

VILNIAUS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS

VERSLO VYSTYMO STUDIJŲ PROGRAMA

Magistranto Vytauto Rumino
MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

SUINTERESUOTŲJŲ ŠALIŲ SANTYKIŲ VALDYMAS: VISUOMENINIŲ JUDĖJIMŲ POVEIKIO MIŠKININKYSTĖS VERSLUI LIETUVOJE ATVEJO ANALIZĖ	STAKEHOLDER RELATIONSHIP MANAGEMENT: A CASE STUDY OF THE IMPACT OF SOCIAL MOVEMENTS ON THE FORESTRY BUSINESS IN LITHUANIA
--	---

Darbo vadovas: Dr. Žilvinas Židonis

VILNIUS, 2025

TURINYS

PAVEIKSLŲ SARAŠAS	5
LENTELIŲ SARAŠAS	6
ĮVADAS	7
1 SUINTERESUOTŲJŲ ŠALIŲ TEORIJOS IR JŲ TAIKYMAS STRATEGINIAME VALDYME	10
1.1 Suinteresuotųjų šalių struktūrizavimas ir jų skirtumai	10
1.1.1 Suinteresuotųjų šalių pagrindinės grupės ir jų vaidmuo tarp organizacijos ir jos aplinkos ..	11
1.1.2 Suinteresuotųjų šalių reikšmingumo modelio klasifikacija	14
1.1.3 Dinaminis suinteresuotųjų šalių valdymo modelis.....	17
1.1.4 Suinteresuotųjų šalių bendrakūros modelio koncepcija	19
1.1.5 Daugiašalės suinteresuotųjų šalių partnerystės	20
1.2 Strateginis valdymas ir suinteresuotųjų šalių įtraukimas	23
1.2.1 Strateginio valdymo matavimo metodai ir rodikliai	24
1.2.2 Skirtingų išorės suinteresuotųjų šalių vaidmuo strateginiame valdyje	28
1.2.3 Santykių su suinteresuotosiomis šalimis valdymo strategijos.....	31
1.3 Visuomeninių judėjimų strategijos	32
1.3.1 Visuomeninių judėjimų samprata ir strateginė tipologija	32
1.3.2 Visuomeninių judėjimų veiklos formos	33
2 VISUOMENINIŲ JUDĖJIMŲ POVEIKIS MIŠKININKYSTĖS VERSLUI LIETUVOJE TYRIMO METODIKA	37
2.1 Tyrimo tikslas, ribotumas ir modelis.....	37
2.2 Tyrimo organizavimas	39
2.3 Respondentų atranka, tiriamos imties charakteristikos ir interviu klausimynas.....	41
3 VISUOMENINIŲ JUDĖJIMŲ POVEIKIS MIŠKININKYSTĖS VERSLUI LIETUVOJE TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ.....	44
3.1 Visuomeninių judėjimų apklausos rezultatai	44
3.1.1 Visuomeninių judėjimų reikalavimai	45
3.1.2 Visuomeninių judėjimų veiklos formos	56
3.2 Miškininkystės verslo atstovų apklausos rezultatai	63
3.2.1 Miškininkystės verslo atstovų identifikuoti visuomeninių judėjimų reikalavimai	64
3.2.2 Miškininkystės verslo atstovų identifikuoti visuomeninių judėjimų reikalavimai pateikimo formos.....	67

3.2.3	Miškininkystės verslo atstovų įvardytas patiriamas poveikis	69
3.2.4	Miškininkystės verslo santykių valdymas.....	72
3.2.5	Tyrimo rezultatų aptarimas.....	77
	IŠVADOS.....	80
	PASIŪLYMAI.....	82
	LITERATŪROS SARAŠAS	85
	SANTRAUKA.....	90
	SUMMARY	92
	PRIEDAI	94
1	Priedas Klausimynas visuomeninių judėjimų atstovams.....	94
2	Priedas Klausimynas miškininkystės verslo atstovams.....	95
3	Priedas Reikalavimai miškininkystės verslui: vertybiniai reikalavimai.....	96
4	Priedas Reikalavimai miškininkystės verslui: sisteminių pokyčių reikalavimai.....	97
5	Priedas Reikalavimai Valstybinių miškų urėdijai	98
6	Priedas Reikalavimai valdžios institucijoms: aplinkosauginio reguliavimo plėtra	99
7	Priedas Reikalavimai valdžios institucijoms: miškininkystės strategijų pertvarka	100
8	Priedas Reikalavimai valdžios institucijoms: miškų reguliacinės aplinkos pertvarka	101
9	Priedas Reikalavimai valdžios institucijoms: institucinės lyderystės ir bendradarbiavimo stiprinimo poreikis	102
10	Priedas Reikalavimai valdžios institucijoms: skaidrumo ir informacijos prieinamumo siekis	103
11	Priedas Reikalavimai valdžios institucijoms: piliečių ir bendruomenių įgalinimas	104
12	Priedas Visuomeninių judėjimų veiklos formos: taikios ir simbolinės	105
13	Priedas Visuomeninių judėjimų veiklos formos: institucinės veiklos	106
14	Priedas Visuomeninių judėjimų veiklos formos: spaudimo veiklos.....	107
15	Priedas Visuomeninių judėjimų veiklos formos: konfrontacinės veiklos	108
16	Priedas Visuomeninių judėjimų veiklos formos: ateities veiklos trajektorijos.....	109
17	Priedas Miškininkystės verslo atstovų identifikuoti visuomeninių judėjimų reikalavimai	110
18	Priedas Reikalavimų pateikimo formos: visuomeninių judėjimų veikimo būdai 1 dalis	111
18	Priedas Reikalavimų pateikimo formos: visuomeninių judėjimų veikimo būdai 2 dalis	112
19	Priedas Miškininkystės verslo atstovų įvardytas patiriamas poveikis 1 dalis	113
19	Priedas Miškininkystės verslo atstovų įvardytas patiriamas poveikis 2 dalis	114
19	Priedas Miškininkystės verslo atstovų įvardytas patiriamas poveikis 3 dalis	115
20	Priedas Miškininkystės verslo santykių valdymas su visuomeniniais judėjimais: per valdžios institucijas	116

21 Priedas Miškininkystės verslo santykių valdymas su visuomeniniais judėjimais: veikla nukreipta į visuomenę	117
22 Priedas Miškininkystės verslo santykių valdymas su visuomeniniais judėjimais: tiesioginiai santykiai 1 dalis	118
22 Priedas Miškininkystės verslo santykių valdymas su visuomeniniais judėjimais: tiesioginiai santykiai 2 dalis	119
23 Priedas Aplinkosauginė atsakomybė ir savanoriški veiksmai	120

PAVEIKSLŲ SARAŠAS

1 Paveikslas Vidinių ir išorinių suinteresuotųjų šalių ryšiai su organizacija.....	12
2 Paveikslas Suinteresuotųjų šalių klasifikacija pagal reikšmingumo atributus	16
3 Paveikslas Aplinkos neapibrėžtumo šaltiniai, kylantys iš išorės suinteresuotųjų šalių ir nuotolinės aplinkos.....	29
4 Paveikslas DIPLOM modelio komponentai ir jų orientacija elgsenos bei analizės ašyse	30
5 Paveikslas Tyrimo loginis modelis: visuomeninių judėjimų ir miškininkystės verslo sąveikos schema	38
6 Paveikslas Reikalavimai miškininkystės verslui: vertybiniai reikalavimai.....	46
7 Paveikslas Reikalavimai miškininkystės verslui: sisteminių pokyčių reikalavimai.....	47
8 Paveikslas Reikalavimai Valstybinių miškų urėdijai	49
9 Paveikslas Reikalavimai valdžios institucijoms: aplinkosauginio reguliavimo plėtra	50
10 Paveikslas Reikalavimai valdžios institucijoms: miškininkystės strategijų pertvarka	51
11 Paveikslas Reikalavimai valdžios institucijoms: miškų reguliacinės aplinkos pertvarka	52
12 Paveikslas Reikalavimai valdžios institucijoms: institucinės lyderystės ir bendradarbiavimo stiprinimo poreikis.....	53
13 Paveikslas Reikalavimai valdžios institucijoms: skaidrumo ir informacijos prieinamumo siekis	54
14 Paveikslas Reikalavimai valdžios institucijoms: piliečių ir bendruomenių įgalinimas.....	55
15 Paveikslas Visuomeninių judėjimų veiklos formos: taikios ir simbolinės	57
16 Paveikslas Visuomeninių judėjimų veiklos formos: institucinės veiklos.....	58
17 Paveikslas Visuomeninių judėjimų veiklos formos: spaudimo veiklos.....	60
18 Paveikslas Visuomeninių judėjimų veiklos formos: konfrontacinės veiklos	61
19 Paveikslas Visuomeninių judėjimų veiklos formos: ateities veiklos trajektorijos	62
20 Paveikslas Miškininkystės verslo atstovų identifikuoti visuomeninių judėjimų reikalavimai.....	65
21 Paveikslas Reikalavimų pateikimo formos: visuomeninių judėjimų veikimo būdai	67
22 Paveikslas Miškininkystės verslo atstovų įvardytas patiriamas poveikis.....	70
23 Paveikslas Miškininkystės verslo santykių valdymas su visuomeniniais judėjimais: per valdžios institucijas	73
24 Paveikslas Miškininkystės verslo santykių valdymas su visuomeniniais judėjimais: veikla nukreipta į visuomenę.....	74
25 Paveikslas Miškininkystės verslo santykių valdymas su visuomeniniais judėjimais: tiesioginiai santykiai.....	75
26 Paveikslas Aplinkosauginė atsakomybė ir savanoriški veiksmai	77
27 Paveikslas Visuomeninių judėjimų veiklos formos, institucinis tarpininkavimas ir jų daromas poveikis miškininkystės verslui.....	78

LENTELIŲ SARAŠAS

1 Lentelė Apibrėžimų „Suinteresuotoji šalis“ palyginimas pagal skirtingus šaltinius	11
2 Lentelė Suinteresuotųjų šalių teorijų evoliucija: nuo klasikinio požiūrio iki partnerystę grįstos vadybos	23
3 Lentelė Subalansuotos rodiklių kortelės modelio perspektyvų palyginimas	25
4 Lentelė Strateginio valdymo matavimo metodų palyginimas suinteresuotųjų šalių aspektu	28
5 Lentelė Visuomeninių judėjimų veiklos formų palyginimas pagal poveikio ir rizikos lygį.	35
6 Lentelė Interviu su visuomeninių judėjimų atstovais: duomenų suvestinė	44
7 Lentelė Interviu su miškininkystės verslo atstovais: duomenų suvestinė	64

IVADAS

Visuomeniniai judėjimai vis dažniau tampa reikšmingais ekonominės veiklos dalyviais, darančiais įtaką tiek viešajai politikai, tiek verslo sprendimams. Miškininkystės sektorius nėra išimtis – didėjantis aplinkosauginis sąmoningumas ir su tuo susijusios socialinės iniciatyvos skatina įmones prisitaikyti prie kintančių sąlygų ir peržiūrėti savo strategijas. Miškininkystės verslas Lietuvoje ne tik svarbus nacionalinei ekonomikai, bet ir glaudžiai susijęs su ilgalaikie tvaraus vystymosi perspektyva.

Miškų valdymo politika Lietuvoje jau kurį laiką yra aktyvių diskusijų objektas. Viešojoje erdvėje vis dažniau pasigirsta nuomonių, kad tradiciniai miškininkystės verslo modeliai nepakankamai atsižvelgia į aplinkosaugos bei socialinius aspektus. Nacionalinis susitarimas dėl miškų ir įvairūs aktyvistų judėjimai rodo, kad miškininkystės ateitis tampa vis labiau priklausoma nuo dialogo tarp skirtingų suinteresuotųjų grupių. Vienas ryškiausių pavyzdžių yra judėjimas „Girių spiečius“, kuris siekia subalansuotos miškų politikos įgyvendinimo ir aktyviai dalyvauja formuojant viešąją nuomonę bei politinius sprendimus.

2023 metais medienos ir jos gaminių eksportas sudarė 4,3 mlrd. eurų, arba 10,8 % viso Lietuvos prekių eksporto. Ši suma apima tiek apvaliąją, tiek pjautinę medieną, taip pat baldus, popierių, drožlių plokštes, briketus ir kitus medienos produktus. Tais pačiais metais medienos ir jos gaminių importas siekė 1,7 mlrd. eurų, todėl prekybos balansas išliko reikšmingai teigiamas – 2,6 mlrd. eurų. Tai rodo, kad didžioji dalis šios produkcijos buvo pagaminta šalies viduje, sukuriant reikšmingą pridėtinę vertę. Medienos sektorius atlieka svarbų vaidmenį ne tik ekonomikoje, bet ir energetinėje nepriklausomybėje – 2023 m. pirmą kartą visa šilumos gamybai reikalinga biokuro žaliava buvo patiekta iš vidaus išteklių (ENA, 2024; Valstybinė miškų tarnyba, 2024).

Miškininkystės verslas Lietuvoje yra strategiškai svarbi ūkio šaka, stovinti tiekimo grandinės pradžioje ir aprūpinanti žaliava medienos bei baldų pramonę. Bendrai šie verslai veikla vykdo regionuose, kuria ekonominę naudą plačiam suinteresuotųjų veikėjų ratui. Tačiau spartėjanti klimato kaita, augantys aplinkosauginiai lūkesčiai ir visuomenės reikalavimai socialinei atsakomybei verčia sektorių veikti tvariai ir subalansuotai. Dėl to tarp skirtingų suinteresuotųjų šalių gali kilti įtampos, o nekokybiškas dialogas bei konfliktai rizikuoja stabdyti ekonominį progresą ir bendrojo gėrio kūrimą.

Temos iširtumas

Šios temos tyrimai remiasi keliomis mokslo kryptimis, apimančiomis aplinkosaugos judėjimų poveikį įvairioms ūkio šakoms, miškininkystės sektoriaus valdymą bei suinteresuotųjų šalių teorijos taikymą verslo kontekste. Nors egzistuoja nemažai mokslinių darbų, nagrinėjančių aplinkosaugos judėjimų įtaką žemės ūkiui, pramonei ir energetikos sektoriui (Della Porta ir Diani,

2006; Eweje ir kt., 2021; Tormos-Aponte ir García-López, 2018), miškininkystės verslas kaip atskiras tyrimo objektas Lietuvoje dar nėra išsamiai analizuotas. Viešojoje erdvėje vis dažniau kyla diskusijos dėl miškininkystės politikos ir socialinių judėjimų, tokių kaip „Girių spiečius“, poveikio miškų valdymui bei verslo sprendimams, tačiau šis reiškinys dar reikalauja gilesnės akademinės analizės.

Esami tyrimai, tokie kaip Newmont Ahafo kasybos projekto analizė (Henisz ir Gray, 2013), rodo, kad socialinių konfliktų valdymas gali būti ne tik moralinis ar reputacinis klausimas, bet ir ekonomiškai pagrįsta investicija. Verslas, susidūręs su protestais ir spaudimu, gali transformuoti santykius per struktūrines partnerystes bei įsiklausymą – taip sumažindamas rizikas ir užtikrindamas tvarią veiklą. Aplinkosaugos judėjimai gali daryti reikšmingą poveikį miškininkystės sektoriui, formuodami viešąją nuomonę, skatindami įstatymų pokyčius ir keldami reikalavimus verslo praktikai. Tačiau Lietuvoje šis klausimas dar nėra plačiai ištirtas, o duomenų apie ilgalaikį visuomeninių judėjimų poveikį vietos miškininkystės verslui ir politikai nėra.

Be to, miškininkystės sektoriaus sąveika su socialiniais ir ekologiniais interesais yra aktuali ne tik verslo valdymo, bet ir aplinkosaugos politikos bei tvarios plėtros kontekste. Atsižvelgiant į tai, šis tyrimas siekia užpildyti esamą žinių spragą, išanalizuoti miškininkystės verslo ir visuomeninių judėjimų sąveikos mechanizmus bei atskleisti, kokias strategijas įmonės pasirenka, reaguodamos į aplinkosauginius reikalavimus.

Darbo naujumas

Šio darbo naujumas pasireiškia keliomis kryptimis. Pirmiausia, tai vienas pirmųjų tyrimų Lietuvoje, sistemingai analizuojančių visuomeninių judėjimų poveikį miškininkystės verslui. Remiantis kokybiniais duomenimis, tyrimas atskleidžia ne tik patiriamą poveikį, bet ir verslo taikomas strategijas siekiant prisitaikyti prie kintančių aplinkybių. Gauti rezultatai sudaro pagrindą tolesnei analizei apie konfliktų kilmės priežastis bei suinteresuotųjų šalių sąveikos mechanizmus. Tyrimas gali būti naudojamas kaip pradinis etapas vystant santykių valdymo modelius miškininkystės sektoriuje. Taip pat prisidedama prie mokslinės literatūros apie aplinkosaugos ir verslo sąveiką, ją pritaikant Lietuvos kontekste.

Darbo problema

Kokį poveikį miškininkystės verslui Lietuvoje daro visuomeniniai judėjimai ir kaip šiame kontekste formuojasi verslo ir visuomenės santykių valdymo praktikos?

Darbo tikslas

Atskleisti, kokius reikalavimus visuomeniniai judėjimai kelia miškininkystės verslui Lietuvoje, kokiomis veikimo formomis jie tai daro, kokį poveikį tai sukelia miškininkystės verslui ir kaip šiame kontekste formuojasi santykių valdymo su suinteresuotomis visuomenės grupėmis praktikos.

Darbo uždaviniai:

1. Išanalizuoti mokslinę literatūrą apie suinteresuotųjų šalių, strateginio valdymo ir visuomeninių judėjimų teorijas, siekiant nustatyti jų tarpusavio sąveiką verslo kontekste.
2. Identifikuoti, kokius reikalavimus miškininkystės sektoriui kelia visuomeniniai judėjimai Lietuvoje ir kokiomis veiklos formomis jie siekia jų įgyvendinimo.
3. Išanalizuoti, kaip miškininkystės verslo atstovai suvokia visuomeninių judėjimų veiklą ir kokį poveikį jie patiria.
4. Nustatyti, kokias strategijas miškininkystės verslas taiko reaguodamas į visuomeninių judėjimų keliamus reikalavimus ir kaip formuojasi santykių su suinteresuotomis visuomenės grupėmis valdymo praktikos.

Darbo metodai

Darbe taikoma kokybinio tyrimo strategija, apimanti mokslinės literatūros analizę bei pusiau struktūruotus interviu su miškininkystės verslo ir visuomeninių judėjimų atstovais. Tyrimo duomenų analizė grindžiama Gioia metodologijos principais, derinant dedukcinį ir indukcinį požiūrį. Toks metodinis pagrindas leidžia sistemingai tirti reikalavimų raišką, jų poveikį bei santykių su suinteresuotomis grupėmis valdymo praktikas.

Darbo struktūra

Darbas struktūruotas nuosekliai, pradedant teoriniu pagrindu, pereinant prie tyrimo metodologijos ir baigiant empirinės analizės rezultatais bei apibendrinančiomis išvadomis. Pirmame skyriuje analizuojamos suinteresuotųjų šalių, strateginio valdymo ir visuomeninių judėjimų teorijos, kurios sudaro konceptualų pagrindą tyrimui. Antrame skyriuje aprašoma taikyta kokybinio tyrimo metodologija – interviu instrumentų rengimas, imties sudarymas ir duomenų analizės principai. Trečiasis skyrius skirtas tyrimo rezultatų analizei, kurioje nagrinėjami visuomeninių judėjimų veiksmai, jų poveikis miškininkystės verslui ir verslo taikomi atsako būdai. Darbo pabaigoje pateikiamos apibendrinančios išvalgos, grindžiamos atlikta analize.

1 SUINTERESUOTŲJŲ ŠALIŲ TEORIJOS IR JŲ TAIKYMAS STRATEGINIAME VALDYME

1.1 Suinteresuotųjų šalių struktūrizavimas ir jų skirtumai

Suinteresuotųjų šalių (angl. stakeholders) sąvoka yra viena pagrindinių teorijų organizacijų valdyje ir socialinės atsakomybės srityje. R. Edwardas Freemanas pirmasis šį terminą aiškiai apibrėžė savo knygoje *Strategic Management: A Stakeholder Approach* kaip „bet kurią grupę ar individą, kurie gali paveikti organizacijos tikslų įgyvendinimą arba būti paveikti organizacijos veiklos“ (Freeman, 1984, p. 46). Šis apibrėžimas padėjo plėsti organizacijų atsakomybės ribas, įtraukiant ne tik akcininkus, bet ir kitas suinteresuotąsias grupes, bei pabrėžė organizacijų sąveikos su aplinka svarbą.

Samantha Miles (Miles, 2017) atliko sisteminę analizę, peržiūrėjusi 399 mokslinius straipsnius, kuriuose buvo aptartos net 593 skirtingos suinteresuotųjų šalių teorijos apibrėžtys. Ji pabrėžė, kad šie apibrėžimai dažnai skiriasi priklausomai nuo disciplinos ir taikymo konteksto, pavyzdžiui, strateginio valdymo ar socialinės atsakomybės.

Tokią įvairovę atspindi ir praktiniai šaltiniai: skirtingos institucijos ir leidiniai pateikia nevienodus suinteresuotųjų šalių apibrėžimus. Cambridge Dictionary pabrėžia asmenų atsakomybę ir interesą organizacijos sėkmei, Oxford English Dictionary – dalyvavimą įmonės sėkmėje, European Commission – poveikio santykį projektų kontekste, Investopedia – ekonominę ryšį su verslu, o United Nations REDD Programme – plataus spektro interesų grupes, įskaitant ir tuos, kurie gali būti pašalinti iš sprendimų priėmimo proceso. Šie skirtumai rodo sąvokos universalumą ir gebėjimą prisitaikyti įvairiuose kontekstuose – nuo verslo iki politikos ir socialinių iniciatyvų (1 lentelė).

1 Lentelė

Apibrėžimų „Suinteresuotoji šalis“ palyginimas pagal skirtingus šaltinius

Šaltinis	Apibrėžimas anglų kalba	Apibrėžimas lietuvių kalba
Cambridge Dictionary	"a person such as an employee, customer, or citizen who is involved with an organization, society, etc. and therefore has responsibilities towards it and an interest in its success"	„Asmuo, pavyzdžiui, darbuotojas, klientas ar pilietis, susijęs su organizacija, visuomene ir turintis atsakomybę bei interesą jos sėkmei.“
Oxford English Dictionary	"A person or group having a stake, or interest, in the success of an enterprise."	„Asmuo ar grupė, turintys dalį arba interesą įmonės sėkmei.“
European Commission	„An individual, group, or organisation who may affect, be affected by or perceive itself to be affected by a decision, activity, or outcome of a project.“	„Asmuo, grupė ar organizacija, galinti paveikti, būti paveikta arba laikanti save paveikta sprendimo, veiklos ar projekto rezultato.“
Investopedia	"A stakeholder holds an interest in a company and can affect or be affected by the business."	„Suinteresuotoji šalis turi interesą įmonėje ir gali ją paveikti arba būti paveikta verslo veiklos.“
United Nations	"Stakeholders are people, groups or institutions with interests in a project or programme, including intended beneficiaries, intermediaries, winners and losers, and those involved or excluded from the decision-making process"	„Suinteresuotosios šalys – tai žmonės, grupės ar institucijos, turinčios interesų projekte ar programoje, įskaitant naudos gavėjus, tarpininkus, laimėtojus ir pralaimėtojus bei tuos, kurie dalyvauja arba yra pašalinti iš sprendimų priėmimo proceso.“

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis: (Cambridge Dictionary, s.a.), (Oxford English Dictionary, s.a.), (Europos Komisija, 2019), (Investopedia, s.a.), (United Nations, s.a.).

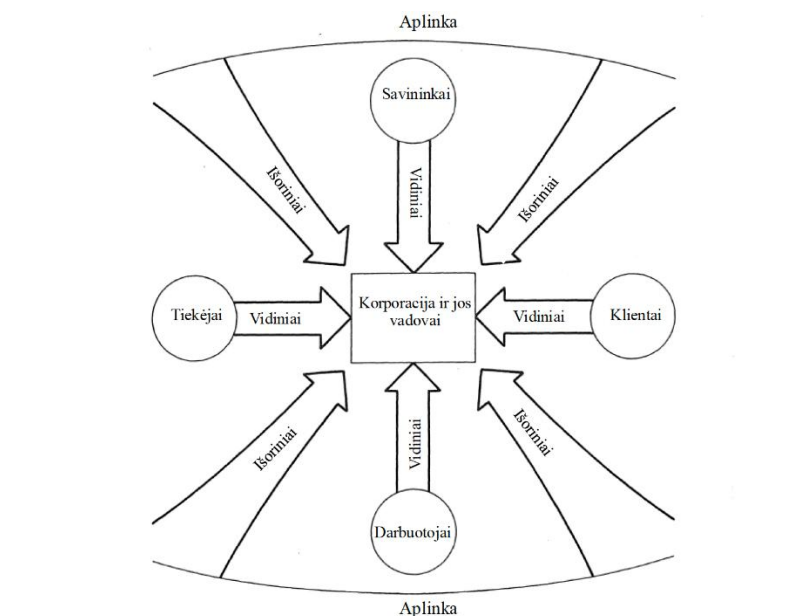
Apibendrinant, suinteresuotųjų šalių sąvoka yra universali ir plačiai taikoma, tačiau jos interpretacija skiriasi priklausomai nuo disciplinos ir tyrimo konteksto. Nors R. Edwardo Freemano apibrėžimas yra pagrindas, teorijos adaptacija priklauso nuo konkrečių poreikių ir aplinkybių. Pereinant prie suinteresuotųjų šalių klasifikavimo, svarbu išsamiai analizuoti grupių skirtumus ir kriterijus, kurie padeda suprasti jų vaidmenį organizacijos veikloje.

1.1.1 Suinteresuotųjų šalių pagrindinės grupės ir jų vaidmuo tarp organizacijos ir jos aplinkos

R. Edwardas Freemanas savo knygoje *Strategic Management: A Stakeholder Approach* (Freeman, 1984) pristatė esminį suinteresuotųjų šalių skirstymą į vidines ir išorines grupes. Pagal Freemano požiūrį, vidinės suinteresuotosios šalys apima savininkus, darbuotojus, tiekėjus ir klientus, nes šios grupės yra tiesiogiai susijusios su organizacijos veikla bei strategija. Išorinės suinteresuotosios šalys, priešingai, apima grupes, kurios veikia už organizacijos ribų, pvz., reguliavimo institucijas, žiniasklaidą ir vietos bendruomenes (Freeman, 1984, p. 25). Freemano pateikta diagrama (žr. 1 pav.) parodo, kaip tiekėjai ir klientai įtraukiami į vidinę organizacijos veiklos sistemą, kur jie tampa neatsiejama vertės kūrimo grandinės dalimi. Tai ypač svarbu dėl jų tiesioginės įtakos strateginiams sprendimams ir organizacijos tikslų įgyvendinimui (Freeman, 1984, p. 12).

1 Paveikslas

Vidinių ir išorinių suinteresuotųjų šalių ryšiai su organizacija



Šaltinis: Freeman, R. E. (1984). Strategic Management: A Stakeholder Approach.

Šalia klasikinio R. Edwardo Freemano skirstymo, kiti autoriai dažnai priskiria tiekėjus ir klientus išorinėms suinteresuotosioms šalims. Dwivedi ir Dwivedi (2021) teigia, kad tiekėjai ir klientai veikia už organizacijos ribų, todėl yra laikomi išorinėmis šalimis. Jie nurodo, kad šios grupės daro įtaką organizacijos veiklai, bet nėra tiesiogiai integruotos į vidinius procesus. Tuo tarpu Koeijer, Gelhard ir Klooster (2019) siūlo lankstesnį požiūrį, kuriame tiekėjai gali būti laikomi vidinėmis šalimis, jei jie aktyviai dalyvauja tvarumo projektuose ar inovacijų procese. Šis požiūris atspindi modernios verslo aplinkos dinamiką, kurioje ribos tarp vidinių ir išorinių grupių tampa vis labiau pralaidžios.

Šiuolaikinėje suinteresuotųjų šalių teorijoje pripažįstama, kad vidinių ir išorinių grupių klasifikacija gali būti lanksti ir priklauso nuo situacijos bei organizacijos veiklos pobūdžio. Pavyzdžiui, Ko, Norton ir Daigger (Ko ir kt., 2024) pažymi, kad tiekėjai gali būti laikomi vidinėmis šalimis, jei jie aktyviai dalyvauja sprendimų priėmimo procese ir prisideda prie vertės kūrimo organizacijoje.

R. Edwardo Freemano klasifikacija suteikia aiškų pagrindą vidinių ir išorinių suinteresuotųjų šalių analizei, tačiau šiuolaikiniai tyrimai rodo, kad šios ribos gali kisti priklausomai nuo organizacijos strategijos ir veiklos. Tiekėjų ir klientų vaidmuo dažnai priklauso nuo to, kaip glaudžiai jie integruoti į organizacijos procesus. Toks požiūris atspindi suinteresuotųjų šalių teorijos universalumą ir gebėjimą prisitaikyti prie kintančios verslo aplinkos.

Max B. E. Clarkson (1995) pasiūlė suinteresuotųjų šalių teorijos modelį, kuris tam tikrais aspektais yra panašus į R. Edwardo Freemano (1984) skirstymą, tačiau išsiskiria papildomu

dėmesiu grupių poveikio organizacijai laipsniui. Clarksonas suinteresuotąsias šalis skirsto į pirmines ir antrines grupes, pabrėždamas jų svarbą organizacijos veiklai ir socialinės atsakomybės užtikrinimui. Ši teorija dažnai cituojama ir aptariama šiuolaikinėje literatūroje. Reiter, Nisani, Tzafirir ir Laor tyrėjai (Reiter ir kt., 2022) teigia, kad Clarksono suinteresuotųjų šalių modelis suteikia aiškų pagrindą identifikuoti svarbiausias organizacijos veiklai grupes, skiriant dėmesį jų poveikio ir reikšmės lygiui. Be to, Barrane ir kt., (2021) aptaria, kaip šis modelis padeda nustatyti socialinės atsakomybės strategijų prioritetus, pabrėžiant pirminių grupių tiesioginę reikšmę organizacijos sėkmei.

Pirminės suinteresuotosios šalys yra laikomos esminėmis organizacijos veiklai ir išlikimui. Max B. E. Clarkson (1995) jas apibrėžia kaip grupes, be kurių organizacija negalėtų funkcionuoti. Ši grupė apima:

1. Akcininkai ir investuotojai (angl. shareholders and investors) – teikia kapitalą, reikalingą organizacijos veiklai ir augimui.
2. Darbuotojai (angl. employees) – vykdo kasdienes operacijas ir padeda siekti organizacijos tikslų.
3. Klientai (angl. customers) – užtikrina pajamas ir padeda organizacijai išlikti rinkoje.
4. Tiekėjai (angl. suppliers) – aprūpina organizaciją reikalingomis žaliavomis, produktais ar paslaugomis.
5. Valdžios institucijos (angl. governments) – nustato reguliavimo sistemas, kurių organizacija privalo laikytis.
6. Bendruomenės (angl. communities) – teikia infrastruktūrą ir rinkas, palaikančias organizacijos veiklą.

Pirminės grupės yra tiesiogiai susijusios su organizacijos gyvybingumu ir išlikimu. Max B. E. Clarkson (1995) pabrėžia, kad šių grupių poreikių ignoravimas gali sukelti rimtų pasekmių organizacijos veiklai.

Max B. E. Clarkson (1995) antrinėmis suinteresuotosiomis šalimis laiko tas grupes, kurios neturi tiesioginio poveikio organizacijos išlikimui, tačiau gali reikšmingai įtakoti viešąją nuomonę ar reguliavimo institucijas. Antrinės suinteresuotųjų šalių grupės apima:

1. Žiniasklaida (angl. media) – daro įtaką organizacijos reputacijai ir formuoja visuomenės požiūrį.
2. Specialiųjų interesų grupės (angl. special interest groups) – atstovauja tam tikroms visuomenės dalims ir kelia specifinius reikalavimus organizacijai.

Nors šios grupės nėra būtinos organizacijos veiklai, jos gali sukelti netiesioginę riziką arba reikalauti pokyčių organizacijos strategijoje, ypač per viešąją nuomonę ar reguliavimo spaudimą (Clarkson, 1995).

Reiter ir kt., (2022) pabrėžia, kad Max B. E. Clarkson modelis yra vertingas įrankis socialinės atsakomybės politikos formavimui, nes leidžia organizacijoms aiškiai atskirti gyvybiškai svarbias grupes nuo tų, kurios gali būti mažiau tiesiogiai svarbios. Tai padeda ne tik efektyviau paskirstyti organizacijos išteklius, bet ir geriau valdyti rizikas, susijusias su viešąja nuomone ar reguliavimo spaudimu (Reiter ir kt., 2022).

Max B. E. Clarkson (Clarkson, 1995) klasifikacija suteikia galimybę organizacijoms prioritetizuoti savo veiklą, aiškiai identifikuojant gyvybiškai svarbias grupes ir stebint antrinių šalių daromą įtaką. Pirminių grupių išskyrimas leidžia efektyviau valdyti svarbiausius išteklius, o dėmesys antrinėms grupėms padeda numatyti rizikas, susijusias su viešąja nuomone ar politiniu spaudimu. Tai pabrėžia Max B. E. Clarksono modelio svarbą formuojant socialinės atsakomybės strategijas bei užtikrinant ilgalaikę organizacijos veiklos sėkmę.

R. Edwardo Freemano ir Max B. E. Clarkson modeliai papildo vienas kitą, suteikdami visapusišką įrankį suinteresuotųjų šalių analizei. R. Edwardo Freemano klasifikacija, skirstanti suinteresuotąsias šalis į vidines ir išorines, pabrėžia organizacijos sąveiką su aplinka ir plačią suinteresuotųjų šalių įtaką. Tuo tarpu Max B. E. Clarksono modelis žengė žingsnį toliau – jis išplėtė analizę, suskirstydamas suinteresuotąsias šalis į pirmines ir antrines, remdamasis jų poveikiu organizacijos veiklai ir išlikimui. Tai sudarė pagrindą suinteresuotųjų šalių vertinimui pagal jų svarbą organizacijai, kurį vėliau išplėtojo Mitchell, Agle ir Wood (1997), pristatydami suinteresuotųjų šalių svarbos (angl. stakeholder salience) modelį. Šių teorijų evoliucija suteikia lankstų požiūrį, leidžiantį organizacijoms efektyviau valdyti suinteresuotąsias šalis, atsižvelgiant į jų įtakos laipsnį ir reikšmę skirtingose situacijose bei sektoriuose.

1.1.2 Suinteresuotųjų šalių reikšmingumo modelio klasifikacija

Mitchell, Agle ir Wood (1997) sukurta suinteresuotųjų šalių reikšmingumo (angl. stakeholder salience) teorija reikšmingai išplėtė ankstesnes suinteresuotųjų šalių valdymo teorijas, pateikdama naują klasifikavimo metodą. Šis modelis nustato, kad suinteresuotųjų šalių reikšmingumas organizacijai priklauso nuo trijų pagrindinių atributų: galios (angl. power), teisėtumo (angl. legitimacy) ir skubumo (angl. urgency). Suinteresuotosios šalys, turinčios visus tris atributus, tampa lemiamomis suinteresuotomis šalimis (angl. *definitive stakeholders*), kurios reikalauja didžiausio vadovų dėmesio. Tuo tarpu suinteresuotosios šalys, pasižyminčios tik vienu ar dviem atributais, yra laikomos mažiau reikšmingomis (Mitchell ir kt., 1997).

Šiame darbe pasirinktas terminas „suinteresuotųjų šalių reikšmingumas“, nes jis tiksliausiai perteikia Mitchell, Agle ir Wood (1997) modelio esmę, pabrėžiant suinteresuotųjų šalių įtaką organizacijai ir jų prioritizavimą vadovų sprendimų priėmimo procesuose. Nors terminas „svarba“ yra paprastesnis, „reikšmingumas“ geriau atspindi dinamišką organizacijos santykį su

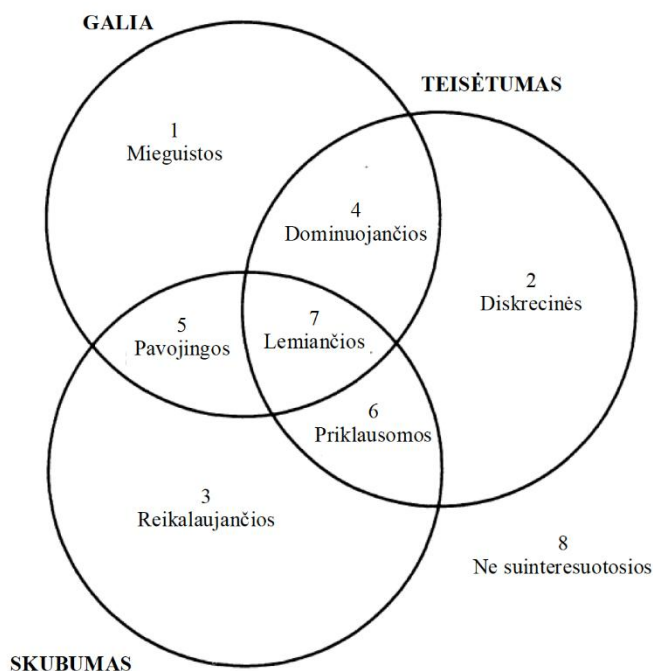
skirtingomis suinteresuotosiomis šalimis ir padeda išvengti pernelyg bendrinio vertinimo, nepaisant galimos painiavos su bendru terminu „importance“.

Pagal autorių pateiktą klasifikaciją (žr. 2 pav.), suinteresuotosios šalys skirstomos į šias grupes, priklausomai nuo jų turimų atributų derinio:

1. **Mieguistosios suinteresuotosios šalys** (angl. *Dormant Stakeholders*) – turi galią, tačiau jų teisėtumas ir skubumas nėra pripažįstami, todėl jos daro mažai įtakos organizacijai, kol neįgyja papildomų atributų.
2. **Diskrecinės suinteresuotosios šalys** (angl. *Discretionary Stakeholders*) – turi teisėtumą, bet neturi nei galios, nei skubumo. Jų reikalavimai paprastai yra mažo prioriteto.
3. **Reikalaujančios suinteresuotosios šalys** (angl. *Demanding Stakeholders*) – turi skubius poreikius, tačiau neturi nei galios, nei teisėtumo, todėl jų įtaka organizacijai yra ribota.
4. **Dominuojančios suinteresuotosios šalys** (angl. *Dominant Stakeholders*) – turi galią ir teisėtumą, todėl jų poreikiai ir interesai organizacijoje laikomi svarbiais.
5. **Pavojingos suinteresuotosios šalys** (angl. *Dangerous Stakeholders*) – turi galią ir skubumą, tačiau neturi teisėtumo, todėl gali kelti grėsmę organizacijai.
6. **Priklausomos suinteresuotosios šalys** (angl. *Dependent Stakeholders*) – turi teisėtumą ir skubumą, bet neturi galios, todėl dažnai priklauso nuo kitų grupių palaikymo siekiant įgyvendinti savo interesus.
7. **Lemiančios suinteresuotosios šalys** (angl. *Definitive Stakeholders*) – turi visus tris atributus ir reikalauja didžiausio vadovų dėmesio bei įsitraukimo.
8. **Ne suinteresuotosios šalys** (angl. *Nonstakeholders*) – neturi nė vieno atributo ir nėra laikomos reikšmingomis organizacijai. (Mitchell ir kt., 1997).

2 Paveikslas

Suinteresuotųjų šalių klasifikacija pagal reikšmingumo atributus



Šaltinis: Mitchell, R. K., Agle, B. R. ir Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience.

Mitchell, Agle ir Wood (1997) sukurta suinteresuotųjų šalių reikšmingumo teorija tapo svarbiu akademinių tyrimų ir praktikos įrankiu. Tie patys autoriai 2018 metais atliko retrospektyvinę analizę, kurioje įvertino šios teorijos poveikį įvairioms disciplinoms, tokioms kaip verslo strategija, aplinkos politika ir socialinė atsakomybė, bei jos pritaikymą praktikoje. Jie pažymėjo, kad iki 2018 m. straipsnis buvo cituotas 11 192 kartus, o iš šių citatų 540 publikacijų buvo detalios išanalizuotos, kiekviena iš jų turėjo bent 100 citatų, kas rodo teorijos reikšmingumą ir platų jos taikymą (Wood ir kt., 2021).

Analizės metu autoriai išskyrė penkis pagrindinius modelio poveikio aspektus: validaciją (angl. *validation*), plėtrą (angl. *elaboration*), kritiką (angl. *critique*), pakeitimą (angl. *refinement*) ir tarpininkavimą (angl. *bridge*). Jie nustatė, kad modelis buvo ne tik patvirtintas empiriniais tyrimais, bet ir išplėstas, papildant jį naujais aspektais, tokiais kaip aplinkos veiksniai ir kultūriniai skirtumai. Kritikų teigimu, modelis per daug akcentuoja vadovų subjektyvius suvokimus, todėl buvo pasiūlyti alternatyvūs metodai, siekiant įtraukti objektyvesnius vertinimo būdus. Autoriai išskyrė keturis pagrindinius suinteresuotųjų šalių identifikavimo metodus: socialinių tinklų analizę (angl. *social network analysis*), dalyvių apklausas ir interviu (angl. *stakeholder surveys and interviews*), daugiafunkcinį sprendimų priėmimą (angl. *multi-criteria decision analysis, MCDA*) ir hibridinius metodus (angl. *hybrid methods*) (Wood ir kt., 2021).

Naudodami kokybinę ir kiekybinę analizę, autoriai atliko pagrindinio kelio analizę (angl. *main path analysis*), siekdami parodyti, kaip vystėsi ši akademinė sritis per 20 metų. Jie taip pat aptarė būsimas kryptis, įskaitant poreikį geriau integruoti suinteresuotųjų šalių reikšmingumo koncepciją į strateginius sprendimus ir vertinimus įvairiose verslo srityse. Autoriai pabrėžė būtinybę sukurti aiškesnius kriterijus, kurie padėtų organizacijoms efektyviau nustatyti ir valdyti suinteresuotųjų šalių reikšmingumą.

Buniamin ir Ahmad (Buniamin & Ahmad, 2018) tyrimas atskleidė, kad suinteresuotųjų šalių reikšmingumo suvokimas turi didelę įtaką ESG (aplinkosaugos, socialinių ir valdymo) ataskaitų teikimo praktikai Malaizijos viešai kotiruojamose bendrovėse. Tyrime nustatyta, kad įmonės, kurios aukštai vertino suinteresuotųjų šalių svarbą, dažniau rengė ESG ataskaitas, o bendruomenių ir žiniasklaidos teisėtumas bei skubumas turėjo reikšmingą poveikį šių ataskaitų skaidrumui (Buniamin ir Ahmad, 2018). Tuo tarpu Henriques ir Sadowsky (1999) tyrimas su 477 Kanados įmonėmis parodė, kad aplinkosaugos organizacijų ir reguliavimo institucijų spaudimas tiesiogiai skatino įmones taikyti proaktyvias aplinkosaugos strategijas, o didesnis suinteresuotųjų šalių poveikio pripažinimas buvo susijęs su aktyvesniu dalyvavimu tvarumo iniciatyvose (Henriques ir Sadowsky, 1999). Šių tyrimų rezultatai patvirtina Mitchell, Agle ir Wood (1997) teorijos pritaikomumą praktikoje, pabrėžiant, kad suinteresuotųjų šalių galia, teisėtumas ir skubumas yra pagrindiniai veiksniai, darantys įtaką organizacijų sprendimams.

Tyrimų rezultatai atskleidžia, kad siekiant efektyviai valdyti suinteresuotųjų šalių keliamus iššūkius, organizacijos turi būti lankstesnės ir gebėti operatyviai reaguoti į besikeičiančius poreikius. Suinteresuotųjų šalių reikšmingumas nebegali būti vertinamas kaip statiškas procesas, todėl būtina pereiti prie dinaminio suinteresuotųjų šalių modelio, kuris leidžia nuolat stebėti situaciją ir atitinkamai koreguoti strategijas.

1.1.3 Dinaminis suinteresuotųjų šalių valdymo modelis

Dinaminis suinteresuotųjų šalių valdymo modelis atsirado kaip atsakas į besikeičiančią verslo aplinką ir organizacijų poreikį lanksčiai prisitaikyti prie kintančių socialinių, ekonominių ir politinių sąlygų. R. Edwardas Freemanas pirmasis išskyrė vidines ir išorines suinteresuotąsias šalis, o Mitchell, Agle ir Wood sukūrė suinteresuotųjų šalių reikšmingumo modelį, pagrįstą trimis pagrindiniais atributais – galia, teisėtumu ir skubumu. Tačiau šie modeliai kritikuojami dėl statiško požiūrio, neatsižvelgiant į suinteresuotųjų šalių įtakos pokyčius.

Friedman ir Miles (2006) savo knygoje *Stakeholders: Theory and Practice* siūlo dinamiškesnį požiūrį į suinteresuotųjų šalių valdymą, pabrėždami, kad organizacijos turi nuolat vertinti suinteresuotųjų šalių interesų pokyčius ir atnaujinti strategijas. Autoriai teigia, kad suinteresuotųjų šalių santykiai nėra statiški, o jų įtaka gali kisti priklausomai nuo ekonominių,

socialinių ir politinių pokyčių. Jie išskiria, kad dinaminis modelis turi apimti nuolatinį suinteresuotųjų šalių įsitraukimą į sprendimų priėmimo procesus bei atvirą dialogą, kuris padeda išlaikyti ilgalaikius santykius su pagrindinėmis grupėmis (Friedman, 2006).

Luoma-aho ir Vos (Luoma-aho ir Vos, 2010) papildė šį požiūrį, pristatydami „klausimų arenų“ (angl. issue arenas) koncepciją, pagal kurią organizacijos turėtų aktyviai dalyvauti suinteresuotųjų šalių diskusijose viešojoje erdvėje. Jie teigia, kad dinamiškame pasaulyje organizacijos neturėtų apsiriboti tradiciniais suinteresuotųjų šalių ryšiais, o turėtų nuolat stebėti ir dalyvauti visuomeniniuose debatuose, siekdamos suprasti naujai iškylančius poreikius ir lūkesčius. Autorių atlikta analizė atskleidžia, kad sėkmingos organizacijos yra tos, kurios geba aktyviai prisitaikyti prie kintančių situacijų ir efektyviai įtraukti įvairias suinteresuotąsias šalis į sprendimų priėmimą (Luoma-aho ir Vos, 2010).

Fassin (Fassin, 2010) išplečia dinaminio požiūrio svarbą, akcentuodamas, kad suinteresuotųjų šalių santykiai tampa vis sudėtingesni, nes jie priklauso nuo platesnių socialinių ir ekonominių kontekstų. Jis išskiria „akivaizdžius“ (angl. salient) ir „latentiškus“ (angl. latent) suinteresuotuosius asmenis. Akivaizdūs suinteresuotieji asmenys – tai organizacijos lengvai atpažįstamos ir pripažįstamos suinteresuotosios šalys, turinčios aiškią įtaką jos veiklai, pavyzdžiui, investuotojai ar reguliavimo institucijos. Latentiški suinteresuotieji asmenys – tai mažiau pastebimos suinteresuotosios šalys, kurių įtaka organizacijai tampa reikšminga tik esant tam tikroms aplinkybėms, pavyzdžiui, nevyriausybinės organizacijos ar vietos bendruomenės. Akivaizdžių ir latentiškų suinteresuotųjų šalių koncepcija yra Mitchell, Agle ir Wood (1997) suinteresuotųjų šalių reikšmingumo modelio išplėtimas, leidžiantis geriau suprasti suinteresuotųjų šalių dinamiką organizacijoje. Autoriaus tyrimai parodė, kad organizacijos, kurios naudoja pažangius duomenų analizės metodus suinteresuotųjų šalių įtraukimui, geba veiksmingiau prisitaikyti prie besikeičiančių sąlygų (Fassin, 2010).

