusi ir staigus problemos iškėlimas gali nustebinti ar sukelti pasipiktinimą, todėl svarbu kreiptis į kitą šalį tiesiogiai ir aiškiai įvardyti konfliktą keliančią problemą, pasiūlyti bendradarbiaujant surasti priimtinas jos sprendimo būdus;
  - jei kita šalis iškelia kitas problemas, reikia susitarti aptarti jas vėliau – po to, kai bus išspręsta pradinė problema
- 

**(5) susitikimai siekiant rasti problemos sprendimą**

- susitikimą inicijavusi šalis susitikus turėtų būti pasirengusi aiškiai paaiškinti savo poziciją ir pateikti pasiūlymą, kaip spręsti problemą, ir būti pasiruošus išlausyti kitos šalies nuomonę, jausmus ir pasiūlymus;
  - kadangi ne visuomet pavyksta rasti abiem pusėms naudingą sprendimą, todėl reikėtų apsvarstyti ir kompromiso galimybes (pavyzdžiui, taikant BATNA metodą)
-

|                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>(6) sudaryti aiškia sutartį, kuria abi šalys įsipareigoja laikytis susitarimo sąlygų</b>                                                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• susitarimas turi būti grįstas savanorišku elgesiu, o kiekviena šalis prisiimti atsakomybę už jo laikymąsi;</li> <li>• dažnai pakanka žodinio susitarimo, tačiau, jei kita šalis nuolat nesilaiko sąlygų arba pageidauja, gali prireikti susitarimą įforminti raštu</li> </ul> |
| <b>(7) laikytis susitarimo ir stebėti, kaip jis įgyvendinamas</b>                                                                                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• reikia vykdyti savo įsipareigojimus ir kartu stebėti, ar tai daro kita šalis: jeigu kita šalis nesilaiko susitarimo, reikėtų surengti papildomą susitikimą ir aptarti, kaip galima pakoreguoti susitarimą, kad jis būtų veiksmingesnis</li> </ul>                             |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• kai kuriomis aplinkybėmis, net pasiekus susitarimą, gali iškilti nenumatytų sunkumų, tokiu atveju grįžtama prie ketvirtojo žingsnio – naujo problemos apsibrėžimo ir t.t.</li> </ul> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

Principai, padedantys pasiekti sėkmės derybose (kad kiek galima daugiau laimėtų visos šalys):

|                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|---------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>atskirti žmones nuo problemos</b>                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• tai reiškia, kad dėmesį reikia sutelkti į įvykius ar elgesį, o ne konfliktuojančias asmenybes</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>koncentruotis į interesus, o ne pozicijas</b>                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• interesai šiuo atveju reiškia priežastis, dėl kurių kas nors užima tam tikrą poziciją; pozicija – tai konkreti nuostata dėl klausimo;</li> <li>• atitinkamai reikėtų ne ginti pozicijas, o atskleisti ir suprasti už jų slėpinčius interesus;</li> <li>• kadangi abi konfliktuojančios šalys turi savo interesų, jų aiškus supratimas suteikia galimybę rasti abiem priimtina sprendimą</li> </ul> |
| <b>kurti daug galimų sprendimų variantų, siekiant abipusės naudos</b>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• konfliktuose dažnai pateikiamos tik kelios ribotos alternatyvos ir bandoma iš jų rinktis;</li> <li>• vietoje to, svarbu kuo labiau išplėsti galimybių sąrašą, ieškant sprendimų, kurie būtų naudingi abiejų pusių interesams patenkinti</li> </ul>                                                                                                                                                 |
| <b>sprendimą pagrįsti objektyviais kriterijais</b>                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• tam reikia nusistatyti aiškius būdus ir kriterijus, pagal kuriuos būtų vertinami konflikte dalyvaujančių šalių pateikiami pasiūlymai</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>naudoti BATNA (<i>Best Alternative to a Negotiated Agreement</i>) metodą</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• BATNA – tai geriausia alternatyva susitarimui, dėl kurio deramasi;</li> <li>• tam kiekviena derybų pusė turi iš anksto nuspręsti, kokį sprendimą pasirinktų, jei susitarimas bus nepatenkinamas arba jo nebus pasiekta</li> </ul>                                                                                                                                                                  |

