



ŠIUOLAIKINIAI KULTŪROS VADYBOS RAIDOS ASPEKTAI

Audronė Pauliukevičiūtė

Kauno technologijos universitetas

Anotacija

Straipsnyje analizuojami aktualūs šiuolaikiniai kultūros vadybos raidos aspektai, plačiau nagrinėjant kultūros programų ir projektų planavimą, apibūdinant kultūros organizacinių struktūrų vietą ir reikšmę, analizuojant kultūros vadybą besiformuojančios rinkos perspektyvoje. Šiame straipsnyje pabrėžiama, jog be kultūros visuomenė nėra įgali organizuoti savo gyvenimo, reprezentuoti individualias idėjas ar veiklą, tarpininkauti politikoje, netgi parduoti prekių. Akcentuojama, jog derinant tam tikrą kultūros sampratą su tam tikra vadybos samprata gaunamos visiškai skirtingos praktinės kultūros vadybos interpretacijos bei formos. Taip pat pabrėžiama, jog šiuolaikinių kultūros vadybos raidos aspektų analizė nors ir yra siejama su įvairių kultūros antropologų bei vadybos tyrinėtojų darbais turi būti nuolatos atnaujinama ir vystoma, atskirai dėmesį telkiant į ypatingą reikšmę kultūros vadybos rezultatams kuriančią planavimo funkciją, organizacines struktūras ir besivystančios ekonomikos kuriamas grėsmes bei teikiamas galimybes. Mokslinių teorinių kultūros vadybos raidos analizių nevykdoma pakankamai, todėl tai tampa viena esminių priežasčių, kodėl nėra deramai struktūrizuojami skirtingi kultūros srities vadybinių procesų tobulinimo būdai. Kultūros vadybą analizuoti teorinės problemos kontekste straipsnyje pasirinkta atsižvelgiant į tai, jog kintančios bendrosios vadybos raidos procesų visumoje susiduriama su sampratų kaita taip pat reikalinga teoriškai vertinti šiuolaikines kultūros sektoriaus plėtros galimybes. Kultūros vadybos požiūriu globaliame pasaulyje patiriant ne tik finansinio ar struktūrinio tipo problemas, bet ir išgyvenant koncepcinio pobūdžio krizę, reikalinga orientuotis į įvairiapusišką kultūros vadybos raidos aspektų analizę, gvildinant kultūros vadybos modernizavimo problemas. Straipsnį sudaro trys dalys, kuriose pasitelkiami sisteminės analizės, mokslinės literatūros analizės, teorinio modeliavimo ir lyginamasis metodai. Šio straipsnio teorinio tyrimo rezultatai, apibendrinimai ir išvados gali būti panaudoti tobulinant kultūros vadybą besiformuojančios rinkos perspektyvoje, modernizuojant vadybines praktikas kultūros sektoriuje, taip pat kaip metodinė literatūra šia tema besidomintiems akademinės bendruomenės nariams.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: kultūros vadyba, kultūros programos, kultūros projektai, organizacinės struktūros, planavimas.

Įvadas

Modernėjant įvairioms gyvenimo sritims, neišvengiami kaitos procesai vyksta ir visuomenės kultūriname gyvenime. Įvairiose pasaulio valstybėse susiduriant su ekonominės politikos sprendimų keliamomis grėsmėmis, globalizacijos įtaka, taip pat nevienodai suvokiama vadybos praktikos tobulinimo reikšmė – akademinės bendruomenės kontekste yra skiriamas nepakankamas dėmesys šiuolaikiniams kultūros vadybos raidos aspektams, kurių analizė atveria ne tik kultūros sferos procesų valdymo ir struktūrų modernizavimo galimybes, bet ir skatina nuolat puoselėti kultūrinę visuomenės aplinką, be kurios nevyktų kultūrinis tobulinimasis, inovacijų raiška, vertybių puoselėjimas, kūrybiškų asmenybių formavimasis. Mokslinės teorinės kultūros vadybos raidos analizės nėra dažnas reiškinys, todėl tai tampa viena esminių priežasčių, kodėl nėra deramai struktūrizuoti siūlomi įvairūs kultūros srities vadybinių procesų tobulinimo būdai. Kultūros vadybos reiškinį analizuoti teorinės problemos kontekste straipsnyje pasirinkta vertinant kultūros vadybą bendrosios vadybos raidos procesų visumoje, nagrinėjant kultūros programų ir projektų planavimą, išskiriant aktualius šiuolaikinius su kultūros organizacinių struktūrų valdymu susijusius aspektus, bei vertinant kultūros vadybos įnašą į besiformuojančią rinkos ekonomiką. Kultūros vadyba vyksta ne beorėje erdvėje, ji visada priklauso nuo daugybės parametru. Bendroji vadybos teorija šiuos verslo veiklos parametrus apibūdina kaip daugiau ar mažiau paveikią „aplinką“.

Kadangi skirtingų valstybių kultūros vadybos praktiką nėra tikslinga apibendrinti bendrųjų sąvokų ir teiginių visuma, šiame straipsnyje pasirinkta analizuoti pačią kultūros vadybos efektyvumo metodologiją, atsiribojant nuo daugumos valstybių vidaus praktikų, pateikiant keletą Lietuvos kultūros organizacinių struktūrų analizės pavyzdžių bei nagrinėjant universaliai paplitusią kultūros vadybos raidos aspektų analizės problemą.

Šiuolaikiniame pasaulyje kultūros vadybai, kaip ir bet kuriai kitos srities vadybos teorijai keliami ypatingi reikalavimai, kadangi iš vadybinės praktikos apraiškų tikimasi vis daugiau potencialius lūkesčius pateisinančių rezultatų, o vadybos teorija ir jos funkcijų kokybiškas valdymas suvokiama kaip kultūros vadybos praktikos pamatai. Kultūros vadybos raidos pokyčiai ypatingai ryškūs tampa nuo devintojo dešimtmečio, kuomet tiek „kultūros“, tiek ir „kultūros visuomenės“ sampratos tampa konjunktūrinėmis, pastebimas kultūros terpės glaudus sąlytis su įvairiomis kitomis sritimis, atpažįstama kultūros reikšmė ekonominiam, socialiniam ir politiniam visuomenės gyvenimui. Kultūros vadybos raidos situacijos išskirtinumas siejamas su paties kultūros sektoriaus specifika. Kadangi daugybei kultūros paslaugų ir produktų netinka išsireiškimas „gamyba“, atsižvelgiant į jų sukūrimo meninius ir simbolinius tikslus, nėra lengva vertinti ir kultūros srities ekonominę naudą. Tačiau miglota kultūrinė sfera, aprėpanti filosofiskai tariant beveik viską, vis dėlto išryškina esminę preciziškos kultūros vadybos priežastį – kuo tikslesnį jos objektų srities apibrėžimą.

Šio mokslinio *straipsnio* tikslas - išanalizuoti šiuolaikinius kultūros vadybos raidos aspektus.

Straipsnio objektas - šiuolaikiniai kultūros vadybos raidos aspektai.

Tikslui pasiekti suformuluoti *uždaviniai*: išnagrinėti kultūros programų ir projektų planavimą, apibūdinti kultūros organizacinių struktūrų vietą ir reikšmę, išanalizuoti kultūros vadybą besiformuojančios rinkos perspektyvoje.

