

STRATEGINIS VALDYMAS: ŠIUOLAIKINIAI IŠŠŪKIAI, KLAIDOS, TOBULINIMO POREIKIAI IR PRIORITETAI

STRATEGIC MANAGEMENT: CONTEMPORARY CHALLENGES, MISTAKES, IMPROVEMENT NEEDS AND PRIORITIES

Edmundas SMILGA, prof. habil. dr.

Antanas LAURINAVIČIUS, dr.

Algimantas LAURINAVIČIUS, dr.

Vilniaus universitetas

Įvadas

Strateginis valdymas – tokia ypatinga valdymo rūšis, be kurios negali gyvuoti jokia *sėkminga* organizacija ar valstybė. Strateginio valdymo suvokimas visų pirma prasideda nuo klaidų identifikavimo. Klaidos strateginiame valdyme gali būti įvairios, tačiau joms visoms būdinga tai, kad, laiku jų neidentifikavus, jos gali pradėti stabdyti organizacijos vystymąsi ar, dar blogiau, lemti savaiminę, o ne kryptingą organizacijos raidą. Straipsnyje apžvelgtos dažniausiai pasitaikančios ir svarbiausios klaidos strateginiame valdyme, analizuojamos jų pasekmės ir būdai joms išvengti.

Tad plačiąja prasme, straipsnio mokslinės problemos esmę galima apibrėžti kaip šiuolaikiniame ekonomikos moksle, mokslinėse teorijose egzistuojantį trūkumą holistinio, sisteminio, kompleksinio požiūrio į strateginį valdymą valstybės ar kitos organizacijos veikloje, kuris būtų adekvatus šiuolaikiniams iššūkiams: globalizacijai, naujų konkuravimo formų atsiradimui, verslo internacionalizavimui bei nacionalinių ekonomikų priklausomybei nuo išorinių veiksnių.

Absoliuti dauguma atliktų analizių yra fragmentiškos: atskiras dėmesys skiriamas naujų konkuravimo formų atsiradimui, verslo internacionalizavimui, nacionalinių ekonomikų priklausomybei nuo išorinių veiksnių, tačiau nėra išskiriami už viso to slypintys dėsningumai, būdingi strateginio valdymo sričiai.

„Gaisrų gesinimas“, nežiūrint naujų strateginių galimybių

Dažnu atveju naujų strateginių galimybių sieki užgožia „gaisrų gesinimas“, apie kurį jau ne kartą esame kalbėję, tad šiuo kartu labai neišsiplėsimė (Laurinavičius, Laurinavičius Alg., Smilga 2014), pakartosime tik, kad „gaisrų gesinimas“ visais laikais buvo opi strateginio valdymo problema. Tačiau

mūsų laikais, „technikos amžiuje“, „gaisrų gesinimas“ – skubių ir ne visuomet svarbių problemų sprendimas – argumentuojamas dar ir tuo, kad taip elgtis esą verčia padidėjęs gyvenimo tempas, trumpesnis sprendimų priėmimo laikas ir pan. Tačiau Tomasso Campanella tą patį rašė dar XVII a. pr.: „mūsų amžiuje daugiau įvykių per šimtą metų, negu visame pasaulyje per keturis tūkstančius metų, <...> šiame šimtmečiuje išleista daugiau knygų, negu buvo išleista per penkis tūkstančius metų“ (Campanella 2013). Arba José Ortega y Gasset 1930 m.: „Šuoliuojantis mūsų laikų gyvenimo tempas, veržlumas ir energija kiekvienoje veiklos srityje kelia siaubą ir liūdesį senosios sanklodos žmogui, o baimė ir sielvartas didina jo pulso atsilikimą nuo epochos pulso dažnumo“ (Ortega y Gasset 2013). Tad greitėjantis gyvenimo tempas nėra vien mūsų dienų realija, o „gaisrų gesinimas“, reaguojant į sparčiai besikeičiančias situacijas – tikrai ne atsakas į ypatingai greitą gyvenimo tempą, o paprasčiausia „strateginio neraštingumo“ pasekmė, aktuali kaip tada (prieš kelis šimtus metų) taip ir dabar.

Skirtumas tik tas, kad XVII – XVIII a. visuomenės elitas, kovodamas su vis greitėjančiu gyvenimo tempu ir „gaisrų gesinimu“, drąsiai kūrė įvairias utopijas ir jose ieškojo didingų vizijų (More 2010), o šiandien panašios vizijos daugiau priskiriamos filosofuojantiems marginalams ar pavojingiems politiniams radikalams, o ne kūrybingajam visuomenės elitui. Visuomenės ir jos kūrybinės klasės nusivylimas, nepakankamas dėmesys kūrybinei klasei ar naujos strategų kartos ugdymui aptarta sekančiuose straipsnio poskyriuose, dabar tik norisi atkreipti dėmesį, kad visuomenėje dominuojančios vartotojiškos nuostatos, hegemoniniai kultūros stereotipai nei skatina kurti utopijas, nei jas skaityti, o veikia,

priešingai: skatina jas neigti, jų atsisakyti, kaip kažko apgaulingo, dramatiškai neįmanomo, net nepadoraus. O juk būtent toks „utopinis“ XVII – XVIII a. tarp visuomenės elito paplitęs socialinio-politinio samprotavimo būdas tiesiogiai įtakojo visų didžiųjų ideologijų genezę. Tačiau šiandien, linkę vadovautis analitiniu mąstymu ir prognozuodami ateitį kaip tiesinį šiandienos įvykių trendą, tikrai nesugebėsime žiūrėdami į nūdienos vikšrus pamatyti rytdienos drugelių. Tam visų pirma reikalingi strateginės sintezės įgūdžiai ir metodai. Utopinė suvokimo forma yra nesuprantama tiems, kas yra paskendęs dabarties sūkuryje („gaisrų gesinime“) ar paklusesę populistiniams samprotavimams.

Apie vadovų būtinybę atsiriboti nuo esamų problemų, stengiantis žvelgti į ateitį, dar XVI a. pr. rašė Niccolo Machiavelli (Machiavelli 2009): „<...> ką turi daryti visi išmintingi valdovai: jie turi atsižvelgti ne tik į esamus, bet ir į būsimus sunkumus ir stengtis visomis išgalėmis užkirsti jiems kelią, nes numaćius juos iš anksto lengva rasti vaistų, o jei lauksi, kol užgrius neganda, tai negelbės jokie vaistai – liga jau bus neišgydoma. <...> Tą patį galima pasakyti ir apie valstybės reikalus; laiku pažinus blogybę (tai sugeba tik išvalgūs žmonės), jos lengva atsikratyti, tačiau kai jos nepavyksta pažinti ir leidžiama jai taip išaugti, kad ją pamato kiekvienas, tada jau nėra nuo jos vaistų.“

O jei „valdžia gyvena be veiklos programos, be plano, <...> nežino, kur link eina, nes nėra pasirinkusi kelio, nėra nusibrėžusi trajektorijos – vadinasi, ji niekur ir neina. <...> Todėl visa jos veikla nukreipta viena linkme – kaip nors išsisukti nuo kasdienių konfliktų, sudėtingų situacijų; problemos nesprendžiamos, visokiausiais būdais diena iš dienos stumiamos tolyn, rizikuojant, kad susikaupusios artimiausiu metu gali sukelti katastrofą“ (Ortega y Gasset 2013).

