

## Kūrybiškas vystymas kaip sumanumo dimensija kultūros vadyboje: kriterijų ir indikatorių sistema

Audronė Pauliukevičiūtė, Robertas Jucevičius

*Kauno Technologijos Universitetas  
Ekonomikos ir verslo fakultetas  
Laisvės al. 55, LT-44309 Kaunas*

**crossref** <http://dx.doi.org/10.5755/j01.ppa.17.1.20612>

**Anotacija.** Vadybos tyrimuose kūrybiškumas, kūrybiškas vystymas nagrinėjami dažniau kūrybos ekonomikos, kūrybinių industrijų bei kūrybiškumo kaip specifinio gebėjimo atvejais, o kultūros vadybos valstybiniu lygmeniu tyrimuose, sumanus požiūris į vadybą, jungiantis ir kūrybiško vystymo dimensiją tebėra mažiau pažintas ir mokliškai nepakankamai ištirtas, neužtikrinama ir platesnė tarpdisciplininė metodologinė reiškinio analizė, įvertinant kūrybišką vystymą, kaip vieną iš sumanumo dimensijų kultūros vadyboje, pateikiant kriterijų ir indikatorių sistemą jo įvertinimui, tokių tyrimų trūkumas neskatina kūrybiško vystymo ir sumanumo gilesnio pažinimo. Straipsnio autoriai pagrindė šešias sumanumo dimensijas kultūros vadyboje, šiuo straipsniu tęsiamas pradėtas platesnis gilinimasis į kiekvieną iš pagrįstųjų dimensijų atskirai. Straipsnio tikslas yra pagrįsti kūrybiško vystymo kaip sumanumo dimensijos kultūros vadyboje vertinimo kriterijų ir indikatorių sistemą. Kadangi tebėra stokojama ir metodologinių įrankių, suteikiančių sąlygas bei deramas prielaidas įvertinti kūrybiško vystymo kaip sumanumo dimensijos kultūros vadyboje veiksnus, pasirinktas darbo objektas – kūrybiško vystymo kaip sumanumo dimensijos kultūros vadyboje vertinimo kriterijai ir indikatoriai. Uždaviniai: atskleisti sumanumo dimensijų kultūros vadyboje teorinės analizės svarbą; apibūdinti kūrybiško vystymo kaip vienos iš sumanumo dimensijų kultūros vadyboje esmę; atskleisti kūrybiško vystymo kaip vienos iš sumanumo dimensijų kultūros vadyboje vertinimo kriterijų ir indikatorių sistemą. 4 kriterijų ir 12 indikatorių sistema, padeda atskleisti sėkmingesnę kultūros vadybą lemiantį kūrybišką vystymą kaip sumanumo dimensiją.

**Raktažodžiai:** kūrybiškas vystymas, kūrybiškumas, sumanumo dimensijos, kultūros vadyba.

**Keywords:** creative development, creativity, smartness dimensions, cultural management.

## Įvadas

Kultūros vadyba kaip procesas, priklausomai nuo požiūrio padedantis ar trukdantis kultūrą puoselėti, saugoti, ginti ir plėtoti, yra savita ir išskirtinė vadybinių sprendimų visuma (Rauhe, 2004; Duelund, 2003; Bučinskas, Raipa, Pauliukevičiūtė, 2010; Jucevičius, Pauliukevičiūtė, 2017, p. 193), kuomet valstybiniu lygmeniu kultūros srityje yra įgyvendinamos bendrosios vadybos funkcijos, užtikrinant kultūros sferos resursų deramą ir efektyvų naudojimą (Richter, 2004), įtraukiant kultūra besidominčiuosius suinteresuotuosius (Woronkowicz, 2018), stengiantis atliepti jų savitus lūkesčius (Pyykkönen, Stavrum, 2017). Kultūros vadyba kaip akademinė disciplina ir praktinė sritis tebėra nauja XXI a. mokslų aplinkoje, tačiau jos sprendžiamų problemų laukas aktualus įvairioms pasaulio valstybėms, sumanumas šiuo lygmeniu tėra mažai pažintas (Jucevičius, Pauliukevičiūtė, 2017, p. 194; Pauliukevičiūtė, Jucevičius, 2016). Kintantis kultūrinis medijuotas ir technologizuotas laikotarpis kuria naujas ir sudėtingas, specifinių žinių ir greitos reakcijos reikalaujančias situacijas, tad kultūros srityje būtina priimti ir vykdyti adekvačius, efektyvius ir rezultatyvius vadybinius sprendimus, vadovaujantis išvalgumo, žinių, poveikumo dinamiškumui ir technologinei aplinkai bei kitomis kompetencijomis. Šiuolaikiniam kultūros vadybininkui, veikiančiam valstybiniu lygmeniu kultūros srityje, svarbu praktikoje taikyti modernias naujusias technologijas (Melnikas, 2014), socialines ir kultūrinės kompetencijas grįsti kultūros istorijos, antropologijos ir kt. mokslų bei, žinoma, vadybos ir darnaus vystymosi (Jucevičius, 2014) žiniomis, bendradarbiavimo, derybų ir kt. komunikaciniais gebėjimais, nuolat stiprinti vadybines taktikas ir metodikas bei inovatyvius technologinius įgūdžius. Kultūros vadyboje valstybiniu lygmeniu ryškėja sumanumo kaip socialinio gebėjimo poreikis (Baltrėnas, Baltrėnaitė, Kačerauskas, 2015; Jucevičius, Pauliukevičiūtė, 2017, p. 194). Toks gebėjimas reiškiasi ir galėtų reikštis ne nuolat, o tik susidarius ar sudarant atitinkamas sąlygas. Šio gebėjimo esmė grįsta praktikoje stipriai išreikšta sumanios socialinės sistemos kokybių pažinimo ir praktinio taikymo kompetencijomis (Jucevičius, 2014; Jucevičius, Jucevičienė, 2017, p. 13; Pauliukevičiūtė, Jucevičius, 2016).

Sumanumas šiame straipsnyje suprantamas kaip „žmogiškasis gebėjimas, sąveikaujant su aplinka išvelgti joje kritinius požymius ar jų sistemą, į juos greitai ir išsradingai reaguoti, prisitaikant prie aplinkos adekvačiais sprendimais ir panaudojant ją savo tikslams siekti“ (Jucevičius, Jucevičienė, 2017, p. 16). Kūrybiškas vystymas straipsnyje suvokiamas kaip kūrybiškais vadybos sprendimais grįstas kultūros sektoriaus vystymas, o Kultūros vadyba – kaip kultūros politikos įgyvendinimas valstybiniu lygmeniu.

