

## KULTŪROS VALDYMO SOCIALINIS POVEIKIS

### Audronė Pauliukevičiūtė

Kauno technologijos universitetas, Socialinių mokslų fakultetas, Viešojo administravimo katedra  
K. Donelaičio g. 20, LT-44239 Kaunas  
Telefonas (8 37) 300 110  
Elektroninis paštas audrone\_pauliukeviciute@yahoo.com

### Prof. dr. Alvydas Raipa

Kauno technologijos universitetas, Socialinių mokslų fakultetas, Viešojo administravimo katedra  
K. Donelaičio g. 20, LT-44239 Kaunas  
Telefonas (8 37) 300 110  
Elektroninis paštas alvydas.raipa@ktu.lt

*Pateikta 2010 m. balandžio 8 d.*

*Parengta spausdinti 2010 m. vasario 20 d.*

### Santrauka

Straipsnyje atskleidžiamas socialinis kultūros valdymo poveikis. Akcentuojama, jog kultūros filosofijos teorijų pagrindas skatina deramai gilintis į socialinį kultūros valdymo poveikį, suvokus, jog bet kokios veiklos vienas esminių elementų yra žmogus. Socialinė aplinka krizės laikotarpiu veikia kultūros valdymą, jo perspektyvų fone išryškėja strateginio valdymo ir žmogiškųjų išteklių valdymo koncepcijų taikymo prioritetas, taip pat užtikrinama, kad kultūros darbuotojai nuolat mokytųsi ir keltų kvalifikaciją siekiant į rezultatus orientuoto socialiai reikšmingo bei efektyvaus kultūros valdymo.

Antroje straipsnio dalyje pateikiami ekspertų interviu apklausos duomenys, nagrinėjamos kultūros darbuotojų tobulinimosi galimybės, kaip vienos esminių jų tikslingos veiklos užtikrinimo sąlygų.

**Pagrindinės sąvokos:** kultūros valdymas, socialinis poveikis, kultūros filosofija, žmogiškieji ištekliai.

### Ižanga

Globalią visuomenę ištikus neprognozuotoms politinėms ir ekonominėms transformacijoms socialinio poveikio analizė išsiplėtė apimdama ne tik paslaugų efektyvumo bei darbo sferos probleminių aspektų visumą, bet ir socialinės politikos sąsajas su kitomis politikomis. Didėjantys visuomenės poreikiai dar labiau paskatino viešojo administravimo specialistus plėsti sprendžiamų klausimų lauką, ieškoti naujų metodų, kaip vykdyti veiklas efektyviai, esant ekonominei bei politinei krizei užtikrinti socialinių ir kultūrinių paslaugų teikimą. Europos visuomenės sluoksniuose plintantis vertybių perkainojimas iš naujo atskleidžia pamatinius kultūros ir socialinius ryšius, todėl aktualizuojant kultūros valdymą socialinio poveikio aspektu būtinas gilesnis teorinis bei sisteminis požiūris.

Sudėtingos, savaimingos supersistemos – kultūros – vertybinių orientyrų kaita, Vakarų civilizacijos istorijos pabaigos požymių nuojauta bei globalinės kultūros krizės socialinės pasekmės XXI a. verčia susimąstyti apie neišvengiamus vidinius kultūros atsinaujinimo rodiklius, taip pat ir kultūros valdymo socialinį tikslingumą, naudą sprendžiant socialines problemas apskritai. Dar 1950 m. filosofo J. Ortego y Gaseto išsakyta mintis naujai atgimsta šiuolaikiniuose kultūros filosofijos vertinimuose: „visuomenės sluoksniuose plintantį mąstymo fenomeną galima pavadinti „gyvenimo dezorientacija“, simptomai pernelyg akivaizdūs, visos pastangos užtušuoti sunkią krizę, kurią patiria Vakarų visuomenė bus bergždžios“ (Donskis, 2009). Nors sociokultūrinės dinamikos analizės pripažįstamos kaip sudėtingi ir ilgai trunkantys įvairialypio mąstymo reikalaujantys procesai, atveriantys naujas galimybes socialinės bei kultūros sričių valdymo sintezei pažinti, vis dėlto kiekvienas klausimas užduoda daugybę kitų ir neretai tik paskatina beribius filosofinius svarstymus. Reikia pažymėti, jog kultūros socialinio poveikio valdymas neturi vienos sampratos, jis apibrėžiamas kaip kultūros srities valdymas siekiant įgy-

vendinti ir socialinės politikos tikslus. Neretai sociokultūriniame gyvenime sprendimai orientuojami tik į trumpalaikius rezultatus, tai neužtikrina siekiamo poveikio ateityje ir toks metodas vargu ar būtų taikytinas į rezultatus orientuotai socialinei bei kultūros politikai įgyvendinti.

Įvairūs mąstytojai, skirtingai interpretavę kultūros sociologines refleksijas, paliko ateities kartų kritikai bei vertinimui tarpusavyje kontrastuojančių idėjų spektrą, tačiau šiuolaikiniai vadybininkai, siekiantys socialiai paveiklus kultūros valdymo, filosofijos teorijose randa istorinės minties tėkmę, įžvalgos bei strategiškų analizių pavyzdžių, neretai radikalias, gal net laikmečio realijų paveiktas išvadas. Vykstant pokyčiams vis aštriau plėtojamos teorinės diskusijos dėl priežastinių ir pasekminių ryšių, veikiančių politikos rezultatus, tačiau, nors kultūros įtaka įvairiose dimensijose pripažįstama, analitinio bei sisteminio kultūros valdymo socialinio poveikio vertinimo poreikis išlieka.

**Tyrimo objektas** – kultūros valdymo socialinis poveikis.

**Tyrimo tikslas** – atskleisti kultūros valdymo socialinį poveikį.

**Tyrimo metodai:** mokslinės literatūros analizė, fokus grupės interviu, analitinių ir empirinių studijų sisteminė analizė bei fragmentinių žinių apie objektą sintezė.

## 1. Kultūros valdymo teoriniai socialinio poveikio aspektai

Besikeičiančioje socialinėje terpėje, globaliųjų valstybių tikslų bei politikų fone pastebimi perversmai įvairiose socialinėse srityse. Kultūra tarsi veidrodis atspindi žmonijos socialinės raidos pokyčius, parodo jos dinamišką principų ir normų sistemą, atskleidžia žmonių meninius gebėjimus ir kūrybinius bei istorinius idealus. Kultūros politikos, kaip teorinių modelių, skirtų kultūros sričiai valstybėse valdyti, pripažinimas ir įtvirtinimas priklauso nuo konkrečios visuomenės siekių, tikslų, supratimo, kas yra kultūra ir ko iš jos verta tikėtis. Kultūros valdymo rezultatai taipogi priklauso nuo žmonių gebėjimų organizuoti, planuoti ir koordinuoti kultūrinės veiklas, efektyviai įgyvendinti kultūros politikos nuostatas. Tačiau ne vien tik socialinės sferos esminė kategorija – žmonija yra tas visa veikiantis veiksnys, nuo kurio priklauso skirtingų sektorių valdymas. Kultūros valdymas veikia įvairių socialinių grupių gyvenimus – kuriant darbo vietas, sudarant sąlygas kurti ir inicijuojant veiklas, skatinant tobulėti bei krepiant link savirealizacijos poreikių, pagrindžiant žmogaus kaip asmenybės meninės raiškos individualumą ir kita. Kultūros valdymas gali skatinti, taip pat ir padėti įgyvendinti socialines paslaugas, prisidėti prie socialinės integracijos procesų. Todėl svarbu suprasti kultūros valdymo socialinio poveikio reikšmę, nuo kurio priklauso įvairių kartų, o kartais net ir didžiulės dalies socialinės grupės atitinkamų poreikių tenkinimas. Kultūros valdymo socialiniai aspektai užkoduoti viename esminių su kultūra bei sociologija sietinų mokslų – kultūros filosofijos studijose, kurių teikiama informacija atskleidžia, jog kultūros valdymas globaliame pasaulyje priimamiems sprendimams gali turėti įvairių įtakų.