Bendradarbiavimo ryšių su svarbiais užsienio partneriais stoka

Viena iš „begesinant gaisrus“ praleistų strateginių galimybių – bendradarbiavimo ryšių neužmezgimas su svarbiais užsienio partneriais. Blogiausia, kad tokie dalykai nebaudžiami, t.y. sudėtinga apkaltinti sprendimus priimančius asmenis dėl to, ko jie nepadarė! O juk dažnai tai, kas nepadaryta, yra tiek kartų svarbiau už smulkias sėkmes ar nesėkmes, kurios padaromos ir kurias kasdien linksniuoja žiniasklaida... Bendradarbiavimo ryšių neužmezgimas, prarastos strateginės galimybės – tiek kartų

svarbesnės už kasdienėje veikloje tyčia ar ne padaromas klaidas, tačiau reikiamo dėmesio visuomenėje vis vien nesusilaukia. Vadinasi, visuomenė nėra pajėgi tinkamai įvertinti strategines galimybes ir pasverti potencialius praradimo kaštus. Sprendimus priimančias asmenys tokiu visuomenės „strateginiu neraštingumu“ dažnai naudojami: tiesiog žino, kad nebus nubausti už tai, ko nepadarė! O juk tam tikri postai, tam tikros pareigos, tam tikras pasitikėjimo mandatas ir suteikiamas tam, kad kažkas būtų nuveikta! Juk, kaip sakė romėnų poetas Sekstas Propercijus dar I a. pr. Kr. „netgi didžiųjų darbų pats siekimas garbės yra vertas“.

Dar blogesnis už bendradarbiavimo ryšių neužmezgimą yra reputacijos praradimas pasaulio ar Europos lyderių akyse. Arba, perfrazuojant Horacijų, „kas čia blogo, kai visi tave nušvilpia, jei tik tu pats sau ploji?“. O jei dar paploja ir bendražygiai! Ir visiškai nesvarbu, ką galvoja politiniai oponentai, tad ką ir kalbėti apie esamus ar potencialius (taigi ir būsimus – arba ne) užsienio partnerius.

Neefektyvios vystymosi krypties plėtojimas

Kita dažna strateginė klaida, pasitaikanti, kai ne laiku peržiūrimas arba iš viso neperžiūrimas valdomos sistemos tikslų medis ir kai neatliekamas neigiamo sinergizmo židinių nustatymas, – neefektyvios vystymosi krypties plėtojimas.

Neefektyvios vystymosi krypties pasirinkimo ir jos išplėtojimo pavyzdžių pasaulio ekonominėje istorijoje apstu – tai ir Brazilijos kompiuterių pramonė, ir Argentinos naftos pramonė ir, galų gale, žemės ūkis ES ar JAV. Žinoma, anksčiau ar vėliau tokie pasirinkimai, jei jie neturi išskirtinių priežasčių, atšaukiami, tačiau, siekiant jų išvengti, daug svarbiau žinoti, kodėl jie apskritai priimami.

1977 m. Brazilija pradėjo politiką, skirtą apsaugoti savo „informatikos“ įmones ir vystyti nacionalinę mikrokompiuterių pramonę. Ši politika akcentavo technologinę autonomiją ir absoliutų užsienyje pagamintų kompiuterių komponentų draudimą. Pradinis tokios politikos poveikis buvo juodosios rinkos, kurioje dalyvavo smulkūs prekeiviai, susikūrimas. Ilgainiui tai neigiamai paveikė ir dideles įmones, kurios buvo prižiūrimos ir tikrinamos valstybės. Jau atšaukus draudimus, buvo įvertinta, kad iki 65% asmeninių kompiuterių rinkos fiziniams asmenims iki pat 1991 m. buvo aprūpinama juodosios rinkos. Brazilai buvo linkę mokėti daugiau už užsienišką kompiuterius

juodojoje rinkoje dėl jų aukštesnės kokybės ir pažangesnės programinės įrangos. Taigi šiuo atveju Vyriausybės politika – arba strateginė klaida – sukūrė juodąją rinką, už kurią Brazilijos visuomenė sumokėjo labai aukštą kainą tiek piniginiiais, tiek alternatyvos kaštais. Buvo įvertinta, kad per trylikos metų periodą Brazilija apytiksliai prarado 716,4 mln. JAV dolerių pridėtinės vertės, kas prilygo trečdaliui išlaidų, skirtų šalyje gaminti kompiuterius (Luzio, Greenstein 1995). Ir nors technologinių inovacijų tempai Brazilijos kompiuterių pramonėje maždaug prilygo pasauliniams, jie nebuvo pakankami, kad panaikintų užsienietišką pranašumą, kas buvo būtina siekiant sumažinti didelę pradinę gamybos savikainą, atpirkti pradines investicijas ir sukurti bent minimalią pridėtinę vertę Brazilijos ekonomikai.

Žinoma, kad „informatikos“ įstatymai buvo atšaukti. Tačiau padariniai „gimstančiai“ kompiuterių pramonei Brazilijoje buvo pražūtingi. Beveik tuo pačiu metu, kai politika buvo atšaukta, didžiosios Brazilijos įmonės atšaukė užsakymus nacionaliniams kompiuterių gamintojams, todėl pastarosios atleido labai daug inžinierių ir gamyklų darbininkų.

Panašių pavyzdžių, kalbant apie neefektyvias technologines „inovacijas“ apstu ir Sovietų Sąjungos ekonominėje istorijoje, tačiau kažkokią atskirą pastarosios politiką apkaltinti neefektyvumu sunku, žinant, kad, nesant rinkos ekonomikos, šalyje apskritai neveikė jokie mechanizmai, skirti efektyvumui ir santykiniam pranašumui matuoti. Ir, neišvengiamai, tai buvo viena iš priežasčių, lėmusių Sovietų Sąjungos žlugimą, valdančiajam elitui taip ir nespėjus suvokti, o visuomenei prisitaikyti prie tinklaveika – žinių ir aukštųjų technologijų naudojimu – grindžiamų bendradarbiavimo principų (Castells 2007).