Straipsnį sudaro trys dalys, naudojami sisteminės analizės, lyginamasis ir teorinio modeliavimo metodai. Pirmoje dalyje interpretuojant bei struktūriškai perteikiant teorinius su kultūros programų ir projektų planavimu susijusius duomenis plačiai remiamasi mokslinės literatūros analize. Antroje ir trečioje dalyje gilinantis į organizacines struktūras taip pat ekonomikos ir kultūros vadybos sąsajas cituojami įvairūs skirtingų autorių moksliniai straipsniai, formuluojamos išvados.

Kultūros programų ir projektų planavimas

Kintančios kultūros vadybos raidos aplinkybės reikalauja kreipti deramą dėmesį į vieną svarbiausių kultūros vadybos funkcijų – kultūros procesų planavimo raišką, kurią geriausiai atspindi kultūros programos ir projektai. Prieš pradėdant analizuoti kultūros programų ir projektų teorinius ypatumus svarbu pastebėti, jog visas su kultūros sritimi sietinas sampratas vienija ta pati problema – akademinės bendruomenės kontekste nesutariama dėl formuluočių ir sąvokų. Pačios kultūros įvardijimų mokslinėje literatūroje aptinkama kone daugiausiai. Siekiant išvengti nuolatos pasikartojančių kultūros sampratos analizių, šiame straipsnyje sutinkama su D. Britanijos kultūros studijų mokslininko R. Williams pasirinkta pozicija kultūrą traktuoti, kaip bendrą intelektinį, dvasinį ir estetinį vystimosi procesą, ypatingą tautos, grupės žmonių ar tam tikro istorinio laikotarpio gyvenimo būdą bei intelektinę, meninę veiklą ir kūrinius, kaip ženklinančią praktiką (Černevičiūtė 2007). Kultūros vadyba apibūdinama kaip vadyba kultūros ir meno srityje, nes kultūra ir menas gali optimaliai realizuotis ir vystytis tik atitinkamomis komunikacinėmis, technologinėmis, organizacinėmis, socialinėmis, teisinėmis ir ekonominėmis sąlygomis. Prasminis meno ir kultūros sąryšis, jų savitarpio santykis, nulemia kultūros vadybos veiklos sritį (Rauhe 2004). Nepriklausomai nuo istorinės teorijų raidos planavimo funkcija visuomet egzistavo kultūros reiškinių vadybos kontekste. Neretai planuojama netgi nesivadovaujant konkrečia teorija, tačiau planavimo, kaip pirminės vadybinės funkcijos svarba akcentuotina suvokiant programų ir projektų kultūros sektoriuje reikšmę – juk kiekviena programa ir projektas, juos deramai planuojant, tampa strateginiu sąryšiu tarp esamos situacijos ir norimų pokyčių, būsimų veiksmų rezultatų, tarp susiklosčiusių aplinkybių ir vizijos, kurios kryptingai yra pasiryžtama siekti.

Strateginio planavimo kaip metodo vaidmuo ir reikšmė modernios visuomenės kultūros vadybos sektoriuje sparčiai didėja. Tai susiję su intensyviais socialiniais, technologiniais pokyčiais. Viešųjų institucijų veikloje jau ketvirtame dešimtmetyje imta kreipti didesnę dėmesį programų ir projektų vystymui. Vakarų valstybėse verslo programų ir projektų vystymui skiriamas ypatingą dėmesį pastebėta, jog jų realizavimo sėkmę vis labiau ėmė lemti strateginio planavimo elementai

(Denhardt 1991). Strateginio planavimo kultūros srityje efektyvumą lemia ir susiklostančios planavimo taikymo sąlygos, ypatingai svarbūs tampa valstybių strateginiai prioritetai, jų tarpe ir ekonominiai, socialiniai. Strateginis planavimas kultūroje priklauso ir nuo lyderių gebėjimų, konkretaus regiono kultūros problemų, jų identifikavimo tikslumo, kultūrinių vartotojų poreikių, vadybininkų žinių apie programas ir projektus, jų realizavimą. M. Bryson teigia, kad yra keletas vadinamųjų strateginių pasikeitimo ciklų, kurių kiekvienas išreiškia tam tikrą specifinę strateginę veiklą: organizacijos veiklos kryptį nustatymas; bendrųjų politikos kryptį formulavimas; išorinis ir vidinis organizacijos įvertinimas; suinteresuotųjų (interesų grupių) pozicijų išryškėjimas; esminių problemų identifikavimas; kiekvienos esminės problemos strategijos rengimas; planavimas ir planavimo procedūros; planavimo įgyvendinimas; esminių sprendimų priėmimas; sprendimų įgyvendinimo veiksmai; baigiamasis monitoringas ir rezultatų vertinimas (Bryson 1995). Strateginis planavimas didina kultūros organizacijų atsakomybę ir gerina jų veiklą sprendžiant esmines vidaus ir išorės problemas, leidžia lanksčiau ir efektyviau keisti veiklos kursą priklausomai nuo aplinkybių, t.y. strateginį mąstymą tvirtai susieja su strateginiu veikimu (Raipa 2007). Kultūros programų ir projektų planavimo sąlyga būtina šiuolaikinės kultūros vadybos raidos kontekste. Siekiant kultūros vadybos programinio ir projekcinio tobulinimo, planavimą reikalinga kiek įmanoma modernizuoti, efektyvinti, atliekant išsamias tiriamąsias analizes, aktyvinant planavimo bei kultūros srities sampratų detalizavimą. Atsitiktinių projektų vykdymas iššvaisto dažnai itin ribotus kultūros organizacijų išteklius, darbuotojai apkraunami nemokamais darbais, tai sukelia stresą ir mažina jų motyvaciją dalyvauti projektuose (Kuiziniene 2007). Tik strateginės programų ir projektų kontrolės sistema užtikrina reikiamą informaciją apie sistemos pranašumus ir trūkumus, kuriant strateginės kontrolės sistemas remiamasi veiklos audito rekomendacijomis, savianalizės išvadomis, piliečių vertinimo apžvalgomis (Arimavičiūtė 2005).

Planavimas – kaip būsimos veiklos sumanymas, glaudžiai susijęs su informacijos kaupimu, prognozavimu ir sprendimų priėmimu. Kultūros projektų ir programų planavimą reikalinga nuolatos analizuoti, vertinant tarptautines globaliųjų kultūros dokumentų strategines praktikas. Programos ir projektai tampa kultūros politikos formavimo ir įgyvendinimo teisinių politinių ir etinių ideologinių priemonių išraiškos forma, taip pat jie materializuoja kultūros vadybos rezultatus. Mokslinėje literatūroje teigiama, jog kuo daugiau kultūrinę veiklą skatinančių ir kuo mažiau ją administruojančių bei kontroliuojančių priemonių, tuo demokratiškesnė bendroji kultūros aplinka ir tuo geresni kultūros vadybos rezultatai įvairiose gyvenimo srityse. Detalizuojant kultūros programų ir projektų planavimo ypatybes galima pastebėti, jog kultūros programa – tai ilgalaikės raidos dokumentas, apibrėžiantis konkrečios srities vystymą, o kultūros projektas – specifinio sumanymo realizavimo būdų metodika, atitinkanti kurios nors iš globaliųjų kultūros programų tikslus, arba orientuota į trumpalaikius kūrybinius rezultatus. Planavimas nevienodai reiškiasi inicijuojant programą ir visai kitą pobūdį įgauna ruošiant

projektą. Paprastai programos planavimas trunka ilgiau, yra veikiamas daugybės faktorių, reikalauja daugiau situacijos tyrėjų ir analitikų, yra ypatingesnės svarbos, dažniausiai valstybinio lygmens ar organizacijos inicijuotas kultūrinės veiklos strateginis numatymas. Projekto planavimas siejamas su detaliaisiais veiksmų planais, įgyvendintojų išskyrimu, konkrečių griežtų terminų apibrėžimu. Žinomas projektų vadybos specialistas J. Turneris projektą apibūdina kaip kompleksines, koordinuojamas pastangas, apribotas darbų apimtį, biudžeto, laiko, išteklių bei kryptingų specifikacijų, siekiant naudingų pokyčių (Kaziliūnas 2008). Kultūros programa neabejotinai tampa viešu dokumentu, kuriame fiksuojama procedūrų ir taisyklių visuma, nustatyti tikslai, uždaviniai, jų įgyvendinimo vertinimo kriterijai, priemonės, lėšos ir tikėtinas programos poveikis (Bučinskas, Raipa, Staponkienė 2004).

