

DARNUMO VYSTYMAS ORGANIZACIJOSE: PROBLEMAS IR IŠŠŪKIAI

Nijolė Petkevičiūtė¹

¹*Vytauto Didžiojo universiteto Ekonomikos ir vadybos fakulteto Vadybos katedra
S.Daukanto g. 28, LT-44246 Kaunas
Telefonas + 370 37327855
El. paštas: Nijole.Petkeviciute@vdu.lt*

Asta Balčiūnaitienė²

²*Vytauto Didžiojo universiteto Užsienio kalbų Institutas
K.Donelaičio g. 52, LT-44244 Kaunas
Telefonas + 370 37327845
El. paštas: Asta.Balciunaitiene@vdu.lt*

Anotacija. Darnumo vystymo tyrimams pastaraisiais dešimtmečiais daug dėmesio skiria įvairių mokslo sričių (aplinkosaugos, ekonomikos, socialinių, vadybos ir kitų mokslų) teoretikai ir praktikai, išryškindami skirtingus požiūrius aiškindami darnumo vystymo esmę ir bruožus. Siekiant atskleisti darnumo vystymo filosofiją, esmę ir prielaidas visų pirma nagrinėjama darnumo vystymo koncepcijos raida. Darnumo vystymo teorinė apibrėžtis apima darnaus vystymosi sąvokos, apibrėžimų, koncepcijos retrospektyvą, darnumo vystymosi, vadovo kompetencijos ir jo bruožų svarbą organizacijose, visus šiuos parametrus nagrinėjant atskirai bei susiejant juos į vieningą visumą. Atliktas kokybinis tyrimas, apklausiant įvairių lygių vadovus Lietuvoje. Tyrimu siekta išsiaiškinti vadovų požiūrį į darnumo vystymo patirtis ir iššūkius organizacijose.

Pagrindinės sąvokos: darnumas; darnumo vystymas; organizacijos; vadovai.

ĮVADAS

Konceptualizuojant darnaus vystymosi idėjas šiame darbe remtasi humanistine teorija (Maslow, 1970¹ ir kt) žmogų laikančia pagrindine vertybe, ir holistine filosofija kurios pagrindiniams švietimo sistemos principams yra būdingas integruotas studijų turinys, savarankiškumą ir individualų mokymąsi skatinantys studijų metodai, atviras studijų procesas ir pozityvistinis požiūris į žmogaus gebėjimus bei potencialą. Humanistinės filosofijos atstovai sofistai-filosofinės antropologijos pradininkai Sokratas, Protagoras ir kt., kurie filosofijos objektu laikė žmogų, nemažai dėmesio skyrė jo pažinimo metodams. Tačiau humanistinio švietimo ištakos slypi ne tik filosofijoje, bet ir psichologijoje, kuri analizuoja asmenybę kaip holistinį fenomeną jos tapsmo procese. Remiantis Bitino idėjomis bendruosius ugdymo tikslus įtakoja visuomenė, kurioje ugdymas realizuojamas, o konkrečias tikslų formuluotes lemia visuomenėje dominuojanti žmogaus esmės filosofinė samprata. Ugdymo, kaip ir humanistinė filosofija visų pirma nagrinėja ugdymo tikslų problemą akcentuodama klausimą kodėl, t.y.

¹ Maslow, A.H. (1970). *Motivation and Personality*. NY: Harper & Row.

priežasčių nustatymą ir nagrinėjimą siejant praeities patirtį, mokėjimus ir gebėjimus su dabartimi. Kritinės filosofijos atstovai teigia, kad bet kurioje visuomenėje vyksta socializacija, įtinklinimas (angl. networking) ir kad bet koks vystymosi procesas reikalauja socialinės sąveikos ir interakcijos. Sėkmingam komunikavimui yra būtina gera gimtosios bei užsienio kalbos kompetencija, kuri yra ugdoma ir konstruojama kaupiant naujas žinias, profesinę ir asmeninę patirtį jau turimų žinių bei patirties pagrindu. Remiantis konstruktyvizmo teorija, kuri apibrėžia, kad darnaus vystymo mokymasis yra aktyvus ir tęstinis procesas, kurio metu besimokantieji, gaudami informacijos iš aplinkos, formuoja savo asmeninę patirtį, prasmes ir žinių konstruktus. Aplamai konstruktyvizmo teorija nagrinėja žmogiškojo mokymosi prigimtį ir sąlygas, kurios skatina mokymąsi. Konstruktyvizmo sąvoka yra kilusi iš Piaget'o, Brunerio kognityvinių koncepcijų ir siejama su mokymusi, konstruojamu per besimokančiojo aktyvumą. Kadangi realybė yra subjektyvi, todėl siekiama išmokyti individą susivokti jį supančiame pasaulyje ir kartu su kitais visuomenės nariais spręsti jiems iškilusias darnumo vystymo problemas. Konstruktyvizmui būdinga tai, kad supratimas yra įgyjamas papildant nauja informacija jau egzistuojančią žinių struktūrą, bei ugdant supratimą kurti prasmes. Todėl yra svarbu pažymėti, kad pastaraisiais dešimtmečiais konstruktyvizmas yra ugdymo darnumo krypties mokslininkų prioritetinga sritis.

Straipsnio tikslas– įvardyti darnumo vystymo problemas ir iššūkius organizacijose.

Tyrimo objektas – vadovų nuomonė apie darnumo vystymą

Tyrimo metodai. Mokslinės literatūros analizė ir sintezė, kokybinis (interviu) tyrimas.

MOKSLINIS STRATEGINIS POŽIŪRIS Į DARNUMO VYSTYMĄ

Darnumo vystymo idėja atspindi šiuolaikinio laikmečio poreikius, todėl darnaus vystymosi koncepcijos teorinę analizę pradėsime pristatydami XX a. pabaigos ir XXI a. pradžios Jungtinių Tautų Organizacijos, Europos Sąjungos dokumentų svarstymus, mokslininkų bei tyrėjų įžvalgas ir rekomendacijas darnumo vystymo klausimais. Darnumo vystymo terminas lietuvių kalboje sukelia tam tikrų diskusijų, kadangi sudėtinga šį terminą išversti. Mokslinėje literatūroje ir dokumentuose (Kliučininkas ir Čiegis, 2008).²Subalansuotos plėtros veiksmų programa „Darbotvarkė 21“, 1992) darnus vystymasis yra traktuojamas kaip darni plėtra, subalansuota plėtra, tvari plėtra, tvarus vystymasis ar harmoningas vystymasis. Daugelis vartotojų susiduria su keblumais ne tik dėl pirmojo šio termino dėmens „sustainable“, bet ir pagrindinio žodžio „development“ atitiktens valstybine kalba. Lietuvoje žodis

² Kliučininkas, L. Čiegis, R.; (2008). *Darnus Vystymasis: Aplinka, Ekonomika, Technologijos*. Kaunas: KTU.

„development“ yra verčiamas į žodį „plėtra“ ir terminas „sustainable development“ apibūdinamas kaip ilgalaikė nuolatinė visuomenės plėtra, siekiant tenkinti žmonijos poreikius dabar ir ateityje, racionaliai naudojant bei papildant gamtos išteklius, bei juos išsaugant ateities kartoms. Ši sąvoka apjungia ekonominius, socialinius, aplinkosaugos, institucinius ir etinius – moralinius aspektus į holistinį žmogaus bei aplinkos santykių modelį. Kadangi „sustainable development“ koncepcija daugiausia orientuota ne į kiekybinius, o kokybinius pokyčius, tai žodis „plėtra“ (plėtimasis, ekspansija) visiškai neatitinka šios koncepcijos esmės. Todėl Valstybinės lietuvių kalbos komisijos 2003 m. sausio mėnesio posėdyje „darnus vystymasis“ buvo patvirtintas kaip oficialus lietuviškas „sustainable development“ termino atitikmuo ir tuo buvo užbaigtas lingvistinis šio termino interpretavimas. Tačiau būtina pabrėžti, kad vystymosi sąvoka yra gerokai platesnė ir gilesnė nei vien plėtra ar ekonominis augimas. Plėtros terminas siejamas su kiekybiniais, o vystymasis su kokybiniais pokyčiais ir darnaus vystymosi pagrindinė esmė turi būti nukreipta į kokybinius aspektus. Todėl vystymąsi galima įvardyti kaip pažangą, modernizavimą, raidą, nuolatinį augimo procesą bei kokybinius pokyčius, vykstant žinių ir ekonomikos pažangai.

Darnaus vystymosi dimensijų tarpusavio ryšys mokslinėje literatūroje autorių (1 lentelė) nagrinėjamas dviem kryptimis: viena kryptis orientuojasi į lygiaverčių dimensijų išskyrimą tada kai susidaro „tetraedras“, o kita kryptis yra susijusi su „piramidės“ visas kitas tris dimensijas reguliuojančiu aspektu.

1 lentelė. Užsienio ir Lietuvos autoriai apibūdinantys tetraedro ir piramidės principus

Autoriai	Tetraedras	Piramidė
Užsienio autoriai	J. Spangenberg, O. Bonniot (1989); Brundland (1987) J. Spangenberg (2002); J.H. Kain (2002); J. Stenberg (2001); A. Valentin (1999); M. Keiner (2003); C. Van den Berg, F. Van Bree, S. Cottrel (2004); J.J. Vaske (2005); I. Omann (2004); S. Bell, S. Morse (2008); H. Bossel (1999); American, Canadian Sustainable Development Strategy (2004) J. Davidson (2011), Wiek (2014)	I. Guijt, A. Moiseev (2001); C. Busch – Luthy (1995); R. Gibson (2001); B. Giddings, B. Hopwood, G. O’Brien (2002); C. Alpopi, C. Manole, S. E. Colesca (2011); O. Blanchard, J. Wolfers (2001); R. Bond, J. Curran, C. Kirkpatrick, N. Lee (2001)
Lietuvos autoriai	A. Šileika, S. Žičkienė (2001); R. Čiegis, A. Gavenauskas (2003, 2005); S. Žičkienė (2004); A. Žvirblis (2007); J. Ramanauskienė, G. Starkienė (2009); I. Mačerinskienė, A. Buračas (2008); R. Čiegis, T. Tamošiūnas, K. Navickas, J. Ramanauskienė (2010), Kareivaitė (2012)	E. Bivainis, T. Tamošiūnas (2007); J. Čiburienė, J. Guščinskienė (2008); L. Šimanskienė (2012) A. Kutkaitis (2009)

„Piramidės“ principas paremtas tuo, kad institucinė dimensija apima tris darnaus vystymosi dimensijas, todėl susidaro piramidės forma (1 pav.). Kitas požiūris, kuris atskleidžia

piramidės principą, orientuotas į tai, kad institucinė dimensija, reguliuojanti kitas tris dimensijas, yra svarbesnė ir aktualesnė užtikrinant darnų vystymąsi. Kai tuo tarpu „tetraedro“ esmė remiasi į lygiakraštę piramidę, kurią sudaro lygiavertės - ekonominė, socialinė, aplinkosauginė ir institucinė dimensijos ir daugelis Lietuvos bei užsienio autorių labiau akcentuoja tetraedro, o ne piramidės principą, tuo pabrėždami harmoningą visų dimensijų sąveiką.

Remiantis šiuo tetraedro bei holistiniu darnaus vystymosi principu yra svarbu suderinti ekonominius, socialinius, aplinkosauginius tikslus taip, kad vystymas nevyktų kurios nors vienos dimensijos sąskaita. Kitas aspektas, leidžiantis pagrįsti „tetraedro“ principo svarbumą, yra tas, kad pastebimi glaudūs visų keturių dimensijų tarpusavio ryšiai. Dėl šios priežasties institucinei dimensijai prioritetai neturi būti skiriami, nes ji nepajėgi valdyti aplinkosauginės dimensijos, ypač įvairių klimato kaitos vykstančių kataklizmų, nebent tik esant tam tikrom situacijoms gali palengvinti gamtos stichijų ar visuomenės socialinių reiškinių padarytas pasekmes.



