

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO VALDYMO IR VERSLO FAKULTETAS
LYDERYSTĖS IR STRATEGINIO VALDYMO INSTITUTAS

VILMA DUBINSKAITĖ

KULTŪROS IR MENO VEIKSNIAI VADOVŲ LYDERYSTĖJE:
X IR Y KARTŲ PALYGINIMAS

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas
prof. dr. Alvydas Baležentis

Vilnius
2020

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO VALDYMO IR VERSLO FAKULTETAS
LYDERYSTĖS IR STRATEGINIO VALDYMO INSTITUTAS

KULTŪROS IR MENO VEIKSNIAI VADOVŲ LYDERYSTĖJE:
X IR Y KARTŲ PALYGINIMAS

Lyderystės ir pokyčių vadybos magistro baigiamas darbas

Studijų programa 6211LX067

Vadovas

prof. dr. Alvydas Baležentis

2020 – 12 – 07

Stud. Vilma Dubinskaitė

2020 – 12 - 07

Vilnius
2020

TURINYS

LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	4
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	5
ĮVADAS.....	6
1. KULTŪROS IR MENO VEIKSNIAI LYDERYSTĖJE	9
1.1. Kultūros ir meno dimensijos lyderystės teorijose.....	9
1.2. Kultūros ir meno modeliai bei sritys	15
1.3. Kultūros ir meno veiksniai.....	20
2. X IR Y KARTŲ PALYGINIMAS.....	25
2.1. X ir Y kartų klasifikacija	25
2.2. X ir y kartų interesų ypatumai	27
2.3. Tyrimo metodika	29
3. KULTŪROS IR MENO VEIKSNIAI VADOVŲ LYDERYSTĖJE	41
3.1. Kultūrinių ir meninių dimensijų svarba vadovų lyderystėje – ekspertiniai vertinimai	41
3.2. Kultūros ir meno veiksniai vadovų lyderystėje – ekspertiniai vertinimai	48
3.3. Kultūros ir meno sritys – ekspertiniai vertinimai	56
3.4. Kultūra ir menas ateities vadovų lyderystėje – interviu	61
IŠVADOS IR SIŪLYMAI.....	68
LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	71
SANTRAUKA	75
SUMMARY	76
PRIEDAI.....	76

LENTELIŲ SĄRAŠAS

<i>1 lentelė.</i> Lyderystės teorijų kultūrinės ir meninės dimensijos	14
<i>2 lentelė.</i> Kultūros ir menos sričių modeliai.....	17
<i>3 lentelė.</i> Kultūros ir meno sričių pasiskirstymas pagal kultūros modelius	18
<i>4 lentelė.</i> Kultūros ir meno veiksniai įtakoiantys kitas veiklas	23
<i>5 lentelė.</i> Kultūros ir meno kategorijos bei veiksniai	24
<i>6 lentelė.</i> X ir Y kartų skirstymo raida	26
<i>7 lentelė.</i> Įvykiai lėmę X ir Y kartų formavimosi laikmečius	26
<i>8 lentelė.</i> X ir Y kartų vadovų charakteristika.....	28
<i>9 lentelė.</i> Ekspertinio vertinimo klausimyno pagrindimas	31
<i>10 lentelė.</i> Lyderystės teorijų kūrybinių ir meninių dimensijų svarba vadovo lyderystei	32
<i>11 lentelė.</i> Kultūros ir meno sričių svarba vadovo lyderystei	34
<i>12 lentelė.</i> Atrinkti X kartos ekspertai ir atrankos kriterijai	35
<i>13 lentelė.</i> Atrinkti Y kartos ekspertai ir atrankos kriterijai	36
<i>14 lentelė.</i> Ekspertinio ir interviu vertinimų klausimyno bendrieji klausimai	37
<i>15 lentelė.</i> Interviu vertinimo klausimyno pagrindimas.....	38
<i>16 lentelė.</i> Atrinkti X ir Y kartos interviu ekspertai ir atrankos kriterijai	39
<i>17 lentelė.</i> Lyderystės teorijų, kūrybinių – meninių dimensijų svarba X kartos vadovų lyderystės formavimui (N=9).....	41
<i>18 lentelė.</i> Lyderystės teorijų, kūrybinių – meninių dimensijų svarba Y kartos vadovų lyderystės formavimui.....	43
<i>19 lentelė.</i> Kultūros ir meno veiksniai X kartos vadovo karjerai (N=9)	52
<i>21 lentelė.</i> Kultūros ir meno sričių svarbumas X kartos vadovų lyderystės formavimui (N=9).....	56
<i>22 lentelė.</i> Kultūros ir meno sričių svarbumas Y kartos vadovų lyderystės formavimui (N=11).....	57
<i>23 lentelė.</i> Kokie bus ateities lyderiai? (N=4)	63
<i>24 lentelė.</i> Kurie kultūros ir meno veiksniai labiausiai įtakos ateities lyderystę ? (N=4).....	66