Valstybių finansuojamos kultūros programos apibrėžia nacionalinius tikslus įvairiose kultūros srityse ir tų tikslų siekimo būdus, taip pat tampa esminėmis kultūros vadybininkų veiklos gairėmis, siekiant valstybinio dalinio kultūros projektų finansavimo. Kultūros projektu tikslinga įvardinti unikalios kultūrinio sumanymo realizavimo gairių visumą, apjungiančią ne tik projekto misiją, viziją, strateginius įgyvendinimo planus, bet ir projekto biudžeto sąmatą, vykdytojų komandos kvalifikacinių gebėjimų sąrašą ir pareigybes, numatomo rezultatus, poveikį tikslinėms grupėms, projekto auditoriją ir t.t. Efektyvus kultūros projektų valdymas priklauso nuo daugybės valdžios institucijų sprendimų derinimo ir aprobavimo mechanizmo (Žalpus 2007). Kultūros programų įgyvendinimo atsakomybę siejant su viešojo sektoriaus subjektų veikla, reikalinga pastebėti, jog programų formavimas bei projektų tikslų atitikimas programose įvardintiesiems dažnai yra paveiktas pasaulinių kultūros programų įgyvendinimo praktikos. Viena pagrindinių tarptautinių kultūros prioritetus apibrėžiančių programų yra Europos Sąjungos programa „Kultūra“ (2007–2013 m.), kurios pagrindu planuojami tokie veiksmai: parama kultūrinei veiklai (daugiamečiai tarptautinio bendradarbiavimo projektai, literatūros vertimai), specialieji veiksmai („Europos kultūros sostinės“, apdovanojimai, bendradarbiavimas su trečiosiomis šalimis ir tarptautinėmis organizacijomis), parama institucijoms, teikiančioms kultūrinės paslaugas ar projektus Europos lygiu kultūros srityje, kultūros srities organizacijų tinklų kūrimas (Jatkauskas 2007). Ilgalaikiai Europos ir pasaulio kultūros srities planai, tokie, kaip skirtingų valstybių kultūros politikos nuostatos, Europos Sąjungos kultūros strateginiai dokumentai, UNESCO nuostatai ir kultūros politikos gairės, atsispindinčios įvairiuose globaliniuose projektuose veikia kultūros programų ir projektų planavimą skirtingose valstybėse, kultūros organizacijose. Tarptautinės ilgalaikės kultūros programos: „Europos ekonominės erdvės (EEE) ir Norvegijos finansiniai mechanizmai“ (Europos kultūros paveldo išsaugojimo programa), „Media 2007“ (2007–2013 m.) (Europos vaizdo ir garso rėmimo programa), „Europos audiovizualinio sektoriaus rėmimo programa“, „Europa piliečiams“ (2007–2013 m.), „Veiklus jaunimas“, „Mokymosi visą gyvenimą programa“,

Europos Bendrijų iniciatyva „Interreg“, Šiaurės ministrų tarybos biuro programos „Closer Culture Neighbours“ ir „Sleipnir“ ir kt. įrodo, jog planavimas gali būti kultūrinių procesų valdymo veiksmingumo garantas, taip pat patvirtina mokslinėje analizėje nuolat išskiriamas esmines priežastis, sąlygojančias planavimo poreikį kultūros sektoriuje: būtinybė laiku susidoroti su permainingomis; neplanuodami darbų, darbuotojai negali žinoti savo veiklos rezultatų vertės; planas disciplinuoja kultūros vadybininką, planavimas kultūros organizacijoje svarbus ir kaip socialinis veiksnys (dalyvavimas planavimo procese ugdo darbuotojų lojalumą) (Stoškus, Beržinskienė 2005).

Kultūros programos ir projektai, veikiami naujausių vadybos ir administravimo teorijų yra skatinami orientuoti į rezultatyvumą bei efektyvumą. Kultūros vadybos orientyrai išsiplėtė ir erdvės ir laiko požiūriu, pačiai kultūrai įvairiose visuomenėse įgavus skirtingų bruožų, kultūros vadyba persiorientuoja į visai kitą statusą. Vystantis kultūros vadybos praktikai, jos teorinė plėtra buvo ryškiausiai siejama su tokiomis vadybos teorijomis, kaip mokslinio valdymo mokyklos teorija (autorius F. W. Taylor (1856-1915)), klasikinės organizacijos teorija (autoriumi laikomas H. Fayol (1841-1925)), biheivoristinė mokykla (siejama su E. Mayo, F. J. Roethlisberger), naujoji viešoji vadyba ir naujasis viešasis valdymas. Biheivoristinės arba žmonių santykių mokyklos teorijos principai šiuolaikinėje kultūros vadyboje atsiskleidžia mėginant identifikuoti kultūros vadybininkų socialinius poreikius, kurių visumoje išskiriami ir su kultūra sietini poreikiai. Ši teorija taikoma ir analizuojant organizacijų vidaus kultūrą. Naujasis viešasis valdymas atsiskleidžia jungiant viešojo ir privataus sektoriaus iniciatyvas formuojant kultūros politiką, decentralizuojant atskirų sprendimų priėmimą ir tokiu būdu veikiant kultūros vadybos aplinkybes. Nors planavimas pats savaime ir negarantuoja kultūros programų ar projektų sėkmės, tačiau nukreipia į ją. Planavimas kintančios kultūros vadybos raidos sąlygomis ateityje siejamas su naujų kultūrinių formų, stilių ir praktikų išvalga, įvairių vadybos teorijų metodų derinimu, siekiu kultūros globalizaciją, dažnai vis dar vienkryptę, paversti tarpusavio mainais, kurie būtų grindžiami abipusiu kultūriniu pripažinimu, skatintų ir integraciją, ir skirtumą išsąmoninimą. Kultūros programa ir projektas padėtų kurti kūrybiškas iniciatyvas, siektiną inovacijų gimimą kultūros sektoriuje. Tik efektyviai planuojami strateginiai projektai bei programos stiprins kultūros vadybos orientaciją į rezultatus, skatins spręsti įvairaus lygio problemas, plėtoti tarptautinį kultūrinį bendradarbiavimą, inicijuoti kultūros organizacinių struktūrų modernizavimą, reikalingą išpareigojimų persikirstymą.