1 pav. Darnaus vystymosi dimensijų tarpusavio ryšiai pagal piramidės principą pagal Čiegi (2012)

Nagrinėdami darnaus vystymosi principus Lietuvos ir užsienio tyrėjai didesnę dėmesį skiria tetraedru, o ne piramidei. Šį teiginį galima pagrįsti tiek užsienio, tiek Lietuvos autorių nuomone, kuri atsispindi iš padarytos literatūros analizės. Sudaryta tetraedro ir piramidės lentelė demonstruoja, kad visų keturių dimensijų glaudūs tarpusavio ryšiai ir lygiavertiškumas yra darnaus vystymosi koncepcijos pagrindas ir nei viena aplinkosauginė, ekonominė, socialinė

ar institucinė dimensija neturėtų būti išskirtinesnė ar reikšmingesnė už kurią nors kitą. Remiantis šiuo lygiavertiškumo principu, galėtume teigti, kad darnus visų keturių dimensijų koreliavimas yra visuomenės stabilumo garantas.

Darnaus vystymosi samprata yra analizuojama mokslinėje literatūroje (Galkutė, 2005³; Čiegis, 2008; Wiek.; Withycombe, L.; Redman, Ch. 2014⁴ ir kt). 2 lentelėje yra pateikiamos įvairių autorių darnaus vystymosi sąvokų aiškinimo santraukos, tačiau yra pastebima, kad dažniausiai yra vartojamas Jungtinių Tautų Aplinkos apsaugos ir plėtros komisijos pateiktas darnaus vystymosi apibrėžimas. Ši komisija darnų vystymąsi apibūdina kaip vystymąsi, kuris tenkina dabartinio laikotarpio poreikius, nedarydamas pavojaus būsimoms kartoms juos taip pat tenkinti ir kai subalansuota ekonomikos plėtra atitinka aplinkosauginius reikalavimus ir nedaro neigiamo poveikio gamtai ir žmogui.

2 lentelė. Užsienio ir lietuvių autorių požiūriai į darnumo vystymo sąvoką

Autorius (-iai)	Metai	Sąvokos aiškinimas: Darnumo vystymas tai...
J.R. Engle, J.G. Engel	1990	- žmogaus veikla, kuri padeda vystyti bendruomenei Žemėje.
Hans van Weenen	2000	- viso ko pagrindai. Žmonija turi suformuluoti visiškai naujus principus iš esmės kitokioms gamybos ir vartojimo sistemoms, įskaitant ir sekančius dalykus: reikšmingai mažesnis imlumas energijai ir žaliavoms; daug mažesnis pralaidumas; didesnis saulės energijos ir atsinaujinančių išteklių panaudojimas darniuose procesuose, darniems produktams ir paslaugoms.
V. Goodland	2002	- siekimas pakelti žmonių gerovę, saugant žmonių reikmėms naudojamus žaliavų šaltinius ir užtikrinant, kad mažinant atliekas būtų išvengta žmonėms daromos žalos. (...) Atliekų mažinimas paveiks esamas emisijas, nesilpninant asimiliacinių aplinkos savybių. Kalbant apie žaliavas, atsinaujinančių šaltinių panaudojimo efektyvumas yra išlaikomas medžiagų atsinaujinimo ribose.
D. Rowe	2004	- daugialypė vystymosi vizija bei daugiamatis vystymosi modelis, kuris riboja ekonominį augimą ir kitas žmogiškąsias veiklas iki gamtinių pajėgumų, kad gamta galėtų pati atsinaujinti; kuris kaip pagrindinį tikslą kelia sąlygų žmonėms gerinimą (socialinį ir žmogiškąjį vystymąsi) ir kuris pagarbą aplinkos kokybei ir gamtos riboms laiko bet kokios ekonominės, politinės, edukacinės ar kultūrinės strategijos šerdimi.
L. Galkutė	2005	- pasaulio politikų, mokslininkų, visuomenės veikėjų išsamus ir visapusiškai apsvaistytas atsakas į dabarties iššūkius, užtikrinantis tinkamą asmens ir visuomenės gyvenimo kokybę dabar ir ateityje.

³ Galkutė, L. (2014). A Quality Assurance System Based on the Sustainable Development Paradigm: The Lithuanian Perspective. In *Sustainable Development and Quality Assurance in Higher Education*, p. 114 – 131. NY: Palgrave Macmillan.

⁴ Wiek, A.; Withycombe, L.; Redman, Ch. (2011). Key Competences in Sustainability: a Reference Framework for Academic Program Development. In *Integrated Research System for Sustainability Science*, 6, p. 203 - 218

P. Dasgupta	2007	– tam tikra ekonominė programa, kurioje dabartinės ir ateinančios kartos gerovė tampa vis svarbesnė ir aktualesnė.
R. Čiegis	2008	– nėra nekontingencinis ar galutinis kelionės tikslas, kuris turi būti pasiektas. Tai mobilus tikslas, besikeičiantis kartu su žiniomis, asmeninėmis ir visuomenės vertybėmis bei prioritetais, (...) kuris patenkina dabartinio laikmečio poreikius, nesudarydamas pavojaus būsimoms kartoms patenkinti savuosius. Darna vystymosi koncepcijoje numatytos ribos – ne absoliutūs limitai, bet apribojimai, uždedami esamos technologijų ir socialinio organizavimo būklės aplinkos ištekliams bei galimybės absorbuoti žmonių veiklos efektus.
R. Čiegis, J. Ramanauskienė, B. Martinkus	2009	- beveik visada galimo ekonominio augimo ir aplinkos vienas kito papildymo procesas.
G. Šivickas	2009	- koncepcija, kuri yra beprasmė, jei joje šalia ekonominių neįvertinamas gebėjimas įgyvendinti socialinius, švietimo ir aplinkosauginius tikslus, siejant šiuos tikslus su visos visuomenės gerove.
P. Galginaitis	2011	- kontekstas, kuriame yra svarbu kalbėti apie dermę, kuriai yra būtinas susikalbėjimas tarpusavyje ir skaidrumas kaip aiškiai išdėstyta, deklaruota norma.
R. Kareivaitė	2012	- yra kintantis procesas, todėl įstatyti darnų vystymąsi į tam tikrus normatyvus neįmanoma, taip pat kaip ir neįmanoma numatyti kas bus ateityje, nes bet kokie neigiami pokyčiai gali išbalansuoti visus skaičiavimus.
Ch. Hogg	2013	- mūsų vidinė aplinka – mūsų, mintys, jausmai, požiūriai, kurie turi ryšius su išorine aplinka. Darnumo principas veikia, kai asmuo rūpinasi savo vidiniu - dvasiniu pasauliu.
V. Varžinskas	2014	- neišvengiamas vystymosi scenarijus, kuriame mes deriname aplinkosauginį, socialinį ir ekonominį aspektus. Gyvenimo kokybė, kai turime palankią aplinką, komfortišką gyvenimą, esame socialiai aprūpinti ir kai mūsų gyvenimas yra ekonomiškai saugus bei perspektyvus ir kai galime teigti, kad pasiekėme gyvenimo kokybę.
D. Štreimikienė	2017	
A. Bastardas	2014	- naujas kolektyvinis sąmoningumas, tokia refleksijos ir socioekologinio proceso diskusija, kurios pagrindu individas įgyja darnumo etika grįstas moralines vertybes.

Darnus vystymasis padeda vystyti globaliai visuomenei. Kai kurie autoriai (Tilbury, 2011)⁵ pagrindinį tikslą kelia žmonių gyvenimo sąlygų gerinimui (socialinį ir žmogiškąjį vystymąsi), ir pagarbą aplinkos kokybei bei gamtai laiko bet kokios ekonominės, politinės, edukacinės ar kultūrinės strategijos šerdimi. Taip pat darnumo vystymą traktuoja kaip tam tikrą ekonominę programą, ir teigia, kad darnumo vystymo koncepcija yra neišbaigta, jei joje šalia ekonominių

⁵ Tilbury, D. Are We Learning to Change? Mapping Global Progress in Education for Sustainable Development in the Lead up to „Rio Plus 20“. In *Global Environmental Research. Education for Sustainable Development: Promises and Challenges*, 14 (2), 2011, pp. 101- 107.

prioritetų neįvertinamas gebėjimas įgyvendinti gamtosauginius ir socialinius tikslus. Realus pasaulis visada keičiasi, tad jei šis pasikeitimas yra teigiamas, tada darnumas gali būti natūralus gamtos procesų valdymas. Taigi darnumas gali būti suvokiamas kaip procesas, kuriuo yra prisitaikoma prie pokyčių, daug dėmesio skiriant valdymui bei normatyvų nustatymui. Tačiau darnumo vystymo „įstatyti“ į tam tikrus rėmus neįmanoma, taip pat kaip neįmanoma numatyti kas bus ateityje netgi po keleto metų, kadangi bet kokie neigiami pokyčiai tokie kaip karai bei gamtos kataklizmos gali stipriai išbalansuoti visas prognozes bei skaičiavimus. Todėl darnaus vystymosi proceso sunorminimas nepadėtų, nes situacija tiek šalyje, tiek visame pasaulyje nuolatos keičiasi. Pasak R. Čiegio (2008) darnus vystymas yra mobilus tikslas, besikeičiantis kartu su žiniomis, asmeninėmis ir visuomenės vertybėmis bei prioritetais, užtikrinantis ilgalaikį darnumo socialinį vystymą, orientuotą į visuomenės gerovę, gyvenimo kokybę, išsilavinimą bei racionalumą panaudojant aplinkos išteklius institucine sistema grįstoje demokratinėje visuomenėje. Todėl pagrindinis darnumo vystymo tikslas yra balansas tarp visų keturių dimensijų, tarp ekonomikos augimo bei išteklių išsaugojimo (Wiek, 2014). Subalansuoti reikia gamtos išteklius (Kliučininkas, Čiegis, 2008) (aplinkosauginė dimensija), jų efektyvų, bet saikingą panaudojimą vystant gamybos apimtį (ekonominė dimensija), gyvenimo kokybės gerinimą socialinė dimensija bei institucijų demokratiškumo bei aktyvaus bendruomenių įsitraukimo į visuomenės gyvenimą skatinimą. Visų keturių dimensijų - aplinkosauginės, ekonominės, socialinės ir institucinės lygiavertiškumas ir subalansuotas veikimas atitiktų holistiniams principams ir būtų pagrindu darnumo vystymo strateginių tikslų realizavimui.

DARNUS VYSTYMASIS STRATEGINIUOSE DOKUMENTUOSE

Darnaus vystymosi idėjos ir siekiai yra įvardinta svarbiausiuose pasauliniuose, europiniuose, regioniniuose bei nacionaliniuose (Jungtinių Tautų, Europos Sąjungos, Rytų Europos, Baltijos jūros regiono bei Lietuvos) strateginiuose dokumentuose, deklaracijoje bei biuleteniuose, kurių pagrindiniai aspektai yra pateikiami 3 lentelėje. Jungtinių Tautų Generalinės asamblėjos sprendimu dešimties metų laikotarpis nuo 2005 m. sausio 1 d. iki 2014 metų gruodžio 31 yra paskelbtas darnaus vystymosi švietimo dešimtmečiu. Už veiklos organizavimą pasaulio mastu yra atsakinga UNESCO, o Jungtinių Tautų Europos Ekonominės Komisijos (angl. UNECE - United Nations Economic Commission for Europe) iniciatyva parengta Darnaus vystymosi švietimo strategija (angl. [UNECE Strategy on Education for Sustainable Development](#)) yra dešimtmečio veiklos gairės vadinamajam „UNECE regionui“. Lietuvoje darnaus vystymosi nuostatos įgyvendinamos remiantis 2003 m. Vyriausybės priimta Nacionaline darnaus vystymosi strategija. 2007 m. patvirtinta [Darnaus vystymosi švietimo](#)

[nacionaline strategija](#) ir jos [įgyvendinimo priemonių planas](#), kuris yra vykdomas kartu su Vyriausybės patvirtinta 2013 – 2022 metų Valstybine švietimo strategija, kurios pagrindu aukštosiose mokyklose darnaus vystymosi nuostatos įtraukiamos į dėstomų dalykų programas. Tarptautinių bei nacionalinių dokumentų įvairovė sudaro sąlygas prielaidai, kad darnus vystymasis yra laikomas inovatyvia švietimo, politikos ir teisės aktų vystymosi paradigma, pasireiškianti kaip reikšminga jėga Europoje ir pasaulyje. Jungtinių Tautų konferencijoje, vykusioje 1992 metais Rio de Žaneire buvo patvirtinti darnaus vystymosi principai „Potvarkis 21“ (Agenda 21), kurie įpareigojo visas šalis atkreipti dėmesį į aplinkosauginį, ekonominį, socialinį (ypač skurdo, bado, neraštingumo bei epidemijų naikinimą) darnumą, o po 20 metų 2012 metais vykusioje Jungtinių Tautų “Rio + 20” konferencijoje daug dėmesio buvo skiriama žaliajai ekonomikai, darnaus vystymosi institucinės bazės stiprinimui bei darnaus vystymosi švietimui (angl. Education for Sustainable Development, ESD), kurios pagrindinis tikslas yra ugdyti ir burti aktyviai veikiančią globalią ir pilietišką visuomenę.