Hatami ir Firoozi (2019) savo tyrime pabrėžia, kad šiuolaikinėje verslo aplinkoje būtina dinamiškai valdyti suinteresuotąsias šalis naudojant modernius analitinius įrankius. Jie nustatė, kad organizacijos, kurios įtraukia suinteresuotųjų šalių valdymą į strateginius planus ir naudoja realiuoju laiku atnaujinamus duomenis, yra labiau pasirengusios spręsti globalius iššūkius. Tyrimas atskleidė, kad suinteresuotųjų šalių lūkesčių valdymas tampa vis svarbesnis veiksnys ilgalaikiam įmonės sėkmei, o organizacijos, kurios įdiegia dinamiškus procesus, pasiekia didesnę veiklos efektyvumą (Hatami ir Firoozi, 2019).

Dinaminis suinteresuotųjų šalių valdymo modelis suteikia organizacijoms lankstumo ir galimybę greitai prisitaikyti prie kintančių sąlygų. Skirtingai nuo tradicinių statinių modelių, dinaminis požiūris pabrėžia nuolatinę stakeholderių įtakos kaitą, leidžiančią organizacijoms efektyviau planuoti veiklą ir kurti ilgalaikę vertę. Tyrimai rodo, kad dinamiškas stakeholderių

valdymas padeda organizacijoms geriau reaguoti į iššūkius ir stiprinti reputaciją. Aptarti tyrimai taip pat sudaro pagrindą tolimesnei suinteresuotųjų šalių valdymo plėtrai, ypač bendrakūros (angl. co-creation) modeliui. Jis akcentuoja aktyvų stakeholderių įtraukimą į vertės kūrimą, pabrėžiant bendradarbiavimą ir ilgalaikius santykius, kurie tampa esminiu konkurenciniu pranašumu šiuolaikinėje verslo aplinkoje.

1.1.4 Suinteresuotųjų šalių bendrakūros modelio koncepcija

Suinteresuotųjų šalių bendrakūros modelis išsivystė, kaip atsakas į organizacijų poreikį glaudžiau bendradarbiauti su įvairiomis suinteresuotųjų šalių grupėmis, siekiant kartu kurti vertę ir spręsti kompleksinius iššūkius. Ši koncepcija išplėtė tradicinius suinteresuotųjų šalių valdymo modelius, papildydama juos interaktyviais ir dinamiškais bendradarbiavimo metodais, kurie akcentuoja dalijimąsi vertėmis, abipusę naudą ir nuolatinę sąveiką tarp organizacijos ir suinteresuotųjų šalių (De Silva ir Wright, 2019).

Prahalad ir Ramaswamy (2004; 2000) buvo vieni pirmųjų, kurie iškėlė vartotojus kaip aktyvius vertės kūrimo dalyvius, o ne pasyvius gavėjus. Jų siūlomas bendrakūros modelis akcentavo, kad vertė kuriama sąveikoje tarp įmonės ir vartotojo – per aktyvų dialogą, patirties personalizavimą ir vartotojų kompetencijos įtraukimą (Ramaswamy ir Prahalad, 2000). Jie išskyrė keturis pagrindinius bendrakūros principus – dialogą, prieigą, rizikos pasidalijimą ir skaidrumą – kaip būtinas sąlygas kuriant įtraukiančias patirtis ir konkurencinį pranašumą (Prahalad ir Ramaswamy, 2004). Šis požiūris ypatingai akcentavo vartotojo vaidmenį ne tik kaip produkto naudotojo, bet ir kaip kūrėjo, kuris prisideda prie inovacijų ir verslo sėkmės.

Vėlesni tyrimai, tokie kaip De Silva ir Wright (, 2019), išplėtė bendrakūros modelį įtraukdami platesnį suinteresuotųjų šalių ratą, pabrėždami ne tik klientų, bet ir kitų svarbių partnerių, tokių kaip tiekėjai, valdžios institucijos ir nevyriausybines organizacijas, vaidmenį. Autoriai nustatė, kad šis modelis leidžia įmonėms efektyviau prisitaikyti prie rinkos pokyčių ir geriau atliepti suinteresuotųjų šalių poreikius. Be to, Bal ir kt. (2023) atliko išsamią literatūros analizę, kurios metu identifikavo šešias pagrindines bendrakūros kuriamas vertės dimensijas: ekonominę, patirtinę, funkcinę, santykių, asmeninio augimo ir korporatyvinio tvarumo. Jie nustatė, kad bendrakūra gali būti taikoma ne tik B2B ir B2C sąveikose, bet ir viešajame sektoriuje, padedant geriau derinti skirtingų grupių interesus.

Nepaisant to, bendrakūros modelis vis dar daugiausiai dėmesio skiria klientams ir tiekėjams, nes šios grupės tiesiogiai dalyvauja vertės kūrimo procese. Tačiau, pasak Jarke ir kt. (2021), siekiant maksimaliai išnaudoti bendrakūros potencialą, būtina taikyti sisteminį požiūrį ir įtraukti įvairias suinteresuotąsias šalis į bendradarbiavimo procesą. Autoriai pabrėžia, kad bendrakūros procesai neapsiriboja tik verslo vertės kūrimu, bet ir turi reikšmingą socialinį poveikį,

įtraukiant technologijų, socialinių mokslų ir viešojo administravimo perspektyvas (Jarke ir kt., 2021).

De Silva ir Wright (2019) savo tyrimuose išryškino, kad bendrakūra gali būti efektyvus būdas suderinti socialinius ir komercinius tikslus, pasitelkiant atvirų inovacijų platformas, tokias kaip akseleratoriai, gyvosios laboratorijos (angl. living labs) ir socialinės inovacijų laboratorijos. Jie nustatė, kad sėkmingos bendrakūros iniciatyvos remiasi aiškiais suinteresuotųjų šalių vaidmenimis ir bendrais tikslais.

Apibendrinant, suinteresuotųjų šalių bendrakūros modelis yra moderni ir dinamiška suinteresuotųjų šalių valdymo evoliucija. Nors šis modelis iš pradžių buvo labiau orientuotas į klientus ir tiekėjus, naujausios tendencijos rodo, kad organizacijos vis dažniau į bendrakūros procesus įtraukia platesnį suinteresuotųjų šalių ratą. Tai apima aplinkosaugos organizacijas, valstybinį sektorių ir nevyriausybines organizacijas, siekiant spręsti sudėtingus visuomeninius ir ekologinius iššūkius. Tyrimai rodo, kad toks platesnis įsitraukimas leidžia organizacijoms kurti vertę per ilgalaikį bendradarbiavimą ir inovacijas, prisitaikant prie nuolat besikeičiančių aplinkos sąlygų. Suinteresuotųjų šalių bendrakūra taip pat sudaro pagrindą tolimesniam modelių plėtojimui, įtraukiant naujas technologijas ir socialines inovacijas.

1.1.5 Daugiašalės suinteresuotųjų šalių partnerystės

Daugiašalės suinteresuotųjų šalių partnerystės (angl. *multi-stakeholder partnerships*) tapo svarbia priemone sprendžiant kompleksinius tvarumo, socialinius ir ekonominius iššūkius. Šio modelio istorinės šaknys siekia 2002 m. Pasaulio aukščiausiojo lygio susitikimą dėl tvarios plėtros (WSSD) Johanesburge, kuriame buvo pabrėžtas daugiašalių partnerystės vaidmuo siekiant spręsti globalius darnaus vystymosi iššūkius (Pattberg ir Widerberg, 2016). Svarbų postūmį daugiašalių suinteresuotųjų šalių partnerystės modelio plėtrai suteikė 2015 m. Jungtinių Tautų Tvaraus vystymosi tikslai (angl. *Sustainable Development Goals*, SDGs), kuriuose partnerystės buvo įtvirtintos kaip viena iš esminių tvarumo darbotvarkės įgyvendinimo priemonių (Nonet ir kt., 2022). Išskirtinę vietą šioje darbotvarkėje užima 17-asis tikslas (SDG 17), kuris akcentuoja tarpsektorinį bendradarbiavimą tarp vyriausybių, verslo, pilietinės visuomenės ir kitų suinteresuotųjų grupių. Kaip pažymi Nonet ir kt. (2022), šis tikslas išreiškia principu grįstą valdymo modelį, kuris kviečia skirtingus veikėjus bendrai spręsti globalius iššūkius, pasitelkiant daugiašalių partnerystes kaip pagrindinį mechanizmą.

Naujausi tyrimai rodo, kad daugiašalės suinteresuotųjų šalių partnerystės tampa esminiu mechanizmu sprendžiant tvarumo ir aplinkosaugos iššūkius. Organizacijos vis dažniau susiduria su būtinybe derinti skirtingus interesus, siekiant užtikrinti darnią veiklą ir ilgalaikę vertę. Šis modelis atliepia augančią socialinę atsakomybę ir poreikį kurti bendras sprendimų priėmimo

platformas, įtraukiant įvairias suinteresuotąsias šalis, tokias kaip verslo įmonės, nevyriausybinės organizacijos, valdžios institucijos ir vietos bendruomenės (Eweje ir kt., 2021).

Tyrimai atskleidžia, kad sėkmingos daugiašalės partnerystės remiasi keliomis pagrindinėmis sąlygomis. Pirma, būtinas skaidrus komunikacijos procesas, kuris padeda sumažinti konfliktus ir didina suinteresuotųjų šalių pasitikėjimą. Antra, ilgalaikis įsipareigojimas ir aiškiai apibrėžti tikslai leidžia užtikrinti partnerystės tęstinumą bei jos gebėjimą prisitaikyti prie besikeičiančių sąlygų (MacDonald ir kt., 2022). Be to, empiriniai tyrimai rodo, kad decentralizuotas sprendimų priėmimo procesas gali turėti teigiamą poveikį partnerystės veiksmingumui, kadangi tai padeda sumažinti hierarchinius barjerus ir skatina lygiavertį dalyvavimą (Roengtam ir kt., 2023).

Roengtam ir kt. (2023) atliktas tyrimas vertino daugiašalių suinteresuotųjų šalių partnerystių poveikį miškų valdymo srityje, pastebėta, kad tokios iniciatyvos gali padidinti sprendimų priėmimo kokybę, tačiau jų veiksmingumą dažnai riboja koordinavimo iššūkiai ir nepakankamas resursų paskirstymas. Tyrimas apie miškų valdymą Indonezijoje atskleidė, kad netinkama vaidmenų paskirstymo praktika ir per didelė priklausomybė nuo pagrindinių institucijų gali apsunkinti bendrų tikslų įgyvendinimą. Tyrimo duomenys parodė, kad pagrindinės institucijos kontroliavo 70 % finansinių resursų, palikdamos kitas dalyvaujančias šalis su ribotomis galimybėmis prisidėti prie sprendimų įgyvendinimo. Šis tyrimas rodo, kad aiškos koordinavimo struktūros ir efektyvus dalyvių tinklo valdymas yra būtini veiksniai užtikrinant daugiašalių partnerystių sėkmę (Roengtam ir kt., 2023).

Kiti tyrimai pabrėžia, kad siekiant maksimalaus daugiašalių suinteresuotųjų šalių partnerystės (angl. multi-stakeholder partnerships) efektyvumo, organizacijos turėtų taikyti lankstesnius valdymo metodus, stiprinti tarpusavio sąveiką ir pasitelkti technologinius bei inovatyvius sprendimus. Eweje ir kt. (2021) nustatė, kad skaidrumas ir atvirumas tarp partnerių yra esminiai veiksniai, užtikrinantys pasitikėjimą ir ilgalaikį įsitraukimą, o išankstinis suinteresuotųjų šalių įtraukimas į sprendimų priėmimo procesą padeda sumažinti konfliktus ir didina bendrą pasitenkinimą rezultatais. Be to, jų tyrimas atskleidė, kad apie 65 % partnerystės efektyvumo priklauso nuo gebėjimo tinkamai derinti skirtingų suinteresuotųjų šalių interesus ir užtikrinti nuolatinę komunikaciją (Eweje ir kt., 2021).

MacDonald ir kt. (2019) analizė rodo, kad sėkmingos daugiašalės partnerystės grindžiamos decentralizuotu sprendimų priėmimu ir ilgalaikių pajėgumų kūrimu. Jų tyrimas, apimantis 94 partnerystes įvairiuose sektoriuose, parodė, kad organizacijos, kurios skatina savarankiškus veiksmus vietos lygmeniu ir aiškiai apibrėžia suinteresuotųjų šalių vaidmenis, pasiekia geresnius rezultatus tiek efektyvumo, tiek poveikio atžvilgiu. Vienas iš pagrindinių sėkmės veiksnių yra

suinteresuotųjų šalių įtraukimas į ankstyvąsias planavimo stadijas, užtikrinant, kad jų nuomonė būtų įtraukta į strateginius sprendimus.

Apibendrinant galima teigti, kad daugiašalės suinteresuotųjų šalių partnerystės yra svarbus mechanizmas sprendžiant šiuolaikinius tvarumo ir aplinkosaugos iššūkius. Tyrimai rodo, kad jų sėkmę lemia skaidri komunikacija, ilgalaikis įsipareigojimas ir aiškiai apibrėžti tikslai. Decentralizuotas sprendimų priėmimas ir aktyvus suinteresuotųjų šalių įtraukimas ankstyvosiose partnerystės stadijose padeda didinti veiksmingumą, mažinti konfliktus ir užtikrinti geresnį interesų suderinimą. Vis dėlto, iššūkiai, susiję su resursų paskirstymu ir koordinavimu, rodo, kad siekiant ilgalaikio poveikio būtina nuolatinė partnerių sąveika ir lankstus valdymas, leidžiantis prisitaikyti prie kintančių sąlygų.

Šiuolaikinė suinteresuotųjų šalių teorija evoliucionavo nuo pirminių Freeman (1984) idėjų apie organizacijos santykius su suinteresuotomis šalimis iki sudėtingų modelių, kurie atspindi kintančias verslo aplinkos sąlygas ir socialinius bei ekologinius iššūkius. Tyrimai parodė, kad ankstyvieji modeliai orientavosi į vidinių ir išorinių suinteresuotųjų šalių identifikavimą bei jų reikšmingumo vertinimą, tuo tarpu vėlesni darbai, pavyzdžiui, Mitchell, Agle ir Wood (1997) sukurta salienijos teorija, suteikė organizacijoms įrankius nustatyti, kurios suinteresuotosios šalys turi didžiausią įtaką. Nuo 2004 m. bendrakūros modelis atskleidė, kad organizacijos gali sukurti didesnę vertę aktyviai įtraukdamos klientus ir tiekėjus į vertės kūrimo procesus. Tuo tarpu dinaminis modelis išplėtė suinteresuotųjų šalių valdymo sampratą, siūlydamas lankstesnį prisitaikymą prie nuolat besikeičiančios aplinkos. Pastarųjų metų tyrimai vis labiau pabrėžia daugiašalių suinteresuotųjų šalių partnerystes, kurios tapo reikšminga darnaus vystymosi strategija, akcentuojant bendradarbiavimą tarp verslo, valdžios ir visuomenės sektorių. Šio skyriaus pabaigoje pateikiama 2 lentelė, apibendrinanti suinteresuotųjų šalių teorijų evoliuciją ir parodanti, kokia kryptimi juda šiuolaikinė suinteresuotųjų šalių vadyba.

2 Lentelė

Suinteresuotųjų šalių teorijų evoliucija: nuo klasikinio požiūrio iki partnerystę grįstos vadybos

Metai	Teorijos/modelio pavadinimas (anglų k.)	Pagrindiniai autoriai	Svarbiausi bruožai
1984	Suinteresuotųjų šalių modelis (Stakeholder Theory)	R. Edward Freeman	Pabrėžė organizacijos santykius su įvairiomis suinteresuotųjų šalių grupėmis, išplėsdamas organizacijos atsakomybės ribas.
1997	Reikšmingumo teorija (Stakeholder Saliency Model)	Ronald K. Mitchell, Bradley R. Agle, Donna J. Wood	Sukūrė modelį, kuris suinteresuotųjų šalių reikšmingumą vertina pagal tris kriterijus: galią, teisėtumą ir skubumą.
2000–iki šiol	Bendrakūros modelis (Co-Creation Model)	C. K. Prahalad, Venkat Ramaswamy	Akcentavo bendradarbiavimą ir vertės kūrimą per aktyvų dialogą, orientuotą į klientus ir tiekėjus.
2006–iki šiol	Dinaminis modelis (Dynamic Stakeholder/Management Model)	Andrew L. Friedman, Samantha Miles, Vilma Luoma-aho, J. Vos	Pabrėžė strategijų atnaujinimą ir lankstų prisitaikymą prie kintančių sąlygų per „klausimų areną“ įtraukimo metodu.
2002–iki šiol	Daugiašalių suinteresuotųjų šalių partnerystės (Multi-Stakeholder Partnerships)	Okitasari, Eweje, Pattberg, Van Tulder ir kt.	Orientuota į globalius tvarumo tikslus (SDG), įtraukiant įvairius sektorius – verslą, valdžią ir visuomenines grupes.

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis Freeman (1984), Mitchell ir kt. (1997), Prahalad ir Ramaswamy (2000), Friedman ir kt. (2006), Okitasari ir kt. (2022).

Apibendrinant, suinteresuotųjų šalių valdymo teorijos raida parodė aiškią tendenciją nuo statiško požiūrio į dinamišką ir įtraukiantį modelį, kuriame pagrindinis dėmesys skiriamas ilgalaikiam bendradarbiavimui ir tvariai vertei kurti. Šios tendencijos sudaro prielaidas perėjimui prie strateginio požiūrio, kuriame organizacijos ne tik identifikuoja ir analizuoja suinteresuotąsias šalis, bet ir aktyviai įtraukia jas į sprendimų priėmimo procesus, siekdamos konkurencinio pranašumo ir socialinio atsakingumo užtikrinimo.

1.2 Strateginis valdymas ir suinteresuotųjų šalių įtraukimas

„Strateginis valdymas (angl. strategic management) apima organizacijos atliekamų analizių, sprendimų ir veiksmų visumą, siekiant sukurti ir išlaikyti konkurencinį pranašumą“ (Dess ir kt., 2021). Pasak Johnson, Scholes ir Whittington (2005), strateginis valdymas yra „veiklos krypties nustatymo procesas, kurio tikslas yra sukurti ilgalaikę organizacijos sėkmę, atsižvelgiant į išorinės aplinkos iššūkius ir vidines galimybes“ (Johnson ir kt., 2005, p. 16). Strateginio valdymo esmė slypi gebėjime suderinti organizacijos tikslus su aplinkos reikalavimais, optimizuojant išteklių paskirstymą ir pasirenkant tinkamiausias veiklos kryptis.

Pagrindiniai strateginio valdymo elementai yra strateginė pozicija (angl. strategic position), strategijos pasirinkimai (angl. strategic choices) ir strategijos įgyvendinimas (angl. strategy implementation) (Gerry Johnson ir kt., 2005). Strateginė pozicija apima organizacijos vidinių ir išorinių veiksnių analizę, įskaitant rinkos tendencijas, konkurencinę aplinką ir vidinius

resursus. Strategijos pasirinkimai orientuojasi į sprendimus, kurie lemia organizacijos veiklos kryptį, o įgyvendinimas yra susijęs su praktiniais veiksmais, reikalingais strategijai realizuoti.

Pasak Rothaermel (Rothaermel, 2015), strateginis valdymas apima tris lygius: korporacinį (angl. corporate level), verslo (angl. business level) ir funkcinį (angl. functional level). Korporaciniame lygyje nustatoma, kokiose rinkose ar pramonės šakose organizacija veiks, verslo lygyje formuojamos konkurencinės strategijos, o funkciniam lygyje nustatomos konkrečių padalinių, tokių kaip rinkodara, gamyba ar finansai, veiklos kryptys (Rothaermel, 2015).

Vienas iš esminių strateginio valdymo aspektų yra organizacijos gebėjimas prisitaikyti prie kintančios verslo aplinkos. Dess ir kt. (2021) pabrėžia, kad šiuolaikinėje konkurencinėje aplinkoje strategijos turi būti lanksčios ir gebančios prisitaikyti prie technologinių pokyčių, vartotojų poreikių ir konkurencijos spaudimo (Dess et al., 2021).

Be to, strateginio valdymo procese svarbus vaidmuo tenka suinteresuotosioms šalims, kurių lūkesčiai ir interesai gali turėti reikšmingą įtaką strateginiams sprendimams (Gerry Johnson ir kt., 2005). Efektyvus strateginis valdymas leidžia organizacijoms ne tik išlaikyti konkurencinį pranašumą, bet ir kurti tvarią vertę, atliepiant tiek vidinių, tiek išorinių suinteresuotųjų šalių poreikius.

1.2.1 Strateginio valdymo matavimo metodai ir rodikliai

Suinteresuotųjų šalių teorija padeda organizacijoms suprasti įvairių interesų grupių poreikius ir įtaką strateginiams sprendimams, tačiau norint užtikrinti tvarų veiklos augimą ir konkurencinį pranašumą, būtina ne tik taikyti strateginio valdymo principus, bet ir juos nuolat vertinti bei tobulinti. Strateginio valdymo metodai leidžia organizacijoms efektyviai planuoti ir įgyvendinti savo tikslus, tačiau jų sėkmė priklauso nuo gebėjimo matuoti rezultatus ir laiku reaguoti į kintančią aplinką. Nuolatinis strategijų įvertinimas suteikia galimybę identifikuoti stipriąsias ir silpnąsias puses, koreguoti veiklos kryptį bei didinti organizacijos lankstumą. Tikslingas matavimo metodų taikymas leidžia ne tik įvertinti organizacijos pasiektus rezultatus, bet ir formuoti duomenimis grįstas išvalgas tolimesniam strateginiam tobulinimui.

Strateginio valdymo efektyvumo vertinimas yra būtinas siekiant užtikrinti, kad pasirinkta strategija duotų laukiamus rezultatus ir padėtų organizacijai pasiekti ilgalaikius tikslus bei išlaikyti konkurencinį pranašumą (Rothaermel, 2015). Strategijos matavimo metodai turi būti universalūs, tačiau pritaikomi konkrečios organizacijos veiklos kontekstui.

Kaplan ir Norton (1992) pirmieji pristatė subalansuotą rodiklių kortelę (angl. Balanced Scorecard), kaip strategijos vertinimo metodą, kuris leidžia įvertinti organizacijos veiklą iš keturių perspektyvų: finansinės, klientų, vidinių procesų bei mokymosi ir augimo. Šis požiūris siekia sukurti pusiausvyrą tarp trumpalaikių finansinių tikslų ir ilgalaikių organizacijos plėtros siekių,

užtikrinant, kad būtų atsižvelgta į skirtingus organizacijos sėkmę lemiančius aspektus (Kaplan ir Norton, 1992). Šių autorių modelis pabrėžia, kad organizacijos sėkmė priklauso nuo gebėjimo subalansuoti veiklos rezultatus skirtingose srityse, užtikrinant ilgalaikę vertės kūrimo strategiją.

Tuo tarpu Rothaermel (2015) pateikia alternatyvų požiūrį į subalansuotos rodiklių kortelės taikymą, pabrėždamas jos pritaikomumą šiuolaikinėje dinamiškoje verslo aplinkoje. Jis akcentuoja, kad subalansuota rodiklių kortelė turėtų būti lankstus modelis ir prisitaikantis prie organizacijos poreikių, ypač akcentuojant strategijos įgyvendinimą ir nuolatinį veiklos vertinimą. Rothaermel (2015) taip pat pateikia platesnį konkurencinio pranašumo analizės kontekstą, apimančią ne tik tradicines finansines ir klientų perspektyvas, bet ir pagrindinius organizacijos gebėjimus bei vertės kūrimo mechanizmus.

Lyginant Kaplan ir Norton (1992) bei Rothaermel (2015) pateikiamus subalansuotos rodiklių kortelės modelius, pastebima, kad Kaplan ir Norton originalus modelis orientuojasi į keturias perspektyvas: finansinę, klientų, vidinių procesų bei mokymosi ir augimo, tuo tarpu Rothaermel (2015) išplečia šį modelį, pridėdamas vertės kūrimo aspektą (žr. 3 lentelę). Šie skirtumai rodo, kaip strateginio valdymo matavimo metodai evoliucionuoja, siekiant geriau atitikti šiuolaikinių organizacijų poreikius ir aplinkos iššūkius.

3 Lentelė

Subalansuotos rodiklių kortelės modelio perspektyvų palyginimas

Perspektyva	Kaplan ir Norton (1992)	Rothaermel (2015)
Finansinė	Pajamų augimas, pelningumas, investicijų grąža (ROI)	Kapitalo efektyvumas, akcininkų vertės kūrimas
Klientų	Pasitenkinimas, lojalumas, rinkos dalis	Klientų vertės kūrimas ir ilgalaikis ryšių palaikymas
Vidinių procesų	Efektyvumas, kokybė, inovacijos	Lankstumas, efektyvumas, procesų optimizavimas
Mokymosi ir augimo	Darbuotojų įgūdžiai, inovacijos, žinių valdymas	Organizacijos gebėjimas mokytis, prisitaikyti ir įgyvendinti inovacijas

Šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis Kaplan ir Norton (1992), Rothaermel (2015).

Ši palyginamoji analizė rodo, kad nors abu modeliai remiasi tais pačiais pagrindiniais principais, Rothaermel (2015) požiūris yra labiau orientuotas į strateginį lankstumą ir nuolatinį prisitaikymą prie besikeičiančių aplinkos sąlygų.

Tinkamumas (angl. *Suitability*), priimtinumumas (angl. *Acceptability*) ir įgyvendinamumas (angl. *Feasibility*) – tai SAF modelis (angl. SAF framework), kurį pasiūlė Johnson, Scholes ir Whittington (2005), yra vienas iš plačiausiai naudojamų strategijos vertinimo įrankių. Šis modelis apima tris pagrindinius strategijos vertinimo aspektus:

1. Tinkamumas – įvertinama, ar strategija atitinka organizacijos vidinę aplinką, turimus išteklius bei išorinius rinkos veiksnius. Tinkamumo analizė leidžia nustatyti, ar pasirinkta strategija prisideda prie organizacijos tikslų įgyvendinimo atsižvelgiant į rinkos pokyčius.

2. Priimtumas – nagrinėjama, kaip strategija atitinka suinteresuotųjų šalių lūkesčius, tokius kaip finansiniai rezultatai, rizikos lygis ir socialinis poveikis.
3. Įgyvendinamumas – vertinama, ar organizacija turi pakankamai resursų (žmogiškųjų, finansinių, technologinių) strategijai efektyviai įgyvendinti (Johnson ir kt., 2005).

SAF modelio taikymas padeda organizacijoms įvertinti, ar strategija atitinka vidinius ir išorinius veiksnius, ar tenkina suinteresuotųjų šalių lūkesčius bei ar yra įgyvendinama turimais ištekliais. Taikant šį modelį, organizacijos gali priimti geriau pagrįstus strateginius sprendimus ir sumažinti įgyvendinimo riziką.

Konkurencinio pranašumo vertinimas (angl. *competitive advantage assessment*) yra vienas iš esminių strateginio valdymo komponentų, leidžiantis organizacijai nustatyti savo poziciją rinkoje. Rothaermel (2015) išskiria kelis pagrindinius metodus, kurie padeda įvertinti konkurencinį pranašumą:

1. **Ekonominės vertės kūrimas** (angl. *economic value added*) – šis rodiklis leidžia nustatyti, kiek organizacija sukuria pridėtinės vertės, viršijant alternatyvias investavimo galimybes.
2. **Rinkos dalies augimas** (angl. *market share growth*) – matuojamas organizacijos rinkos dalies pokytis, leidžiantis įvertinti strategijos efektyvumą.
3. **Klientų lojalumas** (angl. *customer loyalty*) – vertinama, ar organizacijos strategija padeda išlaikyti esamus klientus ir pritraukti naujus, siekiant ilgalaikio stabilumo rinkoje (Rothaermel, 2015).

Efektyvus konkurencinio pranašumo vertinimas (angl. *competitive advantage assessment*) leidžia organizacijoms ne tik išlaikyti savo poziciją rinkoje, bet ir rasti naujas augimo galimybes. Šis modelis yra labiau orientuotas į strateginių sprendimų pagrindimą, siekiant užtikrinti ilgalaikį konkurencinį pranašumą, atsižvelgiant į organizacijos išteklius, rinkos sąlygas ir suinteresuotųjų šalių lūkesčius.

Lyginamoji analizė (angl. *benchmarking*) yra vienas iš būdų įvertinti organizacijos veiklos rezultatus, lyginant juos su pramonės standartais ar konkurentais. Pasak Dess ir kt. (2021), lyginamoji analizė yra esminis įrankis, padedantis nustatyti organizacijos stipriąsias ir silpnąsias puses bei įgyvendinti gerąją patirtį iš kitų organizacijų.

Pagrindiniai lyginamosios analizės tipai (Dess et al., 2021):

1. Vidinė lyginamoji analizė (angl. *internal benchmarking*) – organizacija lygina savo padalinių veiklą siekdama identifikuoti geriausią praktiką.
2. Konkurencinė lyginamoji analizė (angl. *competitive benchmarking*) – organizacija lygina savo veiklą su konkurentais toje pačioje rinkoje.
3. Funkcinė lyginamoji analizė (angl. *functional benchmarking*) – analizuojami konkretūs procesai, siekiant pritaikyti geriausias rinkos praktikas.

Lyginamoji analizė yra svarbus strateginio valdymo įrankis, leidžiantis organizacijoms įvertinti savo veiklos rezultatus lyginant juos su konkurentais ar pramonės standartais. Šis metodas padeda identifikuoti veiklos trūkumus ir įgyvendinti gerąsias praktikas, taip didinant efektyvumą. Tinkamai taikoma lyginamoji analizė prisideda prie strateginių tikslų pasiekimo ir ilgalaikio konkurencinio pranašumo išlaikymo.

Dinaminiai gebėjimai (angl. *Dynamic Capabilities*) – „tai organizacijos gebėjimas lanksčiai prisitaikyti prie besikeičiančios verslo aplinkos, kuriant, plečiant ar transformuojant savo išteklius ir kompetencijas“ (Rothaermel, 2015, p. 109). Ši koncepcija išsivystė iš resursų pagrindu grįstos strategijos, akcentuojant ne tik turimus išteklius, bet ir organizacijos gebėjimą juos efektyviai panaudoti ir plėtoti.

Pagrindiniai dinaminių gebėjimų komponentai pagal autorių (Rothaermel, 2015):

1. Jautrumas aplinkos pokyčiams (angl. *sensing*) – gebėjimas identifikuoti rinkos galimybes ir grėsmes, nuolat stebint išorinę aplinką.
2. Pritaikymas ir derinimas (angl. *seizing*) – organizacijos gebėjimas pritaikyti turimus išteklius ir kompetencijas siekiant išnaudoti naujas galimybes.
3. Transformacija (angl. *transforming*) – ilgalaikis organizacijos gebėjimas keisti savo išteklių bazę ir vidines struktūras, siekiant užtikrinti nuolatinį konkurencinį pranašumą.

Dinaminiai gebėjimai suteikia organizacijoms lankstumą ir gebėjimą prisitaikyti prie nuolat kintančių rinkos sąlygų, leidžiant joms efektyviai konkuruoti. Šis modelis pabrėžia, kad organizacijų sėkmė priklauso nuo gebėjimo ne tik reaguoti į pokyčius, bet ir juos inicijuoti. Tinkamas dinaminių gebėjimų taikymas padeda organizacijoms kurti ilgalaikę vertę ir išlaikyti konkurencinį pranašumą globalioje rinkoje.

Strateginio valdymo matavimo metodai orientuojasi į skirtingus organizacijos veiklos aspektus – finansinius rodiklius, klientų pasitenkinimą, gebėjimą prisitaikyti prie pokyčių ar konkurencinės pozicijos stiprinimą. Šie metodai, kaip matyti 4 lentelėje, taip pat skiriasi suinteresuotųjų šalių įtraukimo lygiu: kai kurie orientuojasi į klientus, kiti – į platesnį dalyvių ratą, įskaitant reguliavimo institucijas ir visuomenę. Remiantis mokslininkų pateiktais metodais, galima išskirti bendrą tikslą – organizacijos strategijos efektyvumą ir ilgalaikės vertės kūrimą.

4 Lentelė

Strateginio valdymo matavimo metodų palyginimas suinteresuotųjų šalių aspektu

Matavimo metodas	Trumpas aprašymas	Šaltinis
Subalansuotų rodiklių kortelė (angl. Balanced Scorecard, BSC)	Apima finansinius, klientų, vidinių procesų ir mokymosi rodiklius; vertina organizacijos veiklos efektyvumą.	Kaplan ir Norton (1992); Dess ir kt. (2021)
Tinkamumas, priimtinas, įgyvendinamumas (angl. SAF Framework)	Vertina strategijos suderinamumą su organizacijos aplinka, išteklių pakankumą ir suinteresuotųjų šalių lūkesčius.	Johnson ir kt. (2005)
Konkurencinis pranašumas (angl. Competitive Advantage)	Vertina strategijos gebėjimą išlaikyti pranašumą rinkoje per ekonominę vertę, rinkos dalį ir klientų lojalumą.	Rothaermel (2015)
Lyginamoji analizė (angl. Benchmarking)	Lyginama organizacijos veikla su kitomis įmonėmis arba pramonės standartais.	Dess ir kt. (2021)
Dinaminiai gebėjimai (angl. Dynamic Capabilities)	Vertina organizacijos gebėjimą greitai prisitaikyti prie pokyčių ir efektyviai naudoti turimus išteklius.	Rothaermel (2015)

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis Kaplan ir Norton (1992), Johnson ir kt. (2005), Dess ir kt. (2021), Rothaermel (2015).

Strateginio valdymo matavimo metodai padeda organizacijoms įvertinti jų veiklos efektyvumą ir strateginių sprendimų tinkamumą. Skirtingi modeliai pabrėžia įvairius veiklos aspektus – nuo finansinių rodiklių iki organizacijos gebėjimo prisitaikyti prie pokyčių. Suinteresuotųjų šalių įtraukimo lygis taip pat skiriasi: kai kurie modeliai labiau orientuoti į klientus, o kiti apima platesnį suinteresuotųjų ratą. Efektyvus šių metodų naudojimas užtikrina geresnį suinteresuotųjų šalių valdymą, supratimą bei jų įtraukimą į organizacijos veiklos procesus.

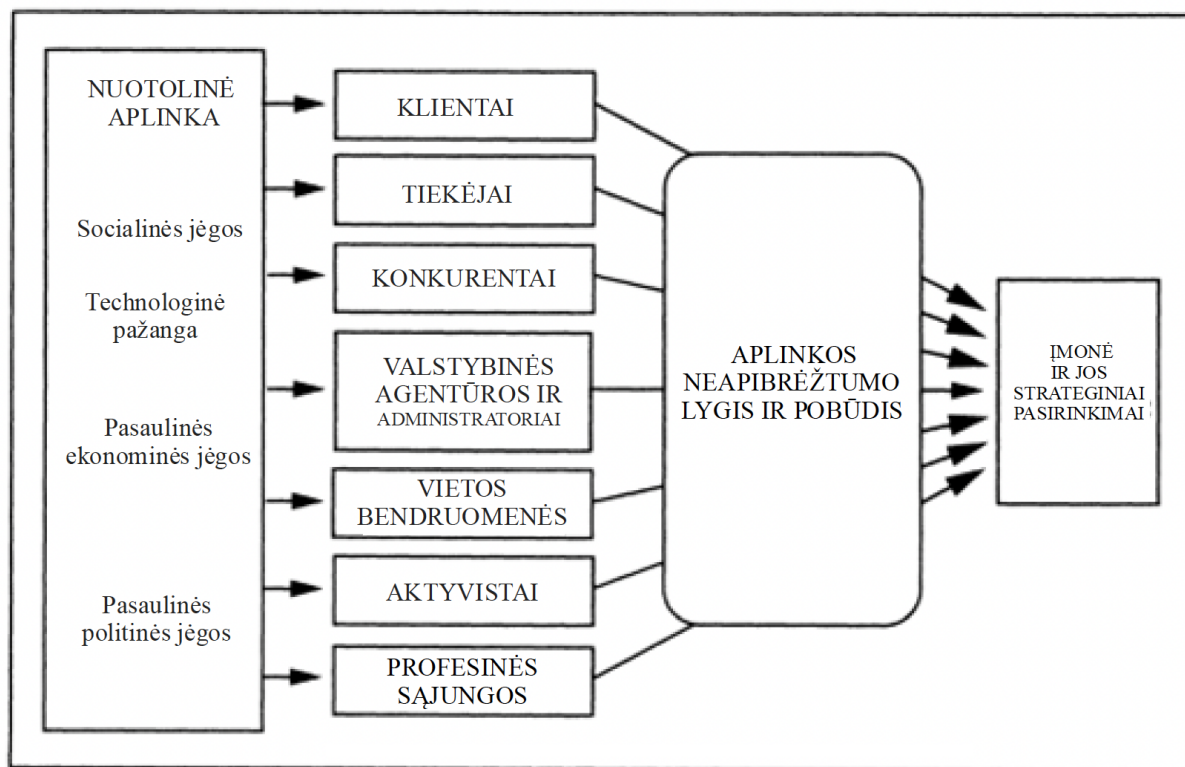
1.2.2 Skirtingų išorės suinteresuotųjų šalių vaidmuo strateginiame valdyme

Tyrimų autoriai aptaria, kaip išorės suinteresuotųjų šalių įtraukimas į organizacijų strategijas tampa ne tik svarbiu veiksmu, bet ir būtinu elementu, siekiant užtikrinti sėkmingą veiklą ir ilgalaikį konkurencinį pranašumą (Barney, 2018). Ši tendencija kyla iš didėjančio visuomenės spaudimo, reguliavimo ir aplinkosauginių reikalavimų.

Išorinės suinteresuotosios šalys – tai klientai, tiekėjai, konkurentai, valstybinės institucijos, vietos bendruomenės, aktyvistai bei profsąjungos, kurios tiesiogiai ar netiesiogiai veikia organizacijos veiklą. Harrison ir St. John (Harrison ir St John, 1993) grafinėje schemoje (3 pav.) pateikia aplinkos neapibrėžtumo modelį, kuris apima socialinius, technologinius, ekonominius ir politinius veiksmus. Šie veiksniai formuoja aplinką, kurioje organizacijos privalo operuoti, o jų neapibrėžtumas tiesiogiai veikia strateginius sprendimus.

3 Paveikslas

Aplinkos neapibrėžtumo šaltiniai, kylantys iš išorės suinteresuotųjų šalių ir nuotolinės aplinkos



Šaltinis: Harrison ir St. John (1996)

Henisz (2014) vadovėlyje *Corporate Diplomacy: Building Reputations and Relationships with External Stakeholders* akcentuoja, kad išorės suinteresuotųjų šalių valdymas turi būti integruotas į organizacijos strategiją. DIPLOM modelis pabrėžia šešis esminius elementus: išsamią analizę (angl. *Due Diligence*), integraciją į organizacijos procesus (angl. *Integration*), asmeninių santykių kūrimą (angl. *Personal*), mokymąsi iš klaidų (angl. *Learning*), atvirumą (angl. *Openness*) ir ilgalaikės mąstysenos ugdymą (angl. *Mindset*) (Henisz, 2014a). Šio modelio (4. Pav) praktinis taikymas padeda sumažinti konfliktus ir sukurti finansinę vertę, tačiau taip pat atskleidžia rizikas, tokias kaip didesnės valdymo išlaidos ar sudėtingesnis sprendimų priėmimo procesas.

4 Paveikslas

DIPLOM modelio komponentai ir jų orientacija elgsenos bei analizės ašyse

Deramas patikrinimas	• Suinteresuotųjų šalių žemėlapių sudarymas ir analizė
Integracija	• Suinteresuotųjų šalių žemėlapių sudarymo ir analizės integravimas į pagrindines verslo sistemas
Asmeninis	• Suinteresuotųjų šalių santykiai yra asmeniniai santykiai
Mokymasis	• Nuolankus prisitaikymas prie neigiamos grįžtamosios informacijos neišvengiamai netobuloje sistemoje
Atvirumas	• Strateginis bendravimas siekiant stiprinti pasitikėjimą ir reputaciją
Mąstysena	• Išorės orientuotos ilgalaikės organizacinės mąstysenos ugdymas

Šaltinis: Henisz (2014)

Diplomatinio požiūrio svarba, pasak Henisz (2014), neapsiriboja vien reputacijos stiprinimu – jis padeda organizacijoms kurti socialinę licenciją veikti (angl. *social license to operate*), būtiną ilgalaikiam stabilumui. Strateginiame planavime svarbu ne tik reaguoti į esamas problemas, bet ir proaktyviai spręsti potencialius konfliktus. Newmont Ahafo kasyklos atvejis rodo, kad aktyvus bendruomenių įtraukimas padėjo sumažinti brangius veiklos trikdžius ir pagerinti reputaciją (Henisz ir Gray, 2013).

Henisz akcentuoja, kad ilgalaikės mąstysenos ugdymas yra būtinas palaikant tęstinius santykius su išorinėmis grupėmis. Ši strategija atitinka Tapaninaho ir Heikkinen (Tapaninaho ir Heikkinen, 2022) išvalgas apie bendradarbiavimo svarbą vertės kūrimui. Organizacijos, įgyvendinančios DIPLOM modelį, gali efektyviai valdyti rizikas ir stiprinti rinkos pozicijas.

Empiriniai tyrimai rodo, kad gerai organizuotas išorės suinteresuotųjų šalių įtraukimas lemia teigiamus finansinius rezultatus. Henisz, Dorobantu ir Nartey (2014) išanalizavo 26 aukso kasyklas ir nustatė, kad suinteresuotųjų šalių parama gali sumažinti finansų rinkų taikomą projektų nuolaidą nuo 72 proc. iki 13–37 proc. Tai įrodo, kad efektyvus santykių valdymas prisideda prie įmonių vertės kūrimo.

Newmont Ahafo kasykla Ganoje yra geras pavyzdys, kaip bendruomenių įtraukimas sumažino veiklos trikdžius, kurie anksčiau kainuodavo apie 3 mln. USD per savaitę, taip pat buvo sutaupyta 600 tūkst. JAV dolerių kasmet dėl sumažėjusių konfliktų (Henisz ir Gray, 2013).

Apibendrinant galima teigti, kad suinteresuotųjų šalių įtraukimas į strateginį valdymą didina organizacijų skaidrumą, mažina konfliktus ir kuria ilgalaikę finansinę vertę. Tačiau šios naudos kiekybinis vertinimas išlieka sudėtingas procesas, nes pagrįstas prielaidomis apie būsimus įvykius. Henisz (2014) pažymi, kad neapibrėžtumas yra neatsiejama tokio vertinimo dalis, tačiau jis suteikia vertingų įžvalgų organizacijoms, siekiančioms optimizuoti santykius su suinteresuotosiomis šalimis ir strateginius sprendimus.

1.2.3 Santykių su suinteresuotosiomis šalimis valdymo strategijos

Santykių su suinteresuotosiomis šalimis valdymas yra svarbi strateginio valdymo sritis, kurios tikslas – kurti vertę per konstruktyvią sąveiką su įvairiomis interesų grupėmis. Tyrimai rodo, kad efektyvus suinteresuotųjų šalių valdymas stiprina organizacijos reputaciją, didina veiklos skaidrumą ir prisideda prie geresnių finansinių rezultatų (Cintra ir kt., 2023; Derakhshan ir kt., 2019; Tantalo ir Priem, 2016).

Skaidrumas ir atvirumas yra esminiai principai, siekiant sėkmingų santykių su suinteresuotosiomis šalimis. Aiški komunikacija padeda sumažinti konfliktų riziką ir kuria pasitikėjimo pagrindą (Ninan, Mahalingam ir Clegg, 2023). Henisz (2014) pabrėžia, kad skaidrumas prisideda prie socialinės licencijos veikti (angl. social license to operate) formavimo, kurioje akcentuojamas pasitikėjimas ir sociopolitinis legitimumas.

Empiriniai tyrimai parodė, kad bendrovės, aktyviai komunikuojančios su suinteresuotosiomis šalimis, pasiekia geresnių veiklos rezultatų (Cintra ir kt., 2023). Tantalo ir Priem (2014) išvystė suinteresuotųjų šalių sinergijos modelį, kuris akcentuoja vertės kūrimo galimybes per įvairių grupių bendradarbiavimą. Organizacijos, gebančios vienu metu kurti vertę kelioms grupėms, užtikrina didesnę įsitraukimą ir lojalumą (Tantalo ir Priem, 2014).

Pasitikėjimas yra ilgalaikės sėkmės pagrindas santykiuose su suinteresuotosiomis šalimis. Henisz (2014) teigia, kad pasitikėjimą galima kurti nuosekliai, laikantis įsipareigojimų ir rodant empatiją suinteresuotųjų šalių poreikiams. Cintra ir kt. (2023) empiriniai duomenys rodo, kad efektyvus suinteresuotųjų šalių valdymas didina organizacijos finansinį efektyvumą.

Konfliktų valdymas yra neatsiejama suinteresuotųjų šalių valdymo dalis, ypač sudėtinguose projektuose. Ninan ir kt. (2023) pažymi, kad lankstūs sprendimai ir kompromisai padeda sumažinti konfliktus ir pasiekti projektinius tikslus. Henisz (2014) siūlo konfliktų prevenciją grįsti aiškiomis komunikacijos strategijomis ir reguliariu informavimu. Derakhshan ir

kt. (2019) pabrėžia įtraukiančio bendradarbiavimo ir derybų svarbą sprendžiant sudėtingus konfliktus.

Apibendrinant, santykių su suinteresuotosiomis šalimis valdymas reikalauja skaidrumo, pasitikėjimo ir nuolatinio konfliktų sprendimo. Tyrimai patvirtina, kad efektyvus šių santykių valdymas ne tik stiprina organizacijos reputaciją, bet ir kuria ilgalaikę finansinę vertę (Cintra ir kt., 2023; Derakhshan ir kt., 2019; Tantalo ir Priem, 2016).

Strateginis valdymas yra nuoseklus procesas, kurio metu organizacijos nustato veiklos kryptį, siekdamas ilgalaikio stabilumo ir konkurencinio pranašumo. Vienas svarbiausių šio proceso aspektų – efektyvus suinteresuotųjų šalių valdymas, nes jų poreikiai ir lūkesčiai tiesiogiai veikia organizacijos sprendimus ir veiklos rezultatus. Siekiant užtikrinti sklandžią sąveiką su įvairiomis grupėmis, svarbu taikyti skaidrią komunikaciją, pasitikėjimo kūrimą ir atvirą dialogą, leidžiantį organizacijai geriau suprasti aplinkos pokyčius ir prisitaikyti prie jų.

Tinkamas suinteresuotųjų šalių identifikavimas ir įtraukimas padeda organizacijoms valdyti rizikas bei stiprinti savo reputaciją. Tačiau siekiant ilgalaikės sėkmės, organizacijoms nepakanka vien vidaus valdymo procesų – būtina atsižvelgti ir į išorės veiksnius, tokius kaip visuomeniniai judėjimai. Šie judėjimai daro vis didesnę įtaką verslo aplinkai, todėl organizacijoms svarbu suprasti jų tikslus ir lūkesčius, siekiant išvengti galimų konfliktų ir rasti bendrų sprendimų.

1.3 Visuomeninių judėjimų strategijos

1.3.1 Visuomeninių judėjimų samprata ir strateginė tipologija

Visuomeniniai judėjimai (angl. social movements) – tai kolektyvinės pastangos, kurios, remiantis Della Porta ir Diani (2006) bei Tilly (Tilly, 2004) darbais, gali būti tiek ilgalaikės, siekiant sisteminių pokyčių, tiek trumpalaikės, sprendžiant konkrečius neteisybės atvejus.