\*\*\*

Paveldo konfliktai dažnai kartu yra ir **vertybių konfliktai**, o šio tipo konfliktuose susitarimų pasiekimas yra ypač sudėtingas ir komplikotas. Ypač kai juose įsipina ir moralinės vertybės, kurios paprastai laikomos nediskutuotinomis. Būdinga, kad tokiuose konfliktuose remiamasi įsitikinimais, o ne faktais, taip pat linkstama naudotis „nesuderinamą kalbą“: apie problemas kalbama taip, kad kitos pusės požiūris tampa visiškai nepriimtiniu, o oponentai dažnai laikomi piktadariais arba priešais. Vienas iš būdų sprendžiant tokio pobūdžio konfliktus yra persiorientavimas – konstruktyvaus, naujo požiūrio į konfliktą per kitą prizmę ar požiūrio kampą paieška. Konfliktą keliančią problemą derėtų reformuluoti taip, kad ji būtų suprantama ir priimtina visoms šalims. Kitos naudingos strategijos: problemos suskaidymas į mažesnes dalis; empatiškumo ugdymas ir pastangos kurti abipusį pasitikėjimą.

## 4. BENDRUOMENIŲ DALYVAVIMAS IR ĮGALINIMAS

### 4.1. Bendrosios tendencijos ir jų taikymas Lietuvoje (iššūkis)

Šių dienų paveldosaugos tendencijas formuojančiuose ir reflektuojančiuose kontekstuose deklaruojama apie **daugiau galios ir vaidmenų suteikimą bendruomenėms paveldo bei paveldosaugos srityse**. Tai daro poveikį ir valstybinių paveldosaugos sistemų vizijoms bei praktikoms. Šiose rekomendacijose laikomasi požiūrio, kad **atitinkamos tvarkos ar sistemos įtvirtinimas turi būti grįstas pačių bendruomenių poreikiu tam ir pamatinių kompetencijų ir gebėjimų turėjimu ar bent jau įsisąmoninimu, kad tokios reikalingos, tuo neneigiant minimo principo (didesnio bendruomenių įtraukimo) svarbos ir jo būtinybės artimesnėje ar tolimesnėje perspektyvoje**. Šiandien Lietuvoje labiausiai paplitusio bendruomenių tipo (kaimų ir miestelių vietos bendruomenių) atveju, oficialūs paveldas ir jo puoselėjimas daugeliu atveju nėra aktualija ar būtinybė ir nesama vidinio poreikio tam. Omenyje reikia turėti, kad **vietos bendruomenės pačios savaime nėra paveldo bendruomenės**. Akivaizdu, kad vietos bendruomenių tapsmui ir paveldo bendruomenėmis reikalingos papildomos arba išorinės pastangos, kaip kad minima paveldosauginio sąmoningumo ugdymo programa. O jau pačiose bendruomenėse atsiradus didesniui poreikiui paveldui savalaikis ir prasmingas būtų ir atitinkamas paveldosaugos sistemos reformavimas.

Tačiau labai svarbu, kad ir esama sistema, tiek visuomenės įtraukimo ir dalyvavimo apskritai, tiek ir konkrečiai paveldosaugos, netaptų kliūtimi bendruomenių įsitraukimui ir neužkirstų kelio tvarioms jų iniciatyvoms veikiant bendrai su paveldo specialistais. Tai gali veikti ir nepadarant bendruomenių centrine srities figūra ar privalomuoju veikėju.

### 4.2. Siūlymai: prieiga „iš viršaus“

Piliečių dalyvavimas sprendimų priėmimo procese, tiek identifikuojant esamą ar faktinį dalyvavimo lygį, tiek suvokiant galimas perspektyvas, gali būti vertinamas pasitelkiant Sherry Arnstein sukurtą schemą – vadinamąsias **„piliečių dalyvavimo kopėčias“**. Išskiriamos aštuonios piliečių dalyvavimo arba jų įgalinimo sprendimų priėmimo procese formos ir tuo pačių lygmenys arba „pakopos“. „Kopėčių“ esmė – dalyvavimas priklauso nuo galių santykių ir pokyčiai vyksta tik keičiantis šiam santykiui. Šis modelis atspindi valdžios ir piliečių galių persidailijimą bei jų tarpusavio sąveikas, dėl to gali būti vadinamas modeliu „iš viršaus į apačią“.