3 lentelė. Jungtinių Tautų ir Europos Sąjungos strateginiai dokumentai, kuriuose nagrinėjamos darnaus vystymosi problemos ir perspektyvos

Įvykis	Metai	Darnaus vystymosi pagrindiniai aspektai
Jungtinių Tautų konferencija	1972	Suformuluota nuostata, kad ekonominė plėtra turi vykti kuo efektyviau naudojant gamtos išteklius ir atsižvelgiant į daromą poveikį aplinkai. Taip pat pasiūlytas terminas jai apibūdinti – ekologinė plėtra.
Pasaulio apsaugos strategija	1980	Padėti darnaus vystymosi strategijos pamatai. Dokumentais deklaruota, kad apsauga ir vystymasis nėra priešingi dalykai, o racionalus gamtos išteklių naudojimas yra neatskiriama ne tik ekonominės plėtros, bet ir gamtos apsaugos dalis.
Brundtlando komisija	1987	Pasaulinės aplinkos plėtros dokumente „Mūsų bendra ateitis“ pirmą kartą oficialiai paminėta darnios aplinkos sąvoka. Akcentuojama, kad darnus vystymasis turi būti pagrįstas ne tik aplinkosauginių ir ekonominių interesų derinimu, bet ir garantuoti valstybių vidaus ir tarpvalstybinių santykių socialinį teisingumą. Skurdas išskiriamas kaip viena esminių kliūčių darnaus vystymosi nuostatomis įgyvendinti.
Amsterdamo sutartis	1997	Visoje Bendrijoje skatinti darnią, subalansuotą ekonominės veiklos plėtrą [...] aukšto lygio aplinkos apsaugą ir jos kokybės gerinimą, gyvenimo lygio ir gyvenimo kokybės gerėjimą bei valstybių narių ekonominę ir socialinę sanglaudą bei solidarumą (2 straipsnis)
Rio de Žaneiro konferencija	1992	Suformuluotos pagrindinės darnaus vystymosi kaip ilgalaikės nuolatinės visuomenės pažangos, siekiant tenkinti žmonijos poreikius dabar ir ateityje, racionaliai naudojant bei papildant gamtos išteklius bei juos išsaugant ateities kartoms nuostatos. Priimta darnumo vystymo įgyvendinimo veiksmų programa – „Darbotvarkė /Agenda 21“. Darnus vystymasis įteisintas kaip pagrindinė ilgalaikė visuomenės vystymosi ideologija.
Europos miestų tolydžios plėtros chartija	1994	Olborgo chartija-pasirašyta Konsensuso deklaracija: tolydi Europos miestų plėtra bei pradėta Europos miestų tolydžios plėtros kampanija. Dalyvavimas „Vietinės darbotvarkės 21“ procese. Tai politinis įsipareigojimas siekti darnaus vystymosi - pasirašiusios savivaldybės įsipareigoja parengti vietinius darnaus vystymosi planus, įsipareigojimas įdiegti pažangos stebėjimo ir informavimo sistemas bei nustatyti procedūras.

Lisabonos komunikatas „Darnus miestų vystymasis ES — veiksmų planas“	1996	Pagrindiniai aspektai: Savivaldos institucijų ruošimas „Vietos darbotvarkės 21“ procesui, Visuomenės įtraukimo į procesą strategijų formavimas, „Vietos darbotvarkės 21“ traktavimas ir planavimas, Tolydžios plėtros valdymas.
Regioninė konferencija – Turku (Suomija) biuletenis	1998	Baltijos „Vietos darbotvarkė 21“ — klestinčių ir darnių miestų konferencija - tai pirmoji regioninė konferencija Europos miestų darnaus vystymosi kampanijos rėmuose, atstovaujama Šiaurės Europos.
Sofijos biuletenis (Bulgarija)	1998	Konferencija „Vietinis darnus vystymasis Centrinėje ir Rytų Europoje“ - tai antroji regioninė konferencija Europos miestų darnaus vystymosi kampanijos rėmuose, atstovaujama Centrinės ir Rytų Europos.
Sevilijos deklaracija (Ispanija)	1999	Europos – Viduržemio Jūros baseino darnaus vystymosi miestų konferencija - tai trečioji regioninė konferencija Europos miestų darnaus vystymosi kampanijos rėmuose, atstovaujama Viduržemio jūros šalių.
Lisabonos susitikimas	2002	Valdžios institucijų bendradarbiavimas ir kooperavimasis, Sąmoningumo didinimas ir švietimas.
JTJohanesburgo pasaulinis aukščiausio lygio susitikimas darnaus vystymosi klausimais	2002	Pagrindiniai aspektai : Skurdo panaikinimas, Nesubalansuotų vartojimo ir gamybos modelių keitimas, Gamtos išteklių saugojimas ir valdymas, Darnumo vystymas globalizacijos paveiktame pasaulyje, Darnumo vystymas ir sveikata, Darnumo vystymas ir įgyvendinimo priemonės: Parengta darnumo vystymo institucinė bazė.
JT pasaulinė Darnaus Vystymosi Asamblėja	2005	Paskelbta Darnaus vystymosi švietimo dešimtmetis (2005 – 2014) bei Darnaus vystymosi švietimo vykdymo gairės (2015 – 2020)
Rio + 20 JT pasaulinė Darnaus Vystymosi konferencija, Rio de Žaneire (Brazilija)	2012	Pagrindiniai aspektai: Gyvenimo kokybės gerinimas ir ekologija, naikinant AIDS, maliariją ir kitas ligas, vaikų mirtingumo mažinimas Žmonių socialinės lygybės gerinimas, visuotino pradinio išsilavinimo užtikrinimas, Darnus aplinkosaugos vystymasis ir ekologija paremti gyvenimo būdo standartai, Žalioji ekonomika globalizacijos paveiktame pasaulyje, Darnumo vystymo institucinės bazės stiprinimas, Darnumo vystymo įgyvendinimo priemonės: naujos darnaus vystymosi indekso (angl. Human Development) gerovės matavimo priemonės sklaida ir pritaikomumas vietiniame lygyje.

Ypač reikšmingi Jungtinių Tautų (2012) pateikti darnumo principai, kurių pagrindu galima teigti, kad darnaus vystymosi idėja remiasi:

- fundamentaliosiomis vertybėmis (humaniškumas, pagarba, orumas, lojalumas, patikimumas, tolerancija kitoniškumui bei skirtumams);
- principais, apibūdinančiais visaapimančią asmens ir visuomenės darnumą (angl. integrity);
- lygiavertėmis darnaus vystymo (aplinkosaugine, ekonomikos, socialine – kultūrine bei institucine) dimensijomis;

- įvairiomis edukacinėmis technologijomis, kurios skatina mokymąsi dalyvaujant (angl. participatory learning) ir aukštesnio mąstymo lygio įgūdžius (angl. higher-order thinking skills);
- sąlygomis, supratimu ir poreikiu, kuris pripažįsta galimą globalų poveikį ir jo padarinius lokaliai aplinkai bei žmonėms;
- turiniu, apimančiu kontekstą, susijusį su globaliomis problemomis ir lokaliais prioritetais;
- principu skatinančiu tautiškumą bei nacionalinės kultūros puoselėjimą.

Akcentuojamos fundamentalios vertybinės nuostatos ir principai, kurių centre yra humaniškumas, tarpkultūrinė komunikacija, pagarba bei tolerancija skirtumams ir įvairovei. Tad visų šių nuostatų įgyvendinimas yra labai svarbus 21 a. iššūkis, kuris įpareigoja organizacijas ugdyti darbuotojus kaip „glokalius“ (globaliai mąstantis ir lokaliai veikiantis) piliečius, kurie geriau suvoktų pasaulio tvarką ir savo veiklos darną.

Vadovaudamasi Europos Tarybos susitikimo (Barselona, 2002) rekomendacijomis ir Pasaulio valstybių ir vyriausybių vadovų susitikimo Johanesburge (2002) įgyvendinimo plano 162 punktu, Lietuvos Respublikos Vyriausybė 2003 metais rugsėjo 11 d. Nr. 1160 patvirtino Nacionalinę darnaus vystymosi strategiją ir įpareigojo įvairių sričių ekspertų grupę, kuri reguliariai analizuotų vykstančius išorės ir vidaus pokyčius, bei vertintų 1 punkte nurodytos strategijos įgyvendinimo eigą ir rengtų rekomendacijas, kaip šalinti trūkumus. „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“, patvirtinto Lietuvos Respublikos Seimo 2012 m. gegužės 15 d. nutarimu Nr. XI-2015 nuostatas, pasaulines švietimo filosofijos, politikos ir praktikos tendencijas bei naujausius Lietuvos ir Europos Sąjungos švietimo būklės duomenis. Lietuvos Respublikos darnaus vystymosi principai ir jų apibūdinimas yra pateikiama 4 lentelėje. 2013 – 2022 metų.

4 lentelė. Darnaus vystymosi principai ir jų apibūdinimas pagal Lietuvos Respublikos darnaus vystymosi strategiją

Nr	Principas	Apibūdinimas
1.	Prevencinės elgsenos skatinimas	Prevencinė elgsena reikalauja išsamiai apgalvoti apie neigiamus žmogaus veiklos poveikius aplinkai.
2.	Vadovavimo (lyderystės) skatinimas	Stiprus valstybinis, regioninis ir savivaldybių lygmens vadovavimas ir aiškus tarpinstitucinis funkcijų pasidalijimas.
3.	Subsidiarumo skatinimas	Sprendimai priimami tuo lygmeniu, kuriame jie veiksmingiausi.
4.	Lygių galimybių skatinimas	Visiems gyventojams užtikrintos vienodos galimybės naudotis ekonominiu ir socialinio vystymosi rezultatais bei gyventi sveikoje aplinkoje.