*Mokslinė problema* šiame straipsnyje nusakoma trimis probleminiais klausimais: a) kaip teoriškai atskleisti sumanumo dimensijas kultūros vadyboje; b) kaip įvertinti kūrybišką vystymą kaip sumanumo dimensiją kultūros vadyboje; c) kokie kriterijai bei indikatoriai deramai atskleistų kūrybiško vystymo kaip trijų integralių sumanios socialinės sistemos kokybių (novatoriškumo, dinamiškumo ir žinojimo) turinį? *Straipsnio tikslas*: pagrįsti kūrybiško vystymo kaip sumanumo dimensijos kultūros

vadyboje vertinimo kriterijų ir indikatorių sistemą. Darbo *objektas*: kūrybiško vystymo kaip sumanumo dimensijos kultūros vadyboje vertinimo kriterijai ir indikatoriai. Tikslui pasiekti formuluojami šie *uždaviniai*: atskleisti sumanumo dimensijų kultūros vadyboje teorinės analizės svarbą; apibūdinti kūrybiško vystymo kaip vienos iš sumanumo dimensijų kultūros vadyboje esmę; atskleisti kūrybiško vystymo kaip vienos iš sumanumo dimensijų kultūros vadyboje vertinimo kriterijų ir indikatorių sistemą. Darbe naudojamos šiais tyrimo metodais: sisteminė mokslinės literatūros analize, kritine analize.

### **Sumanumo dimensijų kultūros vadyboje teorinės analizės svarba**

Straipsnio tema aprėpia net keletą sričių: kultūra, kultūros vadyba, sumanumas, sumanumo dimensijos ir, žinoma, kūrybiškumas bei kūrybiškas vystymas. Kultūros vadyba šiame darbe suprantama kaip kultūros politikos įgyvendinimas valstybiniu lygmeniu (Pauliukevičiūtė, Raipa, 2014, p. 243). Valstybinio lygmens apibrėžtis nusako nacionalinio, valstybės valdymo aukščiausio rango institucijų lygmenį, kuriame veikia kultūros politikos formuotojai ir įgyvendintojai, priimdami ir vykdydami, visų pirma, valstybei svarbius šalies kultūros politikos sprendimus (šis kontekstas nuolat kinta dėl viešojo valdymo reformų ir kt. veiksmų). Neabejotinai svarbu paminėti, kad kultūros sampratų įvairovė keičia požiūrį į kultūros vadybą (Alperytė, 2010, p. 67; Bendixen, 2008; Jucevičius, Pauliukevičiūtė, 2017, p. 194), kuri, kaip tyrimų laukas, tampa vis aktualesne sfera šiuolaikiniame globalizuotame kultūrinės įvairovės ir kūrybinės ekonomikos (Florida, 2002), kūrybos industrijų laikotarpyje (Grodach, 2016, p. 354; Pyykkönen, Stavrum, 2017; Staniulytė, 2017).

Kultūra – tai daugiau nei tik įpročiai, manieros ar elgsena, jos sąvokos turinys aprėpia ir menų sritį/domeną/lauką (kt., sektorių), ir profesinį pasirengimo lygmenį, ir galimybes ir/ar grėsmes kultūringai bendrauti, pačios kultūros turinį, jos kaip sistemos elementus ir pan. Galime žvelgti į kultūrą kaip į procesą, o galima matyti joje sistemos požymių, taip pat ji gali būti suvokta ir kaip socialinė sistema. Kultūros sampratos etimologija grąžina mus prie pirminės kultūros sąvokos, glaudžiai sietinos su žemės apdirbimu/dirbimu, tuomet kultūrą priešinus natūrai (Williams, 1977). Vėlesnis kultūros traktavimas tampriai susijęs su dvasinio pasaulio ir praktikų pažinimu bei tobulinimu, suvokus kultūros mentalinę naudą. Išryškėjo kultūros kaip aukštesnio išsilavinimo, lavinimosi, saviraiškos ir savirealizacijos, apibendrintai tariant, kultūros kaip švietimo ir mokslo objekto lygmuo. Kultūra tirama kultūrinės antropologijos, kultūros studijų, meno tyrimų, sociologijos, politikos mokslų, vadybos (labiau meno ir kūrybos organizacijų, kultūros industrijų aspektais), su ja siejami įvairūs kūrybiškumo bei vystymo/osi tyrinėjimai (Varbanova, 2013; Žaidytė, 2008, p. 7; Rindzevičiūtė, Svensson, Tomson, 2016). Dauguma autorių pritaria, kad kultūra gali būti suvokiama įvairiai, dominuojančias sampratas galima skirstyti į dvi atskiras grupes, išryškinančias savitus kultūros sąvokos požymius: kultūra kaip menas, ar menų sritis (Bendixen, 2008, p. 64; Bonet, Donato, 2011, p. 4), kultūra kaip elgsena ar net gyvenimo būdas, ar minėtoji socialinė sistema (Kačerauskas, 2014; Jucevičius, R., Pauliukevičiūtė, 2017, p. 220; Pauliukevičiūtė, Jucevičius, 2016). Apibendrinant,

kultūrą šiame straipsnyje suprantame, kaip visą, ką sukuria ar galėtų sukurti žmogus, pripažįstame ją kaip socialinę sistemą. Svarbu detalizuoti ir kaip aiškinamas sumanumas. „Sumanumas, sumanūs vystymas, sumani specializacija pastaruoju metu tapo svarbiu mokslinių tyrimų objektu technologiniuose ir socialiniuose moksluose, dimensija ypač plačiai eksploatuojama ir praktikoje, kuriant sumanaus miesto, sumanių bendruomenių strategijas ir vystymo programas” (Jucevičius, 2014, p. 427). „Sumanumo koncepciją siūloma suvokti kaip integralią, jungiančią įvairių autorių išskiriamas sumanios socialinės sistemos kokybes: žinojimą, novatoriškumą, darnumą, tinkliškumą, dinamiškumą, skaitmeniškumą, išvalgą, mokymąsi” (Pauliukevičiūtė, Jucevičius, 2016, p. 377; Jucevičius, Jucevičienė, 2017; Jucevičienė, Jucevičius, 2014).