Kultūros filosofijos teoretikai, nagrinėję kultūros sampratą, priešastingumą, taip pat kultūros ir žmogaus ryšį, nevengė viena kitai prieštaraujančių idėjų, išvadas formulavo remdamiesi giluminių analizių rezultatais, asmeniniais stebėjimais, ilgamečiais tyrimais. Siekiant deramai atskleisti kultūros valdymo socialinio poveikio efektyvumą reikia apžvelgti esmines kultūros filosofijos teorijas, turėjusias didžiulės reikšmės kultūrologijos plėtrai, taip pat kultūros valdymo teoriniams pamatams. Viena unikalusių ir radikaliausių yra A. Šveicerio teorija.

A. Šveicerio studijoje „Kultūros filosofija“, kurios pavienės dalys „Kultūros sunykimas ir atgimimas“ bei vėliau parašyta „Kultūra ir etika“ pasirodė dar 1923 m., be kritinio požiūrio dominavo kultūros situacijos konstruktyvūs apmąstymai. Svarstoma, kur atsidūrė Europos kultūra ir žmogus, kokia jų būklė, mėginama formuluoti kultūros, taigi žmogaus dvasinio prisikėlimo, etinę koncepciją. A. Šveiceris kultūros prieštaringą situaciją apibūdino radikaliai – ją traktavo kaip kultūros žlugimą (Žibaitis, 1989, p. 15). Gilinantis į A. Šveicerio teorines išvadas galima įžvelgti filosofo akcentuojamą mąstymo bejėgiškumo teorinį pagrindą, kurį jis ir įvardija esmine kultūros žlugimo priežastimi. Tačiau čia pat mąstytojas perteikia ir tų laikų situacijos analizės vertinimą, teigdamas, jog kultūrą stabdančių veiksnių esama ir dvasiniame, ir ekonominiame gyvenime ir iš esmės juos visus lemia vis nepalankesni santykiai tarp materialinių, ekonominių bei dvasinių kategorijų. Kultūros žlugimo teorija globalaus pasaulio visuomenei atskleidžia filosofinių svarstymų pagrindu paremtas dominantes, jog jei kultūra nėra pakankamai rūpinamasi, ji pamirštama, tuomet žmogus, kurio protas tapo bejėgiškas pasipriešinti sistemos provokacijoms, tarsi išsižada kultūros. Šių laikų žmogaus gebėjimai suprasti kultūros reikšmę ir veikti jos naudai yra labai sumenkėję, nes sąlygos, kurioms esant jis norom nenorom turi gyventi, jį žemina bei psichiškai traumuoja (Šveiceris, 1989, p. 40). Šia teze atskleidžiamas įžvalgas A. Šveicerio kritinis organizacijų kaip sistemų, kuriose veikdamas individas vis tiek niekuomet nesijaučia laisvas, vertinimas. Organizacijų įtaka asmenybių vystymui taipogi socialinio pobūdžio problema. Socialinė ir kultūros politika gali veikti viena kita, apibrėždamos tikslus, nurodydamos opiausias problemines sritis. Neretai tarp socialinės ir kultūros politikos galima įžvelgti ypač glaudžias sąsajas – jei viena socialinė grupė bus

nemotyvuojama, tam tikra kultūros sritis bus nepažangi, jei vieni kultūriniai sumanymai bus neįgyvendinti, tam tikrai socialinei grupei nebus perteiktas vertybinis orientyras ir t. t.

Gvildenant kultūros valdymo ir šiuolaikinio pasaulio socialinio konteksto sąsajas galima konstatuoti, kad A. Šveicerio kritinis požiūris gali paskatinti kultūros vadybininkus, o ypač kultūros srities organizacijas, kuriose jie dirba, susimąstyti apie vis didėjančių uždavinių, darbo krūvio, nepakankamos motyvavimo sistemos pasekmes visų pirma patiems vadybininkams, o globaliau vertinant ir atitinkamoms socialinėms grupėms, kurios vienaip arba kitaip yra priklausomos nuo kultūros srities valdymo problemų sprendimo.

Jei kultūra nėra orientuota į pažangą, arba įgyvendinti tauresnius tikslus, o virsta tiesiog viena iš verslo organizavimo formų – tokio pobūdžio visuomenės kultūros ateitį kultūros filosofai net ir ankstesniais laikais vertinę nepalankiai. Kadangi kultūros krizę konstatuoja ir į jos prielaidas bei esmę skverbiasi XIX – XXI a. istoriosofinė refleksija, galima teigti, kad kultūros krizė pradedama interpretuoti kaip istorijos krizė. Kultūros krizę yra aptarę nemaža įvairaus teorinio rango ir skirtingų teorinių orientacijų kultūros kritikų. Daugelis jų net nevartojo pačios krizės termino, bet reiškini nušvietė pakankamai aiškiai. Šita kultūros krizės samprata yra persmelkusi kone visą į kultūros teoriją ir istoriją panirusią XX a. filosofinę mintį. Ji vyrauja ir tarp dabartinių nūdienos civilizacijos krizės kultūrologinių charakteristikų (Donskis, 2009, p. 9). Dabartinė žmonijos krizė mokslininkų įvardijama kaip unikali. Globalinė civilizacija neturi periferinės, „atsarginės“ žmonių visuomenės, kuri galėtų ją pakeisti, todėl jos likimas priklauso nuo gebėjimo suvokti savo bendrųjų gyvenimo sąlygų svarbą ir veikti atsižvelgiant į tas sąlygas (Stoškus, 1988, p. 9–10).

Galima teigti, jog ir kultūros filosofijoje, ir kultūrologijoje bei sociologijoje kultūros krizė interpretuojama kaip reiškinys, verčiantis akcentuoti tam tikrą ribą priėjusios visuomenės kultūrinę raidą. Vadinasi, žmogaus gebėjimas puoselėti kultūrą, t. y. mokėti ją suprasti ir jos labai darbuotis, priklauso nuo to, kiek žmogus yra mąstantis, taip pat ir laisva būtybė. Mąstantis jis turi būti todėl, kad galėtų proto idealus suvokti ir juos suformuluoti. Laisvas – todėl, kad savo proto idealus įstengtų padaryti visuotinius. Šis teiginys pabrėžia ir išryškina vieną esminių kultūros valdymo konteksto ir socialinio poveikio sankirtos aspektų – visuotinumą. Juo labiau žmogus koku nors būdu yra įsitraukęs į kovą dėl būties, tuo stipriau jo proto idealuose reiškiasi siekimas gerinti savo gyvenimo sąlygas. Tada jo interesai ir idealai persmelkia kultūros idealus ir juos sudrumsčia. Kultūra neįmanoma be laisvės. Tik laisvi žmonės gali ją apmąstyti ir paversti realybe (Šveiceris, 1989, p. 40).