Kinijai – bent jau kol kas – pavyko išsaugoti savo valdantįjį elitą, paaukojus neefektyvią ekonominę sistemą. Perėjimas prie rinkos ekonomikos užtikrino spartų ekonominį augimą, būtiną visuomenės stabilumui išlaikyti. Tačiau Kinijos valdantysis elitas puikiai suvokia, kad, išsėmus pigios darbo jėgos pranašumus, reikės priimti strateginius sprendimus parenkant tam tikrų šalies vystymosi kryptių plėtojamą – tokių kryptių,

kurios bus konkurencingos tarptautiniu mastu, kai vidiniai resursai ekonomikos plėtrai, paremti vidaus vartojimu, bus išsemti. Tarp tokių siekių – siekis sukurti tarptautiniu mastu konkurencingą išmaniųjų/ateities telefonų gamintoją, apjungiant šalyje veikiančias didžiausias technologines korporacijas, bei siekis turėti technologinę kompaniją, galinčią varžytis su *Alstom* ar *Siemens* energijos gamybos ar geležinkelių srityse – tuo tikslu buvo sujungtos lyderiaujančios Kinijos geležinkelių korporacijos¹.

Dar vienas neefektyvios vystymosi krypties pasirinkimo pavyzdys – Argentinos naftos pramonė. Iš esmės šalies Vyriausybė, nustačiusi 77 JAV dolerių už barelį kainą (nuo 2015 m. liepos mėn.; nuo 2013 m. sausio iki 2015 m. vidurio kaina buvo 72 JAV dol. už barelį), vartotojų sąskaita subsidijuoja šalies gamintojus (turint mintyje, kad pasaulinė naftos kaina nuo 2015 m. liepos pab. nebuvo pakilusi aukščiau 50 JAV dol. už barelį, nieko stebėtino, kad Argentinos vairuotojai už degalus moka 40% daugiau nei aplinkinių šalių gyventojai). Toks Vyriausybės sprendimas grindžiamas noru paskatinti šalies naftos pramonės įmones daugiau investuoti į naftos ir dujų gavybą, kad Argentina vėl taptų šalimi-naftos eksportuotoja (Argentina buvo naftos produktų grynąja eksportuotoja nuo 1984 m. iki 2011 m.) (Gonzalez 2015). Noras būtų iš tiesų sveikintinas, jeigu tai nebūtų Argentina, kurios polinkis eksperimentuoti ekonominėje srityje šalį jau 7 kartus atvedė į bankrotą, grąžinant (arba, tiksliau, nepajėgiant grąžinti) užsienio skolas, ir 5 kartus, kalbant apie skolą šalies viduje (Roming, 2014). Ir apskritai Argentina yra tas pavyzdys, kurį pirmiausiai norisi paminėti kalbant apie klaidų kainą strateginiame valdyme bei neefektyvių vystymosi kryptių pasirinkimą. Tai šalis, XX amžiaus pradžioje turėjusi visapusiškai diversifikuotą ūkį (1913 m. Argentina buvo dešimta pagal turtingumą pasaulio šalis) ir iki pat 4-ojo dešimtmečio vidurio besivaržiusi su JAV (Argentinos BVP vienam gyventojui 1900 – 1935 m. metais sudarė tris ketvirčius JAV BVP). Tai, kas Argentinoje prasidėjo 4-ajame dešimtmetyje (ir tebesitęsia iki šiol) ekonominėje literatūroje apibūdinama kaip „progresyvus nuosmukis“: XXI a. pradžioje Argentinos BVP vienam gyventojui tesudarė tik ketvirtį sukuriama JAV. Priežastys įvairios, tačiau jas

¹ Sean Yokota, SEB banko Azijos strategijos vadovo, pranešimas SEB banko Privačiosios bankininkystės klientams 2015-10-02 d.

visas vienija tai, kad už jų visų slypi klaidos strateginiame valdyme: žemės paskirstymas nedideliame skaičiui stambiųjų ūkininkų vietoj didelio skaičiaus smulkiųjų, importo pakeitimo politika vietoj eksporto skatinimo ir, aišku, nestabili valdžia su nenusipėjimais strateginiais sprendimais.

Tad apibendrinant galima teigti, kad dažniausiai kartojamas argumentas pasirenkant neefektyvią vystymosi kryptį – noras apsaugoti gimstančią pramonės šaką. Vis dėlto, jeigu konkreti pramonės šaka yra „gimstanti“ tik tam tikroje šalyje, kai kitose jau seniai egzistuoja, toks argumentas yra bevertis (kaip matysime toliau, tokia argumentacija nesvetima ir Lietuvai). Kita argumentų grupė remiasi nacionalinių interesų saugumu (pvz., maisto ar ginkluotės pramonė).

O Lietuva? Kokia situacija Lietuvoje su vystymosi krypties pasirinkimu? Ilgą laiką šalyje buvo propaguojama „vijimosi“ strategija – pažangių Vakarų šalių ir korporacijų patirties perėmimas ir pritaikymas visuose valstybės valdymo ir verslo sektoriuose (įskaitant šalies integraciją į ES ir NATO). Žinoma, „vijimosi“ strategija pati savaime nėra blogis, tuo labiau, jei pasirinkami tinkami pavyzdžiai. Tačiau besivejantis, kaip sako jau pats pavadinimas, niekada nepirmaus, todėl šiandieninėje tinklaveikos visuomenėje ir žinių ekonomikoje, kur „nugalėtojas pasiima viską“ ir greitis tampa lemiamu sėkmės veiksniumi, „vijimosi“ strategija, geriausiu atveju, gali suteikti patenkinamą pragyvenimo lygį daugumai šalies piliečių. Ir tai tik su sąlyga, kad įgyti resursai nacionaliniu lygiu bus paskirstomi daugiau ar mažiau sąžiningai (kad taip nėra – matyti kitame straipsnio poskyryje). Tad išteklių ir resursų panaudojimo prasme, „vijimosi“ strategija – šalies intelektualinio bei mokslinio potencialo neišnaudojimas ir skurdinimas (Laurinavičius 2014).

Išnaudojus visus „vijimosi“ strategijos privalumus, kyla klausimas, kokios tolimesnės plėtotės kryptys bus pasirinktos. Tad nieko stebėtino, jog šalies valdantysis elitas nenuilsdamas siūlo įvairias strategijas ir galimas šalies vystymosi kryptis. Tačiau ar siūlomos kryptys eilinį kartą nebus resursų švaistymas ir/ar kažkieno privačių interesų tenkinimas? Siekiant to išvengti, į diskusiją turėtų būti įtrauktas ir šalies kultūrinis/intelektinis elitas, o ne vien suinteresuotų asmenų grupės. Juk dar XVIII a. Jean-Jacques Rousseau teigė, kad „įstatymas numato valdinius visus kartu ir veiksmus kaip abstrakčius, bet niekuomet nenumato vieno žmogaus kaip individo, nei paskiro veiksmo. Todėl įstatymas pilnai gali nustatyti ir privilegijas, bet jis negali jų niekam duoti