Mokslinės literatūros analizės, kritinės ir lyginamosios analizės pagrindu (autoriams, kartu su tyrėjų grupe, Europos socialinio fondo lėšomis pagal visuotinės dotacijos priemonę Nr. VP1-5.1-FM-01-V-02-001 įgyvendinus projektą „Sumanus socialinių sistemų vystymasis“) gauti rezultatai leido pagrįsti šias *sumanumo dimensijas kultūros vadyboje* (Pauliukevičiūtė, Jucevičius, 2016, p. 377): *strategiškumas, kūrybiškas vystymas, išvalgus interesų derinimas kultūros sektoriuje, įgalinti kultūros sektoriaus subjektai, intelektinio ir technologinio kapitalo dermė, bendros vertės kūrimo kultūra*. Kiekviena iš dimensijų fokusuojasi į skirtingus sumanumo aspektus, yra vertinama specialiai išskirtais kriterijais ir reikalauja atskiros analizės. Svarbu akcentuoti, kad kiekviena iš dimensijų yra glaudžiai susijusi su kitomis, jos suvokiamos kaip lygiavertiškai svarbios. Tik analizuojant kiekvieną iš dimensijų detaliau ir pagrindus teoriškai, galima kurti jos vertinimui svarbią metodologiją, kadangi vien tik apibūdinti sudėtingą socialinį reiškinių (kaip, pvz, kultūros politiką ar vadybą), tėra pirmasis žingsnis (Mattocks, 2017). Kadangi visos dimensijos siejamos su kultūrinės ir socialinės aplinkos savitumais, natūralu, kad jų požymiai ar iššūkiai, kurie lemia dimensijų apibrėžtį ar net raišką gali būti panašūs. Kita vertus, dimensijos nurodo į specifines kultūros vadybai tobulinti svarbias kryptis. Strategiško dimensiją straipsnio autoriai plačiai analizuoja ankstesnėje publikacijoje (Pauliukevičiūtė, Jucevičius, 2016). Kūrybiškas vystymas – tai antroji sumanumo dimensija kultūros vadyboje, apie kurią būtina kalbėti plačiau, ji vertintina kaip viena svarbiausių ir aktualiausių dėl ryškėjančių tendencijų individų ir organizacijų kūrybiškumą suvokti kaip itin reikšmingą ir unikalią kompetenciją.

### **Kūrybiško vystymo kaip vienos iš sumanumo dimensijų kultūros vadyboje koncepcija ir reikšmė**

Kūrybiškumas ne tik madingas terminas, kuris, kaip mokslinės analizės objektas plačiai analizuojamas. Dažnai pasitaikantis klausimas: ar kūrybiškumas įgimta, ar įgyta kompetencija? Kūrybiško vystymo koncepcija aprėpia dviejų sudėtingų ir plačių terminų: kūrybiškumo ir vystymo (kildinamo iš darnaus vystymosi koncepcijos) junginį. Kūrybiškas vystymas akcentuoja galimybę kūrybiškumą lavinti (Baltrėnas, Baltrėnaitė, Kačerauskas, 2015). „Visos kada nors susiformavusios žmonių grupės ar įvairių interesų vienijamos bendruomenės atsirado dėl žmonių

kūrybos ir kūrybiškumo, dalijimosi informacija ir žiniomis, įvairiomis fizinėmis jausmų ir emocijų išraiškos formomis, žodiniais ir simboliniais kūriniais. Net ir mažiausios inovacijos visuomet duodavo akstiną socialinio gyvenimo kaitai” (Vaičiūnienė, Mažeikienė, 2014, p. 21). Citata parodo, kaip kūrybiškumas siejamas su nuolatinio atsinaujinimo bei inovacijų siekiu. „Kultūra kaip koncepcija pabrėžia įvairovę, vertikalumą, kliūčių nykimą ir kokybę“ (Kangas, 2008, p. 251). Tokia aplinka patogi ir paranki kūrybiškumui. „Bet kokia kūryba suponuoja socialumą, bet ne bet kokia socialinė aplinka suponuoja kūrybą“ (Kačerauskas, 2014, p. 263). Kūrybiškumui reikštis reikalingos specifinės sąlygos. Viena jų – į kūrybišką vystymą, kaip kultūros sektoriaus tobulinimą bei kultūrinių, kūrybos veiklų skatinimą orientuota kultūros politika (Bučinskas, Raipa, Pauliukevičiūtė, 2009; Duelund, 2003, p. 13; Mattocks, 2017; O'Brien, 2014; Paquette, 2018). „Kultūros politika prisideda prie darnios raidos koncepcijos, kultūriniai svarstymai savaime tampa mąstymu apie tam tikrą raidą, tačiau diskusija, siejama su darnios raidos ir kultūros politikos sąryšiu iki šiol išlieka problemiška, trūksta mokslinių tyrimų“ (Kangas, 2008, p. 57). Stabili kūrybiškumo vystymo trajektorija ir jos laikymasis garantuotų kokybiškesnius politinius ir vadybinius sprendimus. „Problemų sprendimo ir radimo priegos kūrybiškumui reikštis remiasi pažinimo ir žinių kūrimo procesų tyrimais” (Vaičiūnienė, Mažeikienė, 2014, p. 21). Tampa aišku, kad kūrybiškumui ir kūrybiškam vystymui svarbu žinios ir novatoriškumas. Tyrimai pagrindžia svarbų ir svarų kūrybingumo indėlį į visuomenės raidą bei kultūros sektoriaus plėtrą (Kačerauskas, 2014; O'Brien, 2014; Pyykkönen, Stavrum, 2017; Rindzevičiūtė, Svensson, Tomson, 2016; Woronkiewicz, 2018; Paquette, 2018; Jucevičius, Pauliukevičiūtė, 2017). Kūrybiško vystymo esmė atskleidžia kūrybiškumą kaip procesą, tuo pačiu akcentuoja kūrybiškumo ir kaip rezultato svarbą. Kūrybišką vystymą kultūros vadyboje atskleidžia skirtingi požiūriai: kūrybiškumo vertinimas iš kultūros politikos perspektyvų (Ahponen, Kangas, 2004; Kangas, 2008; Bučinskas, Raipa, Pauliukevičiūtė, 2009; 2010; Duelund, 2003; O'Brien, 2014; Pauliukevičiūtė, Raipa, 2014; Rindzevičiūtė, Svensson, Tomson, 2016; Žaidytė, 2008), įvertinant socialinės aplinkos veiksnius (Baltrėnas, Baltrėnaitė, Kačerauskas, 2015; Kačerauskas, 2014), kūrybiškumas kaip kultūrinės ekonomikos katalizatorius (Bendixen, 2008; Bonet, Donato, 2011), kūrybinės (kūrybiškos) klasės susiformavimo atvejis (Florida, 2002; Reimeris, 2016), menų sektoriaus plėtos garantas (Grodach, 2016; Rauhe, 2004; Richter, 2004; Varbanova, 2013), kūrybinio miesto koncepcijos perspektyva (Staniulytė, 2017), organizacinio kūrybiškumo, bendruomenės įtraukimo požiūris (Jucevičienė, Cesevičiūtė, 2009; Woronkiewicz, 2018; Vaičiūnienė, Mažeikienė, 2014). „Kūrybiško vystymo dimensija suvokiama kaip vadybinis procesas, kuriuo kuriamos palankios sąlygos kultūros sektoriaus plėtotei, kultūrinių ir kūrybinių organizacijų rinkai, kūrybiškumui reikštis visuomenėje. Kūrybiškas vystymas – toleruojantis įvairovę procesas, tarpininkaujantis sėkmingiems santykiams tarp kultūros sektoriaus veikėjų, padedantis kurti pridėtinę kultūrinę ir socialinę vertę pačiame sektoriuje” (Pauliukevičiūtė, Jucevičius, 2016, p. 378). Apibendrinant, svarbu pabrėžti, kad

kūrybiškai vystyti kultūros sektorių nepakanka kūrybiškai veikti jame, reikalinga orientuoti kūrybiškumą sumanių sprendimų linkme.