Kitas svarbus kultūros valdymo socialinio poveikio aspektas yra kultūros organizacijų veiklos rezultatai, turintys tiesioginės įtakos įvairioms socialinėms sritims. Visas mūsų dvasinis gyvenimas susijęs su organizacijomis. Nuo pat mažumės šių laikų žmogui taip įkalama į galvą mintis apie drausmę, kad jis jau nebesuvokia savo individualios būties ir ima mąstyti vien tik savo organizacijos, savo socialinio kategorijomis (Šveiceris, 1989, p. 47). Toks mąstymo būdas tolina asmenybę nuo individualių kūrybinių ir meninių ieškojimų, artina jį prie visuotinos nuomonės įsisąmonijimo, tačiau, kita vertus, gebėjimas perprasti daugumos poreikius ir tikslus, suvokti, ko trūksta arba kas yra reikalinga kitiems ir stengtis padėti – nėra toks jau kritikuotinas socialinio kategorijų veikiamo individo elgesys.

Vertindamas pasikeitusią kultūrinę pasaulio situaciją A. Šveiceris teigia, kad susiklostė nepalankūs tarpusavio santykiai ne tik tarp ekonominio bei dvasinio visuomenės pradų, bet ir tarp kolektyvo bei individo. Racionalizmo ir klasikinės filosofijos laikais visuomenė teikė individui tam tikrą perspektyvą, įkvėpdama jam tvirtą tikėjimą proto ir dorovės pergale (Šveiceris, 1989, p. 50). Analizuojant šiuolaikinius įvairialypius visuomeninius kultūrinius ir socialinius perversmus pasaulyje susiduriama su gausybe filosofinio pobūdžio, sociologinės krypties dilemų – kodėl žmonės elgiasi vienaip arba kitaip, kodėl šiuolaikinis globalizuotas ir technokratinis pažangos pasaulis nesugeba išsivaduoti iš karų jungo? Vieną iš galimų atsakymo variantų galima surasti O. Spenglerio teorijose. Mąstytojas samprotavo – štai ko vakarietis filosofas stokoja, nors neturėtų stokoti: gebėjimo įžvelgti istoriškai santykinį savo išvadų pobūdį, kurios ir pačios savaime yra vieno vienintelio ir tik to vieno buvimo pasireiškimas, gebėjimo suvokti jų galiojimo ribas, supratimo, kad jos „neginčijamos“ ir „amžinos tiesos“ yra teisingos bei amžinos tik jam vienam, pamėginti suvokti tas tiesas, kurias su ne mažesniu įsitikinimu skelbia kitų kultūrų žmonės. Be šių pastangų savo pilnaties nepasieks jokia ateities visuomenė (Spengleris, 2002, p. 217). O. Spengleris savo išvadose krypo link istorinės patirties pagrindu paremtų kultūros teorijų. Filosofiniame traktate „Europos saulėlydis“ jis ne tik plačiai rėmėsi įvairių kultūros situacijos vertintojų išvadomis, bet ir drąsiai kritikavo, nevengdamas asmeninių interpretacijų bei vieno radikaliausių pasaulinės kultūros situacijos vertinimų – kultūra išgyvena „Saulėlydį“.

Pasaulio kultūros valdymo filosofinė refleksija turiniu ir forma išskyla iš savojo laikmečio duotybių – realios problematikos ir jos apmąstymo būdų. XVIII a. pabaigoje ir XIX a. sandūroje Europos kultūroje įsigali požiūris į filosofiją kaip į kritiką. I. Kantas, apmąstydamas pažinimo, etikos ir estetikos kultūros sritis, sukuria klasikinės filosofijos šedevrus – tris pagrindines „kritikas“ – grynojo proto (žinojimo), praktinio proto (etikos ir dorovės) bei gebėjimo spręsti (estetikos, grožio specifikos). Kritinei filosofijai

būdinga tai, kad ji analizuoja ir stebi ne tik esamybę, realią tikrovę, bet ir save pačią, t. y. tas teorinio, filosofinio mąstymo formas, kuriomis tikrovė suvokiama, reprezentuojama, vertinama ir t. t. (Žibaitis, 1989, p. 16). Įžvelgti kultūros valdymo socialinį poveikį taip pat būtinas kritinis požiūris. Netikslinga mąstyti, jog vien tik kultūros produktai ir paslaugos tampa kultūrinės srities, t. y. kultūros valdymo praktiniu rezultatu – kultūros sektoriaus žmogiškųjų išteklių motyvacija, visuomenės narių poreikių tenkinimo lygis, bendra srities pažanga taip pat sudaro objektyvias prielaidas šias kategorijas priskirti kultūros valdymo socialinio poveikio pavyzdžiams. Paveikus kultūros valdymas į rinką orientuotoje visuomenėje turi išsaugoti balansą tarp vartotojiškos kultūros apraiškų ir elitinės kultūros rezultatų. Privalo būti išsaugotas nacionalinės kultūros tęstinumas, orientacija į tautos narių kultūrinių savišviets bei saviraiškos poreikių tenkinimą.

Neretai analizuojant materialėjančio ir sparčiai kintančio kultūros visuotinio pasaulio realijas kreipiamas papildomas dėmesys Vakarų kultūros terpei vertinti. Modernaus europietiško kultūros pasaulio visuomenė nagrinėdama visuotinės istorijos problemas neišvengiamai ir teisėtai kels tokį klausimą: kokia aplinkybių grandinė lėmė tai, kad kaip tik Vakaruose, ir tik čia, atsirado kultūros reiškiniai, kurių raidos kryptis įgyja universalią reikšmę ir galią. M. Vėberis taip pat akcentuoja, kad ir sisteminė teologija būdinga tik krikščionybei bei toks dalykas kaip kanonų teisė taip pat egzistavo tik Vakaruose. Viena iš lemiamų Vakarų kultūros pažangos priežasčių turbūt pagrįstai galima įvardyti racionalų ir sistemiskai specializuotą profesinį mokymą: specialiai rengti profesionalūs specialistai įgijo šiandieninę dominuojančią kultūroje reikšmę (pirmiausia tai profesionalūs valdininkai) (Vėberis, 1997, p. 7–10). Remiantis M. Vėberio teorija teigiama, jog kultūrų istorinius skirtumus nusako tai, kokios sritys racionalizuojamos ir kuria kryptimi. Patvirtinama, jog kultūros kontekstas glaudžiai siejamas ir su švietimu, nuo kurio rezultatų iš dalies priklauso ir kultūrinė raida. Tačiau švietimo sistemos priemonių poveikis kultūros ir socialiniam kontekstams neturėtų reikštis per biurokratėjančių sistemų papildomai kuriamus barjerus. Naudingas ir veiksmingas kultūros valdymas – padedantis užtikrinti į tikslines socialines grupes (segmentus) orientuotą politikos įgyvendinimą, taip pat praktiškai įtvirtinantis švietimo sistemos suformuluotus kultūros vertinimo principus.

