

## STUDIJS „NOVATORIŠKŲ SPRENDIMŲ PAIEŠKOS METODAI IR JŲ TAIKYMAS KAIMIŠKŲ VIETŲ POKYČIŲ VALDYMUI“ RECENZIIJA

**Jonas Jasaitis**

*Šiaulių universitetas*

Kiekvienas naujas leidinys, skirtas kaimiškųjų vietovių raidos tematikai, yra labai laukiamas. Iki šiol Lietuvoje gerokai stokojame metodinės literatūros, kuria galėtų naudotis labiau išprusę kaimo gyventojai, daugiausia dalyvaujantys vietos bendruomenių veikloje. „LEADER“ programa atveria naujų galimybių vietinių gyventojų iniciatyvai, gerokai gilesnei naujausių pokyčių ir iššūkių analizei, tačiau jų galimybes labai riboja vis dar vyraujantis sustabarėjęs požiūris į kaimiškųjų vietovių paskirtį ir alternatyvaus verslo galimybes. Todėl ši Aleksandro Stulginskio universiteto Verslo ir kaimo plėtros vadybos instituto direktorės prof. Vilmos Atkočiūnienės ir jos bendraautorės Rasos Vaišnoraitės parengta studija ir 2012 m. antrajame pusmetyje išleista pretenduoja tapti pagalbine knyga vietinių ir regioninių strategijų rengėjams. Atkočiūnienė jau gerai žinoma kaip viena produktyviausių autorių, drąsiai nagrinėjančių gana sudėtingas, neretai pirmą kartą Lietuvoje gvildinamas temas. Todėl belieka palinkėti ir jos jaunajai bendraautorei sekti vadovės pavyzdžiu.

Autorės akcentuoja, kad šio leidinio aktualumą lemia tai, kad kaimo raidos dalyviai neretai apsiriboja dabartinių problemų įvardijimu, per daug dažnai manydami, kad šias problemas jie nepajėgūs spręsti. Lietuvoje vis dar labai gajus požiūris, kad visas socialines problemas turi spręsti centrinės valdžios ir savivaldybių institucijos, kad vietinių gyventojų pasiūlymai lieka be atgarsio, todėl radikalesnių projektų gal net neverta imtis. Vietos bendruomenių projektai dažniausia apsiriboja kultūrinių renginių (kraštiečių suėjimų, tradicinių švenčių ir pan.) organizavimu, istorinių įvykių įamžinimu, bendruomeninei veiklai skirtų pastatų atnaujinimu. Tačiau retai susimąstoma, kad derėtų imtis sudėtingesnės, bet gerokai efektyvesnės veiklos: bendruomeninio (kooperatyvinio) neagrarinio arba netradicinio agrarinio verslo ir kurti naujas darbo vietas išsilavinusiems šių apylinkių žmonėms. Radikalūs pokyčiai, kurie galėtų lemti esmines kaimiškųjų vietovių permainas, padidinti jų investicinį patrauklumą ir

konkurencinį pranašumą, daugeliui dabartinių vietos bendruomenių atrodo tarsi neįveikiamos viršūnės. Todėl naujasis leidinys, drąsiai laužantis šiuos stereotipus, yra labai sveikintinas.

Nedidelės apimties (79 psl.) knyga prasideda pagrindinių 32 sąvokų žodynėliu, kurį galima laikyti gana drąsiau ir reikšmingu bandymu prisidėti kuriant šiuolaikišką kaimo plėtros vadybos sąvokų sistemą. Dabar įvairių autorių darbuose paplitęs skirtingas sąvokų traktavimas jau kuris laikas yra tapęs nemenka kliūtimi tolesnei šio mokslo raidai. Nurodymos kiekvienos sąvokos atitikmenį anglų kalba, autorės pateikia savitą, pakankamai pagrįstą jų interpretavimą. Tai atveria galimybių rasti optimalių sprendimų, dalykiškai apibendrinant kai kurias įsisenėjusias diskusijas.