Straipsnio autoriai parengė sumanumo dimensijų kultūros vadyboje raiškos galimybių tyrimo strategiją. Pasirinkus mišrią tyrimo logiką (integruojant kiekybinę ir kokybinę tyrimo priegas), sukonstruota dimensijų vertinimo kriterijų ir indikatorių sistema, atskleidžianti ir kūrybiško vystymo vertinimo metodologiją.

### **Kūrybiško vystymo kaip sumanumo dimensijos kultūros vadyboje vertinimo kriterijų ir indikatorių sistema**

Kūrybiškas vystymas, kaip buvo minėta straipsnio ankstesnėse dalyse, tėra viena iš šešių sumanumo dimensijų kultūros vadyboje, kurią pagrindžia 4 kriterijų ir 12 indikatorių sistema. Bendroji sumanumo dimensijų kultūros vadyboje kriterijų ir indikatorių sistema aprėpia kur kas didesnę kriterijų ir indikatorių skaičių (24 kriterijus ir virš 100 indikatorių). Verta pabrėžti, kad kiekvienai iš dimensijų pagrįsti taikomi atskirai išskirti keturi unikalūs kriterijai (laikomasi bendro ir vienodo principinio kriterijų skaičiaus kiekvienai dimensijai vertinti). Nebuvo siekiama preciziško kriterijus charakterizuojančio indikatorių kiekybinio balanso, tad pastebėta, kad strategiškumo, kūrybiško vystymo ir įžvalgaus interesų derinimo kultūros sektoriuje dimensijoms buvo tikslingai svarbu išskirti žymiai daugiau indikatorių, nes dimensijos aprėpia daug skirtingų sričių. Tai pagrindžia jų sąlygišką išskirtinumą kitų dimensijų atžvilgiu, tačiau svarbu konstatuoti, kad visos dimensijos savo turinio prasme yra vienodai svarbios suvokiant sumanumą kultūros vadyboje. Kūrybiško vystymo kaip sumanumo dimensijos kultūros vadyboje vertinimo kriterijų ir indikatorių sistemai, parengtai taikant integruotą metodologiją, būtina skirti deramą dėmesį, analizuojant kiekvieną kriterijų atskleidžiančias charakteristikas (indikatorius) bei apibūdinant kaip sumanios socialinės sistemos kokybės atsispindi tam tikruose šios dimensijos kriterijuose. Svarbu įvertinti ar kūrybiškas vystymas kultūros vadyboje gali ir turėtų būti bei yra suvokiamas kaip svarbus, vertingas ir praktinėje sferoje taikytinas unikalus vadybinis gebėjimas. Tuo pačiu reikšminga įvertinti kūrybiško vystymo raiškos svarbą bendrajam kultūros vadybos procesui kaip kultūros politikos įgyvendinimui valstybiniu lygmeniu, kuriant deramas prielaidas sėkmingesnei kultūros vadybai (suvokiant ją tiek sisteminiu, tiek procesiniu požiūriais). Kiek svarbus sumanumas kūrybiško vystymo procesui ir jo rezultatams, tai įvertinti padeda atskleisti *kūrybiško vystymo keturi kriterijai: kūrybiškumą programuojanti kultūros politika; savitas požiūris į valstybinio lygmens kultūros politiką; antrepnieriškas požiūris į kultūros sektoriaus vystymą; kūrybiški politikos įgyvendinimo sprendimai*. Juos formuluojant atsižvelgta ir į sumanaus vystymo principus: nestandartinis požiūris į vystymosi galimybes, kūrybiškumui, antrepnieriškumui ir inovacijoms palankios ekosistemos kūrimas, bendruomeninės kultūros formavimas ir institucijų filosofijos keitimas (Jucevičius, 2014, p. 438). 1 lentelėje išskiriami kūrybiškumą programuojančią kultūros politiką ir savitą požiūrį į valstybinio lygmens kultūros politiką atskleidžiantys indikatoriai, išskiriant juose dominuojančią/as sumanios socialinės sistemos kokybę/es (žr. 1 lentelę).

Kūrybiškumą programuojanti kultūros politika, remiantis atlikta mokslinės literatūros kritine analize charakterizuojama kaip savalaikė ir efektyvi konkrečiam kontekstui ir valstybiniam lygmeniui pritaikyta, tikslingai formuluojama ir adekvačiai įgyvendinama kultūros politika, pagrįsta sektoriaus vadybai svarbiomis vertybėmis ir nuostatomis, orientuota į kultūros srities prioritetų bei tikslų žinojimą (Kangas, 2008), novatorišką požiūrį į valdžios institucijų organizacinės kultūros puoselėjimą, svarbų kūrybiškumui reikštis bei aktyvaus demokratiniais principais grįsto bendradarbiavimo įvairiuose instituciniuose lygmenyse (Pauliukevičiūtė, Raipa, 2014), skatinimą.

**1 lentelė. Kūrybiškumą programojančią kultūros politiką ir savitą požiūrį į valstybinio lygmens kultūros politiką atskleidžiantys indikatoriai išskiriant juose dominuojančią/as sumanios socialinės sistemos kokybę/es**

Kriterijus	Indikatoriai	Dominuojanti sumanios socialinės sistemos kokybė/s
Kūrybiškumą programuojant į kultūros politika	Individualumo, išskirtinumo ir savitumo vertybės valdžios institucijų organizacinės kultūros lygmenyje yra atpažįstamos kaip svarbios ir reikšmingos toleruojant ir skatinant kūrybiškumą.	Žinojimas, novatoriškumas
	Valdžios institucijose veikia veiklos prioritetų nustatymo/išskyrimo mechanizmas.	Žinojimas
	Formuojant ir įgyvendinant kultūros politiką yra aktyviai bendradarbiaujama visuose pagrindiniuose sprendimų rengimo, priėmimo ir vykdymo instituciniuose lygmenyse.	Žinojimas, dinamiškumas
Savitas požiūris į valstybinio lygmens kultūros politiką	Strateginiuose sektoriaus vystymo dokumentuose yra aiškiai apibrėžta nacionalinė kultūros politikos esmė, jos išskirtinumas.	Žinojimas
	Valstybinio lygmens kultūros politikoje taikomos valdymo, organizacijų kūrimo ir vystymo, resursų ir išteklių persikirstymo bei kt. inovacijos.	Novatoriškumas
	Netipinių valstybinio lygmens kultūros politikos raidos scenarijų kūrimo, analizės ir vertinimo schemų bei kt. praktika yra toleruojama, vertinama ir skatinama tiek įvairiose tarpinstitucinėse bendradarbiavimo platformose, tiek ir individualiame valstybės tarnybos segmente.	Žinojimas, novatoriškumas

*Šaltinis:* sudaryta autorių.