„Kopėčios“ prasideda nuo žemiausių pakopų – nedalyvavimo ir simbolinio dalyvavimo. Kylant pakopomis aukštyne atitinkamai didėja ir piliečių turimos ar daromos įtakos laipsnis. Trys aukščiausios pakopos, bendrai vadinamos „piliečių galių laipsniais“, omenyje turint, kad šiose pakopose piliečiai jau turi realių galių. Demokratinėje visuomenėje jos yra labiausiai pageidautinos. „Piliečių dalyvavimo kopėčių“ lygmenys:

|                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                              |
|------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|
| (1–2) <b>Manipuliacija ir terapija</b>               | • visuomenės palaikymas priimamiems sprendimams pasiekiamas viešųjų ryšių pagalba                                                                                                                                                                                                                                           | nedalyvavimo lygmuo          |
| (3) <b>Informavimas</b>                              | • dažniausiai tai yra vienpusis informacijos srautas, be grįžtamojo ryšio, visgi tai jau yra pirmasis ir būtinas žingsnis siekiant visuomenės dalyvavimo                                                                                                                                                                    | nedalyvavimo lygmuo          |
| (4) <b>Konsultavimas</b>                             | • dažniausiai tai visuomenės apklausos, suinteresuotų grupių susitikimai ir panašios veiklos, į kurių rezultatus valdžios institucijos neprivalo atsižvelgti priimant sprendimus                                                                                                                                            | simbolinio dalyvavimo lygmuo |
| (5) <b>Nuraminimas arba „nuteikimas savo naudai“</b> | • dažniausiai tai yra specialiai atrinktų asmenų (ekspertų ir neekspertų) pasitarkimas įvairiose darbo grupėse, tarybose, komitetuose ir pan.; sudaromos sąlygos patarinėti ar planuoti, tačiau valdžios svertų turėtojai pasilieka teisę vertinti patarimų teisėtumą ar pagrįstumą, o priimant sprendimus – juos ignoruoti | simbolinio dalyvavimo lygmuo |

|                                                     |                                                                                                                                                                                                                 |                           |
|-----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|
| (6) <b>Partnerystė</b>                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• sprendimų priėmimo galiomis pasiskirstoma, dalijamasi planavimo ir sprendimų priėmimo atsakomybe, sprendimai priimami derantis</li> </ul>                              | realaus dalyvavimo lygmuo |
| (7–8) <b>Deleguota valdžia ir piliečių kontrolė</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• piliečiai atlieka visą planavimo, politikos formavimo ir įgyvendinimo veiklą, be tarpininkų, ir, galiausiai, kontroliuoja išteklius sprendimams įgyvendinti</li> </ul> | realaus dalyvavimo lygmuo |

#### 4.3. Siūlymai: prieiga „iš apačios“

Piliečių dalyvavimas arba dalyvaujamoji valdysena gali būti inicijuojama ir „iš apačios“, kai organizuojasi pačios bendruomenės. Skiriami „atvirieji“ ir „uždarieji“ valdysenos modeliai „iš apačios“.

**„Atvirieji“ modeliai** grindžiami viešosios gėrybės prieiga. **Viešojo gėrybės** – tai prekė arba paslauga, kurios vartojimas yra laisvas, tačiau vieno asmens vartojimas nemažina galimybės ta viešąją gėrybę naudotis kitiems. Viešojo gėrybės skiriasi nuo *bendrujų išteklių*, kurie yra riboti ir vieni jų vartotojai gali „išstumti“, apriboti priejimą kitiems vartotojams. Paveldo kontekste viešosios gėrybės prieiga yra labiau tinkama puoselėjant nematerialų kultūros paveldą ir tradicijas. Visgi dėl savo neapibrėžtumo šis modelis sunkiai identifikuojamas sprendimų priėmimo struktūroje ir sprendžiant konfliktus.

**„Uždarojo“ modelio** praktinį veikimą atskleidžia Elinor Ostrom suformuluotos aštuonios taisyklės, būtinos sėkmingam **bendrujų išteklių** (kokiais gali būti laikomi paveldo ištekliai) valdymui ir konfliktų įveikai:

|                                                                 |                                                                                                                                                                                        |
|-----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>aiškiai apibrėžtos ribos</b>                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• turi būti aišku, kas gali naudotis ištekliais ir kokie yra jų geografiniai bei veiklų rėmai</li> </ul>                                        |
| <b>išteklių naudojimo taisyklės pritaikytos vietos sąlygoms</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• taisyklės, reglamentuojančios naudojimą, turi atitikti vietos aplinkybes, kultūrą, ekologines ir socialines sąlygas</li> </ul>                |
| <b>kolektyvinio sprendimo teisė</b>                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• išteklių naudotojai turi turėti galimybę dalyvauti kuriant ir keičiant taisykles</li> </ul>                                                   |
| <b>efektyvi stebėseną</b>                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• turi būti žmonių (dažnai iš bendruomenės), kurie stebi, kaip laikomasi taisyklių, ir kurie turi informacijos apie išteklių būklę</li> </ul>   |
| <b>graduoti sankcijų mechanizmai</b>                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• pažeidėjai turi sulaukti palaipsniui griežtėjančių, bet teisingų sankcijų, priklausomai nuo pažeidimo sunkumo</li> </ul>                      |
| <b>greitas ir nebrangus konfliktų sprendimas</b>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• bendruomenė turi turėti galimybę lengvai ir nebrangiai išspręsti ginčus</li> </ul>                                                            |
| <b>minimalus išorinis kišimasis</b>                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• bendruomenė turi teisę pati valdyti išteklius be išorinių institucijų kišimosi</li> </ul>                                                     |
| <b>daugialygė valdymo sistema</b>                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• dideliems ištekliais valdyti reikia valdymo struktūrų, veikiančių keliais lygmenimis – nuo vietinio iki regioninio ar nacionalinio</li> </ul> |

Visgi paveldo atveju ir kaip liudija praktinės patirtys, **bendruomenės iš tiesų ir užtikrintai rūpinais paveldu kaip viešąja nuosavybe (išsaugojimo prasme) būtent tuomet, kai konkretus paveldo objektas turi itin didelę socialinę vertę konkrečiai bendruomenei.**



## Tyrimai

Nurodomi tyrimai, kuriais grįstos šios rekomendacijos (projekto „Lietuvos visuomenės stiprinimas pasitelkiant paveldo bendruomenes: iššūkiai ir galimybės“ publikacijos).

Kelpšienė I., „Emocinis reaktyvumas ir proaktyvus veikimas bendruomenių paveldo praktikose Lietuvoje, *Information & Media*, 2025, t. 101, p. 102–121, prieiga: <https://doi.org/10.15388/Im.2025.101.7>.

Kulevičius S., „Miestelietiško kodo: nuo pirmųjų miestelių iki nūdienos vietos bendruomenių. Savivokos ir tapatybės klausimai“, in: *Tarpukario Lietuvos miesteliai ir miestelėnai. Istorijos, kultūros ir paveldo tyrimai*, sud. Salvijus Kulevičius, Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, 2025, p. 16–58, prieiga: <https://doi.org/10.15388/Tarpukario-Lietuvos-miesteliai.2025.2>.

Poškienė J., „Nuo Valetos iki Faro: archeologijos paveldas ir bendruomenės“, *Archaeologia Litwana*, 2024, t. 25, p. 12–35, prieiga: <https://doi.org/10.15388/ArchLit.2024.25.1>.

Strazdaitė R., „Senbuviai, atėjūnai ir kultūros paveldas: Lietuvos vietos bendruomenių sąveikos ir konfliktai“, in: *Tarpukario Lietuvos miesteliai ir miestelėnai. Istorijos, kultūros ir paveldo tyrimai*, sud. Salvijus Kulevičius, Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, 2025, p. 478–499, prieiga: <https://doi.org/10.15388/Tarpukario-Lietuvos-miesteliai.2025.22>.

Šutinienė I., „Vietos tapatybė ir paveldas kaip vietos bendruomenių kūrimosi veiksniai. Lietuvos atvejis“, *Lietuvos istorijos studijos*, 2025, t. 56, p. 82–104, prieiga: <https://doi.org/10.15388/LIS.2025.56.5>.