5.	Lygybė tarp kartų ir kartos viduje skatinimas	Užtikrinimas, kad kiekviena karta perduotų savo paveldėtą socialinį, ekonominį ir gamtinį kapitalą sekančiai kartai.
6.	Bendruomenės įtraukimo skatinimas	Visos bendruomenės įsitraukimas į darnaus vystymosi procesą. Visuomenės tikslų pasiekimas priklauso nuo to, kiek jie įsitvirtins bendruomenės elgsenoje. Bendruomenės dalyvavimui reikalingos struktūros, kurios tai skatintų, ir padariniai, kuriais būtų galima parodyti, kad jų įsitraukimas buvo sėkmingas.
7.	Darnus gamtinių išteklių panaudojimo gerinimas	Neatsinaujinančių išteklių saugojimas ir atsinaujinančių išteklių naudojimas pagal jų atsinaujinimo tempus.
8.	Biologinės įvairovės išlaikymo gerinimas	Biologinė įvairovė yra visų gyvybės formų įvairovė – augalų, gyvūnų ir mikroorganizmų; jų sudėtyje esančių genų ir ekosistemų išsaugojimas.
9.	Apdairumo skatinimas	Ūkinės veiklos planavimas apdairiai, kad kuo mažiau kenktų aplinkai ir žmonių sveikatai. Reikia nustatyti planuojamų ūkinės veiklos, ūkio šakų plėtros programų, teritorinių planų įgyvendinimo poveikį aplinkai, numatyti ekstremalių situacijų prevencijas, padarinių mažinimo ir likvidavimo priemones;
10.	Ekologinio efektyvumo (dematerializacijos) gerinimas	Gamybos ir paslaugų gerinimas (t.y. tam pačiam kiekiui gaminių pagaminti ir paslaugų suteikti turi būti sunaudojama vis mažiau energijos ir kitų gamtos išteklių. Gauti daugiau naudojant mažiau).
11.	Pakeitimo (transmaterializacijos) gerinimas	Pavojingų aplinkai ir žmonių sveikatai medžiagų keitimas nepavojingomis, o išsenkantieji ištekliai – atsinaujinančiais.
12.	Gyvybės palaikymo sistemos gerinimas	Ekologinių procesų, kurie palaiko visą gyvybę žemėje (išvalomas oras ir vanduo, reguliuojamas klimatas, perdirbamos antrinės žaliavos, atnaujinamas išekvotas dirvožemis) funkcionavimo palaikymas.
13.	Ekonominės ir socialinės gerovės gerinimas	Naujų technologijų, sumažinančių išteklių panaudojimą, kūrimas ir propagavimas.
14.	Integracijos gerinimas	Efektyvus aplinkosauginių, socialinių ir ekonominių inovacijų integravimas į sprendimų priėmimą. Asmenys integruojasi į visuomeninį gyvenimą, dalyvauja įvairių grupių bei organizacijų veikloje, bendrauja su kitais visuomenės nariais, siekdami integruotis į pasaulio ekonomiką ir joje konkuruoti su kitomis valstybėmis.
15.	Dalyvavimo, partnerystės) gerinimas skatinimas	Darnumo vystymo strategijų įgyvendinimas dalyvaujant ir bendradarbiaujant lygiaverčiams partneriams atstovaujantiems įvairioms visuomenės socialinėms grupėms, tarpvalstybinėms, valstybės, savivaldybės ir nevyriausybinėms institucijoms bei asmenims.
16.	Susietumo (integralumo) skatinimas	Darnumo vystymo tikslų ir uždavinių (aplinkosauginiai, ekonominiai, socialiniai, instituciniai) kiekvieno ūkio sektoriaus ar regiono plėtros strategijose, programose, planuose integralus pateikimas.
17.	Lankstumo skatinimas	Darnumo vystymo prioritetų, tikslų ir uždavinių ir jų įgyvendinimo priemonės derinimas ir tikslinimas, atsižvelgiant į sparčiai kintančias išorės ir vidaus sąlygas.
18.	Atsakomybės skatinimas	Atsakomybė už savo veiksmus (teršėjas ar kitoks pažeidėjas moka už daromą žalą).
19.	Atsipirkimo skatinimas	Mechanizmų, didinančių aplinkosaugos priemonių ekonominį efektyvumą ir užtikrinančių jų atsipirkimą, suformavimas.

20.	Prieinamumo skatinimas	Išlaidų, susijusių su aplinkos apsaugos ir tvarkymo priemonėmis (atliekų tvarkymas, nuotekų valymas ir pan), pagrįstomis moderniausiomis, ekonomiškai ir ekologiškai efektyviomis technologijomis, numatymas.
21.	Mokslo ir žinių, Technologinės pažangos skatinimas	Įvairių mokslo sektorių ir jų šakų vystymosi, pagrįsto šiuolaikiškais mokslo laimėjimais, žiniomis, naujausiomis aplinkai kuo mažesnę neigiamą poveikį darančiomis technologijomis, pritaikymas praktikoje.

Valstybės pažangos strategijoje „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“ yra įtvirtinti vertybiniai principai:

1. humaniškumas, demokratiškumas ir lygios galimybės, pilietiškumas, laisvės realizavimas ir etika, tolerancija ir dialogiškumas;
2. nacionalinė tapatybė, istorijos pažinimu grįstas tradicijos tęstinumas ir atvirumas kultūrų įvairovei;
3. bendradarbiavimas, bendras darbas ir įvairių visuomenės grupių nuomonių nuolatinis keitimasis bei indėlis į bendrus tikslus;
4. kūrybiškumas, išradingumas, saviraiška, savo ir visuomenės sėkmės kūrimas generuojant idėjas bei jas įgyvendinant, atvirumas naujovėms ir geriausiai pasaulio praktikai;
5. atsakingumas už savo veiksmus, aktyvus rūpinimasis savimi, aplinka, bendruomene, šalimi bei efektyvus veikimas siekiant tikslų.

Kiekvienas organizacijų darbuotojas gebėtų prisidėti prie darnumo vystymo – asmeniškai, profesine veikla, dalyvaudamas visuomenės gyvenime – vietos ir pasaulio mastu. Veiksmų plano iki 2020 sudedamoji dalis įpareigojanti sutelkti bendras pastangas ir suteikti kiekvienam asmeniui savarankiško ir aktyvaus gyvenimo pagrindus, padėti tapti visaverčiu demokratinės visuomenės nariu, aktyviai dalyvaujančiu aplinkosauginiame, ekonominiame ir socialiniame - kultūriniame šalies gyvenime. Organizacijų ir visuomenės narių dinamiška sąveika yra esminis sėkmės veiksnys, kurios pagrindu Lietuvos tikslas tapti modernia, veržlia ir atvira pasauliui valstybe būtų sėkmingai įgyvendinamas. Šio tikslo įgyvendinimui taip pat yra labai svarbus organizacijų vaidmuo. Remiantis 2007 metų Lietuvos Respublikos darnaus vystymosi strategija bei 2013 – 2022 metų Valstybine švietimo strategija, svarbiausia funkcija yra ne tik skatinti diskusiją apie darnumo principų palaikymą, bet ir aktyvuoti pačios koncepcijos evoliucionavimą nuo vizijos prie praktinio jos taikymo organizacijose kultūriškai ir lokaliai tinkamomis lankstumo, prieinamumo, subsidiarumo, integralumo, dalyvavimo, vadovavimo ir kitomis darnumo principų formomis. Ypač svarbus aspektas, kad darnumo vystymo, kaip socialinio proceso kryptis, teiktų pridėtinę vertę organizacijų veiklos kokybės gerinimui ir įgyvendinimui, todėl skatinamas šios nuostatos integravimas visuose sektoriuose

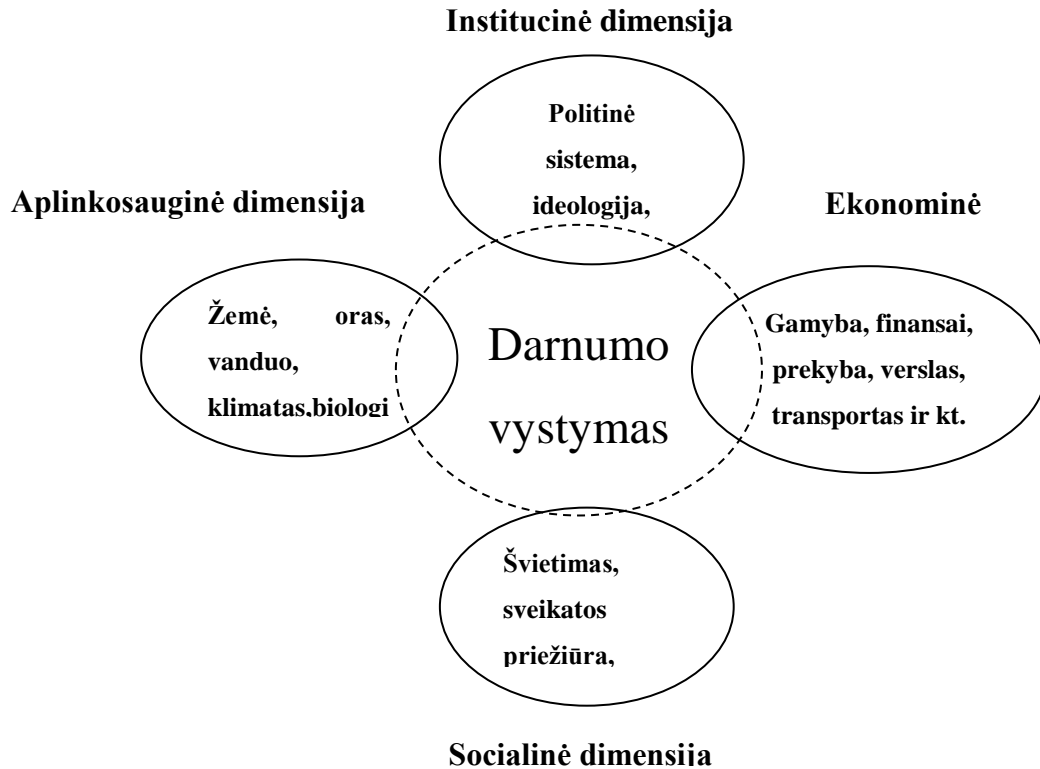
(verslo, žemės ūkio, turizmo, gamtos išteklių administravimo, savivaldos ir žiniasklaidos). Kitavertus, ypač yra išryškinama iniciatyva, kuri mokslo idėjas susieja su gamyba, verslu, naujų technologijų kūrimu, kai įgytos kompetencijos yra praktiškai pritaikomos darbo vietose, skatinant įgytų žinių pritaikymą. Vertybinės nuostatos - humaniškumas, demokratiškumas, lygios galimybės, pilietiškumas, laisvės realizavimas ir etika, tolerancija ir dialogiškumas yra nuolat akcentuojamos visose šalyse, tačiau pastebima daugiau problemų tranzitinėse ypač po sovietinėse šalyse, kuriose vertybės ir tradicijos yra nuolat besikeičiančiame procese (pavyzdžiui pilietiškumo, religingumo, seksualinės orientacijos ir kt), todėl yra labai svarbus etinis – vertybinis aspektas. Verta pažymėti, kad į darnumo vystymą orientuotos organizacijos yra didesnės apimties nei aplinkosauginis ar ekonominis ir aprėpia platų spektrą demokratijos ir gyvenimo kokybės problemų sprendimo būdų. Remiantis 2013 – 2022 metų Valstybine švietimo strategija, darnumo vystymo tikslas yra suteikti organizacijų darbuotojams žinių, padėti ugdyti gebėjimus bei vertybines nuostatas ir motyvaciją demokratiškai ir atsakingai veikti, asmeniškai prisidedant prie darnumo vystymo siekių įgyvendinimo organizacijoje. Darnumo vystymo kompetencijai ugdyti būtina atskleisti ir panaudoti žinių ir gebėjimų taikymo praktikoje galimybes (darnumo vystymas reiškia naujas galimybes), išsamiai nagrinėti problemų sprendimų alternatyvas, įvertinti laukiamus rezultatus ir ilgalaikes pasekmes, atsižvelgiant į įvairius požiūrius, galimus nuomonių panašumus bei skirtumus. Apibendrinant darnumo vystymo idėjos pristatymą, galima pažymėti, kad mokslinėje literatūroje (Štreimikienė, 2015;⁶ Wiek, 2014 ir kt.) bei politiniuose, strateginiuose norminiuose dokumentuose, 2006; Nacionalinė darnaus vystymosi strategija, 2003; atnaujinta Nacionalinė darnaus vystymosi strategija, 2007, Nacionalinė darnumo vystymo 2007–2015 metų programa, 2013 – 2022 metų Valstybinė švietimo strategija ir kt), Lietuvos ir užsienio autoriai pateikia iš esmės tuos pačius darnaus vystymosi apibrėžimus, akcentuoja ilgalaikę šalies ūkio plėtrą, siekiant racionaliai suderinti visuomenės ekonominius, socialinius ir aplinkosauginius interesus, taip pat užtikrinant taiką, visuotinę gyvenimo kokybę, bei gerovę dabartinei ir ateinančioms kartoms. Galima būtų teigti, kad darnumas tolesniam bendram visuomenės ekonominiam ir socialiniam vystymuisi yra daugiau ideologinis ar etikos principas, diskutuojantis ne apie tai, kas tai yra, bet kas turėtų būti ir dėl tos priežasties pagrindinių varomųjų darnaus vystymosi jėgų sudedamosios dalys yra etinės - vertybinės bei strateginės – pragmatinės. Dėl šių priežasčių darnumo vystymo principų, strategijų ir vertybinių nuostatų

⁶ Štreimikienė, D. et al. *Darnus vystymasis: Teorija ir Praktika*. Kolektyvinė monografija. ISBN 978 – 609 – 459 – 455-7. Kaunas: VU, 2015

ugdymas yra pagrindinis darbuotojų ugdymo apie darnumo vystymą tikslas, kurio centre gali būti išryškintas akivaizdus darnumo vystymo kompetencijos ugdymo poreikis.