vardiniai; įstatymas gali padaryti daug piliečių klasių, taip pat nurodyti kvalifikacijas, kurios duos teisę toms klasėms, bet jis negali paskirti tokio ir tokio, kad ten būtų priimtas; jis gali įsteigti karališką valdžią ir paveldimą sostą, bet jis negali nei išrinkti karalių, nei paskirti karališką šeimą“ (Rousseau 2015). Tad įdomu, kaip tokia kontekste vertintinas TS-LKD memorandumas „Kuriuo keliu eisime: Graikijos ar Airijos?“, kuriuo propaguojamos 3 pramonės vystymo kryptys – biotechnologijų, lazerių ir optoelektronikos bei informacinių technologijų, tariamai vienintelės turinčios visą inovatyvios eko-nomikos „sėkmės“ grandinę. Galbūt – arba, kaip sako konservatoriai, kas galėtų paneigti, kad – tai tiesa, tačiau memorandume nėra pateikiama jokių tokių teiginių pagrindžiančių argumentų, išskyrus suinteresuotų asmenų pavardes pabaigoje, tariamai atstovaujančių visą Lietuvos mokslo potencialą. Taip pat nėra atsakyta – ir net nesistengiama atsakyti, – kokį lyginamąjį pranašumą pasirinktose pramonės šakose turi ar galėtų įgyti Lietuva. Juk visai gali būti taip, kad minimos pramonės šakos yra gimstančios tik Lietuvoje, tuo tarpu kitose šalyse jau seniausiai įsikūrusios ir klestinčios, tad įgyti kokį nors lyginamąjį pranašumą jose gali būti labai sunku ar net neįmanoma, tačiau dokumente nepateikta jokia tarptautinė analizė (Landsbergis ir kt. 2015).

Netinkamai pasirinktos ar neefektyvios plėtotės kryptys pasižymi ne tik piniginiiais nuostoliais, o, kas dar svarbiau, ir laiko praradimu. Toks laiko praradimas konkurencinėje kovoje – tiek atskirų korporacijų, tiek ir valstybių – gali būti lemiamas: paimkime kad ir „Nokia“ pavyzdį, kai buvo prarastas laikas kuriant išmanųjį telefoną ir galiausiai beliko „vijimosi“ strategija kopijuojant konkurentus. Parastas laikas lėmė „Nokia“ iškritimą iš mobiliųjų telefonų rinkos lyderės pozicijų į ant-raplanį vaidmenį.

O kiek laiko prarasta Lietuvoje įgyvendinant energetikos projektus? Atrodo, šiaip ne taip pavyko (ar, tiksliau, pasisekė) juos įgyvendinti, ir pagaliau turime energetinę nepriklausomybę, tačiau minėtus projektus įgyvendinę anksčiau, galėjome tapti regioniniais lyderiais.

Emigracijos ir visuomenės senėjimo problemos

Viena iš skaudžiausių klaidų strateginiame valdyme – nesprendžiamos emigracijos ir visuomenės senėjimo problemos. Žinoma, galima ginčytis, ypač dėl senėjimo, kad tai savaiminis procesas, kuriam jokia valdžia niekad neturės jokios įtakos, tačiau, kaip dar XVIII a. sakė Jean-Jacques Rousseau, „esant visoms kitoms sąlygoms lygioms, ta valdžia yra neginči-

jamai geriausia, prie kurios be pašalinių priemonių, be natūralizacijos, be kolonijų, piliečių skaičius vis didėja ir didėja“ (Rousseau 2015).

Lietuvoje, priešingai, gyventojų skaičius vis mažėja ir mažėja. Tad pats laikas pradėti mąstyti ne apie emigracijos mastų mažinimą, kas būtų pats tikriausias „gaisrų gesinimo“ pavyzdys, o apie emigrantų repatriaciją. Tokiu stimulu galėtų tapti įgyvendintas VU rektoriaus siekis Vilniaus universitetą kilstelėti iki pirmojo pasaulio universitetų šimtuko. Kita vertus, drąši vizija būtų matyti Vilniaus universitetą pirmajame dešimtuose, tokiu atveju, būtų galima kalbėti ne tik apie repatriaciją, bet ir apie „protų atitekėjimą“.

O kol kas mažas vilties spindulėlis – KTU koordinuojamas (taip pat dalyvauja LSMU, VU) projektas – „Sveiko senėjimo mokslo ir technologijų ekselencijos centras (HEALTH-TECH),“ kurio tikslas – senėjimo prevencija, t.y. ne tik ieškoti sprendimų, kaip užkirsti kelią ar atitolinti susirgimą senatvinėmis ligomis, efektyviau jas gydyti, bet ir pasiūlyti tokį gyvenimo būdą, kad brandžios žmogaus gyvenimo dienos būtų judrios, sėkmingos ir neskausmingos. Projekto partneriai – į geriausiųjų pasaulyje šimtuką patenkantis Lundo universitetas (Švedija) ir Suomijos techninių tyrimų centras (VTT), kuris yra didžiausia tarpdisciplininių mokslo tyrimų įstaiga Šiaurės Europoje.

Kūrybinė klasė: aktualios problemos

Viena sunkiausiai išmatuojamų, tačiau viena didžiausių klaidų strateginiame valdyme – kai neugdoma nauja strategų karta, kai neužtikrinamos sąlygos kūrybinės bendruomenės plėtrai, galiausiai, kai didėja visuomenės, o visų pirma jos kūrybinės klasės nusivylimas politikos, mokslo ar verslo elitu. Kaip toje Temistoklo (Atėnų valstybės vyro ir kariuomenės vado VI-V a. pr. Kr.) pasakėčioje apie lapę ir ežį, kuria Temistoklas bandęs apraminti atėniečius, pastariesiems ėmus bruzdėti dėl valstybės tarnautojų savavališkumo: „Į balą įklampusią lapę apspitę uodai; kai lapės pagailėjęs ežys norėjęs uodus pavaryti, ši pasakiusi: „Nesikišk! Šitie jau prigerė mano kraujo, ir, jei juos pavarysi, atskris kiti, alkani ir todėl labiau godūs““ (Rotterdamus 2011). Primena mūsų šalį, kur visuomenė, o visų pirma jos kūrybinė klasė, turinti būti pilietinės visuomenės varikliu, yra nusivylusi šalyje

vykstančiais politiniais procesais ir skeptiškai vertina savo galią daryti įtaką šalies politiniam / socialiniam / kultūriniam gyvenimui (o ką ir kalbėti apie ekonominį!). Tai atskleidžia reguliariai atliekamos visuomenės nuomonių apklausos: koks didelis nepasitikėjimas valstybės institucijomis!

Iš tiesų kūrybinės klasės puoselėjimas turėtų būti vienas svarbiausių strategiškai mąstančios Vyriausybės uždavinių. Apie naują kūrybinę klasę, kuri turi lemiamą poveikį šalies, visuomenės ir ūkio raidai, kalba R. Florida (Florida 2015). Jo teigimu, „kūrybingumas tapo lemiamu konkurencinio pranašumo šaltiniu“, ir yra sietinas su ekonomikos augimu ir gerovės valstybės kūrimu.