Kultūros organizacinių struktūrų vieta ir reikšmė

Kultūros organizacinių struktūrų patirtis reikalauja sukurti sistemą, kuri padėtų organizuoti su kultūros sritimi siejamų programų ir projektų įgyvendinimą, taip pat kultūros reiškinių ir procesų vyksmą. Kultūros organizacinės struktūros apima visus organizacinius bei institucinius lygmenis, siejamus su kultūros sektoriumi,

ar jo problematika. Bet kokia kultūrinė veikla prisideda prie visuomenės integracijos, kurdama ir palaikydama neregimus pasaulio aiškinimo modelius, individualius orientyrus ir kolektyvinę veiksmų koordinaciją (Klein 2008). Todėl kaip kultūrinės veiklos skatintojai – organizacinės struktūros atlieka svarbų vaidmenį konkurencingumo sąlygomis, globalaus pasaulio kontekste. Kultūros organizacines struktūras galima apibrėžti kaip priemonių, sistemų ir sąlygų visumą, skatinančią tikslingą kultūros srities vystymą. Organizacinėms kultūros srities struktūroms Lietuvoje galima priskirti ne tik įvairias kultūros institucijas, bet ir nevyriausybinių sektoriaus kultūros krypties organizacijas, privačios kultūrinės iniciatyvos struktūrinius darinius, kurių veiklos tikslai susiję su kultūros plėtra, sklaida, meninėmis kūrybinėmis priemonėmis ir t.t.

Viešojo sektoriaus kultūros organizacinių struktūrų visumoje kiekvienoje valstybėje išsiskiria sprendimus inicijuojančios institucijos, nacionalinio lygmens kultūros politikos formuotojai ir regionų kultūros puoselėjimą mėginančios skatinti organizacijos. Bet kokio pobūdžio viešųjų kultūros institucijų veikla stebima, analizuojama ir vertinama kultūros organizacinių kontrolės struktūrų. Lietuvoje susiduriama su daugybe kultūros organizacinių struktūrų vidaus problemų, taip pat neretai gvildenamos hipotetinės prielaidos, jog pačioje valstybinėje kultūros formavimo sistemoje stinga potencialiai aktyvių institucijų – darinių, kurie aprėptų ne tik į rezultatus orientuotos kultūros politikos formavimą, bet ir veiktų atsižvelgiant į naujausias ir pažangiausias kultūros vadybos metodus. Tiek LR Seimo, tiek ir kitų kultūros politikos įgyvendinimo proceso dalyvių – institucijų veikla Lietuvoje yra socialiai reikšminga, nes inspiruoja pokyčius įvairiose srityse. Tačiau Seime veikiančio „Švietimo, mokslo ir kultūros komiteto“ įtaka ir veiklos reikšmė kultūros sektoriui šalyje vertinama prieštarai, komiteto rengiami siūlymai ir rekomendacijos Vyriausybei bei savivaldybėms dėl švietimo, mokslo, kultūros ir informacijos teikimo kuria tik vadinamuosius pamatus valstybinių kultūros politikos prioritetų raiškai, bet nepakankamai atspindi kultūros srities problemų ištyrimo lygį ir nepakankamai akcentuoja modernios kultūros vadybos poreikį (Vilkončius 2007). Atsižvelgiant į tai, jog politiniai sprendimai yra visuomet neatsiejami nuo tam tikros elgsenos (Klein 2008), reikalinga siekti, jog Seime priimami sprendimai skatintų būtent norimus pasiekti veiksmus kuriant palankias sąlygas plėtoti efektyviai kultūros vadybai Lietuvoje. Kiekviena kultūros srities organizacinė struktūra savaip reikšminga ir svarbi šalies nacionalinės kultūros visumoje. Tačiau norint kreipti įvairių valstybių kultūros vadybos raidą į gerai stukturizuotų organizacinių mechanizmų veiklos rezultatus, reikia skatinti šalių valdžios atstovus skirti pakankamą dėmesį problemų politinei analizei, taip pat aktyvinti privataus ir nevyriausybinių sektorių kultūrinę veiklą, progresyvias individualias kultūros vadybos iniciatyvas. Tai, kaip konkrečioje visuomenėje keliama politinė problema ir kokiais teisės nustatytais būdais įgyvendinama atitinkama politika, visada priklauso ir nuo bendros visuomenės raidos būklės (Klein 2008). Keisti visuomenės požiūrį kultūros vadybos reikalingumo aspektu nėra trumpalaikis

tikslas. Tik nuolatinis visuomenės grupių informavimas, ugdymas, bei viešojo sektoriaus sprendimų didesnis viešumas, aktyvi kritika ir nuolatiniai srities problemų sprendimai gali padėti deramai stukturizuoti viena nuo kitos priklausančių kultūrinių organizacijų veiklą. Partnerystės ryšiai, kolegialumas, nuolatinis bendradarbiavimas ir gerosios patirties sklaida turi tapti progresuojančių kultūrinių organizacinių darinių ilgalaiškės ir perspektyvios veiklos prielaida. Valstybės ir viešojo sektoriaus uždavinys kintančiame kultūros vadybos kontekste – ne tik dalinti subvencijas, palaikyti kultūrinės įstaigas ir infrastruktūras, bet ir megzti santykius, skatinti kooperaciją (Weber 2008). Aktyviausiai šalies bendrąjį kultūros lygį atspindėti turėtų moderni ir socialiai aktuali pagrindinių viešojo sektoriaus institucijų veikla. LR Seimo funkcijos, apibrėžtos šalies Konstitucijoje, sietinos su kultūros politikos formavimo procesais atsiskleidžia svarstant įstatymus, priimant biudžetą, nustatant mokesčių tarifus ir kt.

Ypatingą reikšmę kultūros vadybos raidai šalyje patvirtina kultūros prioritetus apibrėžianti Vyriausybės veikla, kurios programoje įvardijama, kokia bus kultūros politika per artimiausią kadenciją – ketverius metus, o tai, neabejotinai veikia ir šalyje pasireiškiančias kultūros vadybos tradicijas. Iki šiol, po kiekvienų rinkimų į Seimą keičiantis Lietuvą valdančioms politinėms jėgoms, o kartu ir Vyriausybėms, neretai atsitinka taip, kad naujieji valdžios atstovai kultūros politiką ir administravimą pasuka daugiau ar mažiau kita linkme nei buvusieji (Vilkončius 2004). Tokia probleminė situacija nekuria reikalingų prielaidų kultūros vadybos efektyviai raidai šalyje, kelia įvairias grėsmes, susijusias su aiškių ilgalaiškių tikslų visuotinai pripažįstamų formuluočių nebuvimu, kultūros strateginių kryptių valdymo modernizavimu ir pan. Įvertinant tai, jog kiekvienai valstybės politikai tarptautiniame bendradarbiavimo lygmenyje svarbi tampa aukščiausių šalies pareigūnų diktuojama pozicija bendriausiais globaliniais klausimais, aštrėja ir Prezidentų tiesioginių funkcijų sąsajos su galima kultūros politikos tikslų bei kultūros vadybos raidos tarptautine perspektyva. LR Prezidento funkcijos, siejamos su kultūros politikos formavimo procesu atsiskleidžia per poveikį Seimo, Vyriausybės, teisminės sistemoms. Prezidento patarėjas kultūros politikos klausimais informuoja Prezidentą apie procesus ir situacijas, atsirandančias kultūros politikos srityje. Savo ruožtu šalies vadovas atstovauja šalies kultūros vystymo pasirinktai pozicijai. Neabejojama ir Prezidento, kaip valstybės įvaizdžio formuotojo tarptautiniame kontekste įtaka šalies kultūros vadybos procesų pripažinimui pasaulyje, nacionalinės kultūros sklaidai.