DARNUMO VYSTYMAS – KOMPLEKSINIS DARNIOS VISUOMENĖS FENOMENAS

Daugelio autorių nuomone darnumo vystymas apima tris dimensijas: ekonominę, socialinę bei aplinkosauginę, tačiau dar yra išskiriamos ir kitos dimensijos: institucinė, etinė – moralinė, dvasingumo, religinė ir pan. Šių dimensijų modelis ir jų sąsajos su konkrečia veikla yra pateikiama 2 paveiksle. Toks dimensijų gausumas parodo ir padeda atskleisti, kad darnus vystymasis apima daug gyvenimo sričių, bei vidinio pasaulio aspektų. Dažnai mokslinėje literatūroje (Čiegis 2008; Štreimikienė, 2015; Wiek, 2014) analizuojama viena ar dvi darnaus vystymosi sritys, dažniausiai ekonominė ir aplinkosauginė, tačiau mažiau socialinė bei institucinė (švietimo). Taip pat labai svarbi taip pat yra institucinė aplinka, kadangi su jos instrumentais galima reguliuoti visas - ekonomines, aplinkosaugines, socialines bei kultūrines, etines - moralines ir kt. dimensijas. Todėl remiantis šiuo požiūriu galima teigti, kad institucinė dimensija yra viena iš lygiaverčių ir lygiai tiek pat svarbių darnaus vystymosi dimensijų, kadangi yra atsakinga vyriausybinio bei valstybinio lygmeniu spręsti strateginius klausimus bei planuoti šalies ekonominį, socialinį, švietimo ir kultūros darnų vystymąsi. Ekonominės dimensijos tikslas yra ilgalaikio ekonominio stabilumo palaikymas, socialinėje dimensijoje svarbus socialinės gerovės užtikrinimo aspektas, aplinkosauginėje dimensijoje vyrauja dėmesys nukreiptas į gamtos išteklių racionalų panaudojimą ir išsaugojimą, o institucinė dimensija yra susijusi su strategijos ir planų įgyvendinimu organizacijose, siekiant įgyvendinti užsibrėžtus darnaus vystymosi tikslus.



2 pav. Darnumo vystymo dimensijos ir jų sąsajos

Įvairūs Lietuvos ir užsienio mokslininkai (Filho, L.W. ; Caeiro, S.; Jabbour, Ch.; Azeiteiro, U., M, 2013;⁷ Štreimikienė, 2015) teigia, kad darnumo vystymas yra nuolatinis atsinaujinimas ir pokytis. Tai yra ir ekonomikos augimas, verslumo skatinimas, gamybos efektyvinimas ir naujovių įdiegimas visose institucijose, nedarant žalos nei aplinkai nei žmonėms. Remiantis konstruktyvizmo nuostatomis (Crawford - Brown, D. 2011⁸) akcentuojamas bendradarbiavimas kai yra kuriamos naujos žinios, gebėjimai bei įgūdžiai. Darbuotojai patys ugdo savo kognityvines struktūras ir gebėjimus komunikuodami, diskutuodami, aiškindamiesi, todėl galima teigti, kad darnumo vystymo kompetencija yra svarbi kuriant kolegiškus darbdavio, vadovo ir darbuotojų tarpusavio santykius ir tokiu būdu konstruktyvizmo koncepcijos pagrindu atsiranda sąlygos vystyti holistinę ugdymo sistemą.

Išanalizavus darnumo vystymo idėjos retrospektyvą bei darnumo vystymo sampratos apibūdinimą, darbe taikoma sisteminė mokslinė literatūros analizė, taip pat bendroji ir loginė analizė, lyginimo ir apibendrinimo metodai. Deja, nors pati darnumo vystymo koncepcijos esmė yra pakankamai aiški, bet tikslus darnumo vystymo sampratos apibrėžimas yra

⁷ Filho, L.W. ; Caeiro, S.; Jabbour, Ch.; Azeiteiro, U., M. *Sustainability Assessment Tools in Higher Education Institutions*. Springer International Publishing, 2013.

⁸ Crawford - Brown, D. *Sustainable Development. Handbook of Sustainability Management*. London: Imperial College Press, 2011.

problemiškas ir sukelia daug mokslinių diskusijų. Apibrėžimo problemos iš dalies susijusios su darnumo vystymo koncepcijos sudėtine (dviguba) prigimtimi, apimančia tiek vystymąsi, tiek darnumą. Ekonominėje ir aplinkosauginėje literatūroje pateikiama keli šimtai darnaus vystymosi apibrėžimų, daugiausia orientuotų į atskirus sektorius, pvz., gamtinį, ekonominį ir visos civilizacijos, arba akcentuojančių vadybinius, techninius ar filosofinius aspektus. Todėl galima teigti, kad darnumo vystymo sąvoka gali turėti skirtingą reikšmę priklausomai nuo nagrinėjamos literatūros arba konteksto, kuriame ji vartojama, todėl yra pateikti įvairūs darnumo vystymo apibrėžimai, apimantys daugelį šios koncepcijos aspektų. Dabartinis požiūris į darnumo vystymą remiasi keletu dešimtmečių plėtros pastangų patirtimi. Istoriskai taip susiklostė, kad pasaulyje plėtra pirmiausiai buvo nukreipta į gamybą ir besivystančių šalių pasirinktas ekonominės plėtros modelis rėmėsi ekonominio efektyvumo koncepcija. Tačiau vėlesniu laiku, kai besivystančios šalys ypač skaudžiai išgyveno skurdo problemą, didelis dėmesys skirtas pajamų perskirstymui. Šiuolaikinės darnumo vystymo koncepcijos ištakos siekia 1980 m., kai Tarptautinės gamtos apsaugos sąjungos, Jungtinių Tautų aplinkos programos (JT Programa 21⁹, 2012) ir Laukinės gamtos fondo vardu buvo paskelbtas reikšmingas Pasaulio apsaugos strategijos dokumentas.

Darnumo nagrinėjamas kaip darinys, turintis keturias dimensijas – ekonominę, socialinę, ekologinę ir institucinę, yra labai sudėtinga sistema. Faktiškai neįmanoma sulygtinti visų keturių kapitalo rūšių (žmogiškojo, sukurto, gamtinio ir socialinio) atsargų. Darnumo kriterijus numato, kad apibrėžiant visų keturių matmenų darnumą turėtų būti taikomi tie patys rodikliai. Bet žinome, kad nėra vieno bendro rodiklio, kuris tiktų socialiniam bendrumui, žmogiškajam pasitenkinimui ir ekosistemų integralumui. Šie kriterijai, tiek pat svarbūs kaip ir piniginė vertė, turi būti stebimi ir matuojami savais dydžiais, o ekonomikos teorija, besiremianti stipriu palyginamumu, nepakankamai padeda suprasti ekonomiškai svarbius ekologinius ir socialinius procesus. Todėl darant apibendrintą išvadą dėl sąvokų, galima teigti, kad darnaus vystymosi sąvoka apima tiek kiekybinius pokyčius – augimą, tiek kokybinius pokyčius – tobulėjimą, o darnaus vystymosi požiūriu priimtini ekonominio augimo tempai ir santykis tarp kiekybinio augimo bei kokybinio tobulėjimo priklauso nuo šalių ir regionų išsivystymo bei žmonių išsilavinimo lygio. Remiantis šia analize, darnaus vystymosi apibrėžimo problematika akivaizdžiai rodo, kad darnus vystymasis yra kompleksinė ir daugialypė koncepcija, o mokslinėje literatūroje pateikiamas darnaus vystymosi interpretacijas galima priskirti keletui sričių: politinei – ideologinei, konceptualiai, kontekstualiai bei intelektualiai visuomenei. Kaip

⁹ Jungtinės Tautos. *Programa 21*. Prieiga: <http://www.un.org/esa/dsd/agenda21> [Žiūrėta: 2018.11.03], 2012.

bendra sąvoka, darnus vystymasis susieja keturias esmines dimensijas: institucinį, ekonominį, aplinkos ir socialinį vystymąsi, kaip tarpusavyje susijusias ir viena kitą papildančias sistemas. Darnumo vystymo koncepcija apima keturias lygiavertes komponentes: institucinį, aplinkosauginį, ekonominį ir socialinį vystymąsi, bei jų tarpusavio kompleksines sąveikas, tačiau analizuojant darnų vystymąsi turi būti remiamasi prielaida, kad darnus vystymasis grindžiamas ne ekonominiu, socialiniu, aplinkosauginiu ar instituciniu metmeniu, bet jų sistema, kuri suprantama kaip integruota visuma. Vykdant darnumo vystymo strategijos įgyvendinimą, reikia įvertinti ir aukštojo mokslo institucijos darnumo metmenį. Todėl galima teigti, kad darnumo vystymo politikos įgyvendinimas priklauso nuo institucinio aspekto, institucijų teikiamiems prioritetams ugdant darnumo vystymo kompetenciją. Norint pakreipti valstybės raidą darnesnio vystymosi link ir pasiekti, kad ekonomikos augimas nedidintų neigiamo poveikio gamtai ir žmonių sveikatai, universitetams svarbu paruošti ne tik gerus specialistus, tačiau svarbu, kad su darnaus vystymosi strategine nuostata „ekonominis augimas spartintų socialinę pažangą ir gerintų aplinkos būklę, kad socialinė politika stimuliuotų ekonominį augimą, o aplinkos politika būtų ekonomiškai veiksminga“. Tokia pagrindinių darnumo vystymo sektorių sinergija sudarytų sąlygas konstruktyviam ir naudingam dialogui bei spartesnei pažangai visose srityse (Goodland, ¹⁰, 2012).

Apibendrinant galima teigti, kad atlikus darnumo vystymo sampratos analizę buvo suformuluota darnumo vystymo koncepcijos keturių dimensijų: ekonominės, socialinės, aplinkosauginės bei institucinės apibrėžtis ir apibūdinta visų šių keturių dimensijų samprata bei kokiomis sąlygomis veikia ir yra valdomas darnumo vystymo procesas organizacijose.

DARNUMO KONCEPCIJOS TAIKYMAS ORGANIZACIJOSE

Organizacijų orientavimas į darnumo vystymą – tai bendrųjų visuomenės raidos dėsningumų projekcija darbo rinkos sistemoje. Darnumo vystymo paradigma teikia konkretų kontekstą ir į visumą susieja įvairius uždavinius, žymi naują kokybės tobulinimo etapą. Dėl to darbdaviai gilinaisi į viešojo sektoriaus veiklą, struktūrą, formalias taisykles ir neformalius ritualus, simbolius, organizacijų santykius viena su kita ir pan. Nors yra daug diskusijų dėl organizacijų darnumo vystymo pobūdžio, plačiai prieita bendro sutarimo dėl trijų pagrindinių principų:

- didesnis rūpinimasis visuomenės ateitimi bei lygybės ir teisingumo principais;
- darbuotojų įgalinimas ir tikėjimas, kad galima daryti pokyčius visuomenėje;

¹⁰ Goodland, R. *Sustainability: Human, Social, Economic and Environmental, Encyclopedia of Global Environmental Change*. London: John Willy & Sons, 2012.