Della Porta ir Diani (2006, p. 6) visuomeninius judėjimus apibrėžia kaip „nuolatinį iššūkį galios turėtojams, keliamą tam tikros populiacijos vardu per viešus veiksmus, pabrėžiančius šios populiacijos vertę, vienybę, skaičių ir įsipareigojimą“. Šis apibrėžimas parodo, kaip judėjimai veikia, kaip pilietinės visuomenės (angl. civil society) instrumentas, siekiant daryti įtaką politikai ir verslo sprendimų priėmimui.

Tilly (2004) pabrėžia tris esminius visuomeninių judėjimų bruožus: bendros socialinės platformos buvimą, kolektyvinį dalyvavimą ir nuolatinę veiklą. Šie elementai leidžia judėjimams mobilizuoti išteklius ir koordinuoti veiklą net ir esant decentralizuotai organizacinei struktūrai.

Remiantis socialinių judėjimų tyrimų literatūra, judėjimų strategijos gali būti analizuojamos per jų veikimo kryptis bei metodus. Benford ir Snow (2000) teigia, kad judėjimai pasitelkia įvairius problemos įrėminimo (angl. framing) metodus, siekdami suformuluoti problemas ir mobilizuoti šalininkus. Šie metodai gali būti taikomi tiek reaguojant į esamas

situacijas, tiek kuriant alternatyvias socialines vizijas. Tokia diferenciacija leidžia suprasti, kad judėjimai gali taikyti reaktyvias strategijas – orientuotas į atsaką ir priešinimąsi, arba proaktyvias – siekiančias ilgesnio laikotarpio pokyčių ir sisteminės transformacijos (Kountouris ir Williams, 2023).

Reaktyvios strategijos yra orientuotos į tiesioginį atsaką į konkrečias grėsmes, neteisę ar sprendimus, kurie laikomi nepriimtinais. Tokios strategijos dažnai pasireiškia protestais, blokadomis, renginiais viešose erdvėse, mitingais ar pilietinio nepaklusnumo veiksmais (Germain, Robertson ir Minnis, 2019; Kountouris ir Williams, 2023). Kaip pažymi Kountouris ir Williams (2023), judėjimai, tokie kaip *Extinction Rebellion*, pasitelkia masines ir sutrikdymą sukeliančias akcijas, siekdami atkreipti dėmesį į klimato krizę ir spausti institucijas priimti skubius sprendimus. Šios priemonės gali būti vertinamos kaip radikalios ir labai matomos, nes jų tikslas – nutraukti status quo ir paskatinti institucijų atsaką. Germain ir kt. (2019) taip pat pažymi, kad tokio tipo veiksmai dažnai yra orientuoti į esamos situacijos keitimą „čia ir dabar“, kai judėjimai pasitelkia kolektyvinę galią siekdami atsverti institucijų ar verslo sprendimus.

Proaktyvios strategijos yra orientuotos į ilgalaikius pokyčius, kultūrinę transformaciją ir vertybių formavimą. Tokie veiksmai dažnai apima informacines kampanijas, švietimo iniciatyvas, politinį lobizmą, bendradarbiavimą su institucijomis ar net teisinę veiklą (Benford ir Snow, 2000; Kountouris ir Williams, 2023). Benford ir Snow (2000) teigia, kad socialiniai judėjimai aktyviai kuria kolektyvinius įsitikinimus ir vizijas, kurios leidžia mobilizuoti visuomenės paramą ne vien dėl trumpalaikių tikslų, bet siekiant platesnio struktūrinio pokyčio. Pavyzdžiui, *Fridays for Future* judėjimas, anot Kountouris ir Williams (2023), veikia ne tik organizuodamas demonstracijas, bet ir vykdydamas nuoseklias švietimo bei komunikacijos kampanijas, siekdamas ilgalaikio klimato politikos pokyčio ir visuomenės sąmoningumo didinimo.

Reaktyvios ir proaktyvios strategijos atspindi dvi esmines visuomeninių judėjimų veikimo logikas. Pirmoji susijusi su pasipriešinimu ir skubiu veiksmu, antroji – su ateities formavimu ir vertybių perkonstravimu. Abiejų strategijų derinys leidžia judėjimams būti veiksmingiems įvairiuose kontekstuose – tiek mobilizuojant trumpalaikes akcijas, tiek inicijuojant ilgalaikius politinius ar kultūrinius pokyčius. Ši įvairovė daro juos svarbiais ne tik kaip protesto priemone, bet ir kaip socialinio valdymo bei transformacijos aktorius.

1.3.2 Visuomeninių judėjimų veiklos formos

Visuomeniniai judėjimai naudoja įvairias veiklos formas, kurios gali būti suskirstytos į keturias pagrindines kategorijas: taikias ir simbolines, spaudimo, konfrontacines bei institucines (Della Porta ir Diani, 2006; Tilly, 2004). Kiekviena iš šių formų pasižymi skirtingu veikimo pobūdžiu, tikslinėmis auditorijomis ir įtaka visuomenei bei sprendimų priėmėjams. Literatūroje

pabrėžiama, kad pasirinkta veiklos forma priklauso nuo judėjimo tikslų, turimų išteklių ir išorinės aplinkos veiksnių (Della Porta ir Diani, 2014; Tilly, 2004).

Taikios ir simbolinės formos siekia informuoti visuomenę ir skatinti socialinius pokyčius per edukacines bei vizualines priemones. Peticijos yra viena populiariausių taikių veiklos formų, suteikianti galimybę išreikšti pilietinę poziciją ir daryti spaudimą valdžios institucijoms. Tokie judėjimai kaip *Extinction Rebellion* dažnai naudoja peticijas, siekdami priversti politikus reaguoti į aplinkosaugos iššūkius (Kountouris ir Williams, 2023). Be to, informacinės kampanijos (*angl. awareness campaigns*) ir socialinių tinklų platformos, tokios kaip *Twitter* ar *Facebook*, tapo neatsiejama šių judėjimų dalimi, leidžiančia pasiekti platesnę auditoriją ir skatinti diskusijas (Chon ir Park, 2020; Murthy, 2018).

Spaudimo formos yra tiesioginio poveikio metodai, kuriais visuomeniniai judėjimai siekia priversti politikos formuotojus ar korporacijas keisti sprendimus. Protestai (*angl. protests*), boikotai (*angl. boycotts*) ir streikai (*angl. strikes*) yra dažniausiai naudojamos tokio pobūdžio priemonės, padedančios mobilizuoti visuomenę ir sukurti politinį ar ekonominį spaudimą (Della Porta, 2014; Peterson, 2015; Tarrow, 1998). Germain ir kt. (2019) pažymi, kad protestai ir kiti vieši veiksmai gali daryti spaudimą organizacijoms keisti politiką ar praktiką, ypač kai susiduria su reputacine rizika. Spaudimo formos pavyzdys – *Greenpeace* boikoto kampanija prieš *Nestlé*, kuri paskatino įmonę keisti tiekimo grandinės sprendimus reaguojant į ilgalaikį vartotojų spaudimą (Della Porta, 2014). Kaip rodo Kountouris ir Williams (2023), net trumpalaikiai protestai gali pakeisti visuomenės nuostatas ir netiesiogiai paskatinti verslą prisitaikyti prie augančių socialinių lūkesčių.

Konfrontacinės veiklos formos apima radikalesnes priemones, kuriomis siekiama tiesiogiai paveikti valdžios sprendimus arba sustabdyti veiklas, laikomas kenksmingomis. Pilietinis nepaklusnumas (*angl. civil disobedience*), tiesioginė veikseną (*angl. direct action*) ir sabotazas (*angl. sabotage*) yra pagrindiniai metodai, kurie gali daryti reikšmingą įtaką visuomenės nuomonei ir pritraukti žiniasklaidos dėmesį (Brown., 2021). Pavyzdžiui, „Earth First!“ organizacija dažnai taiko tiesiogines veiksenos strategijas, tokias kaip medžių okupacija ar pramoninės įrangos blokavimas (Scarce, 2006).

Institucinės veiklos formos apima ilgalaikes, oficialiais kanalais vykdomas strategijas, kuriomis siekiama paveikti politinius ir teisinius sprendimus. Tokios formos apima dalyvavimą teisėkūros procese, lobistinę veiklą, teisminių procesų inicijavimą bei bendradarbiavimą su viešosiomis institucijomis. Pasak Tormos-Aponte ir García-López (2018), klimato teisingumo judėjimai dažnai siekia sisteminių pokyčių per partnerystes su skirtingo lygmens valdžios institucijomis, dalyvauja formaliuose politiniuose procesuose bei siekia įtvirtinti savo interesus teisėkūros lygmeniu. Šie judėjimai veikia daugialypėje politinėje aplinkoje, derindami vietinius ir

globalius kanalus, kad užtikrintų ilgalaikius sprendimus klimato politikoje. (Della Porta, 2014) taip pat išskiria teisinius procesus (angl. litigation) ir lobizmą kaip svarbias institucionalizuotas taktikos formas, kurias judėjimai pasitelkia siekdami daryti poveikį ne tik politikams, bet ir verslui. Tokios veiklos formos leidžia judėjimams veikti „iš vidaus“ – ne kaip opozicinė jėga, bet kaip legitimums sprendimų priėmimo proceso dalyvis. Germain ir kt. (2019) pažymi, kad dalyvavimas instituciniuose procesuose stiprina judėjimų patikimumą bei įgalina tvaresnius ir labiau įgyvendinamus pokyčius organizacinėje ir teisinėje aplinkoje. Tuo tarpu, kaip teigia Earl ir kt. (2012), teisiniai procesai tampa ypač svarbūs tuomet, kai kitos taktikos yra neveiksmingos arba ribotos – šiuo atveju teismai tampa priemone daryti spaudimą valstybinėms institucijoms bei verslui laikytis aplinkosauginių ar socialinių įsipareigojimų. Tokiu būdu institucinės veiklos formos papildo kitas judėjimų taktikas, leidžia siekti ilgalaikių tikslų bei įtvirtinti pasiektus rezultatus politinėje ir teisinėje sistemoje.

Remiantis įvairių autorių analizuojama literatūra (Della Porta ir Diani, 2006; Tilly, 2004; Germain ir kt., 2019; Kountouris ir Williams, 2023), 5 lentelėje pateikiamas visuomeninių judėjimų veiklos formų klasifikavimas pagal jų taikomų priemonių pobūdį, tikslus, poveikio ir rizikos lygį. Ši klasifikacija leidžia geriau suprasti, kaip skirtingos taktikos tarnauja judėjimų strateginiams tikslams, ir kokiomis aplinkybėmis jos gali būti pasirenkamos. Lentelėje išskirtos keturios veiklos formos – taikios ir simbolinės, spaudimo, konfrontacinės bei institucinės – atspindi tiek judėjimų veikimo spektrą, tiek jų sąveiką su politine ir socialine aplinka. Toks struktūrizavimas padeda analizuoti judėjimų elgseną bei jų potencialą inicijuoti pokyčius skirtinguose kontekstuose.

5 Lentelė

Visuomeninių judėjimų veiklos formų palyginimas pagal poveikio ir rizikos lygį.

Veiklos forma	Tikslas	Pagrindinės priemonės	Poveikio lygis	Rizikos lygis
Taikios ir simbolinės	Informuoti ir šviesti visuomenę	Peticijos, informacinės kampanijos, socialiniai tinklai	Platus, ilgalaikis	Žemas
Spaudimo formos	Priversti priimti sprendimus	Protestai, boikotai, streikai	Vidutinis	Vidutinis
Konfrontacinės	Tiesioginis veiksmų stabdymas	Pilietinis nepaklusnumas, tiesioginė veikseną, sabotazas	Didelis	Aukštas
Institucinės	Teisiniai ir politiniai pokyčiai	Lobizmas, teisiniai procesai, dalyvavimas komisijose, partnerystės su valdžia	Ilgalaikis	Žemas

Šaltinis: sudaryta remiantis Della Porta ir Diani (2014), Tilly (1999), Kountouris ir Williams (2023), Eweje et al. (2021), Tormos-Aponte (2018).

Visuomeninių judėjimų strategijos leidžia siekti socialinių, politinių ar aplinkosauginių pokyčių, pasitelkiant skirtingas veiklos formas – taikias, spaudimo, konfrontacines ir institucines.

Kiekviena strategija pasižymi skirtingu poveikio lygiu ir rizika, priklausomai nuo siekiamų tikslų ir aplinkos konteksto. Taikios strategijos orientuotos į visuomenės įtraukimą ir dialogą, tuo tarpu spaudimo ir konfrontacinės formos siekia greitų rezultatų, nors ir kelia didesnę riziką. Institucinės strategijos suteikia galimybę įgyvendinti ilgalaikius sprendimus per teisinės ir politinės priemonės. Efektyvus strategijų derinimas leidžia judėjimams sėkmingai mobilizuoti išteklius ir didinti savo įtaką. Tokiu būdu visuomeniniai judėjimai gali prisitaikyti prie dinamiškos aplinkos ir pasiekti reikšmingus pokyčius. Šiuolaikinėje verslo aplinkoje organizacijoms nepakanka tik atlaikyti visuomeninių judėjimų spaudimą – jos turi įtraukti šias grupes į strategijų planavimą, siekdamos kurti darnius ir ilgalaikius tikslus. Aktyvus dialogas su visuomeniniais judėjimais padeda verslui ne tik sumažinti rizikas ir konfliktus, bet ir atrasti naujas galimybes inovacijoms bei tvariam augimui. Sėkmingas suinteresuotųjų šalių įtraukimas leidžia organizacijoms kurti atsakingesnę veiklos strategiją, kuri atliepia visuomenės lūkesčius ir stiprina organizacijos reputaciją ilgalaikėje perspektyvoje.

2 VISUOMENINIŲ JUDĖJIMŲ POVEIKIS MIŠKININKYSTĖS VERSLUI LIETUVOJE TYRIMO METODIKA

2.1 Tyrimo tikslas, ribotumas ir modelis

Tyrimo tikslas. Tyrimas siekia identifikuoti, kokį poveikį visuomeniniai judėjimai daro miškininkystės verslui Lietuvoje. Šiam poveikiui suprasti analizuojami ne tik judėjimų keliama reikalavimai, jų pateikimo formos ir veiklos intensyvumas, bet ir tai, kaip šiuos veiksmus suvokia verslo atstovai bei kokias atsako strategijas jie taiko reaguodami į išorinius spaudimus. Tyrimas apima tiek veiklos, tiek reputacijos, tiek strateginio planavimo aspektus, siekiant atskleisti visapusišką socialinės įtakos dinamiką ir santykių valdymo praktikų formavimąsi.

Atsižvelgiant į tyrimo klausimo pobūdį – „kokį poveikį?“ – ir siekį suprasti šį reiškinį realiame kontekste, pasirinkta atvejo analizės strategija. Ji leidžia ne tik aprašyti, bet ir konceptualiai paaiškinti poveikio formavimosi mechanizmus bei verslo taikomas atsako priemones. Kadangi tyrimo klausimas išskaidomas į keletą tarpusavyje susijusių analitinių žingsnių – reikalavimų analizę, veiklos formų nustatymą, poveikio suvokimo ir santykių valdymo vertinimą – atvejo analizė yra tinkamiausias būdas visapusiškai atsakyti į pagrindinį darbo klausimą. Kaip pažymi Saunders, Lewis ir Thornhill, atvejo analizė yra ypač tinkama, kai siekiama „išsamiai suprasti tiriamą reiškinį ir jo sąsajas su platesniu kontekstu“ (Saunders ir kt., 2007).

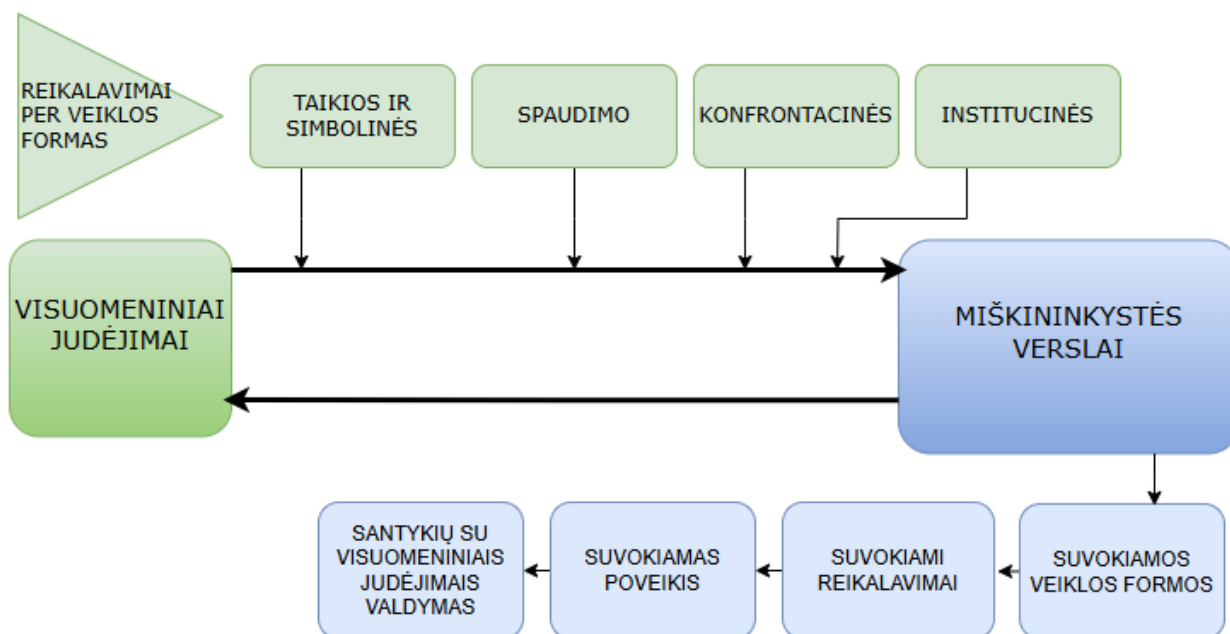
Tyrimo ribotumas. Tyrimas apima Lietuvoje veikiančias miškininkystės įmones, kurių veikla atitinka Ekonominės veiklos rūšių klasifikatoriaus (EVRK 2 red.) 02 skyrių – „Miškininkystė ir medienos ruošą“ (Lietuvos statistikos departamentas, s.a.). Tai reiškia, kad į tyrimą įtraukiamos tik tos įmonės, kurios užsiima miško atkūrimu, apsauga, priežiūra, tvarkymu ir apvaliosios medienos gamyba, tačiau neapima įmonių, kurios vykdo tik medienos perdirbimo ar gamybos veiklą. Taip pat analizuojami tik tie visuomeniniai judėjimai, kurie yra registruoti Lietuvoje ir kurių veikla yra tiesiogiai susijusi su miškininkystės sektoriumi – tai gali būti aplinkosaugos iniciatyvos, miškų išsaugojimo kampanijos ar politikos formavimo procesai, darantys įtaką miškininkystės verslo sprendimams.

Tyrimo modelis. Tyrimo modelis remiasi dvikrypčiu sąveikos tarp dviejų pagrindinių veikėjų – visuomeninių judėjimų ir miškininkystės verslo įmonių – principu. 5 paveiksle pavaizduota schema atskleidžia, kaip skirtingomis visuomeninių judėjimų veiklos formomis (taikios ir simbolinės, spaudimo, konfrontacinės bei institucinės) reikalavimai nukreipiami į verslo sektorių ir kaip verslas į tai reaguoja. Modelio apatinėje dalyje pavaizduota analizės grandinė atskleidžia, kaip miškininkystės verslas interpretuoja ir vertina visuomeninių judėjimų veiklą. Šis procesas prasideda nuo veiklos formų ir reikalavimų identifikavimo, pereina per poveikio

vertinimą, ir galiausiai virsta konkrečiomis santykių valdymo strategijomis. Tokia seka leidžia sistemingai analizuoti išorinio spaudimo reikšmę verslo sprendimų priėmimo procese.

5 Paveikslas

Tyrimo loginis modelis: visuomeninių judėjimų ir miškininkystės verslo sąveikos schema



Šaltinis: sudaryta autoriaus

Modelio struktūra paremta literatūros analize, kurios pagrindu išskirti keturi pagrindiniai visuomeninių judėjimų veikimo konstruktai: taikios ir simbolinės, spaudimo, konfrontacinės bei institucinės formos. Ši veiklos diferenciacija leidžia sistemingai analizuoti ne tik judėjimų taktikų pobūdį, bet ir tai, kaip miškininkystės verslo atstovai suvokia šiuos veiksmus. Verslo reakcijos struktūroje atsispindi, kaip šis suvokimas virsta vertinimais dėl veiklos, reputacijos ar plėtros planų rizikų, tampa atspirties tašku tolimesniam sprendimų priėmimui – nuo rizikos ir naudos analizės iki strateginio santykių valdymo su suinteresuotomis grupėmis.

Toks tyrimo modelis suponuoja kokybinę tyrimo logiką, kuri leidžia ne tik aprašyti tiriamą reiškinį, bet ir gilintis į skirtingų veikėjų – visuomeninių judėjimų ir miškininkystės verslo atstovų – požiūrius, patirtis bei strateginį atsaką, siekiant suprasti jų sąveikos dinamiką įprastame kontekste. Kaip pažymi Gaižauskaitė ir Valavičienė, „atliekant kokybinį tyrimą, siekiama atskleisti tiriamojo reiškinio visybę jo įprastame kontekste“ (Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016).

Modelis taip pat remiasi tyrimo klausimų logika: Ką daro judėjimai (reikalavimai ir veikimo formos)? Kaip tai paveikia verslą (poveikio vertinimas)? Kaip verslas reaguoja (strategijos ir santykių valdymas)? Toks konstrukcijų išdėstymas ne tik padeda struktūruoti duomenų analizę, bet ir užtikrina konceptualų pagrindą visam tyrimo procesui.

2.2 Tyrimo organizavimas

Tyrimas siekia išnagrinėti sudėtingą socialinį reiškinį – kokius reikalavimus visuomeniniai judėjimai kelia ir kokiomis veiklos formomis juos pateikia, taip darydami poveikį miškininkystės verslui Lietuvoje ir kaip šis verslas į tai reaguoja. Tyrimo tikslas nėra tik nustatyti kiekybinius faktus, o analizuoti ir atskleisti veikėjų požiūrius, patirtis, suvokimus bei strateginį atsaką į išorinius reikalavimus, todėl būtina tyrimo strategija, kuri leistų atskleisti visuminį reiškinio vaizdą jo natūraliame socialiniame kontekste.

Tokio pobūdžio tyrimui labiausiai tinka atvejo analizė, kuri, kaip pažymi Robson, yra „empirinė strategija, kai tiriamas šiuolaikinis reiškinys jo realiam kontekste, naudojant įvairius duomenų šaltinius“ (Robson, 2002). Šis tyrimas įgyvendinamas apklausiant dvi suinteresuotąsias šalis – visuomeninius judėjimus ir miškininkystės verslo įmones – atskirais pusiau struktūruotais interviu, siekiant užtikrinti duomenų iš skirtingų perspektyvų įtraukimą. Atvejo analizė leidžia tyrėjui ne tik suprasti tiriamą reiškinį, bet ir atskleisti jo sąveikas su platesniu socialiniu, politiniu bei ekonominiu kontekstu. Yin papildomai pabrėžia, kad ši strategija ypač tinkama tada, kai „reiškinio ir konteksto ribos nėra aiškiai atskirtos“ (Yin, 2003), kaip ir šio tyrimo atveju, kur poveikis miškininkystės verslui ir santykiai su visuomeniniais judėjimais nėra ištirti ir aiškūs.

Tyrimo klausimas – „Kokį poveikį miškininkystės verslui daro visuomeniniai judėjimai ir kaip formuojasi santykių valdymo praktikos?“ – apima ne tik poveikio turinio ir formos aspektus, bet ir platesnę sąveikų dinamiką: kokie reikalavimai keliami, kaip jie perduodami, bei kaip verslas į juos reaguoja. Tokiai daugiasluoksnei analizei reikalingas metodas, leidžiantis atskleisti tiek veikėjų požiūrius, tiek procesų eigą realiam kontekste. Tokiais atvejais tinkamiausia yra atvejo analizės strategija, kadangi, kaip pažymi Saunders, Lewis ir Thornhill, „atvejo analizės strategija taip pat turi reikšmingą gebėjimą atsakyti į klausimus „kodėl?“, taip pat į klausimus „kas?“ ir „kaip?“, nors pastarieji („kas?“ ir „kaip?“) dažniau būna apklausų strategijos objektas“ (Saunders ir kt., 2007, p. 139). Taip pat Saunders, Lewis ir Thornhill (2007) pažymi, kad atvejo analizė tinka, kai siekiama „išsamiai suprasti tiriamą reiškinį ir jo sąsajas su platesniu kontekstu“ (Saunders ir kt., 2007, p. 139). Atvejo analizės strategija dera su tyrimo modeliu, kuris remiasi reikalavimų perdavimo, jų suvokimo poveikio vertinimo ir santykių valdymo grandine – tokia struktūra negali būti tinkamai atskleista be kontekstinės gylės analizės. Tai patvirtina pasirinktos strategijos pagrįstumą siekiant ne pamatuoti, o atskleisti santykius, jų reikšmę, mechanizmus miškininkystės verslo ir visuomeninių judėjimų sąveikos kontekste.

Interviu struktūra ir eiga. Šiame darbe taikomas kokybinis tyrimo metodas, kurio pagrindinis duomenų rinkimo būdas – pusiau struktūruoti interviu. Šis metodas leidžia išsamiai suprasti miškininkystės verslo atstovų patirtis, taikomas strategijas ir patiriamus iššūkius, susijusius su visuomeninių judėjimų veikla. Pusiau struktūruoti interviu suteikia galimybę tyrėjui

lanksčiai adaptuoti klausimus pagal respondento atsakymus, taip sudarant sąlygas giliau analizuoti aktualias temas (Saunders ir kt., 2007). Tokia metodologija ypač tinkama, kai siekiama tirti sudėtingus socialinius reiškinius, kuriuos sunku kiekybiškai išmatuoti (Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016). Be to, kokybinis tyrimas padeda ne tik identifikuoti pagrindines tendencijas, bet ir atskleisti giluminius motyvus bei santykių dinamiką – tai itin svarbu analizuojant verslo ir visuomenės sąveiką miškininkystės sektoriuje.

Tyrime bus naudojami du klausimynai, pritaikyti skirtingoms respondentų grupėms:

- A grupė – visuomeninių judėjimų atstovai (trukmė ~30 min.)
- B grupė – miškininkystės verslo atstovai (trukmė 40–60 min.)

Siekiant užtikrinti duomenų nuoseklumą ir kontekstinį jautrumą, pirmiausia bus apklausiami A grupės atstovai. Jų atsakymai bus panaudoti formuluojant papildomus klausimus B grupės respondentams – ypač siekiant įvertinti, kokį poveikį šie reikalavimai daro įmonėms, kaip jie pasiekia verslą ir kokios yra jų interpretacijos. Tokiu būdu galima nustatyti, kuri dalis visuomeninių reikalavimų realiai paveikia miškininkystės verslus, kokiomis veiklos formomis tai vyksta ir kaip šis poveikis yra vertinamas. Ši metodinė struktūra leidžia atskleisti ne tik tiesioginį, bet ir netiesioginį poveikį, prisidedant prie gilesnio socialinių sąveikų ir verslo atsako analizės.

Duomenų rinkimo eiga. Interviu buvo vykdomi nuotoliniu arba gyvu būdu, priklausomai nuo respondentų galimybių. Kiekvienas interviu buvo įrašomas (gavus sutikimą) ir transkribuojamas tolimesnei analizei. Tokiu būdu surinkti duomenys leis įvertinti visuomeninių judėjimų poveikį miškininkystės verslui bei verslo atsaką į šiuos veiksmus, nustatant pagrindines sąveikos tendencijas, kurios bus analizuojamos tyrimo rezultatuose.

Duomenų analizės metodas. Atsižvelgiant į tyrimo tikslą – suprasti, kokį poveikį visuomeniniai judėjimai daro miškininkystės verslui Lietuvoje, kokiais būdais tie reikalavimai pateikiami ir kaip šis verslas reaguoja – tyrime pasirinkta Gioia metodologija, sukurta siekiant struktūruotai ir konceptualiai analizuoti sudėtingus socialinius reiškinius organizacijų kontekste (Gioia ir kt., 2013).

Gioia metodologija taikoma, kai siekiama kurti teorines išvalgas remiantis detaliu empiriniu duomenų pagrindu, ypač kai tyrimo klausimai apima „kas?“, „kaip?“ ir „kodėl?“ aspektus – kaip ir šiuo atveju. Metodologija leidžia apjungti indukcinę ir dedukcinę analizę: tyrimo pradžioje naudojami teoriniai konstruktai (pvz., visuomeninių judėjimų veiklos formos), o vėliau vystomos naujos temos, kylančios iš empirinio pagrindo. Dėl savo aiškos struktūros (1st order codes, 2nd order themes ir aggregate dimensions), Gioia metodas leidžia palaipsniui perkelti analizę nuo empirinių citatų link konceptualių išvalgų.

Pasirinkimo pagrindimas taip pat susijęs su tyrimo objektu: siekiant atskleisti verslo ir visuomenės santykių dinamiką, požiūrius, reakcijas į spaudimą ir pasipriešinimo formas, būtina

įsigilinti į veikėjų subjektyvius naratyvus. Gioia metodologija tam itin tinkama, nes leidžia išgryninti dalyvių vartojamus terminus, išsaugoti kontekstualumą ir pateikti nuoseklų konceptualų modelį. Kaip pastebi Gioia, tokio tipo analizė ypač naudinga, kai siekiama paaiškinti naujus arba menkai ištirtinėtus procesus, kurie vyksta tikrame socialiniame kontekste (Gioia ir kt., 2013).

Duomenų apdorojimo eiga. Duomenų analizė šiame tyrime buvo atliekama vadovaujantis Gioia metodologijos principais, kurie leidžia sistemingai struktūruoti kokybinius duomenis, pereinant nuo empirinių išsakymų prie konceptualių išvadų. Analizė vyko etapais, siekiant užtikrinti skaidrumą ir interpretacinį patikimumą (Gioia ir kt., 2013).

Pirmiausia, visi pusiau struktūruoti interviu bus įrašomi, transkribuojami pažodžiui ir atidžiai peržiūrimi. Siekiant palaikyti aiškų struktūravimą, duomenys bus analizuojami atskirai kiekvienai grupei, taip išvengiant šališko interpretavimo ir užtikrinant aiškią veikėjų perspektyvų diferenciaciją.

Analizė vyks trimis etapais:

Pirmo lygmens kodai (angl. 1st order codes): remiantis pažodinėmis citatomis, bus išskiriami empiriniai pastebėjimai – respondentų vartojami terminai, požūriai, įvardijami reiškiniai. Šiame etape siekiama išlaikyti informantų kalbos autentiškumą.

Antrojo lygmens temos (angl. 2nd order themes): grupuojant panašius pirmo lygmens kodus, bus kuriamos apibendrintos temos, leidžiančios susieti empirinius duomenis su konceptualiais ar teoriniais kontekstais.

Teminės kategorijos (angl. Aggregate dimensions): galiausiai, bus suformuotos aukštesnio lygmens kategorijos, atspindinčios pagrindines tyrimo analizės dimensijas, tokias kaip poveikio vertinimas, santykių valdymas ar strateginis atsakas.

Visas analizės procesas bus atliekamas naudojantis „Word“ ir „Excel“ programomis, kuriant sistemingas lenteles su citatomis, kodais ir temomis. Toks struktūruotas analizės planas leis palaipsniui formuoti konceptualų supratimą apie miškininkystės verslo ir visuomeninių judėjimų sąveiką bei jų dinamiką.

2.3 Respondentų atranka, tiriamos imties charakteristikos ir interviu klausimynas

Tikslinės grupės „A grupė“ – visuomeninių judėjimų atstovų atrankos kriterijai:

1. **Juridinis statusas** – judėjimas turi būti registruotas kaip asociacija, viešoji įstaiga ar kita teisės forma (tikrinama rekvizitais.lt duomenų bazėje).
2. **Veiklos sritis** – organizacijos veikla turi būti tiesiogiai susijusi su miškininkystės sektoriumi, apimant miškų apsaugą, politikos formavimą ar aplinkosauginius protestus.
3. **Vieša veikla ir įsitraukimas** – judėjimas aktyviai veikia viešojoje erdvėje, dalyvauja diskusijose, akcijose ar teikia pasiūlymus valdžios institucijoms.

4. **Atstovo pozicija** – interviu dalyviai turi būti organizacijos lyderiai, atstovai ar ekspertai, galintys detaliai pristatyti organizacijos veiklą ir požiūrį į miškininkystės sektorių.

Imties dydis tikslinei grupei „A grupė“

Tikslinei „A grupei“ (visuomeninių judėjimų atstovams) planuojamas 7-10 interviu imties dydis. Šis dydis buvo pasirinktas atsižvelgiant į tyrimo tikslą, tyrimo klausimų pobūdį bei kokybinių tyrimų praktikoje rekomenduojamą informacinės soties (angl. data saturation) principą. Pasak Gaižauskaitės ir Valavičienės, kokybiniuose tyrimuose siekiama ne kiekybinio reprezentatyvumo, o informacinės vertės – todėl svarbu apklausti tiek dalyvių, kiek pakanka atskleisti temų įvairovei ir pasiekti teminį prisotinimą (Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016). Remiantis tyrimo eiga, planuojamas interviu skaičius turėtų užtikrinti pakankamą duomenų gylį ir įvairovę, apimančią skirtingus visuomeninių judėjimų veiklos profilius, geografines sritis ir pozicijas sektoriaus atžvilgiu.

Interviu klausimynas visuomeninių judėjimų atstovams

Pusiaus struktūruoto interviu klausimynas visuomeninių judėjimų atstovams buvo sudarytas remiantis tyrimo modelio konstruktais, siekiant išsiaiškinti, kokius reikalavimus judėjimai kelia miškininkystės verslui, kokiomis veiklos formomis tai įgyvendinama ir kaip jie vertina atsaką iš verslo ir valdžios institucijų. Klausimynas suskirstytas į tris grupes:

1. Įžanginiai klausimai padeda užmegzti ryšį su respondentais ir išsiaiškinti jų asmeninį bei organizacijos vaidmenį miškininkystės sektoriuje.
2. Atviri klausimai orientuoti į pagrindinių reikalavimų ir veiklos strategijų atskleidimą.
3. Giluminiai klausimai naudojami siekiant išplėsti temą, paaiškinti motyvus, vertinimus ir siekius, atskleisti strateginius veikimo aspektus bei ateities vizijas.

Klausimai formuluoti taip, kad būtų galima identifikuoti ne tik empirines išvagas, bet ir konceptualizuoti juos vėlesnėje analizėje pagal tyrimo modelio struktūrą. Klausimynas pateikiamas kaip priedas Nr. 1.

Tikslinės grupės „B grupė“ – miškininkystės verslo atstovų atrankos kriterijai:

1. **Teisinė forma** – į tyrimą įtraukiamos įmonės, registruotos kaip UAB, AB, MB ar kitos miškininkystės veikla užsiimančios organizacijos (tikrinama rekvizitai.lt duomenų bazėje).
2. **Veiklos pobūdis** – respondentai atstovauja įmones, kurios užsiima miškų valdymu, medienos ruošos darbais, miškininkystės paslaugomis arba miškų sertifikavimu ir kurioms gali turėti įtakos visuomeninių judėjimų veikla.

3. **Patirtis rinkoje** – įtraukiamos įmonės, veikiančios miškininkystės sektoriuje ne mažiau kaip 3 metus, kad respondentai galėtų pateikti įžvalgas apie ilgalaikį visuomeninių judėjimų poveikį verslui.
4. **Atsakinga pozicija įmonėje** – interviu dalyviai yra įmonės vadovai, strateginio planavimo specialistai ar kiti aukšto lygio sprendimų priėmėjai, kurie gali pateikti detalią informaciją apie įmonės strategijas, priemones ir reakcijas į visuomeninių judėjimų keliamus reikalavimus.

Imties dydis tikslinei grupei „B grupė“

Šiam tyrimui pasirinktas tikslinis imties dydis – 7–10 miškininkystės verslo atstovų arba iki kol bus pasiektas informacinis sodrumas.

Interviu klausimynas miškininkystės verslo atstovams

Pusiau struktūruoto interviu klausimynas miškininkystės verslo atstovams sudarytas remiantis tyrimo modelio konstruktais, siekiant išsiaiškinti, kaip įmonės suvokia visuomeninių judėjimų keliamus reikalavimus, kokį poveikį jaučia savo veiklai bei kokias strategijas taiko valdydamos šiuos santykius. Klausimynas suskirstytas į šešias temines sritis, atitinkančias analizės blokus: poveikio suvokimas, reikšmingumo vertinimas, rizikos ir naudos įžvalgos, santykių valdymas, judėjimų vaidmuo strateginiame valdyme ir papildomi klausimai apie ateities perspektyvas.

Pokalbis pradedamas neformaliais įžanginiais klausimais, kurie nėra įtraukti į struktūrą – jie skirti sukurti palankią pokalbio atmosferą, užmegzti ryšį su respondentais ir padėti jiems lengviau įsitraukti į tyrimo temą.

Klausimai formuluoti taip, kad leistų ne tik surinkti faktinę informaciją, bet ir suprasti giluminius vertinimus, požiūrius bei organizacines reakcijas į visuomeninių judėjimų veiklą. Visas klausimynas pateikiamas kaip priedas Nr. 2.

3 VISUOMENINIŲ JUDĖJIMŲ POVEIKIS MIŠKININKYSTĖS VERSLUI LIETUVOJE TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ

3.1 Visuomeninių judėjimų apklausos rezultatai

Empirinis tyrimas buvo atliktas taikant kokybinį metodą, siekiant giliau suprasti visuomeninių judėjimų ir miškininkystės verslo sąveikas. Duomenys rinkti pusiau struktūruotais interviu su dviejų suinteresuotųjų grupių atstovais – visuomeniniais judėjimais ir miškininkystės verslu.

Pirmiausia buvo atlikti interviu su visuomeninių judėjimų atstovais, siekiant išgryninti jų pozicijas ir reikalavimus. Tai leido tiksliau formuluoti klausimus verslo atstovams ir geriau suprasti platesnį kontekstą, kuriame veikia abi grupės.

Kiekvienam pokalbiui buvo parengtas atvirų klausimų rinkinys, apimantis reikalavimus miškininkystės verslui, veikimo būdus, patirtis bendradarbiaujant su verslu ir valdžios institucijomis bei numatomas veiklos kryptis. Tai sudarė pagrindą įžvalgų apie esamas sąveikas ir būsimus iššūkius identifikavimui.

Iš viso buvo atlikti aštuoni interviu laikotarpiu nuo 2025 m. kovo 27 d. iki balandžio 11 d. Interviu trukmė svyravo nuo 24 min. 37 sek. iki 55 min. 39 sek. Keturi pokalbiai vyko gyvai, o kiti keturi – nuotoliniu būdu, naudojant „Teams“ platformą. Interviu atlikti su atstovais iš organizacijų, kurios veikia skirtingą laiką – nuo neseniai įkurtų (2024 m.) iki veikiančių daugiau nei dešimtmetį (nuo 2010 m.). Bendra interviu trukmė sudarė 5 val. 27 min. 49 sek., o vidutinė vieno interviu trukmė – 40 min. 59 sek. Bendras interviu transkripcijų žodžių kiekis siekia šiek tiek daugiau nei 27 tūkstančius žodžių, todėl galima teigti, kad sukaupta išsami ir analizei pakankamai išplėtotą empirinę medžiagą. Visa interviu struktūrinė informacija pateikiama 6 lentelėje.

6 Lentelė

Interviu su visuomeninių judėjimų atstovais: duomenų suvestinė

Kodas	Interviu data	Trukmė	Organizacijos įkūrimo metai	Forma
J1	2025-03-27	35:17	2020	Gyvas susitikimas
J2	2025-03-29	41:42	2019	Teams
J3	2025-04-02	28:48	2021	Gyvas susitikimas
J4	2025-04-03	55:39	2022	Gyvas susitikimas
J5	2025-04-03	51:45	2023	Gyvas susitikimas
J6	2025-04-04	48:23	2010	Teams
J7	2025-04-10	24:37	2024	Teams
J8	2025-04-11	41:38	2020	Teams

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal atliktus interviu duomenis.

Siekiant apsaugoti dalyvių tapatybę ir organizacijų interesus, interviu analizėje naudojami kodai: **J1–J8**, kurie atitinka konkretų interviu eiliškumą, bet neleidžia identifikuoti atskirų asmenų ar organizacijų.

Visi interviu buvo įrašyti ir transkribuoti, o jų analizė atlikta taikant kokybinės turinio analizės metodą. Šis metodas leidžia struktūruotai tirti tekstinius duomenis, identifikuoti pagrindines temas ir nagrinėti jų tarpusavio ryšius. Tyrime buvo derinamas deduktyvus ir induktyvus požiūris – analizė pradėta remiantis iš anksto numatytais temomis (pvz., reikalavimai, verslo reakcija, institucijų vaidmuo, ateities planai), tačiau tyrimo metu buvo atsižvelgta ir į naujai išryškėjusius aspektus, kuriuos atskleidė pašnekovai. Toks metodas leidžia išlaikyti analitinį lankstumą ir geriau atskleisti tiriamų reiškinių prasmę bei sudėtingumą.

Šiame tyrimo skyriuje pradedama visuomeninių judėjimų – kaip vienos iš pagrindinių tyrime analizuojamų suinteresuotųjų šalių – empirinės analizės apžvalga.

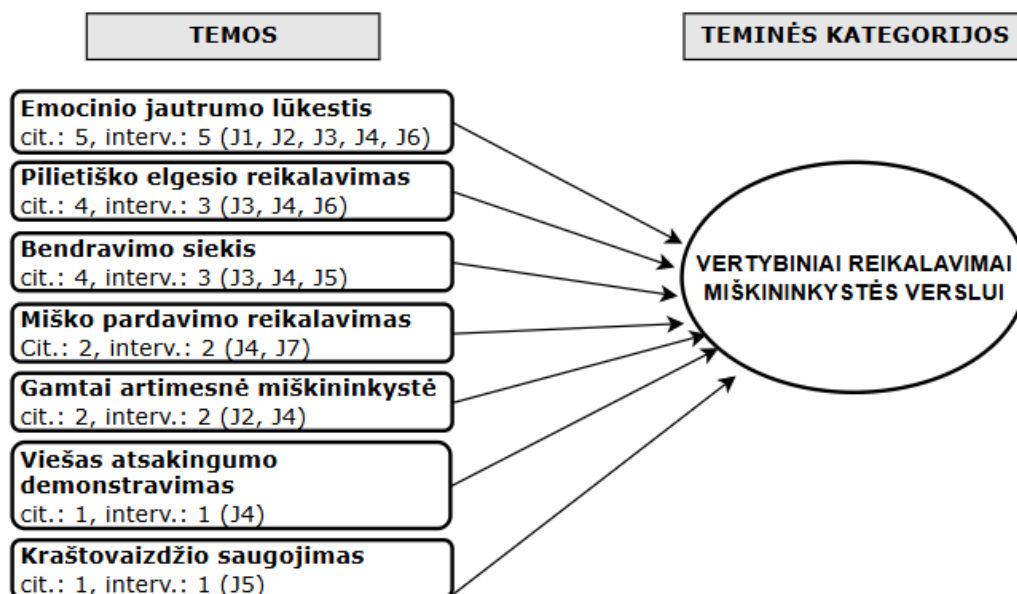
3.1.1 Visuomeninių judėjimų reikalavimai

Tyrimo metu paaiškėjo, kad visuomeninių judėjimų atstovai miškininkystės verslui kelia įvairaus pobūdžio reikalavimus – tiek tiesiogiai, tiek netiesiogiai. Šie reikalavimai atspindi ne tik vertybinius lūkesčius ir praktinius pasiūlymus, bet ir siekį paveikti platesnę institucinę bei visuomeninę aplinką. Analizė ir vizualinis duomenų atvaizdavimas buvo grindžiami Gioia siūlomu teminių kategorijų struktūravimo modeliu. Toliau pateikiamos pagrindinės temos, kurios išryškėjo interviu metu, kartu su jų interpretacijomis bei iliustratyviais pavyzdžiais.

Visuomeninių judėjimų atstovai išreiškė įvairialypius vertybinius lūkesčius miškininkystės verslui, kurie, remiantis atliktu kokybiniu tyrimu, buvo susisteminti į septynias temines kategorijas, pateikiamas 6 paveiksle. Visos temos ir jas pagrindžiančios citatos pateikiamos priede Nr. 3.

6 Paveikslas

Reikalavimai miškininkystės verslui: vertybiniai reikalavimai



Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Gioia et al. (2013)

Dažniausiai įvardijamas reikalavimas – emocinio jautrumo lūkestis, akcentuojantis poreikį verslui mišką suvokti ne vien kaip ekonominį išteklių, bet ir kaip kultūrinės bei emocinės reikšmės turinčią vertybę. Vienas iš respondentų teigė: „jam širdžiai mielas ir įdomus, kad galėtų šitą tą lopinėį, tiesiog nu saugoti“ (J1). Ši nuostata atskleidžia visuomenės siekį išsaugoti jautrias teritorijas – upelius, šlaitus, atmintinas istorines vietas – kaip bendrą kultūrinį paveldą. Pilietiško elgesio reikalavimas siejamas su verslo socialinės atsakomybės pripažinimu ir platesnio konteksto įvertinimu priimant sprendimus. Kaip pažymėjo vienas iš interviu dalyvių, „labai žiūrima, taip iš savo visiškai intereso. Suprantu, kad verslo tai yra prioritetas, ar ne, bet mes turime matyti plačiau“ (J4). Tokie pasisakymai suponuoja verslo pareigą atsižvelgti į visuomeninius interesus ne tik formaliai, bet ir etiškai.

Bendravimo siekis išryškina egzistuojančią komunikacinę atskirtį tarp miškininkystės verslo ir visuomeninių grupių. Vienas iš respondentų apibūdino situaciją teiginiu: „tokio žmogiško pokalbio trūksta. Visi tokiom sienom atsitvėrė“ (J4). Tai signalizuoja apie pasitikėjimo stoką ir poreikį pereiti nuo vienpusio informavimo prie abipusio dialogo.

Miško pardavimo reikalavimas įvardijamas kaip praktinis siūlymas įsigyti tam tikrus miškų plotus, siekiant juos apsaugoti visuomeniniais arba gamtosaugos pagrindais. Tačiau, kaip akcentavo vienas iš pašnekovų, „nebuvo nei vieno verslo atstovo, kuris geranoriškai būtų pardavęs, nebent jis pats būtų norėjęs pirmoje vietoje parduot“ (J7). Tai atskleidžia ribotą verslo lankstumą net ir ekonominiu požiūriu palankiose situacijose. Gamtai artimesnės miškininkystės reikalavimas išreiškia ekologinį požiūrį, kad ūkinė veikla turi būti derinama su natūraliais gamtos

ciklais. „Turėtų labiau suprasti ir mokytis, kaip reikia vykdyti gamtai artimą miškininkystę“ (J2), – siūlė vienas iš aktyvistų, pabrėždamas poreikį jautresniam ūkininkavimo planavimui.

