

Komunikacijos vaidmuo tarporganizaciniame bendradarbiavime: skaitmeninės įtraukties didinimo viešosiose bibliotekose atvejis

Kristina Kulikauskienė

Šiaulių valstybinė kolegija, Lietuva
k.kulikauskiene@svako.lt
<https://orcid.org/0000-0001-7350-1218>
<https://ror.org/01w69qj84>

Jurgita Macienė

Šiaulių valstybinė kolegija, Lietuva
j.maciene@svako.lt
<https://orcid.org/0009-0005-0819-6671>
<https://ror.org/01w69qj84>

Santrauka. Skaitmeninės įtraukties didinimas bendrąja prasme gali būti laikomas kompleksine problema, kuri reikalauja indėlio iš skirtingų šios problemos sprendimu suinteresuotų šalių, tokių kaip viešojo sektoriaus organizacijos, tarp kurių ypač svarbios viešosios bibliotekos, verslo įmonės, NVO bei visuomenė ir atskiri jos nariai. Tarporganizacinis bendradarbiavimas didinant skaitmeninę įtrauktį apima šioje srityje veikiančių organizacijų bendradarbiavimą inicijuojant ir įgyvendinant įvairias į skaitmeninės įtraukties didinimą orientuotas veiklas. Tarporganizacinio bendradarbiavimo procese yra išskiriami įvairūs veiksniai, kurie gali turėti įtakos bendradarbiavimo sėkmei skirtinguose bendradarbiavimo proceso etapuose: bendradarbiaujančias organizacijas vienijantys tikslai, vizija ir vertybės, gebėjimas reaguoti į pokyčius, efektyvus valdymas, pasitikėjimas, abipusis skumas, lyderystė ir kt. Komunikacija yra vienas iš reliacinio valdymo mechanizmų, siejamas su atvira, dažna komunikacija, neformalių santykių ir komunikacinių ryšių kūrimu tarp partnerių bei susitarimų įtvirtinimu, kas rodo komunikacijos sąsajas su visais tarporganizacinio bendradarbiavimo atskirų etapų veiksniais.

Pagrindiniai žodžiai: komunikacija; tarporganizacinis bendradarbiavimas; skaitmeninė įtrauktis; viešosios bibliotekos

The Role of Communication in Interorganizational Collaboration: The Case of Increasing Digital Inclusion in Public Libraries

Abstract. Increasing digital inclusion in a general sense can be considered a complex problem that requires input from various parties interested in solving this problem, such as public sector organizations, among which, public libraries are particularly important, along with businesses, NGOs, and the public and its individual members. Interorganizational collaboration in increasing digital inclusion involves collaboration between organizations active in this field in initiating and implementing various activities aimed at increasing digital inclusion. In the process of interorganizational collaboration, various factors are identified that may influence the success

Received: 2025-11-23. Accepted: 2026-01-16.

Copyright © 2025 Kristina Kulikauskienė, Jurgita Macienė. Published by Vilnius University Press. This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution Licence](#), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

of collaboration at different stages: the goals, vision, and values that unite the collaborating organizations, the ability to respond to change, effective management, trust, reciprocity, leadership, etc. Communication is one of the relational management mechanisms associated with open, frequent communication, the establishment of informal relationships and communication links between partners, and the consolidation of agreements, which shows the links between communication and all other factors that influence interorganizational collaboration.

Keywords: communication, interorganizational collaboration, digital inclusion, public libraries.

Įvadas

Šiandien susiduriama su tokiomis problemomis, kurioms spręsti nepakanka individualių organizacijų pastangų, todėl stiprėja poreikis *tarporganizacinio bendradarbiavimo* (toliau – TB), kuris suvienija organizacijas siekti bendrų tikslų, padeda kurti naujas paslaugas ir produktus, atveria galimybes dalytis žiniomis. TB nagrinėjantys mokslininkai (Bryson ir kt., 2015; Mattessich, Johnson, 2018; Miller-Stevens, Taylor, 2020; ir kt.) pažymi, kad jo sėkmei įtakos gali turėti įvairūs veiksniai: apibrėžtos partnerių funkcijos ir įsipareigojimai, pasitikėjimas, lyderystė, partnerių išitraukimas, pasiektų rezultatų įvertinimas ir kt. Vienas iš svarbiausių veiksnių, jungiančių ir kitus, – **tikslinga, informatyvi ir laiku vykdoma komunikacija**.

Sėkmingas TB įgalina sutelkti organizacijų potencialą sprendžiant skurdo, socialinės atskirties ir kt. problemas (Keyton, 2017; Miller-Stevens, Taylor, 2020). Šiame kontekste išryškėja visuomenei aktuali *skaitmeninės įtraukties* nepakankamumo problema. Skaitmeninės įtraukties didinimu suinteresuotos skirtingos šalys: tarptautinę ir nacionalinę politiką formuojančios organizacijos, viešosios bibliotekos (toliau – VB), užimančios ypač reikšmingą poziciją šioje srityje, NVO, verslo įmonės, aukštojo mokslo institucijos bei visuomenė (Mariën, Van Audenhove, 2012; Damodaran ir kt., 2015; Graves, German, 2018; Gallardo ir kt., 2020; Strover ir kt., 2020). Vykstant TB, jos dalijasi turimais ištekliais, tobulina teikiamas skaitmenines paslaugas, skatina gyventojus išitraukti į skaitmeninės įtraukties didinimo veiklas (Luterek, 2017; Graves, German, 2018). Kad būtų pasiekti skaitmeninės įtraukties didinimo tikslai, ypač svarbu tarp visų suinteresuotųjų šalių vykdyti veiksmingą komunikaciją. Komunikacijos procesas gali būti identifikuojamas kaip vienas iš kritinių sėkmės veiksnių, kuriems skaitmeninės įtraukties didinimo VB srityje bendradarbiaujančios organizacijos turėtų skirti daugiausia dėmesio, siekdamos palaikyti sėkmingą TB procesą, įgalinantį pasiekti numatytus tikslus.

Mokslinė problema ir jos ištyrimo lygis. Apibendrinant mokslo šaltinius, kuriuose atskleistas TB poreikis skaitmeninės įtraukties didinimo srityje (Mariën, Van Audenhove, 2012; Damodaran ir kt., 2015; Newman ir kt., 2017; Scholz ir kt., 2017; Luterek, 2017; Borg, Smith, 2018; Beyene, 2018; Manžuch ir kt., 2018; Manžuch, Macevičiūtė, 2019; Vasilescu ir kt., 2020) bei tirtas VB ir kitų organizacijų bendradarbiavimo procesas, VB indėlis į visuomenės vystymąsi (Juknevičienė, Bersėnaitė, 2016; Bishop ir kt., 2016; Liukinevičienė, Kuodytė, 2021; Wojciechowska, 2021), galima teigti, kad tyrėjai atkreipia dėmesį į tokias TB ir skaitmeninės įtraukties didinimo problemas: kokios yra sėkmingo

TB proceso interpretacijos, kokios yra skaitmeninės įtraukties didinimo problemos ir kaip jos gali būti sprendžiamos TB metu. Nagrinėjant į TB proceso analizę orientuotus sveikatos apsaugos, švietimo ir kt. srityse atliktus tyrimus (Thomson, Perry, 2006; Parent, Harvey, 2009; Chen, 2008, 2010; Diaz-Kope ir kt., 2015; Bryson ir kt. 2015; Mattessich, Johnson, 2018), matyti, kad juose išskiriami tokie šio *proceso etapai*: formavimosi prielaidos (antecedentai), įgyvendinimas, struktūros ir pasiektų rezultatų įvertinimas. Juose TB procesui įtakos turi įvairūs veiksniai, tarp kurių išskiriami *kritiniai TB sėkmės veiksniai*, tokie kaip partnerių kompetencijos, bendradarbiavimo valdymas, pasitikėjimas, **komunikacija** ir kt. (Valaitis ir kt., 2018; Wuni ir kt., 2020; Wuni, Shen, 2020; Plasch ir kt., 2021; Milakovich, 2022). Iki šiol atliktuose TB skaitmeninės įtraukties didinimo srityje tyrimuose (Rowley, 2011; Mariën, Van Audenhove, 2012; Buchanan ir kt., 2012; Goulding, Walton, 2014; Alharrasi, Al Hijji, 2015; Bertot, 2016; Phelps, 2017; Gwynn, 2016; Moxley, Abbas, 2016; Nicholson, 2019; Power ir kt., 2019; Merga, 2019) analizuoti tik pavieniai TB įtakos turintys veiksniai, nenagrinėti TB kritiniai sėkmės veiksniai, taip pat ir veiksmingos komunikacijos procesas, neatskleistos jų sąsajos su skaitmeninės įtraukties didinimo galimybėmis. Ypač tokių tyrimų stokojama tiriant VB veiklą.

Atsižvelgiant į paminėtus probleminius aspektus, straipsnyje pristatomo **tyrimo problema** formuluojama klausimu: *Kaip komunikacija, vienas iš kritinių TB sėkmės veiksnių, yra susijusi su kitais TB veiksniais, įgalinančiais suinteresuotąsias šalis siekti sėkmingo TB didinant skaitmeninę įtrauktį VB?*

Tyrimo tikslas – išanalizuoti komunikacijos, kaip vieno iš kritinių sėkmės veiksnių, sąsajas su kitais TB įtakos turinčiais veiksniais, įgalinančiais suinteresuotąsias šalis palaikyti sėkmingą TB procesą didinant skaitmeninę įtrauktį VB.

Tyrimo objektas – komunikacija, kaip vienas iš TB proceso kritinių sėkmės veiksnių skaitmeninės įtraukties didinimo srityje.

Taikyti šie **tyrimo metodai**:

- 1) *mokslinės literatūros analizė, sintezė ir apibendrinimas* analizuojant skaitmeninės įtraukties koncepciją, atskleidžiant jos didinimu suinteresuotas šalis ir pristatant atliktus mokslinius TB proceso ir jam įtakos turinčių veiksnių tyrimus;
- 2) *17 pusiau struktūruotų interviu* su skirtingų lygmenų VB, švietimo įstaigų, savivaldos organizacijų, NVO, verslo įmonių atstovais, kurie atvėrė galimybes išanalizuoti TB procesui įtakos turinčią *komunikaciją* kaip kritinį sėkmės veiksnį, įgalinantį pasiekti numatytus TB tikslus.

Atliekant pristatomą tyrimą siekta atskleisti, kokią įtaką skaitmeninės įtraukties didinimui VB daro komunikacija, kaip TB kritinis sėkmės veiksnys, ir suformuoti teoriją remiantis tyrimo dalyvių patirtimi. Todėl buvo išanalizuota, kaip informantai suvokia kritinį sėkmės veiksnį – komunikaciją – ir jos problematiką skaitmeninės įtraukties didinimo VB srityje vykstančiame TB.