- didesnis kiekvieno asmeninis įsipareigojimas dalyvauti visuomeninių ir aplinkosauginių problemų sprendime (Tilbury,2011).

Siekiant paskatinti darnumo vystymą organizacijose, remiantis Leal Filho (2013) reiktų vadovautis šiomis nuorodomis:

- darnus vystymasis neturėtų būti suprantamas kaip atskira disciplina;
- darnumo įtraukimas į mokymo programas reiškia naujų įgūdžių ir darnaus vystymosi kompetencijos ugdymą, kurie yra nukreipti į trinario A: asmuo – aplinka – aktyvumas santykio suvokimą;
- pagal savo filosofiją darnumas yra holistinis, pagal veiklos principus darnumo vystymo yra tarpdisciplininis;
- universitetinio mokymo programos turi būti nuolat atnaujinamos darnumo vystymo turiniu;
- pagrindinis pedagoginis iššūkis yra darnumo vystymo kompetencijos, vedančios į darnaus vystymosi kompetentingumą ugdymas.

Organizacijų sėkmė priklauso nuo subalansuotos skirtingų strategijų kombinacijos ir sugebėjimo įdiegti darnumą:

- vystant profesinį ir kvalifikacijos tobulinimą;
- ugdant darnumo vystymo kompetenciją;
- pateikiant daugiau darnumo per tarpdiscipliniškumo plėtotę;
- pripažįstant kitų organizacijos veiklos sričių svarbą;
- įtraukiant darnumo vystymą į strateginę organizacijos vystymosi planą bei misiją;
- ieškant sinergijos galimybių visose srityse;
- būti nuolatinium stimulatorium siekiant tolimesnio aplinkosaugos projektų vystymosi.

Tačiau nepaisant visų pastangų vis dar egzistuoja skirtingas supratimas apie darnumo vystymo dimensijas ir jos principų pritaikymą praktikoje. Dėl tos priežasties darbdaviams, bei darbuotojams yra sunku suprasti ir suderinti vienas kito poreikius ir dėl tos priežasties jie privalo imtis veiksmų tam, kad skatintų darnumo vystymo pažangą kai yra išryškinta ir pristatyta organizacijų:

- misija, tikslai ir uždaviniai darnumo vystymo klausimais;
- darbo disciplina;
- darbo saugumo reikalavimai;
- aplinkosauginiai, ekonominiai ir socialiniai kontekstai;
- personalo bei karjeros valdymo sistema;

- vietiniu ir globaliu mastu veikiantis bendradarbiavimas ir partnerystės su kitomis organizacijomis, darbdaviais, verslo partneriais ir pan.

Tačiau yra pastebima, kad organizacijose darnumo koncepcija dar nėra pilnai įsisąmoninta ir įgyvendinama. Tilbury (2011) tvirtina, kad daugumai vadovų ir darbuotojų ši koncepcija yra pernelyg abstrakti, todėl yra daroma prielaida, kad reikia konkrečių iniciatyvų ir aiškaus veiksmų plano, kaip įgyvendinti darnumo vystymo idėjas ir kompetencijos ugdymo/si iniciatyvas organizacijose. Siekiant darnumo pagal Wiek, A.; Iwaniec, D.M.; Childers, 2014¹¹ pagrindinį dėmesį galima skirti atsakomybės ir bendradarbiavimo principams, kurie yra susiję su išteklių išsaugojimu, optimizacija, renovacijomis, efektyviu išteklių panaudojimu bei kitais instituciniais, socialiniais, ekonominiais ir aplinkosauginiais sprendimais. Norint įvertinti darnumą organizacijose, pirmiausiai turi būti sukurti kriterijai, pagal kuriuos būtų atliekamas organizacijų tarpusavio įvertinimas. Remiantis Dasgupta (2017)¹² organizacijoms tenka spręsti daug esminių problemų aplinkosaugos, energijos, žaliavų, atliekų, statybų, regioninės politikos, materialinių gėrybių suvartojimo bei darbuotojų darbo sąlygų gerinimo, jų sveikatinimo, organizacijų veiklos kokybės bei konkurencingumo su kitomis organizacijomis užtikrinimo klausimų. Pagal Žaliąją Tarybą (angl. State Green Council) yra siūloma penki kriterijai, parodyti 3 paveiksle, kuriais remiantis būtų galima reitinguoti organizacijų darnumą.



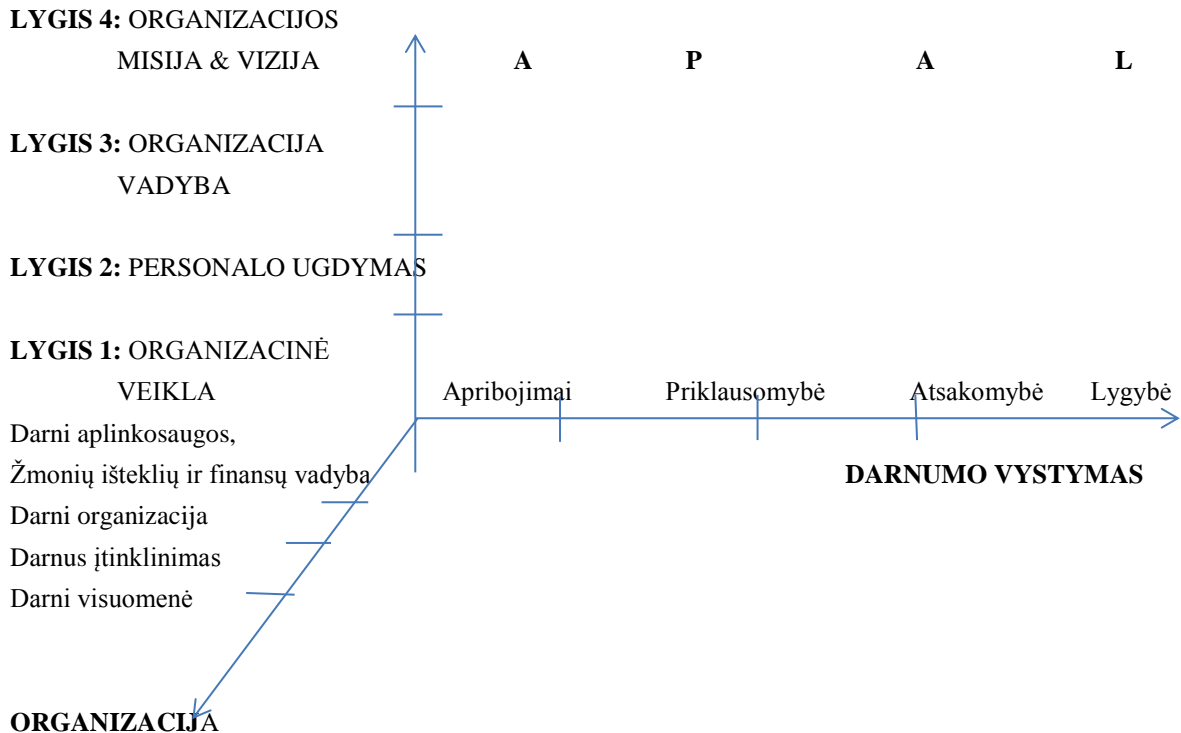
3 pav. Organizacijų darnumo vystymo kriterijai

¹¹ Wiek, A.; Iwaniec, D.M.; Childers, D., L. et al. Studying, teaching and applying sustainability visions using systems modelling. *Sustainability*. ISSN 2071 – 1050, No. 6, 4452-44695 doi:10.3390/su6074452, 2014.

¹² Dasgupta, P. Nature and the Ecology. In *Journal of Applied Ecology*,. 44 (3), 2017, pp. 475 – 487.

Organizacijų vadovybė bei administracija sprendžia esminius klausimus, nuo kurių priklauso visos bendruomenės išlaikymas ekonominiu, ekologiniu, socialiniu ir instituciniu lygmenimis. Organizacijų įsitraukimas į darnumo vystymo problemų sprendimą yra parodytas 4 paveiksle.

ĮSITRAUKIMAS



4 pav. Darnios organizacijos modelis/pagal Hans van Weenen/.

Kaip teigia Hans van Weenen (2010)¹³, kad išanalizuotų savo įsitraukimą į darnumo vystymo idėjų plėtotę, kiekviena organizacija iškelia sau svarbius darnios visuomenės, darnaus organizacijos, darnaus žmoniškųjų išteklių ir parengia darnumo vystymo problemas sprendžiančius planus (misija ir vizija), numato organizacijų veiklos strategijas bei vadybą, išanalizuoja galimus apribojimus, priklausomybes, lygybę (teisingumą) ir atsakomybę. Pastaruoju metu didžiausias organizacijoms keliamas iššūkis yra atsakomybė užtikrinti darbuotojų darbo kokybę. Organizacijų veiklos kryptis nukreipta į taupų materialinių produktų panaudojimą, alternatyvas, pagerinant sunaudojimo rodiklius, perdurbant ir pakartotinai panaudojant tam tikrus produktus siejamos su vykdoma „žaliąja politika“ (Dasgupta, P. 2007.)¹⁴ Siekiant žaliosios politikos tikslų, kad darbuotojai turėtų tinkamas darbo sąlygas,

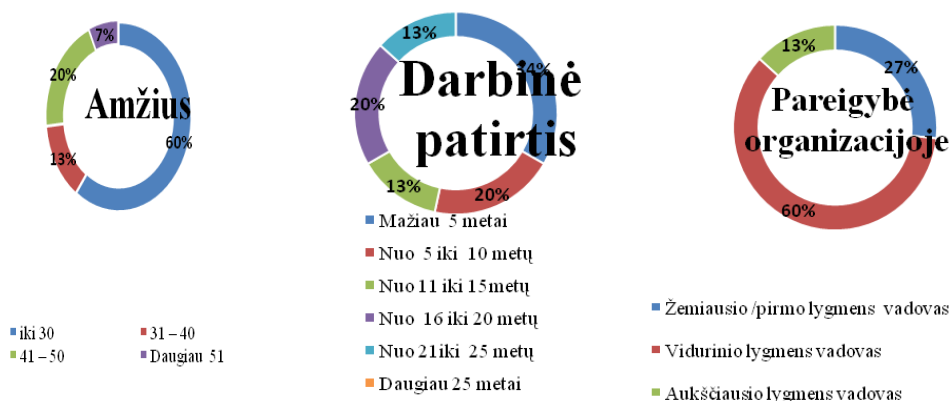
¹³ Weenen, H. *Guide to Sustainable Development and Environmental Policy*. Durham & London: Duke University Press, 2010.

¹⁴ Dasgupta, P. Nature and Ecology. In *Journal of Applied Ecology*,. 44 (3), 2007, pp. 475 – 487.

organizacijų infrastruktūra turėtų būti nuolat tobulinama, kad žmonės dirbtų saugioje aplinkoje ir atliktų savo pareigas kokybiškai.

TYRIMO REZULTATAI IR JŲ ANALIZĖ

Tyrimo metodika ir respondentai. Atliktas kokybinis tyrimas, apklausiant įvairių lygių vadovus Lietuvoje. Tyrimui atlikti sudarytas interviu klausimynas, apimantis 10 klausimų, parengtas pagal projektą PoSsibLe, Nr. 2016-1-MK01-KA203-021670- 2016-2018, dalyvaujant: Makedonijos, Slovėnijos, Austrijos ir Lietuvos tyrėjams. Klausimai parengti pagal tris klausimų blokus: demografiniai duomenys; darnumo suvokimas ir darnumo vystymo samprata; organizacinė patirtis ir iššūkiai. Tyrimu siekta išsiaiškinti vadovų požiūrį į darnumo vystymo patirtis ir iššūkius organizacijose. Tyrimu dalyvavo 15 skirtingo lygio vadovų: 53 % moterų ir 47 % vyrų. Dauguma respondentų jauni (iki 30 metų amžiaus) (60 %); vidurinio lygmens (60%) ir turintys aukštąjį išsilavinimą (5 pav.).