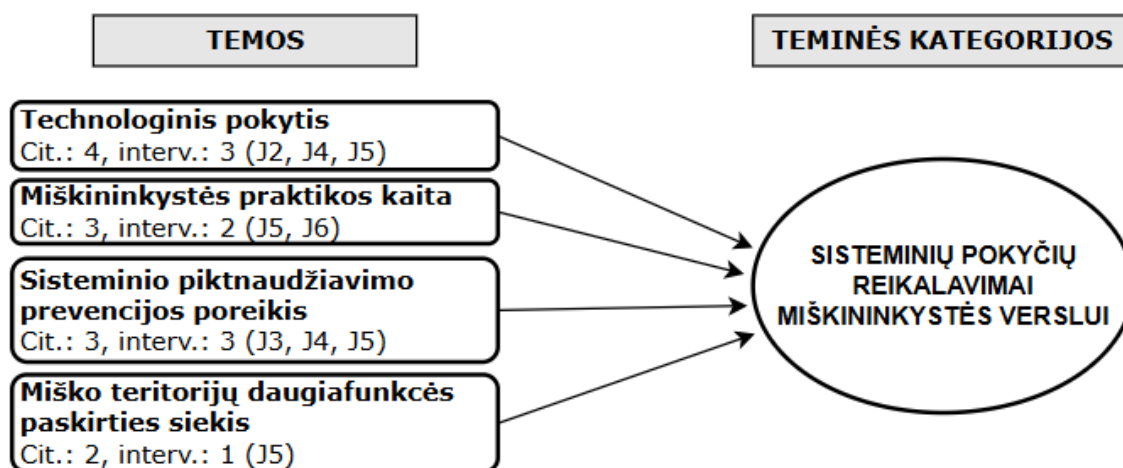
Kraštovaizdžio saugojimo reikalavimas atskleidžia vizualinės ir simbolinės miško vertės suvokimą. Kaip pažymėta viename interviu: „sanitariniais kirtimais būna tiesiog išmiškina gražiausias Lietuvos Europos vietas“ (J5). Ši nuostata siejasi su estetikos ir teritorinės tapatybės išsaugojimu. Viešo atsakingumo demonstravimas grindžiamas prielaida, kad aktyvus skaidrumas ir pozityvi komunikacija gali prisidėti prie pasitikėjimo didinimo. Vienas iš respondentų pateikė pavyzdį: „kad girtis mūsų miške peri gandas [...], džiaugiamės, gali reklamuoti“ (J4). Tai rodo, kad komunikacijos stoka sukuria įtarumą, kurį būtų galima sumažinti kryptingu informavimu apie atsakingą veiklą.

Apžvelgti visuomeninių judėjimų pateikiami vertybiniai reikalavimai miškininkystės verslui atskleidžia socialinės atsakomybės lūkesčius. Tai moralinio pobūdžio lūkesčiai, kurie išreiškia visuomenės norą matyti jautresnį, bendruomeniškesnį ir atsakingesnį miškininkystės verslo elgesį. Juose minimi etiniai argumentai, paremti bendrystės, pagarbos aplinkai bei dialogo siekio principais.

Antroji teminė kategorija, išryškėjusi tyrimo metu, yra sisteminių pokyčių reikalavimai miškininkystės verslui. Šie reikalavimai atspindi struktūrinius visuomenės lūkesčius, susijusius su technologiniais, organizaciniais ir teisiniais miškininkystės veiklos pokyčiais (žr. 7 pav.). Temos apima ne tik ūkinės veiklos korekcijas, bet ir poreikį pertvarkyti bendrą miškų naudojimo sistemą, siekiant didesnio skaidrumo, atsakomybės ir darnaus vystymosi. Visos temos ir jas pagrindžiančios citatos pateikiamos priede Nr. 4.

7 Paveikslas.

Reikalavimai miškininkystės verslui: sisteminių pokyčių reikalavimai



Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Gioia et al. (2013)

Respondentai kėlė klausimą dėl šiuo metu naudojamos technikos tinkamumo. Dabartinė sunki švediška technika, anot jų, nėra pritaikyta Lietuvos reljefui ar dirvožemiui. „Technikos kitokios gali reikėti, kuri nebūtinai yra ta įprasta didelė sunkiasvorė švediška technika“ (J2), – pažymėjo pašnekovas. Kartu išsakyta lūkestis, kad kirtimai ateityje būtų vykdomi su tylesne ir mažiau žalą darančia technika, pavyzdžiui, „su kokiais elektriniais traktoriais“ (J4), atspindintis ir aplinkosauginius motyvus – provėžų gylis įvardijamas kaip ypač problemiškas.

Be techninių aspektų, keliamas ir platesnis ūkinės praktikos pokyčių poreikis. Miškų tvarkymas, kaip teigiama, turėtų būti atliekamas tausiai, tausojant ekosistemą ir vengiant visapusiško sunaikinimo. „Geriau ne suniokot, kiek įmanoma, tą patį padaryti nesuniokojant“ (J5) – šis pasakymas atskleidžia selektyvaus, labiau diferencijuoto miškininkavimo viziją.

Kita tema – piktnaudžiavimo prevencijos poreikis. Dalis pašnekovų išreiškė nepasitikėjimą leidimų sistema, kurią, jų nuomone, kai kurie miškininkystės subjektai išnaudoja piktnaudžiavimui. „Gauni leidimą sanitariniam eglutės šalinimui [...], tada važiuoja technika ir kad būtų efektyviau – tada pjauna visą“ (J5). Taip išreiškiama abejonė dėl faktinio teisės aktų įgyvendinimo ir institucinio veikimo skaidrumo.

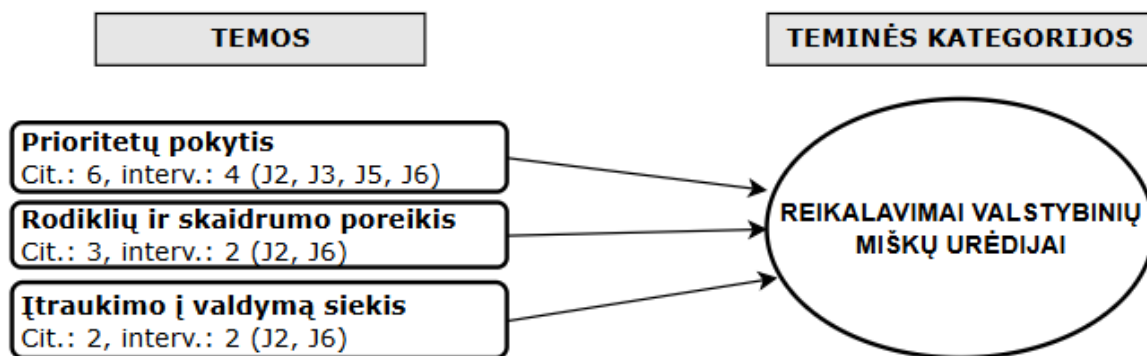
Interviu duomenyse išreiškiamas lūkestis, kad miškininkystės veikla būtų derinama su kitomis funkcijomis, pavyzdžiui, turizmu ar rekreacija. „Miško plotai, kurie yra prižiūrimi verslo, būtų taip pat galima juos naudoti ir kitoms veikloms“ (J5).

Apibendrinant galima teigti, kad respondentų išsakytos įžvalgos atskleidžia sisteminių pokyčių lūkestį miškininkystės verslui – siekiama technologinių, praktinių ir institucinės kontrolės pokyčių bei platesnio požiūrio į miško teritorijų panaudojimą.

Tyrimo rezultatai parodė, kad reikšminga visuomeninių judėjimų dalis reikalavimus nukreipia Valstybinių miškų urėdijai – valstybės valdomai įmonei, kurios savininkė yra Lietuvos Respublika (*Valstybinių miškų urėdija*, s.a.), o savininko teises ir pareigas įgyvendina Aplinkos ministerija. Dėl šio valstybinio statuso ši įmonė vertinama kaip institucija, turinti pareigą derinti pelno siekį su viešuoju interesu, todėl jai dažnai formuluojami pokyčio reikalavimai, susiję su skaidrumu, atskaitomybe, ilgalaikiais tikslais ir visuomenės interesų atstovavimu. 8 paveiksle pateikiamos pagrindinės temos, susijusios su šios įmonės veiklai keliamais reikalavimais. Visos temos ir jas pagrindžiančios citatos pateikiamos priede Nr. 5.

8 paveikslas

Reikalavimai Valstybinių miškų urėdijai



Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Gioia et al. (2013)

Respondentai išreiškė prioritetų persvarstymo lūkestį – anot jų, dabartinėje įmonės veikloje pernelyg didelė reikšmė teikiama pelno siekimui, o nepakankamai dėmesio skiriama viešajam, ekologiniam ir socialiniam interesui. Tokios išvalgos rodo siekį transformuoti valstybinių miškų valdymo esmę – nuo pelno siekio prie ilgalaikių visuomeninių, ekologinių ir kultūrinių tikslų. Vienas iš pašnekovų teigė, kad „valstybė iš tikrųjų labai greitai galėtų, pakeisdama lūkesčius urėdijai, pakeisti politiką tose saugomose teritorijose“ (J3). Šis požiūris siūlo per lūkesčių laišką keisti ne tik įmonės veiklos kryptį, bet ir platesnę miškininkystės politiką.

Rodiklių ir skaidrumo poreikis siejamas su tuo, kad Valstybinių miškų urėdijos veikla turi būti vertinama ne vien ekonominiais, bet ir socialiniais bei aplinkosauginiais rezultatais. „Grįžtamasis ryšys turėtų būti žymiai didesnis“ (J2), – pastebi vienas iš pašnekovų, kalbėdamas apie atsakomybę už biologinės įvairovės išsaugojimą. Ši tema atskleidžia nepasitenkinimą dėl nepakankamo veiklos vertinimo per ekologinę prizmę ir poreikį išplėsti viešai prieinamus rodiklius, kurie leistų visuomenei geriau suprasti įmonės poveikį aplinkai.

Galiausiai, išsakytas įtraukimo į valdymą lūkestis atspindi siekį, kad valstybiniai miškai būtų valdomi atsižvelgiant į visuomenės balsą. „Tai yra visų piliečių miškas“ (J2), – teigė vienas iš respondentų, pabrėždamas visuomenės teisę dalyvauti sprendžiant dėl viešojo intereso turinio. Tai apima ne tik formalų įsitraukimą į konsultacijas, bet ir realų dalyvavimą formuojant strategines kryptis, rodiklių pasirinkimą bei prioritetų nustatymą.

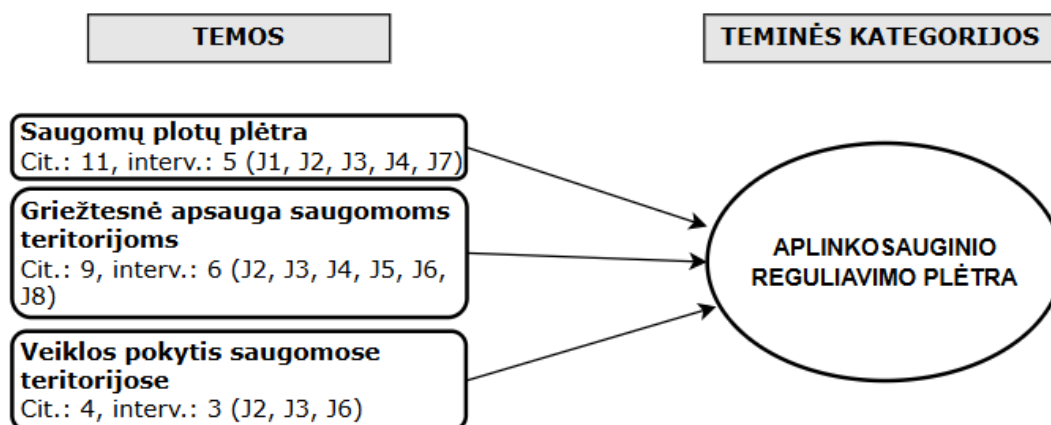
Nors dalis visuomeninių judėjimų dalyvauja aktyviose diskusijose dėl miškininkystės veiklos, tyrimo duomenys rodo, kad tiesioginiai reikalavimai verslui dažnai nėra formuluojami. Reikalavimų adresatas daugeliu atvejų yra valstybės institucijos, kurios laikomos atsakingomis už sektoriaus reguliavimą ir bendrą politikos kryptį. Kaip pažymėjo vienas iš pašnekovų, „bent jau kur aš dalyvauju, tai nėra jokių reikalavimų verslui – yra gal labiau lūkestis iš valstybės“ (J7).

Atsižvelgiant į tai, toliau pristatomos temos, atskleidžiančios visuomeninių judėjimų reikalavimus, nukreiptus valdžios institucijoms.

Pirmoji teminė kategorija, išryškėjusi visuomeninių judėjimų reikalavimuose, nukreiptuose į valdžios institucijas, yra aplinkosauginio reguliavimo plėtra. Nors šie reikalavimai nėra tiesiogiai adresuojami miškininkystės verslui, jie formuoja platesnį politinį ir institucinį lauką, kuriame veikia verslo subjektai, todėl yra reikšmingi šio tyrimo kontekste. Ši kategorija atspindi visuomeninių iniciatyvų siekį stiprinti teisinę ir institucinę apsaugą gamtiniu požiūriu vertingiausioms teritorijoms (žr. 9 pav.). Joje išryškėja siekis ne tik plėsti saugomų teritorijų ribas, bet ir įtvirtinti griežtesnius apsaugos režimus bei keisti ūkinės veiklos principus šiose vietovėse. Visos temos ir jas pagrindžiančios citatos pateikiamos priede Nr. 6.

9 Paveikslas

Reikalavimai valdžios institucijoms: aplinkosauginio reguliavimo plėtra



Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Gioia et al. (2013)

Respondentai dažnai akcentavo poreikį reikšmingai padidinti saugomų miškų apimtį nacionaliniu mastu. Vienas pašnekovas teigė, kad „bent 30 % miškų turi būti saugomi gamtai, trečdalis jų – griežtai, formuojant sengires“ (J2), o kitas pridūrė, jog „dešimt procentų šalies teritorijos turi būt griežtai saugomos“ (J1). Tokie pasisakymai atspindi strateginį siekį peržiūrėti miškų paskirties proporcijas ir numatyti aiškesnį balansą tarp ekonominių ir ekologinių funkcijų. Kai kurie dalyviai siūlė atskirus plotus skirti bendruomenių, kultūriniais ar nemedieniniams poreikiams, tuo pačiu ribojant galimybę naudoti visus miškus ūkinei veiklai.

Tuo pačiu keliama abejonė dėl esamos saugomų teritorijų sistemos veiksmingumo. Anot pašnekovų, dabartinis modelis dažnai sukuria tik apsaugos iliuziją: „mes iš tikrųjų, kaip ir kuriam iliuziją saugojimo [...], gaunasi, kad meluojam visuomenei“ (J3). Tokios pastabos atskleidžia nusivylimą formalia apsauga, kai faktinis veiklos ribojimas neįgyvendinamas. Pasak kai kurių

respondentų, reikėtų pereiti prie griežtesnių režimų – rezervatų ar specialiųjų apsaugos zonų – ir pilnai uždrausti kirtimus bent dalyje teritorijų, kurios šiuo metu įvardijamos kaip saugomos.

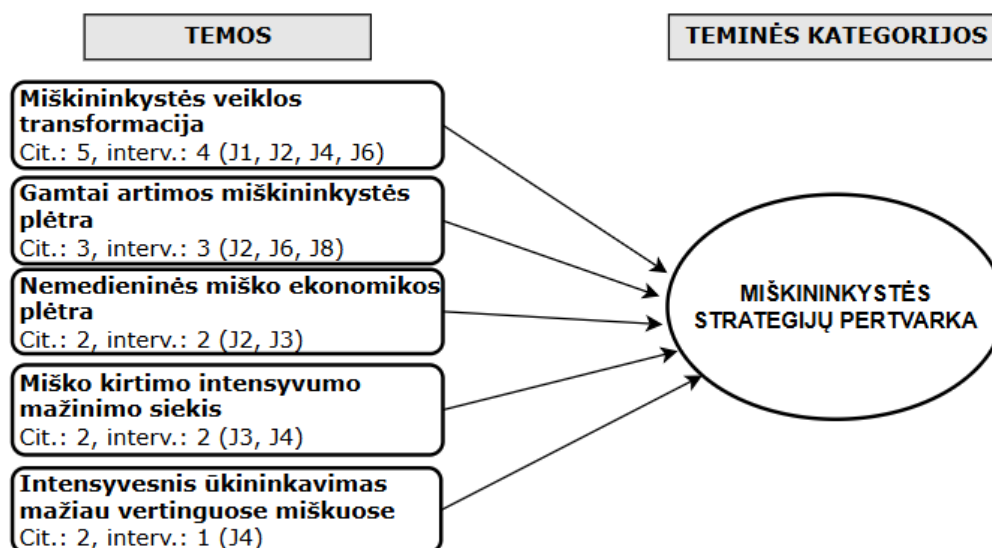
Diskusijoje iškilo ir ūkinės veiklos pobūdžio klausimas saugomose teritorijose. Pašnekovai siūlo diferencijuoti kirtimų pobūdį ar visai jų atsisakyti jautresnėse zonose. Vienas iš jų įvardijo lūkestį, kad „saugomose teritorijose bus kitokia miškininkystė“ (J6), o kitas siūlė, jog „reikia išskirstyti, kokie kirtimai gali būti daromi, arba iš viso gal susitarsim, kad ir nebebūtų daromi“ (J2). Ši pozicija rodo, jog siekiama įtvirtinti ne tik teritorinius ribojimus, bet ir veiklos kokybinius pokyčius – pereinant prie gamtiškesnių ar nedestruktyvių miškininkystės praktikų.

Apibendrinant, aplinkosauginio reguliavimo plėtros reikalavimai atskleidžia visuomeninių judėjimų siekį stiprinti tiek teritorinį miškų apsaugos mastą, tiek jų apsaugos kokybę – griežtinant režimus, ribojant ūkinę veiklą ir siekiant sisteminių pokyčių miškininkystės reguliavimo politikoje.

Antroji teminė kategorija, atskleidžianti visuomeninių judėjimų reikalavimus valdžios institucijoms, yra miškininkystės strategijų pertvarka (žr. 10 pav.). Ši kategorija apima siūlymus keisti bendrą miškininkystės veiklos logiką – atsitraukti nuo dominuojančio pramoninio modelio ir ieškoti sprendimų, kurie būtų suderinti su ilgalaikiais gamtosauginiais ir visuomeniniais interesais. Visos temos ir jas pagrindžiančios citatos pateikiamos priede Nr. 7.

10 Paveikslas

Reikalavimai valdžios institucijoms: miškininkystės strategijų pertvarka



Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Gioia et al. (2013)

Respondentai dažniausiai akcentavo poreikį transformuoti miškininkystės veiklą, ypač gyvenviečių ar saugomų teritorijų aplinkoje. Kaip teigė vienas iš pašnekovų, „ten turėtų būti

vykdoma visai kita miškininkystė“ (J2). Šiame kontekste keliamas tvarumo reikalavimas, kritikuojant ir atrankinių kirtimų žalą.

Taip pat buvo pabrėžiama gamtai artimos miškininkystės plėtros svarba – kaip alternatyva plyniesiems kirtimams. „Siekiam, kad gamtai artimos miškininkystės praktikos įsigalėtų vis didesniu mastu“ (J2), – pastebėjo vienas iš dalyvių.

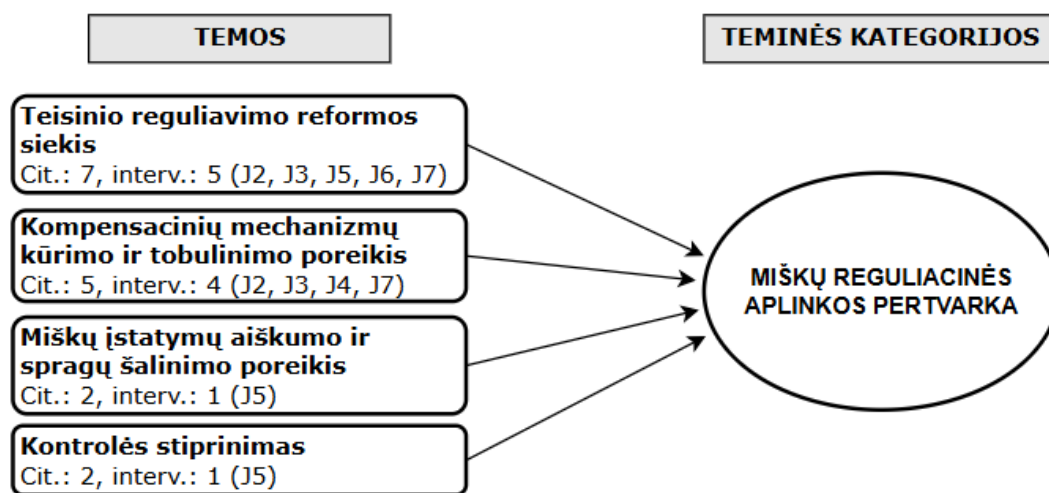
Mažiau dažnai, bet reikšmingai buvo minėtos temos, tokios kaip nemedieninės miško ekonomikos plėtra, kurioje siūlyta stiprinti neeksploatacines veiklas (pvz., uogavimą, rekreaciją), miško kirtimo intensyvumo mažinimas bei intensyvesnis ūkininkavimas mažiau vertinguose miškuose, kuris siūlomas kaip kompromisinė strategija.

Apibendrinant, šios temos atskleidžia siekį pertvarkyti miškininkystės strategiją taip, kad ji būtų orientuota į ekologinį diferencijavimą, gamtosauginius prioritetus ir miškininkystės veiklų įvairovę.

Trečioji teminė kategorija, atspindinti visuomeninių judėjimų reikalavimus valdžios institucijoms, yra miškų reguliacinės aplinkos pertvarka (žr. 11 pav.). Ši kategorija apima pasiūlymus koreguoti teisinę sistemą, spręsti įstatymų spragas, tobulinti kompensavimo mechanizmus bei stiprinti priežiūros institucijų galią. Visos temos ir jas pagrindžiančios citatos pateikiamos priede Nr. 8.

11 Paveikslas

Reikalavimai valdžios institucijoms: miškų reguliacinės aplinkos pertvarka



Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Gioia et al. (2013)

Plačiausiai aptarta tema buvo teisinio reguliavimo reformos siekis. Dalyviai išreiškė susirūpinimą dėl šiuo metu egzistuojančios sistemos nelogiškumo ir nenuoseklumo. „Turim tokią šizofrenišką situaciją“ (J6), – įvardijo vienas iš pašnekovų, kviesdamas diferencijuoti viešųjų ir privačių miškų reguliavimą bei sukurti veiksmingą mechanizmą nacionaliniu mastu.

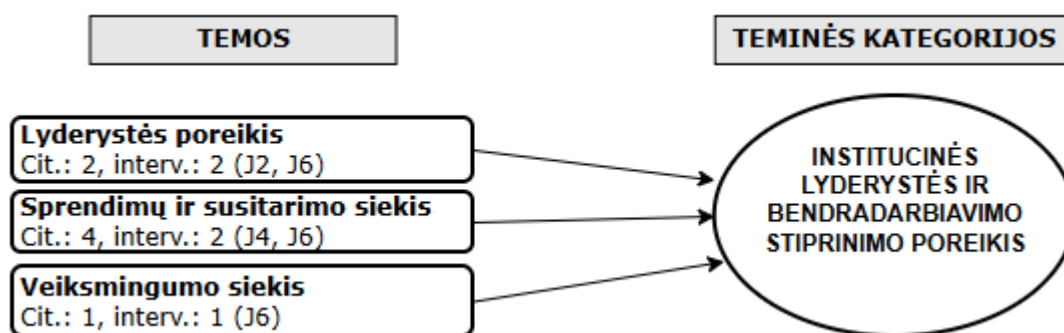
Kita plačiau nagrinėta tema – kompensacinių mechanizmų kūrimas, ypač privačių miškų savininkams, kuriems taikomi ūkinės veiklos ribojimai. Kaip pažymėjo vienas pašnekovas, „valstybė turėtų dirbti su kompensaciniais mechanizmais“ (J7), iš anksto apibrėžiant sąlygas, kuriose būtų mokamos išmokos už išsaugojimą. Respondentai taip pat pažymėjo, kad miškų įstatymų aiškumas yra būtina sąlyga veiksmingam reguliavimui, nes dabartiniai teisės aktai leidžia įvairias interpretacijas ir spragas. „Įstatymų kūrėjai palieka tam tikrų keistų interpretacijų“ (J5), – komentavo vienas iš dalyvių, kritikuodamas teisinį neapibrėžtumą. Kontrolės stiprinimas buvo įvardytas kaip būtinybė užtikrinti faktinį taisyklių laikymąsi. Anot vieno respondento, „valstybės saugomų teritorijų tarnyba neturi galios, yra tik tokia reprezentatyvi labiau“ (J5), o tikrosios kontrolės funkcijos, jų manymu, šiuo metu neveikia.

Šios temos atskleidžia giluminį visuomeninių judėjimų siekį peržiūrėti miškininkystės reguliavimo sistemą ir užtikrinti, kad ji atitiktų tiek aplinkosaugos, tiek visuomenės lūkesčius.

Kita visuomeninių judėjimų išskirta reikalavimų kryptis valdžios institucijoms yra institucinės lyderystės ir bendradarbiavimo stiprinimo poreikis (žr. 12 pav.). Ši kategorija išryškina lūkestį, kad viešasis sektorius ne tik užtikrintų formalią kontrolę ar reguliavimą, bet ir imtųsi aktyvesnio vaidmens sprendžiant miškininkystės sektoriaus konfliktus bei užtikrinant ilgalaikę viziją. Visos temos ir jas pagrindžiančios citatos pateikiamos priede Nr. 9.

12 Paveikslas

Reikalavimai valdžios institucijoms: institucinės lyderystės ir bendradarbiavimo stiprinimo poreikis



Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Gioia et al. (2013)

Pirmiausia buvo pabrėžtas lyderystės poreikis – siekis, kad institucijos, ypač Aplinkos ministerija, prisiimtų aiškesnį koordinacinį vaidmenį. Vienas iš pašnekovų akcentavo, kad „norėtusi daugiau lyderio vaidmens [...], kad tikrai supranta, kaip galima būtų rasti kompromisą tarp skirtingų mūsų ir verslo pusės“ (J2).

Kartu išsakytas sprendimų ir susitarimo siekis, atkreipiant dėmesį į ilgai truncančias derybines padėtis, neefektyvų sprendimų priėmimą ir atsakomybės vengimą. Kaip teigė vienas iš

respondentų, „kartais man trūksta ryžtingesnių sprendimų [...] mes atsitraukiam, jūs čia dabar kapokitės, daužykitės“ (J4). Tokie vertinimai atskleidžia poreikį konstruktyvesniam tarpinstituciniam dialogui.

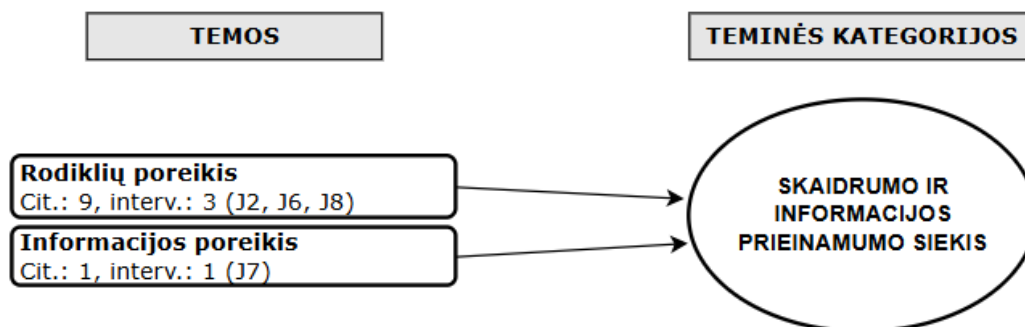
Veiksmingumo siekis apėmė konkrečius pasiūlymus, kaip pagerinti koordinavimą, pavyzdžiui, įsteigiant funkcionuojančias konsultacines tarybas. Pašnekovas pabrėžė, jog „jeigu Aplinkos ministerija atliktų savo funkciją, sukurtų normalią [...] konsultacinę tarybą“ (J6), būtų lengviau pasiekti suderinamų sprendimų.

Apibendrinant, ši kategorija parodo visuomeninių judėjimų lūkestį, kad valstybės institucijos aktyviau dalyvautų miškininkystės sektoriaus krypties formavime, skatintų bendradarbiavimą ir stiprintų pasitikėjimą viešojo sektoriaus gebėjimu koordinuoti interesus.

Kritika dėl informacijos trūkumo ir lūkestis dėl didesnio skaidrumo atsispindi teminėje kategorijoje skaidrumo ir informacijos prieinamumo siekis (žr. 13 pav.). Šioje kategorijoje išskirtos dvi temos: institucinių rodiklių poreikis ir bendresnis informacijos prieinamumo klausimas. Visos temos ir jas pagrindžiančios citatos pateikiamos priede Nr. 10.

13 Paveikslas

Reikalavimai valdžios institucijoms: skaidrumo ir informacijos prieinamumo siekis



Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Gioia et al. (2013)

Ypač reikšminga yra rodiklių tema, kuri buvo minima net 9 kartus trijuose skirtinguose interviu (J2, J6, J8). Tai rodo stiprų visuomeninių judėjimų lūkestį turėti objektyvius, aiškius ir reguliariai atnaujinamus matavimo duomenis apie miškų būklę, naudojimą ir tvarumo lygį. Kaip pastebėjo vienas pašnekovas, „jeigu mes išeinam į socialinę, tai iš viso mes net rodiklių neturim“ (J6), o kitas pabrėžė, kad „tai, ką aplinkos ministerija skelbia, neatitinka to, ką iš tiesų parašė savo miškų įstatyme“ (J2). Trūkstant šių duomenų, visuomenė negali efektyviai vertinti miškininkystės politikos pagrįstumo ar poveikio aplinkai.

Kartu išsakytas informacijos prieinamumo poreikis, susijęs su institucijų gebėjimu aiškiai ir laiku komunikuoti priimamus sprendimus bei jų teisinį pagrindą. Kaip pažymėjo vienas

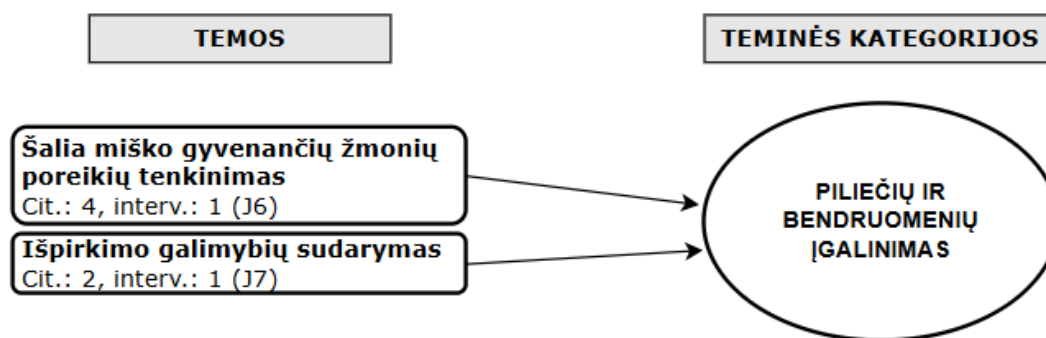
pašnekovas, „jeigu kažkokie teisės aktai, įstatymai, tariamės su teisininkais, su gamtininkais, kad gauti visapusišką informaciją“ (J7), kas rodo, kad net specialistams trūksta skaidrumo ir aiškumo.

Apibendrinant, ši kategorija atskleidžia visuomenės lūkestį, kad valstybės institucijos ne tik kurtų, bet ir viešai pagrįstai paaiškintų savo sprendimus, remtųsi patikimais rodikliais ir sudarytų sąlygas visuomenei suprasti, vertinti bei stebėti miškininkystės politiką.

Paskutinė teminė kategorija, išryškėjusi visuomeninių judėjimų reikalavimuose valdžios institucijoms, yra piliečių ir bendruomenių įgalinimas (žr. 14 pav.). Nors šiai kategorijai priskiriama mažiau citatų nei ankstesnėms, jos turinys yra ypač reikšmingas – čia kalbama apie piliečių teisę dalyvauti sprendimuose, susijusiuose su jų gyvenamąja aplinka ir miškų valdymu. Visos temos ir jas pagrindžiančios citatos pateikiamos priede Nr. 11.

14 paveikslas

Reikalavimai valdžios institucijoms: piliečių ir bendruomenių įgalinimas



Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Gioia et al. (2013)

Pagrindinis dėmesys skiriamas šalia miško gyvenančių žmonių poreikių tenkinimui. Pašnekovai išreiškė susirūpinimą dėl to, kad gyventojai, gyvenantys greta miškų, praktiškai neturi jokios realios įtakos jų tvarkymui. Kaip pažymėjo vienas iš jų: „jeigu miško savininkas turi mišką prie kažkokios gyvenvietės, gyvenvietės žmonės neturi praktiškai jokių teisių į tą savo aplinką“ (J6). Akcentuojama, kad turėtų būti sukurtas mechanizmas, leidžiantis žmonėms bent jau žinoti apie planuojamus veiksmus ar inicijuoti dialogą dėl susitarimų su miškininkystės subjektais.

Kartu iškilo tema apie išpirkimo galimybių sudarymą – tai pasiūlymas sukurti teisinį pagrindą, kuris leistų bendruomenėms išsipirkti joms svarbius miškus. Vienas iš pašnekovų pabrėžė, kad „tai yra bendruomenės įsitraukimas, galėjimas išsipirkti miškus šalia“ (J7), o tai reikštų aktyvesnį visuomenės dalyvavimą miškų apsaugos ir naudojimo sprendimuose.

Apibendrinant, šis blokas atskleidžia piliečių įgalinimo viziją, kurioje bendruomenės ne tik informuojamos, bet ir realiai įtraukiamos į sprendimų priėmimo procesus, susijusius su jų gyvenamosios aplinkos formavimu ir apsauga.

Tyrimo rezultatai atskleidė skirtingus visuomeninių judėjimų reikalavimų adresatus ir jų formuluotės pobūdį. Išskiriamos trys kryptys: tiesioginiai reikalavimai miškininkystės verslui, pusiau tiesioginiai – Valstybinių miškų urėdijai, ir netiesioginiai, bet reikšmingi – valdžios institucijoms. Pirmuoju atveju, reikalavimai orientuoti į verslo vertybinius pokyčius bei sisteminės ūkinės veiklos transformacijas – nuo emocinio jautrumo ir socialinės atsakomybės iki technologinių ir organizacinių permainų. Antrojoje kryptyje, Valstybinių miškų urėdija, kaip valstybės valdoma įmonė, sulaukia konkrečių lūkesčių dėl skaidrumo, atskaitomybės bei visuomenės įtraukimo į valdymą. Trečiojoje ir apimties prasme plačiausioje dalyje dominuoja reikalavimai valdžios institucijoms – čia reiškiamas poreikis keisti reguliacinę sistemą, strateginę miškininkystės kryptį, užtikrinti aiškesnį teisinį reguliavimą, stiprinti institucijų veikimą, didinti skaidrumą bei įgalinti piliečius ir bendruomenes dalyvauti miškų valdyme.

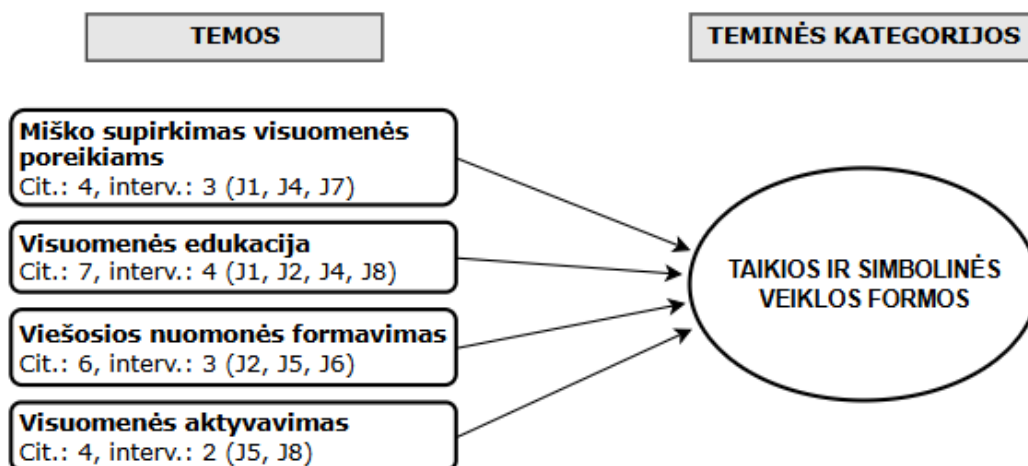
3.1.2 Visuomeninių judėjimų veiklos formos

Analizuojant visuomeninių judėjimų veiklos formas, buvo taikomas mišrus – dedukcinis ir indukcinis – analizės būdas. Kategorijų karkasas paremtas teorine literatūros apžvalga, pasitelkiant tokių autorių kaip Della Porta ir Diani (2006, 2014), Tilly (2004), Germain ir kt. (2019), bei Kountouris ir Williams (2023) darbus. Remiantis šių autorių įžvalgomis, išskirtos keturios pagrindinės veiklos formų kategorijos: taikios ir simbolinės, institucinės, spaudimo ir konfrontacinės veiklos formos. Tai sudarė pagrindą dedukciniam kodavimui, kuriuo siekta identifikuoti, kokiomis priemonėmis judėjimai siekia savo tikslų miškininkystės sektoriuje. Kartu su dedukcine struktūra analizėje buvo taikytas ir indukcinis metodas, leidęs identifikuoti naują teminę kategoriją – ateities veiklos trajektorijas. Ši kategorija nebuvo iš anksto numatyta teoriniame karkase, tačiau išryškėjo kaip reikšminga tyrimo metu.

Tyrimo rezultatai parodė skirtingą visuomeninių judėjimų dėmesį įvairioms veiklos formoms, tarp kurių viena iš gausiausiai atspindėtų interviu duomenyse buvo taikios ir simbolinės veiklos formos (žr. 15 pav.). Šios teminė kategorija pasižymi siekiu kurti įtaką per edukacines, kultūrines, bendruomenines veiklas, nukreiptas į visuomenę ir bendrą vertybinį pokytį. Visos temos ir jas pagrindžiančios citatos pateikiamos priede Nr. 12.

15 paveikslas

Visuomeninių judėjimų veiklos formos: taikios ir simbolinės



Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Gioia et al. (2013)

Pirmoji tema, išryškėjusi šioje kategorijoje, yra miško supirkimas visuomenės poreikiams. Respondentai pasakojo apie praktikas, kai privačiais resursais siekiama įsigyti miško plotus, norint juos apsaugoti nuo komercinio naudojimo bei skirti gamtai bei visuomenei. Kaip pastebėjo vienas pašnekovas, „mes tai stengiamės daryt savo pavyzdžiu išpirkdami reiškia tuos miškus“ (J1), o kitas nurodė konkrečius finansinius susitarimus su užsienio partneriais (J4). Ši veiklos forma atskleidžia simbolinį veiksma, kuriuo siekiama parodyti, kad yra ir alternatyvių, bendruomeninių miško apsaugos modelių.

Kita plačiai pasikartojusi tema buvo visuomenės edukacija. Ji apėmė įvairias švietėjiškas iniciatyvas – nuo edukacinių leidinių ir renginių iki gyvų susitikimų ir patyriminio mokymosi. Vienas iš respondentų pabrėžė, kad „ko gero dar svarbiau yra [...] visuomenės švietimas, ir ypatingai jaunimo“ (J1). Akcentuotas tiek žinių perdavimas, tiek žmonių sąmoningumo didinimas apie miškų apsaugą, jų reikšmę ir galimus panaudojimo būdus, alternatyvius plyniesiems kirtimams. Edukacija buvo suvokiama kaip ilgalaikio pokyčio priemonė, ugdanti atsakingą pilietinę laikyseną.

Trečioji tema – viešosios nuomonės formavimas – atskleidė visuomeninių judėjimų siekį daryti poveikį diskursui apie miškininkystės politiką. Interviu dalyviai minėjo pastangas komunikuoti savo pozicijas per viešąsias kampanijas, viešus pasisakymus, straipsnius ir renginius. Vienas iš jų teigė: „mes galim skleisti alternatyvią nuomonę, jungt bendraminčius“ (J5). Ši tema artimai siejasi su informacijos sklaida bei viešosios erdvės naudojimu kaip strategine platforma siekiant visuomenės palaikymo.

Ketvirtoji tema – visuomenės aktyvavimas – susijusi su siekiu paskatinti platesnį žmonių įsitraukimą. Buvo minimos diskusijos su bendruomenėmis, meniniai pasirodymai, susitikimai,

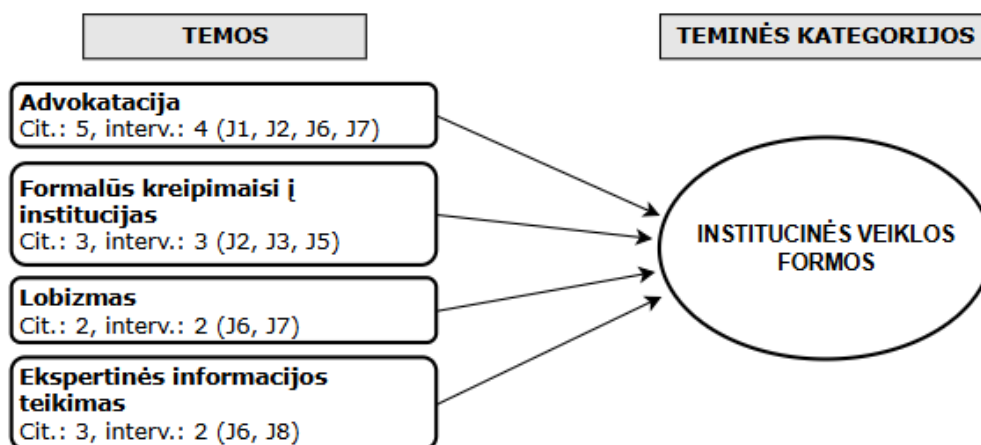
kurių metu žmonės kviečiami reflektuoti savo santykį su mišku ir įgalinami veikti. Pasak vieno iš pašnekovų, „kad žmonės pradėtų kalbėti apie miškus, apskritai diskutuoti, kokie jie turi būti“ (J8). Ši veikla ne tik kelia sąmoningumą, bet ir stiprina socialinius ryšius tarp aktyvistų bei vietos gyventojų.

Apibendrinant, taikios ir simbolinės veiklos formos pasižymi stipriu vertybiniu pagrindu – jos siekia ilgalaikių pokyčių, remiantis ne konfrontacija, o įtraukimu, švietimu ir bendradarbiavimu. Šios veiklos dažniausiai laikomos teisėtomis, tačiau jų įtaka (galia) ir skubumo pojūtis gali būti menkai pastebimi sprendimų priėmėjų akyse. Remiantis Mitchell, Agle ir Wood (1997) modeliu, tokios veiklos formos dažniausiai atitinka diskrecinių arba priklausomų suinteresuotųjų šalių kategorijas. Tačiau tai nėra statiška padėtis – esant augančiam visuomenės susidomėjimui, žiniasklaidos dėmesiui ir politiniam rezonansui, jos gali transformuotis į lemiančias (turinčias visus tris atributus – galią, teisėtumą ir skubumą) ir tapti svarbiu veiksmu sprendimų priėmimo procesuose. Taip pat neatmetama galimybė, kad, jei šios veiklos įgauna spaudimo ar reputacinės žalos bruožų, jų pozicija gali pakisti ir verslo akimis būti suvokiama kaip pavojinga, ypač jei pradedamas tiesioginis poveikis organizacijai. Tokiu būdu taikios veiklos gali ne tik kurti vertybinį pagrindą pokyčiui, bet ir evoliucionuoti į reikšmingą spaudimo ar strateginio dialogo formą, priklausomai nuo jų poveikio masto ir institucijų reakcijos.

Interviu rezultatai parodė, kad viena iš dažniausiai pasitaikančių veiklos formų – institucinės veiklos formos – buvo aktyviai įvardijama kaip visuomeninių judėjimų strateginė kryptis miškininkystės srityje (žr. 16 pav.). Šios formos apima bandymus daryti įtaką sprendimų priėmimui instituciniu lygmeniu – per kontaktą su politikais, ekspertines žinias ar viešus pasiūlymus. Jų tikslas – keisti politiką formaliais kanalais, siekiant ilgalaikio poveikio teisėkūros ar reguliavimo procesuose. Visos temos ir jas pagrindžiančios citatos pateikiamos priede Nr. 13.

16 Paveikslas

Visuomeninių judėjimų veiklos formos: institucinės veiklos



Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Gioia et al. (2013)

Tarp išryškėjusių temų dažniausiai buvo minima advokatacija. Šioje temoje buvo akcentuojamas platus veiklos spektras – nuo pozicijų suformavimo ir raštų teikimo iki dalyvavimo darbo grupėse bei teisėkūros procese. Vienas iš respondentų pabrėžė, kad tai yra ne tik formalūs veiksmai, bet ir nuolatinis dialogas su politikais, kurio metu teikiami siūlymai viešojo intereso pagrindu: „advokacija, tai yra pilnas spektras, yra pozicijos suformavimas, įėjimas pas politikus ir dalyvavimas darbo grupėse“ (J6).

Temoje apie formalius kreipimusis į institucijas buvo atskleistas sistemingas dokumentų rengimas ir teikimas konkrečioms valstybės institucijoms, dažniausiai – Aplinkos ministerijai, jos padaliniais ar konkrečioms politikos formavimo grupėms. Vienas iš pašnekovų nurodė: „mes kiekvieną atvejį, tada kreipiamės į tam tikras institucijas, dažniausiai, net keletą“ (J5).

Lobizmo tema išskyrė pastangas ieškoti politinės paramos tarp skirtingų partijų ar atskirų Seimo narių. Ji siejama su strateginiu interesų atstovavimu ir politinio sąjungininkų rato plėtra. „Tai yra sutelkti kuo daugiau savo skirtingose partijose horizontaliai palaikančių politikų“ (J6), – komentavo vienas iš aktyvistų.

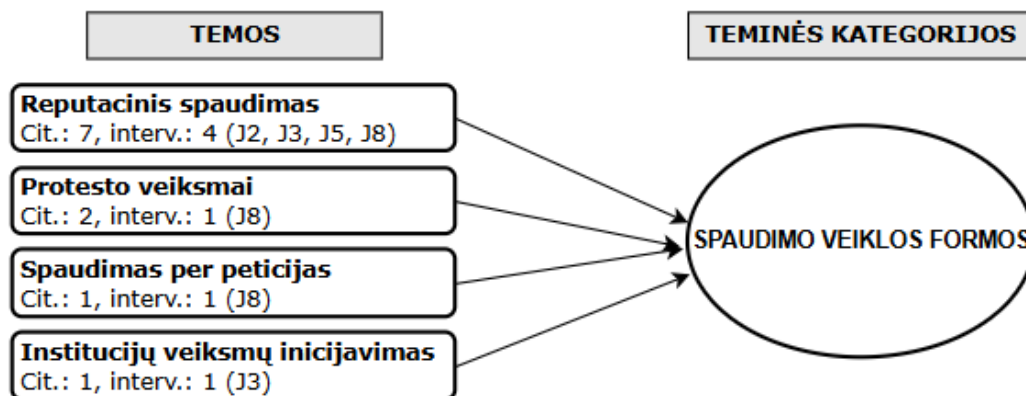
Ekspertinės informacijos teikimo tema buvo susijusi su tyrimų, tarptautinių pavyzdžių ir analitinių duomenų perdavimu sprendimų priėmėjams. Respondentai dalijosi patirtimis apie aktyvų dalyvavimą konferencijose, vizituose į ministerijas bei ekspertų grupių konsultacijas. „Pastoviai laikom tą informacinį srautą“ (J8), – pažymėjo vienas pašnekovas, o kitas papildė: „miškų pasiūlymus, aš iš tiesų su mokslininkais ir su ekspertais derindavau“ (J6).

Apibendrinant galima teigti, kad institucinės veiklos formos leidžia visuomeniniams judėjimams veikti kaip teisėtų sprendimų priėmimo proceso dalyviai. Remiantis Mitchell ir kt. (1997) suinteresuotųjų šalių modeliu, šios grupės daugeliu atvejų atitinka priklausomų suinteresuotųjų šalių tipą – jos veikia teisėtai ir skubiai, tačiau dažnai jų poveikis priklauso nuo politikų, ekspertų ar viešosios nuomonės paramos. Esant stipresniam įsitraukimui į sprendimų priėmimą, jos gali pereiti į lemiančių suinteresuotųjų šalių kategoriją, ypač kai institucijos pripažįsta jų kompetenciją ir įtraukia į politikos formavimą.