A. Šveicero knygoje pateikiamas sociologiškai įtaigus industrinės visuomenės „suvalstybėjimo“, biurokratėjimo negatyvus poveikis žmogaus kaip savarankiškos asmenybės gyvensenai. Žmogus, paverstas tik darbo jėga ir neatlaikęs įstaigų, valstybės institucijų dvasinio spaudimo, ištirpsta anoniminėje, kolektyvinėje sąmonėje bei organizacijoje. Kultūros valdymo pažangos kriterijumi laikydamas žmogaus, visuomenės dvasinį turtingumą ir savarankiškumą, A. Šveiceras mėgina suvokti ir parodyti, kodėl žlugo dvasiniai idealai bei kaip įmanomas kultūros atgimimas. Pastarasis siejamas su pasaulėžiūra (Žibaitis, 1989, p. 18). Jos įtaka kiekvieno individo pasirinkimams ir vertybėms yra nenuginčijama, tačiau kiekviena vertybių sistema yra kuriama taikant švietimo metodus. Taigi įvairių reiškinų ir pokyčių socialinius poveikius išgyvenanti visuomenė niekada nėra praradusi galimybės keisti savo požiūrį į ją supančią aplinką bei problemas. Tereikia suvokti tikruosius tikslus ir siekiamas naudas. Išryškėja dar vienas svarbus kultūros valdymo socialinis poveikis – pagalba analizuojant ir pasirenkant vertybinius tikslus bei orientacijas.

Pačiais bendriausiais bruožais kultūra – tai pavienių individų ir kolektyvų materialinė bei dvasinė pažanga (Šveiceras, 1989, p. 51). Tai, į kokias vertybes labiau yra orientuojamasi, atsispindi kultūros valdymo priemonėse bei pasirenkamose metodikose (elitinio meno propagavimas, masių kultūra, subkultūros ir kita.). Kultūros kritika, radikalūs vertinimai A. Šveicero epochoje, XIX ir XX a. sandūroje, buvo gana įprastas dalykas (Donskis, 2009). Įvairios filosofinės mokyklos – kantiškoji, hėgelinė, pozityvizmo, „gyvenimo filosofijos“ – skirtingais aspektais ir metodologiniais pagrindais svarstė prieštarinę kultūros raidą, besiklostančią naujausiųjų amžių priešaušryje. Atsikračiusi Šviečiamojo amžiaus optimistinių iliuzijų mokslo ir apšvietos pagalba sukurti laimės visuomenę Vakarų Europa žengia modernųjų laikų pusėn kupina vilčių, tačiau ir slegiama pesimistinių nuojautų dėl kultūros žūties (Žibaitis, 1989, p. 16).

Visuomenė, persmelkta nihilistinių jausenų, savęs nuvertinimo pojūčio, apatijos ir pesimizmo bei konkurencijos rutinos, ne visuomet pajėgia atsilaikyti XXI a. socialinių iššūkių virsmuose, todėl tikslinga kultūros valdymo socialinio poveikio vertinimo praktika gali padėti orientuoti žmones kurti ir puoselėti naujus tikslus (užsiimti veikla, tobulinti įgūdžius, tęsti mokymąsi ir kt.). Reflektuoti kultūros ir socialinius procesus kritiškai – tiesiog būtinas reiškinys, kadangi nuolatos stebėdami bei vertindami žmonių elgesį, perprantame atskirų valstybių politikos priežastingumą ir galimas strategijų pasekmes, o tai padeda siekti darnos, nuoseklumo bei tikslingumo priimant vadybinio pobūdžio sprendimus. Efektyvus kultūros valdymo socialinio poveikio aspektais galima įvardyti – pasikeitusią socialinę situaciją, mažėjančią nedarbą, didėjančią bendrąją kultūros pažinimo ir suvokimo lygį, išsimokslinimo koeficiento didėjimą, asmenybių brandą ir kita. Net ir patenkinusi savo kultūrinius poreikius visuomenė gali išlikti pakankamai kritiška kultūros atžvilgiu. Kritinio mąstymo skatinimas – dar viena potencialiai reikšminga kultūros valdymo socialinio poveikio forma.

Apibendrinant kultūros valdymo socialinių poveikių aspektus galima teigti, kad gyvenimo filosofijos reiškėjų (F. Nyčės, G. Zimerio ir kt.) pesimistinių pasaulėžiūros nuostatų veikiamas A. Šveiceris persiima ne tik kultūros kritikos idėja, bet ir priima situacijos radikalius vertinimus („kultūros žlugimas“, „suirimas“ ir kita) (Žibaitis, 1989, p. 17), tačiau ne vien tik jo teorijų veikiamas šiuolaikinis kultūros valdymas siekia orientuotis į rezultatus, efektyvinti veiklas. O Spenglerio vakarų civilizacijų vertinimas taip pat kuria pamatus šiuolaikiniam tarpkultūriniam bendradarbiavimui. M. Wèberio teorijų paveikta visuomenė pati kuria poveikį kultūros valdymo reiškiniui, įvairiais metodais apribodama arba skatindama kultūros valdymo raidą. Socialinių aspektų kultūros valdyme pastebima bet kurioje stadijoje – dar tik organizuojant projektų arba programų įgyvendinimą, vykdant sumanymus, kontroliuojant veiklas. Kultūros bei sociumo sankirta visuomet įgauna tam tikrą etinį pagrindą – kadangi ir socialinio konteksto, ir kultūros reiškinių prasmė glūdi vertybėse.

## 2. Kultūros valdymo socialinės perspektyvos krizės laikotarpiu

Kintant įvairių valstybių socialinės politikos prioritetams kultūros politikos formavimas bei įgyvendinimas taip pat koreguojami, atsižvelgiant į taisykles, susijusias su pokyčiais. Lietuvos Respublikoje ekonominės krizės pasekmės juntamos ir socialinėje, ir kultūros sferoje: sumažėjusios valstybinės dotacijos kultūros įstaigoms, projektinio finansavimo nepakankamumas, socialinių paslaugų užtikrinimo problema. Akademinėje bendruomenėje vis dar nepakankamai diskutuojama kultūros valdymo, kaip efektyvios ir veiksmingos kultūros politikos įgyvendinimo priartinimo socialinės politikos tikslams realizuoti, klausimais. Atsižvelgiant į tai, kad kultūros valdymas gali suteikti naujų galimybių socialinėms problemoms spręsti, būtina plačiau analizuoti kultūros valdymo socialines perspektyvas krizės laikotarpiu.