Kūrybiškumą programojančios kultūros politikos kriterijus yra kertinis, siekiant identifikuoti sumanumo kaip kūrybiško vystymo esmę kultūros vadyboje, apibrėžiant ar yra sudaromos palankios sąlygos kūrybiškumui kaip esminiai kūrybinio vystymo prielaidai reikštis kultūros politikoje (nuo kurios sumanaus prioritetų formulavimo ir kt. ypač priklauso kultūros vadybos valstybinio lygmeniu sėkmė). Kultūros politikoje kūrybiškumas svarbus tiek formuojant jos viziją, tiek ir kuriant deramas sąlygas bei palankias aplinkybes formuotojams ir įgyvendintojams sumaniai generuoti bei vykdyti vadybinius sektoriui svarbius sprendimus. Žinojimo, pagrįsto nuolatiniu mokymusi bei deramu klausimo ir problemos supratimu vadybinė kompetencija tampa ypač reikalinga vadybininkams („visuomenės raidai visais laikais įtaką darė žinios, komunikacijos būdai ir kuriamos naujovės” (Vaičiūnienė, Mažeikienė, 2014,

p. 22), kurie veikia kultūros sektoriaus valdžios institucijose ir kasdien susiduria su institucijų organizacinės kultūros pokyčiais bei iššūkiais (ne visuomet kultūros srities organizacijos yra pakankamai atviros kūrybiškumui, neretai netgi kultūrinės tradicijos tampa varžančiomis kūrybiškumą (Kačerauskas, 2014). Sutinkant su prielaida, kad be technologijų ir talento, kūrybiškumui reikštis itin svarbi tampa tolerancija (Florida, 2002; Barab, Plucker, 2002), pirmuoju kūrybiškumą programuojančios kultūros politikos indikatoriumi akcentuojama tolerancijos svarba, praktikoje taikant individualumo, išskirtinumo ir savitumo vertybes. Kad šios vertybės būtų atpažįstamos kaip svarbios, būtinas, visų pirma, principinių atvirumo kūrybiškumui vertybinių nuostatų paįsymas. Individualumas, išskirtinumas ir savitumas – daugiau nei būdo/charakterio ar veiklos bruožai/požymiai, šias individo ar organizacijos savybes tikslinga suvokti ir kaip kūrybiškumo raišką stimuliuojančias vertybines kokybes, nuo to ar nėra vien tik paisoma daugumos požiūrio ir ar nepamirštas veikloje individualumas, neretai priklauso kiek ir kaip jaučiamasi laisvu bei kūrybišku rinktis skirtingus sprendimus, savitai juos įgyvendinti, nebijoti išsiskirti ir pan. Šios savybės tiesiogiai susijusios ir su asmenybės drąsa, ryžtingumu bei kitomis psichosocialinėmis kompetencijomis. Kūrybiškumą svarbu ne tik toleruoti, siekiant proveržio, būtina jį ir skatinti. Indikatorius „valdžios institucijose veikia veiklos prioritetų nustatymo/išskyrimo mechanizmas” suteikia galimybes vertinti ar indikuojamas mechanizmas sudaro palankias sąlygas apibrėžti veiklos prioritetus. Kultūros politika neįsivaizduojama be sektoriaus vystymo prioritetų, tačiau daugelio valstybių patirtis ir moksliniai šaltiniai byloja apie nepakankamai aiškiai formuojamus šio domeno ilgalaikės raidos tikslus (Pyykkönen, Stavrum, 2017), o tai neskatina sektoriaus vystymo ir nepadeda siekti norimų rezultatų bei poveikio. Valdžios institucijose gali būti formuojamos atitinkamos struktūros, viešojo valdymo reformų pagrindu įgyvendinami reikalingi struktūriniai pokyčiai, kuriant darbo grupes, įtraukiant daugiau suinteresuotųjų, išorės ekspertų į sprendimų priėmimą, vystant bendradarbiavimą grįstą aplinką (Jucevičienė, Cesevičiūtė, 2009) įvairiuose instituciniuose lygmenyje. Mechanizmo samprata aprėpia struktūrinės sąlygas, vidinę organizacijų aplinką, biurokratinių taisyklių ir normų visumą, vadovavimo stilių ir kt. Kad nebūtų atotrūkio tarp kultūros politikos formavimo ir įgyvendinimo, sumaniais vadybiniais sprendimais grįsta kūrybiška sektoriaus vystymo praktika turėtų atspindėti tiek žinojimą, tiek dinamiškumą, tiek ir novatoriškumą kaip sumanios socialinės sistemos kokybes. Todėl ypač tampa svarbus savito požiūrio į valstybinio lygmens kultūros politiką kriterijus. Jį charakterizuoja 3 indikatoriai, kuriuose labiausiai dominuoja novatoriškumo ir žinojimo kaip sumanios socialinės sistemos kokybės (žr. 1 lentelę). Jei strateginiuose sektoriaus vystymo dokumentuose yra aiškiai apibrėžta nacionalinė kultūros politikos esmė ir jos išskirtinumas, valstybė kūrybiškam kultūros sektoriaus vystymui numato tinkamą strateginį pamatą (Varbanova, 2013; Pauliukevičiūtė, Jucevičius, 2016). Inovatyvus požiūris reikalingas ir valstybinio lygmens kultūros politikoje taikant valdymo, organizacijų kūrimo ir vystymo, resursų ir išteklių persikirstymo bei kt. inovacijas. Be jų, kaip kūrybiškumo praktinės raiškos siektinų rezultatų, kūrybiškas ir nuoseklus vystymas nebūtų



įmanomas, kadangi inovacijos sudaro reikiamas prielaidas sėkmingai naudojant technologijas išvelgti ir kurti pridėtinę socialinę ir kultūrinę vertę. 1 Lentelėje apibrėžiamas indikatorius apie netipinių valstybinio lygmens kultūros politikos raidos scenarijų kūrimo, analizės ir vertinimo schemų bei kt. praktikas ir jų toleravimą vertina tiek tarpinstitucinio bendradarbiavimo platformų, tiek ir individualaus valstybės tarnybos segmento pasirengimą atvirai priimti inovatyvųjį, bet vis gi grįstą žinojimu autentišką požiūrį į valstybinio lygmens kultūros politiką (žr. 1 lentelę). 2 Lentelėje vaizduojami kūrybiško vystymo kaip sumanumo dimensijos kultūros vadyboje kriterijų indikatoriai bei juose dominuojančios sumanios socialinės sistemos kokybės (žr. 2 lentelę).