1. Komunikacijos svarba skaitmeninės įtraukties didinimo VB srityje vykstančiame tarporganizaciniame bendradarbiavime

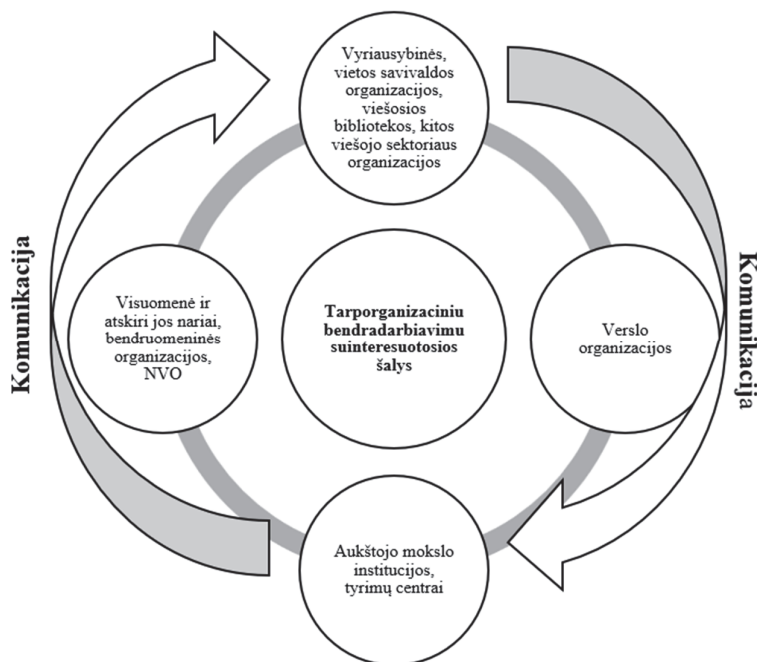
Mokslininkų dėmesys krypta į asmenis, kurie neturi prieigos prie informacinių ir komunikacinių technologijų (toliau – IKT) ir interneto, stokoja gebėjimų tikslingai išnaudoti jų galimybes dėl to, jog priklauso socialinę atskirtį patiriančioms visuomenės grupėms (Warschauer, 2003; Helsper, 2012; Andrade, Techatassanasoontorn, 2020). Pastebėta, kad mažesnes pajamas gaunantys, vyresnio amžiaus, įvairių negalių turintys asmenys mažiau naudojami IKT ir internetu, t. y. skaitmeninės nelygybės problemos susiejamos su socialine nelygybe (Gómez, 2020). Besikeičiant požiūriui į skaitmeninės atskirties problematiką, pasiūlyta skaitmeninės įtraukties koncepcija, pabrėžianti socialinę atskirtį patiriančių visuomenės grupių skaitmeninio įgalinimo būtinybę (Gómez, 2020; Andrade, Techatassanasoontorn, 2020). Skaitmeninė įtrauktis yra *gebėjimas tikslingai naudotis IKT ir internetu, apimantis skaitmenines kompetencijas ir prieigą prie IKT, interneto* (Real ir kt., 2014; Thompson, 2017; Rutherford ir kt., 2018; Strover ir kt., 2020; Gallardo ir kt., 2020). Pagrindinis skaitmeninės įtraukties tikslas – sudaryti lygias dalyvavimo virtualioje erdvėje galimybes visiems asmenims, nepaisant jų socialinės, ekonominės padėties, sveikatos būklės, amžiaus ir kt., kad jie būtų aprūpinti IKT ir gebėtų tikslingai jomis naudotis, kad galėtų pagerinti gyvenimo kokybę, įsitraukti į socialines ir pilietines veiklas, naudotis skaitmeninėmis e. valdžios paslaugomis (Traunmüller, 2017; Beyene, 2018; Gann, 2019; Morte-Nadal, Navarro, 2022).

Pasak Mahono ir kt. (2016), skaitmeninės įtraukties didinimo tikslų įvairovė lemia, kad šioje srityje veikia įvairios suinteresuotosios šalys, laikomos *į problemos sprendimą orientuotomis šalimis* ir skirstomos į keturias sferas (žr. 1 pav.).

1 paveiksle pateikta informacija rodo, kad *pirmą sferą* sudaro politiką formuojančios organizacijos, vietos savivaldos institucijos, VB ir kitos viešojo sektoriaus organizacijos (užimtumo tarnybos, socialinių paslaugų centrai, švietimo, socialinės globos įstaigos ir kt.), *antrą sferą* – verslo įmonės, *trečią sferą* – mokslo ir tyrimų centrai, *ketvirtą sferą* – bendruomeninės organizacijos, NVO bei visuomenė ir atskiri jos nariai (Mariën, Van Audenhove, 2012; Kaletka, Pelka, 2015; Noh, 2019; Gallardo ir kt., 2020; Strover ir kt., 2020).

Skaitmeninės įtraukties problemų sprendimas prasideda *pirmoje sferoje*, nuo į šias problemas orientuotos politikos formavimo tarptautiniu, nacionaliniu bei regioniniu lygmenimis iki tolesnio jos įgyvendinimo atskirų organizacijų veikloje. Šią sferą sudaro trijų tipų organizacijos: vyriausybės ir vietos savivaldos institucijos, viešojo sektoriaus organizacijos, šioje srityje vykdančios skirtingas veiklas (Damodaran ir kt., 2015; Gangadharan, 2017; Gallardo, 2019). Šioje sferoje veikia ir VB, kurias Beyene (2018), Wyatt ir kt. (2018), Manžuch, Macevičiūtė (2019), Strover ir kt. (2020) ir kt. įvardija kaip vienas reikšmingiausių organizacijų skaitmeninės įtraukties didinimo srityje.

Antroje sferoje veikiančios verslo organizacijos atlieka skirtingas funkcijas (teikia telekomunikacines paslaugas, tiekia internetą, prekiauja IKT įranga), kuria skaitmeninius produktus ir yra suinteresuotos jų platesniu naudojimu. Jos gali prisidėti prie skaitmeninės įtraukties didinimo, interneto kokybės gerinimo, technologinės įrangos atnaujinimo ir pan. (Mariën, Van Audenhove, 2012; Holgersson ir kt., 2019).



1 pav. Į skaitmeninės įtraukties didinimą orientuotos ir TB taikančios suinteresuotosios šalys

Šaltinis: sudaryta autorių pagal Kaletka, Pelka (2015), Mattessich, Johnson (2018), Hernández-Pérez ir kt. (2020).

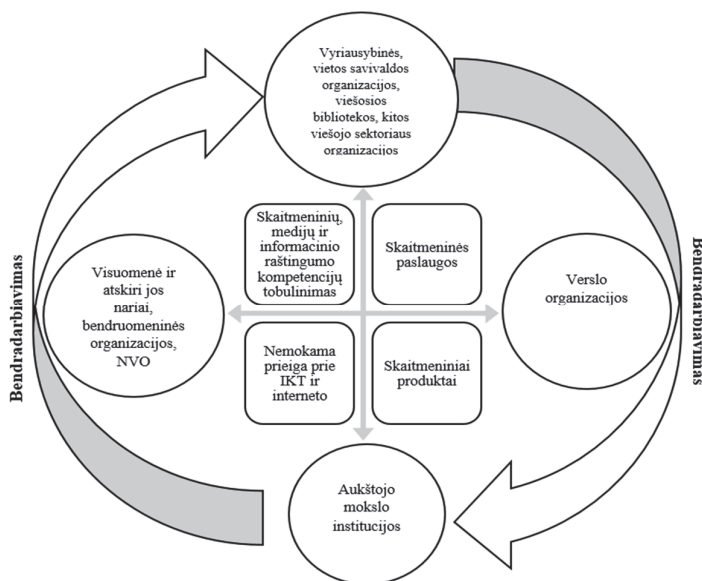
Trečiojoje sferoje veikiančių aukštojo mokslo institucijų, tyrimų centrų pagrindinės funkcijos yra tyrimų metodologijų ir priemonių kūrimas, gyventojų skaitmeninės įtraukties poreikių tyrimai ir kt. (Mariën, Van Audenhove, 2012; Holgersson ir kt., 2019; Kang, Jiang, 2020). Kaletka, Pelka (2015), Terstriep ir kt. (2020) pažymi, kad skaitmeninės įtraukties didinimo srityje šias organizacijas dažniai pakeičia kitos viešojo sektoriaus organizacijos.

Ketvirtąją sferą sudaro bendruomeninės organizacijos, NVO, visuomenė. Ši suinteresuotoji šalis gali padėti pasiekti vietos bendruomenių narius ir pažeidžiamiausias visuomenės grupes (senjorus, neįgaliuosius, skurdžiai gyvenančius asmenis ir kt.), paskatinti juos įsitraukti į skaitmeninės įtraukties veiklas. Šioje sferoje svarbi visuomenė ir jos nariai, kurie naudojasi skaitmeninėmis paslaugomis ir produktais, dalyvauja skaitmeninio raštingumo tobulinimo veiklose, naudojasi e. valdžia (Gallardo, 2019; Morte-Nadal, Navarro, 2022).

Skaitmeninės įtraukties didinimo srityje *viešosios bibliotekos* atlieka vienas esminių funkcijų. Jose įgyvendinamos skaitmeninės įtraukties didinimo iniciatyvos (tiek inicijuotos kitų organizacijų, tiek pačių VB), o turima infrastruktūra, platus įstaigų tinklas, skaitmeninių paslaugų pasiūla bei kompetentingi darbuotojai, vykdančys gyventojų skaitmeninio raštingumo mokymus, teikiantys konsultacijas ir pagalbą visuomenės nariams, atveria galimybes pasiekti skaitmeninės įtraukties stokojančias visuomenės grupes (Real ir kt., 2014; Manžuch, Macevičiūtė, 2019; Strover ir kt., 2020). Šie aspektai ypač aktualūs

regionuose veikiančiose VB, kurios daliai vietos gyventojų neretai tampa vienomis pagrindinių prieigos prie naujausių technologijų ir informacijos šaltinių vietomis (Manžuch, Macevičiūtė, 2019; Strover ir kt., 2020).

Pasak Realą ir kt. (2014), Moxley, Abbas (2016), Beyene (2018), Strover ir kt. (2020), pagrindinės VB funkcijos apima visuomenės narių skaitmeninių, medijų ir informacinio raštingumo kompetencijų tobulinimo veiklų įgyvendinimą, nemokamos prieigos prie IKT ir interneto teikimą bei skaitmeninių produktų ir paslaugų kūrimą, kurias atlikdamos jos įsitraukia į TB su kitomis skaitmeninės įtraukties didinimu suinteresuotomis organizacijomis (žr. 2 pav.).