Viešojo sektoriaus organizacijų visumoje glaudžiausiai su kultūros vadybos praktika Lietuvoje siejama Kultūros ministerija, kurios misijoje apibrėžiamas siekis sudaryti sąlygas nacionalinės kultūros tęstinumui, plėtrai ir sklaidai, laisvai visuomenės kultūros raiškai ir dalyvavimui kultūrinėje veikloje, vertybių apsaugai. Ministerija skatina formuoti ir padėti atskleisti visuomenės dvasines vertybes, plėtoti ir ugdyti kūrybišką, demokratinę, laisvą ir atvirą visuomenę. Vykdydama programinių kultūros projektų finansavimą šalyje ši struktūra aktyvina kultūros procesus, skirsto lėšas, akcentuoja išskirtinės paramos probleminėms

kultūros sritims, tokioms, kaip kultūros paveldas, regioninė plėtra, socialinis ir kultūrinis dialogas, suteikimo svarbą. Labiausiai paplitusios biurokratinio organizavimo formos viešojo sektoriaus kultūros srities institucijoje ne visuomet užtikrina jų sklandų veikimą, kadangi privačias iniciatyvas slopina biurokratinio mechanizmo trikdžiai, neaiški valstybinė politinė pozicija neskatina individų motyvuotai pristatyti asmenines kultūros vystymo idėjas, į skirtingus administracinius lygmenis skaidomas kultūros valdymas nepakankamai skaidriai atspindimas rezultatų analizėmis.

Sėkmingam socialinių partnerių bendradarbiavimui dabartiniu laikotarpiu būtina: pakeisti valdžios įstaigų tradicines hierarchines valdymo formas komandinio darbo formomis; tiesioginį paslaugų teikimą pakeisti į rinką orientuotu katalitiniu paslaugų teikimo metodu, valdžios įstaigai pasiliekančią tik priežiūros funkciją; atsisakyti biurokratinio komandavimo, įgaliojimus suteikiant bendruomenei; pereiti nuo centralizuoto į decentralizuotą politikos ir programų formavimą bei įgyvendinimą, gausiau į tą procesą įtraukiant piliečius; koncentruoti dėmesį į rezultatus, o ne į įeigą; slaptą sprendimų priėmimą pakeisti administracine, finansine ir politine atsakomybe; biurokratinį paternalizmą pakeisti bendruomenės įgaliojimu ir aktyviu pilietinės visuomenės organizacijų įtraukimu (Domarkas 2007). Tokie kultūros organizacinių struktūrų pokyčiai padėtų užtikrinti ir kokybiškesnę kultūros vadybą. Kadangi kultūros vadybą Lietuvoje, o tuo pačiu ir kultūros organizacinių struktūrų kontekstą, yra ištikusi mokslinėje literatūroje įvardijama trejopa krizė, būdinga ir Vakarų Europai, ir ypač Rytų Europos šalims, organizacinių struktūrų veiklos reikšmę lemia daugelis dalykų.

Kultūros biudžetų deficitas reiškia neišvengiamą perversmą, kurį patirs daugybė metų kurtos struktūros. Šią struktūrų krizę reikia pasitikti kultūros administravimo reforma, kurios pagrindiniai tikslai – daugiau lankstumo ir asmeninės atsakomybės, didesnis efektyvumas, artimumas piliečiams, paprastesni metodai (Weber 2008). Kultūros administravimo ir kultūros politikos reforma, kuri nėra vien techninis organizacinis uždavinys, ji taip pat turi apimti turinio ir struktūros aspektą: būtina keisti kultūros politikos supratimą, labiau orientuotis į piliečius, deleguoti atsakomybę, perkelti uždavinius į trečiąjį sektorių, stiprinti pilietinius įsipareigojimus, galų gale persvarstyti santykį pilietis – valstybė – visuomenė. Kultūros politikos scenovaizdį veikia naujos temos: privatizacija, viešojo ir privataus sektorių partnerystė, naujasis viešasis valdymas, reguliuojančių aktų srauto mažinimas, apskritai dereguliacija ir debiurokratizavimas, valstybės ir administravimo decentralizavimas, lankstesnis finansų ūkis pasitelkiant globalinius biudžetus ir į rezultatus orientuotą finansavimą, uždavinių perleidimas trečiajam sektoriui, decentralizuota atsakomybė už išteklius, vadovavimas atsiribojant gairių pateikimu ir t.t. (Weber 2008).

Reikia plėsti išsamias diskusijas dėl kultūros vadybos ir organizacinių šio sektoriaus struktūrų ne tik todėl, kad diskusijos dėl finansavimo ir taupymo nepakankamos ir, kad pradėdant administravimo reformą pernelyg pabrėžiamas techninis jos aspektas, bet ir todėl, kad iš esmės pasikeitė politinės ir visuomeninės sąlygos,

kuriomis šiandien vykdoma kultūros politika. Taigi, be finansinės ir struktūrinės kultūros vadybos krizės, susiduriame su koncepcine jos krize (Weber 2008). Kintančiomis politinėmis sąlygomis visuomenėse išsivysto daugybė skirtingų požiūrių į veiklos rezultatyvumą kultūros srityje, pačios kultūros kaip sektoriaus valdymą. Vienas iš požiūrių, neigiamai veikiančių kultūros organizacijų struktūras, yra mechanistinis organizacijos veiklos konteksto traktavimas, pamirštant kultūrai artimą ir aktualią individų veiklos reikšmę. Žmogiškieji ištekliai negali būti tik paprastas mechanistinės organizacijų efektyvumo teorijos priedėlis, būtina organizacijų komponentų struktūroje deramą dėmesį skirti ir motyvaciniam personalo elgsenos aspektams (Raipa 2007). Pasaulį ištikusios ekonominės krizės kontekste vėl pradėta diskutuoti apie amžinųjų vertybių įtaką kultūrinių procesų valdymui, apie žmonių, kaip ne tik visuomenės poreikius tenkinančių „sraigėlių“, bet ir kaip individų savirealizaciją kuriant, dominant kultūra, atsižvelgiant į esminius asmenybės brandos bei vertybinius etinius ideologinius klausimus.

Visuomenines kultūros sąlygas XXI a. pradžioje lemia sinchroniškai užgriūvančios senos, naujos ir būsimos krizės: dar neišsprendėme pagrindinių besibaigiančios industrinės epochos problemų (nedarbas, ekologinė katastrofa) ir naujosios informacinės epochos krizių (globalizacija, individualizacija, suvokimo krizė), o jau susiduriame su būsimos genetinų technologijų epochos grėsmėmis (Weber 2008). Remiantis šia pesimistine kultūros sektorių ir jo vadybą veikiančia nuostata, tikslinga akcentuoti, jog organizacinių kultūros struktūrų visuomenėje turi būti siekiama darbos. Ne tik viešosios struktūros vykdo kultūros politiką, privačių ir nevyriausybinių organizacijų indėlis taip pat yra didžiulis ne tik Lietuvoje, bet ir įvairiose kitose Europos valstybėse. Pasaulio mastu privataus sektoriaus veiklos rezultatai kultūrai gaivinti ir puoselėti ypatingai ryškėja tokiose Vakarų valstybėse, kaip JAV, Kanada ir kt. Bet kokio pobūdžio juridinis kultūrinės veiklos reguliavimas, įsakymai, įsakai, nutarimai ir t.t., neaplenkia ir privačių kultūros įstaigų (Klein 2008). Tai padeda kurti atskaitingų organizacijų tinklą, tačiau jų atsakomybė už vykdomus kultūrinius projektus, masinės kultūros įtakos faktoriai, neaplenkiantys verslo sprendimų, turi būti efektyviai reguliuojami arba bent jau derinami su bendraja šalies kultūros situacijos siekiamybe.