**2 lentelė. Antreprenerišką požiūrį į kultūros sektoriaus vystymą ir kūrybiškus politikos įgyvendinimo sprendimus atskleidžiantys indikatoriai, išskiriant juose dominuojančią/as sumanios socialinės sistemos kokybę/es**

Kriterijus	Indikatoriai	Dominuojanti sumanios socialinės sistemos kokybė/s
Antrepreneriškas požiūris į kultūros sektoriaus vystymą	Aukštas galimybių pastebėjimo, greitai kintančios aplinkos iššūkių vertinimo, proaktyvumo ir inovatyvumo laipsnis strateginių sprendimų priėmimo ir vykdyme.	Žinojimas, dinamiškumas
	Palankiai vertinamos organizacijos, kurios aplinkos atžvilgiu elgiasi inovatyviai, proaktyviai, nuolatos skenuoja aplinką, ieškodamos galimybių ir geba pastebėtas galimybes įgyvendinti, taip pat skatina komandinio darbo kultūrą.	Žinojimas, dinamiškumas
	Inicijuojant ir valdant pokyčius kultūros sektoriuje individo ir valdžios institucijų lygmenyse yra toleruojama rizika, valstybės tarnyboje veikia rizikos valdymo sistema.	Novatoriškumas, dinamiškumas
Kūrybiški politikos įgyvendinimo sprendimai	Valdžios institucijų veikloje taikomi naujausi vadybiniai metodai bei pažangios praktikos.	Novatoriškumas
	Valdžios institucijose, įgyvendinant tiesiogines funkcijas bei integruotas tarpinstitucines programas, yra taikomi kūrybiškumo principai ir kriterijai.	Novatoriškumas
	Generuojant ir įvertinant kultūros sektoriaus vystymo idėjas, valdžios institucijų atstovai praktikoje taiko netipinius idėjų generavimo ir vertinimo scenarijus, alternatyvias galimybių paieškos taktikas.	Novatoriškumas, dinamiškumas

*Šaltinis:* sudaryta autorių.

Antreprenerišką požiūrį į kultūros sektoriaus vystymą ir kūrybiškus politikos įgyvendinimo sprendimus atskleidžiantys indikatoriai yra glaudžiai tarpusavyje susiję, kadangi nuo antrepreneriško požiūrio tiesiogiai priklauso politikos įgyvendinimo sprendimų kūrybiškumas (Pykkönen, Stavrum, 2017).

Antreprenerišką požiūrį į kultūros sektoriaus vystymą sudaro: aukštas galimybių pastebėjimo, greitai kintančios aplinkos iššūkių vertinimo, proaktyvumo ir inovatyvumo laipsnis strateginių sprendimų priėmimo ir vykdyme; palankiai vertinamos organizacijos, kurios aplinkos atžvilgiu elgiasi inovatyviai, proaktyviai, nuolatos skenuoja aplinką, ieškodamos galimybių ir geba pastebėtas galimybes

įgyvendinti, taip pat skatina komandinio darbo kultūrą; inicijuojant ir valdant pokyčius kultūros sektoriuje individo ir valdžios institucijų lygmenyse yra toleruojama rizika, valstybės tarnyboje veikia rizikos valdymo sistema.

Kultūros sektoriuje siekiant kūrybiško sektoriaus vystymo be sumanaus antrepreneriškumo, o taip pat adekvataus ir greito reagavimo į besikeičiančią aplinką, proveržio pasiekti būtų sunku. Norint puoselėti kultūros sektoriaus vystymą/si ir kurti jo pažangai svarbias inovacijas, antrepreneriškas reagavimas į išorinę institucijų aplinką bei į galimus vidinius pokyčius lemia daugiau galimybių pastebėti ir kurti naujas kultūros sektoriuje bendradarbiavimo, verslo ir viešosios partnerystės, kultūros ir kūrybinių industrijų verslų, kūrybos ekonomikos plėtros galimybes. Komandiniu darbu grįsta kultūrinio sektoriaus organizacijų veikla prisideda ne tik prie palankaus kultūrinio klimato organizacijose, bet ir prie dinamiško žinojimu grįsto organizacijoms svarbaus aplinkos skenavimo. Budriai vertinti aplinką kultūros srityje tampa kritiškai svarbu ne tik dėl stiprėjančių kūrybos ekonomikos pozicijų, neretai gožiančių ir principinius nematerialios kultūros sklaidos tikslus, bet ir užtikrinant kūrybiškus politikos įgyvendinimo sprendimus. Trimis indikatoriais charakterizuojamas ir ketvirtasis kūrybiško vystymo kaip sumanumo kultūros vadyboje dimensijos kriterijus, jį sudaro šie indikatoriai: valdžios institucijų veikloje taikomi naujausi vadybiniai metodai bei pažangios praktikos; valdžios institucijose, įgyvendinant tiesiogines funkcijas bei integruotas tarpinstitucines programas, yra taikomi kūrybiškumo principai ir kriterijai; generuojant ir įvertinant kultūros sektoriaus vystymo idėjas, valdžios institucijų atstovai praktikoje taiko netipinius idėjų generavimo ir vertinimo scenarijus, alternatyvias galimybių paieškos taktikas. Visi kūrybiškos politikos įgyvendinimo sprendimų indikatoriai kryptingai nurodo į juose dominuojančias novatoriškumo ir dinamiškumo kaip sumanios socialinės sistemos kokybes (žr. 2 lentelę). Valdžios institucijų veikloje taikyti naujausius vadybinius metodus bei pažangias praktikas yra tiek pat svarbu kaip ir įgyvendinant tiesiogines institucijų funkcijas bei integruotas tarpinstitucines programas, vadovaujantis kūrybiškumo principais. Problemų šioje sferoje kyla kuomet skirtingai įvairiose aplinkose yra suprantamas ir savitai interpretuojamas kūrybiškumas bei jo principai (kurių visumoje, vienas reikšmingiausių minties ir veiksmo laisvės užtikrinimas, saviraiškos ir sklaidaus, lankstaus požiūrio užtikrinimas, vaizduotės drąsa bei rizikos priėmimas ir kt.). „Siekiant užčiuopti kūrybiškumo esmę, svarbu matyti jį sąveikos tarp individo ir jo aplinkos kontekste” (Vaičiūnienė, Mažeikienė, 2014, p. 24). Netipiniai idėjų generavimo ir vertinimo scenarijai bei alternatyvios galimybių paieškos taktikos padeda individui bei organizacijai novatoriškai ir dinamiškai reaguojant į aplinką kūrybiškai priimti ir įgyvendinti kultūros politikos sprendimus.