Šiuolaikinėje visuomenėje kultūra – tai ne tik turininga laisvalaikio forma. Į kultūrą pirmiausia reikėtų žiūrėti kaip į žmogaus dvasinio tobulėjimo šaltinį. Labai svarbi yra kultūros socialinė funkcija. Ji formuoja visuomenės narių elgseną, vertybių sistemą. Šiuose procesuose ypač svarbus tampa tapatybės ugdymas, prasidedantis dar individui jaunam esant. Kultūros įstaigų darbuotojai ir vadovai turėtų vartojimo kultūrą suvokti ne kaip tam tikrą socialinių darinių diktatą, tačiau kaip šiuolaikinės visuomenės realybę, tai yra vartojimo kultūrą traktuoti kaip socialinės realybės būtį. Kultūros įstaigos, tinkamai traktuodamos vartojimo kultūrą kaip socialinę realybę, gali tapti puikia vieta žmonėms, bendruomenėms save tapatinti su kultūros įstaiga. Aiškių socialinių strategijų, kurios vartojimo kultūroje galėtų veikti kaip atsvara neigiamoms tendencijoms, poreikis išlieka. Būtinai objektyvūs moksliniai tyrimai, galintys padėti identifikuoti neigiamas ir teigiamas vartojimo kultūros įtakos zonas bei sukeliamas pasekmes kultūros procesams (Liutkuvienė ir Rimkevičius, 2008, p. 9). Būtina akcentuoti, jog kultūra skatina visuomenės kūrybiškumą. Nepaisant to, kad šiuolaikinė visuomenė ir ekonomika vis labiau yra linkusios remtis žiniomis, didėja kūrybingų, novatoriškų, visuomeniškų darbuotojų, mokačių prisitaikyti, pasižyminčių išlavintais bendravimo įgūdžiais, paklausa. Kultūros vadybininkas turi gebėti ne tik aktyviai reaguoti į aplinkos pokyčius, jausti socialinės ir ekonominės situacijos valstybėje raidą, kad galėtų prognozuoti efektyviausius kultūros organizacijos arba komandos lygmens sprendimus, tačiau ir būti išsimokslinęs, išmanyti kultūros istoriją bei vadybos principus, rinkos tendencijas ir vartotojų poreikių tyrimo organizavimo specifiką. Apskritai kultūros darbuotojo veiklos sritis įpareigoja jį nuolatos bendrauti su įvairiais žmonėmis, lavinti savo socialinius įgūdžius. Kadangi švietimo sistemoje dažnai pristinga ryžto įgyvendinti nuoseklias meninio ugdymo programas, menų ir kultūros galimybės prisidėti prie socialinės-ekonominės plėtros neretai lieka neišnaudotos. Be meninio ugdymo programų, skirtų mokykloms, be neformaliojo ugdymo, taip pat būtina vykdyti ir suaugusiųjų, norinčių mokytis visą gyvenimą, meninio ugdymo programas. Taigi siekiant lavinti kūrybišką asmenybę kultūros politika turi peržengti kitų sektorių ribas, numatyti glaudesnę tarpšakinį bendradarbiavimą, ypač su švietimo sektoriumi. Vis aktyviau pradedama kalbėti apie visuomenės socialinio darnumo dimensijas. Bandoma taip modeliuoti kultūros procesų vyksmą, kad darnumas ir socialinė atsakomybė pirmiausia už savo artimiausią socialinę aplinką taptų maksima (Liutkuvienė ir Rimkevičius, 2008, p. 10).

2009 m. rugsėjo mėnesį straipsnio autoriai atliko tyrimą „Kultūros darbuotojų efektyvioms veiklos prielaidoms nustatyti“. Tyrimo respondentų grupe buvo pasirinkti kultūros administratoriai – miestų savivaldybių kultūros skyrių vedėjų ir pavaduotojų tikslinė grupė. Respondentai apklausti taikant giluminio interviu metodą, pasirinkti atsižvelgiant į jų kompetenciją ir sukauptą specifinę patirtį. Apklausti trys ekspertai. Svarbiausiais tyrimo rezultatais laikomi šie duomenys: respondentai įvardijo kvalifikuotų ir veiklių kultūros srities vadybininkų poreikį įvairiose kultūros organizacijose. Esamas tokių darbuotojų stygius respondentų buvo aiškinamas nepakankamomis galimybėmis juos motyvuoti. Respondentų nuomone, efektyvios kultūros darbuotojų veiklos prielaidos: į rezultatus orientuota komandinė veikla, patobulinta įstatyminė bazė, įgaliojimų perdavimas ir didesnis pasitikėjimas, naujovės bei

inovacijos, kūrybinės dirbtuvės ir tarpkultūrinis bendradarbiavimas, tarpinstitucinio dialogo siekis. Į kultūrą reikėtų žvelgti kaip į sritį, galinčią duoti ir ekonominės naudos, ir kaip į darbo vietas kuriantį sektorių.

Kultūros sektoriuje tiesiogiai sukurta nemažai darbo vietų ir ne tik siauros srities specialistams, bet, pavyzdžiui, teatro ir koncertinės įstaigos inžineriniam personalui, apsaugos, lankytojų aptarnavimo darbuotojams ir kitiems. Taip pat skatinama kurti darbo vietas netiesiogiai, bet įgyvendinant naujus kultūrinio ir šviečiamojo pobūdžio projektus, plėtojant turizmą ir t. t. (Rimkevičius ir Mikailionienė, 2009, p. 23). Tyrimo respondentų nuomone, būtina nuolat ir tikslingai kelti, kultūros vadybininkų bei administratorių kvalifikaciją propaguoti gebėjimų stiprinimo programas bei seminarus kompetencijoms ugdyti. Respondentai patvirtino hipotezę, kad įvairiose kultūros įstaigose pastebima dažna kultūros vadybininkų kaita yra veiksnys, skelbiantis apie kultūros organizacijos galimas vidaus problemas, nors, kita vertus, net du iš trijų respondentų paminėjo bendros valstybės kultūros strategijos nebuvimo fakto keliamas grėsmes kultūros srities socialiniam faktoriui. Tačiau gana vieningai ekspertai akcentavo, jog ilgalaikių kultūros politikos prioritetų strategija neturėtų tapti konstanta, ji turi būti nuolat tobulinama ir taisyta, atsižvelgiant į laikmečio iššūkius. Viešojo sektoriaus organizacijose darbuotojai (žmogiškieji išteklių) yra pagrindinis elementas siekiant bet kokios sąmoningos žmogaus veiklos efektyvumo; pagrindinė tikslingų viešojo sektoriaus pokyčių vykdymo sąlyga, svarbiausias išteklius ir jautriausia sritis (Thom ir Ritz, 2004). Kultūros sferos socialinis kontekstas tai ne tik kultūros vadybininkai, administratoriai, bet ir patys menininkai, kurių nemaža dalis yra priversti tapti savų kultūros įstaigų vadovais, arba direktoriais, taip siekdami nors kiek sutaupyti lėšų. Tačiau esant tokiai situacijai neskatinama produktyvi ir efektyvi kultūros įstaigos veikla, atvirksčiai, neretai įvyksta taip, jog kuriantis žmogus netampa geru vadovu, o lyderio bei strategijų nebuvimas komandą veda į aklavietę. Tačiau pačios kultūros įstaigos, norėdamos išlikti, tapti traukos centrais, turi keistis. Svarbu imtis įgyvendinti naujas iniciatyvas, naujas idėjas. Taip pat ir aktyviai vieningai reikšti savo interesus, kai įstaigoms skirstomos valstybinės dotacijos.