Tyrimo rezultatai parodė, kad spaudimo veiklos formos buvo mažiau dominuojančios nei taikios ir simbolinės veiklos formos, tačiau išryškėjo, kaip reikšminga taktika tam tikrose situacijose (žr. 17 pav.). Šiai kategorijai priskirtos temos atspindėjo aktyvesnius ar net radikalesnius veikimo būdus, kuriais siekiama daryti tiesioginį ar netiesioginį poveikį miškininkystės verslui. Visos temos ir jas pagrindžiančios citatos pateikiamos priede Nr 14.

17 Paveikslas

Visuomeninių judėjimų veiklos formos: spaudimo veiklos



Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Gioia et al. (2013)

Reikšmingiausia spaudimo veiklos formų teminė kryptis buvo reputacinis spaudimas. Respondentai nurodė, kad dažnai viešai eskaluoja konfliktines situacijas – tiek per žiniasklaidą, tiek socialinius tinklus ar publikacijas – siekdami paveikti institucijų ar konkrečių asmenų sprendimus. Tokiais atvejais ne tiek kreipiamasi į institucijas formalia tvarka, kiek tikimasi, kad viešumo sukelta reputacinė žala paskatins pokytį. Vienas iš pašnekovų pabrėžė, kad kilus konfliktui su miškų urėdija, susitikimas įvyko vos po kelių dienų, nes „konfliktas buvo išviešintas“ (J2), o kitas aiškino, kad tokiais atvejais tiesiog siekia „per sugėdimą“ daryti spaudimą (J3).

Kitos trys temos – protesto veiksmai, spaudimas per peticijas ir institucijų veiksmų inicijavimas – buvo mažiau reprezentuotos. Protesto veiksmai minėti kaip retesnė, bet strategiškai svarbi priemonė esant jautrioms situacijoms – pavyzdžiui, Labanoro miško kirtimų metu ar kalbant apie miesto želdinius (J8). Spaudimas per peticijas išryškėjo tik viename interviu, tačiau nurodyta, kad per trumpą laiką buvo surinkta reikšmingas parašų skaičius – virš 12 000 (J8). Institucijų veiksmų inicijavimas buvo susijęs su atveju, kai po viešo kreipimosi buvo pradėtas oficialus tyrimas ir sukeltas viešas skandalas (J3).

Svarbu pažymėti, kad teminė kategorija spaudos veiklos formos tam tikrais atvejais persidengia su taikiomis ir simbolinėmis veiklos formomis, ypač kai kalbama apie viešumo siekį ar nuosaikesnes kampanijas. Vis dėlto šioje analizėje spaudimo formos išsiskiria griežtesniu tonu, orientacija į kritinį poveikį ir strategiją, paremtą ne tiek įtraukimu, kiek poveikiu per viešą spaudimą.

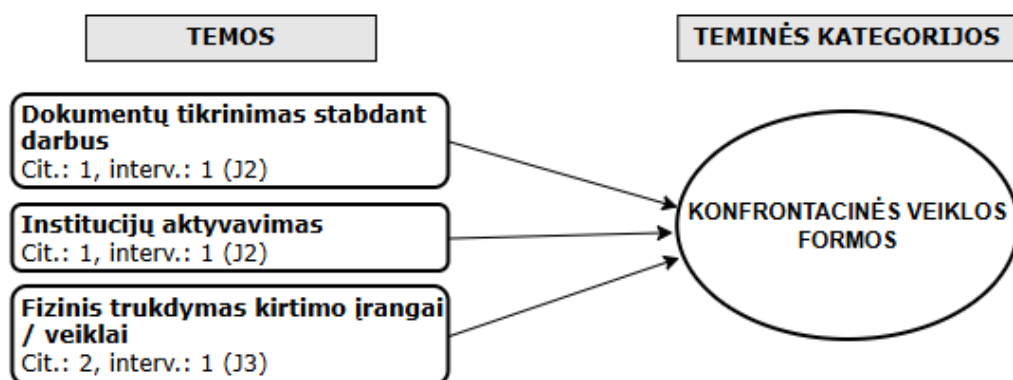
Spaudimo veiklos formos, žvelgiant per Mitchell, Agle ir Wood (1997) teorinį modelį, atskleidžia galimą perėjimą nuo mažiau įtakingų prie reikšmingesnių suinteresuotųjų šalių pozicijų. Reputacinio spaudimo, protestų ir peticijų naudojimas signalizuoja apie siekį padidinti skubumo bei galios atributus – dažnai tai daroma reaguojant į neveiklumą ar abejingumą iš

institucijų pusės. Šios formos gali būti siejamos su pavojingų suinteresuotųjų šalių (turinčių galią ir skubumą, bet ne teisėtumą) tipu, kai judėjimai kelia viešą spaudimą, bet jų pozicija dar nėra pripažinta kaip teisėta sprendimų priėmėjų akyse. Tačiau augant palaikymui, jų statusas gali pereiti į lemiančiųjų šalių – turinčių visus tris atributus – poziciją, ypač jei jų veikla tampa legitimu balsu viešojoje politikoje.

Konfrontacinės veiklos formos identifikuojamos kaip paskutinė iš keturių iš anksto numatytų teminių kategorijų, analizuojant visuomeninių judėjimų veiklos formas miškininkystės srityje (žr. 18 pav.). Nors ši teminė kategorija interviu duomenyse pasitaikė rečiau nei taikios ir simbolinės ar institucinės veiklos formos, kelios situacijos atskleidė aktyvistų pasirinktą tiesioginį reagavimą į galimus pažeidimus. Šios taktikos dažniausiai buvo taikomos esant įtarimams dėl teisės aktų nesilaikymo ar neteisėtų sprendimų. Visos temos ir jas pagrindžiančios citatos pateikiamos priede Nr. 15.

18 Paveikslas

Visuomeninių judėjimų veiklos formos: konfrontacinės veiklos



Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Gioia et al. (2013)

Viena iš išryškėjusių temų – dokumentų tikrinimas stabdant darbus – atskleidė atvejį, kai aktyvistai reikalavo pateikti kirtimo leidimus darbų vykdymo vietoje. Respondentas nurodė, kad susidūrė su bandymu jį išprašyti, tačiau jis pareikalavo leidimo, kuris, jo teigimu, turi būti turimas vietoje (J2).

Tema apie institucijų aktyvavimą atskleidė, kaip pilietiniai veiksmai paskatino oficialių institucijų įsitraukimą – policijos atvykimą ir viešo dėmesio sukėlimą. Vėliau paaiškėjo, kad planuoti kirtimai galimai buvo neteisėti (J2).

Fizinio trukdymo veiklos forma parodė labiausiai konfrontacinę elgesį, kai aktyvistai fiziškai stabdė darbus vietoje – sustabdydami techniką ar net lipdami ant jos (J3).

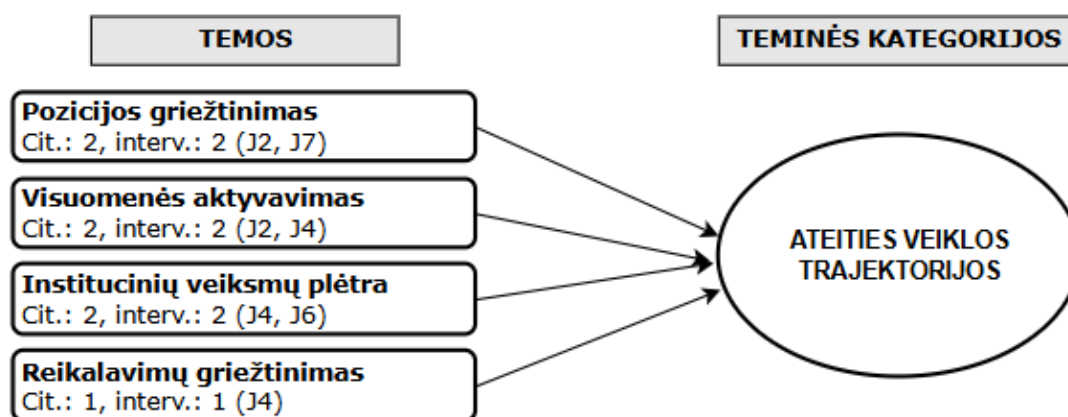
Konfrontacinės veiklos formos šiuo metu nėra reikšmingai paplitusios tarp visuomeninių judėjimų, tačiau jų egzistavimas atskleidžia potencialą eskaluoti veikimą, jei kiti būdai pasirodo neveiksmingi. Remiantis Mitchell, Agle ir Wood (1997) modeliu, tokios veiklos formos gali būti

siejamos su „pavojingomis“ suinteresuotosiomis šalimis – jos turi galią ir skubumą, bet trūksta teisėtumo. Vis dėlto, jei visuomenės aktyvumas toliau didės, o valstybės atsakas išliks vangus, šios grupės gali įgyti papildomų atributų ir pereiti į „lemiančiųjų“ poziciją. Tokiu atveju, kaip ir buvo aptarta analizuojant taikias bei simbolines veiklas, jų įtaka miškininkystės politikai galėtų reikšmingai išaugti.

Ateities veiklos trajektorijos išryškėjo indukciniu būdu analizuojant interviu duomenis – tai vienintelė teminė kategorija, kuri nebuvo iš anksto numatyta teoriniame karkase, tačiau paaiškėjo kaip aktuali tyrimo metu (žr. 19 pav.). Visos temos ir jas pagrindžiančios citatos pateikiamos priede Nr. 16.

19 Pavikslas

Visuomeninių judėjimų veiklos formos: ateities veiklos trajektorijos



Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Gioia et al. (2013)

Vienas iš pagrindinių signalų, atspindinčių galimus pokyčius, buvo pozicijos griežtinimo tendencija. Interviu dalyviai nurodė, kad teisėkūros nesuderinamumas su jų lūkesčiais skatins aiškesnį oponavimą: „jeigu miškų įstatymas tikrai neatitiks mūsų lūkesčių – žinoma, mes griežtinsime savo poziciją“ (J2). Taip pat išryškėjo visuomenės aktyvavimo reikšmė – dalyviai tikėjosi augančio susidomėjimo miškų politika: „visuomenės susidomėjimas šia tema, jisai auga, jisai nemažės“ (J4). Institucinių veiksmų plėtros tema siejosi su aktyvesniu teisinio kelio taikymu: „mes per mažai taikom teismus, mes dažniau turėtume eiti į teismus ir tvarkyti“ (J6). Galiausiai, reikalavimų griežtinimo tema išreiškė įspėjimą, kad dabartinis laikotarpis dar yra palankus dialogui: „po 10 metų [...] nesusitars taip, kaip susitartų dabar“ (J4).

Remiantis atlikta analize, galima daryti apibendrintą išvadą, kad pagrindinės ir ryškiausios interviu duomenyse atsiskleidusios visuomeninių judėjimų veiklos formos yra taikios ir simbolinės bei institucinės. Taikios ir simbolinės veiklos formos, tokios kaip miško supirkimas visuomenės reikmėms, edukacinės iniciatyvos, viešosios nuomonės formavimas ir visuomenės aktyvavimas, pasižymi stiprių vertybinių pagrindų bei orientacija į ilgalaikį sąmoningumo ugdymą

ir kultūrinį pokytį. Tuo tarpu institucinės veiklos formos – advokatacija, formalūs kreipimaisi į institucijas, lobizmas ir ekspertinės informacijos teikimas – atskleidžia tikslingą įsitraukimą į politikos formavimo procesus bei pastangas keisti reglamentavimą per teisėtus ir formalizuotus kanalus.

Spaudimo ir konfrontacinės veiklos formos tyrime pasirodė kaip mažiau dominuojančios, tačiau svarbios tam tikrose situacijose. Reputacinis spaudimas, protesto veiksmai ar dokumentų tikrinimas vietoje liudija apie galimą šių taktikų taikymą kritiniais momentais. Nors jos šiuo metu nėra pagrindinė strateginė kryptis, analizėje išryškėjusios ateities veiklos trajektorijos rodo, kad visuomeninių judėjimų elgsena gali plėstis ir stiprėti šia kryptimi – ypač tais atvejais, kai taikūs ar instituciniai keliai laikomi neveiksmingais.

Apibendrinant galima teigti, kad interviu duomenys leidžia susidaryti išsamų vaizdą apie tai, kokie reikalavimai yra keliami miškininkystės verslui ir kokiomis veiklos formomis jie išreiškiami – tiek tiesiogiai, tiek netiesiogiai, per institucines ar visuomenines sąsajas. Duomenys rodo, kad judėjimai reikalavimus verslui dažniausiai formuluoja per dvi pagrindines grandis – visuomenę ir valstybės institucijas, veikdami netiesiogiai, tačiau sistemškai. Šiuo keliu judėjimai siekia kelti reputacinius lūkesčius, formuojant viešąją nuomonę ir įvaizdžio rizikas (kas matyti spaudimo veiklose), ir inicijuoti reguliacinius pokyčius per valstybės institucijas, siekiant teisės aktų keitimo (kas atsiskleidžia institucinėse veiklose). Tai patvirtina ryškiai atsiskleidusios taikios ir simbolinės bei institucinės veiklos formos, kurios veikia kaip pagrindiniai tarpininkai tarp visuomeninių judėjimų ir miškininkystės sektoriaus.

3.2 Miškininkystės verslo atstovų apklausos rezultatai

Empirinio tyrimo antrasis etapas buvo skirtas miškininkystės verslo atstovų pozicijų ir patirčių analizavimui. Tyrimas buvo atliktas taikant kokybinį metodą – pusiau struktūruotus interviu, kurie leido gilintis į verslo atstovų suvokiamus reikalavimus, kylančius iš visuomeninių judėjimų, patiriamą poveikį ir taikomas atsakomąsias strategijas.

Analizės struktūra grįsta keturiais pagrindiniais klausimais: kokie reikalavimai išreiškiami, kaip jie pasiekia verslą, kokį poveikį sukelia ir ką bei kaip miškininkystės verslas daro į tai reaguodamas. Šie klausimai lėmė empirinės dalies teminę sandarą ir interpretacijų kryptis.

Iš viso buvo atlikti aštuoni interviu su skirtingų miškininkystės įmonių atstovais, laikotarpiu nuo 2025 m. balandžio 17 d. iki gegužės 15 d. Pokalbių trukmė svyravo nuo 23 min. 3 sek. iki 1 val. 4 min. 1 sek., o bendra visų interviu trukmė sudarė 5 val. 28 min. 42 sek. Dauguma interviu (7 iš 8) buvo atlikti gyvo susitikimo metu, vienas – nuotoliniu būdu naudojant „Teams“ platformą. Tyrime dalyvavusios įmonės atstovavo skirtingo dydžio ir istorijos organizacijoms – nuo įkurtų 1991 m. iki įsteigtų 2020 m.

Remiantis viešai prieinama informacija ir tyrimo autoriaus vertinimu, bendras apklaustų įmonių valdomo turto dydis gali siekti 600–700 mln. eurų. Tai leidžia teigti, kad tyrime dalyvavo reikšminga sektoriaus dalis, galinti atspindėti miškininkystės verslo pozicijas nacionaliniu mastu.

Analizei buvo panaudota daugiau nei 250 citatų, atrinktų iš pilnai transkribuotų interviu tekstų. Visų interviu struktūriniai duomenys pateikiami 7 lentelėje.

7 Lentelė

Interviu su miškininkystės verslo atstovais: duomenų suvestinė

Kodas	Interviu data	Trukmė	Organizacijos įkūrimo metai	Forma
V1	2025-04-17	42:32	2012	Gyvas susitikimas
V2	2025-04-17	51:49	2010	Gyvas susitikimas
V3	2025-04-18	39:45	1991	Teams
V4	2025-04-24	24:14	2020	Gyvas susitikimas
V5	2025-04-25	39:05	2008	Gyvas susitikimas
V6	2025-05-02	1:04:01	2010	Gyvas susitikimas
V7	2025-05-06	44:13	1995	Gyvas susitikimas
V8	2025-05-15	23:03	2016	Gyvas susitikimas

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal atliktus interviu duomenis.

Siekdami apsaugoti respondentų ir jų atstovaujamų organizacijų tapatybę, analizėje naudojami kodai V1–V8, kurie žymi interviu eiliškumą, tačiau neleidžia identifikuoti konkrečių asmenų ar įmonių.

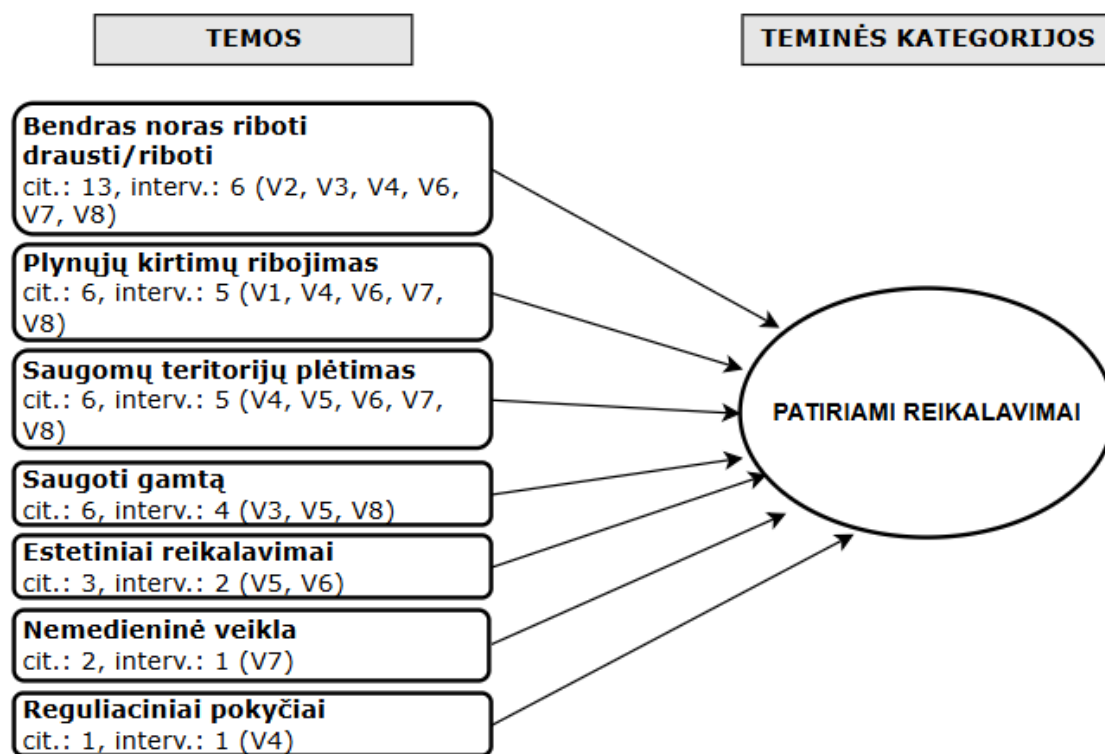
Kaip ir pirmojoje tyrimo dalyje, interviu analizė atlikta taikant kokybinės turinio analizės metodą. Taikytas tiek deduktyvus, tiek induktyvus požiūris – analizė struktūruota remiantis tyrimo modelyje numatytais kategorijomis (reikalavimai, veiklos formos, poveikis, verslo atsakas), tačiau buvo atsižvelgiama ir į kitus išryškėjusius aspektus, kuriuos iškėlė patys pašnekovai. Tai leido užfiksuoti ne tik bendrąsias tendencijas, bet ir kitas pozicijas, atskleidžiančias miškininkystės verslo reakcijas į viešąjį spaudimą ir pokyčius sektoriaus aplinkoje.

3.2.1 Miškininkystės verslo atstovų identifikuoti visuomeninių judėjimų reikalavimai

Tyrimo metu rezultatai parodė, kad miškininkystės verslo atstovai aiškiai identifikuoja įvairius visuomeninių judėjimų keliamus reikalavimus. Šie reikalavimai apima tiek tiesiogines praktines priemones, tiek vertybinius lūkesčius bei su miškų tvarkymu susijusias institucinės politikos kryptis. Analizės pagrindu suformuluotos septynios temos, pateiktos 20 paveiksle. Visos temos ir jas pagrindžiančios citatos pateikiamos priede Nr. 17.

20 paveikslas

Miškininkystės verslo atstovų identifikuoti visuomeninių judėjimų reikalavimai



Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Gioia et al. (2013)

Ryškiausiai juntamas spaudimas mažinti ar visai uždrausti miško kirtimus. Pasak pašnekovų, viešojoje erdvėje dominuoja nuostata, kad dalis miškų turėtų būti palikta gamtai, o kirtimai nevykdomi iki 30–50 % Lietuvos miškų. „Tarp 30–50 % visų Lietuvos miškų tiesiog stabdyti arba palikti gamtai artimus kirtimus“ (V8), – pastebėjo vienas dalyvių. Emocinį foną sustiprina neigiamas visuomenės požiūris į plynuosius kirtimus. Jie dažnai laikomi neetiškais ar net nusikalstamais, nors atitinka teisės aktus. Kaip teigė vienas respondentas, „plynas, jisai, nu, negražus reikalas – visi kabinasi iškart“ (V8). Taip pat juntamas nuoseklus siekis plėsti saugomas teritorijas. Verslo atstovai pažymi, kad tai reiškia reikšmingus veiklos ribojimus, kartais be realios diskusijos. „Siekis maksimaliai riboti miškininkystę – kuo daugiau plotų saugoti“ (V4), – komentavo pašnekovas.

Gamtos apsaugos idėjos dažnai išsakomos bendromis formuluotėmis. Nors siekiai suvokiami kaip pozityvūs, jų praktinis įgyvendinimas kelia klausimų dėl aiškumo ir taikymo ribų. „Jų tikslai – išsaugot gamtą ir kurt gėrį“ (V5), – lakoniškai reziumavo vienas dalyvių. Estetikos reikalavimai, susiję su miško vaizdu, taip pat pasirodė reikšmingi. Kirtavietės ar išretėję medynai sukelia gyventojų pasipiktinimą. „Poreikis matyt gražų mišką, o ne kirtavietę, išreiškiamas kaip viešas interesas“ (V6). Pastebimas ir augantis dėmesys alternatyvioms veikloms, tokioms kaip rekreacija ar turizmas. Šios veiklos pristatomos kaip pageidaujama alternatyva medienos gamybai:

„Propaguojama tai, kad kam ta mums reiškia medienos pramonė [...], turizmas“ (V7). Kai kurie dalyviai paminėjo ir siekį keisti reguliacinę aplinką. Nors ši tema nebuvo plačiai plėtojama, ji atskleidžia norą paveikti politinius sprendimus: „Komunikacija nukreipta [...] į reguliacinius pokyčius“ (V4).

Remiantis interviu su miškininkystės verslo atstovais, aiškiai matyti, kad miškininkystės verslas girdi visuomeninių judėjimų keliamus reikalavimus. Vienas iš ryškiausių ir plačiausiai atpažįstamų lūkesčių – saugomų teritorijų plėtra. Šis reikalavimas verslo vertinamas kaip tiesioginis ribojimas jų veiklai, o interviu atskleidžia supratimą, kad tai yra struktūrinė visuomeninių judėjimų pozicija, atliepianti jų siekį plėsti gamtinės aplinkos apsaugą bei sustiprinti reguliavimą. Šie aspektai atitinka 10 paveiksle išskirtą teminę kategoriją „Aplinkosauginio reguliavimo plėtra“, kurioje minimos temos apie saugomų plotų didinimą ir veiklos apribojimus jautriose teritorijose. Verslo atstovai taip pat pastebi, kad tokie reikalavimai neatsiejami nuo vertybinių motyvų, išreiškiamų, pavyzdžiui, siekiu taikyti gamtai artimą miškininkystę ar saugoti kraštovaizdį, kaip tai nurodyta 7 paveikslo teminėje kategorijoje „Vertybiniai reikalavimai miškininkystės verslui“.

Aiškiai identifikuojamas reikalavimas riboti plynuosius kirtimus, kuris, verslo požiūriu, dažnai kyla iš emocinio visuomenės reagavimo į vizualinį miško vaizdo pokytį. Šis lūkestis atitinka 11 paveiksle pateiktą teminę kategoriją „Miškininkystės strategijų pertvarka“, kurioje pabrėžiama būtinybė mažinti kirtimo intensyvumą ir transformuoti miškininkystės praktiką. Greta šios temos, verslas vis dažniau susiduria su raginimais pereiti prie nemedieninių veiklų – tokių kaip turizmas ar rekreacija. Tai atitinka visuomeninių judėjimų siūlymus plėtoti daugiavienį miško naudojimą (8 paveikslas) bei alternatyvias veiklas, akcentuojamas kaip priimtinesnės aplinkosauginiu ir socialiniu požiūriu.

Dalis išsakytų lūkesčių verslui pasirodo esantys estetiniai – siekiama, kad miškai vizualiai atrodytų patrauklūs. Šie aspektai tiesiogiai atliepia 7 paveikslo temą „Kraštovaizdžio saugojimas“.

Miškininkystės verslo girdimas reikalavimas saugoti gamtą, kuris dažnai išreiškiamas, kaip moralinis. Jis siejasi su temomis apie griežtesnę apsaugą saugomose teritorijose bei gamtai artimesnės miškininkystės taikymą (7 ir 10 paveikslai). Verslo atstovai pripažįsta šių siekių svarbą.

Ne mažiau svarbus aspektas – reikalavimai dėl reguliacinės aplinkos pokyčių. Kaip rodo interviu, verslas fiksuoja siekį keisti miškų įstatymus, stiprinti kontrolę bei šalinti spragas, kas koreliuoja su 12 paveiksle išskirta temine kategorija „Miškų reguliacinės aplinkos pertvarka“.

Galiausiai, bene plačiausiai verslo atpažįstama visuomeninių judėjimų pozicija yra bendras noras riboti ar visai uždrausti miškininkystės veiklą tam tikrose teritorijose. Verslo požiūriu, tokie siekiai neretai yra radikalūs, neatsižvelgiantys į ekonomines ir socialines pasekmes. Vis dėlto, šie lūkesčiai atitinka ne vieną visuomeninių judėjimų artikuliuotą teminę kategoriją – nuo

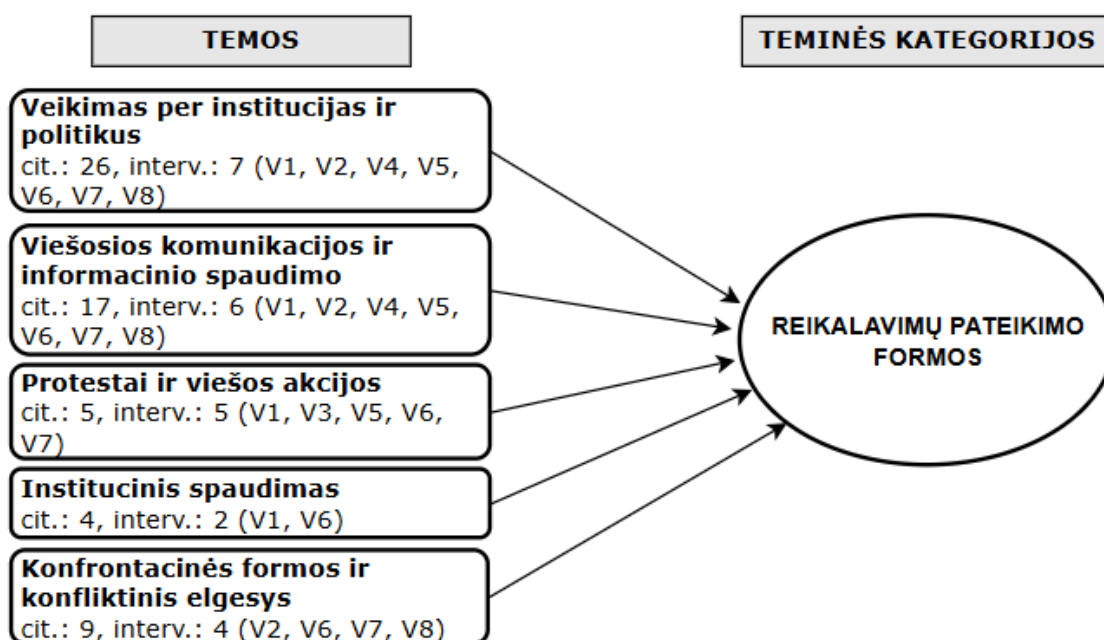
aplinkosauginio reguliavimo iki miškininkystės strategijų ir teisinės bazės reformos (10, 11 ir 12 paveikslai). Tai atskleidžia esminį įtampas tašką tarp norimos pokyčių krypties ir praktinio jos įgyvendinimo verslo akimis.

3.2.2 Miškininkystės verslo atstovų identifikuoti visuomeninių judėjimų reikalavimai pateikimo formos

Tyrimo rezultatai atskleidžia, kad miškininkystės verslas aiškiai identifikuoja formas, kuriomis šie visuomeninių judėjimų reikalavimai yra pateikiami. Remiantis interviu duomenimis, išskirtos penkios pagrindinės veikimo kryptys, atskleidžiančios, kaip visuomeniniai judėjimai siekia daryti įtaką siekdami pokyčių. Šios temos apibendrintos 21 paveiksle. Visos temos ir jas pagrindžiančios citatos pateikiamos priede Nr. 18.

21 Paveikslas

Reikalavimų pateikimo formos: visuomeninių judėjimų veikimo būdai



Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Gioia et al. (2013)

Dominuojančia reikalavimų pateikimo forma įvardijamas veikimas per institucijas ir politikus. Verslo atstovai pažymi, kad didžiausia spaudimas juntama būtent iš politinės pusės, per kurią judėjimai veikia teisėkūros procesus. Vienas iš pašnekovų reziumavo: „Mums kas svarbiausia tai iš politikų pusės didžiausia ateina įtaka.“ (V8). Tokia įtaka dažnai siejama su įstatymų projektų teikimu ar viešųjų sprendimų formavimu. Kita plačiai paplitusi forma – viešosios komunikacijos ir informacinio spaudimo strategijos. Jos apima medijų ir socialinių tinklų naudojimą siekiant formuoti visuomenės nuomonę ir daryti netiesioginį spaudimą institucijoms

bei verslui. Vienas iš interviu dalyvių pastebėjo: „Bet mums kas aktualiausia, kad viskas vyksta per emocijas ir iškelta į žiniasklaidą, tai tas mus labiausiai, sakykim, truputį ir gąsdina.“ (V8).

Trečioji identifikuota forma – protestai ir viešosios akcijos. Nors šios priemonės yra retesnės, jos dažnai būna ryškios ir matomos. Kaip nurodė vienas respondentas: „Ten gali ir stabdyt, protestuot ir taip toliau.“ (V3). Tokių veiksmų tikslas – atkreipti visuomenės dėmesį ir viešai artikuliuoti reikalavimus. Taip pat fiksuojamas institucinio spaudimo reiškiny – raštų, skundų ir paklausimų siuntimas į atsakingas institucijas. Tokie veiksmai gali lemti papildomus tikrinimus ar tyrimus. Vienas pašnekovas apibūdino tai taip: „Apipila tada valstybines institucijas laiškais ir reikalavimais.“ (V6).

Galiausiai, dalis veiklos įgauna konfrontacinį ar konfliktinį pobūdį. Šioje formoje pasireiškia tiesioginis susidūrimas su ūkinės veiklos vykdytojais – nuo filmavimo iki fizinio kirtimų stabdymo. „Vykdomi kirtimai ir buvo laipinami traktoristai laukan tiesiog, ar turit leidimus ir panašiai.“ (V8), – pasakojo vienas iš verslo atstovų.

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad miškininkystės verslo atstovai aiškiai atpažįsta įvairias visuomeninių judėjimų veiklos formas, kurios naudojamos siekiant įgyvendinti keliamus reikalavimus miškininkystės sektoriui.

Viena iš dažniausiai minimų verslo temų – „Veikimas per institucijas ir politikus“ – glaudžiai siejasi su 17 paveiksle išskirta temine kategorija „Institucinės veiklos formos“, ypač su temomis „Lobizmas“ ir „Formalūs kreipimaisi į institucijas“. Verslo atstovai pabrėžia, kad visuomeniniai judėjimai veikia ne tiek per tiesioginį bendravimą, kiek per institucines grandis – Seimo narius, ministerijų atstovus ar viešus konsultacijų procesus – taip darydami įtaką teisėkūros eigai.

Tema „Protestai ir viešos akcijos“ aiškiai koreliuoja su 18 paveikslo temine kategorija „Spaudimo veiklos formos“, kurioje protestas įvardijamas kaip viena iš tiesioginių spaudimo priemonių. Verslo nuomone, tokie veiksmai turi ne tik institucijoms, bet ir platesnei visuomenei, taip stiprinamas judėjimų reikalavimų matymą viešojoje erdvėje.

Tema „Institucinis spaudimas“, verslo vertinimu, taip pat yra reikšminga ir atitinka abi temines kategorijas: tiek „Institucinės veiklos formos“ (17 pav.), kur išskiriamos temos „Formalūs kreipimaisi į institucijas“ ir „Ekspertinės informacijos teikimas“, tiek „Spaudimo veiklos formos“ (18 pav.), ypač temą „Institucijų veiksmų inicijavimas“. Verslas pažymi, kad raštai, skundai, petichijos ar kreipimaisi į institucijas sukuria papildomą administracinę krūvį bei yra suvokiami kaip netiesioginis, tačiau intensyvus spaudimo instrumentas.

Tuo tarpu tema „Konfrontacinės formos ir konfliktinis elgesys“ atliepia 19 paveiksle išskirtą teminę kategoriją „Konfrontacinės veiklos formos“. Joje įvardijamos tokios aktyvios priemonės kaip dokumentų tikrinimas vietoje, fizinis trukdymas technikai ar kirtimo darbų

stabdymas. Verslo požiūriu, šios veiklos formos yra labiausiai trikdančios kasdienę veiklą ir kelia tiesioginių rizikų, o visuomeninių judėjimų akimis – tai paskutinės instancijos veiksmai, taikomi tik tuomet, kai kiti kanalai neduoda rezultatų.

Galiausiai, tema „Viešosios komunikacijos ir informacinio spaudimo“ glaudžiai siejasi su dviem teminėmis kategorijomis – „Spaudimo veiklos formos“ (18 pav.), ypač tema „Reputacinis spaudimas“, bei „Taikios ir simbolinės veiklos formos“ (16 pav.), kuriose svarbios temos „Viešosios nuomonės formavimas“ ir „Visuomenės edukacija“. Šios formos apima aktyvų dalyvavimą žiniasklaidoje, socialiniuose tinkluose, komunikacijos strategijų naudojimą kuriant emocinį ar reputacinį spaudimą miškininkystės sektoriui.

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad miškininkystės verslo atstovai atpažįsta visas keturias pagrindines visuomeninių judėjimų veiklos formų kategorijas: institucinę, spaudimo, konfrontacinę bei taikią ir simbolinę veiklą. Visgi jų vertinimuose išryškėja skirtumai – daugiausia dėmesio skiriama toms formoms, kurios daro tiesioginę įtaką verslo veiklai: konfrontaciniams veiksams bei administraciniam ar reputaciniam spaudimui. Tuo tarpu taikios ir simbolinės veiklos, tokios kaip edukacija ar nuomonės formavimas, minimos rečiau, nors pačių judėjimų interviu parodė, kad šios formos užima reikšmingą vietą jų strategijose.

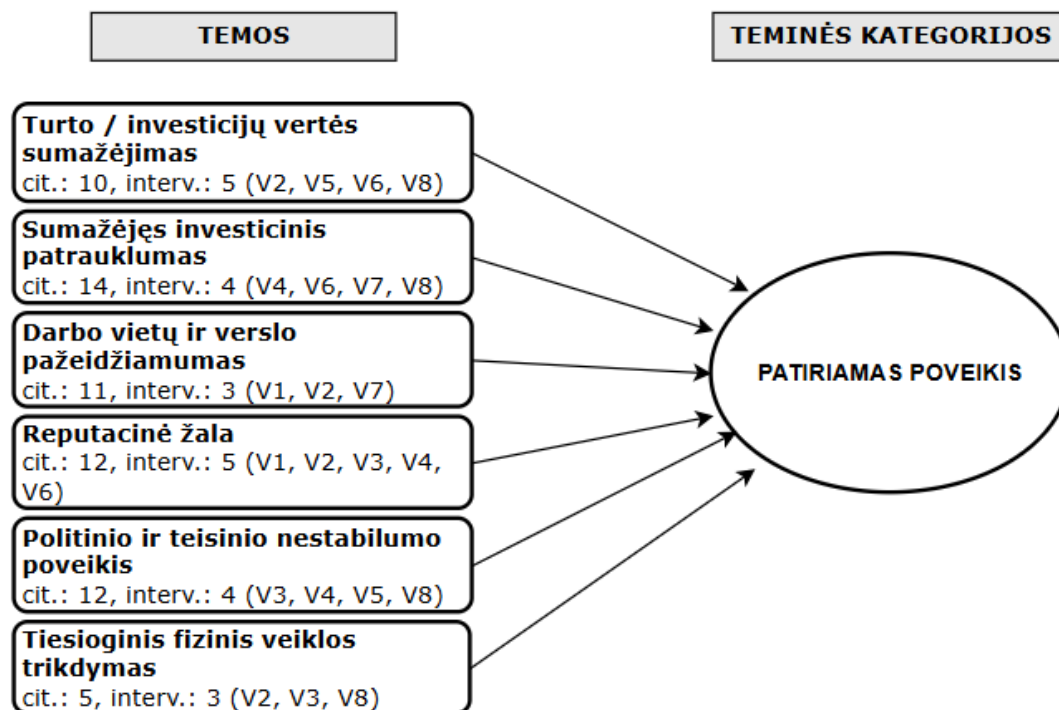
Šis miškininkystės verslo atstovų vertinimas atspindi intuityvų veikimą pagal Mitchell, Agle ir Wood (1997) pasiūlytą suinteresuotųjų šalių reikšmingumo teoriją, kurioje dominuoja galia, teisėtumas ir skubumas kaip pagrindiniai kriterijai, lemiantys dėmesio paskirstymą. Judėjimų veiklos formos, kurios sukelia tiesioginį verslo spaudimą ar grėsmę (pvz., konfrontacinės ar reputacinės), sulaukia daugiau dėmesio nei taikios ar ilgalaikės formos. Tuo tarpu Friedman ir Miles (2006) savo knygoje *Stakeholders: Theory and Practice* pabrėžia dinamišką požiūrį – organizacijos turėtų ne tik reaguoti į esamus spaudimus, bet ir aktyviai stebėti suinteresuotųjų šalių interesų kaitą bei nuolat atnaujinti savo strategijas, siekdamos ilgalaikio dialogo ir tvarumo.

3.2.3 Miškininkystės verslo atstovų įvardytas patiriamas poveikis

Pagrindinė šio atvejo analizės tyrimo dalis – tai miškininkystės verslo atstovų suvokiamo ir patiriamo poveikio analizė, kylanti dėl visuomeninių judėjimų veiklos. Ši tyrimo rezultatų dalis atskleidžia, kaip verslas ne tik interpretuoja išsakytus reikalavimus ir veikimo formas, bet ir kokias pasekmes jaučia realiaame veiklos lauke – nuo investicijų vertės pokyčių iki reputacinių ar teisinio neapibrėžtumo iššūkių. Kaip matyti 22 paveiksle, šie poveikiai grupuojami į šešias temines sritis, kurios apima tiek tiesiogines ekonomines pasekmes, tiek platesnius kontekstinius aspektus, susijusius su reputacija, teisiniu stabilumu ar fizine veiklos trikdymo rizika. Visos temos ir jas pagrindžiančios citatos pateikiamos priede Nr. 19.

22 Paveikslas

Miškininkystės verslo atstovų įvardytas patiriamas poveikis



Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Gioia et al. (2013)

Dominuojančia tema įvardijamas turto ir investicijų vertės sumažėjimas, kuri respondentai tiesiogiai sieja su ūkinės veiklos ribojimu tam tikrose teritorijose. Pasak vieno iš dalyvių: „Jeigu mano miškas yra 4 grupės ir jį padaro 3 grupė, tai reiškias jis neturi vertės, finansine prasme, aš nukenčiu finansiškai.“ (V2). Kitas pašnekovas šį reiškinį apibūdino dar griežčiau, įvardydamas jį kaip turto nusavinimą: „Tai yra turto, mano nuomone, nacionalizavimas ir nusavinimas. Nes tai valstybės mastu ir vyriausybės nutarimu tas daroma.“ (V5). Kita aktuali tema – sumažėjęs investicinis patrauklumas. Dalyviai pabrėžia, kad neapibrėžtumas dėl reguliacinės aplinkos verčia investuotojus trauktis arba persvarstyti sprendimus. Vienas iš respondentų komentuoja: „Tas nutraukimas investicijų tikrai vyksta, bet tas visuomenininkų judėjimas labai stumia šitą vietą.“ (V8). Kitas atstovas papildė: „Verslai, investicijos, bet kas labiausiai nemėgsta, tai neprognozuojamumo ir nestabilumo.“ (V4). Šie du poveikiai yra tarpusavyje glaudžiai susiję – kol vienu atveju akcentuojamas esamo turto vertės kritimas, kitu atveju kalbama apie blogėjančias galimybes realizuoti turtą rinkoje dėl mažėjančio investuotojų susidomėjimo.

Trečioji tema – darbo vietų ir verslo pažeidžiamumas, glaudžiai susijusi su socialiniu poveikiu regionuose. „Negalim uždaryti regionuose gamyklų, nes kadangi medienos pramonė. Ten yra gyvybiškai svarbu, nes žmonės ten turi darbą.“ (V7). Kitas respondentas akcentuoja platesnį poveikį: „Už šito stovi labai daug darbuotojų.“ (V2). Šioje vietoje dalyviai pabrėžia, kad didžioji dalis veiklos vykdoma regionuose, o dėl to poveikis gali apimti ne tik tiesioginį miškininkystės

sektorių, bet ir susijusius verslus – medienos pramonę, transportą, vietines paslaugas bei kitus ekonominius subjektus, susijusius su miško ištekliais.

Ketvirta svarbi sritis – reputacinė žala, kurią verslas sieja su viešojoje erdvėje formuojamu neigiamu požiūriu. „Pas mus yra priimta, kad miške darantis darba tampa nusikaltėliu. Bet šitų visuomenininkų ir yra iniciatyva.“ (V2). Anot kito respondento: „Ta komunikacija užaštrina labai tą visuomenės požiūrį ir tada turbūt visai industrijai tampa gerokai sunkiau.“ (V4). Verslo atstovai taip pat pastebi, kad reputacinė žala neretai kyla dėl pavienių atvejų, kai vienos įmonės nesąžiningi ar pažeidžiantys taisykles veiksmai suformuoja neigiamą nuomonę apie visą sektorių. Dėl to spaudimą patiria ir tos įmonės, kurios laikosi teisės aktų ir tvarumo principų – reputacinis fonas lemia papildomą visuomeninį bei politinį spaudimą net ir tiems, kurie veikia pagal nustatytas taisykles.

Penktuoju poveikio aspektu įvardytas politinio ir teisinio nestabilumo poveikis. Pašnekovai nurodo, kad dažnas teisinės bazės kaitaliojimas kelia ilgalaikį neapibrėžtumą. „Jeigu pasikeičia įstatymai, yra ribojama veikla vienokia ar kitokia, tai irgi gali būti koreguojami įmonės rezultatai.“ (V3). Kaip pažymėjo kitas dalyvis: „Iš tų visuomeninių, tai stebi, kaip tai veikia visą reguliacinę aplinką ir kokias rizikas tai kelia. Ir jeigu tai kelia rizikas, tai tada atitinkamai turi irgi savo pasikoreguot planus.“ (V4).

Verslo atstovai pabrėžia, kad šis nestabilumas daro poveikį ne tik bendrai veiklos strategijai, bet ir investicijoms bei verslo pažeidžiamumui. Nuolat besikeičiančios taisyklės reikalauja lankstumo ir pasirengimo greitai reaguoti – tai gali lemti papildomas investicijas arba nenumatytas išlaidas prisitaikymui. Politikų sprendimai, dažnai atliepiantys bendrą visuomenės nuomonę, prisideda prie šio neapibrėžtumo: tiek viešų diskusijų metu, tiek priimant įstatymų pakeitimus, verslo aplinka tampa sunkiau prognozuojama.

Galiausiai, tema tiesioginis fizinis veiklos trikdymas atspindi konfliktines situacijas vietoje. „Aš gavau leidimus, miškas pasiekęs gamtinę brandą – galiu kirsti, tai kokią teisę jie turi eiti ir man trukdyti.“ (V2). Apibendrinamas kitą atvejį, respondentas pastebi: „Ten vynių kalimas Labanore labai nuskambėjo, buvo toks atvejis, kai teko su metalo iešikliais rąstus tikrint.“ (V8). Tokie atvejai rodo, kad konfliktinės situacijos ne tik trikdo sklandų miškininkystės darbą, bet ir kelia riziką tiek miško darbų vykdytojams, tiek patiems visuomenės aktyvistams. Net ir teisėtai vykdoma veikla susiduria su fiziniu pasipriešinimu, kas sudaro papildomą įtampos šaltinį ir gali lemti nelaimingus atsitikimus ar atsakomybę dėl darbo saugos pažeidimų.

Miškininkystės verslo atstovai vieningai teigia, kad visuomeninių judėjimų keliamus reikalavimus ir jų daromą poveikį jie identifikuoja, tačiau dažnu atveju šis poveikis pasireiškia netiesiogine forma. Kaip pastebi vienas iš respondentų: „Tai labai išimtiniais atvejais kažkas ateina su labai konkrečiu noru verslui [...] jie yra, sakysim, kažkaip dar vis nelinkę iš principo pabendrauti

su verslu kaip tokiu.“ (V6). Tokia situacija rodo, kad viešojoje erdvėje ar per institucinius kanalus išreiškiami reikalavimai ne visada pasiekia verslą tiesiogiai – dažnai tai įvyksta per politikos formuotojus, reguliacinius pakeitimus ar žiniasklaidos formuojamą nuomonę.

Tyrimo rengimo metu vyriausybėje vyksta miškų įstatymo atnaujinimo svarstymai, todėl miškininkystės verslas šiuo metu yra ypač jautrus ir sutelkęs dėmesį į bet kokius pokyčius, kurie gali lemti esminius veiklos sąlygų pasikeitimus. Tai atsispindi ir interviu turinyje – dalis poveikių įvardijami kaip jau esami ar įvykę (pvz., reputaciniai, ekonominiai), tačiau reikšminga dalis respondentų įvardija ir numatomus padarinius, kurie gali išryškėti tik po įstatymų pakeitimų įsigaliojimo.

Kitoje tyrimo rezultatų aptarimo dalyje bus analizuojama, kaip miškininkystės verslas reaguoja į jaučiamą ir prognozuojamą visuomeninių judėjimų daromą spaudimą – tai yra, kokias santykių valdymo, prisitaikymo ar atsparumo strategijas taiko įmonės.

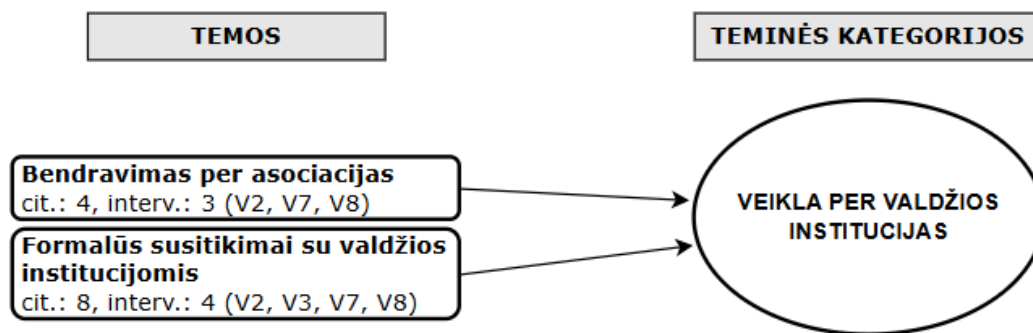
3.2.4 Miškininkystės verslo santykių valdymas

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad miškininkystės verslo atstovai sąmoningai apmąsto ir įvairiai įgyvendina santykių su visuomeniniais judėjimais valdymo strategijas. Analizės metu buvo išskirtos trys pagrindinės teminės kategorijos, apimančios verslo veiksmus ir komunikaciją skirtingomis kryptimis: veiklą per valdžios institucijas, veiklą nukreiptą į visuomenę bei tiesioginius santykius su pačiais visuomeniniais judėjimais. Be šių trijų strateginių krypčių, papildomai išryškėjo ir dar viena, dalinai savanoriška veiklos forma – aplinkosauginė atsakomybė ir savanoriški veiksmai. Ji apima vidinę organizacijų iniciatyvą taikyti aukštesnius nei teisės aktuose numatytus standartus, tačiau dažnai yra mažai komunikuojama arba verslo atstovų įvardijama tik netiesiogiai.