2 pav. Į skaitmeninės įtraukties didinimą orientuotos VB funkcijos, kurias atlikdamos jos bendradarbiauja su kitomis organizacijomis

Šaltinis: sudaryta autorių pagal Real ir kt. (2014), Moxley, Abbas (2016), Beyene (2018), Strover ir kt. (2020)

VB yra vienos pagrindinių organizacijų, įgyvendinančių į skaitmeninės įtraukties didinimą orientuotas vyriausybės programas, projektines veiklas (Strover ir kt., 2020). Jos turi įkūrusios skaitmeniniam raštingumui tobulinti skirtas laboratorijas, kuriose asmenys gali išbandyti naujausias technologijas (3D spausdintuvus, pieštukus, virtualios realybės įrangą) (Real ir kt., 2014). VB aplinka, materialinė bazė ir darbuotojų turimos kompetencijos yra pritaikytos gyventojų skaitmeninėms ir medijų bei informacinio raštingumo kompetencijoms ugdyti. Asmenims, kurie priklauso socialinės atskirties grupėms, – yra vyresnio amžiaus, turi negalią, gauna mažesnes pajamas ir kt., – VB yra vietos, kuriose jie gali nemokamai pasinaudoti IKT ir internetu ir tobulinti skaitmeninio, medijų bei informacinio raštingumo gebėjimus, sulaukti pagalbos ir patarimų. Taigi VB prisideda ne

tik prie skaitmeninės, bet ir prie socialinės įtraukties didinimo (Real ir kt., 2014; Beyene, 2018; Noh, 2019). Ne mažiau reikšmingos VB organizuojamos skaitmeninių, medijų ir informacinio raštingumo kompetencijų tobulinimo veiklos, visuomenės narių kritinio mąstymo ugdymas supažindinant su per didelio įsitraukimo į virtualią erdvę keliamomis grėsmėmis, informuojant apie dezinformacijos keliamas grėsmes ir pan. (Rutherford ir kt., 2018; Strover ir kt., 2020).

Dar viena reikšminga sritis – tai skaitmeninių paslaugų teikimas ir skaitmeninių produktų kūrimas, apimantis elektronines VB ir kitų organizacijų teikiamas paslaugas, projektines veiklas, akcijas bei iniciatyvas, įgyvendinamas bendradarbiaujant su kitomis organizacijomis (Moxley, Abbas, 2016; Gwyn, 2016; Rutherford ir kt., 2018; Nicholson, 2019). Galima teigti, kad VB yra lyderės, teikdamos visuomenei prieigą prie skaitmeninių technologijų bei tobulindamos gyventojų skaitmenines kompetencijas (Real ir kt., 2014).

Šioje srityje VB susiduria su iššūkiais, apimančiais *į skaitmeninės įtraukties didinimą orientuotų veiklų, teikiamų paslaugų tęstinumo ir tvarumo, programų finansavimo, darbuotojų ir jų skaitmeninių, medijų ir informacinio raštingumo kompetencijų pakankamumo, skaitmeninės įtraukties stokojančių ir atskirtų patiriančių visuomenės grupių įtraukimo į VB siūlomas veiklas* klausimus (Real ir kt., 2014; Gwyn, 2016; Bertot, 2016; Manžuch, Macevičiūtė, 2019). Pasak Buchanano ir kt. (2012), Bertoto (2016), Holgerssono ir kt. (2019), šie iššūkiai gali būti įveikiami per TB procesą, pasitelkiant keturiose sferose veikiančių organizacijų potencialą, partneriams įsitraukus į bendrų veiklų įgyvendinimą ir kartu siekiant bendro tikslo. Šis procesas reikalauja nuolatinės, intensyvos ir efektyvios komunikacijos, kurios metu partneriai keičiasi aktualia informacija apie bendradarbiavimo veiklas, dalijasi atsakomybėmis ir įsipareigojimais, vertina pasiektų veiklų rezultatus ir pan. (Lucidarme ir kt., 2016; Mattessich, Johnson, 2018; Atouba, Shumate, 2020; ir kt.).

Tarporganizacinis bendradarbiavimas, vykstantis skaitmeninės įtraukties didinimo VB srityje, gali būti apibrėžiamas kaip procesas, kurio metu organizacijos dalijasi informacija, ištekliais ir atsakomybe, įgyvendina bendras veiklas tam, kad būtų pasiekti bendri tikslai (Le Pennec, Raufflet, 2018; Valaitis ir kt., 2018; Atouba, Shumate, 2020). Analizuojant TB procesiniu požiūriu, tikslinga identifikuoti atskirus TB proceso etapus ir kiekviename etape TB įtakos turinčius veiksnius, tokius kaip išorinė aplinka, partnerių charakteristikos, bendrų tikslų numatymas, komunikacija, lyderystė, pasiektų rezultatų įvertinimas ir kt. (Parent, Harvey, 2009; Bryson ir kt., 2015; Mattessich, Johnson, 2018). Pasak Mattessicho, Johnson (2018), šie veiksniai gali būti siejami su TB proceso sėkme, nes sudaro sąlygas partneriams pasiekti numatytus tikslus bei spręsti aktualias problemas.

Kadangi šioje srityje stokojama išsamių tyrimų, kuriuose būtų nagrinėtas TB procesas ir jam įtakos turintys veiksniai, aktualu apžvelgti kitose srityse (sporto, švietimo, sveikatos apsaugos, aplinkosaugos ir kt.) atliktus mokslo tyrimus (Bryson ir kt., 2006; Blomqvist, Levy, 2006; Parent, Harvey, 2009; Chen, 2010; Chen, Grady, 2010; Ju ir kt., 2014; Bryson ir kt., 2015; Mattessich, Johnson, 2018), kuriuose buvo nagrinėtas TB procesas tarp viešojo, privataus ir nevyriausybinių sektoriaus organizacijų (šių tipų organizacijos bendradarbiauja ir skaitmeninės įtraukties didinimo srityje), apibrėžti bendradarbiavimo proceso etapai ir identifikuoti bendradarbiavimui įtakos turintys veiksniai. Šią informaciją

palyginus su iki šiol atliktų TB tyrimų VB veiklos lauke (Montiel-Overall, 2008; Rowley, 2011; Buchanan ir kt., 2012; Goulding, Walton, 2014; Gwynn, 2016; Power ir kt., 2019; Merga, 2019; ir kt.) rezultatais, kuriuose identifiukuoti pavieniai bendradarbiavimui įtakos turintys veiksniai, atskleistos sąsajos tarp reikšmingiausių iki šiol atliktų TB tyrimų ir VB veiklos lauke atliktų TB tyrimų (žr. 1 lentelę). Gauti rezultatai rodo, kad kitų sričių tyrimuose apibrėžti TB įtakos turintys veiksniai gali būti pritaikomi ir VB bei kitų organizacijų bendradarbiavimo analizei ir sudaro sąlygas konceptualiai pagrįsti veiksnius, galinčius turėti įtakos TB, vykstančio skaitmeninės įtraukties didinimo VB srityje, sėkmei.

1 lentelė. **TB didinant skaitmeninę įtrauktį VB etapai ir juose bendradarbiavimui įtakos turintys veiksniai**

Etapas	Bendradarbiavimui įtakos turintys veiksniai
TB formavimasis (antecedentai)	<i>Išorinė aplinka; bendri tikslai ir vizija, vertybės; lyderystė; partnerių charakteristikos; bendradarbiavimo motyvai</i>
TB struktūros	<i>Bendradarbiavimo struktūros (valdymo struktūros, lankstumas); institucinė struktūra (į bendradarbiavimą įsitraukusių organizacijų įvairovė ir skaičius)</i>
TB įgyvendinimas	<i>Suinteresuotųjų šalių įtraukimas; valdymas ir administravimas; bendradarbiavimo kompetencijos; pasitikėjimas; komunikacija; lyderystė; abipusiškumas; ištekliai; veiklos vertinimo kriterijų numatymas; autonomija; palanki organizacinė kultūra; nuolatinis mokymasis</i>
TB rezultatai	<i>Bendradarbiavimo tikslų pasiekimas; teigiamas poveikis; viešosios vertės kūrimas; sinergija</i>

Šaltinis: sudaryta autorių pagal Rowley (2011), Buchanan ir kt. (2012), Goulding, Walton (2014), Bryson ir kt. (2015), Diaz-Kope ir kt. (2015), Karayanni (2015), Gwynn (2016), Seaton ir kt. (2018), Valaitis ir kt. (2018), Mattessich, Johnson (2018), Power ir kt. (2019), Merga (2019), Miller-Stevens, Taylor (2020) ir kt.

Remiantis 1 lentelėje pateikta informacija matyti, kad TB, vykstantis tarp skaitmeninės įtraukties didinimu suinteresuotų šalių, tęsiasi tam tikrą laiką ir turi atskirus *etapus*: *formavimosi prielaidas (antecedentus)*, *struktūras*, *įgyvendinimą* ir *rezultatus* bei atskiruose etapuose jam įtakos turinčius *veiksnius* (išorinė aplinka, bendri tikslai ir vizija, lyderystė, valdymas ir administravimas, komunikacija ir kt.). Kai kurie iš šių veiksnių (pvz., *komunikacija*, bendri tikslai, lyderystė ir kt.) gali daryti tiesioginę įtaką TB sėkmei, t. y. TB tikslų pasiekimui, rezultatų tvarumo ir tęstinumo užtikrinimui ir partnerių palaikymui, pasitenkinimui TB procesu, kitaip tariant, jie gali būti identifiukuojami kaip *kritiniai TB sėkmės veiksniai* (Velten, 2014; Velten ir kt., 2021).

Komunikacija TB procese yra vienas iš kritinių TB sėkmės veiksnių, gyvybiškai svarbus elementas tam, kad organizacinė struktūra funkcionuotų ir būtų siekiama bendrų veiklos rezultatų (Löfgren, Eklund, 2021). Veiksminga komunikacija siejama su *atviru, dažnu komunikacijos procesu, neformalių santykių ir komunikacinių ryšių kūrimu tarp*

partnerių bei susitarimų įtvirtinimu (Buchanan ir kt., 2012; Bryson ir kt., 2015; Gwynn, 2016; Mattessich, Johnson, 2018). Parent, Harvey (2009) su komunikacija sieja *tris aspektus*: komunikacijos kokybę, partnerių dalijimąsi informacija ir partnerių dalyvavimą TB valdymo procese, numatant tikslus, planuojant bendradarbiavimą, vertinant pasiektus rezultatus. Autorių teigimu, *komunikacijos kokybė* yra siejama su perduodamos informacijos savalaikiškumu, tikslumu, tinkamumu, pakankamumu ir patikimumu, nes tokiu atveju pasiekiami TB tikslai. Komunikuojant reikalingas atvirumas, jeigu tikimasi, kad TB plėtosis. Kitas aspektas – tai *dalijimasis informacija*, kai svarbiausia informacija vieno partnerio yra perduodama kitam. Dalijimasis informacija gali kelti pasitikėjimo tarp partnerių lygį. *Dalyvavimo* aspektas apima susitarimų įtvirtinimą, įsitraukimą į tikslų numatymą ir veiklų planavimą, pasiektų rezultatų vertinimą. Pasak Atoubos, Shumate (2020), efektyvi komunikacija tarp partnerių gali sumažinti neaiškumą, neužtikrintumą ir informacijos asimetriją bei palengvinti veiklų koordinavimą, keitimąsi žiniomis ir numatytų TB tikslų siekimą. Kai partneriai dalijasi idėjomis, informacija, ketinimais ir žiniomis, susijusiais su bendromis problemomis, tikėtina, kad pagerės priimamų sprendimų kokybė, teikiamų paslaugų kokybė, bus pasiekti bendradarbiavimo tikslai. Pasak autorių, komunikacija – tai „klėjai“, kurie leidžia sinergiškai suvienyti partnerių išteklius, kompetencijas ir sėkmingai įgyvendinti procesus, kurie prisideda prie bendradarbiavimo tikslų pasiekimo. Seaton ir kt. (2018), Valaitis ir kt. (2018) pažymi, kad komunikacija gali paskatinti pasitikėjimo kūrimą tarp partnerių ir palengvinti bendradarbiavimo procesą.