Kultūrinių procesų kaita pati savaime susijusi su pokyčiais. Niekas negali pasiekti geriausių rezultatų vengdamas pokyčių, todėl valdymo globalizacijos ir vis didėjančios konkurencijos aplinkoje pagrindine kultūros ir socialinių organizacijų išgyvenimo sąlyga tampa ne sprendimas reaguoti arba nereaguoti į pokyčius, o sprendimas, kaip reaguoti į permainas, kada ir kaip savo organizacijoje įgyvendinti reformas (Kouzes ir Posner, 2003, p. 426). Kultūros informacijos, statistikos pateikimo, kaupimo ir sklaidos problema taip pat yra gana aktuali. Ji veikia ir srities žmogiškųjų išteklių plėtrą (Liutkuvienė ir Rimkevičius, 2008, p. 11). Tačiau privalu nepamiršti, jog be jau akcentuotų žmogiškųjų išteklių, socialiai paveikus kultūros valdymas turi būti aiškiai organizuotas siekiant išspręsti tam tikras socialines ir kultūrinės problemas, o to pagrindas yra teisinė veiksmų įgyvendinimo reglamentavimo sistema. Reikalingų teisės aktų, apibrėžiančių ilgalaikius kultūros politikos prioritetus, Lietuvos Respublikoje nėra pakankamai.

Vyriausybei sumanius naikinti apskrities viršininko administracijų institucijas, keičiantis koalicinėms vyriausybėms kultūros srityje dažniausiai siekiama įgyvendinti trumpalaikes, neretai konkrečių politinių partijų interesus atspindinčias priemones, o ne ilgalaikius strateginius tikslus, susijusius ir su šalies ekonomine bei socialine plėtra. Kai sudėtingėja finansinė situacija, būtina naujai apmąstyti bendrąją kultūros sampratą ir jos misiją. Penkioliktosios Lietuvos Respublikos Vyriausybės veiklos programos nuostatos dėl apskričių viršininkų vykdomų funkcijų perskirstymo tarp valstybės ir savivaldybių institucijų įgyvendinimo bei reformos tikslai ir uždaviniai:

- sukurti sąlygas skaidriau ir rezultatyviau vykdyti funkcijas; efektyviau naudoti biudžeto lėšas;
- dalį funkcijų priartinti prie gyventojų;
- atsisakyti nereikalingų funkcijų;
- sukurti šalyje vienodą teisės aktų įgyvendinimo praktiką;
- sumažinti administracinę našlą verslui ir gyventojams;
- panaikinti tarpinę valdymo grandį;
- sukurti aiškesnę atskaitomybę ir atsakomybę (Lietuvos Respublikos Vyriausybė, 2008).

Perskirsčius apskričių viršininkų administracijų funkcijas neabejotinai atsiras nemažai nepatogumų ne tik kultūros bei socialinės krypties projektus rengiančių kultūros darbuotojų, tačiau ir įvairių nevyriausybinių kultūros įstaigų veikloje. Nemažą problemų dalis kils ir dėl nepakankamo kultūros ir socialinių darbuotojų pasirėngimo priimti krizės išbandymus. Valstybės skiriamas finansavimas kultūros darbuotojų kvalifikacijai kelti yra nepakankamas, o krizės laikotarpiu dar ir mažinamas. Tuo tarpu sunkiomis ekonominėmis sąlygomis žinių vaidmuo lemiamas, nes tik mokėdamos efektyviau dirbti, kurti ir skatinti naujoves, kultūros įstaigos įgyvendins ir Lietuvos kultūros politikos uždavinius (Rimkevičius ir Mikailionienė, 2009, p. 29). Kaip teigiamas perspektyvas skatinančias iniciatyvas galima paminėti Lietuvos Respublikos kultūros darbuotojų tobulinimosi centre vykdomus Europos struktūrinių fon-

dų bei Europos ekonominės erdvės ir Norvegijos finansinių mechanizmų projektus, skirtus kultūros specialistų gebėjimams, kompetencijoms ugdyti (Rimkevičius ir Mikailionienė, 2009, p. 21) (žiūrėti 1 lentelę).

Projekto „Lietuvos kultūros sektoriaus darbuotojų kompetencijų lavinimo sistemos įgyvendinimas“ tikslinė grupė – kultūros centrų vadovai ir specialistai. Projekto tikslas – tobulinti Lietuvos kultūros darbuotojų specialiąsias kompetencijas siekiant geresnio jų atitikimo rinkos poreikiams ir kultūros vartotojų reikalavimams; uždavinys – apmokyti 110 kultūros centrų specialistų ir vadovų; trukmė: 2009 m. rugpjūtis – 2011 m. rugpjūtis. Projekto metu planuojama suorganizuoti 19 teminių seminarų, kurie sugrupuoti pagal temines sritis. Bendra visų kursų apimtis – 528 val. Kultūros administratorių gebėjimų ir kompetencijų tobulinimo reikšmė kultūros procesams valdyti yra ypač svarbi, todėl reikšminga, jog į mokymus yra įtrauktos tokios paskaitos, kaip profesinių savybių ugdymas ir kitos. Daugiausia valandų planuojama užtrukti kultūros darbuotojus mokant organizuoti renginius, numatomas panašus kitų disciplinų valandinis kursas. Paprojekčio „Kultūros administratorių gebėjimų ir kompetencijų tobulinimo reikšmė kultūros procesų valdymui“ tikslinė grupė – savivaldybių administracijoje esančių kultūros administravimo padalinių vadovai arba kultūrinės veiklos koordinatoriai. Paprojekčio tikslas – tobulinti administracinius įgūdžius, vadybinius gebėjimus ir kompetencijas. Siekiama apmokyti 60 savivaldybių administracijose dirbančių kultūros administravimo padalinių vadovų ir kultūrinės veiklos koordinatorių.

1lentelė. Lietuvos kultūros darbuotojų tobulinimosi centro 2009 m. inicijuoti kultūros darbuotojų kompetencijų tobulinimo projektai