Santykių su visuomeniniais judėjimais valdymas per valdžios institucijas – tai pirmoji tyrimo metu išryškėjusi kategorinė tema, atskleidžianti miškininkystės verslo pastangas ginti savo interesus per institucinius kanalus. 23 paveiksle pateiktas dviejų temų apibendrinimas rodo, kad verslas dažniausiai veikia per asociacijas ar dalyvaudami formaliuose susitikimuose su valstybės atstovais, jie siekia išsakyti poziciją ir daryti įtaką sprendimų priėmimui. Visos temos ir jas pagrindžiančios citatos pateikiamos priede Nr. 20.

23 Paveikslas

Miškininkystės verslo santykių valdymas su visuomeniniais judėjimais: per valdžios institucijas



Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Gioia et al. (2013)

Miškininkystės verslo atstovai dažnai pasitelkia kolektyvinį atstovavimą, siekdami nuosekliau formuluoti sektoriaus pozicijas sprendimų priėmimo kontekste. Vienas pagrindinių veikimo būdų – bendravimas per asociacijas, kurios veikia kaip tarpininkai tarp verslo ir valstybės institucijų. Tai padeda užtikrinti tiek informacijos sklaidą, tiek bendrų interesų atstovavimą. Kaip pažymi vienas iš dalyvių: „Ir aš labai aktyviai dalyvauju šituose reikaluose su aplinkos ministerija ir asociacija, kurią mes turim – Privačių miško savininkų asociacija.“ (V2).

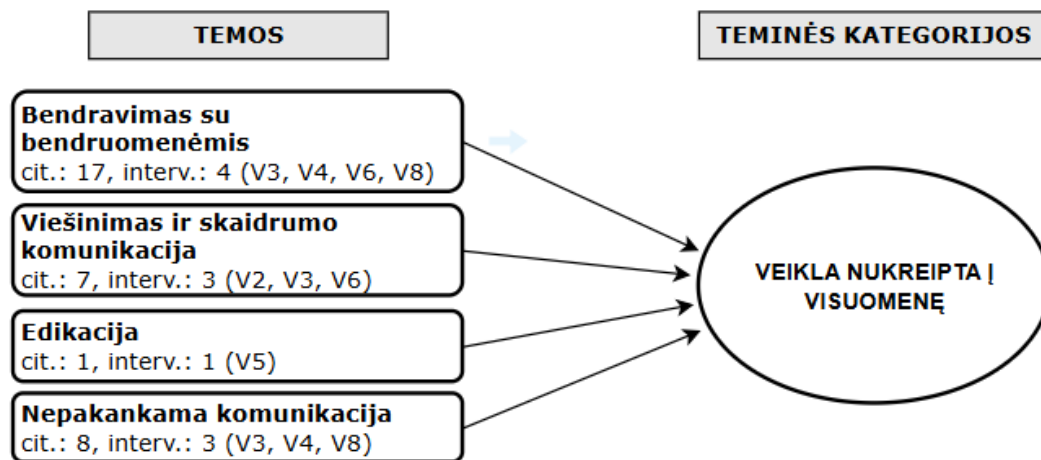
Be to, įvardijami ir tiesioginiai kontaktai su valdžios institucijomis, dažniausiai formalių susitikimų forma. Tokie susitikimai traktuojami kaip galimybė pristatyti sektoriaus poziciją ir reaguoti į visuomenės spaudimą. „Turėjom susitikimą, pavyzdžiui, su premjeru, reiškias, pramonės atstovais, asociacijos atstovai.“ – nurodė vienas iš pašnekovų (V7).

Šie duomenys rodo, kad verslas santykių valdymą dažniausiai nukreipia į oficialius, institucinius kanalus, kuriuose galima konstruktyviai reaguoti į visuomeninius spaudimus ar lūkesčius.

Tyrimu metu surinkti duomenys parodė, kad santykių su visuomeniniais judėjimais valdymas vykdomas per tiesioginę veiklą, nukreiptą į visuomenę. 24 paveiksle pavaizduotas temų žemėlapis atskleidžia, kad miškininkystės verslas siekia ir palaiko ryšį su bendruomenėmis, didina skaidrumą, įgyvendina edukuojančias iniciatyvas. Visos temos ir jas pagrindžiančios citatos pateikiamos priede Nr. 21.

24 Paveikslas

Miškininkystės verslo santykių valdymas su visuomeniniais judėjimais: veikla nukreipta į visuomenę



Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Gioia et al. (2013)

Ryšiai su vietos bendruomenėmis ryškiausias veikimo būdas, dažniausiai grindžiamas praktiniu bendradarbiavimu, pagalba ir informavimu. Miškininkystės verslo atstovai pabrėžia, kad „mūsų tvarumas yra apskritai veikloj, tai mūsų vienas iš tų ir darbų yra, kad mes turim bendrauti ir įtraukti bendruomenę, kai mes ten savo kažkokius darbus darom“ (V4). Tokie santykiai dažnai formuojasi natūraliai, vykdant konkrečius darbus teritorijose, kur gyvena ar veikia vietos gyventojai.

Viešinimo ir skaidrumo veikla apima metinių ataskaitų rengimą, spaudos pranešimus ir auditorijų informavimą apie vykdomus darbus. Kaip pažymima: „Įmonė nuolatos komunikuoja apie savo veiklą. Visi rezultatai yra skaidrūs, atviri, prieinami, plius yra audituojami“ (V3). Toks skaidrumas laikomas ne tik reputaciniu, bet ir socialiniu įsipareigojimu.

Tam tikri verslo atstovai imasi ir edukuojančių veiklų – bendradarbiaujama su švietimo įstaigomis, organizuojamos edukacinės iniciatyvos vaikams. Vienas pašnekovas pasakojo: „Kiekvienais metais turim su mokyklinukais, tai šiemet turėjau su darželinukais miškasodį“ (V5). Nors tokios iniciatyvos nėra masinės, jos laikomos svarbiomis ilgalaikio ryšio su visuomene dalimi.

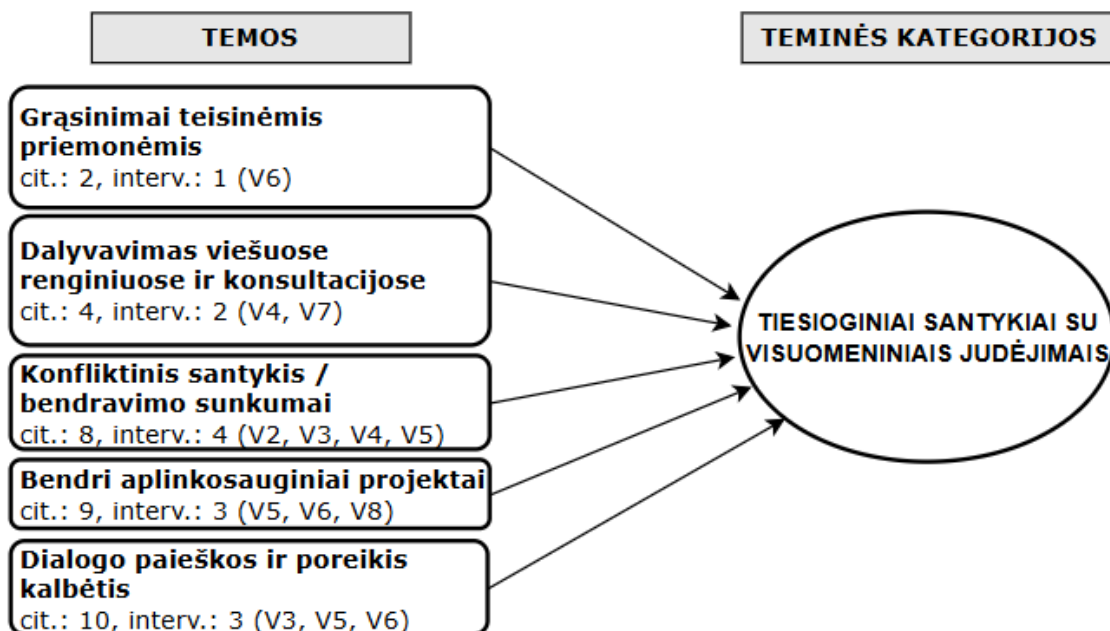
Vis dėlto, dalis dalyvių pripažįsta, kad komunikacijos vis dar trūksta. „Turim pakankamai tylią industrijos medienos ir miškininkystės pusę, kuri nekomunikuoja ir nepapasakoja savo dalies istorijos“ (V4). Ši įžvalga leidžia suprasti, kad nors pastangos bendrauti su visuomene egzistuoja, jos dažnai būna fragmentiškos ir ne visada pasiekia platesnį viešosios nuomonės lauką.

Tyrimo metu surinkti empiriniai duomenys atskleidė, kad miškininkystės verslo ir visuomeninių judėjimų santykiai dažnu atveju įgauna tiesioginį santykių valdymo pobūdį. 25 paveiksle pateiktos temos parodo, jog šie santykiai nuo įtampos ir konfrontacijos iki

bendradarbiavimo bei dialogo paieškų. Visos temos ir jas pagrindžiančios citatos pateikiamos priede Nr. 22.

25 Paveikslas

Miškininkystės verslo santykių valdymas su visuomeniniais judėjimais: tiesioginiai santykiai



Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Gioia et al. (2013)

Vienas iš interviu dalyvių įvardijo temą „Grąsinimai teisinėmis priemonėmis“, kuri atspindi konfrontacinį santykių valdymo būdą – nuo teisinių grėsmių iki nuolatinio bendravimo sunkumų, paremtų nepasitikėjimu. Vienas iš respondentų pažymi: „Jeigu bus paskleista šmeižianti informacija, tai jiems nepraeis už dyką. Ir dėl to jie labai atsargūs su šituo.“ (V6). Tokios situacijos rodo įtampą, kurią iš dalies lemia skirtingas požiūris į miškininkystės veiklą.

Tuo pačiu pastebimi atvejai, kai verslas ir visuomeniniai judėjimai susitinka viešose konsultacijose ar renginiuose. Nors tokios situacijos nėra dažnos, jos suteikia progą bent jau išgirsti vieni kitų nuomones. Kaip nurodė vienas dalyvis: „Vyksta viešas svarstymas, į kurį kviečiami socialiniai partneriai, visos pusės. Tada mes, jie – išsako savo nuomonę.“ (V7).

Tema „Konfliktinis santykis / bendravimo sunkumai“ atskleidžia įsisenėjusią įtampą tarp miškininkystės verslo atstovų ir visuomeninių judėjimų. Empirinio tyrimo metu paaiškėjo, kad dažnu atveju dialogui trūksta abipusio supratimo bei pasitikėjimo. Verslo atstovai nurodo nejaučiantys bendrystės ar partneriavimo dvasios, o bendravimas esą dažnai apsiriboja kaltinimais ar neigimu. Vienas iš respondentų teigė: „Jo, bet mes bendrystės, kad, kaip dabar teisingai išsireikšt, partneriavimo, šitoj vietoj nematom.“ (V2). Tokie liudijimai leidžia daryti išvadą, kad dalis komunikacijos tarp šalių yra įstrigusi ne tik dėl vertybinių skirtumų, bet ir dėl emocinių, istoriškai susiformavusių barjerų.

Kai kuriais atvejais verslas siekia bendradarbiavimo aplinkosauginiuose projektuose, ypač kai susiduriama su informacijos trūkumu ar reikia trečiųjų šalių įsitraukimo. Vienas iš respondentų dalinosi: „Turėjom labai tvarkingą bendradarbiavimą su pelkių atkūrimo fondu, reikėjo informacijos, projektus padiskutavom.“ (V8). Tokie pavyzdžiai rodo, kad net ir tarp skirtingus interesus turinčių šalių galima rasti sąlyčio taškų.

Galiausiai, kai kurie pašnekovai išreiškė pastangas palaikyti dialogą ir ieškoti bendrų sprendimų. Tokie atvejai liudija apie norą išlaikyti ryšį, net jei bendradarbiavimas susiduria su kliūtimis. „Aš visada noriu šnekėtis su jais, aš visada sutinku, aš tikrai šnekantis reikia susidėlioti prioritetus, ko mes norim.“ (V5). Tai signalizuoja apie galimą progresą, jeigu dialogo sąlygos būtų abipusiškai priimtinos.

Remiantis empirinio tyrimo rezultatais, galima teigti, kad miškininkystės verslo atstovai taiko įvairias santykių su visuomeniniais judėjimais valdymo strategijas, kurios iš dalies atitinka teorinėse įžvalgose išskirtus principus. Vienas stipriausių aspektų – komunikacijos nukreipimas per institucinius kanalus. Tai atitinka Henisz (2014) DIPLOM modelio idėją apie organizacijos interesų integravimą į sprendimų priėmimo struktūras. Dalyvavimas per asociacijas ir oficialūs susitikimai rodo nuoseklų bandymą formuoti sociopolitinį legitimumą, kuris laikomas būtinu reputacijos stiprinimui ir socialinės licencijos veikti išlaikymui (Henisz, 2014; Cintra et al., 2023).

Kita vertus, nors verslas demonstruoja pastangas viešinti informaciją ir komunikuoti su bendruomenėmis, dalis šių veiklų išlieka fragmentiškos ar reaguojančios, o ne strategiškai proaktyvios. Tokia situacija mažina galimybes laiku neutralizuoti konfliktus ar formuoti ilgalaikį pasitikėjimą, kaip tai akcentuoja Tapaninaho ir Heikkinen (2022) ir Tantalo ir Priem (2016). Be to, nepakankama komunikacija ar „antrasis balsas“, kaip tai įvardyta interviu, rodo ribotą dinaminio gebėjimo (Rothaermel, 2015) taikymą prisitaikyti prie kintančių visuomenės lūkesčių.

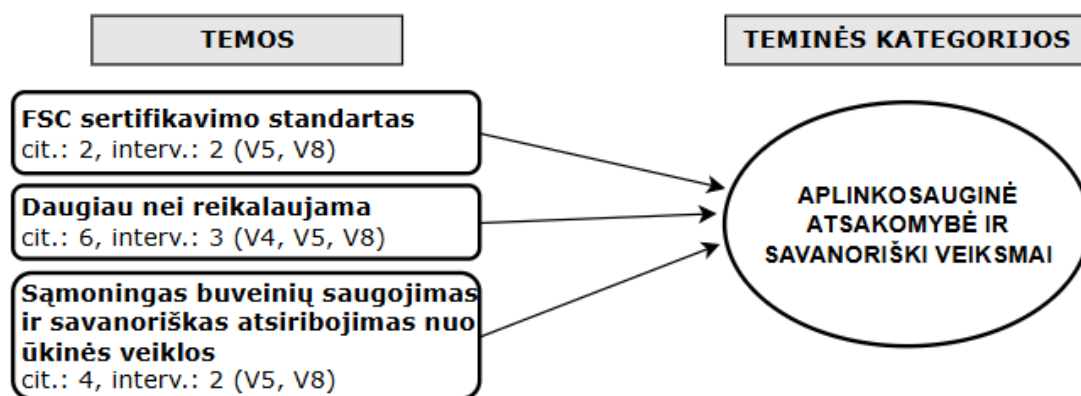
Remiantis Tapaninaho ir Heikkinen (2022) teorija apie bendrakūrą (co-creation), galima teigti, kad miškininkystės verslo atstovų dalyvavimas bendruose aplinkosauginiuose projektuose su visuomeniniais judėjimais rodo potencialą kurti bendrą vertę net tarp iš pirmo žvilgsnio priešišškai nusiteikusių šalių. Autorių požiūriu, efektyviausios sąveikos įmanomos tuomet, kai skirtingi veikėjai sugeba identifikuoti bendras vertybes – šiuo atveju gamtos apsaugą – ir telkti pastangas tų vertybių įgyvendinimui.

Empiriniai duomenys patvirtina šią prielaidą. Verslo atstovai pasakojo apie atvejus, kai dėl ūkinės veiklos apribojimų kartu su aplinkosauginėmis organizacijomis buvo įgyvendinami projektai: „Turėjom vieną sklypą, kur <...> ūkinė veikla nebuvo galima. Ir mes su juo pradėjom kalbėtis <...> radom sutarimą <...> padarėme aplinkosauginį projektą.“ (V5). Tokie atvejai atspindi, kad bendri projektai ne tik mažina įtampą, bet ir sudaro prielaidas atsirasti tarpusavio pasitikėjimui ir ilgesniam bendradarbiavimui.

Aplinkosauginė atsakomybė ir savanoriški veiksmai – tai tyrimo metu identifikuota veiklos forma, kuri nėra tiesiogiai atsakas į visuomenės spaudimą, tačiau rodo verslo pastangas elgtis atsakingiau nei reikalauja teisės aktai. 26 paveiksle pateiktos temos atskleidžia, kad kai kurios įmonės ne tik laikosi FSC sertifikavimo reikalavimų, bet ir papildomai saugo gamtinius objektus. Kaip pažymima: „Mes savanoriškai esam padėję tokių įspūdingų miškų į šoną, kuriuos galėtume kirsti tiesiog.“ (V8). Visos temos ir jas pagrindžiančios citatos pateikiamos priede Nr. 23.

26 Paveikslas

Aplinkosauginė atsakomybė ir savanoriški veiksmai



Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Gioia et al. (2013)

Respondentai akcentuoja, kad tam tikri veiksmai atliekami iš vidinio įsitikinimo, net ir neturint privalomų įsipareigojimų: „Turim tokių sklypų, kad nei esu įtraukę nieko, bet nu, tu numatai, kaip miškininkas, kad naudos iš to, nu gerai tegu būna ta buveinė, viskas tvarkoj.“ (V5). Tokie sprendimai rodo vertybinį jautrumą ir siekį prisidėti prie biologinės įvairovės išsaugojimo.

Ypač reikšmingas aspektas yra sąmoningas buveinių saugojimas ir savanoriškas atsiribojimas nuo ūkinės veiklos tam tikrose teritorijose. Vienas iš verslo atstovų pasakojo: „Miško sklypas arba vieta, kur lankymo, naudojimo absoliučiai negali būti. Viskas turi būti palikta ramybėje. Tai mes taip ir darom.“ (V5).

Ši praktika rodo dalies organizacijų brandžią atsakomybę ir sudaro pagrindą bendriems aplinkosauginiams projektams su visuomeniniais judėjimais. Tokios iniciatyvos gali tapti konstruktyviu dialogo pagrindu, stiprinti reputaciją ir prisidėti prie didesnio skaidrumo sektoriuje.

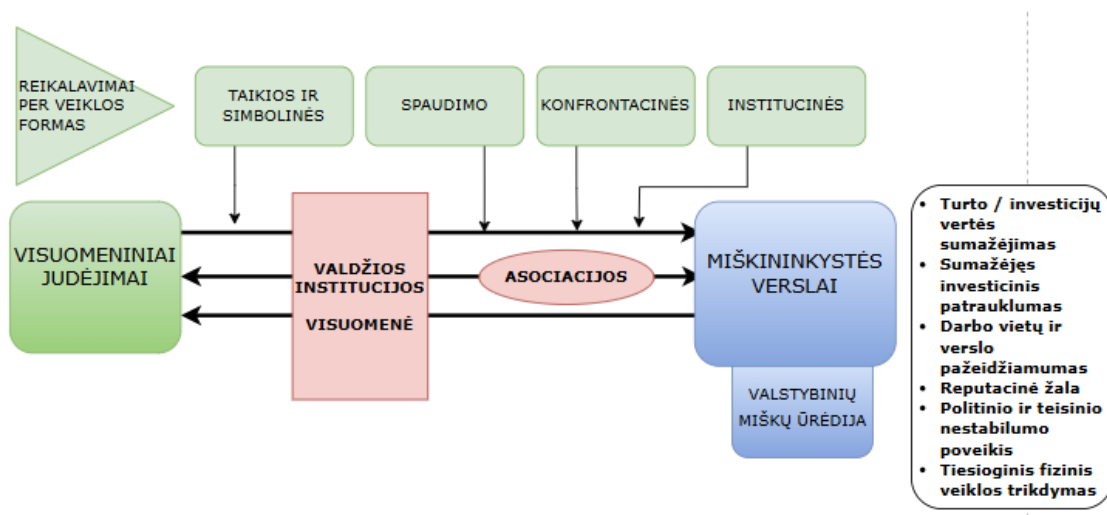
3.2.5 Tyrimo rezultatų aptarimas

Remiantis atnaujintu tyrimo modeliu (žr. 27 paveikslą), galima išskirti pagrindinius veikėjus ir sąveikos kanalus: visuomeninius judėjimus, valdžios institucijas, miškininkystės verslą, greta jo Valstibinių miškų ūrėdiją bei tarpininkaujantį asociacijų vaidmenį. Tyrimo rezultatai rodo, kad miškininkystės verslui tenka susidurti su įvairialypiu poveikiu – nuo fizinių

trikdymų iki sisteminio nestabilumo. Siekiant giliau suprasti šį sąveikų lauką, tikslinga analizuoti rezultatus trijų teorinių modelių kontekste – dinaminio suinteresuotųjų šalių valdymo, daugiašalių partnerystių bei suinteresuotųjų šalių reikšmingumo teorijos.

27 Paveikslas

Visuomeninių judėjimų veiklos formos, institucinis tarpininkavimas ir jų daromas poveikis miškininkystės verslui



Šaltinis: sudaryta autoriaus

Dinaminis suinteresuotųjų šalių valdymo modelis (Friedman ir Miles, 2006; Luoma-aho ir Vos, 2010; Fassin, 2010) siūlo nuolat stebėti suinteresuotųjų šalių lūkesčių kaitą ir lanksčiai reaguoti į socialinius, politinius bei ekonominius pokyčius. Tyrimas atskleidė, kad miškininkystės verslas geba atpažinti šiuos pokyčius ir dažnai reaguoja per institucinius kanalus – susitikimus su valdžia, dalyvavimą asociacijose. Vis dėlto, komunikacija su kitomis grupėmis – ypač su visuomene ar pačiais judėjimais – dažnai išlieka fragmentiška ir reaguojanti, o ne proaktyvi. Tai leidžia teigti, kad verslas dar neišnaudoja visų dinaminio modelio galimybių – pavyzdžiui, realaus laiko dialogo ar sistemingos rizikų analizės, grįstos suinteresuotųjų šalių nuomonių kaita.

Tyrime išryškėjo ir daugiašalių partnerystių (multi-stakeholder partnerships) svarba, kuri ypač akcentuojama tvarumo ir aplinkosaugos kontekste (Pattberg ir Widerberg, 2016; Eweje ir kt., 2021; Roengtam ir kt., 2023). Šio modelio esmė – įvairių sektorių (verslo, valdžios, nevyriausybinių organizacijų) bendradarbiavimas sprendžiant kompleksines problemas. Empiriniai duomenys parodė, kad nors santykiai tarp miškininkystės verslo ir visuomeninių judėjimų dažnai įtempti, yra atvejų, kai abi pusės kartu įgyvendina aplinkosauginius projektus. Tai rodo, kad egzistuoja prielaidos pereiti nuo konflikto prie bendradarbiavimo, ypač kai veiksmas nukreiptas į bendras vertybes – pavyzdžiui, gamtos išsaugojimą ar buveinių apsaugą. Tokie atvejai

atitinka daugiašalių partnerysčių logiką, kuri grindžiama ankstyvu įtraukimu, pasitikėjimu ir decentralizuotu sprendimų priėmimu.

Be dinaminio suinteresuotųjų šalių valdymo modelio ir daugiašalių partnerystės teorijos, tyrimo rezultatus papildomai paaiškina ir suinteresuotųjų šalių reikšmingumo teorija, sukurta Mitchell, Agle ir Wood (1997). Ši teorija leidžia klasifikuoti suinteresuotąsias šalis pagal jų turimus tris pagrindinius atributus – galią, teisėtumą ir skubumą – ir nustatyti, kurios grupės turi didžiausią poveikį organizacijos sprendimams. Tyrimas rodo, kad miškininkystės verslas dažnai intuityviai atpažįsta, kurios grupės (pvz., aktyvūs visuomeniniai judėjimai tiesiogiai ar per politinių sprendimų priėmėjus) kelia didžiausią spaudimą, tačiau sisteminio suinteresuotųjų šalių reikšmingumo vertinimo netaiko. Dėl to sprendimai dėl komunikacijos, reakcijų ar įsitraukimo formų dažnai būna reaktyvūs, o ne strategiškai suplanuoti.

Ši atvejo analizė atskleidė, kad miškininkystės sektoriaus sąveikų laukas yra kompleksiškas, o suinteresuotųjų šalių tarpusavio santykiai – dinamiški ir nuolat kintantys. Greitai besikeičianti aplinka, stiprėjantis visuomenės spaudimas ir augantis reguliacinis neapibrėžtumas rodo, jog tiek verslas, tiek visuomeniniai judėjimai, tiek valdžios institucijos turi ieškoti naujų dialogo formų, kurios leistų išlaikyti veiklos tęstinumą, kartu atliepiant tvarumo ir socialinio teisingumo siekius. Tarpsektorinio bendradarbiavimo, lankstaus reagavimo į pokyčius ir nuoseklaus suinteresuotųjų šalių įtraukimo svarba šiame kontekste tampa ne pasirinkimu, o būtinybe.

IŠVADOS

1. Išanalizavus mokslinę literatūrą paaiškėjo, kad suinteresuotųjų šalių, strateginio valdymo ir visuomeninių judėjimų teorijos palaipsniui vystėsi nuo statiškų, aiškiai apibrėžtų interesų grupių ir klasikinių valdymo modelių link dinamiškų, sisteminių aplinkos ir suinteresuotųjų šalių kaitą atliepančių modeliavimų. Tiek suinteresuotų šalių klasifikavimas (Freeman, Clarkson, Mitchell ir kt.), tiek valdymo strategijos (Henisz DIPLOM modelis, suinteresuotųjų šalių bendrakūra, daugiašalės partnerystės) rodo augantį poreikį verslams strategiškai reaguoti į socialinius ir aplinkosauginius veiksnius. Visuomeniniai judėjimai, veikdami kaip netipiniai, tačių vis reikšmingesnės suinteresuotos šalys, daro poveikį tiek reguliaciniams procesams, tiek verslo reputacijai ir veiklos aplinkai. Todėl literatūroje vis plačiau pripažįstama, kad verslo sėkmė neatsiejama nuo gebėjimo atpažinti, analizuoti ir valdyti įvairių šalių lūkestį. Toks požiūris tampa pagrindu formuojant strateginio valdymo modelius, kuriuose visuomenės, aplinkos ir ekonominiai interesai yra derinami per partnerystę, įtraukimą ir bendrakūros procesus.

2. Atlikus surinktų duomenų analizę, paaiškėjo, kad visuomeninių judėjimų keliami reikalavimai miškininkystės sektoriui yra labai daugialypiai ir skirtingų krypčių – nuo gamtosaugos ir kraštovaizdžio išsaugojimo iki nemedieninės ekonomikos plėtros. Ši įvairovė atspindi skirtingus visuomenės interesus bei vertybines orientacijas, kurios transformuojamos į skirtingo lygmens reikalavimus: tiesioginius, pusiau tiesioginius ir netiesioginius. Miškininkystės verslui adresuojami reikalavimai dažniausiai siejami su socialinės atsakomybės stiprinimu ir veiklos principų pokyčiu, siekiant didesnio jautrumo aplinkai bei bendruomenėms. Valstybinių miškų urėdijai keliami lūkesčiai orientuoti į prioritetų perorientavimą nuo pelno prie aplinkosauginių ir viešojo intereso tikslų, užtikrinant skaidrumą per aiškių rodiklių viešinimą. Valdžios institucijoms formuluojami sisteminio pobūdžio reikalavimai, kurių esmė – aplinkosauginio reguliavimo plėtra ir miškininkystės strategijų atnaujinimas.

3. Visuomeniniai judėjimai miškininkystės sektoriuje veikia pasitelkdami veiklos formas, kurios skiriasi tiek savo intensyvumu, tiek poveikio strategijomis. Dažniausiai taikomos taikios ir simbolinės veiklos (edukacija, viešojo komunikacija, miško išpirkimas), taip pat instituciniai veiksmai (advokatacija, kreipimaisi, ekspertinės analizės), orientuoti į ilgalaikius pokyčius per politikos formavimą. Spaudimo (reputacinis spaudimas, protestai) ir konfrontacinės formos (darbų stabdymas, fizinis trukdymas) pasitaiko rečiau, tačiau tampa reikšmingos kritinėse situacijose. Tyrimo rezultatai rodo, kad esant poreikiui judėjimai gali savo reikalavimų siekti griežtintami veiklos formas ir aktyviau mobilizuodami visuomenę.

4. Tyrimo rezultatai rodo, kad miškininkystės verslo atstovai aiškiai identifikuoja visuomeninių judėjimų keliamus reikalavimus, tačiau daugiausia dėmesio skiria tiems, kurių įgyvendinimas reikšmingai paveiktų jų veiklą – pavyzdžiui, siekiam riboti kirtimus, plėsti saugomas teritorijas ar keisti reguliacinę aplinką. Tuo tarpu reikalavimai, kurie iš verslo perspektyvos laikomi neturintys tiesioginio poveikio (pvz., estetiniai, vertybiniai ar susiję su alternatyviomis veiklomis), dažnai lieka nuošalyje arba įvardijami kaip neesminiai.

5. Vertindami visuomeninių judėjimų veiklą per poveikio prizmę, miškininkystės verslo atstovai kaip reikšmingiausią įtakos formą įvardija veikimą per institucijas ir politikus, taip pripažindami institucinės veiklos efektyvumą. Taip pat minimas informacinis ir reputacinis spaudimas per viešąją komunikaciją, o retesniais atvejais – konfrontaciniai veiksmai, protestai ir viešosios akcijos. Tuo tarpu taikios ir simbolinės veiklos formos verslo vertinimuose sulaukia mažiau dėmesio, nors pačių judėjimų strategijose jos užima reikšmingą vietą.

6. Vertindami visuomeninių judėjimų veiklą, miškininkystės verslo atstovai įvardija reikšmingiausius patiriamą poveikį, susijusius su ūkinės veiklos apribojimais, investicinio patrauklumo mažėjimu, reputacinėmis rizikomis bei politiniu ir teisiniu neapibrėžtumu. Akcentuojamas turto vertės kritimas ir sumažėjusios investicijų galimybės, ypač dėl griežtėjančio reguliavimo. Socialinis aspektas atsiskleidžia per darbo vietų ir regioninių verslų pažeidžiamumą, o tiesioginis fizinis trukdymas įvardijamas kaip retesnis, bet didelę įtampą keliantis reiškinys. Poveikio daugialypiškumas dažnai pasireiškia netiesiogiai – per reputacijos formavimą žiniasklaidoje, politikų sprendimus ar institucines reformas – o tai sustiprina verslo neapibrėžtumo jausmą ir nuolatinius prisitaikymo iššūkius.

7. Remiantis tyrimo duomenimis, galima teigti, kad miškininkystės verslas taiko skirtingas santykių su visuomeniniais judėjimais valdymo strategijas, tačiau šios pastangos dažniausiai orientuotos į institucinius kanalus ir informacijos kontrolę, o ne į aktyvų dialogą. Nors fiksuojamos iniciatyvos bendradarbiauti per asociacijas, skleisti informaciją visuomenei ar dalyvauti viešuose renginiuose, tiesioginiai kontaktai su visuomeniniais judėjimais dažnai išlieka riboti, įtempti arba fragmentiški. Nepaisant to, identifikuojami ir pozityvūs bendradarbiavimo pavyzdžiai, ypač aplinkosaugos srityje, kurie rodo potencialą bendrakūrai ir tarpusavio pasitikėjimo stiprinimui. Savanoriški veiksmai bei aukštesni nei reikalaujama aplinkosauginiai standartai atskleidžia vertybinį jautrumą, tačiau jų mažas viešinimas riboja teigiamo įvaizdžio formavimą.

PASIŪLYMAI

1. Miškininkystės įmonėms rekomenduojama sukurti formalų suinteresuotųjų šalių reikalavimų stebėsenos mechanizmą, kuris leistų sistemingai identifikuoti, klasifikuoti ir analizuoti gaunamus reikalavimus pagal jų poveikio tipą (tiesioginis, pusiau tiesioginis, netiesioginis) bei jų adresatą (verslas, valstybinė įstaiga, visuomenė). Šis mechanizmas galėtų būti integruotas į strateginio valdymo sistemą naudojant, pavyzdžiui, subalansuotos rodiklių kortelės principus, kuriuose atsirastų suinteresuotųjų šalių bei socialinio jautrumo indikatoriai.

2. Remiantis tyrimo rezultatais, rekomenduojama miškininkystės verslui kurti paprastą ankstyvojo įspėjimo sistemą, padedančią atpažinti visuomeninių judėjimų veiklos formų intensyvėjimą. Kadangi taikios ir simbolinės veiklos dažnai yra ankstyvas signalas apie potencialius konfliktus, jų ignoravimas gali paskatinti judėjimų perėjimą prie spaudimo ar konfrontacinių veiksmų. Todėl svarbu stebėti veiklų kryptingumą ir pobūdį, įvertinant jų poveikio potencialą bei laiku inicijuoti atsakomąsias priemones – komunikaciją, dialogą ar tarpininkavimą. Tokia strategija atitinka dinaminio suinteresuotųjų šalių valdymo modelio principus (Friedman ir Miles, 2006; Luoma-aho ir Vos, 2010), kurie pabrėžia nuolatinį išorinių sąlygų stebėjimą ir lankstumą organizaciniuose sprendimuose.

3. Atsižvelgiant į tai, kad miškininkystės verslas linkęs selektyviai vertinti visuomeninių judėjimų reikalavimus pagal jų tiesioginį poveikį veiklai, siūloma diegti struktūruotą reikalavimų klasifikavimo ir vertinimo sistemą, apimančią ne tik ekonominį, bet ir socialinį bei reputacinį matmenis. Tokia sistema padėtų organizacijoms anksti identifikuoti ilgainiui strategiškai reikšmingas temas, kurios šiuo metu gali atrodyti periferinės, bet ateityje įgyti didesnę svarbą dėl normatyvinių pokyčių ar augančio visuomenės dėmesio. Šis pasiūlymas atliepia suinteresuotųjų šalių reikšmingumo modelio logiką (Mitchell, Agle ir Wood, 1997), kuri akcentuoja skubumo ir teisėtumo kriterijus greta galios atributo, leidžiančius įvertinti potencialų poveikį plačiau nei tik per ekonominę prizmę.

4. Atsižvelgiant į tai, kad miškininkystės verslas linkęs labiau reaguoti į institucinį bei reputacinį spaudimą, tačiau menkai vertina taikias ir simbolines visuomeninių judėjimų veiklas, siūloma stiprinti šių veiklų stebėseną ir integruoti jų analizę į reputacijos valdymo strategijas. Simboliniai veiksmai dažnai signalizuoja augančius vertybinius lūkesčius, kurie gali virsti instituciniais reikalavimais ar politiniais sprendimais. Įtraukiant šias veiklas į sisteminį poveikio vertinimą, organizacijos galėtų anksčiau identifikuoti besiformuojančias rizikas bei proaktyviai reaguoti, vadovaujantis dinaminio suinteresuotųjų šalių valdymo modeliu.

5. Siekiant geriau suprasti ir proaktyviai reaguoti į miškininkystės verslui tenkančią reputacinį, reguliacinį ir investicinį poveikį, siūloma įdiegti sisteminį stebėsenos mechanizmą,

apimančių ir netiesioginius visuomeninių judėjimų veiklos padarinius. Remiantis strateginio valdymo principais bei dinaminio gebėjimo teorija (Rothaermel, 2015), organizacijos turėtų taikyti subalansuotą rodiklių sistemą (Kaplan ir Norton, 1992), kuri leistų nuosekliai vertinti aplinkosaugos, socialinius bei reguliacinės aplinkos pokyčius. Papildomai, Henisz (2014) DIPLOM modelis pabrėžia būtinybę kurti organizacijoje nuolatinio stebėjimo ir analizės gebėjimus, leidžiančius sumažinti neapibrėžtumą ir sustiprinti gebėjimą operatyviai priimti sprendimus investicijų bei plėtros srityse.

6. Siekiant stiprinti santykius su visuomeniniais judėjimais ir kurti pagrindą ilgalaikiam pasitikėjimu grįstam bendradarbiavimui, miškininkystės verslui rekomenduojama pereiti nuo vienpusės komunikacijos prie nuoseklaus daugiakanalio dialogo modelio, paremto bendrakūros principais. Remiantis stakeholderių bendrakūros teorija (Prahalad ir Ramaswamy, 2004; De Silva ir Wright, 2019) ir DIPLOM modeliu (Henisz, 2014), verslas turėtų aktyviau įtraukti suinteresuotąsias šalis į sprendimų priėmimo procesus ir skaidriai viešinti savanoriškus aplinkosauginius veiksmus. Tokios praktikos didina ne tik reputacinį atsparumą, bet ir padeda užtikrinti socialinę licenciją veikti bei kurti socialinę vertę ilgalaikėje perspektyvoje.

Tyrimo apribojimai. Šis tyrimas grindžiamas kokybine prieiga ir pusiau struktūruotais interviu su reikšmingiausiomis miškininkystės verslo ir visuomeninių judėjimų atstovų grupėmis, siekiant atskleisti bendras tendencijas, o ne kiekybiškai išmatuoti reiškinio paplitimą ar poveikį. Nors pavyko apklausti atstovus, valdančius didžiąją dalį Lietuvos miškų, bei visus pagrindinius tuo metu aktyvius visuomeninius judėjimus, dalies svarbių subjektų – ypač kelių stambių miško valdytojų – įtraukti nepavyko. Tyrimas neapima politinių sprendimų priėmėjų ar regioninių bendruomenių perspektyvų, taip pat nedetalizuoja konfliktų priežasčių ir vertybinių skirtumų. Interviu metu pašnekovai bendravo atvirai, tačiau galimai nuosaikiau nei viešojoje erdvėje. Tyrimas vyko miškininkystės teisinio reguliavimo kaitos kontekste – pokyčiai teisėkūroje gali reikšmingai paveikti tiek miškininkystės verslo patiriamą poveikį ir reakcijas, todėl rezultatai atspindi situaciją konkrečiu laikotarpiu ir gali kisti ateityje.

Tolesnių tyrimų kryptys. Šiame tyrime daugiausia dėmesio skirta miškininkystės verslo ir visuomeninių judėjimų sąveikai strateginiame lygmenyje, analizuojant suvokiamą poveikį ir taikomas atsakomąsias strategijas. Būsimoose tyrimuose vertėtų plačiau įtraukti politinius sprendimų priėmėjus bei vietos bendruomenes, kurios dažnai atlieka tarpinį vaidmenį tarp interesų grupių, o ypač – pačią visuomenę, iš kurios kyla tiek visuomeniniai judėjimai, tiek jų keliami reikalavimai. Kadangi judėjimai veikia tiek iš visuomenės, tiek į visuomenę – mobilizuodami ją, formuodami vertybines nuostatas bei įtraukdami į veiklą – būtina gilinti supratimą apie šios sąveikos dinamiką. Taip pat siūloma gilintis į konkrečius konfliktų atvejus, siekiant atskleisti vertybinių skirtumų bei komunikacinių nesusikalbėjimų priežastis. Kiekybiniai tyrimai galėtų

padėti įvertinti, koku mastu visuomenės požiūriai daro įtaką miškininkystės verslo strateginiams sprendimams, o ilgalaikės stebėsenos tyrimai leistų analizuoti, kaip keičiasi judėjimų poveikis priėmus naujus teisės aktus. Galiausiai, rekomenduojama tirti įvairių santykių valdymo modelių efektyvumą – ypač bendrakūros iniciatyvas, kuriose aktyviai dalyvauja tiek verslas, tiek aplinkosauginės grupės, ir kurios gali tapti inovatyvia ilgalaikio konfliktų mažinimo priemone.

LITERATŪROS SARAŠAS

- Bal, A. S., Käpylä, J., Li, H., & Helander, N. (2023). Collaborative Value Co-creation from a Stakeholder Perspective: A Literature Review. *Journal of Creating Value*, 9(2), 259–274. <https://doi.org/10.1177/23949643231151831>
- Barney, J. B. (2018). Why resource-based theory's model of profit appropriation must incorporate a stakeholder perspective. *Strategic Management Journal*, 39(13), 3305–3325. <https://doi.org/10.1002/smj.2949>
- Barrane, F. Z., Ndubisi, N. O., Kamble, S., Karuranga, G. E., & Poulin, D. (2021). Building trust in multi-stakeholder collaborations for new product development in the digital transformation era. *Benchmarking*, 28(1), 205–228. <https://doi.org/10.1108/BIJ-04-2020-0164>
- Benford, R. D., & Snow, D. A. (2000). Framing Processes and Social Movements: An Overview and Assessment. *Source: Annual Review of Sociology* (T. 26).
- Buniamin, S., & Ahmad, N. N. N. (2018). *Public Stakeholders' Salience And Esg Reporting Of Malaysian Plcs: Managers' Perceptions*. 127–137. <https://doi.org/10.15405/epsbs.2018.07.02.14>
- Cambridge Dictionary. (s.a.). *Cambridge Dictionary Stakeholder*. Gauta 2024 m. spalio 17 d., <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/stakeholder>
- Chon, M. G., & Park, H. (2020). Social Media Activism in the Digital Age: Testing an Integrative Model of Activism on Contentious Issues. *Journalism and Mass Communication Quarterly*, 97(1), 72–97. <https://doi.org/10.1177/1077699019835896>
- Cintra, R. F., Ribeiro, I., Fava, H. de L., & Costa, B. K. (2023). Stakeholder management: evidence on the performance of publicly traded companies. *Revista de Administração da UFSM*, 16(2), e4. <https://doi.org/10.5902/1983465971638>
- Clarkson, M. B. E. (1995). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *Source: The Academy of Management Review* (T. 20, Numeris 1). <https://www.jstor.org/stable/258888>
- de Koeijer, B., Gelhard, C., & ten Klooster, R. (2019). Sustainability priorities across the strategic and operational level in packaging development. *Packaging Technology and Science*, 32(12), 618–629. <https://doi.org/10.1002/pts.2480>
- De Silva, M., & Wright, M. (2019). Entrepreneurial co-creation: societal impact through open innovation. *R and D Management*, 49(3), 318–342. <https://doi.org/10.1111/radm.12362>
- Della Porta, D. (2014). *Oxford Handbook of Social Movements*.
- Della Porta, D., & Diani, M. (2006). *Social Movements: An Introduction*.