R. Florida teigimu, kūrybinė klasė šiandieniniame pasaulyje mėgaujasi didžiulėmis privilegijomis. Nors JAV ji sudaro apie 33% darbo jėgos (tame tarpe nedidelis „itin aktyvus kūrybinis branduolys“ ir likusi dalis – „kūrybos profesionalai“), tačiau jai išmokama daugiau kaip pusė visų šalies darbo užmokesčių ir atlyginimų. Ji dominuoja pagal turtą ir pajamas, o jos narių darbas apmokamas beveik dvigubai brangiau nei vidutiniškai uždirbančių kitų klasių (darbininkų ir paslaugų teikėjų) darbas. Vis dėlto esminis uždavinys yra ne konstatuoti šį faktą ir jam pritarti ar jį kritikuoti, tačiau išlaisvinti kiekvieno žmogaus kūrybinę energiją, talentą ir potencialą – kurti visuomenę, kuri pripažįsta ir ugdo kiekvieno žmogaus įgimtą kūrybingumą. Todėl, R. Florida teigimu, pagrindinis dalykas, siekiant padėti menkai uždirbantiems, bedarbiams ir socialiai remtiniams žmonėms, yra ne socialinės gerovės programos ar dirbtinai sukuriama menkai kvalifikuota darbinė veikla, o pastangos išgauti tų žmonių įgimtą kūrybingumą, suteikiant jiems galimybių išplėtoti ir visapusiškai panaudoti žmogiškuosius talentus bei potencialą, už tai jiems deramai sumokant ir visiškai juos integruojant į kūrybos ekonomiką.

Svarbu ir tai, jog daugumoje R. Florida analizuotų šalių (išskyrus JAV), didesnis kūrybiškumas turi tendenciją eiti išvien su mažesne socialine nelygybe. Tai ypač aktualu Lietuvai, kuri priskirtina aukštą pajamų nelygybę turinčioms šalims: ES šalių tarpe tik Latvija ir Bulgarija turi prastesnius rodiklius. Be to, pajamų nelygybę ir skurdo lygį matuojantys rodikliai pastarųjų dešimties metų laikotarpiu Lietuvoje nerodo jokios pažangos. Gini koeficientas² per

² Gini koeficientas parodo, kokią dalį visų pajamų gauna 10 proc. turtingiausių šalies gyventojų (pvz., jei Gini koeficientas yra lygus 20, tai parodo, kad 10 proc. turtingiausių šalies gyventojų gauna 20 proc. visų šalies pajamų).

paskutinius dešimt metų (2006–2014 m.) visai nepasikeitė (35,0 – 2006 m. ir 35,0 – 2014 m.), o skurdo rizikos lygis irgi išliko praktiškai tame pačiame lygyje (2006 m. jis siekė 20,0%, o 2014 m. – 19,1%) (Lietuvos statistikos departamentas, 2015).

Užtenka tik prisiminti dar XVIII a. Jean-Jacques Rousseau išsakytą patarimą: „Norite valstybei duoti patvarumo, suartinkite kraštutinius laipsnius kiek tik galima, nepakęskite nei turtuolių, nei driskių. Šie abu luomai, natūraliai neatskiriami, yra vienodai pragaištingi visuotinai gerovei; iš vieno išeina tironijos pataikautojai, iš kito tironai; kaip tik tarp jų ir vyksta laisve prekiavimas: vienas ją parduoda, kitas ją perka“ (Rousseau 2015). Vienas iš šių dienų pavyzdžių, tiesiogiai atliepiantis teorinį R. Floridos diskursą ir J.-J. Rousseau mintis – tai Suomijos bandymas kardinaliai pakeisti šalies socialinės rūpybos modelį, kiekvienam Suomijos piliečiui kas mėnesį mokant 800 EUR išmoką ir tuo būdu suteikiant kiekvienam suomiui minimalius poreikius užtikrinančias pajamas, kad jis galėtų pasirinkti jam priimtina veiklą, darbo režimą ir išlaisvintų savo kūrybinį potencialą (Yle 2015). Tai yra „kūrybinio susitarimo“ esmė – visuomenė investuoja į visa, kas asmeniui reikalinga, kad padėtų jam plėtoti savo talentus ir patenkinti troškimus, tačiau asmuo turi vykdyti savąją sandorio dalį – privalo panaudoti savo talentus ir į jį įdėtas socialines investicijas, kad būtų naudingas visuomenei. Panašus nuolatinių išmokų pasiūlymas yra svarstomas ir Šveicarijoje (2 500 Šveicarijos frankų kiekvienam šalies piliečiui per mėnesį) (Tages Anzeiger, 2015).

Taigi aiškėja, kad šių dienų ekonomikoje svarbiausia investuoti ne į tiltus, greitkelius ir kitus brangiai kainuojančius fizinius projektus, o į šalies žmogiškuosius turtus.

R. Florida pagal kūrybingumo indeksą reitinguoja Amerikos didmiesčius bei didelę dalį pasaulio šalių. Šis jo skaičiuojamas indeksas yra kompleksinis regioninės ekonomikos potencialo matas, apjungiantis tris atskirus indeksus – technologijų, talento ir tolerancijos. Deja, bet R. Florida sudarytame pasauliniame kūrybingumo indekse Lietuvai tenka tik 33-ioji vieta (iš 73 dalyvių), ir Lietuva kūrybingumo prasme nusileidžia tokioms šalims kaip Urugvajus, Rusija ir Kosta Rika (Florida 2015).

R. Florida teigimu, paslaptis, kaip kurti geresnes, veiksmingesnes darbo vietas, nėra tiesiog vilioti bendroves parama ir mokesčių lengvatomis (moks-

linis tyrimas rodo, kad tos pastangos paprastai atsieina daugiau, nei jos vertos!), bet veikiau – sukurti žmonėms palankią gyventi ir dirbti atmosferą, kuri pritrauktų įvairių talentų, galinčių skatinti tikrą klestėjimą. „Silicio slėnis iš kitų išsiskyrė ne tik Stanfordo universitetu ar šiltu klimatu. Silicio slėnyje buvo išskėstomis rankomis priimami ir remiami kūrybingi, iš kitų išsiskiriantys akivaizdūs keistuoliai“, teigia R. Florida. O kai talentingi ir kūrybingi žmonės veikia kartu, rezultatas proporcingai didėja – galutinis rezultatas yra kur kas didesnis nei atskirų dalių suma.

Silicio slėnis istorijos tėkmėje, be abejo, nėra nei pirmoji, nei kažkuo išskirtinė tokių kūrybingų žmonių santalka. Švedų ekonominės geografijos specialistas A. E. Andersson pateikia ir daugiau tokių pavyzdžių: 400 m. pr. Kr. Atėnuose (pvz., Sokratas, Platonas, Aristotelis), Renesanso Florencijoje (pvz., A. Dantė, F. Petrarka, G. Boccaccio, L. da Vinči, Mikelandželas) ar XIX a. Vienoje (pvz., F. Šubertas, J. Štrausas, J. Haidnas, V. A. Mocartas, F. Listas) (Andersson 2011).