5 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžiaus grupes; išsilavinimą; darbinę patirtį ir pareigybes.

Visi tyrimo dalyvavę respondentai atsakė į visus 10 interviu klausimus. Žemiau pateikiama ištranskribuota interviu atsakymų medžiaga.

Pirmasis interviu klausimas buvo apie žodžio „darnumas“ prasmę asmeniniame gyvenime ir profesinėje veikloje.

Apibūdindami darnumo reikšmę asmeniniame gyvenime didžioji dalis apklaustųjų paminėjo gerų santykių palaikymą su šeimos nariais ar kitais žmonėmis, harmoniją kasdieninėje veikloje. Taip pat, kai kurie asmenys išskyrė šeimos gerovės užtikrinimą ateityje bei aplinkos saugojimą. Darnumas profesinėje veikloje, taip pat, apibūdinamas gerais santykiais su bendradarbiais ar komunikacija su išorinėmis suinteresuotomis šalimis. Keletas apklaustųjų

išskyrė bendro tikslo siekimą ar ateities planavimą, darbuotojų gerovės užtikrinimą, bei vienas vadovas paminėjo, kad darnumas profesinėje veikloje susijęs su išteklių išsaugojimu, kaip pažymėjo vienas iš respondentų „*jeigu naikinsi gamtą, sunaikinsi save*“.

Antrasis interviu klausimas buvo *apie darnumo vystymo svarbą organizacijai*.

Pagal didžiosios dalies apklaustųjų atsakymus, darnumas yra įvardinamas, kaip svarbus arba net labai svarbus jų organizacijai, nes jis viską apjungia, daugybę vidinių ar išorinių veiklos sričių. Keli respondentai darnumo vystymą įvardino svarbiu dėl to, jog jis skatina tobulėjimą, suteikiamą kokybę, taupo išlaidas arba gerina organizacijos įvaizdį. Pora interviu dalyvių darnumo vystymui neskiria didelio dėmesio, o vienas respondentas net pareiškė, kad jam darnumo vystymas yra visiškai nesvarbus. Respondentai pažymėjo, „*kad kiekvienas organizacijos darbuotojas turi būti atsakingas už darnumą ir savo asmeniniame gyvenime ir profesinėje veikloje*“.

Į trečią interviu klausimą apie *dalyvavimą diskusijose darnumo vystymo organizacijoje klausimais ir darnumo strategijos kūrimo procesuose* didžioji dalis 73% (11) apklaustųjų atsakė, kad nedalyvavo diskusijose ir tik 27% (4), dalyvavo tokio pobūdžio diskusijose. Taip pat respondentai pažymėjo, kad savose organizacijose neturi atskiro padalinio darnumo vystymo klausimams bei net 87% (13) neturi atitinkamo skyriaus, o 13% (2) vadovų teigia, kad turi.

Ketvirtu interviu klausimu siekta išsiaiškinti *kokie įgūdžiai ir žinios yra būtini darnumo įgyvendinimui organizacijoje?* Apklausti asmenys išskyrė tokius įgūdžius ir žinias:

Patirtis atitinkamoje darbo srityje;

Komunikabilumas : gebėjimas išklaudyti; bendravimo psichologijos pagrindai;

Derybų įgūdžiai;

Finansiniai įgūdžiai;

Darnumo vystymo adekvatus suvokimas;

Lyderystės įgūdžiai;

Inovatoriškumas;

Ilgalaikio planavimo įgūdžiai;

Empatija.

Penktu interviu klausimu norėta sužinoti *kokių papildomų mokymų/informacijos reikėtų jų organizacijose*. Daugumos apklaustųjų teigimu, darbuotojams yra reikalingas nuolatinis tobulėjimas, mokymai įvairiose su darbu susijusiose srityse. Įvardinama ir tai, kad organizacijų žinios apie darnumo atskaitomybę yra ganėtinai siauros, reikėtų jas praplėsti. Taip pat, paminimi ir anksčiau minėti psichologinių, bendravimo bei finansinio raštingumo įgūdžių

stoka. Tik vienas respondentas teigia, kad mokymai nereikalingi, nes įdarbinant žmones į atitinkamą darbo vietą, buvo atsižvelgiama tik į jų turimus įgūdžius.

Šeštu interviu klausimu *siekta išsiaiškinti nurodytų aspektų* (Strateginė darnumo vadyba; vidinė darnumo komunikacija; vertės grandinės valdymas; tarša ir rūšiavimas/perdirbimas) svarbą.

Strateginė darnumo vadyba – apimanti korporacijų socialinę atsakomybę (KSA), strateginę vadybą, akcininkų vadybą. Net 46% (7) respondentų pareiškė, kad jiems tai yra svarbu.

Vidinė darnumo komunikacija (skirtingi vadybos lygiai darbuotojams)

Daugumai 53% (8) vienas svarbiausių elementų yra darnumo komunikacija.

Vertės grandinės valdymas, darni tiekimo grandinė, aplinkosauginis tiekimo grandinės įvertinimas. 46% (7) teigimu, tai yra svarbu ir po 27% (4) respondentų tai yra nesvarbu bei neturi nuomonės.

Tarša ir rūšiavimas/perdirbimas. Tai vienas svarbiausių aspektų. Net 80% (12) teigia, kad tai yra svarbu ir tik 20% (3) tai yra neaktualu.

Kaip matome iš respondentų atsakymų svarbiausiu darnumo elementu laikoma tarša ir rūšiavimas, tai pažymėjo 80% respondentų. Daugumos vadovų nuomone, darnaus verslo praktiką paspartintų didesnis finansų paskyrimas šiai sričiai, taip pat, geresnės vidinės bei išorinės komunikacijos vystymas bei asmeninis noras tobulėti. Individualiai kai kurie vadovai išskyrė ir tokius aspektus:

Atitinkamos ekspertų komandos samdymas

Plano parengimas darnaus verslo vystymui

Grupiniai susirinkimai

Standartų diegimas

Atliekų rūšiavimas.

Apklaustiems vadovams, neteko susidurti su darnaus verslo teikiamais privalumais, tačiau jie išskyrė tokius aspektus:

Bendruomeniškumas

Tolerancija vieni kitiems (neįgaliesiems)

Sklandi komunikacija

Aplinkos saugojimas

Finansinė nauda

Geresnė ateinančių kartų ateitis

Organizacijos įvaizdžio gerinimas

Naujų rinkų atsivėrimas

Novatoriškumas

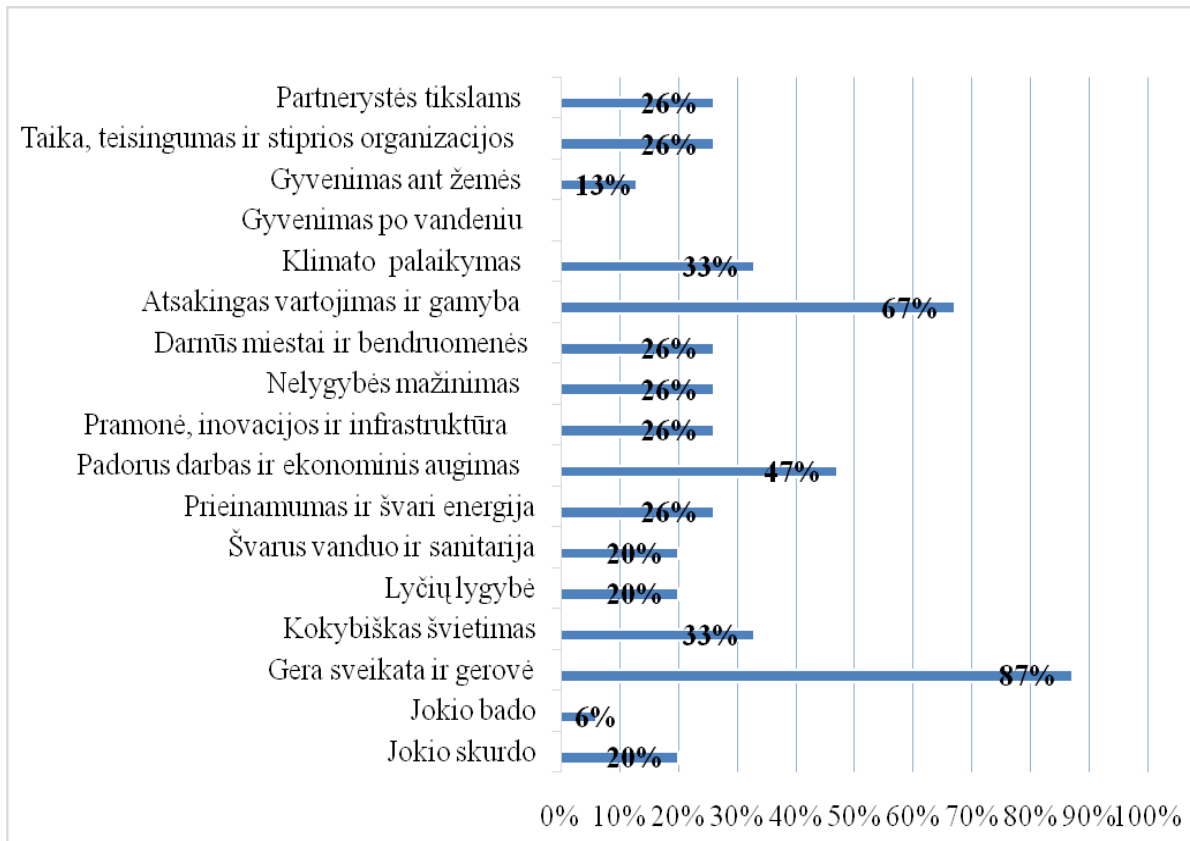
Septintu interviu klausimu respondentai atsakė *apie pagrindines problemas diegiant darnumo vystymą organizacijose*. Pagrindiniai trukdžiai vadovų nuomone yra finansai, laikas bei informacijos trūkumas. Taip pat respondentų išskirta: darbuotojų trūkumas, prasta komunikacija, egoistiškas nusiteikimas ir rinkos nestabilumas.

Į aštuntą interviu klausimą: *“Jeigu jūs būtumėte paskirti atsakingu už darnumo vadybą jūsų organizacijoje, kokie būtų pirmi 5 darbai. Pažymėkite juos nuo 5 iki 1, kur 5 yra pats svarbiausias :*

- Paskirti tinkamą ekspertų komandą;
- Nusamdyti konsultacinę agentūrą ir ekspertus;
- Padidinti finansinius resursus darnumo palaikymui;
- Organizuoti tyrimą nustatyti esamą padėtį organizacijoje;
- Paruošti darnumo vystymo strategiją ir veiklos planą;
- Lankyti profesionalius mokymus;
- Aprūpinti komandą profesionaliomis naujausiomis žiniomis.

Pačia svarbiausia priemone vadovų nuomone yra organizuoti tyrimą, kad būtų galima nustatyti esamą padėtį organizacijoje. Mažiau pasirinkta strategijos ir veiklos plano ruošimas, finansinių resursų padidinimas, komandos aprūpinimas naujomis žiniomis ir profesinių mokymų lankymas. Mažiausiai balais įvertinta konsultacinės agentūros ir ekspertų samdymas.

Šiuo interviu klausimu siekta išsiaiškinti *penkis darnumo vystymo tikslus, kurie gali nurodyti jūsų organizacijos galimybes ir įtaką ateityje*. Respondentų nuomone pagrindiniu tikslu įvardinama *gera sveikata ir gerovė*, net 87% (13). Taip pat, svarbus *atsakingas vartojimas ir gamyba* - 67% (10), *padorus darbas ir ekonominis augimas* – 47% (7) bei *klimato palaikymas* – 33% (6 pav).