Pastaruoju metu viena labiausiai diskutuotinių sąvokų yra *kaimo plėtra*, vartojama tiek mokslo darbuose, tiek juridiniuose aktuose ir net vietinio lygmens – Vietos veiklos grupių (VVG) ir vietos bendruomenių – projektuose. Tačiau toks angliškos sąvokos *rural development* vertimas gerokai prieštarauja lietuviškajai šio žodžio reikšmei. Dar labiau jis nesiderina tų procesų, kurie šiuo metu stebimi Lietuvos kaimiškose vietovėse, kontekste. Vargu ar begalima kalbėti apie „plėtrą“, matant, kaip šios vietovės sparčiai tuštėja, kaip uždarnos įstaigos, teikusios vietiniams gyventojams socialines paslaugas, o dar neseniai gerą derlių davusi žemė apauga piktžolėmis, krūmokšniais arba menkaverčiu „savaiminiu“ mišku. Tuo tarpu gyvenvietėse, kuriose ryškėja ekonominė ir sociokultūrinė pažanga, matyti ne kurių nors tradicinių kaimiškumo bruožų raiška, o neginčytina urbanizacijos procesų įtaka. Todėl neatsitiktinai 5-oje Jono P. Aleksos konferencijoje Mykolo Romerio universiteto prof. Alvydas Baležentis ypač akcentavo būtinybę rasti tikslesnį lietuvišką šios sąvokos atitikmenį.

Jeigu pirmoji angliškosios sąvokos dalis *rural* tradiciškai verčiamas į *kaimo* arba *kaimiškas*, tai antrosios dalies *development* vertimas ir kelia daugiausia abejonių. Recenzuojamos studijos autorės panaudojo

*kaimiškų vietovių vystymo* (angl. *rural areas development*) sąvoką, apibrėždamos ją strateginio valdymo teorijos aspektu. Kitose žodynėlio sąvokose matyti įvairovė: vienur palikta įsisenėjusi *kaimo plėtros* formulotė (kaimo plėtros administravimas, kaimo plėtros sprendimų priėmimas, kaimo plėtros vadyba, kaimo plėtros veikėjai), o kitur angliškasis *development*, pateikiamas kaip *vystymas* arba *vystymasis*. Žodynyje netgi matyti dvi greta pateiktos, bet šiek tiek skirtingai apibūdinamos sąvokos: *darni plėtra* ir *darnus vystymas*, nors jų angliškasis atitikmuo yra tas pats – *sustainable development*. Šių sąvokų apibrėžtys rodo, kad studijos autorės žodžių *plėtra* ir *vystymasis* nelaiko sinonimais.

Studijos įvade nurodytas jos tikslas – „sukurti novatorišką kaimiškųjų seniūnijų teritorinio kapitalo (išryškinta mūsų – J. J.) valdymo instrumentą“. Inovacija apibūdinama kaip procesas, galintis lemti ilgalaikius pokyčius. Autorės akcentuoja, kad jos nagrinėja socialines inovacijas, ypač išskirdamos pagrindinį savo tyrimų objektą – vadybines inovacijas, taip atsiiribodamos nuo techninių ir technologinių inovacijų. Analizuodamos kaimo bendruomenių projektus jos pateikia gana netikėtą išvadą, kad kartais net sunku rasti sąsają tarp šių projektų ir kaimo vietovių strategijos. Todėl projektų turinio ir vietovės strategijos suderinamumas tampa itin aktuali vadybinė problema. Jeigu kaimo plėtros veikėjai suvoktų, kad jų veiksmai turi skatinti vietovės konkurencingumą, tai ir jų kuriami projektai turėtų tapti organiškai tos vietovės bendros strategijos dalis. Jų inovacinė veikla, vykdoma įgyvendinant „LEADER“ programą, turėtų būti grindžiama bendra veikla (mokymusi ir darbu) ir kaimo plėtros veikėjų partneryste. Studijos autorės (žr. 2 pav.) labai taikliai išryškina sėkmingų ir nesėkmingų pokyčių susiformavimo priežastis ir efektyvios bei neefektyvios socialinės politikos kryptys. Jei vadinamasis „tradicinis“ požiūris siūlo kaimo gyventojų problemas spręsti pašalpomis ir griežtinama jų panaudojimo kontrole, tai novatoriškasis orientuoja į šių gyventojų gebėjimų ugdymą ir jų integravimą į bendruomenės veiklą.

Studijoje atkreipiamas skaitytojų dėmesys į tai, kad inovacijos anaipso nereiškia kūrimą tokių sprendimų arba priemonių, kurios iki šiol niekam nebuvo žinomos. Didžiulę naudą gali duoti ir kūrybiškas kitų bendruomenių patirties pritaikymas. Tačiau net labai efektyvūs vienos bendruomenės sprendimai gali neduoti laukiamų rezultatų kitoje vietovėje, jei nebus atsižvelgta į jos specifiką: žmonių išteklius, infrastruktūros būklę, geografinę padėtį ir kt. Ir priešingai: kartais net maža permaina, kitų seniai išbandyta ir šiuo metu jau net pripažinta atgyvenusia, gali tapti puikia inovacija vietovei, kurioje ji anksčiau nebuvo pritaikyta. Taigi naujovė visada turi ir konkretų adresą.