Šioje šviesoje verta dar kartą peržvelgti Lietuvos mokslo slėnių strategiją ir pasiekimus bei įvertinti, ar tai yra autentiška verslo-mokslo samplaika ir talentingų žmonių bei tinkamos atmosferos audinys, ar paprasčiausia nuomojamų verslo centrų santalka, dar vienas bandymas investuoti į fizinę infrastruktūrą, bet ne į šalies žmogiškuosius turtus.

Kūrybos ekonomikos širdis – talentingų ir kūrybingų žmonių santalka technologiškai pažangioje, talentams atviroje ir tolerantiškoje vietoje, kurios įcentrinę jėgą kuria universitetas su aplink jį esančia pradedančio verslo kūrimosi ir augimo vieta. Vis dėlto Lietuvoje vis dar klaidingai laikomasi požiūrio, kad esama tiesinės sąsajos tarp universitetų mokslinių tyrimų ir komercinių inovacijų bei nuolat besiplečiančio naujai įkurtų bendrovių tinklo. Pastebėtina, kad universitetas pats vienas to padaryti negali – tai būtina, bet nepakankama aukštųjų technologijų bendrovių ir augimo skatinimo sąlyga. Kad universitetas būtų efektyvus regioninio augimo veiksnys, jis turi atitikti tris tarpusavyje susijusias sąlygas: technologijas (universitetas – kaip pažangiausių mokslinių tyrimų centras), talentą (universitetas – kaip nepaprastai veiksmingas talentų magnetas) ir toleranciją (universitetas – kaip atvira ir tolerantiška vieta). Tačiau universitetas – tik viena šios socialinės struktūros dalis, bendruomenių reikalas yra pasirūpinti kitais dalykais: ekonomikos infrastruktūra, vietos kokybe ir pan. Stanfordo universitetas pats

vienas nebūtų pavertęs Silicio slėnio itin galingu aukštųjų technologijų regionu, ir ne MTI buvo lemiamas veiksnys Kembridžo universitetui tapti tuo, kas jis yra (turimas mintyje Masačusetso valstijos Kembridžo miesto universitetas ir šiame mieste esanti *Kendall* aikštė, pradedančiųjų įmonių bei rizikos kapitalo fondų centras; šiandien patenka į JAV technologiškai pirmaujančių didmiesčių dešimtuką bei pagal kūrybingumo indeksą pirmaujančių didmiesčių trejetuką).

Jei kūrybingumo plėtros, o atitinkamai spartesnės šalies, visuomenės ir ūkio raidos receptas yra santykinai paprastas, kodėl tiek nedaug vietų pasiekia realų proveržį inovacijų ir aukštųjų technologijų plėtroje? R. Florida atsakymas labai tinkamas Lietuvai: „[tų vietų lyderiai] didžiąją laiko dalį arba negali daryti, arba nedaro to, kas būtina, kad sukurtų kūrybinei klasei patrauklią aplinką, terpę. Jie tuščiažodžiauja apie poreikį pritraukti talentus, tačiau savo sumanumą taiko <...> verbuodami korporacijas perkelti savo skambučių centrus į jų pramonės parkus“ (Florida 2015).

Trokštant suklestėti, negalima pasikliauti vien rinkos jėgomis ir leisti vedamiems nematomos rankos, nes palikta likimo valiai, kaip ir anksčiau, naujoji ekonominė ir socialinė realybė (iškilusi kūrybinė klasė), kūrė ir kurs vis didesnę nelygybę. Todėl raktas į naują tvarką yra naujas socialinis susitarimas, skirtas kiekvieno asmens kūrybingumui skatinti. Nes inovacijos tai nėra kažkas, kas randasi tik mokslininkų, dirbančių laboratorijose, aplinkoje. Inovacijos atsiranda bet kur ir labai dažnai kyla iš mažų dalykų. R. Florida teigimu, „toks kūrybinis susitarimas paleistų nuo saito novatorišką produktyvų žmonių – vertingiausio ekonominio išteklaus – potencialą bei mažintų didėjančią nelygybę“ (Florida 2015).

R. Florida pateikia ir keletą konkrečių pasiūlymų tokiam kūrybiniam susitarimui įgyvendinti: investuoti į žmogiškojo potencialo visumą ir palaikyti *kiekvieno* žmogaus kūrybinius gebėjimus; sukurti atvirumą ir įvairovę; sukurti švietimo sistemą, kuri skatintų, o ne slopintų kūrybingumą; sukurti kūrybos ekonomikos socialinės apsaugos tinklą; pereiti nuo savitikslio augimo iki tikrojo klestėjimo (Florida 2015).

Stipri valstybė: strateginių klaidų identifikavimo valstybės valdyme menas

Kaip jau minėjome, strateginio valdymo suvokimas visų pirma prasideda nuo klaidų identifikavimo.

Klaidų neidentifikavus laiku, jos gali pradėti stabdyti valstybės vystymąsi arba, dar blogiau, lemti savaiminę, o ne kryptingą valstybės raidą. Tokiu atveju, šiandien neidentifikavę klaidų strateginiame valstybės valdyme, kokią valstybę paliksime savo vaikams ir anūkams? Juk „gaisrų gesinimas“ arba, kitais žodžiais tariant, kasdienių problemų sprendimas – tai trumpalaikis valstybės valdymas, kurį galima pavadinti valdymu „sau patiems“. Ko iš tiesų reikia, kad paliktume stiprią valstybę ateities kartoms? Apžvelgus dažniausiai pasitaikančias ir svarbiausias klaidas strateginiame valdyme, išanalizavus jų pasekmes ir aptarus būdus joms išvengti, galima konstatuoti, kad stipri valstybė visų pirma remiasi ne klaidų strateginiame valdyme nebuvimu, o gebėjimu jas konstatuoti ir ištaisyti. Nes klaidos strateginiame valdyme visų pirma reiškia, kad strateginis valdymas valstybėje egzistuoja; antra, kaip sako Jean-Jacques Rousseau, „didžiausią garbę pasiekia ne tas, kuris niekada nesuklumpa, bet tas, kuris suklypęs pakyla“. Tad ko galėtų pasimokyti stiprios valstybės (ar valstybės, siekiančios būti stipria) vadovai iš strateginių klaidų identifikavimo meno?

Visų pirma, reikia atkreipti dėmesį, kad išorės jėgos mažai gali sustiprinti valstybės galias (Fukuyama, 2004): siekiant sukurti stiprią valstybę, reikalingas susitelkimas šalies viduje, apimantis tiek stiprias ir išvystytas institucijas, tiek aktyviai veikiančią strateginio valdymo sistemą, tiek sprendimus priimančių asmenų tam tikrą „strateginį raštingumą“ – gebėjimą strategiškai mąstyti ir priimti sprendimus, orientuotus į naujas strategines galimybes.