Apibendrinant mėginimą pateikti pirmąją autoriams žinomą integruotą kūrybiško vystymo kaip sumanumo dimensijos kultūros vadyboje vertinimo metodologiją, svarbu akcentuoti, kad, kaip ir kitų svarbių sumanumo dimensijų vertinimui skirta kriterijų ir indikatorių sistema labiau orientuojasi į kokybinius parametrus, yra sudaryta naujai, šiuo atveju tikintis, kad tokia originali prieiga leis kokybiškiau

įvertinti kūrybišką vystymą kaip sumanumo dimensiją kultūros vadyboje. Tai skirtingas ir tuo pačiu plačias galimybes atverianti sistema, kurios pagalba tikimąsi paskatinti ne tik aktyvesnius tarpdisciplininius mokslinius tyrimus kultūros vadybos, kūrybiško vystymo bei sumanumo kultūros sektoriuje problematikos klausimu, bet ir leisti bei sudaryti sąlygas kūrybiško vystymo esmę, turinį ir aplinką bei reikšmę vertinti kritiškai, vykdant ir tolesnę mokslinę diskusiją sumanumo vertinimo klausimu. Kultūros vadybos srities tobulinimui kūrybiško vystymo gilesnis pažinimas yra reikalingas ir matomas kaip potenciali būtinų ateities tyrimų kryptis.

## Išvados

1. Kultūra, nepaisant gausių teorinėje literatūroje apibrėžimų, skirtingų interpretacijų, kurias visuomet veikė laikmečio tradicijos ir požiūriai, tebėra išskirtinis mokslinės analizės objektas, sunkiai pasiduodantis sampratos siauresniam traktavimui kaip ir kultūros vadybos koncepcija. Kultūros vadybą netikslinga tapatinti bendrajai vadybai, nors ji ir turi panašių bruožų. Kultūros vadybos kaip kultūros politikos įgyvendinimo valstybiniu lygmeniu specifika atskleidžia pačios vadybos objektas ir sritis. Tai pagrindžia šešios sumanumo dimensijos kultūros vadyboje, kurių teorinės analizės svarbą atskleidžia gilesnių kultūros vadybos ir sumanumo šioje srityje tyrimų trūkumas, taip pat naujas požiūris į kultūros sektoriaus vystymą, kuomet, dėl nuolat kintančios aplinkos, stiprėja greito reagavimo į pokyčius poreikis bei kultūros sektoriuje trūksta novatoriškumu, dinamiškumu ir žiniomis grįsto kultūros kaip socialinės sistemos suvokimo požiūrio ir tai atspindinčių vadybinių sprendimų.

2. Kūrybiškas vystymas kaip viena iš sumanumo dimensijų kultūros vadyboje akcentuoja kūrybiškumo kaip ypatingos kompetencijos svarbą ir reikšmę tobulinant kultūros vadybos procesus. Kūrybiško vystymo kontekstas atskleidžia, kad kūrybiškumas svarbus tiek formuluojant kultūros politikos viziją, tiek ir kuriant deramas sąlygas bei palankias aplinkybes formuotojams ir įgyvendintojams sumaniai generuoti bei vykdyti vadybinius sektoriui svarbius sprendimus. Stabili kūrybiškumo vystymo trajektorija ir jos laikymasis garantuotų kokybiškesnius politinius ir vadybinius sprendimus.

3. Kūrybiško vystymo kaip vienos iš sumanumo dimensijų kultūros vadyboje vertinimo kriterijų ir indikatorių sistema sudaro tinkamas metodologines prielaidas atskleisti sėkmingesnę kultūros vadybą lemiantį kūrybišką vystymą kaip sumanumo dimensiją. Kadangi visi metodologiniame įrankyje išskirtieji kūrybiško vystymo kriterijai ir indikatoriai tam tikromis sąlygomis reiškiasi tiek individo lygmeniu, tiek instituciniu/organizaciniu nevienodai, todėl svarbi tampa paranki ir atvira kūrybiškumui aplinka siekiant kūrybiškumu skatinti sumanumą, kaip vertybinę kokybę, padedančią siekti nestandartinių bei aukštesnių kultūros sektoriaus raidos rezultatų.

## Literatūra

1. Ahponen, P., Kangas, A. *Conclusion. Construction of Cultural Policy*. P. Ahponen, A. Kangas (eds.). Jyvaskylä: SoPhi 94, Minerva, 2004, p. 245-248.

2. Alperytė, I. Managing Cultural Differences in Business: Identity Versus Otherness. In *Proceedings of Conference Global Business Management*, 2010. Aachen: Shaker, 2010, p. 67-75.
3. Baltrėnas, P., Baltrėnaitė, E., Kačerauskas, T. Social Environment of Creativity. *Filosofija. Sociologija*, 2015, Vol. 26, No. 1, p. 46-54.
4. Barab, S. A., Plucker, J. A. Smart People or Smart Contexts? Cognition, Ability, and Talent Development in an Age of Situated Approaches to Knowing and Learning. *Educational Psychologist*, 2002, Vol. 37, No. 3, p. 165-182.
5. Bendixen, P. Kultūrinis ekonomikos pamatas – išvados kultūros politikai ir kultūros vadybai. Kn.: G. Žaidytė (Sud.). *Kultūros politika. Straipsnių rinktinė*. Vilnius: Baltos lankos, 2008, p. 64-83.
6. Bonet, L., Donato, F. The Financial Crisis and its Impact on the Current Models of Governance and Management of the Cultural Sector in Europe. *ENCATC Journal*, 2011, Vol. 1, No. 1, p. 4-11.
7. Bučinskas, A., Raipa, A., Pauliukevičiūtė, A. Modern Aspects of Implementation of Cultural Policy. *Tiltai/Bridges*, 2010, Vol. 4, p. 1-14.
8. Bučinskas, A., Raipa, A., Pauliukevičiūtė, A. Strateginis planavimas kultūros politikos įgyvendinimo kontekste. *Tiltai/Bridges*, 2009, Vol. 3, p. 1-15.
9. Duelund, P. (ed.). *Cultural Policy: An Overview. The Nordic Cultural Model. Nordic Cultural Policy in Transition*. Copenhagen: Nordic Cultural Institute, 2003, p. 13-31.
10. Florida, R. *The Rise of the Creative Class: And How It's Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life*. New York: Basic Books, 2002.
11. Grodach, C. Mapping the Arts: Industry Concentrations, Distribution, and Change in the US, 1980–2010. *International Journal of Cultural Policy*, 2016, Vol. 22, No. 3, p. 353-375.
12. Jucevičienė, P., Cesevičiūtė, I. Organizational Creativity as a Factor of the Emergence of Learning. *Social Sciences*, 2009, Vol. 3, No. 65, p. 40-48.
13. Jucevičienė, P., Jucevičius, R. What Does It Mean To Be Smart? In: *Proceedings of 8th International Scientific Conference "Business and Management 2014"*. Vilnius: Vilnius Gediminas Technical University, 2014, p. 911-918.
14. Jucevičius, R. Sumaniojo miesto vystymo strateginės dimensijos. Viešojo politika ir administravimas, 2014, Vol. 13, No. 3, p. 427-441.
15. Jucevičius, R., Jucevičienė, P. Sumaniosios socialinės sistemos koncepcija. In: Jucevičius, R., Šiugždinienė, J. (eds.). *Sumanioji socialinė sistema*. Kaunas: Technologija, 2017, p. 12-34.
16. Jucevičius, R., Pauliukevičiūtė, A. Sumanumo dimensijų raiškos kultūros vadyboje teorinės prielaidos. Jucevičius, R.; Šiugždinienė, J. (eds.). *Sumanioji socialinė sistema*. Kaunas: Technologija, 2017, p. 193-226.
17. Kačerauskas, T. *Kūrybos visuomenė*. Vilnius: VGTU leidykla Technika, 2014.
18. Kangas, A. Nauji kultūros politikos drabužiai. In: G. Žaidytė G. (ed.). *Kultūros politika. Straipsnių rinktinė*. Vilnius: Baltos lankos, 2008, p. 39-64.
19. Mattocks, K. "Just Describing is Not Enough": Policy Learning, Transfer, and the Limits of Best Practices. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 2017, Vol. 48, No.