Šią studiją pagrįstai galima laikyti įnašu į strategi-

nio valdymo teoriją. Autorės pabrėžia, kad svarbiausias inovacinės veiklos subjektas yra žmogus, t. y. jo esminių poreikių tenkinimas, gyvenimo gerovės siekis. Toks požiūris atitinka antropologinę strateginio valdymo metodologiją ir leidžia išvengti klystkelių, į kuriuos dažnai pakliūva strategijų kūrėjai, besiremiantys bendraisiais statistiniais rodikliais, techniniais ar technologiniais inovacijų aspektais ir besiorientuojantys tik į gamybos apimčių arba darbo našumo didinimą. Autorės akcentuoja socialinių programų ir brandžios asmenybės ugdymo svarbą kaip būtinas sąlygas darnaus vystymosi koncepcijai įgyvendinti. Jos ypač pabrėžia sisteminio požiūrio būtinybę, kai formuojamas unikalus vietovės potencialas, kompleksiskai panaudojant vietinius išteklius ir adekvačiai reaguojant į regioninius ir globaliuosius išteklius.

Studijoje pabrėžiama, kad veikla, kuria siekiama spręsti tik dabartines problemas, gana dažnai pasirodo esanti neefektyvi, nesukurianti ilgalaikės sėkmingos socioekonominės plėtros galimybių. Gebėjimas numatyti ilgalaikes perspektyvas ir projektuoti strateginę viziją, kompleksiskai panaudojant vietos išteklius, leistų išvengti neracionalių, nors iš pirmo žvilgsnio ir gana patrauklių atrodančių sprendimų. Pasirinkusios gana nestandartinį dėstymo būdą, pavyzdžiui, pateikdamos vadinamuosius žmoniškumo priesakus (žr. p. 26), autorės geba gana sudėtingus reiškinius paaiškinti išsamiai ir labai įtikinamai. Gaila, kad toks efektyvus dėstymo stilius dar gana retas reiškinys aktualioms strateginio valdymo problemoms skirtose publikacijose.

Autorės, pasiremiamos gana plačia teorinių šaltinių ir vietos bendruomenių veiklos analize, išryškina pagrindinius trikdžius, stabdančius kaimo plėtros veikėjų kūrybinių sprendimų formavimo ir įgyvendinimo procesus. Tai daugelio gyventojų pasyvumas, nepakankamos eksperimentavimo galimybės, kurias ypač riboja menkas finansavimas, interesų ir veiksmų koordinacijos stoka, ypač dažnai pastebimas kai kurių valdymo institucijų nepasitikėjimas vietinių gyventojų gebėjimais. Sėkmės galimybes mažina ir nepakankamas gebėjimas naudotis moderniomis informacijos ir komunikacijos technologijomis, viešų renginių ir tikslingos reklamos stoka.

Studijoje išsamiai apibūdintas autorių vykdytas projektas „Novatoriškų sprendimų paieška ir taikymas kaimo vietovių pokyčių valdymui“, į kurį buvo įtraukti Aleksandro Stulginskio universiteto įvairių disciplinų dėstytojai, studentai ir vietos bendruomenių lyderiai. Parengta originali vietovių teritorinio potencialo vertinimo metodika. Projektas išbandytas trijose kaimiškose seniūnijose – Radviliškio, Tauragės ir Šakių rajonuose, siekiant aprėpti keturias darnios plėtros dimensijas: socialinę, aplinkosauginę, ekonominę ir kultūrinę. Surinkta informacija buvo

sisteminama, analizuojama ir panaudojama rengiant konkrečius pokyčių pasirinktų vietovių pokyčių valdymo sprendimus.

Antroje studijos dalyje nagrinėjami kaimiškųjų vietovių teritorinio kapitalo analizės, įvertinimo ir šių vietovių konkurencingumo skatinimo metodai. Skaitytojai ras paaiškinimų, kaip galima greitai ir gana išsamiai įvertinti pasirinktos vietovės situaciją ir atskleisti ilgalaikės tvarios ekonominės bei sociokultūrinės plėtros perspektyvas, naudojant *Hinterland* metodiką, pateiktą internete adresu <http://www.hinterland-info.net/>. Ši metodika leidžia nustatyti vietovės gyvybingumo tipą, išryškinti jos silpnybes ir gauti kai kurias rekomendacijas, kurias kaimo plėtros veikėjai gali kūrybiškai pritaikyti. Autorės akcentuoja, kad, nustatant vietovės gyvybingumo tipą, išryškėja esminės veiklos kryptys, leidžiančios padidinti gyventojų aktyvumą.