Kita vertus, svarbu skirti valstybės įtakos sferą ir valstybės jėgą bei galią: pvz., JAV egzistuoja riboto valstybės valdymo sistema, Vyriausybei pavestos ribotos funkcijos ir tikslai, tačiau, nepaisant to, valstybė pasižymi nepaprasta jėga ir galia, t.y. gebėjimu planuoti ir vykdyti politinį kursą bei užtikrinti įstatymų vykdymą garbingai ir atvirai. Tai užtikrina atitinkamos institucijos, kurios yra lemiančiu kintamuoju šalies vystymosi procese. Ir iš tiesų norint efektyviai valdyti ir didinti šalies konkurencingumą, būtina turėti sukurtą ir įdiegtą strateginio valdymo posistemę valstybės institucijose.

Be to, norint sukurti stiprią valstybę ir kompetentingą jos valdymo aparatą, turi būti stiprus visuomenės poreikis turėti tokią valstybę, t.y. turėti šiuolaikines valdymo institucijas, kurios akumuliuotų geriausią pasaulinę patirtį, adaptuotą mūsų šalies realijoms: kultūriniam ir istoriniam paveldui, visuomenėje išryškėjusioms preferen-

cijoms, reikalavimams sveikatos bei socialinės apsaugos sistemų plėtojimui.

Tad apibendrinant galima teigti, jog išorės jėgos, konsultantai bei tarptautinės korporacijos ir investuotojai gali tik labai ribotai įtakoti valstybinių institucijų formavimąsi. Užsienio konsultantai, ES struktūrinės paramos teikimas, aukštųjų technologinių įmonių atėjimas į šalies rinką gali tik netiesiogiai įtakoti strateginio valdymo posistemės susiformavimą Lietuvos valstybės valdymo sistemoje.

Atkreiptinas dėmesys, kad mūsų šaliai būdingas užsienio konsultantų vaidmens formuojant nacionalinės reikšmės strategijas pervertinimas gali būti susijęs ir su nacionalinio tapatumo stoka. Ar priešprieša su tautinėmis mažumomis – tikrai geriausias būdas įveikti tapatumo stoką? O gal tai dar vienas – ir vėl nesėkmingas – bandymas parodyti, kad Lietuva – „drąsi šalis“? Kodėl tuomet ta drąsa nedemonstruojama ekonominiame šalies gyvenime kuriant – ir įgyvendinant – naujas ir drąsias strateginio proveržio koncepcijas?

Pastebėtina, kad stiprus tautinis tapatumas yra iš tiesų glaudžiai susijęs su šalies produktyvumu bei konkurencingumu (Castells 2006). Pasitelkdamas švietimą, kultūrinį ugdymą, socialinį stabilumą, tapatumas yra vienas iš svarbiausių produktyvumo augimo ir konkurencingumo didinimo veiksnių. Reikšminga tai, jog šiuo atveju nėra svarbu, ar tas tapatumas bus įgimtas ar įgytas: pvz., amerikietiškas žinių ekonomikos modelis yra grindžiamas labai kvalifikuotos darbo jėgos, kaip produktyvumo ir naujovių kūrimo bei diegimo šaltinio, įgijusio tapatumą amerikietiška socializacijos „katilė“, masiniu importu (XX a. dešimtajame dešimtmetyje buvo pasikviesta per 2 mln. inžinierių ir mokslininkų). Tuo tarpu Šiaurės Europos ekonomikos modelis yra grindžiamas investavimu į savo šalyje išugdytą žmonių kapitalą bei gyvenimo standartų kėlimą, siekiant sustiprinti socialinę tapatumo, o kartu ir produktyvumo bazę naujoje, žiniomis grįstoje ekonomikoje. Abiem atvejais aišku tai, jog, siekiant išlikti globalizuotoje ekonomikoje, gerovės kūrimas turi būti suderintas su tapatumo kūrimu ir/arba išsaugojimu, o kartu su juo – ir produktyvumo didinimu, kad socialinės investicijos ir ekonomikos plėtra skatintų viena kitą (Laurinavičius, Laurinavičius Alg., Smilga, 2014).

Išvados

- ◆ „Gaisrų gesinimas“, reaguojant į sparčiai besikeičiančias situacijas – tai ne atsakas į vis greitėjantį gyvenimo tempą, o paprasčiausia „strateginio neraštingumo“ pasekmė, aktuali kaip prieš kelis šimtus metų, taip ir dabar.
- ◆ Bendradarbiavimo ryšių su potencialiais užsienio partneriais neužmezgimas reikiamo dėmesio visuomenėje vis dar nesusilaukia. Vadinasi, visuomenė nėra pajėgi tinkamai įvertinti prarastas strategines galimybes ir pasverti potencialius praradimo kaštus.
- ◆ Dažniausiai kartojamas argumentas pasirenkant neefektyvią vystymosi kryptį – noras apsaugoti gimstančią pramonės šaką. Vis dėlto, jeigu konkreti pramonės šaka yra „gimstanti“ tik tam tikroje šalyje, kai kitose jau seniai egzistuoja, toks argumentas yra bevertis – tokia argumentacija nesvetima ir Lietuvai.
- ◆ Reikia mąstyti ne apie emigracijos mastų mažinimą, kas būtų pats tikriausias „gaisrų gesinimo“ pavyzdys, o apie emigrantų repatriaciją. Tokiu stimulu galėtų tapti įgyvendintas VU rektoriaus siekis Vilniaus universitetą kilstelėti iki pirmojo pasaulio universitetų šimtuko. Kita vertus, drąsi vizija būtų matyti Vilniaus universitetą pirmajame dešimtuose, tokiu atveju, būtų galima kalbėti ne tik apie repatriaciją, bet ir apie „protų atitekėjimą“.
- ◆ Kad universitetas būtų efektyvus regioninio augimo veiksnys, jis turi atitikti tris tarpusavyje susijusias sąlygas: technologijas (universitetas – kaip pažangiausių mokslinių tyrimų centras), talentą (universitetas – kaip nepaprastai veiksmingas talentų magnetas) ir toleranciją (universitetas – kaip atvira ir tolerantiška vieta).
- ◆ Viena sunkiausiai išmatuojamų, tačiau viena didžiausių klaidų strateginiame valdyme – kai neugdoma nauja strategų karta, neužtikrinama kūrybinės bendruomenės plėtra, galiausiai, kai didėja visuomenės, o visų pirma jos kūrybinės klasės nusivylimas (politikos, mokslo ar verslo elitu).
- ◆ Verta dar kartą peržvelgti Lietuvos mokslo slėnių strategiją ir pasiekimus bei įvertinti, ar tai yra autentiška verslo-mokslo samplaika ir talentingų

žmonių bei tinkamos atmosferos audinys, ar paprasčiausia nuomojamų verslo centrų santalka bei dar vienas bandymas investuoti į fizinę infrastruktūrą, o ne į šalies žmogiškuosius turtus.