Nagrinėdami TB procesą, Buchananas ir kt. (2012), Brysonas ir kt. (2015), Gwynnas (2016), Lucidarme ir kt., (2016), Mattessichas, Johnson (2018), Atouba, Shumate (2020) išskiria komunikaciją, kaip vieną reikšmingiausių veiksmų, siejamų su TB sėkme, pažymėdami, kad ji apima informacijos siuntimo ir gavimo kanalus, kuriuos naudoja partneriai, kad dalytųsi informacija, perduotų savo nuomonę priimant sprendimus bei įtvirtintų susitarimus. Pasak Mattessicho, Johnson (2018), kad komunikacijos procesas būtų sėkmingas, *komunikacija turi būti atvira ir dažna*. Tai reiškia, kad partneriai bendrauja dažnai, atvirai aptaria sprendžiamus klausimus, siekia palaikyti skaidrumą ir perduoda informaciją vienas kitam ir išorinėms suinteresuotosioms šalims. Pasak autorių, komunikuojant turėtų būti palaikomas optimalus skaidrumas, vengiama selektyvios komunikacijos, nes tai gali supriešinti partnerius. Lucidarme ir kt. (2016) pažymi, kad atvira ir dažna komunikacija gali padėti vystyti partnerių tarpusavio supratimą, žinių kūrimą, organizacinį mokymąsi ir sumažinti galios disbalansą. Bendros veiklos, individualių ir kolektyvinių interesų suderinimas ir aukštas pasitikėjimo lygmuo yra reikalingi atvirai komunikacijai palaikyti. Kalbėdami apie komunikaciją bendradarbiaujant, Valaitis ir kt. (2018) akcentuoja formalizuotus procesus (pvz., planuotus susitikimus), kurie sudaro reguliarias galimybes partneriams dalintis naujausia informacija. Mattessichas, Johnson (2018) pastebi, kad formalią komunikaciją galima papildyti *neformaliais komunikaciniais ryšiais*, kurie padeda stiprinti tarpasmeninius ryšius, kurti pasitikėjimą tarp organizacijas reprezentuojančių darbuotojų.

2. Tyrimo metodologija

Tyrimo metu atlikta 17 kokybinių pusiau struktūruotų interviu su skirtingų tipų (apskričių, savivaldybių, specialiųjų) VB, švietimo įstaigų, savivaldos organizacijų, NVO, verslo įmonių atstovais, kurie padėjo išanalizuoti TB procesui įtakos turinčius veiksnius (tarp jų – ir komunikaciją) ir atskleisti, kurie veiksniai gali būti identifikuojami kaip kritiniai sėkmės veiksniai, įgalinantys pasiekti numatytus TB tikslus. Duomenims rinkti buvo pasitelkti pusiau struktūruoti, atvirųjų klausimų interviu, nes, pasak Charmaz (2006), šio metodo specifika leidžia įsigilinti į tyrimo dalyvių patirtis. Siekta suprasti skaitmeninės įtraukties didinimo VB srityje vykstantį TB procesą, identifiкуoti jo kritinius sėkmės veiksnius, o informantai turėjo reikiamos patirties, kad galėtų tai paaiškinti.

Informantų atranka. Informantams atrinkti buvo pasitelkta tikslinė atranka (Charmaz, 2006; Žydzūnaitė, 2016), kuri vyko tol, kol buvo pasiektas duomenų prisotinimas ir kategorijos bei teoriniai konceptai nebeįgijo naujų bruožų.

Tyrimo dalyvavo visoms keturioms sferoms atstovaujančių organizacijų atstovai, kurių atstovaujamos organizacijos yra tiesiogiai įsitraukusios į TB skaitmeninės įtraukties didinimo VB srityje. Iš viso tyrime dalyvavo 3 apskričių VB atstovai, 2 specialiųjų bibliotekų atstovai ir 5 savivaldybių VB atstovai (reprezentuojantys skirtingų tipų VB), 1 aukštosios mokyklos atstovas, 1 savivaldos įstaigos atstovas, 1 švietimo įstaigos atstovas, 1 verslo organizacijų atstovas ir 2 NVO atstovai. Vertinant pagal užimamą poziciją organizacijoje, tyrime dalyvavo 5 organizacijų vadovai, 5 organizacijų vadovų pavaduotojai, 2 padalinių vadovai ir 5 kitas pozicijas užimantys informantai, tiesiogiai įsitraukiantys į TB veiklas: projektinės veiklos koordinatoriai, rinkodaros specialistai, už darbuotojų kompetencijų tobulinimą atsakingi darbuotojai, už gyventojų skaitmeninių kompetencijų tobulinimą atsakingi darbuotojai ir kt. Informantai buvo atrenkami pagal užimamas pozicijas organizacijose, būtina sąlyga laikant įsitraukimą į TB skaitmeninės įtraukties didinimo srityje veiklas (veiklų planavimą, inicijavimą, įgyvendinimą, pasiektų rezultatų vertinimą). Informantų patirties toje srityje, kuriai jie atstovauja, vidurkis – 12 metų. Informantų patirties toje organizacijoje, kuriai jie atstovauja, vidurkis – 10 metų.

Tyrimo priemonė. Tyrimui atlikti buvo sukurtas 20-ies atvirųjų klausimų pusiau struktūruoto interviu klausimynas, kurį sudarė bendrieji, į veiklų, kuriose vyksta TB, analizę ir į TB įsitraukiančių organizacijų identifikavimą orientuoti klausimai ir į keturias grupes suskirstyti klausimai, skirti įvertinti pagrindiniuose TB etapuose (formavimosi, struktūrų, įgyvendinimo ir rezultatų) jam įtakos turintiems veiksniams (tokiems kaip išorinė aplinka, bendri tikslai, lyderystė, komunikacija, bendradarbiavimo valdymo ir administravimo procedūrų pasirinkimas, pasiektų rezultatų įvertinimas ir kt.).

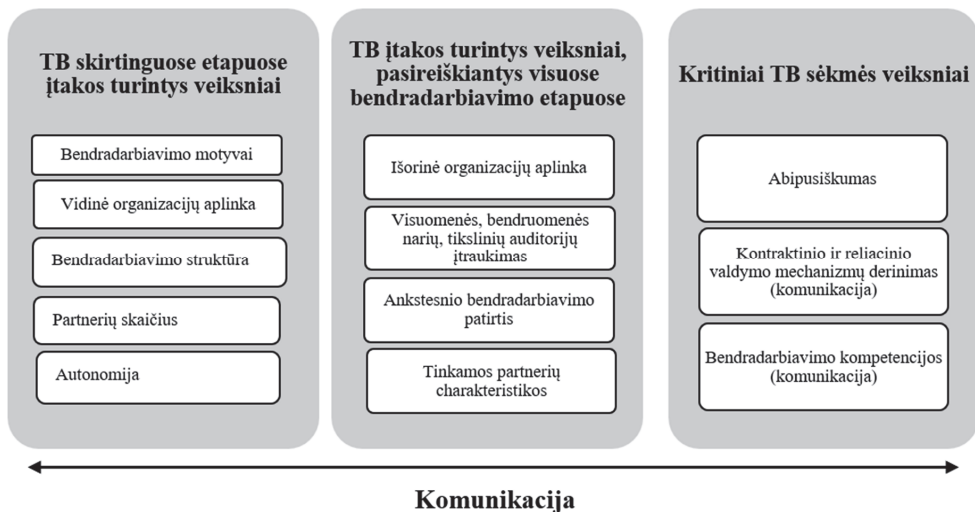
Tyrimo duomenų rinkimui ir gautos informacijos analizei taikyta konstruktyvistinės grindžiamosios teorijos (toliau – KGT) metodologinė prieiga (Charmaz, 2006; Žydzūnaitė, 2016; Orlova, 2019), apimanti pradinį duomenų rinkimą ir kodavimą, pradinį kategorijų išskyrimą, sutelktąjį (fokusuotą) kodavimą, teorinių konceptų plėtojimą, atmintinių rašymą, diagramų kūrimą, teorinę atranką ir kt. Vadovaujantis KGT principais, duomenų analizė pirmiausia buvo skirta kategorijoms plėtoti, išsamiems duomenims apie

konkrečią kategoriją (pvz., išorinę aplinką, bendradarbiavimo motyvus, komunikaciją ir kt.) surinkti, kurie atspindėjo tyrimo dalyvių perspektyvą ir tai kategorijai priskirtas savybes, leidžiančias pateikti išsamią analizę. Tolesnę analizę skatino atmintinių rašymas, kurio metu buvo analizuojamos išryškėjusios kategorijos ir gryninami didesni analitiniai vienetai – teoriniai konceptai, identifikuojamos juos sudarančios kategorijos.

Tyrimo etika. Tyrimo metu buvo laikomasi etikos procedūrų (Charmaz, 2006; Žydzžiūnaitė, 2016): dalyviai buvo informuoti apie tyrimo tikslą, dalyvavimas tyrime buvo savanoriškas, informantai turėjo galimybę bet kuriuo metu pasitraukti. Informantų konfidencialumas užtikrintas apsaugant jų tapatybę ir koduojant atsakymus. Analizuojant duomenis, po iliustruojančio teiginio citata pateikiami informantams suteikti kodai, kurie leidžia identifikuoti informanto numerį ir organizacijos, kuriai atstovauja informantas, tipą, pvz., AVB (apskrities viešoji biblioteka), I–1; VO (verslo organizacija), I–2; AMI (aukštojo mokslo institucija), I–3; NVO (nevyriausybinė organizacija), I–4; SB (specialioji biblioteka) I–8; VSO (viešojo sektoriaus organizacija), I–13; SVB (savivaldybės viešoji biblioteka), I–14; ir pan.