Kultūros raida regionuose Lietuvoje rūpinasi ne tik apskričių viršinių administracijos, jų atitinkami departamentai, rajonų savivaldybių kultūros skyriai, kuriantys rajono kultūros sistemą, inicijuojantys bei skatinantys kultūros įstaigų bendradarbiavimą, integruojantys į visuomenę, miestų kultūros skyriai, užsiimančios kultūrinės veiklos kuravimu konkrečiame mieste, bet ir įvairios nevyriausybines organizacijos. Puoselėti kultūrinę aplinką, rūpintis kultūros tradicijų tęstinumu ir plėtoje, atsižvelgiant į regiono savitumą ir poreikius, analizuoti kultūros problemas ir būklę, rengti kultūros veiklos plėtotės programas, informuoti visuomenę apie kultūros esamą situaciją, jos perspektyvas, kurti informacinio aprūpinimo sistemą – tai tik keletas iš nevyriausybinių kultūros organizacijų tikslų. Visiškai privačios kultūros įstaigos (privačios galerijos,

teatrų ir koncertų agentūros, parodų biurai ir t.t.) paprastai labiausiai tolimos kultūros politikai, nors ir jos priklauso nuo kultūros politikos sprendimų. Miesto administracija gali nuspręsti, kad abonementinius koncertus organizuos ne miesto kultūros įstaiga, o privati koncertų agentūra arba, kad kokį nors parodos projektą įgyvendins privatus parodų biuras (Klein 2008). Tačiau nevyriausybiinių organizacijų ir viešojo sektoriaus ryšys kultūros vadybos kontekste yra pakankamai glaudus, įvertinant faktus, jog neretai įvairios savivaldybės tampa tam tikrų NVO steigėjomis, pačios NVO ieškomos pritarėjų ir partnerių veiklai realizuoti kreipiasi į departamentus, ministeriją ar pan. dėl paramos, juridinio projekto patvirtinimo, ar tiesiog pritarimo jų puoselėjamos idėjoms.

Specialiosios kultūros organizacijos – muziejai, muzikos mokyklos, teatrai, privačios galerijos, sociokultūriniai centrai, aukštosios liaudies mokyklos – visos jos yra „kultūrinės įmonės“ ir visoms joms pirmiausia reikėtų žinoti savo vidines galimybes ir ribas. Norint prasmingai strategiškai planuoti veiklą, vien tokių žinių nepakanka (Klein 2008). Reikia įvertinti naujus kultūrinės visuomenės tikslus, poreikius, analizuoti kintančią organizacinių struktūrų aplinką. Skirtingos kultūros vadybos darbo ir veiklos sritys nevienodai priklauso nuo kultūros politikos: kuo artimesnis kultūros politikai organizacinis kultūros įstaigos lygmuo, tuo priklausomybė didesnė (Klein 2008). Socialinės kontrolės institucijų funkcionavimo sėkmės indikatorius gali būti ir visuomenės pasitikėjimas šiomis institucijomis (Degutis 2002). Prastas kultūros organizacinių struktūrų veiklos vertinimas ir nepasitikėjimas jų kontrolės įstaigomis skatina neigiamą kultūros organizacijų sektoriaus įvaizdžio formavimąsi. Taip pat tokia situacija didina nusižengimų nustatytoms normoms tikimybę.

Kompetentinga kultūros vadyba, būtent menas realistiškai numatyti ir įgyvendinti prasmingas galimybes organizuojant kultūros instituciją ar kultūros projektą ir užtikrinant jų turiningą raidą. Spręsdamos tokio pobūdžio uždavinius kultūros organizacinės struktūros vis dažniau priverčiamos užimti gynybinę padėtį, nes išivyrujančios komercinės jėgos neleidžia pamiršti, jog turinčių puoselėti ir skatinti kultūrinį visuomenės gyvybingumą organizacijų profesionali vadyba iš esmės grindžiama ekonomikos vadybos patirtimi.

Kultūros vadyba besiformuojančios rinkos perspektyvoje

Kultūros sektorius apima skirtingas kultūrinės paslaugas ir produktus, kurie yra kuriami, pristatomi visuomenei, platinami, įgauna įvairias tęstinumo formas, neretai yra siūlomi, kaip ne tik rekreacinius ir saviraiškos poreikius tenkinantys reiškiniai, bet ir kaip alternatyva materialiojo pasaulio vartotojiškai tendencijai. Nepaisant to, jog kultūra irgi yra vartojama, bet jos esminis tikslas kurti dvasinę naudą, o ne ekonominę, globalizacijos veikiamame pasaulyje ryškėja ir kultūros ekonominis potencialas, įtaka įvairioms rinkos tendencijoms. Pagrindiniai globalios kultūros vadybos tikslai apima diskusijas, susijusias su pliuralizmu (daugiakalbiškumas, daugiaetniškumas, išpajiniojęs į viešojo transliavimo politiką, ir kultūrinis turizmas), ekonomine kultūros

sektoriaus svarba (kultūros ir kūrybinė industrija, verslininkystė), kultūros sektoriumi, kaip meno ir kūrybos raidos strategijų dimensija, technologine nauda ir problemomis, naujais susivienijimais ir partnerystėmis (Weber 2008). Kultūros ekonomikos studijų kontekste plačiai diskutuojama inovacijų temomis, kultūros realia finansine nauda valstybėms, tačiau vis dar nepakanka kultūros vadybos vertinimų besiformuojančios rinkos aplinkybėmis. Diskusijos, susijusios su ekonomine kultūros sektoriaus svarba, jau turi tradicinių formų, kurios remiasi kultūros ekonomika, konkrečiais tyrimais (poveikio tyrimais), dideliais praktiniais projektais ir jų vertinimu. Ekonomikos įtaka yra tiriama nustatant miestų ir regionų festivalių, kitų kultūrinių reiškinų ekonominę naudą. Sprendimų priėmėjai taip pat yra susiję su ekonomine nauda, teikiama miestų ir regionų kultūros institucijų (Weber 2008). Ekonomikos suvokimo kaitą lėmė teorinės sąvokų sistemos ir mokslinės ekonomikos metodikos, kurios po A. Smith (1723-1790) darė įtaką Naujiesiems laikams. Nuo to laiko, kai konkuruojančios ūkio sistemos, tarp kurių ypač išsiskyrė socialistinis planinis ūkis, beveik išnyko kaip menkiausiai efektyvios, svarstomi tik įvairiausi rinkos ekonomikos variantai.

Rinkos ekonomikos koncepcija – tai ilgalaikės istorinės raidos padarinys, gamintojų, prekybininkų ir ypatingus rinkos mainus tvarkančių institucijų (įstatymų, rinkos taisyklių, valstybės privilegijų) suformuota praktika, kuri tebėra evoliucinis procesas, grindžiamas bandymų ir klaidų metodu: išlieka ir toliau vystoma tai, kas pasiteisina, visa kita atmetama kaip nereikalinga (Weber 2008). Kultūros vadybos plėtra besiformuojančios rinkos ekonomikos sąlygomis taip pat remiasi atmetimo, kas nepasiteisina tendencija. Nėra universalių kultūros vadybos taisyklių, padedančių pasiekti norimą teatro lankytojų skaičių, išplatinti didžiausią kiekį bilietų į kultūrinį renginį ar parduoti kuo didesnę skaičių muzikinių kompaktinių plokštelių ir pan. Tačiau kultūrinės paklausos ir pasiūlos nuolatinė analizė, konkurencingumo tyrimai stiprina kultūrinių organizacijų vadybos ir ekonomikos žinias, tokiu būdu plečiant jų prisitaikymo prie besivystančios rinkos ekonomikos sąlygų galimybes. Mokslinėje literatūroje pripažįstama, jog kultūrą galima vertinti kaip ypatingą naudos sritį, kadangi kovojant dėl socialinės ar ekonominės lyderystės, kultūra tampa infrastruktūrą plečiančiu veiksmu. Tačiau niekuomet negalima tikėtis maksimalios kultūros sektoriaus ekonominės grąžos, kadangi dalis kultūrinių paslaugų ir produktų (pvz., elitinės kultūros apraiškos) nėra orientuoti į didelės visuomenės narių grupės kultūrinių poreikių tenkinimą. Filosofiniu požiūriu kultūros procesų tikslai nėra siejami su pelnu, tačiau kultūros ekonomikoje, kuriant naujus paslaugų ar produktų pristatymo visuomenei metodus gauto pelno dalis neretai investuojama į kultūrinę plėtrą ir tokiu būdu pelnas nėra siejamas su komerciniais tikslais.