## Naudota ir kita literatūra

- Arnstein S. R., "A Ladder Of Citizen Participation", *Journal of the American Institute of Planners*, 1969, vol. 35, iss. 4, p. 216–224.
- Carman J., *Against Cultural Property: Archaeology, Heritage and Ownership*, London: Duckworth, 2009.
- Chambille J., "From 'Democratic Turn' to 'Agonistic Approach'. Understanding Participation from the Perspective of Mouffe's Agonistic Pluralism", in: *Calling on the Community: Understanding Participation in the Heritage Sector. An Interactive Governance Perspective*, eds. J. Rodenberg, P. Wagenaar, G. J. Burgers, New York, Oxford: Berghahn Books, 2023, p. 53–68.
- Collins R., Fairclough G., Turner S., "Building a Community of Practice in a Roman Heritage Landscape", in: *Calling on the Community: Understanding Participation in the Heritage Sector. An Interactive Governance Perspective*, eds. J. Rodenberg, P. Wagenaar, G. J. Burgers, New York, Oxford: Berghahn Books, 2023, p. 71–92.
- Community Involvement in Heritage Management Guidebook*, eds. M. Göttler, M. Ripp, European Union, Council of Europe, EURO CITIES, 2002.
- Dues M., *The Art of Conflict Management: Achieving Solutions for Life, Work, and Beyond. Course Guidebook*, The Great Courses The Teaching Company, 2010.
- Fisher R., "Sources of Conflict and Methods of Conflict Resolution", in: *Communication Cache*, 2000, prieiga: [http://www.communicationcache.com/uploads/1/0/8/8/10887248/sources\\_of\\_conflict\\_and\\_methods\\_of\\_resolution.pdf](http://www.communicationcache.com/uploads/1/0/8/8/10887248/sources_of_conflict_and_methods_of_resolution.pdf).
- Fisher R., Ury W. L., Patton B., *Derybų menas: kaip susitarti nenusileidžiant. Harvardo derybų projektas*, Vilnius: Alma littera, 2007.
- The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice*, eds. M. Deutch, P. T. Coleman, E. C. Marcus, Jossey-Bass, 2006.
- Hocker J. I., Wilmot W. W., *Interpersonal Conflict*, McGraw-Hill Education, 2018.
- How to Involve Public?: Good/Participatory Governance in Cultural Heritage*, eds. S. Tišma, M. Senkić, D. A. Jelinčić, Institute for Development and International Relations, Interreg CE, 2021.
- Lakis J., *Konfliktų sprendimas ir valdymas. Vadovėlis*, Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2008.
- Lipsky M., *Street-Level Bureaucracy: Dilemmas of the Individual in Public Services*, New York: Russell Sage Foundation, 1980.
- Littlejohn S. W., Domenici K., *Engaging Communication in Conflict: Systemic Practice*, SAGE Publications, 2001.
- Mouffe Ch., *On the Political: Thinking in Action*, London, New York: Routledge, 2005.
- Ostrom E., *Governing the Common: The Evolution of Institutions for Collective Action*, Cambridge University Press, 1990.
- Pearce W. B., Littlejohn S. W., *Moral Conflict: When Social Worlds Collide*, SAGE Publications, 1997.
- Peters B. G., "What is so Wicked about Wicked Problems? A Conceptual Analysis and a Research Program", *Policy and Society*, 2017, vol. 36, iss. 3, p. 385–396.
- Rodenberg J., Wagenaar P., "Interacting with Governance. A Public Administration Perspective on Interactive Governance for Heritage Studies", in: *Calling on the Community: Understanding Participation in the Heritage Sector. An Interactive Governance Perspective*, eds. J. Rodenberg, P. Wagenaar, G. J. Burgers, New York, Oxford: Berghahn Books, 2023, p. 28–52.
- Rodenberg J., Wagenaar P., "Understanding the Governance of Heritage. A Plea for Using Public Administration Theories in Heritage Studies", in: *Calling on the Community: Understanding Participation in the Heritage Sector. An Interactive Governance Perspective*, eds. J. Rodenberg, P. Wagenaar, G. J. Burgers, New York, Oxford: Berghahn Books, 2023, p. 7–27.
- Seduikyte L., Grazuleviciute-Vileniske I., Mlinkauskienė A., Januškienė E., "Fostering Resilient Communities Through the Interaction of Heritage, Policy, and Participation: Insights from a Lithuanian Case Study", *Sustainability*, 2025, vol. 17, no. 9, 3883.
- Smith L., *Uses of Heritage*, London, New York: Routledge, 2006.
- Smith L., Waterton E., *Heritage, Communities and Archaeology*, Bloomsbury Publishing, 2009.
- Trakumaitė M., „Konfliktinių situacijų valdymas“, in: *XXI amžiaus muziejinių kompetencijų ir gebėjimų ugdymas*, Vilnius: Lietuvos muziejų asociacija, 2008, prieiga: [https://www.museums.lt/Ateitis/images/Kurkime\\_ateities\\_muz\\_leidinys/leidinys\\_28\\_31.pdf](https://www.museums.lt/Ateitis/images/Kurkime_ateities_muz_leidinys/leidinys_28_31.pdf).
- Tully G., Anés L.D., Thomas S., et al., "Evaluating Participatory Practice in Archaeology: Proposal for a Standardized Approach", *Journal of Community Archaeology & Heritage*, 2022, vol. 9, iss. 2, p. 103–119.
- Tunbridge J.E., Ashworth G. J., *Dissonant Heritage: The Management of the Past As A Resource in Conflict*, Chichester, New York: John Wiley, 1996.