3. Tyrimo rezultatų analizė

Analizuojant gautą informaciją, nustatyta, kad TB, vykstančiam skaitmeninės įtraukties didinimo VB srityje, įtakos turi veiksniai, išryškėjantys skirtinguose etapuose ir aktualūs arba tik tam tikrame etape, arba viso TB proceso metu. Vienas iš svarbiausių veiksnių yra **veiksminga komunikacija**, nuo kurios priklauso ir kitų veiksnių kokybė. Nustatyta, kad gali būti išskiriamos šios veiksnių grupės, arba teoriniai konceptai, ir juos sudarančios kategorijos (žr. 3 pav.).



3 PAV. Skaitmeninės įtraukties didinimo VB srityje vykstančiam TB įtakos turintys veiksniai ir jų santykis su komunikacija

Pirmasis teorinis konceptas – **TB skirtinguose etapuose įtakos turintys veiksniai**, kuriuos sudaro *bendradarbiavimo motyvai, vidinė organizacijų aplinka, bendradarbiavimo struktūra, partnerių skaičius, autonomija*. Antrasis teorinis konceptas – **TB įtakos turintys veiksniai, pasireiškiantys visuose bendradarbiavimo etapuose**, kuriuos sudaro *išorinė organizacijų aplinka, visuomenės, bendruomenių narių, tikslinių auditorijų įtraukimas, ankstesnio bendradarbiavimo patirtis, tinkamos partnerių kompetencijos*. Trečiasis teorinis konceptas – **kritiniai TB sėkmės veiksniai**, kuriuos sudaro *abipusiškumas, kontraktinio ir reliacinio valdymo mechanizmų derinimas, bendradarbiavimo kompetencijos*, kurie buvo identifikuoti kaip turintys didžiausią įtaką TB sėkmės kriterijams: TB tikslų pasiekimui, pasiektų rezultatų tęstinumo užtikrinimui ir partnerių pasitenkinimui TB procesu. Tyrimo rezultatai parodė, kad *komunikacija* yra vienas iš svarbiausių TB įtakos turinčių veiksmų, be kurio nevyktų pats TB procesas.

Gautos informacijos analizė atskleidė, kad TB formavimosi etapui būdingi veiksniai *bendradarbiavimo motyvai* ir *vidinė organizacijų aplinka* yra tiesiogiai susiję su komunikacijos kokybe, laiku ir tinkamai vykstančiu bendravimu, informacijos perdavimu. *Bendradarbiavimo motyvų* kategorijos charakteristikos atskleidžia, jog TB formavimąsi skatina skirtingi poreikiai, vienas iš jų – organizacijos reputacijos stiprinimas, matomumo didinimas, socialinės atsakomybės stiprinimas (<...> *didina matomumą* <...> *žinomumą*, <...> *įstaigų patrauklumą*, <...> *socialinę atsakomybę*, VSO, I–13), kas gali vykti tik veiksmingai komunikuojant. *Vidinės organizacijų aplinkos* kategorijos charakteristikos aktualizuoja TB palankios vidinės organizacijų aplinkos, organizacijos vadovybės palaikymo ir teigiamo darbuotojų požiūrio (<...> *darbuotojų požiūris*, <...> *organizacijos aplinka* *vidinė turi labai didelę įtaką*, AVB, I–6; <...> *vadovybės palaikymas* <...>, SVB, I–10) poreikį formuojantis TB. Šiems poreikiams įgyvendinti taip pat reikalinga veiksminga vidinė organizacijos komunikacija. *Organizacinės autonomijos* kategorija, pasireiškianti TB įgyvendinimo etape, reiškia neigiamo poveikio organizacijos autonomijai nebuvimą įsitraukus į TB veiklas. Pasitikrinti, ar nekyla priešpriešų tarp TB tikslų ir organizacijos vertybių, įmanoma tik laiku ir išsamiai komunikuojant.

Bendradarbiavimo struktūrų kategorija, pasireiškianti TB struktūrų etape, nusako į TB įsitraukusių organizacijų tipą ir TB modelį. TB šioje srityje vyksta tarp visoms keturioms sferoms priklausančių suinteresuotųjų šalių (<...> *bibliotekos* <...> *verslo įmonės* <...> *universitetai* <...> *bendradarbiauja* <...>, AVB, I–5) kuriant TB tinklus, dalijantis patirtimi, sukurtais produktais, paslaugomis, o šio proceso kokybė labai priklauso ir nuo komunikacijos kokybės. Su šiuo etapu siejamas ir skaitmeninės įtraukties didinimo iniciatyvose dalyvaujančių *partnerių skaičius*, ir tai tiesiogiai siejasi su komunikacijos veiksmingumu (<...> *partnerių skaičius priklauso nuo iniciatyvos* <...> *nuo jo priklauso komunikacijos būdai* <...>, SB, I–7).

TB rezultatų etape vėl tampa svarbi *vidinė organizacijų aplinka*, kuri turi būti palanki TB metu pasiektiems rezultatams užtikrinti, įtraukiant į veiklos planus, numatant pakankamus išteklius, įskaitant ir būtinus veiksmingai komunikacijai plėtoti.

Antra veiksmų grupė – tai **veiksniai, kurie pasireiškia visuose TB etapuose**. Išanalizavus informaciją apie *išorinės aplinkos* kategoriją paaiškėjo, kad TB formavimosi etape

VB ir kitų organizacijų TB formavimąsi skatina politinė, socialinė, kultūrinė, ekonominė ir technologinė aplinka. Tai aplinkai suprasti, prisitaikyti prie naujų reikalavimų, įvairių pokyčių yra būtina tinkama komunikacija, kuri gali pasireikšti ne tik oficialių dokumentų, projektų, programų pristatymu (<...> „*Prisijungusi Lietuva*“ atveju <...> *bibliotekos turėjo prisijungti* <...>, AVB, I–6), bet ir dalijantis VB gerosiomis patirtimis, kurios viešinamos VB tinkle (<...> *bibliotekoms* <...> *organizuoti patirties dalijimosi seminarus* <...> *apie naujas paslaugas* <...>, SVB, I–15). TB formavimuisi būtinės komunikacijos poreikį ypač sustiprino krizinės situacijos (*Krizinės situacijos paveikė* <...> *nuo pandemijos pradžios* <...> *infodemijos* <...> *karo Ukrainoje* <...> *ekonominės ir energetikos krizės* <...>, AVB, I–5).

TB struktūrų etape ši kategorija siejama su išorinės aplinkos pokyčiais, krizinėmis situacijomis ir poreikiu į jas proaktyviai reaguoti, kuris gali būti atlieptas komunikuojant laiku, tinkamais kanalais ir priemonėmis (<...> *reikalinga savalaikė komunikacija* <...>, AVB, I–5). TB įgyvendinimo etape ji siejama su išorinės aplinkos poveikiu TB metu įgyvendinamoms veikloms, poreikiu jas keisti ir pritaikyti reaguojant į išorinę aplinką. Tuo tarpu TB rezultatų etape ji siejama su išorinės aplinkos poveikiu TB metu pasiektų rezultatų tvarumui ir tęstinumui, poreikiu juos nuolat atnaujinti, keisti ir pritaikyti reaguojant į išorinę aplinką.

Visuomenės, bendruomenių narių, tikslinių auditorijų įtraukimo kategorija TB formavimosi etape apima tikslinių auditorijų suinteresuotumą įsitraukti į VB inicijuojamas skaitmeninės įtraukties didinimo veiklas, išsakant savo poreikius. TB struktūrų etape ši kategorija apima visuomenės, tikslinių auditorijų poreikių įvertinimą (<...> *įsivertinimas, ko iš tikrųjų reikia auditorijai* <...>, SB, I–8), o įgyvendinimo etape – tikslinių auditorijų įsitraukimą į TB metu įgyvendinamas veiklas. TB rezultatų etape ši kategorija apima pasiektų rezultatų, sukurtų paslaugų, produktų atitiktį tikslinių auditorijų poreikiams. Tam būtina suprantama ir aiški komunikacija tarp tikslinių auditorijų ir VB darbuotojų.

Tinkamų partnerių charakteristikų kategorija TB formavimosi etape apima partnerių, turinčių pakankamą potencialą skaitmeninės įtraukties problemoms spręsti, įtraukimą į bendradarbiavimą (<...> *Rinkdamiesi partnerius* <...> *žiūrime* <...> *kurie turi patirties* <...> *kompetencijas* <...> *išmano skaitmeninės įtraukties problemas* <...>, AVB, I–6). Ši kategorija TB struktūrų etape siejama su į TB įsitraukusių partnerių įvairove, o įgyvendinimo etape apima partnerių turimą potencialą, kompetencijas, reikiamus išteklius. TB rezultatų etape ji apima partnerių kompetencijas, galimybes pasiekti ir telkti tikslines auditorijas ir kt., reikalingas TB metu pasiektų rezultatų tęstinumui užtikrinti. Partnerių pasirinkimas įmanomas tik komunikuojant apie planuojamas veiklas, funkcijas, kurias jie turėtų atlikti, ir atsakomybę.

Ankstesnio bendradarbiavimo patirties kategorija TB formavimosi etape siejama su lengvesne partnerių paieška, greitesniu idėjų generavimu, lengvesniu pasitikėjimo kūrimu, sklandesniu komunikacijos procesu (<...> *lengviau bendradarbiauti su jau buvusiais* <...>, AMI, I–3; <...> *komunikacija greitesnė* <...> *pasitikėjimas vienas kitu* <...>, VSO, I–13). TB struktūrų ir įgyvendinimo etapuose ji padeda užtikrinti sklandesnį santykių palaikymą, kuris sutvirtintas komunikacija, pasitikėjimu, įsipareigojimų laikymusi (<...>

komunikacija, <...> atsiranda pasitikėjimas vienas kitu. Tu žinai, ką vienas ar kitas gali pasidaryti <...> Kad laikysis įsipareigojimų, VSO, I–13), o TB rezultatų etape sudaro sąlygas siekti gerų rezultatų, skatina tolesnį partnerių bendradarbiavimą, kam didelę įtaką daro tinkamai parinkta ir pritaikyta komunikacija tarp suinteresuotųjų šalių. Visus šios grupės veiksmus sujungia ir suinteresuotąsias šalis bendrų tikslų siekti įgalina tinkamai organizuojama komunikacija.