- 2, p. 85-97.
20. Melnikas, B. Culture and Technological Progress in the Context of European Integration: New Challenges. *Economics and culture*, 2014, Vol. 9, p. 57-76.
  21. O'Brien, D. *Cultural Policy: Management, Value and Modernity in the Creative Industries*. New York: Routledge, 2014.
  22. Paquette, J. Engaging with Identity in Cultural Policy Research. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 2018, Vol. 48, No. 2, p. 148-153.
  23. Pauliukevičiūtė, A., Jucevičius, R. Strategiškojo kaip sumanumo dimensijos kultūros vadyboje vertinimas. *Viešojo politika ir administravimas*, 2016, Vol. 15, No. 3, p. 375-389.
  24. Pauliukevičiūtė, A., Raipa, A. Kultūros politikos įgyvendinimas: teorinis konceptualizavimas ir modeliai. *Viešojo politika ir administravimas*, 2014, Vol. 13, No. 2, p. 243-257.
  25. Pyykkönen, M., Stavrum, H. Enterprising Culture: Discourses on Entrepreneurship in Nordic Cultural Policy. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 2017, Vol. 48, No. 2, p. 108-121.
  26. Rauhe, H. Kultūros vadyba kaip vadyba meno ir kultūros srityje. In: H. Rauhe, Ch. Demmer (eds.). *Kultūros vadyba. Profesionalaus meno teorija ir praktika*. Vilnius: Tyto alba, 2004, p. 13-38.
  27. Reimeris, R. Theoretical Features of the Creative Society. *Creativity studies*, 2016, Vol. 9, No. 1, p. 15-24.
  28. Richter, K. In Dubio Pro Arte. Kultūros vadybos ribos. H. Rauhe, Ch. Demmer (eds.). *Kultūros vadyba. Profesionalaus meno teorija ir praktika*. Vilnius: Tyto alba, 2004, p. 103-110.
  29. Rindzevičiūtė, E., Svensson, J., Tomson, K. The International Transfer of Creative Industries as a Policy Idea. *International Journal of Cultural Policy*, 2016, Vol. 22, No. 4, p. 594-610.
  30. Staniulytė, E. Kūrybinis miestas: nuo teorinės koncepcijos prie praktinio įgyvendinimo. *Filosofija. Sociologija*, 2017, Vol. 28, No. 1, p. 84-88.
  31. Vaičiūnienė, V., Mažeikienė, V. Kūrybiškumas, įtinklintas mokymas(is) ir visapusiškesnių pažintinių gebėjimų ugdymas universitetinėse studijose. *Socialinių mokslų studijos: mokslo darbai*, 2014, Vol. 6, No. 1, p. 21-33.
  32. Varbanova, L. *Strategic Management in the Arts*. New York, London: Taylor and Francis Group, 2013.
  33. Williams, R. *Keywords: A Vocabulary of Culture and Society*. New York: Oxford University Press, 1977.
  34. Woronkowicz, J. Community Engagement and Cultural Building Projects. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 2018, Vol. 48, No. 1, p. 32-43.
  35. Žaidytė, G. Kultūros politikos diskursų dominantės amžių sandūroje. In: G. Žaidytė G. (ed.). *Kultūros politika. Straipsnių rinktinė*. Vilnius: Baltos lankos, 2008, p. 7-9.

Audronė Pauliukevičiūtė, Robertas Jucevičius

**Creative Development as Smartness Dimension in Cultural Management:  
Criteria and Indicators System**

Abstract

In management research, creativity, creative development is more often researched in cases linked to the creative economy, creative industries and creativity as a specific competence, but in the cultural management at the state level research and studies the smartness approach to management (which also unites the dimension of creative development) is less scientifically analysed. There is also a lack of a wider interdisciplinary methodological analysis of this phenomenon, evaluating the creative development as one of the dimensions of smartness in cultural management and providing a system of criteria and indicators for its evaluation. The lack of such research does not encourage the creative development and a deeper understanding of smartness. Authors of this article grounded six dimensions of smartness in cultural management. With this article we continue the already started analysis of grounded smartness dimensions by analysing each dimension separately. The aim of the article is to ground the system of evaluation criteria and indicators of creative development as the dimension of smartness in cultural management. Due to the lack of methodological tools that provide conditions and appropriate prerequisites for grounding factors of creative development as a dimension of smartness in cultural management, the object of the work is the criteria and indicators of evaluation of creative development as a dimension of smartness in cultural management. Objectives: to reveal the importance of theoretical analysis of the dimensions of smartness in cultural management; to characterize the essence of creative development as one of dimensions in cultural management; to reveal the system of evaluation criteria and indicators for the creative development as one of the smartness dimensions in cultural management. The 4 criteria and the 12 indicator system help to reveal the creative development as a dimension of smartness in cultural management, which can determine the most successful cultural management.

*Audronė Pauliukevičiūtė* – baigusi KTU Ekonomikos ir verslo fakulteto vadybos krypties doktorantūros studijas, viešojo administravimo magistrė.

E. paštas: audrone\_pauliukeviciute@yahoo.com.

*Robertas Jucevičius* – Kauno Technologijos Universiteto Ekonomikos ir verslo fakulteto profesorius, habilituotas socialinių mokslų daktaras.

E-mail: robertas.jucevicius@ktu.lt.

*Audronė Pauliukevičiūtė* – finished Doctoral Studies in Management at the KTU Faculty of Economics and Management, Master of Public Administration.

E. paštas: audrone\_pauliukeviciute@yahoo.com.

*Robertas Jucevičius* – Professor at Kaunas University of Technology, Faculty of Economics and Management, Habilitated Doctor of Social Sciences.

E-mail: robertas.jucevicius@ktu.lt.

Straipsnis įteiktas redakcijai 2018 m. sausio mėn.; recenzuotas; parengtas spaudai 2018 m. kovo mėn.