Kultūros vadyba besiformuojančios rinkos kontekste turi orientotis į kultūrinių ir kūrybinių inovacijų skatinimą, į rezultatus nukreiptos veiklos plėtojimo potencialą, naujausias vadybos tendencijas. Valstybės lygiu turi būti užtikrinamas pagrįstas, o ne deklaratyvus kultūros plėtros prioritetų įvardijimas, skatinamas nevyriausybiinių organizacijų verslumas, privačios ilgalaikio pobūdžio kultūrinės iniciatyvos, privataus bei

viešojo sektorių partnerystė. Besiformuojanti rinka turi būti nuolat analizuojama, jos pokyčiai stebimi ir atitinkami kultūros vadybos postūmiai grindžiami žiniomis apie kultūros ekonomikos, tarptautinės politikos realijas.

Daugiakultūrinis gyvenimas tapo visos Europos tikrove. Vieningoje Europoje ir globalioje pasaulyje neteko prasmės tradicinė daugumos tautinių valstybių – vidinis kultūrinis homogeniškumas ir išorinė kultūrinė diferenciacija. Tačiau protu suvokdami, kad daugiakultūriškumas – anaipol ne „problema“ ir ne grėsmė asmeniniam saugumui ir kultūrinei tapatybei, veikiau galimybė „praturtėti“, vis dėlto praktikoje ir politikoje regime mažai iniciatyvų, kuriomis būtų siekiama stiprinti gebą jautriai ir atsakingai elgtis kultūrinių skirtumų aplinkybėmis ir kurti „pozityvų transkultūriškumą“ (Weber 2008). Tiek meninės, tiek kultūrinės inovacijos skatina įvairovę ypatingai svarbią nedidelės rinkos kontekste, aktyvina konkurencingumą. Kultūros vadybos raida besiformuojančioje rinkoje siejama su ilgalaikės ir perspektyvios kultūros politikos kriterijų įgyvendinimu: ateičiai derama kokybė, kultūrų sutarimas, tarpkultūrinis dialogas ir integruotos kultūrinės erdvės idėja, kultūrinės veiklos ilgalaikiškumas, gyvybingumas.

Vienu esminių kultūros vadybos tikslų rinkos sąlygomis tampa efektyvus pusiausvyros tarp ekonomikos reikalavimų ir tiesioginės rinkodaros būtinybės užtikrinimas. Analizuojant kultūros vadybos raidą bendrame ekonominių procesų kontekste ryškėja, jog nuostata kultūros sektoriaus vadybai taikyti ekonominės vadybos metodus nėra visuomet tikslinga, kadangi negalima pamiršti, jog gamybą ir vartojimą taip pat sieja kultūrinės vertybės. Todėl kultūros vadybos ir ekonomikos santykį valstybių lygiu visų pirma turi apibrėžti ilgalaikės kultūros politikos strateginiai dokumentai, o metodų įgyvendinimas turi būti užtikrinamas derinant kultūros tikslus ir būtinybę efektyviai panaudoti sektoriaus išteklius. Kultūros vadybos procesai taps dinamiškesni, jei bus vadovaujamosi įvairių tyrimų ir analizų išvadomis, kreipiamas deramas dėmesys kultūros ekonominėms galimybėms, vadybos inovacijoms bei nepamirštami esminiai sektoriaus prioritetai ir tikslai.

Išvados

Atsižvelgiant į tai, jog pastaraisiais dešimtmečiais iš esmės pasikeitė kultūros sąvoka, reikalinga akcentuoti, jog tai sąlygojo ir kultūros vadybos sampratos raidą, tačiau planavimo, kaip pirminės vadybinės funkcijos svarba ypatingai akcentuojama kultūros sektoriaus programų ir projektų įgyvendinimo kontekste. Efektyvus kultūrinių programų ir projektų planavimas gali tapti strateginiu sąryšiu tarp esamos situacijos ir norimų pokyčių, tačiau jį reikalinga nuolatos analizuoti, vertinant tarptautines globaliųjų kultūros dokumentų strategines praktikas ir atsižvelgiant į tai, jog metodika nevienodai reiškiasi inicijuojant programą ir visai kitą pobūdį įgauna ruošiant projektą. Ypatingą reikšmę strategiškai planuojant kultūros programas ir projektus įgauna valdžios institucijų sprendimų derinimo ir aprobavimo

mechanizmas, atskleidžiantis, jog siekiant kultūros vadybos programinio ir projekcinio tobulinimo, planavimą reikalinga kiek įmanoma modernizuoti, atliekant išsamias tiriamąsias analizes, aktyvinant srities sampratų teorinį detalizavimą.

Organizacinės struktūros atlieka svarbų vaidmenį konkurencingumo sąlygomis, globalaus pasaulio kontekste. Tačiau labiausiai paplitusios biurokratinio organizavimo formos viešojo sektoriaus kultūros srities institucijoje ne visuomet užtikrina jų sklandų veikimą, kadangi privačias iniciatyvas slopina biurokratinio mechanizmo keliami trikdžiai, o neaiški valstybinė politinė pozicija neskatina individų motyvuotai pristatyti asmenines kultūros vystymo koncepcijas. Sėkmingai kultūros organizacinių struktūrų veiklai būtina užtikrinti komandinio darbo formas, tiesioginį paslaugų teikimą pakeisti į rinką orientuotu paslaugų teikimo metodu, valdžios įstaigai pasiliekančią tik priežiūros funkciją, atsisakyti biurokratinio komandavimo ir pereiti į decentralizuotą politikos bei programų formavimą ir įgyvendinimą, į procesą įtraukiant piliečius. Kultūros organizacinėse struktūrose turi būti koncentruojamas dėmesys į rezultatus, o ne į įėigą, slaptą sprendimų priėmimą aktualu pakeisti į administracinę, finansinę ir politinę atsakomybę, nepamirštant, jog struktūrose reikalinga rūpintis ir motyvaciniais personalo elgsenos aspektais.

Kultūrinės paklausos ir pasiūlos nuolatinė analizė, konkurencingumo tyrimai gilina kultūrinių organizacijų vadybos ir ekonomikos žinias, tokiu būdu stiprinant jų prisitaikymo prie besivystančios rinkos ekonomikos sąlygų galimybes. Kultūros vadyba besiformuojančios rinkos kontekste turi orientuotis į kultūrinių ir kūrybinių inovacijų skatinimą, į rezultatus nukreiptos veiklos plėtojimo potencialo brandinimą. Valstybės lygiu svarbu užtikrinti pagrįstą, o ne deklaratyvų kultūros plėtros prioritetų įvardijimą, skatinant nevyriausybinių organizacijų verslumą, privačias ilgalaikio pobūdžio kultūrinės iniciatyvas, privataus bei viešojo sektorių partnerystę. Šiuolaikinės kultūros vadybos tolesnė raida besivystančios rinkos kontekste reikalauja tobulinti efektyvumo modelius ir kultūros vadybos analizės metodus.