Trečia veiksmų grupė – **kritiniai TB sėkmės veiksniai**, kurie apima tokias kategorijas kaip *abipusiškumas, kontraktinio ir reliacinio valdymo mechanizmų derinimas* bei *bendradarbiavimo kompetencijos*. TB formavimosi etape *abipusiškumą* realizuoti leidžia sutampantys partnerių požiūriai, vertybės, bendras interesas (*Partneriai turi būti suinteresuoti <...> suprasti <...> skaitmeninės įtraukties svarbą <...>*, AVB, I–5), kai aiškiai suformuluojami ir iškomunikuojami bendras tikslas, vizija bei siekiami rezultatai (*Matymas ir tikslas <...> dėl ko tu tą darai, <...> yra pagrindas bendradarbiavime <...>*, SB, I–7; <...> *bendra vizija, bendras matymas <...>*, VSO, I–13). TB struktūrų etape ši kategorija apima partnerių įvairovę, kuri padeda užtikrinti tarpusavio papildomumą. TB įgyvendinimo etape ji realizuojama siekiant bendrų tikslų, laikantis įsipareigojimų, partneriams dalijantis atsakomybe ir rizikomis, įgyvendinant bendras veiklas. Kategorija TB rezultatų etape apima partnerių interesus atitinkančių rezultatų pasiekimą, partnerių pasitenkinimą TB procesu ir įsitraukimą palaikant TB rezultatų tęstinumą.

Kontraktinio ir reliacinio valdymo mechanizmų derinimas TB formavimosi etape apima formalių ir neformalių valdymo mechanizmų pasitelkimą. Inicijuojant TB procesą gali būti pasitelkiami kontraktinio valdymo mechanizmai, t. y. pasirašomos sutartys (<...> *tikslo ir uždaviniai formuojami pasirašant bendradarbiavimo sutartis, <...> bendradarbiaujama projektuose <...>*, SVB, I–10; <...> *ketinimo bendradarbiauti <...> sutartys pasirašomos <...>*, VO, I–2), ir pasitelkiami reliacinio valdymo mechanizmai: žodiniai susitarimai, komunikacija el. paštu, kuriuose numatomas ketinimas bendradarbiauti (<...> *pakanka komunikacijos <...> užfiksuoti, kas buvo aptarta <...> su bendruomenėmis, jei mažesnės iniciatyvos <...>*, AVB, I–5; <...> *susitinki, pasikalbi, pasidalini mintimis <...> apsitariama dėl būsimo bendradarbiavimo <...>*, VO, I–2). TB struktūrų etape ši kategorija siejama su pokyčių, rizikų, kylančių įtampų ir konfliktų valdymu pasitelkiant komunikaciją (<...> *atvirai iškomunikuoti, <...> ko tu tikiesi <...>*, AVB, I–1; <...> *Konfliktai sprendžiami per pokalbį <...>*, VSO, I–13), derybas (<...> *konfliktų sprendimo būdas – tai derybos <...>*, AML, I–3), priimant partnerių požiūrį (<...> *išklausti kito argumentus <...>*, NVO, I–4). TB įgyvendinimo etape ši kategorija apima formalių ir neformalių valdymo mechanizmų bei tinkamų administravimo procedūrų pasirinkimą. Pradedant vykdyti TB procesą susitarimai įtvirtinami pasirašant formalias TB sutartis, kuriose apibrėžiamos partnerių funkcijos, atsakomybė, numatomos veiklos ir kt. (<...> *ilgalaikis bendradarbiavimas <...> įtvirtinamas sutartimis <...>*, AVB, I–1). Formalūs susitarimai papildomi komunikacija bei pasitikėjimu. Mažesnės apimties skaitmeninės įtraukties didinimo veiklose formalias sutartis gali pakeisti nuolatinė komunikacija ir pasitikėjimas partneriais (<...> *bendravimui <...> su bendruomenėmis <...> svarbu žodinis susitarimas, <...> pasitikėjimas, <...> gali pakeisti formalias sutartis <...>*, AVB, I–5).

Tinkamų administravimo procedūrų pasirinkimas apima už TB koordinavimą ir veiklų įgyvendinimą atsakingų asmenų paskyrimą, darbo grupių kūrimą, veiklos plano sudarymą, veiklų įgyvendinimo stebėseną ir kt. (<...> *atsakingų asmenų už <...> komunikaciją <...> numatytų veiklų įgyvendinimą paskyrimas*, VO, I–2; <...> *darbo grupė, kurioje kalbama apie <...> įgyvendinimą, įgyvendinimo priežiūrą, tęstinumą <...>*, SB, I–8). Ši kategorija TB rezultatų etape siejama su TB metu pasiektų rezultatų įvertinimu (<...> *pasiektus rezultatus vertiname vesdami statistiką, ją analizuodami <...>*, SVB, I–10), teigiamu TB poveikiu (<...> *kuriama vertė <...> galimybė atliepti skirtingus poreikius, pasiekti reikiamas tikslines grupes <...>*, VO, I–2).

Trečioji ši teorinį konceptą sudaranti *bendradarbiavimo kompetencijų* kategorija TB formavimosi etape siejama su motyvacija ir įsipareigojimu bendradarbiauti, gebėjimu proaktyviai reaguoti į išorinę aplinką, pokyčius, pradine komunikacija (<...> *komunikacija <...> padeda įvertinti partnerių tikslus, <...> siekius <...> tada būtent tas susitikimas gyvai <...>*, NVO, I–4), tinkamomis bendradarbiavimo kompetencijomis darbuotojų lygmeniu (<...> *darbuotojai turi išmanyti bendradarbiavimo principus <...> gebėti dirbti komandoje <...> komunikuoti <...>*, AVB, I–5). TB struktūrų ir įgyvendinimo etapuose ši kategorija siejama su įsipareigojimu įgyvendinti numatytas veiklas, gebėjimu reaguoti į pokyčius, nuolatine komunikacija (<...> *komunikacija <...> nuolatinė*, SVB, I–11). TB rezultatų etape ji apima lyderystę (<...> *lyderystė reikalinga, <...> kad būtų pasiekti bendradarbiavimo rezultatai <...>*, SB, I–8), rezultatų komunikavimą (<...> *svarbu dalintis rezultatais, <...> iškomunikuoti juos partneriams <...>*, AVB, I–5), susiformavusį pasitikėjimą (<...> *pasitikėjimą stiprina pasiekti geri bendradarbiavimo rezultatai <...>*, SVB, I–10).

Suformuota grindžiamaoji teorija parodė, kad į TB skaitmeninės įtraukties didinimo VB srityje įsitraukia skirtingas kompetencijas, patirtis, išteklius bei galimybes turinčios organizacijos, pvz., VB turi gyventojų mokymui reikalingą infrastruktūrą, kompetentingus darbuotojus, verslo organizacijos prisideda finansine parama, mokyklos, užimtumo tarnybos, NVO gali pasiekti skaitmeninės įtraukties stokojančias visuomenės grupes ir pan. Ši partnerių įvairovė lemia skirtingas organizacijų kultūras, veiklos praktikas, skirtingą požiūrį į naudos visuomenei siekimą (pvz., daliai partnerių svarbus atstovaujамų grupių skaitmeninių kompetencijų tobulinimas, kitiems reikšmingas naujų produktų, paslaugų kūrimas, galimybė prisidėti prie visuomenės gerovės ir pan.). Siekiant įveikti šiuos iššūkius, bendradarbiaujant reikalingas abipusiškumo tarp partnerių užtikrinimas: sutampanti partnerių vizija, siekis spręsti skaitmeninės įtraukties problemas, bendri tikslai, dalijimasis patirtimi, atsakomybe ir užduotimis, bendros naudos siekimas, kurie gali būti realizuojami užtikrinant savalaikę komunikaciją tarp partnerių.

Šioje srityje įgyvendinamų veiklų, kuriose vyksta TB, pobūdis (projektinės veiklos, informacinės kampanijos, renginiai, gyventojų mokymai ir kt.) lemia, kad valdant TB reikalingas kontraktinio ir reliacinio valdymo mechanizmų derinimas (formalių susitarimų papildymas pasitikėjimu, komunikacija, įsipareigojimu) ir tinkamų administravimo procedūrų parinkimas, numatant TB reikalingus žmogiškuosius ir materialinius išteklius, stebint pasiektus rezultatus. Nuolatiniai pokyčiai, kylantys tiek iš išorinės aplinkos, be-

sikeičiančių visuomenės poreikių, tiek organizacijų viduje, reikalauja numatyti pokyčių ir rizikų valdymo procedūras, valdyti kylančias įtampas, spręsti konfliktus, pasitelkiant komunikaciją.

Tyrimas parodė, kad neretai bendradarbiaujančios organizacijos susiduria su motyvacijos ir įsipareigojimo stoka, nepakankama komunikacija, lyderystės, pasitikėjimo ir lankstumo trūkumu, nepakankamomis darbuotojų kompetencijomis bendradarbiauti. Siekiant tai išspręsti, reikalingos bendradarbiavimo kompetencijos, apimančios gebėjimą kurti ir valdyti TB pasitelkiant pasitikėjimą, komunikaciją, įsipareigojimą bei lyderystę, gebėjimą lanksčiai reaguoti į išorinę aplinką, orientuojantis į darbuotojų bendradarbiavimo ir komunikacinių kompetencijų stiprinimą.

Išvados

1. Teorinėje straipsnio dalyje, atskleidus skaitmeninės įtraukties sampratą ir jos didinimo VB prielaidas TB metu, identifikuota, kad skaitmeninės įtraukties didinimas yra kompleksinė problema, reikalaujanti skirtingų suinteresuotųjų šalių indėlio. Vienos reikšmingiausių organizacijų yra VB, teikiančios prieigą prie plataus spektro skaitmeninių paslaugų. Įsitraukusios į TB su kitomis organizacijomis, jos gali padidinti šių paslaugų pasiūlą ir prieinamumą, pasiekti skaitmeninės įtraukties stokojančias visuomenės grupes. Analizuojant skaitmeninės įtraukties didinimo srityje vykstantį TB procesinių požįrių, buvo identifikuoti kiekviename etape TB įtakos turintys veiksniai, tokie kaip išorinė aplinka, bendrų tikslų numatymas, valdymas ir administravimas, komunikacija, lyderystė, bendradarbiavimo kompetencijos ir kt.
2. Empirinio tyrimo rezultatai atskleidė, kad į TB skaitmeninės įtraukties didinimo VB srityje įsitraukia skirtingas kompetencijas, patirtis, išteklius bei galimybes turinčios organizacijos. Ši partnerių įvairovė lemia skirtingas organizacijų kultūras, veiklos praktikas, skirtingą požįrį į naudos visuomenei siekimą, kuris yra pagrindinis skaitmeninės įtraukties didinimo veiklų prioritetas. Skirtingi partneriai siekia skirtingos naudos įsitraukdami į bendradarbiavimą su VB, todėl svarbu suderinti partnerių lūkesčius, sutelkti juos bendro tikslo siekimui, kartu išlaikant ir individualius partnerių tikslus ir atliepiant jų poreikius. Šiam tikslui pasiekti svarbi yra laiku vykdoma, atvira, dažna, kryptinga komunikacija. Tyrimas parodė, kad šioje srityje įgyvendinamų veiklų, kuriose vyksta TB, pobūdis lemia, kad valdant TB reikalingas kontraktinio ir reliacinio valdymo mechanizmų derinimas, įtvirtinant TB formaliais susitarimais bei jį grindžiant pasitikėjimu, komunikacija ir tinkamų administravimo procedūrų pasirinkimu. Šioje srityje vykstančio TB metu taip pat reikalingos bendradarbiavimo kompetencijos, apimančios gebėjimą kurti ir valdyti TB pasitelkiant pasitikėjimą, įsipareigojimą, lyderystę bei savalaikę ir veiksmingą komunikaciją. Šios priežastys lemia, kad visuose TB etapuose išsiskiriantys įvairių grupių veiksniai yra siejami vieno svarbiausių kritinių sėkmės veiksnių – komunikacijos, kuri yra neatsiejama nuo TB tikslų pasiekimo, pasiektų rezultatų tęstinumo užtikrinimo ir partnerių pasitenkinimo TB procesu.