<b>Lietuvos kultūros darbuotojų tobulinimosi centro 2009 m. inicijuoti kultūros darbuotojų kompetencijų tobulinimo projektai</b>	
<b>Projektas:</b>	
<b><i>Lietuvos 2007–2013 m. laikotarpio Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programos I prioriteto „Kokybiškas užimtumas ir socialinė aprėptis“ VP1-1.1-SADM-06 priemonės žmogiškųjų išteklių tobulinimas viešajame sektoriuje – Lietuvos kultūros sektoriaus darbuotojų kompetencijų lavinimo sistemos įgyvendinimas</i></b>	
<i>Mokymų blokai</i>	<i>Valandų skaičius</i>
Renginių organizavimo mokymai	112 val.
Kultūros įstaigų valdymo mokymai	80 val.
Kultūros darbuotojo profesinių savybių ugdymo mokymai	80 val.
Kūrybiškumo ugdymo mokymai	64 val.
Organizacinės kultūros formavimo mokymai	64 val.
Kultūros įstaigų lankytojų aptarnavimo mokymai	64 val.
Kultūros įstaigų rinkodaros mokymai	64 val.
<b>Paprojektis</b>	
<b><i>Kultūros administratorių gebėjimų ir kompetencijų tobulinimo reikšmė valdant kultūros procesus (Europos ekonominės erdvės ir Norvegijos finansinių mechanizmų subsidijuojamas projektas)</i></b>	
<i>Mokymų temos</i>	<i>Valandų skaičius</i>
Sociokultūriniai procesai ir jų valdymo strategijos	32 val.
Regionų kultūros procesų valdymas	24 val.
Regionų kultūros plėtra rinkodaros priemonėmis	24 val.
Susirinkimų ir diskusijų vedimas, pranešimų rengimas	24 val.
Vadovo etika ir korupcijos prevencija	24 val.
<b>Paprojektis</b>	
<b><i>Muziejus – paslaugų teikėjas (Europos ekonominės erdvės ir Norvegijos finansinių mechanizmų subsidijuojamas projektas)</i></b>	
<i>Mokymų temos</i>	<i>Valandų skaičius</i>
Ekspozicijų modernizavimo problema	32 val.
Edukacinė veikla muziejuje	24 val.
Muziejaus lankytojų aptarnavimo kultūra	24 val.
Muziejaus ryšiai su visuomene	24 val.
Šiuolaikinis muziejaus administravimas	24 val.

Šaltinis: parengta autorių, remiantis Lietuvos kultūros darbuotojų tobulinimosi centro 2009 m. veiklos ataskaitos duomenimis.

Ugdyti muziejų darbuotojų pagrindinius įgūdžius ir kelti kvalifikaciją, siekiant didinti viešųjų paslaugų teikimo gebėjimus, geriau tenkinti lankytojų poreikius yra paprojekčio, „Muziejus – paslaugų teikėjas“, tikslas – planuojama apmokyti 45 savivaldybių muziejų specialistus ir aptarnaujantį personalą.

Tikimasi, kad kvalifikaciją patobulinę specialistai bus teigiamai vertinami ir turės geresnių karjeros siekimo galimybių. Šie projektai yra integrali nuoseklaus ir sistemingo kultūros darbuotojų kvalifikacijos kėlimo plano dalis. Lietuvos kultūros darbuotojų tobulinimosi centre 2009 m. vykusiuose Kultūros valdymo seminaruose iš viso dalyvavo 668 asmenys (įgyvendinta 19 seminarų) (Lietuvos kultūros darbuotojų tobulinimosi centras, 2009 m.).

Jei Lietuvoje būtų įtvirtinta ilgalaikė kultūros politikos strategija, kultūros darbuotojai ir tie, kurių veikla glaudžiai susijusi su socialinių paslaugų įtvirtinimu kultūrinėmis priemonėmis, justų aiškesnį valstybinį prioritetą remti ir puoselėti kultūrą, suvoktų savo veiksmų ilgalaikį tęstinumą, paskirti bei taip taptų labiau motyvuotais.

Kai kurie Vakarų teoretikai į kultūrą žvelgia kaip į „3 T“ formulę (technologijos, talentas ir tolerancija). Vertinant Lietuvos situaciją blogiausia būklė yra vidurinėsios T – žmogiškieji išteklių, kurie daug metų nebuvo atnaujinami, buvo išstumti tiesiog už įstatymo ribų, apmokėjimas paliktas saviėgais. Jei nėra talento, nepadės jokios technologijos, todėl svarbiausias šiuolaikinės Lietuvos kultūros ir socialinių paslaugų sektorių prioritetas – pritraukti specialistus ir ugdyti jų talentus. Tik taip galima ugdyti ir kultūros vartotoją (Liutkuvienė ir Rimkevičius, 2008, p. 11).

Kultūros politika turi skatinti vis didesnę kultūrinių industrijų ir menų suderinamumą, siekiant stiprinti nacionalinę kultūrinę industriją, kaip lygiavertę užsienio kultūrinėms industrijoms. Tam pritarė ir straipsnio autorių organizuoto tyrimo metu apklausta respondentų ekspertų grupė. Lietuvoje įgyvendinama kultūros politika turi siekti, kad kūrybinės industrijos, kaip perspektyvi ir naujoviška sritis, taptų svaria ir strategine šalies ūkio bei visuomenės gyvenimo plėtros dalimi, jog šalies kūrybinių industrijų produktai ir paslaugos sėkmingai konkuruotų Lietuvoje bei užsienyje (Rimkevičius ir Mikailionienė, 2009, p. 23). Kūrybinių industrijų kūrimo ir propagavimo perspektyva straipsnio autorių organizuoto tyrimo metu įvardyta kaip prioritetinė efektyvinant kultūros valdymą Lietuvoje, ypač miestuose.

Prognozuojamose viešųjų kultūros ir socialinių organizacijų valdymo bei praktinėse tendencijose respondentai ypač pabrėžė strateginio valdymo ir strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo svarbą. Strateginis valdymas yra vienas svarbiausių modernaus viešojo sektoriaus valdymo elementų. Viešųjų institucijų strateginį valdymą nagrinėja daugelis teoretikų. Tačiau strateginis kultūros srities žmogiškųjų išteklių valdymas nėra pakankamai iširtas (Piktornaitė, 2009, p. 120). Pasitelkiant strateginį planavimą galima daug efektyviau paskirstyti vaidmenis ir atsakomybę, susieti individualias bei grupines organizacijos narių pastangas, įvertinti rezultatus – įvairūs autoriai pabrėžia, kad žmogiškųjų išteklių pakankamumas strategijai vykdyti yra svarbus aspektas (Chlivickas, 2007; Arimavičiūtė, 2005; Gražulis ir Jagminas, 2008; Jančiauskas ir Arimavičiūtė, 2002; Thom ir Ritz, 2004). A. Raipa (Raipa, 1999, 2001; Raipa ir Staponkienė, 2007) pabrėžia, kad žmogiškieji išteklių yra svarbiausia organizacijos išteklių rūšis, teigiamai veikianti jos veiklos efektyvumą, lemianti prioritetus, keičianti paslaugų pobūdį ir kita.

Apibendrinant galima teigti, kad kultūros valdymo socialines perspektyvas būtina sieti su profesionalaus valdymo metodų įtvirtinimu kultūros srityje, socialinių pokyčių analize, žmogiškųjų išteklių plėtros koncepcijos taikymu, strateginiu valdymu, išnagrinėta kultūros filosofijos teorine analize, kultūrologinių ir sociologinių studijų teikiama naudinga informacija, tvirtai užsibrėžtais ilgalaikiais valstybiniais kultūros ir socialinės krypties politikų strateginiais nuostatais. Valdymo globalizacijos kultūros ir socialinių paslaugų sektoriuose reiškinio neįmanoma iki galo suvokti, jei atliekant rimtus mokslinius tyrimus bus pamirštas organizacijų multikultūrinis aspektas. Įvairių specialistų nuomone, tarptautinėje erdvėje veikiantys vadovai, kai jų organizacijos darbuotojai, sistemos ir struktūros yra internacionalinės, mažai ką turi bendra su vadovų veikla, grindžiama vien savo šalies nacionaliniais ypatumais (Gražulis ir Jagminas, 2008, p. 81). Tačiau pasaulėžiūra, pretenduojanti prikelti kultūrą, turi būti konceptuali, vientisa, daugumai žmonių priimtina ir artima. Ja remiantis būtina inicijuoti efektyvaus kultūros valdymo praktiką. Tik apjungiant kultūros ir socialinio kontekstų valdymo išteklius, žinias, praktiką bei patirtį, galima pasiekti daug didesnę sprendimų įgyvendinimo efektyvumą, užtikrinant nuolatinę komunikaciją tarp sektorių, prognozuoti pokyčius, numatyti geriausius būdus norimiems tikslams pasiekti.