Toliau studijoje aptariami tokie sprendimų paieškos metodai kaip „minčių lietus“, „minčių žemėlapis“, mokoma sudaryti stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių (SSGG) koreliacinę matricą, atlikti strateginių orientacijų (pasirinkimų) analizę (SOR). Išryškinti stiprybes, silpnybes, galimybes ir grėsmes padės autorių suformuluoti klausimai strategijų rengėjams, nes praktika rodo, kad gana dažnai vietos bendruomenių nariai, dalyvaujantys kuriant seniūnijos ar gyvenvietės strategiją, painioja stiprybes su galimybėmis, o silpnybes – su grėsmėmis.

Daugeliui kaimo plėtros veikėjų bus naudinga susipažinti su galimybėmis išryškinti esmines kaimo vietovių problemas lemiančias priežastis, taikant Pareto analizės metodą. Šis statistinės analizės metodas labai pravers formuluojant strateginius sprendimus. Strategijų rengėjų kūrybiškumą skatina ir „jėgų lauko“ analizės metodas. Išsamiai paaiškinta, kaip parengti vietovės darnaus vystymo modelį, suformuluojant optimalias jos ateities išvalgas. Pateikti galimų išvalgų pavyzdžiai. Glaustai išnagrinėtas vietovės ateities scenarijų kūrimo metodas. Išmokus taikyti šiuos metodus, gerokai pakils strategijų rengėjų kvalifikacija.

Gana naudingi ir šio studijos priedai: interviu klausimynas, vietovių gyvybingumo tipų aprašymai, vietovės išteklių ir jų būklės vertinimo lentelės ir kt.

Studijoje palikta keletas redakcinio pobūdžio netikslumų. Pavyzdžiui, 17 puslapyje skirtingai pateikta nuoroda į prof. Arūno Poviliūno studiją „Kaimo atskirties profiliai“: vienur nurodyti 2007 m., kitur – 2003 m. Skirtingai nurodyti ir prof. Birutės Mikulskienės knygos „Sprendimų priėmimo metodai viešajam valdymui“ išleidimo metai: 42 ir 59 puslapiuose rašoma, kad knyga išleista 2010 m., o 50 ir 52 puslapiuose – kad 2011 m.

4 ir 15 paveiksai (žr. p. 19 ir 46) turėtų būti gerokai ryškesni, surinkti stambesniu šriftu, o jų paaiškinimai – išsamesni. Tik nedidelė vietos bendruomenių aktyvo dalis yra pajėgi suvokti, kaip galima pereiti iš veiklos erdvės į kaitos erdvę, o iš pastarosios – į strateginę erdvę. Vargu ar informacija, pateikta 44–46 puslapiuose ir 15 paveiksle yra pakankama, kad būtų galima panaudoti „minčių žemėlapių“ metodą. 46 puslapyje rašoma: „Paveiksle matyti, kad skirtingomis spalvomis ir skirtingais žymėjimais pažymimos pagrindinės idėjos...“. Tačiau minimas paveikslas, beje, kaip ir kiti, pateikti šioje knygutėje, neturi nė vieno spalvoto elemento, o sutartinių žymėjimų reikšmės nepaaiškintos. Skaitytojui taip pat teks spėlioti, koks žodis praleistas 18 paveikslo pavadinime – „idėjos“ ar „veiksniai“.

Praverstų ir atidesnis kalbininko redagavimas: pasitaiko sakinių, kurių struktūra gana netaisyklinga, primenanti pažodinį vertimą iš anglų kalbos.

Nepaisant minėtų redakcinių trūkumų, recenzuojamoji studija gali būti vertinama kaip gana reikšminga kaimo raidos vadybos teorijai ir praktikai. Šia studija galės pasinaudoti ir kaimo socioekonominės plėtros politikos formuotojai, regioninių strategijų rengėjai, tyrėjų komandų nariai, aukštųjų mokyklų studentai. Belieka palinkėti, kad kaimiškųjų vietovių naujų perspektyvų paieškos, inovacijų kūrimo ir diegimo tematika būtų aptarta stambesnės apimties – monografinėje – studijoje.

Straipsnis recenzuotas

Straipsnis gautas 2012 m. spalio mėn., priimtas 2012 m. lapkričio mėn.

The article has been reviewed

Received in October 2012; accepted in November 2012.