- Derakhshan, R., Turner, R., & Mancini, M. (2019). Project governance and stakeholders: a literature review. *International Journal of Project Management*, 37(1), 98–116. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2018.10.007>
- Dess, G. G. ., McNamara, Gerry., Eisner, A. B. ., Lee, S.-Hyun., & Sauerwald, Steve. (2021). *Strategic management : text & cases*. McGraw-Hill Education.
- Dwivedi, R., & Dwivedi, P. (2021). Role of Stakeholders in Project Success: Theoretical Background and Approach. *International Journal of Finance, Insurance and Risk Management: T. XI* (Numeris 1).
- Earl, J., Kimport, K., & Boykoff, M. (2012). Digitally Enabled Social Change: Activism in the Internet Age. *Contemporary Sociology A Journal of Reviews*. <https://doi.org/10.2307/23212095>
- ENA. (2024). *2023 metų energijos išteklių apžvalga*. <https://www.ena.lt/uploads/2024-metines-EDA-apz/2023-metine-EDA.pdf>
- Europos Komisija. (2019). *European Commission*. KEA. <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/8b2e78c4-7c7a-11ea-aea8-01aa75ed71a1>
- Eweje, G., Sajjad, A., Nath, S. D., & Kobayashi, K. (2021). Multi-stakeholder partnerships: a catalyst to achieve sustainable development goals. *Marketing Intelligence and Planning*, 39(2), 186–212. <https://doi.org/10.1108/MIP-04-2020-0135>
- Fassin, Y. (2010). A Dynamic Perspective in Freeman's Stakeholder Model. *Source: Journal of Business Ethics*, 96, 39–49. <https://doi.org/10.1007/s>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman.
- Friedman, A. L. , & M. S. (2006). *Stakeholders: Theory and Practice*. Oxford University Press.
- Gaižauskaitė, I., & Valavičienė, N. (2016). *SOCIALINIŲ TYRIMŲ METODAI: KOKYBINIS INTERVIU*.
- Germain, M. L., Robertson, P., & Minnis, S. (2019). Protests, Rallies, Marches, and Social Movements as Organizational Change Agents. *Advances in Developing Human Resources*, 21(2), 150–174. <https://doi.org/10.1177/1523422319827903>
- Gerry Johnson, Kevan Scholes, & Richard Whittington. (2005). *Exploring Corporate Strategy*. www.booksites.net/ecs
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15–31. <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>
- Harrison, J. S., & St John, C. H. (1993). *Managing and Partnering with External Stakeholders* (T. 10, Numeris 2). <https://www.jstor.org/stable/4165323?seq=1&cid=pdf->

- Hatami, A., & Firoozi, N. (2019). A dynamic stakeholder model: An Other-oriented ethical approach. *Business Ethics*, 28(3), 349–360. <https://doi.org/10.1111/beer.12222>
- Henisz, W. J. (2014a). *Corporate Diplomacy: Building Reputations and Relationships with External Stakeholders*.
- Henisz, W. J. (2014b). *Corporate Diplomacy: Building Reputations and Relationships with External Stakeholders*. <https://www.ebsco.com/terms-of-use>
- Henisz, W. J., Dorobantu, S., & Narthey, L. J. (2014). Spinning gold: The financial returns to stakeholder engagement. *Strategic Management Journal* (T. 35, Numeris 12, p. 1727–1748). John Wiley and Sons Ltd. <https://doi.org/10.1002/smj.2180>
- Henisz, W. J., & Gray, T. (2013). *ESG INITIATIVE CASE STUDY SERIES Calculating the Net Present Value of Sustainability Initiatives at Newmont's Ahafo Mine in Ghana(A) Calculating the Net Present Value of Sustainability Initiatives at Newmont's Ahafo Mine in Ghana(A)*. <http://www.evb.ch/en/p25015094.html>
- Henriques, I., & Sadorsky, P. (1999). The Relationship between Environmental Commitment and Managerial Perceptions of Stakeholder Importance. *Source: The Academy of Management Journal* (T. 42, Numeris 1). <https://www.jstor.org/stable/256876>
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods* (3rd edition). Sage Publications.
- Investopedia. (s.a.). *Investopedia*. Gauta 2024 m. spalio 17 d., <https://www.investopedia.com/terms/s/stakeholder.asp>
- Jarke, J., León, G. M., Zakharova, I., & Gerhard, U. (2021). *Beyond Participation: A Review of Co-Creation in Computing*. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2111.04524>
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2005). *Exploring Corporate Strategy*. www.booksites.net/ecs
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). *The Balanced Scorecard-Measures that Drive Performance*. *Harvard Business Review*.
- Ko, D., Norton, J. W., & Daigger, G. T. (2024). Wastewater management decision-making: A literature review and synthesis. *Water Environment Research* (T. 96, Numeris 4). John Wiley and Sons Inc. <https://doi.org/10.1002/wer.11024>
- Kountouris, Y., & Williams, E. (2023). Do protests influence environmental attitudes? Evidence from Extinction Rebellion. *Environmental Research Communications*, 5(1). <https://doi.org/10.1088/2515-7620/ac9aeb>
- Lietuvos statistikos departamentas. (s.a.). *Oficialiosios statistikos portalas*. Gauta 2025 m. sausio 10 d., <https://osp.stat.gov.lt/600>

- Luoma-aho, V., & Vos, M. (2010). Towards a more dynamic stakeholder model: Acknowledging multiple issue arenas. *Corporate Communications*, 15(3), 315–331. <https://doi.org/10.1108/13563281011068159>
- MacDonald, A., Clarke, A., & Huang, L. (2022). Multi-stakeholder partnerships for sustainability: Designing decision-making processes for partnership capacity. *Business and the Ethical Implications of Technology* (p. 103–120). Springer. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3885-3>
- Miles, S. (2017). Stakeholder Theory Classification: A Theoretical and Empirical Evaluation of Definitions. *Journal of Business Ethics*, 142(3), 437–459. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2741-y>
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *Source: The Academy of Management Review* (T. 22, Numeris 4). <https://www.jstor.org/stable/259247>
- Murthy, D. (2018). Introduction to Social Media, Activism, and Organizations. *Social Media and Society*, 4(1). <https://doi.org/10.1177/2056305117750716>
- Ninan, J., Mahalingam, A., & Clegg, S. (2023). *EXTERNAL STAKEHOLDER MANAGEMENT STRATEGIES AND RESOURCES IN MEGAPROJECTS: AN ORGANIZATIONAL POWER PERSPECTIVE*.
- Nonet, G. A. H., Gössling, T., Van Tulder, R., & Bryson, J. M. (2022). Multi-stakeholder Engagement for the Sustainable Development Goals: Introduction to the Special Issue. *Journal of Business Ethics*, 180(4), 945–957. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05192-0>
- Oxford English Dictionary. (s.a.). *Oxford*. Gautha 2024 m. spatio 17 d., <https://www.oed.com/dictionary/stakeholder>
- Pattberg, P., & Widerberg, O. (2016). Transnational multistakeholder partnerships for sustainable development: Conditions for success. *Ambio*, 45(1), 42–51. <https://doi.org/10.1007/s13280-015-0684-2>
- Peterson, A. (2015). Social Protest. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences: Second Edition* (p. 506–511). Elsevier Inc. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.96024-0>
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). *Co-creating unique value with customers*.
- Ramaswamy, V., & Prahalad, C. K. (2000). *Co-opting Customer Competence*.
- Reiter, V., Nisani, D., Tzafrir, S. S., & Laor, N. (2022). A New Tool for Determining and Monitoring Public Healthcare Systems. *Healthcare (Switzerland)*, 10(12). <https://doi.org/10.3390/healthcare10122528>

- Robson, C. (2002). *Real World Research: A Resource for Social Scientists and Practitioner-Researchers*. Blackwell Publishing.
- Roengtam, S., Agustiyara, A., & Nurmandi, A. (2023). Making Network Governance Work in Forest Land-Use Policy in the Local Government. *SAGE Open*, 13(3). <https://doi.org/10.1177/21582440231194491>
- Rothaermel, F. T. (2015). *Strategic Management*. www.McGrawHillConnect.com
- Saunders, M. N. K. ., Lewis, Philip., & Thornhill, Adrian. (2007). *Research methods for business students*. Financial Times/Prentice Hall.
- Scarce, R. (2006). *Eco-Warriors: Understanding the Radical Environmental Movement*.
- Sowers, J., VanDeveer, S. D., Weinthal, E., & Joseph M. Brown. (2021). The Oxford Handbook of comparative environmental politics. *The Oxford Handbook of Comparative Environmental Politics*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780197515037.001.0001>
- Tantalo, C., & Priem, R. L. (2016). Value creation through stakeholder synergy. *Strategic Management Journal*, 37(2), 314–329. <https://doi.org/10.1002/smj.2337>
- Tapaninaho, R., & Heikkinen, A. (2022). Value creation in circular economy business for sustainability: A stakeholder relationship perspective. *Business Strategy and the Environment*, 31(6), 2728–2740. <https://doi.org/10.1002/bse.3002>
- Tarrow, S. (1998). *Power in Movement: Social Movements and Contentious Politics*.
- Tilly, C. (2004). *Social Movements*.
- Tormos-Aponte, F., & García-López, G. A. (2018). Polycentric struggles: The experience of the global climate justice movement. *Environmental Policy and Governance*, 28(4), 284–294. <https://doi.org/10.1002/eet.1815>
- United Nations. (s.a.). *United Nations REDD Programme*. Gauta 2024 m. spalio 17 d., <https://www.un-redd.org/glossary/stakeholder>
- Valstybinė miškų tarnyba. (2024). *Medienos ir jos produktų eksportas bei importas 2023 metais*. <https://amvmt.lrv.lt/lt/naujienos/medienos-ir-jos-produktu-eksportas-bei-importas-2023-metais/>
- Valstybinių miškų ūrėdija. (s.a.). Gauta 2025 m. vasario 19 d., <https://vmu.lt/administracine-informacija/>
- Wood, D. J., Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Bryan, L. M. (2021). Stakeholder Identification and Salience After 20 Years: Progress, Problems, and Prospects. *Business and Society*, 60(1), 196–245. <https://doi.org/10.1177/0007650318816522>

SANTRAUKA

SUINTERESUOTŲJŲ ŠALIŲ SANTYKIŲ VALDYMAS: VISUOMENINIŲ JUDĖJIMŲ POVEIKIO MIŠKININKYSTĖS VERSLUI LIETUVOJE ATVEJO ANALIZĖ

VYTAUTAS RUMINAS

Magistro baigiamasis darbas

Verslo vystymo studijų programa

Vilniaus Universitetas, Ekonomikos ir Verslo administravimo fakultetas

Darbo vadovas: Dr. Žilvinas Židonis

Vilnius, 2025

120 lapai, 7 lentelės, 27 paveikslai, 66 literatūros šaltiniai.

Darbo problema

Kokį poveikį miškininkystės verslui Lietuvoje daro visuomeniniai judėjimai ir kaip šiame kontekste formuojasi verslo ir visuomenės santykių valdymo praktikos?

Darbo tikslas

Atskleisti, kokius reikalavimus visuomeniniai judėjimai kelia miškininkystės verslui Lietuvoje, kokiomis veikimo formomis jie tai daro, kokį poveikį tai sukelia verslui ir kaip šiame kontekste formuojasi santykių valdymo su suinteresuotomis visuomenės grupėmis praktikos.

Darbo uždaviniai:

1. Išanalizuoti mokslinę literatūrą apie suinteresuotųjų šalių, strateginio valdymo ir visuomeninių judėjimų teorijas, siekiant nustatyti jų tarpusavio sąveiką verslo kontekste.
2. Identifikuoti, kokius reikalavimus miškininkystės sektoriui kelia visuomeniniai judėjimai Lietuvoje ir kokiomis veiklos formomis jie siekia jų įgyvendinimo.
3. Išanalizuoti, kaip miškininkystės verslo atstovai suvokia visuomeninių judėjimų veiklą ir kokį poveikį jie patiria.
4. Nustatyti, kokias strategijas miškininkystės verslas taiko reaguodamas į visuomeninių judėjimų keliamus reikalavimus ir kaip formuojasi santykių su suinteresuotomis visuomenės grupėmis valdymo praktikos.

Šiame magistriniame darbe analizuojama visuomeninių judėjimų poveikis miškininkystės verslui Lietuvoje, siekiant atskleisti, kokius reikalavimus šie judėjimai kelia, kokiomis veiklos formomis tai įgyvendinama, kokį poveikį tai sukelia miškininkystės verslui ir kaip šiame kontekste formuojasi santykių valdymo su suinteresuotomis visuomenės grupėmis praktikos. Tyrimas pagrįstas kokybine metodologija, taikant pusiau struktūruotus interviu su miškininkystės įmonių

ir visuomeninių judėjimų atstovais, o duomenų analizė vykdyta remiantis Gioia metodologijos principais, jungiant dedukcinį ir indukcinį požiūrį.

Tyrimo rezultatai rodo, kad visuomeniniai judėjimai formuoja platų spektrą reikalavimų, apimančių gamtosaugą, kraštovaizdžio apsaugą, alternatyvių ekonominių veiklų skatinimą bei viešojo intereso prioritetizavimą. Reikalavimai miškininkystės sektoriui adresuojami tiek tiesiogiai verslams, tiek netiesiogiai – per valdžios institucijas ir visuomenės spaudimą, siekiant daryti įtaką reguliacinei aplinkai ir miškininkystės strategijoms.

Visuomeninių judėjimų veiklos formose dominuoja taikios ir simbolinės bei institucinės iniciatyvos, tuo tarpu spaudimo ir konfrontacinės priemonės pasitaiko rečiau, tačiau veiklų pobūdis ir intensyvumas kinta dinamiškai, priklausomai nuo situacijos aplinkoje.

Tyrimo rezultatai parodė, kad miškininkystės verslo atstovai įvardija pagrindinius visuomeninių judėjimų poveikio aspektus: turto ir investicijų vertės sumažėjimą, sumažėjusį investicinį patrauklumą, darbo vietų ir verslo pažeidžiamumą, reputacinę žalą, politinio ir teisinio nestabilumo poveikį bei tiesioginį fizinį veiklos trikdymą. Šie aspektai atskleidžia sudėtingą ir daugiasluoksnį poveikį verslui, apimančią ekonominius, socialinius ir institucinės aplinkos rizikos veiksnius. Santykių su visuomeniniais judėjimais valdymas dažniausiai grindžiamas institucinių kanalų naudojimu ir santykių palaikymu su vietos bendruomenėmis, o ne tiesioginiu dialogu. Nors egzistuoja pavienių bendradarbiavimo iniciatyvų, jų nepakanka tvariems santykiams užtikrinti. Akcentuojamas poreikis kurti formalias reikalavimų stebėsenos ir ankstyvojo įspėjimo sistemas, vertinti ne tik ekonominį, bet ir socialinį bei reputacinį reikalavimų poveikį, bei pereiti nuo vienosios komunikacijos prie daugiakanalio dialogo, pagrįsto bendrakūros principais. Toks požiūris padėtų verslui ne tik mažinti neapibrėžtumą, bet ir stiprinti socialinę licenciją veikti bei kurti ilgalaikę vertę.

SUMMARY

STAKEHOLDER RELATIONSHIP MANAGEMENT: A CASE STUDY OF THE IMPACT OF SOCIAL MOVEMENTS ON THE FORESTRY BUSINESS IN LITHUANIA

VYTAUTAS RUMINAS

Master thesis

Business Development

Vilnius University, Faculty of Economics and Business Administration

Supervisor – lecturer: Dr. Žilvinas Židonis

Vilnius, 2025

120 pages, 7 tables, 27 pictures, 66 References.

Research problem

What impact do social movements have on the forestry business in Lithuania, and how do stakeholder relationship management practices develop in this context?

Research aim

To reveal the demands that social movements direct at the forestry business in Lithuania, the forms of action employed, the resulting impacts, and how stakeholder management practices evolve in response to concerned societal groups.

Research objectives:

1. To analyse academic literature on stakeholder, strategic management, and social movement theories in order to identify their interrelations within the forestry business context.
2. To identify the demands raised by social movements in Lithuania towards the forestry sector and the forms of action through which they aim to implement them.
3. To analyse how representatives of the forestry business perceive the activities of social movements and what kind of impact they experience.
4. To determine the strategies applied by the forestry business in response to the demands of social movements and how stakeholder management practices with societal groups develop in this context.

This master's thesis examines the impact of social movements on the forestry business in Lithuania. The study aims to reveal the demands these movements direct at the sector, the forms of action through which they seek to implement them, the the impact experienced by the forestry business, and the ways in which stakeholder management practices with social movements evolve in this context. The research is based on a qualitative methodology, applying semi-structured interviews with representatives of forestry companies and social movements. The data were

analysed following the principles of the Gioia methodology, combining both deductive and inductive approaches.

The research findings reveal that social movements articulate a wide range of demands, encompassing environmental protection, landscape preservation, promotion of alternative economic activities, and the prioritization of public interest. These demands are directed at the forestry sector both directly—towards businesses—and indirectly—through governmental institutions and public pressure, aiming to influence the regulatory environment and forestry strategies.

Symbolic and institutional initiatives dominate the activity forms of social movements, whereas pressure-based and confrontational tactics are less frequent. Nevertheless, the nature and intensity of these activities change dynamically depending on the situation.

The research findings indicate that forestry business representatives identify several key aspects of the impact generated by social movements: the decline in asset and investment value, reduced investment attractiveness, increased vulnerability of jobs and local businesses, reputational damage, political and legal instability, and, in some cases, direct physical disruption of operations. These aspects reflect the complex and multilayered nature of the impact, encompassing economic, social, and institutional environmental risks. Relationship management with social movements is predominantly conducted through institutional channels and engagement with local communities, rather than through direct dialogue. Although isolated cooperation initiatives do exist, they remain insufficient for establishing sustainable relationships. The findings highlight the need to develop formal stakeholder requirement monitoring and early warning systems, incorporating not only economic but also social and reputational dimensions of impact. Moreover, a shift from one-way communication towards a multi-channel dialogue grounded in co-creation principles is emphasized. Such an approach would not only reduce uncertainty for the business but also strengthen its social license to operate and contribute to the creation of long-term value.

PRIEDAI

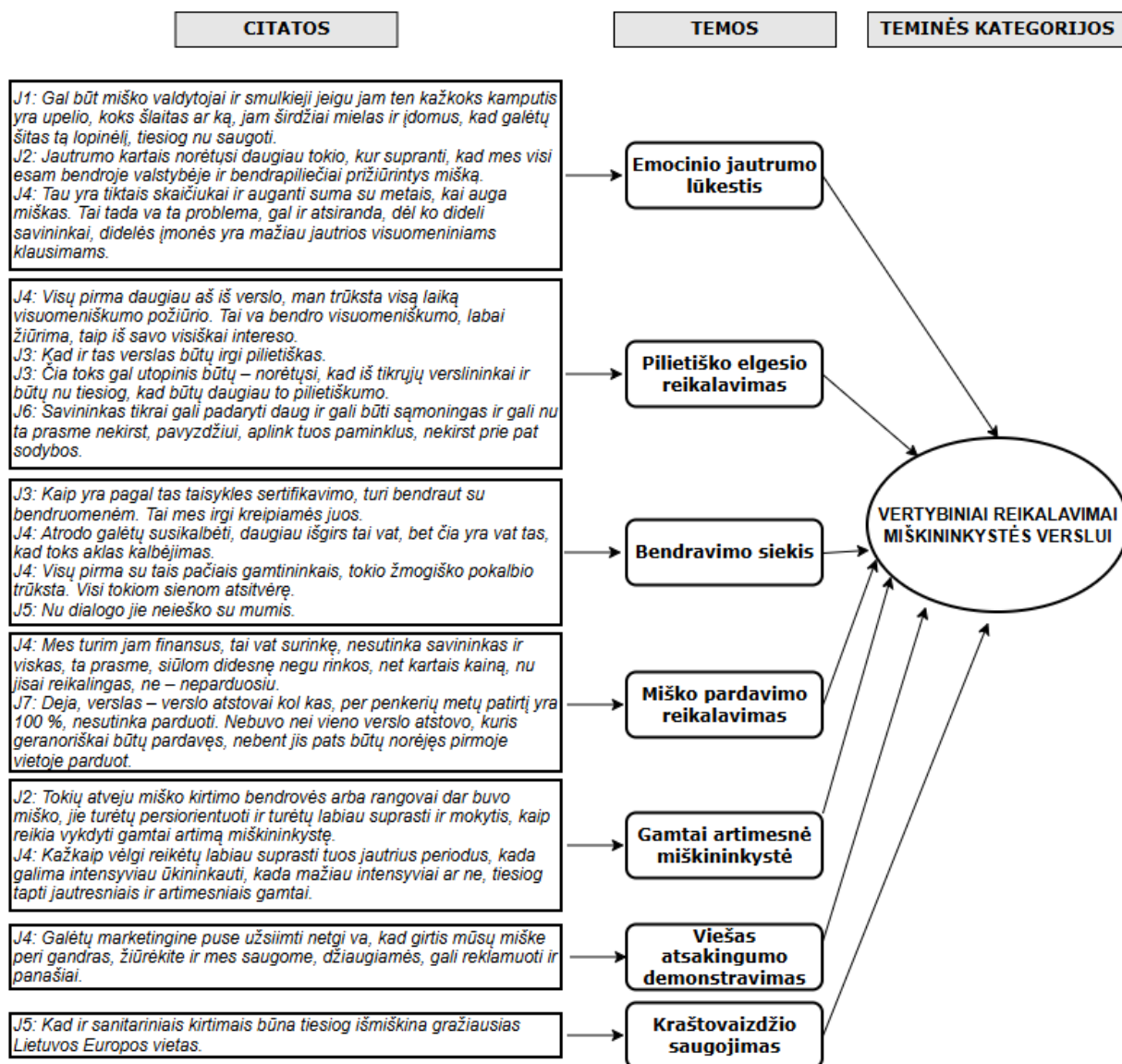
1 PRIEDAS KLAUSIMYNAS VISUOMENINIŲ JUDĖJIMŲ ATSTOVAMS

IŽANGINIAI KLAUSIMAI	
Gal galėtumėte trumpai pristatyti savo judėjimą?	
Kokia yra jūsų asmeninė rolė šiame judėjime?	
Kaip jūsų atstovaujamas judėjimas vertina miškininkystės sektorių Lietuvoje?	
TEMOS	ATVIRI KLAUSIMAI
1. Reikalavimai	Kokius reikalavimus miškininkystės verslui keliate?
2. Reikalavimų pateikimas	Kokiais būdais siekiate įgyvendinti šiuos reikalavimus?
3. Grįžtamasis ryšys	Kokią reakciją ar grįžtamąjį ryšį gaunate iš miškininkystės verslo atstovų?
	Kaip, jūsų nuomone, turėtų atrodyti tinkamas bendradarbiavimas tarp jūsų judėjimo ir miškininkystės verslo?
4. Valdžios institucijos	Kokį vaidmenį jūsų tikslų siekime atlieka valdžios institucijos?
5. Planai	Kokius planus ir tikslus turite ateityje miškininkystės srityje?

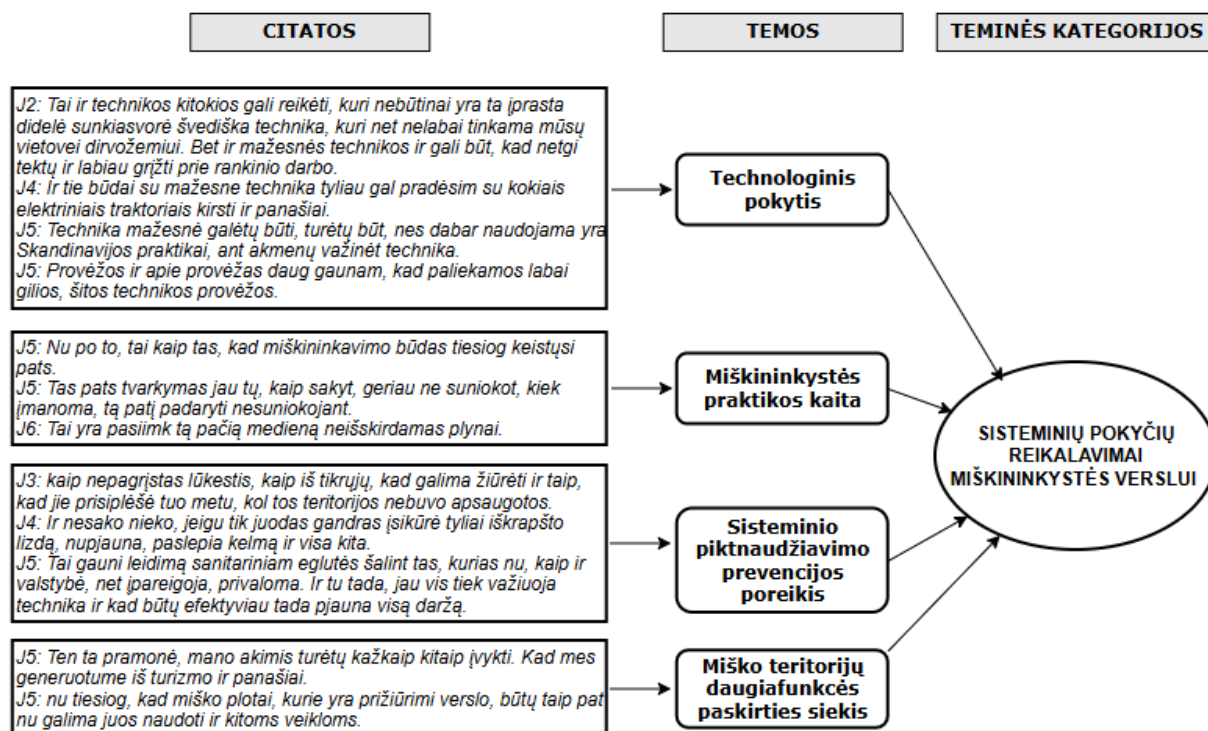
2 PRIEDAS KLAUSIMYNAS MIŠKININKYSTĖS VERSLO ATSTOVAMS

TEMOS	ATVIRI KLAUSIMAI
1. Poveikio suvokimas	Ar jūsų įmonė jaučia visuomeninių judėjimų keliamus reikalavimus, susijusius su miškininkystės veikla? Kokiomis formomis šie reikalavimai yra išreiškiami?
2. Reikšmingumo vertinimas	Kaip sprendžiate, kurie judėjimai yra aktualūs jūsų verslui?
3. Rizikos ir naudos vertinimas	Kaip vertinate galimas rizikas ir naudas dėl šių judėjimų veiklos?
4. Santykių su visuomeniniais judėjimais valdymas	Ar palaikote tiesioginį ryšį ar dialogą su šiomis grupėmis? Kodėl taip arba ne? Kokie bendradarbiavimo formatai jums atrodo tinkamiausi?
5. Visuomeninių judėjimų vaidmuo strateginiame valdyme	Ar matote galimybę įtraukti visuomeninių judėjimų atstovus į strateginius sprendimus, susijusius su jūsų veikla?
Papildomi klausimai	Kokius planus ir tikslus turite ateityje miškininkystės srityje?

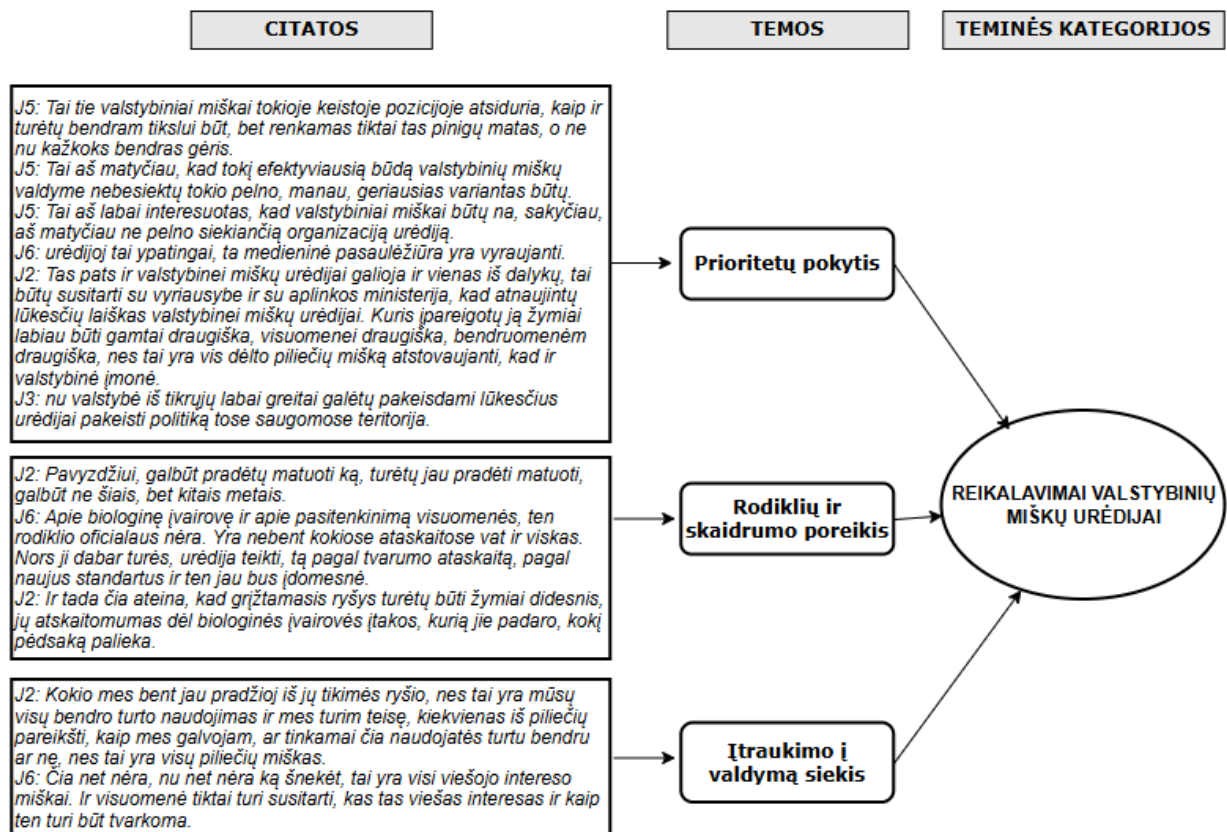
3 PRIEDAS REIKALAVIMAI MIŠKININKYSTĖS VERSLUI: VERTYBINIAI REIKALAVIMAI



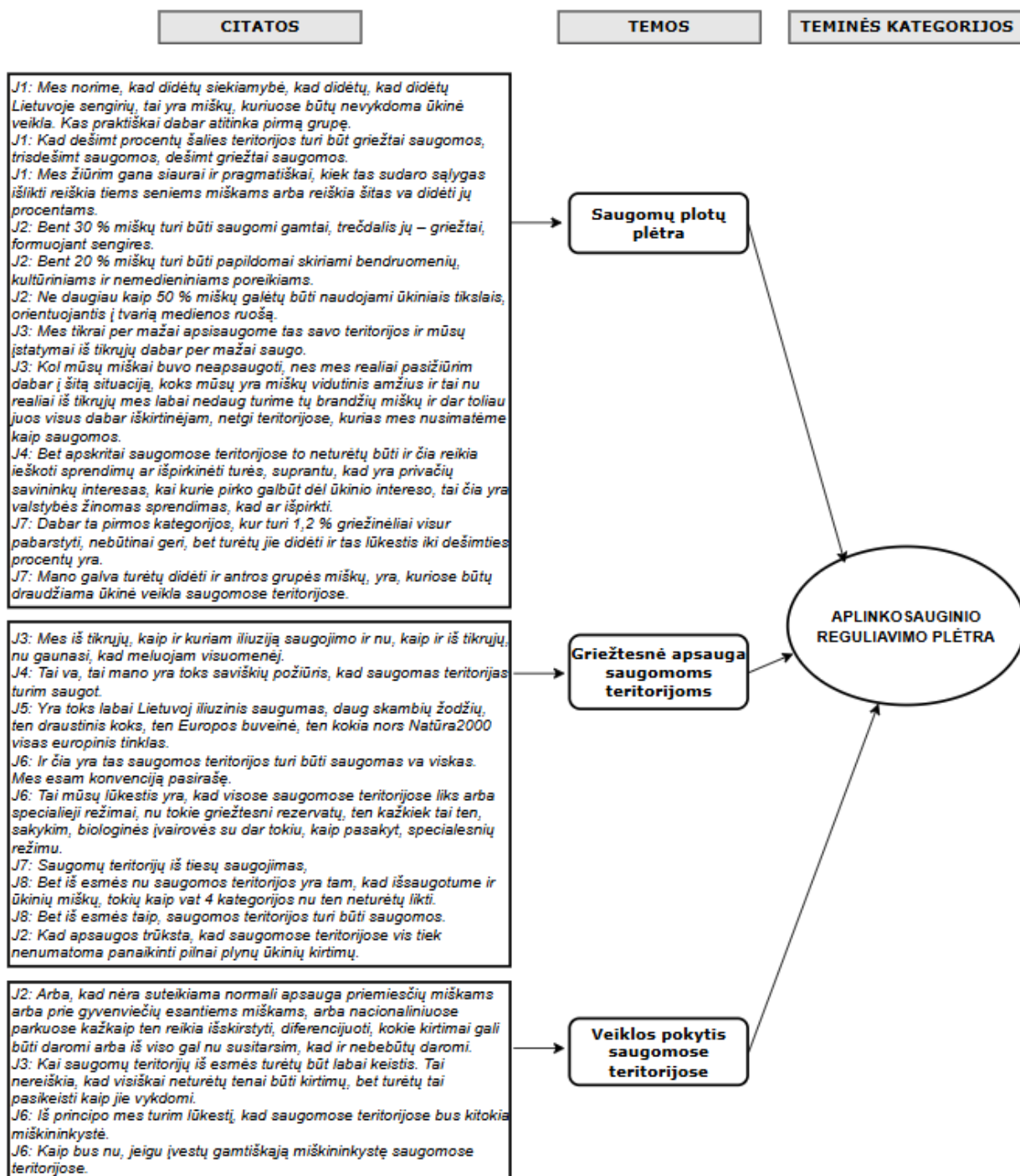
4 PRIEDAS REIKALAVIMAI MIŠKININKYSTĖS VERSLUI: SISTEMINIŲ POKYČIŲ REIKALAVIMAI



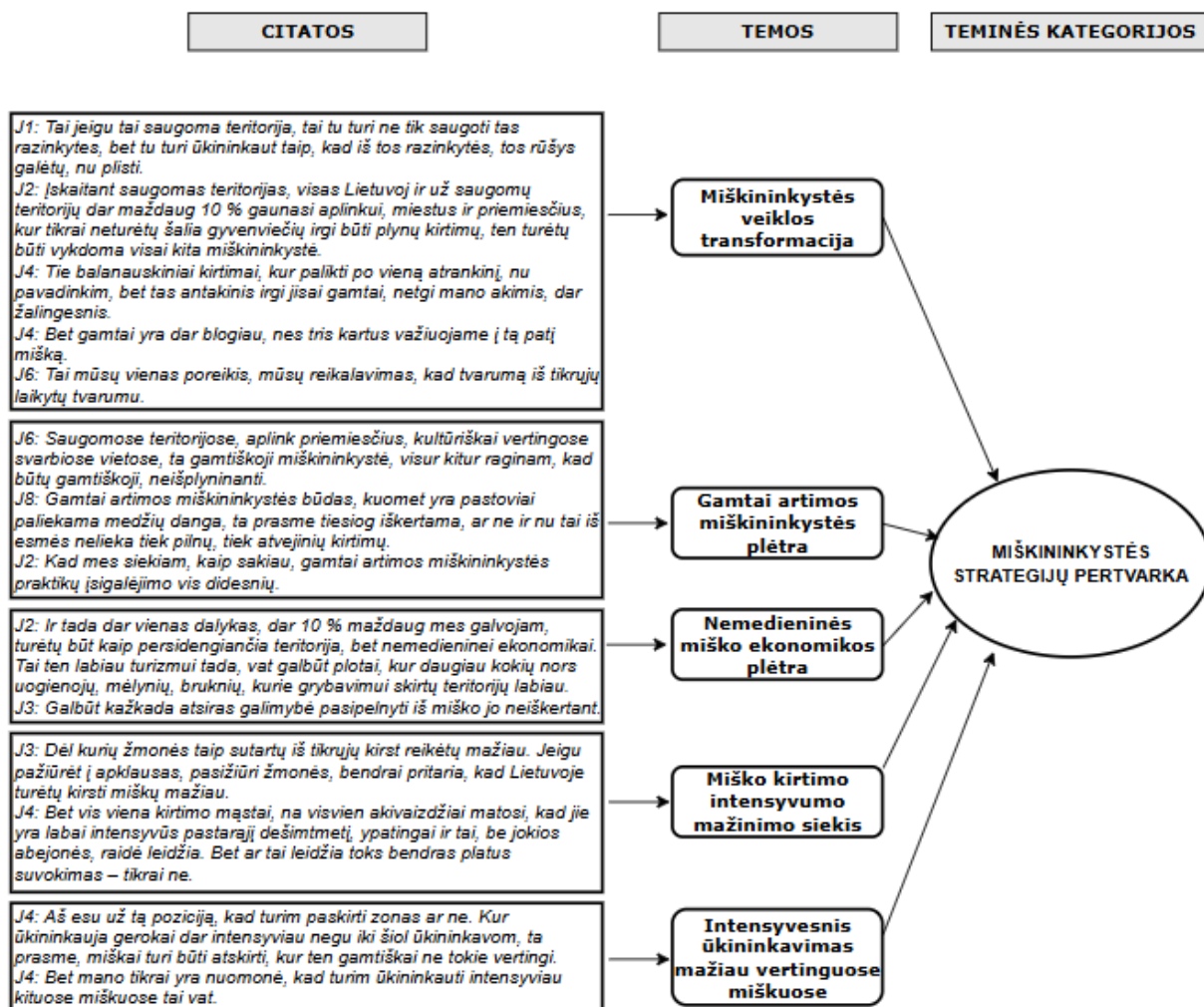
5 PRIEDAS REIKALAVIMAI VALSTYBINIŲ MIŠKŲ URĖDIJAI



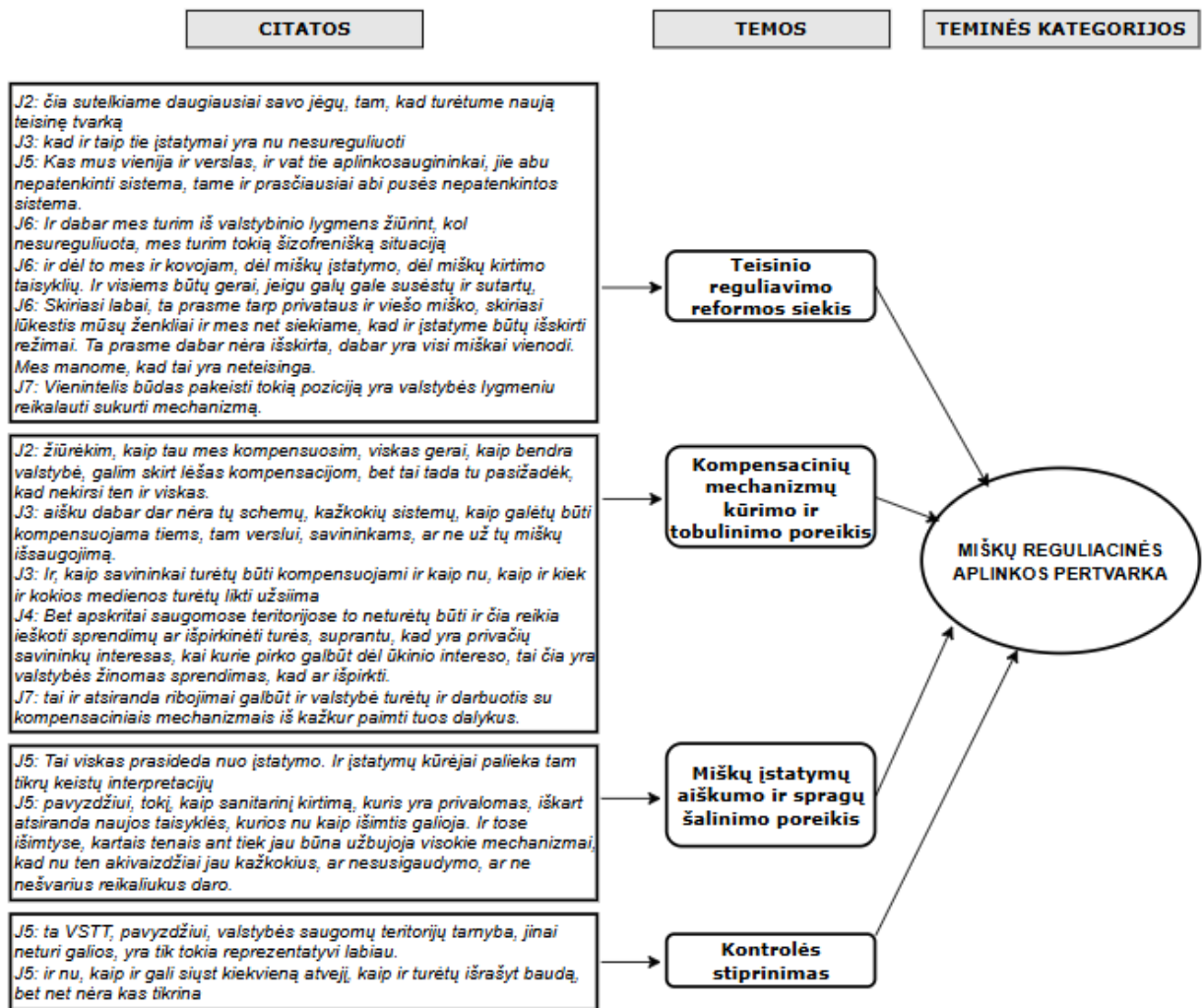
6 PRIEDAS REIKALAVIMAI VALDŽIOS INSTITUCIJOMS: APLINKOSAUGINIO REGULIAVIMO PLĖTRA



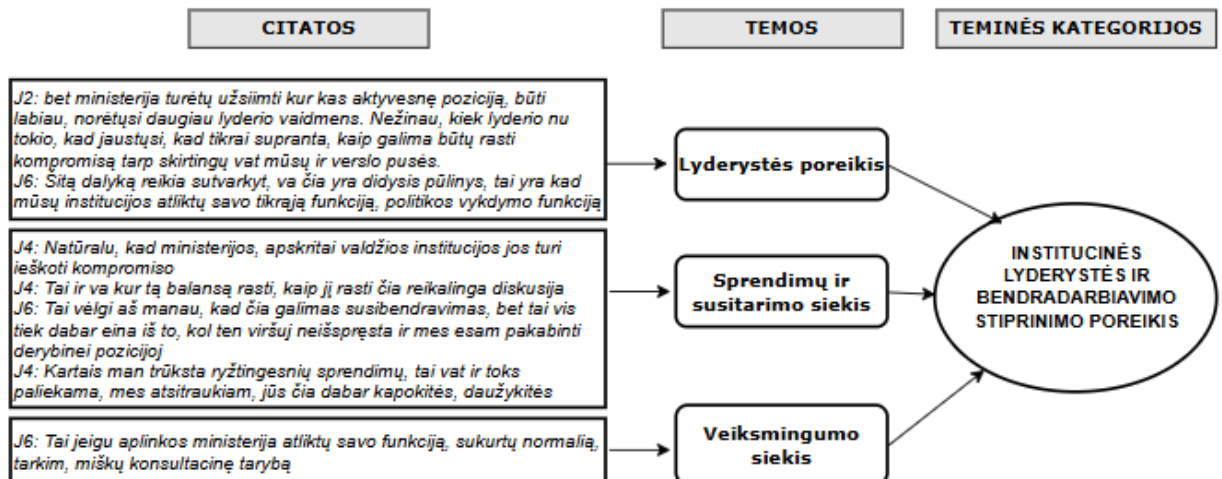
7 PRIEDAS REIKALAVIMAI VALDŽIOS INSTITUCIJOMS: MIŠKININKYSTĖS STRATEGIJŲ PERTVARKA



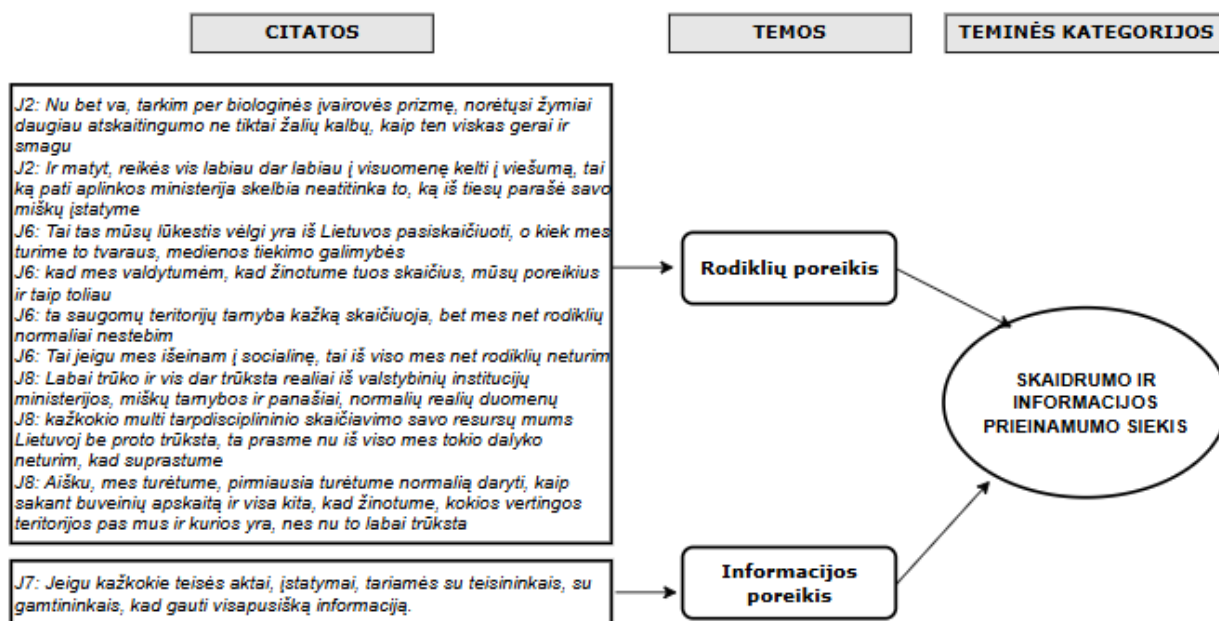
8 PRIEDAS REIKALAVIMAI VALDŽIOS INSTITUCIJOMS: MIŠKŲ REGULIACINĖS APLINKOS PERTVARKA



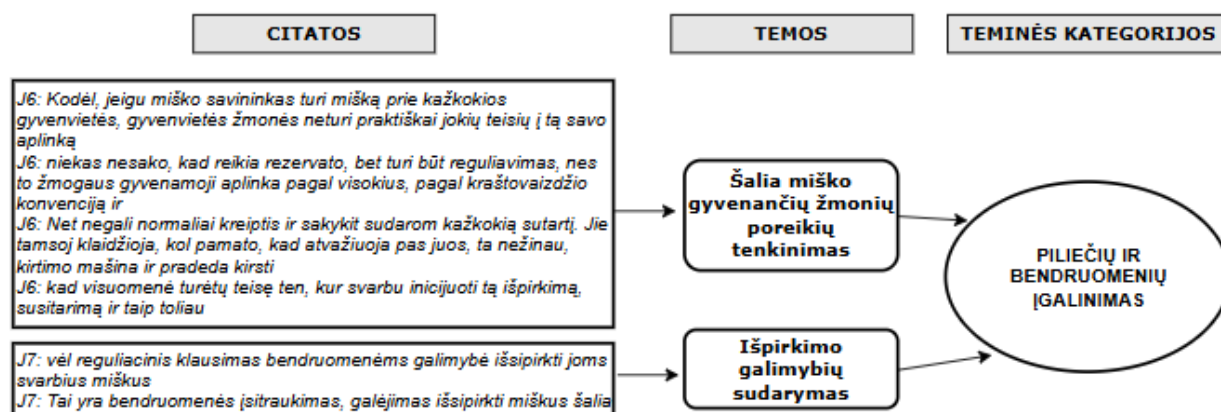
9 PRIEDAS REIKALAVIMAI VALDŽIOS INSTITUCIJOMS: INSTITUCINĖS LYDERYSTĖS IR BENDRADARBIAVIMO STIPRINIMO POREIKIS



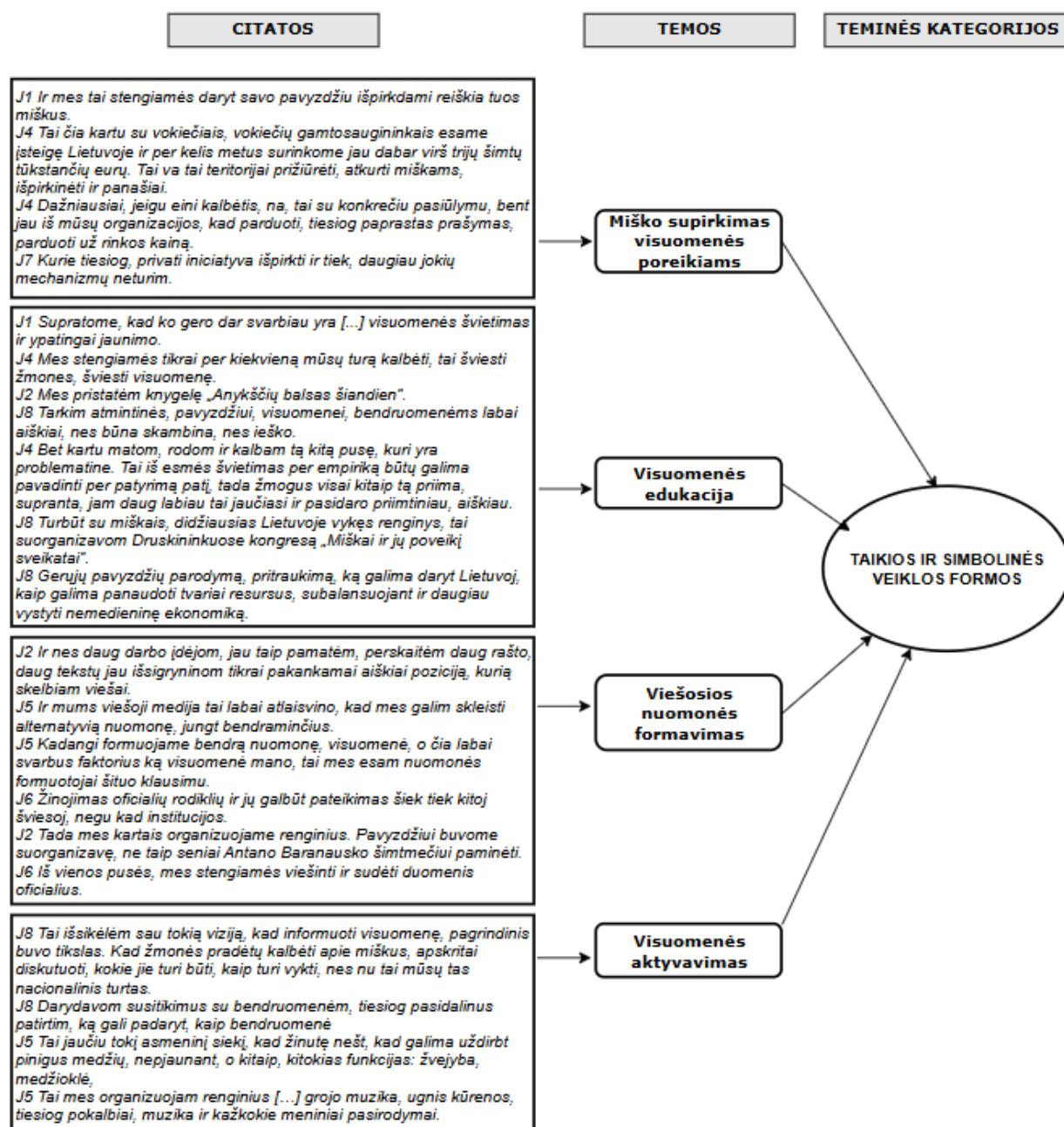
10 PRIEDAS REIKALAVIMAI VALDŽIOS INSTITUCIJOMS: SKAIDRUMO IR INFORMACIJOS PRIEINAMUMO SIEKIS