Literatūra

- Arimavičiūtė, M. (2005). *Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas*. Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, Vilnius.
- Bryson, J. M. (1995). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*. Jossey – Bass Publishers, San Francisco.
- J. Bučinskas, A., Raipa, A., Staponkienė, J. (2004). Viešosios programos naujojo viešojo valdymo struktūroje. *Tiltai*, 2, 1–10.
- Černevičiūtė, J. (2007). Kultūros ir vartojimo kultūros sąsajos. *Rinkodaros priemonių valdymas kultūros įstaigų veikloje*, 7–28. Biznio mašinų kompanija, Vilnius.
- Degutis, M. (2002). Lietuvos politinė kultūra visuomenės kaitos sąlygomis. Kultūriniai ir socialiniai pokyčiai politinės bei ekonominės transformacijos laikotarpiu. A. Jankausko (sud), *Politinė kultūra ir visuomenės kaita*, 49–70. Naujasis lankas, Vilnius.
- Denhardt, R. (1991). *Public Administration. An Action Orientation*. Brooks Kole Publishing Company, California.

- Domarkas, V. (2007), Naujųjų viešojo administravimo raidos tendencijų kritinė analizė. A. Raipos (sud), *Naujoji viešoji vadyba*, 6-25. Technologija, Kaunas.
- Jatkauskas, J. (2007), Projekto rezultatyvumo ir tęstinumo pagrindimas, projektinių fondų paieška. L. Kublickienės ir E. K. Sviklo (sud), *Kultūros įstaigų projektų valdymas*, 113-156. Biznio mašinų kompanija, Vilnius.
- Kaziliūnas, A. (2008), Projekto auditas ir baigimas. *Viešoji politika ir administravimas*, 24, 49-60.
- Klein, A. (2008), Kultūros politika, G. Žaidytės (sud), *Kultūros politika*, 12-24. Baltos lankos, Vilnius.
- Kuizininienė, I. (2007), Bendrieji projektinių paraiškų rengimo principai ir jų pritaikymas rengiant su kultūra susijusius projektus. Projekto komandos formavimas ir valdymas. L. Kublickienės ir E. K. Sviklo (sud), *Kultūros įstaigų projektų valdymas*, 7-41. Biznio mašinų kompanija, Vilnius.
- Raipa, A. (2007), Strateginis planavimas viešajame administravime. A. Raipos (sud), *Viešasis administravimas*, 274-293. Technologija, Kaunas.
- Raipa, A. (2007), „Naujoji viešoji vadyba“ efektyvumo metodologijoje. A. Raipos (sud), *Naujoji viešoji vadyba*, 25-39. Technologija, Kaunas.
- Stoškus, S., Beržinskienė, D. (2005). *Vadyba*. Technologija, Kaunas.
- Stoškus, K. (2005). Nerimas dėl kultūros politikos. *Žurnalas Metai*. [Žiūrėta rugsėjo 10, 2009] <<http://www.tekstai.lt/index.php/zurnalas-metai/114-2005-m-nr-5-6-gegu-birelis/171-krescencijus-stokus-nerimas-dl-kultros-politikos.html>>.
- Vilkončius, L. (2007), Lietuvos kultūros politika ir kultūros įstaigų veiklos administravimas. A. Bartkevičiūtės., R. Bėkštos., Ž. Makselio (sud), *Šiuolaikinis kultūros įstaigų administravimas ir valdymas*, 55-89. Biznio mašinų kompanija, Vilnius.
- Vilkončius, L. (2004), Kultūros politiką lemia valstybės valdžios apsisprendimas/ E. Žalpio (sud), *Meno aritmetika – kultūros vadyba Lietuvoje*. 9-20. Tyto alba, Vilnius.
- Weber, R. (2008), Globalizacija ir demokratija: ar kultūros politikai reikia paradigmos kaitos?, G. Žaidytės (sud), *Kultūros politika*, 24-39. Baltos lankos, Vilnius.
- Žalpis, E. (2007), Tinkamas projekto veiklos pasirinkimas, tikslinių grupių poreikių nustatymas ir pagrindimas, projekto veiklų numatymas. L. Kublickienės ir E. K. Sviklo (sud), *Kultūros įstaigų projektų valdymas*, 41-72. Biznio mašinų kompanija, Vilnius.

MODERN ASPECTS OF CULTURAL MANAGEMENT DEVELOPMENT

S u m m a r y

When different countries in the world face threats resulting from decisions of economic policy, impact of globalisation as well as the importance of management practice development which is understood in different manner, the academic community does not pay enough attention to modern aspects of cultural management development, analysis of which shows the

possibilities for process management in cultural field and modernisation of structures, and encourages to continuously cherish cultural environment of the society which is the basis for cultural development, expression of innovations, nurturance of values, formation of creative personalities.

This article analyses the phenomenon of cultural management in the context of theoretical problem by assessing the cultural management in the processes of general management development, by analysing planning of cultural programmes and projects, by excluding important modern aspects related to management of cultural organisation structures, and by assessing the input of cultural management to the market economics under development. The outstanding situation of cultural management development is related to the particularity of the same cultural sector.

This article is aimed at analysing modern aspects of cultural management development. The object of the article is modern aspects of cultural management development. Tasks to reach the goal: to analyse planning of cultural programmes and projects, to describe the place and importance of cultural organisation structures, to analyse cultural management in the perspective of market under development. The article is divided into three sections where the method of classified analysis research, method of analysis of scientific literature, theoretical modeling and comparative methods are used.

In the article, cultural management is described as focused and rational management of cultural processes by planning, making decisions, controlling their execution and organising analyses. Each programme and project, if properly planned, may become strategic relation between the current situation and desired changes, results of future actions. Structures of organisation culture play an important role in the context of the world which becomes more global. Collegiality, constant cooperation and dispersion of good practice must become the assumption of long-term and perspective activity of progressive cultural organisation combinations. The task of public sector in the context of cultural management is to assign subventions, to support cultural institutions and infrastructures, as well as to make relations, to encourage cooperation.

In order to have sustainable development of cultural management, the article suggests to change traditional hierarchical management forms in the state authorities by forms of team work, to reject bureaucracy commands by granting the powers to the community, to move from centralized formation and execution of policy and programmes to decentralized by engaging citizens into the process, to focus on results, to change secret adoption of decisions by administrative, financial and political liability. In the context of market under development, the cultural management must be oriented towards promotion of cultural and creative innovations. Cultural management processes will be more dynamic, if conclusions of different research and analysis are followed, proper attention is paid to economic possibilities of culture, and essential priorities of the sector are remembered.

KEYWORDS: cultural management, cultural programs, cultural projects, organisation structures, planning.

Audronė Pauliukevičiūtė. Mokslinis laipsnis - viešojo administravimo magistras (Kauno technologijos universitetas). Darbovietės: Kauno menininkų namai (pareigos – kultūrinės veiklos vadybininkė), VšĮ „Teatro projektai (pareigos – projektų vadybininkė). Mokslinių tyrimų kryptis: kultūros vadyba, kultūros politika, viešojo administravimo efektyvumas. 5 publikacijų kultūros vadybos problemineis klausimais autorė, dalyvavo mokslinėse konferencijose, bendradarbiavo kuriant kultūros projektus. Adresas: K. Griniaus 7-7, LT-48391, Kaunas. Telefonas (8 37) 26 22 18. Elektroninis paštas audrone_pauliukeviciute@yahoo.com.