## Išvados

1. Kultūros valdymo socialinio poveikio aspektai labiausiai ryškėja analizuojant įvairias kultūros filosofijos teorijas. Skirtingos teorijos padeda sukurti kultūros valdymo orientyrus, suvokti esminius veiklos tikslus, ilgalaikį socialinį poveikį ir kuriamas galimybes. Skirtingų filosofų, mąstytojų ir mokslininkų ateities kartoms perteikti kultūros srities veiklų bei sampratų svarstymai įtraukia kultūros vadybinę į gilumines srities studijas, akcentuojant, jog bet kokios veiklos esminis elementas yra sociokultūrinės aplinkos sudedamoji dalis – žmogus, o sociumas kuria įvairias prielaidas socialiai ir kultūros aspektu reikšmingai veiklai, įgyvendinamai bet kurio individo, jei tik jis linksta prie taurių dvasinių tikslų bei siekia pažangos, o ne vien tik tenkinti materialius poreikius.



2. Kultūros valdymas socialinės krizės laikotarpiu turi būti orientuotas tenkinti žmogaus aukščiausius savirealizacijos poreikius, užtikrinti esmines egzistencijos sąlygas. Orientavimasis į idealus krizės laikotarpiu skatina nepasimesti kasdienybės problemų sūkury ir atskleidžia tauresnius kultūros puoselėjimo bei socialinių paslaugų užtikrinimo siekius. Socialiai veiksmingam ir efektyviam kultūros valdymui krizės laikotarpiu būtina pasitelkti tokius instrumentus kaip strateginį valdymą, žmogiškųjų išteklių valdymo koncepciją, vartojimo kultūros analizės teikiamas išvadas, kultūros darbuotojų nuolatinio mokymo strategijas. Apjungiant kultūros ir socialinio valdymo išteklius, žinias, praktiką bei patirtį galima pasiekti daug didesnių sprendimų įgyvendinimo efektyvumą, užtikrinant nuolatinę komunikaciją tarp sektorių, nustatant prioritėtines finansavimo sritis.

### Literatūra

1. Arimavičiūtė, M. *Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas*. Vilnius: M. Romerio universiteto leidybos centras, 2005.
2. Chlivickas, E. Viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių potencialo plėtra Europos Sąjungos plėtros sąlygomis. *Naujoji viešoji vadyba*. Kaunas: Technologija, 2007, p. 132–150.
3. Donskis, L. *Moderniosios kultūros filosofijos metmenys*. Vilnius: Versus aureus, 2009.
4. Gražulis, V.; Jagminas, J. Personalo vadybos galimybių paieška dabarties iššūkių aplinkoje. *Viešoji politika ir administravimas*. 2008, 24: 79–91.
5. Jančiauskas, E.; Arimavičiūtė, M. Strateginio planavimo ypatumai viešajame sektoriuje. *Viešojo sektoriaus institucijų administravimas*. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras. 2002, p. 134–197.
6. Kouzes, L. M.; Posner, B. Z. *Iššūkis vadybai*. Kaunas: Smaltija, 2003.
7. Lietuvos kultūros darbuotojų tobulinimosi centro 2009 m. veiklos ataskaita [interaktyvus]. 2009 [žiūrėta 2009-12-28]. <<http://www.lkdte.tik.lt>>.
8. Lietuvos Respublikos Vyriausybės programa [interaktyvus]. 2008 [žiūrėta 2009-12-28]. <<http://www.lrv.lt/lt/veikla/vyriausybes-programa>>.
9. Liutkuvienė, L.; Rimkevičius, K. D. Kultūros administratoriai diskutavo, kaip valdyti kultūros procesus. *Kultūros aktualijos*. 2008, 5(64): 8–12.
10. Piktumaitė, I. Strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo viešajame sektoriuje ypatumai. *Vadyba*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla. 2009, p. 119–126.
11. Raipa, A. Strateginis planavimas viešajame administravime. *Viešasis administravimas*. Kaunas: Technologija. 1999, p. 274–292.
12. Raipa, A. Viešojo administravimo efektyvumo turinys. *Viešojo administravimo efektyvumas*. Kaunas: Technologija. 2001, p. 8–34.
13. Raipa, A.; Staponkienė, J. Strateginis valdymas šiuolaikiniame viešojo sektoriaus raidos etape. *Naujoji viešoji vadyba*. Kaunas: Technologija. 2007, p. 57–75.
14. Rimkevičius, K. D.; Mikailionienė, G. Viešojo administravimo pokyčių įtaka regionų kultūrai. *Kultūros aktualijos*. 2009, 4(69): 21–30.
15. Spengler, O. Vakarų saulėlydis. *Rytai-Vakarai: komparatyvistinės studijos*. Vilnius: Vaga. 2002, p. 217–227.
16. Stoškus, K. Menas dabartinių mūsų kultūros rūpesčių fone. *Literatūros kritika ir dabartis*. 1984–1987, 1988.
17. Šveiceris, A. *Kultūra ir etika*. Vilnius: Mintis. 1989, p. 31–368.
18. Thom, N. N.; Ritz, A. *Viešoji vadyba. Inovaciniai viešojo sektoriaus valdymo metmenys*. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras, 2004.
19. Weber, M. *Protestantiškoji etika ir kapitalizmo dvasia*. Vilnius: Pradai, 1997.
20. Žibaitis, R. Albertas Šveiceris ir pagarbos gyvybei etika. *Kultūra ir etika*. Vilnius: Mintis. 1989, p. 5–31.

### CULTURAL GOVERNANCE IN THE CONTEXT OF SOCIAL EFFECTS

**Audronė Pauliukevičiūtė**

Kaunas University of Technology

**Prof. Dr. Alvydas Raipa**

Kaunas University of Technology

### Summary

The article examines cultural governance in the context of social effects. The theories of cultural philosophy explore the need for cultural governance in the social context by considering the human being as a fundamental element of any activity. The social environment affects the development of cultural governance during a crisis. In the context of its prospects, the priority of conception application in the

field of strategic management and the management of human resources becomes clearer; what is more, life-long learning and qualification improvement of staff in the field of culture, while searching for the result-oriented socially meaningful and efficient culture governance, is guaranteed.

In the second part of the article, the authors discuss the data of an expert interview survey and the development opportunities for staff in the field of culture as the key conditions for guaranteeing their purposeful activity.

**Keywords:** cultural governance, social effects, cultural philosophy, human resources.