Autorių indėlis

Kristina Kulikauskienė: konceptualizavimas, metodologija, formali duomenų analizė, tyrimas, rašymas – originalus juodraštis, rašymas – peržiūra ir redagavimas, vizualizacija.

Jurgita Macienė: formali duomenų analizė, rašymas – originalus juodraštis, rašymas – peržiūra ir redagavimas, vizualizacija.

Literatūra

Alharrasi, N., & Alhijji, K. (2015). Factors Working Against Collaboration Among Omani Academic Libraries. *The International Information & Library Review*, 47(3–4), 92–101. <https://doi.org/10.1080/10572317.2015.1133211>

Andrade, A. D., & Techatassanasoontorn, A. A. (2020). Digital Enforcement: Rethinking the Pursuit of a Digitally – Enabled Society. *Information Systems Journal*, 31(1), 184–197. <https://doi.org/10.1111/isj.12306>

Atouba, Y. C., & Shumate, M. D. (2020). Meeting the Challenge of Effectiveness in Nonprofit Partnerships: Examining the Roles of Partner Selection, Trust, and Communication. *Voluntas*, 31, 301–315. <https://doi.org/10.1007/s11266-019-00143-2>

Beyene, W. M. (2018). Digital Inclusion in Library Context: A Perspective from Users with Print Disability. *Journal of Web Librarianship*, 12(2), 121–140. <https://doi.org/10.1080/19322909.2018.1427657>

Bertot, J. C. (2016). Building Digitally Inclusive Communities: the Roles of Public Libraries in Digital Inclusion and Development. In *ICEGOV, 15–16, Conference Proceedings* (pp. 95–102). <https://doi.org/10.1145/2910019.2910082>

Bishop, B. W., Mehra, B., & Partee, R. P. (2016). The role of Rural Public Libraries in Small Business. *Public Library Quarterly*, 35(1), 37–48. <https://doi.org/10.1080/01616846.2016.1163971>

Blomqvist, K., & Levy, J. (2006). Collaboration Capability – a Focal Concept in Knowledge Creation and Collaborative Innovation In Networks. *International Journal of Management Concepts and Philosophy*, 2(1), 31–48. <https://doi.org/10.1504/IJMCP.2006.009645>

Borg, K., & Smith, L. (2018). Digital Inclusion and Online Behaviour: Five Typologies of Australian Internet Users. *Behaviour & Information Technology*, 37(4), 367–380. <https://doi.org/10.1080/0144929X.2018.1436593>

Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Stone, M. M. (2006). The Design and Implementation of Cross-Sector Collaborations: Propositions from the Literature. *Public Administration Review*, 66(s1), 44–55. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00665.x>

Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Stone, M. M. (2015). Designing and Implementing Cross-Sector Collaborations: Needed and Challenging. *Public Administration Review*, 75(5), 647–663. <https://doi.org/10.1111/puar.12432>

Buchanan, S., Gibb, F., Simmons, S., & McMenemy, D. (2012). Digital Library Collaboration: A Service-Oriented Perspective. *Library Quarterly*, 82(3), 337–359. <https://doi.org/10.1086/665930>

Charmaz, K. (2006). *Constructing Grounded Theory A Practical Guide Through Qualitative Analysis*. Sage.

Chen, B. (2008). Assessing Interorganizational Networks for Public Service Delivery: A Process-Perceived Effectiveness Framework. *Public Performance & Management Review*, 31(3), 348–363. <https://doi.org/10.2753/PMR1530-9576310302>

Chen, B. (2010). Antecedents or Processes? Determinants of Perceived Effectiveness of Interorganizational Collaborations for Public Service Delivery. *International Public Management Journal*, 13(4), 381–407. <https://doi.org/10.1080/10967494.2010.524836>

Chen, B., & Graddy, E. A. (2010). The Effectiveness of Nonprofit Lead-Organization Networks for Social Service Delivery. *Nonprofit Management & Leadership*, 20(4), 405–422. <https://doi.org/10.1002/nml.20002>

Damodaran, L., Gilbertson, T., Olphert, W., Sandhu, J., & Craig, M. (2015). Digital Inclusion – The Vision, the Challenges and the Way Forward. *International Journal on Advances in Internet Technology*, 8(3–4), 78–92.

Diaz-Kope, L., Miller-Stevens, K., & Morris, J. C. (2015). Collaboration Processes and Institutional Structure: Reexamining the Black Box. *International Journal of Public Administration*, 38(9), 607–615. <https://doi.org/10.1080/01900692.2014.949755>

Gallardo, R. (2019). Bringing Communities into the Digital Age. *State and Local Government Review*, 51(4), 233–241. <https://doi.org/10.1177/0160323X20926696>

Gallardo, R., Beaulieu, L. B., & Geideman, C. (2020). Digital Inclusion and Parity: Implications for Community Development. *Community Development*, 52(1), 4–21. <https://doi.org/10.1080/15575330.2020.1830815>

Gangadharan, S. P. (2017). The Downside of Digital Inclusion: Expectations and Experiences of Privacy and surveillance Among Marginal Internet Users. *New media & society*, 19(4), 597–615. <https://doi.org/10.1177/1461444815614053>

Gann, B. (2019). Digital Inclusion and Health in Wales. *Journal of Consumer Health on the Internet*, 23(2), 146–160. <https://doi.org/10.1080/15398285.2019.1608499>

Gómez, D. C. (2020). The Third Digital Divide and Bourdieu: Bidirectional Conversion of Economic, Cultural, and Social Capital to (and from) Digital Capital Among Young People in Madrid. *New Media & Society*, 23(9), 1–20. <https://doi.org/10.1177/1461444820933252>

Goulding, A., & Walton, G. (2014). *Distributed Leadership and Library Service Innovation. Management and Leadership Innovations*. Emerald Group Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S0065-283020140000038002>

Graves, S. J., & German, E. (2018). Evidence of Our Values: Disability Inclusion on Library Instruction Websites. *Libraries and the Academy*, 18(3), 559–574. <https://doi.org/10.1353/pla.2018.0033>

Gwynn, D. (2016). Community Connections, Community Collections: Building Partner Support for Collaborative Digitization projects. *Digital Library Perspectives*, 32(2), 88–102. <https://doi.org/10.1108/DLP-08-2015-0013>

Helsper, E. J. (2012). A Corresponding Fields Model for the Links Between Social and Digital Exclusion. *Communication Theory*, 22(4), 403–426. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2885.2012.01416.x>

Hernández-Pérez, O., Vilariño, F., & Domènech, M. (2020). Public Libraries Engaging Communities through Technology and Innovation: Insights from the Library Living Lab. *Public Library Quarterly*, 26(1). <https://doi.org/10.1080/01616846.2020.1845047>

Holgersson, J., Söderström, E., & Rose, J. (2019). Digital Inclusion for Elderly Citizens for a Sustainable Society. In *Proceedings of the 27th European Conference on Information Systems (ECIS)* (pp. 1–10). https://aisel.aisnet.org/ecis2019_rip/7

Ju, T. L., Lin, Y. C., & Ha, N. (2014). Proactive Assessment for Collaboration Success: A Government–Academia– Industry Joint Training Project. *SAGE Open*, 4(3), 1–15. <https://doi.org/10.1177/2158244014541780>

Juknevičienė, V., ir Bersėnaitė, J. (2016). Sąveikaujantis valdymas kaip verslo ir mokslo bendradarbiavimo dėl inovacijų plėtotės prielaida. *Viešoji politika ir administravimas*, 15(1), 41–55. <http://dx.doi.org/10.5755/j01.ppaa.15.1.14693>

Kaletka, C., & Pelka, B. (2015). Digital Social Innovation Through Public Internet Access Points. In M. Antona & C. Stephanidis (Eds.), *Universal Access in Human-Computer Interaction. Access to Today's Technologies. UAHCI 2015. Lecture Notes in Computer Science* (Vol. 9175, pp. 201–212). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-20678-3_20

Kang, Y., & Jiang, J. (2020). Revisiting the Innovation Systems of Crossborder Cities: The Role of Higher Education Institution and Cross-Boundary Cooperation in Hong Kong and Shenzhen. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 42(2), 213–229. <https://doi.org/10.1080/1360080X.2019.1701849>

Karayanni, D. A. (2015). A Model of Inter-organizational Networking Antecedents, Consequences and Business Performance. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 22(4), 293–312. <https://doi.org/10.1080/1051712X.2015.1115702>

Keyton, J. (2017). Collaboration. In *The International Encyclopedia of Organizational Communication* (pp. 1–16). John Wiley & Sons, Inc. <https://doi.org/10.1002/9781118955567.wbieoc026>

Le Pennec, M., & Raufflet, E. (2018). Value Creation in Inter-Organizational Collaboration: An Empirical Study. *Journal of Business Ethics*, 148, 817–834. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-3012-7>

Liukinevičienė, L., ir Kuodytė, K. (2021). Strateginių pokyčių valdymas savivaldybės viešojoje bibliotekoje. *Socialiniai tyrimai*, 44(2), 61–83. <https://doi.org/10.15388/Soctyr.44.2.4>

Löfgren, V., & Eklund, A. K. (2021). *Organizational Structure, Communication, and Performance: Relationship to integrated management system* [Bachelor's thesis, Uppsala university].