6 pav. Respondentų nuomonės apie svarbiausius darnumo vystymo organizacijoje tikslus pasiskirstymas

Patirtys ir iššūkiai organizacijose

Dėmesys aplinkosaugos praktikai. Į klausimą „Ar jūsų organizacija turi rašytinį susitarimą ar viziją, kad ji veiks darnios aplinkosaugos pagrindu“, net 87% (13) vadovų, savo organizacijose neturi jokie rašytinio susitarimo ir tik 13% (2) toki rašytinį susitarimą turi. Visų apklaustųjų vadovų teigimu, jų organizacijose nėra viešos prieigos, patvirtinančios, kad organizacija veikia darnios aplinkosaugos pagrindu, tačiau net 73% (11) vadovų netaiko jokių aplinkosaugos kriterijų priimdami sprendimus ir tik 27% (4) naudojami aplinkosaugos kriterijais sprendami problemas.

Respondentai 100% (15) nurodė, kad organizacijos aplinką saugo tokiais būdais:

Atliekų išvežimu ir perdirbimu;

Atliekų rūšiavimu;

Seminarų rengimu;

Skatinimu naudotis viešuoju transportu;

Popieriaus taupymu.

Dėmesys socialinei praktikai. Net 67% (10) apklaustųjų vadovų užtikrina darbo saugumą darbe, o 33% (5) neturi jokios darbuotojų sveikatos ir saugos programos. Taip pat respondentai

pažymėjo, kad tik 20% (3) organizacijų aprūpina darbu neįgalius asmenis, kiti 80% (12) tuo neužsiima. Keliose organizacijose pasitaikė atvejų, kad įsidarbino neįgalūs asmenys, vadovų teigimu tai nesudarė jokių sunkumų. Vieno vadovo teigimu, jų organizacija yra tolerantiška visų žmonių atžvilgiu.

Respondentų teigimu organizacija dalyvauja ar prisideda prie bendruomenės vystymo programų, socialinių ar labdaros akcijų. 57% (8) respondentų teigia, kad prisideda prie bendruomenės vystymo, o 43% (6) tokioje veikloje nedalyvauja.

Teigiamai atsakę vadovai paminėjo tokius aspektus:

- Kraujo donorystė;
- Organizacijų rėmimas;
- Dalyvavimas labdaros akcijose;
- Vaikų globos namų lankymas.

Respondentai pažymėjo, kad jų organizacija veikia socialiai atsakingai ir stengiasi sustiprinti ir teigiamai įtakoti bendruomenę. Tyrimas parodė, kad net 80% (12) organizacijų veikia socialiai atsakingai, o 20% (3) nesiekia teigiamai paveikti bendruomenės.

Apibendrinant kokybinio tyrimo rezultatus, galima įvardinti pagrindines vadovų paminėtas darnumo vystymo problemas organizacijose:

- Iniciatyvos nebuvimas.
- Žinių apie darnumą ir vystymą stoka.
- Lėšų trūkumas.
- Daugumoje organizacijų nėra atskirų darnumo vystymo skyrių ar atsakingo asmens.

Reikia paminėti, kad visi respondentai paminėjo užsiimantys atliekų rūšiavimu organizacijose ir taip padedantys tausoti gamtinius resursus. Dauguma apklaustų vadovų pažymėjo, kad jų organizacijos palaiko ryšius su vietine bendruomene.

Tyrimas parodė, kad organizacijos susiduria su iššūkiais darnumo vystymo procese. Todėl organizacijose tikslinga akcentuoti fundamentalias vertybines nuostatas ir principus, kurių centre būtų humaniškumas, tarpkultūrinė komunikacija, pagarba bei tolerancija skirtumams ir įvairovei. Šių nuostatų įgyvendinimas yra labai svarbus ne tik organizacijų, bet ir 21 a. iššūkis, kuris įpareigoja organizacijas ugdyti darbuotojus kaip „globalius“ (globaliai mąstantis ir lokaliai veikiantis) piliečius, kurie geriau suvoktų pasaulio tvarką ir savo veiklos darną.

Siekiant darnumo pagrindinį dėmesį organizacijose reikėtų skirti atsakomybės ir bendradarbiavimo principams, kurie yra susiję su išteklių išsaugojimu, optimizacija,

renovacijomis, efektyviu išteklių panaudojimu bei kitais instituciniais, socialiniais, ekonominiais ir aplinkosauginiais sprendimais. Norint įvertinti darnumą organizacijose, pirmiausiai turi būti sukurti kriterijai, pagal kuriuos būtų atliekamas organizacijų tarpusavio įvertinimas.

IŠVADOS

Jungtinių Tautų Aplinkos apsaugos ir plėtros komisijos pateiktas darnumo vystymo apibrėžimas. Ši komisija darnumo vystymą apibūdina kaip vystymą kuris tenkina dabartinio laikotarpio poreikius, nedarydamas pavojaus būsimoms kartoms juos taip pat tenkinti ir kai subalansuota ekonomikos plėtra atitinka aplinkosauginius reikalavimus ir nedaro neigiamo poveikio gamtai ir žmogui.

Darnumo vystymas yra mobilus tikslas, besikeičiantis kartu su žiniomis, asmeninėmis ir visuomenės vertybėmis bei prioritetais, užtikrinantis ilgalaikį darnumo socialinį vystymą, orientuotą į visuomenės gerovę, gyvenimo kokybę, išsilavinimą bei racionalumą panaudojant aplinkos išteklius institucine sistema grįstoje demokratinėje visuomenėje. (Kliučininkas, Čiegis, 2008). Todėl pagrindinis darnumo vystymo tikslas yra balansas tarp visų keturių dimensijų, tarp ekonomikos augimo bei išteklių išsaugojimo.

Darnumo vystymas padeda plėtotis globaliai visuomenei. Dauguma autorių (Tilbury, 2011; Wiek, A.; Iwaniec, D.M.; Childers D., L. et al., 2014) kaip pagrindinį tikslą kelia žmonių gyvenimo sąlygų gerinimui (socialinį ir žmogiškąjį vystymąsi), ir pagarbą aplinkos kokybei bei gamtai laiko bet kokios ekonominės, politinės, edukacinės ar kultūrinės strategijos šerdimi. Taip pat darnumo vystymą traktuoja kaip tam tikrą ekonominę programą, ir teigia, kad darnumo vystymo koncepcija yra neišbaigta, jei joje šalia ekonominių prioritetų neįvertinamas gebėjimas įgyvendinti gamtosauginius ir socialinius tikslus jei joje šalia ekonominių prioritetų neįvertinamas gebėjimas įgyvendinti gamtosauginius ir socialinius tikslus.

Atliktas kokybinis tyrimas, apklausiant įvairių lygių vadovus Lietuvoje. Tyrimu siekta išsiaiškinti vadovų požiūrį į darnumo vystymo patirtis ir iššūkius organizacijose. Tyrime dalyvavo 15 skirtingo lygio vadovų. Apibendrinant kokybinio tyrimo rezultatus, galima įvardinti pagrindines vadovų paminėtas darnumo vystymo problemas organizacijose:

- Iniciatyvos nebuvimas.
- Žinių apie darnumą ir vystymą stoka.
- Lėšų trūkumas.
- Daugumoje organizacijų nėra atskirų darnumo vystymo skyrių ar atsakingo asmens.

Organizacijose tikslinga akcentuoti fundamentalias vertybines nuostatas ir principus, kurių centre būtų humaniškumas, tarpkultūrinė komunikacija, pagarba bei tolerancija skirtumams ir įvairovei. Šių nuostatų įgyvendinimas yra labai svarbus ne tik organizacijų, bet ir 21 a. iššūkis, kuris įpareigoja organizacijas ugdyti darbuotojus kaip „globalius“ (globaliai mąstantis ir lokaliai veikiantis) piliečius, kurie geriau suvoktų pasaulio tvarką ir savo veiklos darną.

LITERATŪRA

1. Crawford - Brown, D. Sustainable Development. Handbook of Sustainability Management. London: Imperial College Press, 2011.
2. Dasgupta, P. Nature and the Ecology. In *Journal of Applied Ecology*,. 44 (3), 2007, pp. 475 – 487.
3. Filho, L.W. ; Caeiro, S.; Jabbour, Ch.; Azeiteiro, U., M. Sustainability Assessment Tools in Higher Education Institutions. Springer International Publishing, 2013.
4. Galkutė, L. A. Quality Assurance System Based on the Sustainable Development Paradigm: The Lithuanian Perspective. In *Sustainable Development and Quality Assurance in Higher Education*, NY: Palgrave Macmillan, 2014, pp. 114 – 131.
5. Goodland, R. Sustainability: Human, Social, Economic and Environmental, *Encyclopedia of Global Environmental Change*. London: John Willy & Sons, 2012.
6. Kliučininkas, L. Čiegis, R. Darnus Vystymasis: Aplinka, Ekonomika, Technologijos. Kaunas: KTU, 2008.
7. Maslow, A.H. *Motivation and Personality*. NY: Harper & Row, 1970.
8. Sterling, S. An Analysis of the Development of Sustainability Education Internationally: Evolution, Interpretatio and Transformative Potential, In Blewit, J., 2004.
9. Štreimikienė, D. et al. Darnus vystymasis: Teorija ir Praktika. Kolektyvinė monografija. ISBN 978 – 609 – 459 – 455-7. Kaunas: VU, 2015
10. Tilbury, D. Are We Learning to Change? Mapping Global Progress in Education for Sustainable Development in the Lead up to „Rio Plus 20“. In *Global Environmental Research. Education for Sustainable Development: Promises and Challenges*, 14 (2), 2011, pp. 101- 107.
11. United Nations. Agenda 21. Prieiga: <http://www.un.org/esa/dsd/agenda21> [Žiūrėta: 2018.11.03], 2012.
12. Weenen, H. *Guide to Sustainable Development and Environmental Policy*. Durham & London: Duke University Press, 2001.
13. Wiek, A.; Withycombe, L.; Redman, Ch. (2011). Key Competences in Sustainability: a Reference Framework for Academic Program Development. In *Integrated Research System for Sustainability Science*, 6, 2011, pp.203 –218.
14. Wiek, A.; Iwaniec, D.M.; Childers D., L. et al. Studying, teaching and applying sustainability visions using systems modelling. *Sustainability*. ISSN 2071 – 1050, No. 6, 4452-44695 doi:10.3390/su6074452, 2014.

SUSTAINABILITY DEVELOPMENT IN ORGANIZATIONS: PROBLEMS AND CHALLENGES

Nijolė Petkevičiūtė*

Vytautas Magnus University, Faculty of Economics and Management, Department of Management

Asta Balčiūnaitienė**

Vytautas Magnus University, Institute of Foreign Languages

Summary

For the time being a lot of attention is paid to the research into sustainability development with the focus on the fields of environment protection, economics, management, institutional, social and educational issues. Researchers and practitioners identify different approaches to sustainability development, sustainability leadership and sustainability communication. Trying to reveal the basic grounds of sustainability development, the article analysis sustainability development theories, dimensions and characteristics. The theoretical part of the article encompasses the concept of sustainability development and its philosophical framework. The paradigm of sustainable development in organizations is based on the restrospection and definitions of sustainability development, leadership competence, characteristics of sustainability development analysing those elements separately and unifying them into a coherent system. The qualitative research (interview) was performed interviewing different level of managers in organizations in Lithuania. The study aimed to find out managers' attitudes to the experiences and challenges of sustainability development in organizations.

Keywords: sustainability; sustainability development; organisations; managers.

Nijolė Petkevičiūtė*, Vytauto Didžiojo universiteto Ekonomikos ir vadybos fakulteto Vadybos katedra, profesorė.

Mokslinių tyrimų kryptys: darnumo lyderystė; karjeros valdymas; komunikacijos

Nijolė Petkevičiūtė*, Vytautas Magnus University, Faculty of Economics and Management, Department of Management, PhD, professor. Research interests: sustainability leadership; career management; communication

Asta Balčiūnaitienė**, Vytauto Didžiojo universiteto Užsienio kalbų Institutas, lektorė. Mokslinių tyrimų kryptys: darnumo vystymas, darnumo komunikacija, inovatyvūs mokymo metodai

Asta Balčiūnaitienė**, Vytautas Magnus University, Institute of Foreign languages, PhD. Research interests: sustainability development, sustainability communication; innovative methods of language teaching