- ◆ Išorės jėgos, konsultantai bei tarptautinės korporacijos ir investuotojai mažai gali sustiprinti valstybės galias, t.y. gali tik labai ribotai įtakoti valstybinių institucijų formavimąsi. Siekiant sukurti stiprią valstybę, reikalingas susitelkimas šalies viduje, apimantis tiek stiprias ir išvystytas institucijas, tiek aktyviai veikiančią strateginio valdymo sistemą, tiek sprendimus priimančių asmenų tam tikrą „strateginį raštingumą“ – gebėjimą strategiškai mąstyti ir priimti sprendimus, orientuotus į naujas strategines galimybes.
- ◆ Pastebėtina, kad stiprus tautinis tapatumas yra iš tiesų glaudžiai susijęs su šalies ekonomikos produktyvumu bei konkurencingumu. Pasitelkdamas švietimą, kultūrinį ugdymą, socialinį stabilumą, tapatumas yra vienas iš svarbiausių produktyvumo augimo ir konkurencingumo didinimo veiksnių. Siekiant išlikti globalizuotoje ekonomikoje, gerovės kūrimas turi būti suderintas su tapatumo kūrimu ir/arba išsaugojimu, o kartu su juo – ir produktyvumo didinimu, kad socialinės investicijos ir ekonomikos plėtra skatintų viena kitą.

Literatūra

Andersson A. E. (2011). Creative People Need Creative Cities, iš Andersson D. E., Andersson A. E., Mellander Ch. (leid.). *Handbook of Creative Cities*. Cheltenham, UK: Edward Elgar, p. 14-55.

Campanella T. (2013). *Saulės miestas*. Vilnius: Vaga.

Castells M. (2006). *Tapatumo galia*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.

Castells M. (2007). *Tūkstantmečio pabaiga. Informacijos amžius: ekonomika, visuomenė ir kultūra*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.

Florida R. (2015). *Kūrybinės klasės iškilimas*. Vilnius: Technika.

Fukuyama, F. (2004). *State-building: Governance and World Order in the 21st century*. New York: Cornell University Press.

Gonzalez P. (2015). Oil at \$77? Argentina Marches to a Different Drummer. *Bloomberg Business*. August 25, 2015. Prieiga per internetą: <http://www.bloomberg.com/news/articles/2015-11-30/imf-backs-yuan-in-reserve-currency-club-after-rejection-in-2010>

Landsbergis G., Kubilius A., Kreivys D. (2015). *Kuriuo keliu eisime: Graikijos ar Airijos? Memorandumas*. Prieiga per internetą: <http://www3.lrs.lt/docs2/ECZMQXYK.PDF>

Laurinavičius A. (2014). *Valstybinio rizikos kapitalo poveikio ekonomikos plėtrai vertinimas: daktaro disertacija*. Vilnius: Vilniaus universitetas.

Laurinavičius A., Laurinavičius Alg., Smilga E. (2014). Moderni valstybė: šiuolaikiniai iššūkiai strateginiam valdymui. *Viešasis administravimas*. 2014, Nr. 3-4 (43-44), p. 22-34. ISSN 1648-4460.

Lietuvos statistikos departamentas. (2015). Prieiga per internetą: <http://www.stat.gov.lt/>

Luzio E., Greenstein S. (1995). Measuring the Performance of a Protected Infant Industry: The Case of Brazilian Microcomputers. University of Illinois Working Paper 93-0180.

Machiavelli N. (2009). *Valdovas*. Vilnius: Vaga.

More T. (2010). *Utopija*. Vilnius: Vaga.

Ortega y Gasset J. (2013). *Masių sukilimas*. Vilnius: Vaga.

Roming S. (2014). Argentina's Long History of Economic Booms and Busts. *The Wall Street Journal*. July 30, 2014. Prieiga per internetą: <http://blogs.wsj.com/moneybeat/2014/07/30/argentinias-long-history-of-economic-booms-and-busts/>

Roterodamus E. (2011). *Pagiriamasis žodis kvailybei*. Vilnius: Vaga.

Rousseau J.-J. (2015). *Visuomenės sutartis*. Vilnius: Vaga.

Tages Anzeiger. (2015). *Eine freiere Gesellschaft – oder der Ruin der Schweiz?* Prieiga per internetą: <http://www.tagesanzeiger.ch/schweiz/standard/eine-freiere-gesellschaft-oder-der-ruin-der-schweiz-/story/24386980>

Yle. (2015). *Kela to prepare basic income proposal*. Prieiga per internetą: http://yle.fi/uutiset/kela_to_prepare_basic_income_proposal/8422295

Santrauka

Straipsnyje analizuojamos dažniausiai pasitaikančios klaidos strateginiame valdyme, aptariamos jų priežastys, pasekmės ir būdai joms išvengti. „Strateginis neraštingumas“, lemiantis holistinio, sisteminio, kompleksinio požiūrio į strateginį valdymą stoką, dažnu atveju lemia ir klaidas strateginiame valdyme: būtent dėl „strateginio neraštingumo“ visuomenė nėra pajėgi tinkamai įvertinti prarastas strategines galimybes ir pasverti potencialius praradimo kaštus, dėl „strateginio neraštingumo“ neugdama nauja strategų karta, neužtikrinama kūrybinės bendruomenės plėtra, galiausiai, didėja visuomenės, o visų pirma jos kūrybinės klasės nusivylimas (politikos, mokslo ar verslo elitu). Tokiame kontekste iškyla Universitetas, kaip efektyvus regioninio augimo veiksnys. Tačiau tam jis turi atitikti tris tarpusavyje susijusias sąlygas: technologijas (universitetas – kaip pažangiausių mokslinių tyrimų centras), talentą (universitetas – kaip nepaprastai veiksmingas talentų magnetas) ir toleranciją (universitetas – kaip atvira ir tolerantiška vieta).

Raktiniai žodžiai: strateginis valdymas, klaidos strateginiame valdyme, naujos strateginės galimybės, „kūrybinė klasė“

Straipsnis recenzuotas

STRATEGIC MANAGEMENT: CONTEMPORARY CHALLENGES, MISTAKES, IMPROVEMENT NEEDS AND PRIORITIES

Edmundas SMILGA, Prof Habil Dr

Antanas LAURINAVICIUS, Dr

Algimantas LAURINAVICIUS, Dr

Vilnius University

Summary

The article discusses the most common mistakes in strategic management, including their causes, consequences and ways to prevent them. “Strategic illiteracy” leading to a lack of holistic, systematic, integrated approach to strategic management also leads to mistakes in strategic management: because of “strategic illiteracy” society is not capable to properly assess the loss of strategic opportunities, because of “strategic illiteracy” a new generation of strategists is not trained nor is guaranteed the development of a creative community; finally, society’s and, in particular, its creative class’ frustration is increasing (in politics, science or business elite). In this context, the University, as an effective power of regional growth, appears. However, it has to meet three interrelated conditions: technology (university - as the most advanced research center), talent (university - as remarkably effective talent magnet) and tolerance (university - as an open and tolerant place).

Keywords: Strategic Management, Mistakes in Strategic Management, New Strategic Opportunities, „Creative Class“