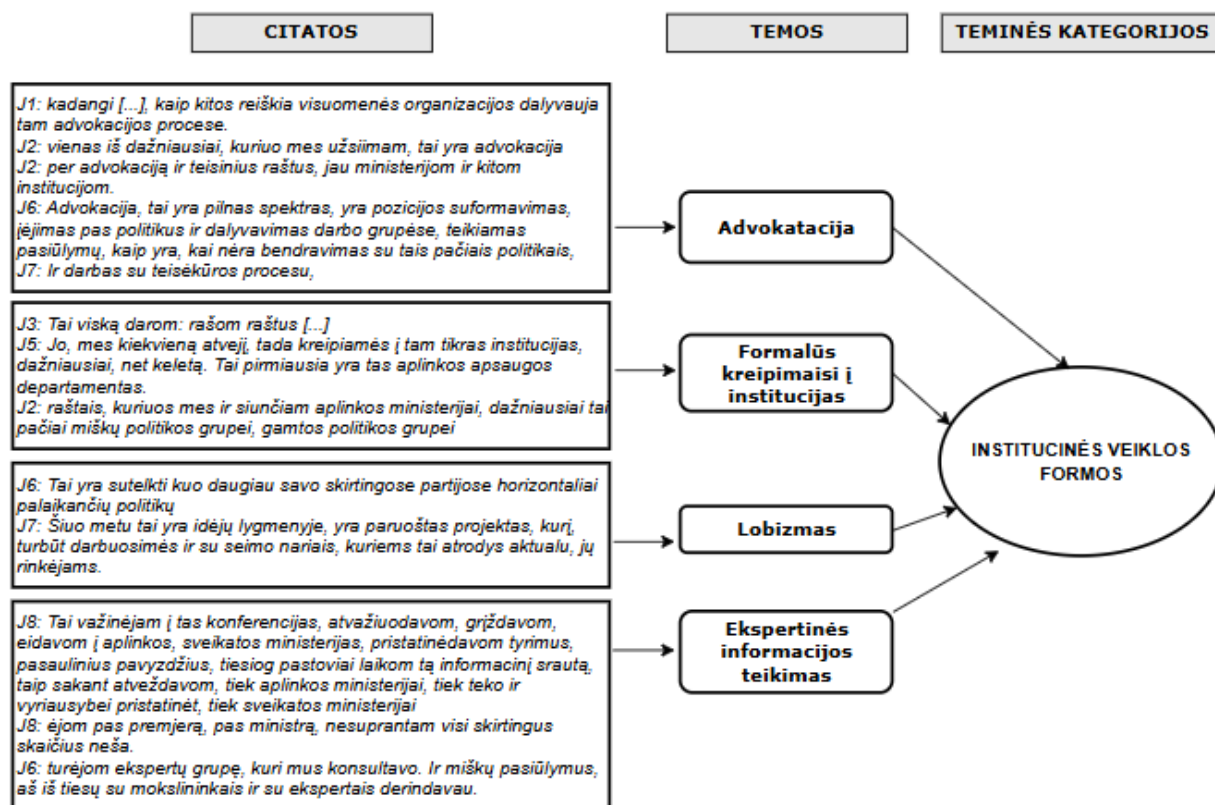
11 PRIEDAS REIKALAVIMAI VALDŽIOS INSTITUCIJOMS: PILIEČIŲ IR BENDRUOMENIŲ ĮGALINIMAS



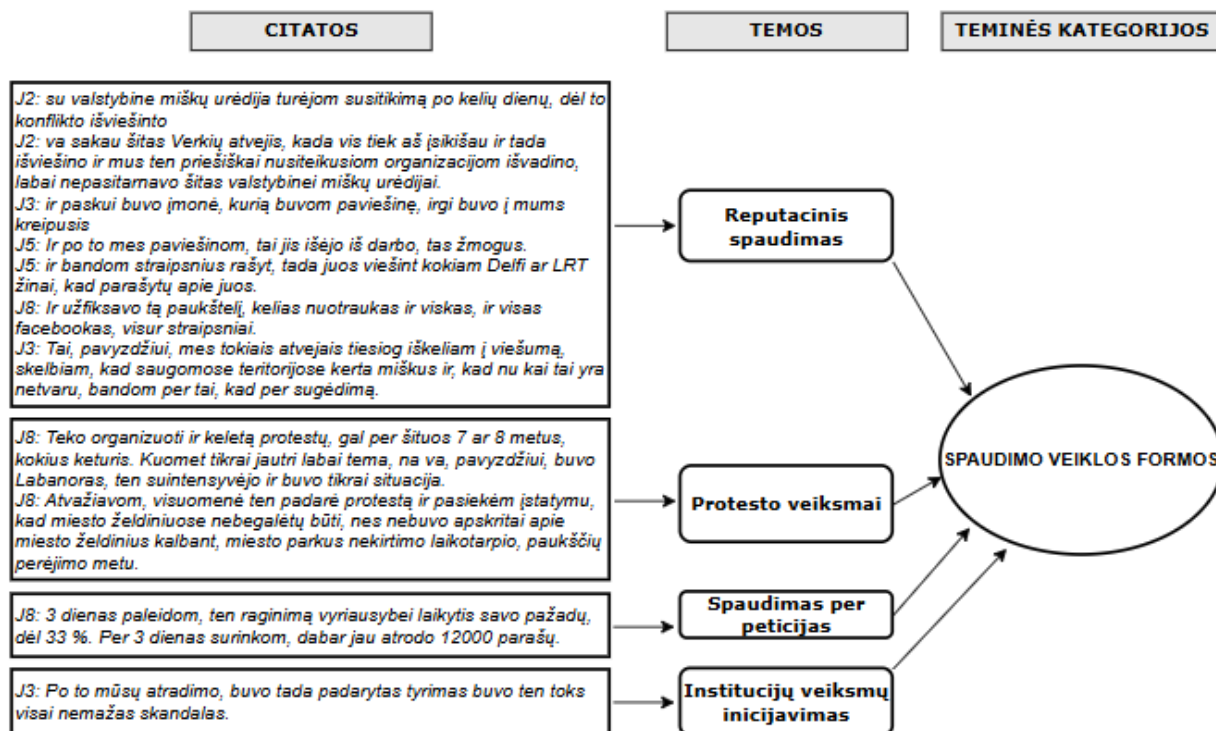
12 PRIEDAS VISUOMENINIŲ JUDĖJIMŲ VEIKLOS FORMOS: TAIKIOS IR SIMBOLINĖS



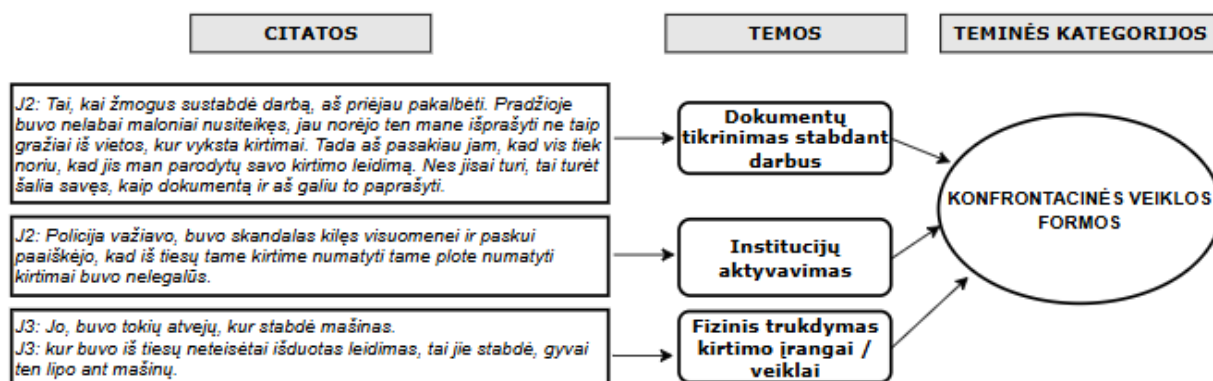
13 PRIEDAS VISUOMENINIŲ JUDĖJIMŲ VEIKLOS FORMOS: INSTITUCINĖS VEIKLOS



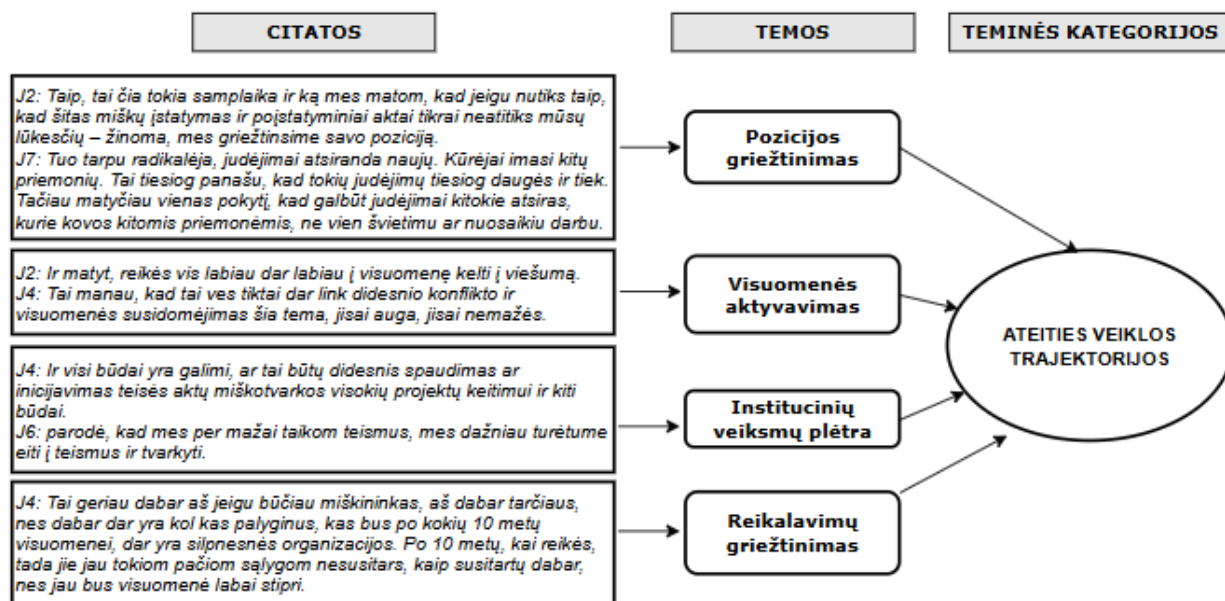
14 PRIEDAS VISUOMENINIŲ JUDĖJIMŲ VEIKLOS FORMOS: SPAUDIMO VEIKLOS



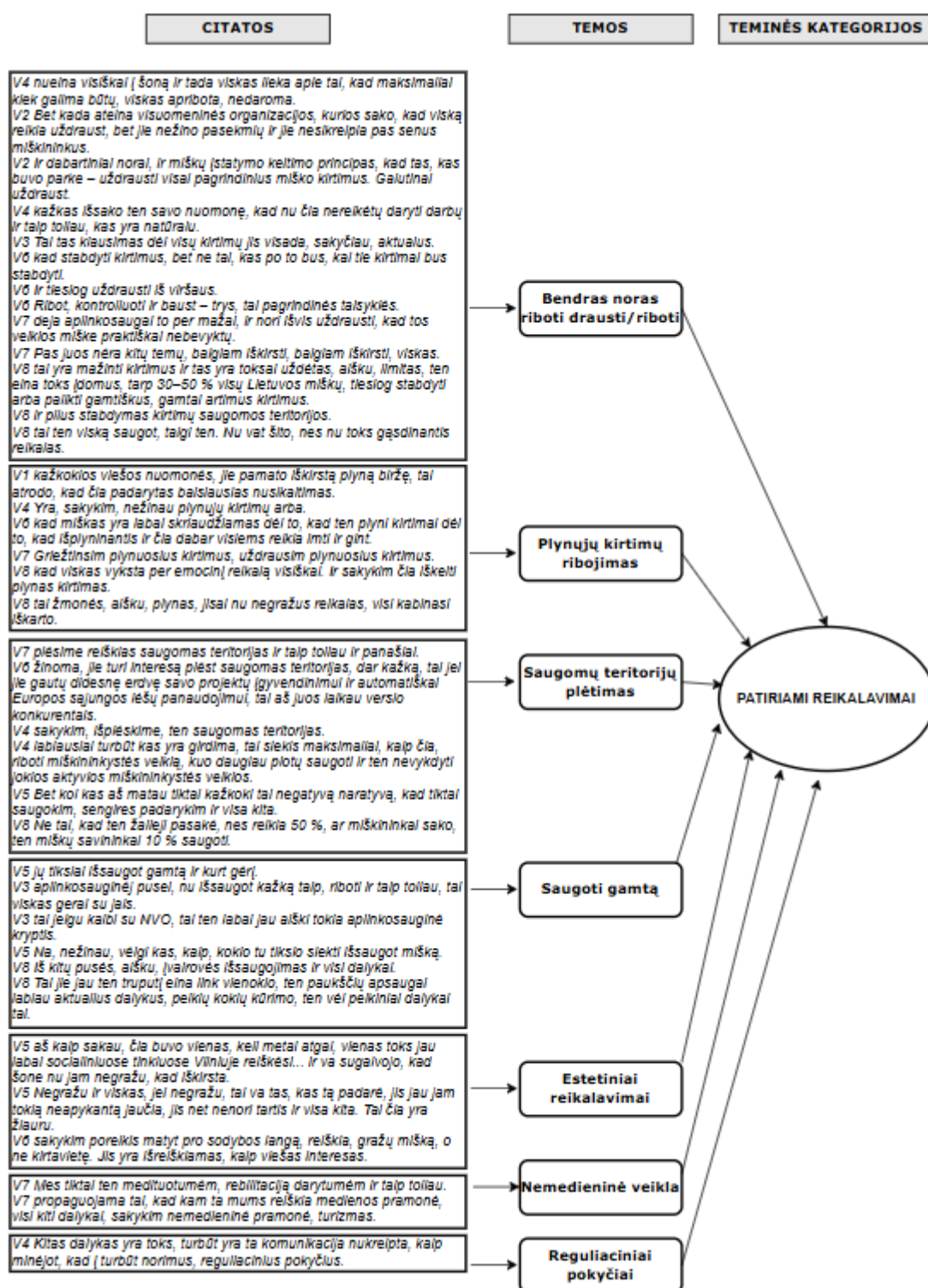
15 PRIEDAS VISUOMENINIŲ JUDĖJIMŲ VEIKLOS FORMOS: KONFRONTACINĖS VEIKLOS



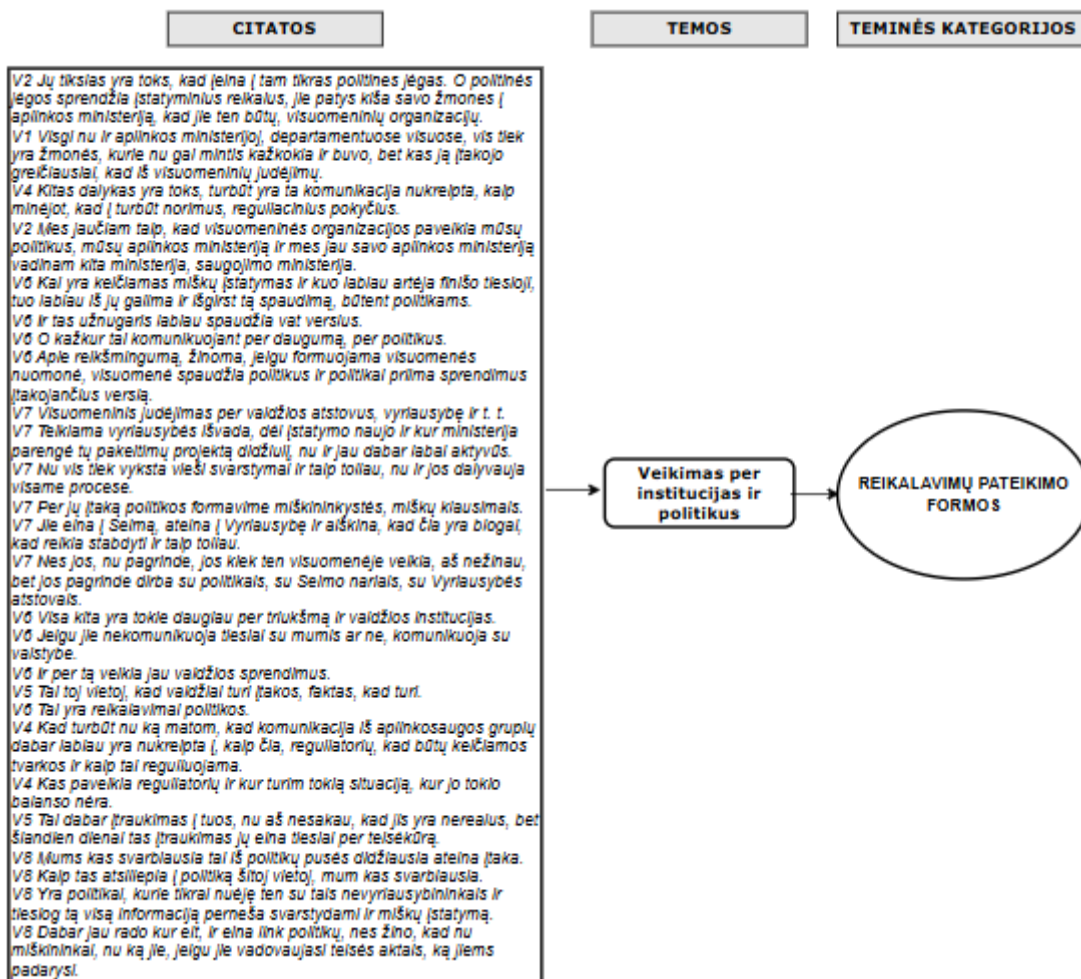
16 PRIEDAS VISUOMENINIŲ JUDĖJIMŲ VEIKLOS FORMOS: ATEITIES VEIKLOS TRAJEKTORIJOS



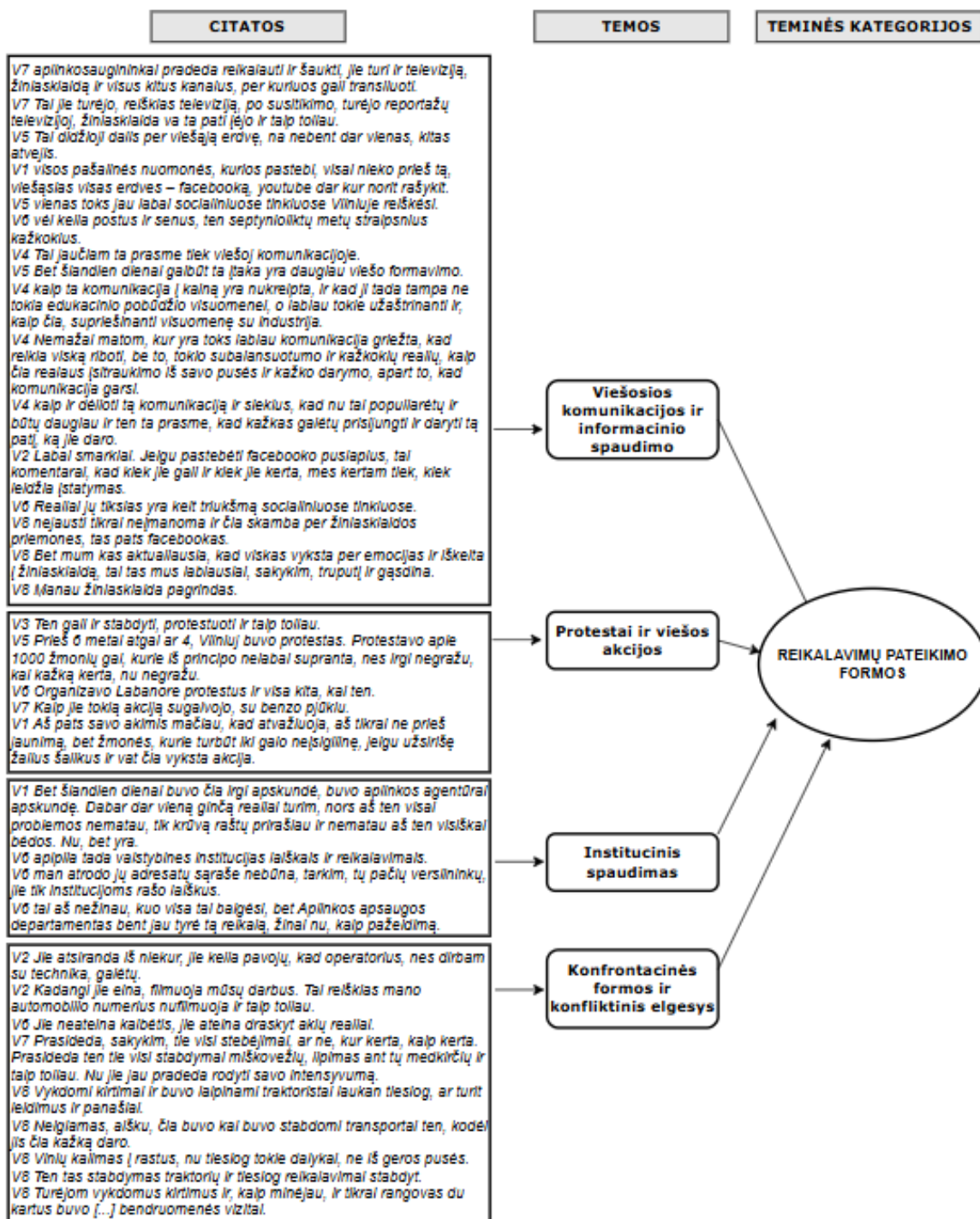
17 PRIEDAS MIŠKININKYSTĖS VERSLO ATSTOVŲ IDENTIFIKUOTI VISUOMENINIŲ JUDĖJIMŲ REIKALAVIMAI



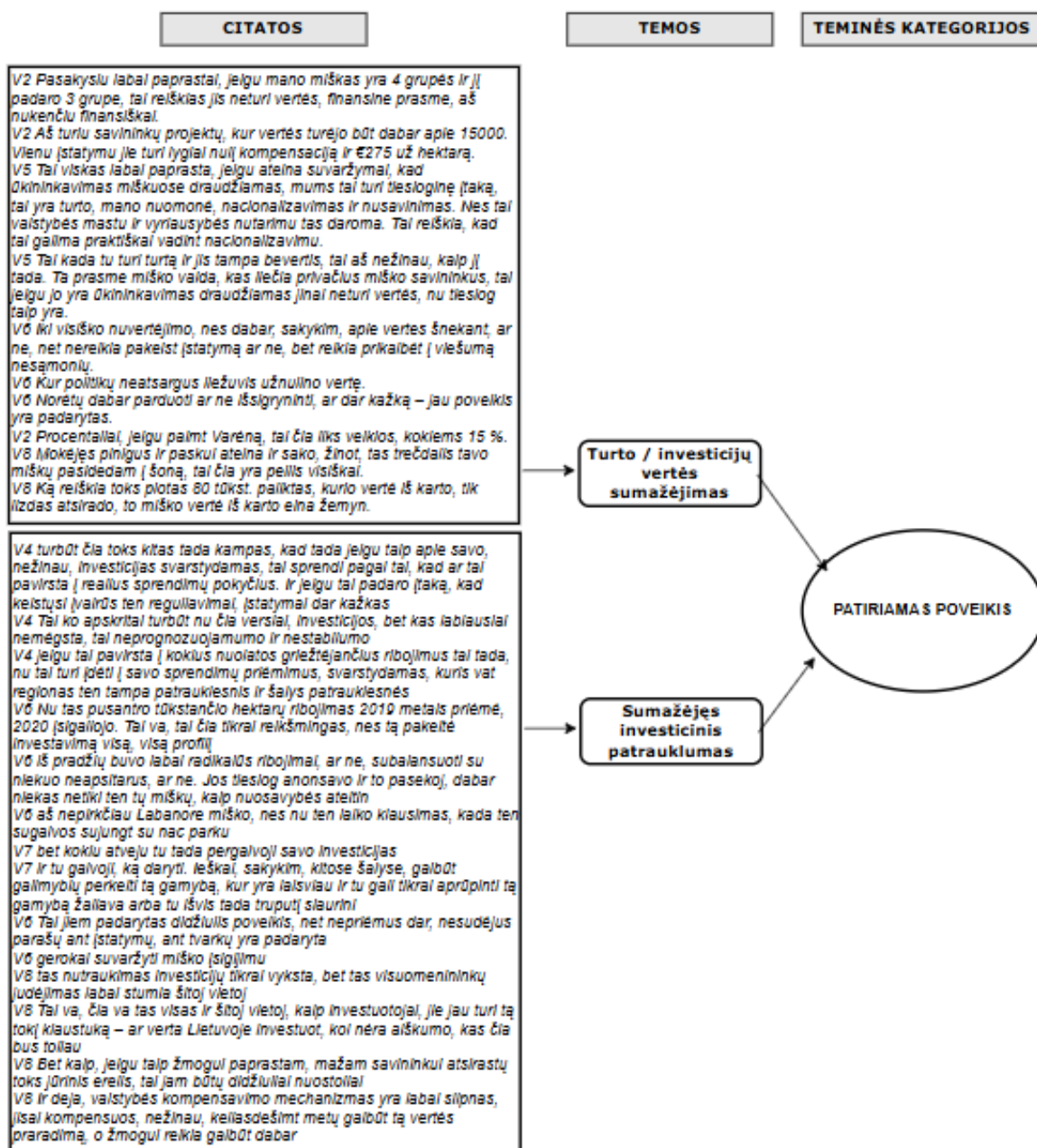
18 PRIEDAS REIKALAVIMŲ PATEIKIMO FORMOS: VISUOMENINIŲ JUDĖJIMŲ VEIKIMO BŪDAI 1 DALIS



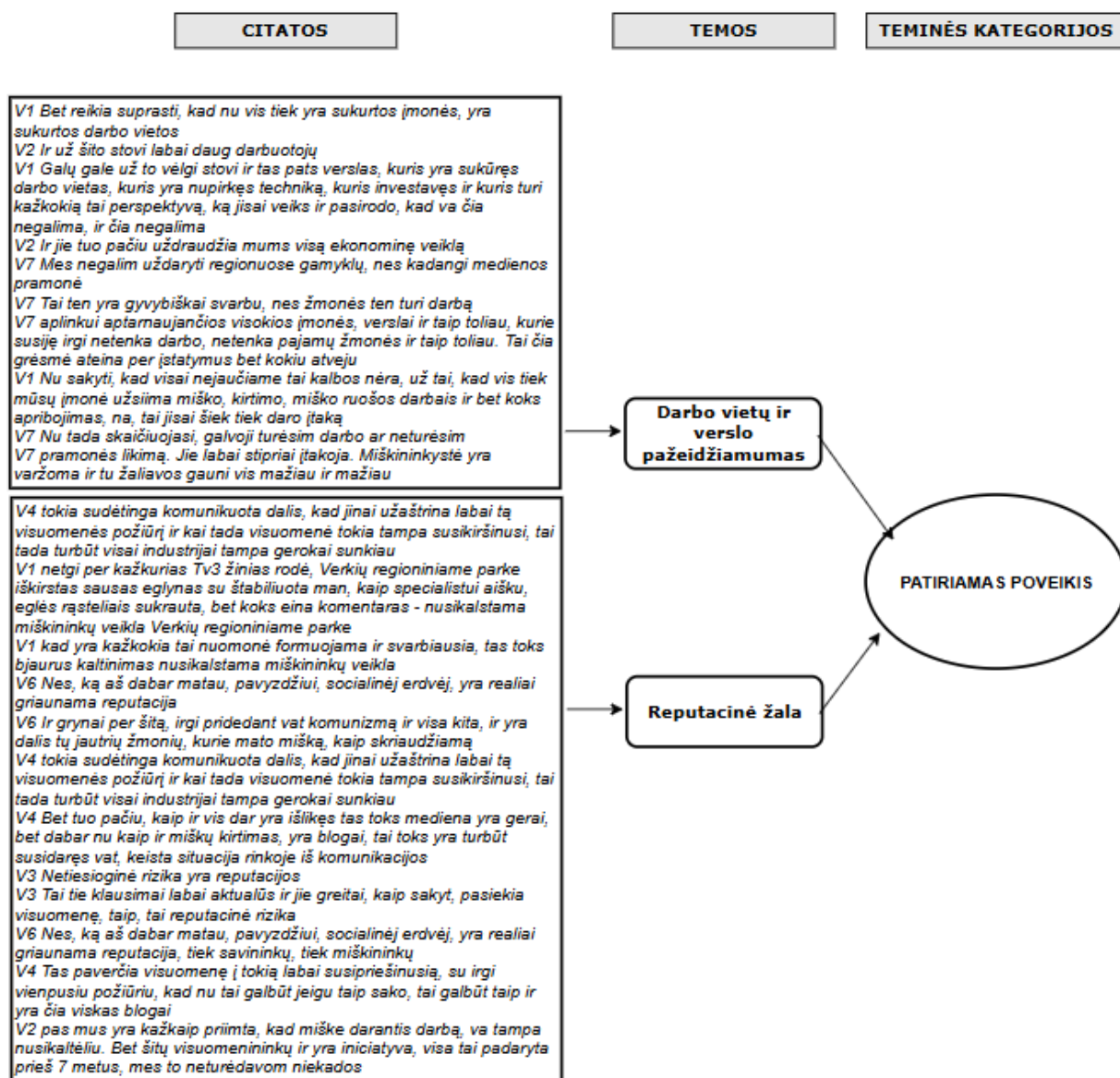
18 PRIEDAS REIKALAVIMŲ PATEIKIMO FORMOS: VISUOMENINIŲ JUDĖJIMŲ VEIKIMO BŪDAI 2 DALIS



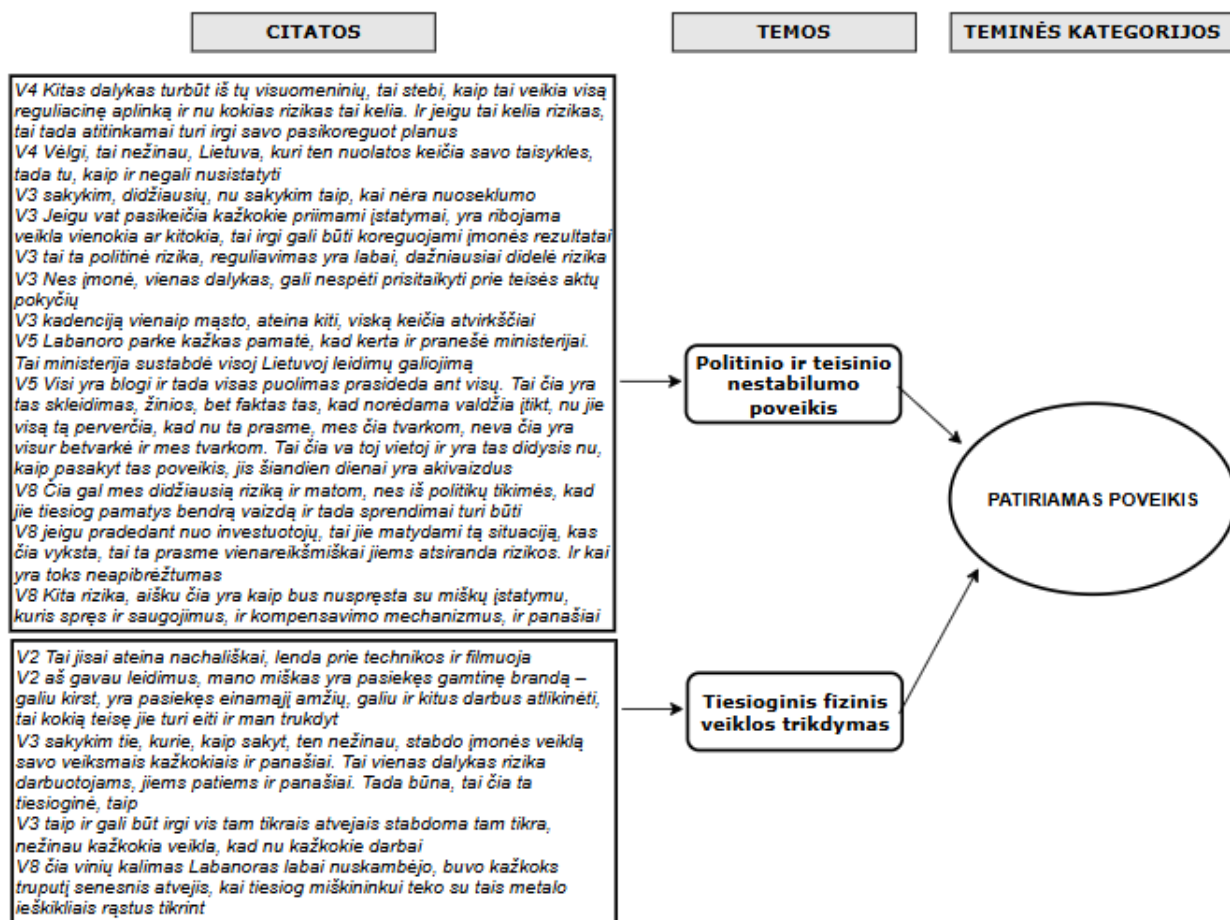
19 PRIEDAS MIŠKININKYSTĖS VERSLO ATSTOVŲ ĮVARDYTAS PATIRIAMAS POVEIKIS 1 DALIS



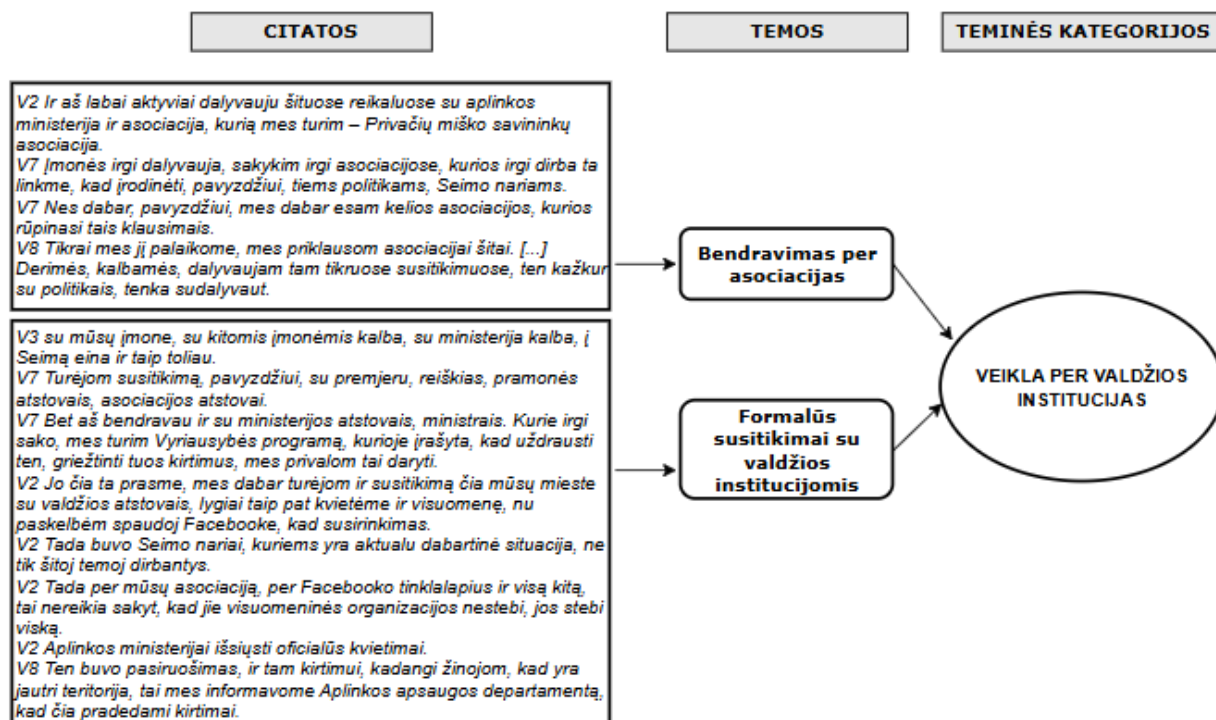
19 PRIEDAS MIŠKININKYSTĖS VERSLO ATSTOVŲ ĮVARDYTAS PATIRIAMAS POVEIKIS 2 DALIS



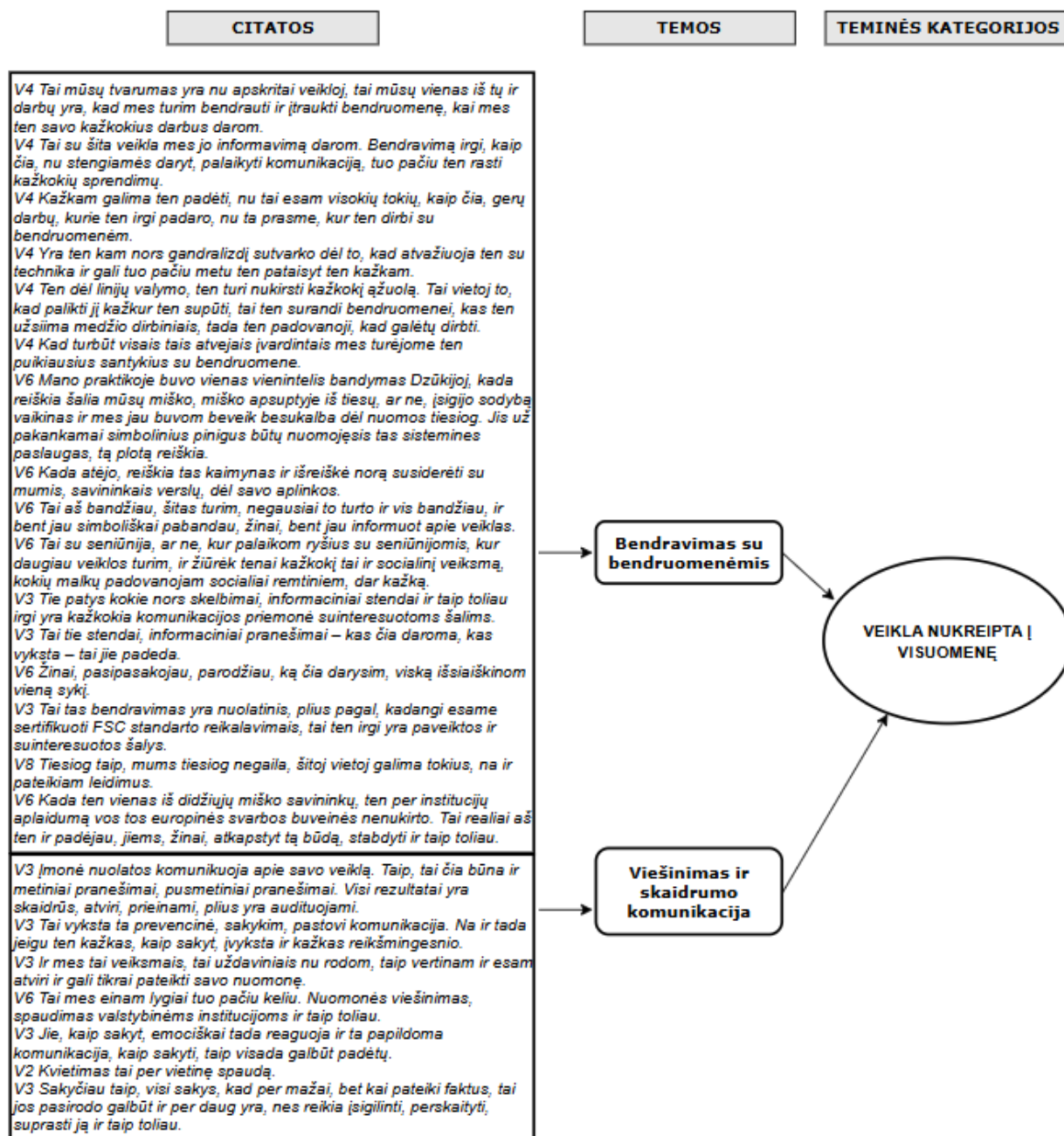
19 PRIEDAS MIŠKININKYSTĖS VERSLO ATSTOVŲ ĮVARDYTAS PATIRIAMAS POVEIKIS 3 DALIS



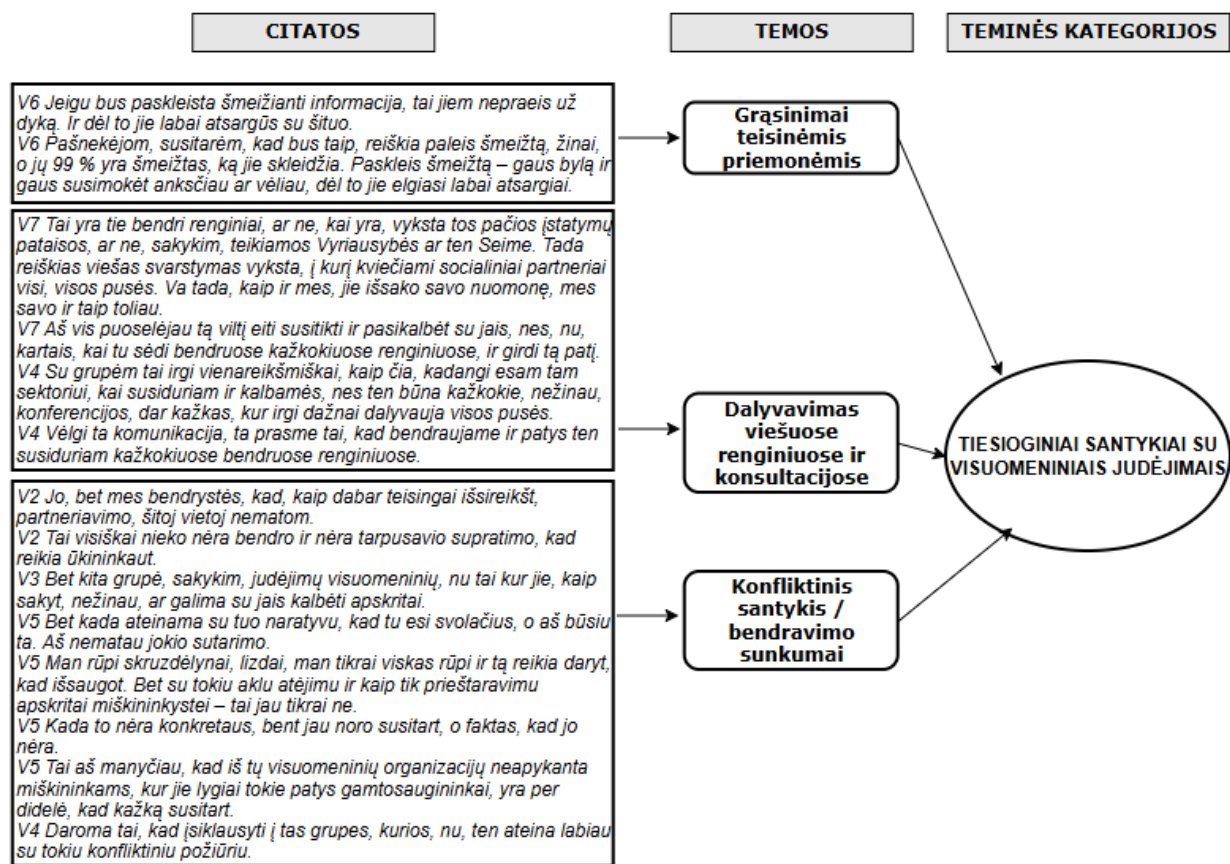
20 PRIEDAS MIŠKININKYSTĖS VERSLO SANTYKIŲ VALDYMAS SU VISUOMENINIAIS JUDĖJIMAIS: PER VALDŽIOS INSTITUCIJAS



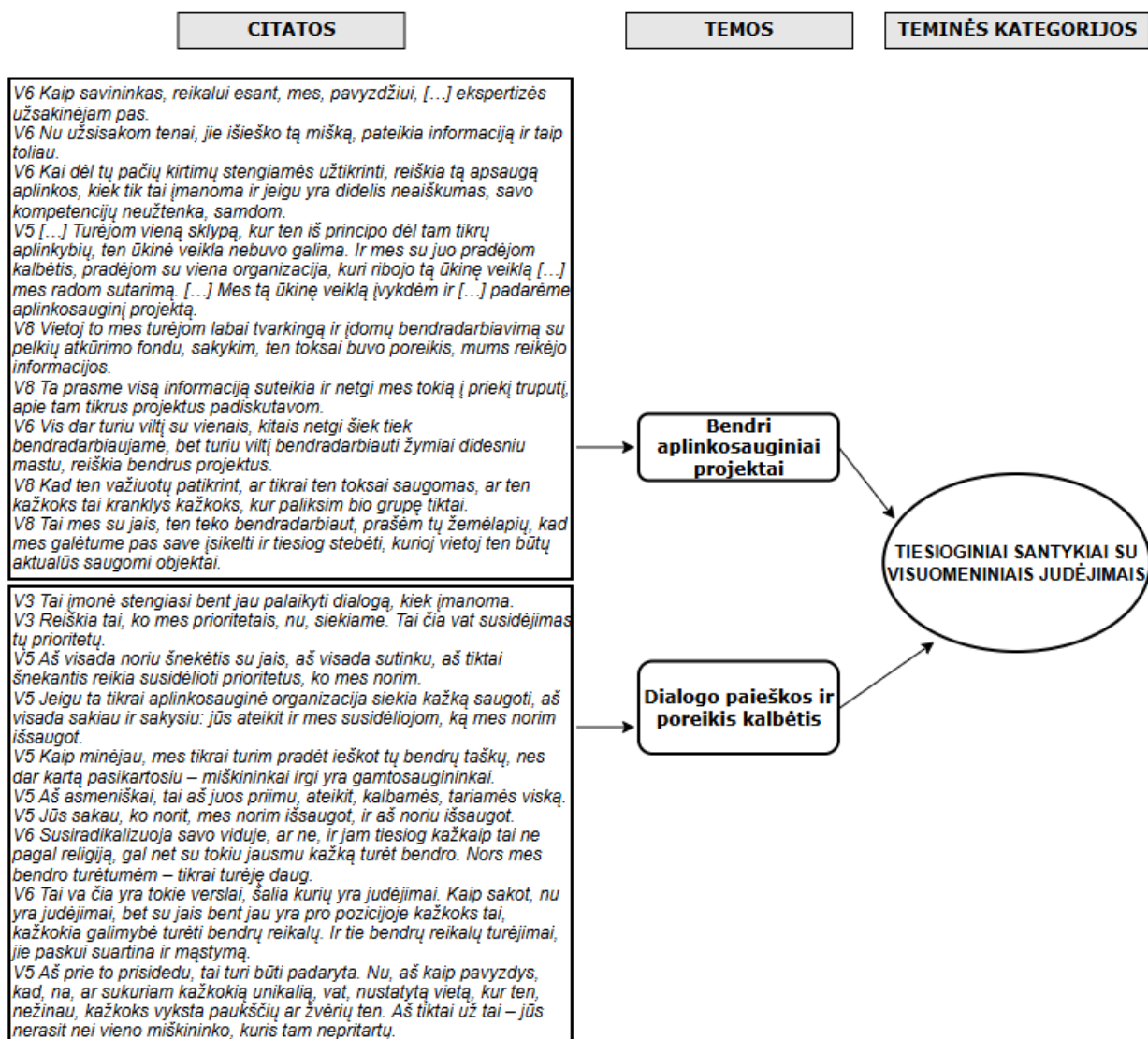
21 PRIEDAS MIŠKININKYSTĖS VERSLO SANTYKIŲ VALDYMAS SU VISUOMENINIAIS JUDĖJIMAIS: VEIKLA NUKREIPTA Į VISUOMENĘ



22 PRIEDAS MIŠKININKYSTĖS VERSLO SANTYKIŲ VALDYMAS SU VISUOMENINIAIS JUDĖJIMAIŠ: TIESIOGINIAI SANTYKIAI 1 DALIS



22 PRIEDAS MIŠKININKYSTĖS VERSLO SANTYKIŲ VALDYMAS SU VISUOMENINIAIS JUDĖJIMAIS: TIESIOGINIAI SANTYKIAI 2 DALIS



23 PRIEDAS APLINKOSAUGINĖ ATSAKOMYBĖ IR SAVANORIŠKI VEIKSMAI