Lucidarme, S., Cardon, G., & Willem, A. (2016). A Comparative Study of Health Promotion Networks: Configurations of determinants for network effectiveness. *Public Management Review*, 18(8), 1163–1217. <https://doi.org/10.1080/14719037.2015.1088567>

Luterek, M. (2017). E-Government and E-Inclusion. The Role of the Public Libraries. In M. The-mistocleous & V. Morabito (Eds.), *Information Systems. EMCIS 2017. Lecture Notes in Business Information Processing* (Vol. 299, pp. 275–283). Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-65930-5_23

MacDonald, A., Clarke, A., & Huang, L. (2019). Multi-stakeholder Partnerships for Sustainability: Designing Decision-Making Processes for Partnership Capacity. *Journal of Business Ethics*, 160(2), 409–426. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3885-3>

Mahon, J. F., Heugens, P., & McGowan, R. A. (2016). Blending Issues and Stakeholders: In Pursuit of the Elusive Synergy. *Journal of Public Affairs*, 18(3), Article e1635. <https://doi.org/10.1002/pa.1635>

Manžuch, Z., Gudinavičius, A., ir Šuminas, A. (2018). Skaitmeninės atskirties mažinimo priemonės Lietuvoje: tikslai, auditorijos ir taikymo rezultatai. *Viešoji politika ir administravimas*, 17(1), 84–98. <https://doi.org/10.5755/j01.ppaa.17.1.19789>

Manžuch, Z., & Macevičiūtė, E. (2019). Getting Ready to Reduce the Digital Divide: Scenarios of Lithuanian public libraries. *Journal of the Association for Information Science and Technology*, 71(10), 1205–1217. <https://doi.org/10.1002/asi.24324>

Mariën, I., & Van Audenhove, L. (2012). Towards a Multi-Stakeholders Approach for Digital Inclusion: A Case Study of Ghent's 'Digitaal.Talent' Policy Program. In *IAMCR Conference proceedings* (pp. 1–13).

Mattessich, P. W., & Johnson, K. M. (2018). *Collaboration: what makes it work* (3rd ed.). Fields-tone Alliance.

Mehmood, A., & Imran, M. (2021). Digital Social Innovation and Civic Participation: Toward Responsible and Inclusive Transport Planning. *European Planning Studies*, 29(10), 1870–1885. <https://doi.org/10.1080/09654313.2021.1882946>

Merga, M. K. (2019). Collaborating With Teacher Librarians to Support Adolescents' Literacy and

Literature Learning. *Journal of Adolescent & Adult Literacy*, 63(1), 65–72. <https://doi.org/10.1002/jaal.958>

Milakovich, M. E. (2022). *Digital Governance. Applying Advanced Technologies to Improve Public Service*. Routledge.

Miller-Stevens, K., & Taylor, J. A. (2020). Philanthropic Collaboration: A Conceptual Framework for Giving Circles. *Public Integrity*, 22(6), 575–589. <https://doi.org/10.1080/10999922.2020.1719808>

Montiel-Overall, P. (2008). Teacher and Librarian Collaboration: A Qualitative Study. *Library & Information Science Research*, 30(2), 145–155. <https://doi.org/10.1016/j.lisr.2007.06.008>

Morte-Nadal, T., & Navarro, M. E. E. (2022). Digital Competences for Improving Digital Inclusion in E-Government Services: A Mixed-Methods Systematic Review. *International Journal of Qualitative Methods*, 21, 1–9. <https://doi.org/10.1177/16094069211070935>

Moxley, D. P., & Abbas, J. M. (2016). Envisioning Libraries as Collaborative Community Anchors for Social Service Provision to Vulnerable Populations. *Practice*, 28(5), 311–330. <https://doi.org/10.1080/09503153.2015.1135891>

Newman, L., Browne-Yung, K., Raghavendra, P., Wood, D., & Grace, E. (2017). Applying a Critical Approach to Investigate Barriers to Digital Inclusion and Online Social Networking among Young People with Disabilities. *Information Systems Journal*, 27(5), 559–588. <https://doi.org/10.1111/isj.12106>

Nicholson, K. (2019). Collaborative, Creative, Participative: Trends in Public Library Innovation. *Public Library Quarterly*, 38(3), 1–17. <https://doi.org/10.1080/01616846.2019.1571399>

Noh, Y. (2019). A Comparative Study of Public Libraries' Contribution to Digital Inclusion in Korea and the United States. *Journal of Librarianship and Information Science*, 51(1), 59–77. <https://doi.org/10.1177/0961000616668571>

Orlova, U. L. (2019). Neįprastos grindžiamosios teorijos radimosi aplinkybės: metodologijos istorijos raida. In B. Švedaitė-Sakalauskė (sud.), *Tirti pagal grindžiamąją teoriją* (p. 12–25). Vilniaus universiteto leidykla.

Parent, M. M., & Harvey, J. (2009). Towards a Management Model for Sport and Physical Activity Community-based Partnerships. *European Sport Management Quarterly*, 9(1), 23–45. <https://doi.org/10.1080/16184740802461694>

Phelps, K. (2017). Designing a Leadership-based Inquiry into Community Digital Literacy Initiatives. *Proceedings of the Association for Information Science and Technology*, 54(1), 770–772. <https://doi.org/10.1002/pra2.2017.14505401151>

Plasch, M., Pfoser, S., Gerschberger, M., Gattringer, R., & Schauer, O. (2021). Why Collaborate in a Physical Internet Network?—Motives and Success Factors. *Journal of Business Logistics*, 42(1), 120–143. <https://doi.org/10.1111/jbl.12260>

Power, E., Partridge, H., Owen, S., Kelly, K., & Jeffries, S. (2019). 'Working Together': Public Libraries Supporting Rural, Regional, and Remote Low-Socioeconomic Student Success in Partnership with Universities. *Journal of the Australian Library and Information Association*, 68(2), 105–125. <https://doi.org/10.1080/24750158.2019.1608497>

Real, B., Bertot, J. C., & Jaeger, P. T. (2014). Rural Public Libraries and Digital Inclusion: Issues and Challenges. *Information Technology and Libraries*, 33(1), 6–24. <https://doi.org/10.6017/ital.v33i1.5141>

Real, B., McDermott, A. J., Bertot, J. C., & Jaeger, P. T. (2015). Digital Inclusion and the Affordable Care Act: Public Libraries, Politics, Policy, and Enrollment in 'Obamacare'. *Public Library Quarterly*, 34(1), 1–22. <https://doi.org/10.1080/01616846.2015.1000770>

Rowley, J. (2011). Should your library have an innovation strategy?. *Library Management*, 32(4-5), 251–265. <https://doi.org/10.1108/01435121111132266>

Rutherford, L., Singleton, A., Derr, A., & Merga, M. K. (2018). Do Digital Devices Enhance Teenagers' Recreational Reading Engagement? Issues for Library Policy from a Recent Study in Two Australian States. *Public Library Quarterly*, 37(3), 318–340. <https://doi.org/10.1080/01616846.2018.1511214>

Scholz, F., Yalcin, B., & Priestley, M. (2017). Internet Access for Disabled People: Understanding Socio-Relational Factors in Europe. *Cyberpsychology: Journal of Psychosocial Research on Cyberspace*, 11(1), 1–5. <https://doi.org/10.5817/CP2017-1-4>

Seaton, C. L., Holm, N., Bottorff, J. L., Jones-Bricker, M., Errey, S., Caperchione, C. M., Lamont, S., Johnson, S. T., & Healy, T. (2018). Factors That Impact the Success of Interorganizational Health Promotion Collaborations: A Scoping Review. *American Journal of Health Promotion*, 32(4), 1095–1109. <https://doi.org/10.1177/0890117117710875>

Strover, S., Whitacre, B., Rhinesmith, C., & Schrubbe, A. (2020). The Digital Inclusion Role of Rural Libraries: Social Inequalities through Space and Place. *Media, Culture & Society*, 42(2), 242–259. <https://doi.org/10.1177/0163443719853504>

Terstriep, J., Rehfeld, D., & Kleverbeck, M. (2020). Favourable Social Innovation Ecosystem(s)? – an Explorative Approach. *European Planning Studies*, 28(5), 881–905. <https://doi.org/10.1080/09654313.2019.1708868>

Thompson, S. (2017). *Defining and Measuring Inclusion' Within an Organisation*. https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5bace6fb40f0b62dd732c49f/123_-_Defining_and_measuring_inclusion_within_an_organisati.pdf

Thomson, A. M., & Perry, J. L. (2006). Collaboration Processes: Inside the Black Box. *Public Administration Review*, 66(s1), 20–32. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00663.x>

Traunmüller, R. (2017). Digitalization as Challenge for Electronic Government. *Conference: International Conference on Electronic Government and the Information Systems Perspective*. DOI: 10.1007/978-3-319-64248-2_1

Valaitis, R., Meagher-Stewart, D., Martin-Misener, R., Wong, S. T., MacDonald, M., O'Mara, L., & The Strengthening Primary Health Care through Primary Care and Public Health Collaboration Team. (2018). Organizational Factors Influencing Successful Primary Care and Public Health Collaboration. *BMC Health Services Research*, 18, Article 420. <https://doi.org/10.1186/s12913-018-3194-7>

Vasilescu, M. D., Serban, A. C., Dimian, G. C., Aceleanu, M. I., & Picatoste, X. (2020). Digital Divide, Skills and Perceptions on Digitalisation in the European Union—Towards a Smart Labour Market. *PLoS ONE*, 15(4), Article e0232032. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0232032>

Velten, S. (2014). When are collaborative interventions for a more sustainable agriculture successful? Towards an analytical framework. *The 4th World Sustainability Forum 2014 – Conference Proceedings Paper*, 1–21. <https://doi.org/10.3390/wsf-4-g004>

Velten, S., Jager, N. W., & Newig, J. (2021). Success of collaboration for sustainable agriculture: A case study meta-analysis. *Environment, Development and Sustainability*, 23, 14619–14641. <https://doi.org/10.1007/s10668-021-01261-y>

Warschauer, M. (2003). *Technology and Social Inclusion: Rethinking the Digital Divide*. MIT Press.

Wyatt, D., Mcquire, S., & Butt, D. (2018). Libraries as Redistributive Technology: From Capacity to Culture in Queensland's Public Library Network. *New media & society*, 20(8), 2934–2953. <https://doi.org/10.1177/1461444817738235>

Wojciechowska, M. D. (2021). The role of public libraries in the development of social capital in local communities – the theoretical study. *Library Management*, 42(3), 184–196. <https://doi.org/10.1108/LM-10-2020-0139>

Wuni, I. Y., & Shen, G. Q. (2020). Critical Success Factors for Modular Integrated Construction Projects: A Review. *Building Research & Information*, 48(7), 763–784. <https://doi.org/10.1080/09613218.2019.1669009>

Wuni, I. Y., Shen, G. Q., & Osei-Kyei, R. (2020). Quantitative Evaluation and Ranking of the Critical Success Factors for Modular Integrated Construction Projects. *International Journal of Construction Management*, 22(11), 2108–2120. <https://doi.org/10.1080/15623599.2020.1766190>

Žydzīnaitė, V. (2016). Metodologiniai svarstymai apie grindžiamosios teorijos ir veiklos tyrimo derinimo galimybes. *Pedagogika*, 122(2), 141–161. <https://doi.org/10.15823/p.2016.26>