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

<i>1 pav.</i> Transformacinės lyderystės teorijos bruožai	11
<i>2 pav.</i> Kultūros ir meno veiksniai pagal įtakos svarbą vadovui	21
<i>3 pav.</i> Verslo aplinkos labiausiai įtakojamos kultūros ir meno veiksnių	22
<i>4 pav.</i> Kultūros ir meno lyderystės veiksnių kategorijos	23
<i>5 pav.</i> Tyrimo schema	30
<i>6 pav.</i> Kelio-tikslo lyderystės teorijos kūrybinių ir meninių dimensijų svarba: X ir Y kartų	44
<i>7 pav.</i> Transformacinės lyderystės teorijos kūrybinių ir meninių dimensijų svarba :X ir Y kartos vadovų – lyderių ekspertiniai vertinimų vidurkiai ,balais (N= 20).....	45
<i>8 pav.</i> Lyderio mainų lyderystės teorijos kūrybinių ir meninių dimensijų svarba: X ir Y kartos vadovų – lyderių ekspertiniai vertinimų vidurkiai, balais (N= 20)	46
<i>9 pav.</i> Tvarios lyderystės teorijos kūrybinių ir meninių dimensijų svarba: X ir Y kartos vadovų – lyderių ekspertiniai vertinimų vidurkiai, balais (N= 20)	46
<i>10 pav.</i> Tarnaujančios lyderystės teorijos kūrybinių ir meninių dimensijų svarba :	47
<i>11 pav.</i> Ateities lyderystės teorijos kūrybinių ir meninių dimensijų svarba: X ir Y kartos vadovų – lyderių ekspertiniai vertinimų vidurkiai, balais (N= 20)	48
<i>12 pav.</i> Lyderystės teorijų kūrybinių ir meninių veiksnių svarba X kartos vadovui – lyderiui: X kartos vadovų – lyderių ekspertiniai vertinimų vidurkiai, balais (N = 9).....	49
<i>13 pav.</i> Lyderystės teorijų kūrybinių ir meninių veiksnių svarba Y kartos vadovui – lyderiui: Y kartos vadovų – lyderių ekspertiniai vertinimų vidurkiai, balais (N = 11).....	50
<i>14 pav.</i> Lyderystės teorijų kūrybinių ir meninių veiksnių svarba x ir y kartos vadovui – lyderiui : X ir Y kartų vadovų – lyderių ekspertiniai vertinimų vidurkiai, balais (N=20)	51
<i>15 pav.</i> X kartos kultūros ir meno veiksniai turintys įtakos siekiant vadovaujamos pozicijos	53
<i>16 pav.</i> Y kartos kultūros ir meno veiksniai turintys įtakos siekiant vadovaujamos pozicijos	55
<i>17 pav.</i> Kultūros ir meno sričių svarbumas X kartos vadovų lyderystės formavimui : X kartos vertinimų vidurkiai, balais (N = 9).....	57
<i>18 pav.</i> Kultūros ir meno sričių svarbumas Y kartos vadovų lyderystės formavimui: Y kartos vertinimų vidurkiai, balais (N =11).....	59
<i>19 pav.</i> Kultūros ir meno sričių svarbumas X ir Y kartų vadovų lyderystės formavimui: X ir Y kartų vertinimų vidurkiai, balais	60

IVADAS

Temos aktualumas. Dabartinis lietuvių kalbos žodyne teigiama, kad menas ir kultūra, tai meistriškumo ir vaizduotės panaudojimas kuriant estetinius objektus, aplinką ar patirtį, kuria galima būtų dalintis su kitais žmonėmis. Kūrybiškumas ir naujovės yra svarbūs versle ir lyderystėje, šiandien galbūt labiau, nei bet kada. Paskutinė ekonomikos krizė parodė, kad pasikliauti iš anksto nustatytais verslo modeliais nebe galima. Kultūra ir menas visad žmoniją lydėjo ir buvo matomi, o kūrybiškumas yra vienas iš svarbiausių kultūros bei meno veiksnių. Mes vis dažniau klausiamo savęs, ko galime išmokti iš kultūros ir meno, ir kas būtų aktualu vadovo lyderystei. Kultūra ir menas daro įtaką lyderių sekėjams. Siūloma kultūrą ir meną vertinti kaip naują mokyklą lyderių ugdymui (Reinisch ir Weber, 2013).

Per pastarąjį dešimtmetį UNESCO (*angl.- The United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization*) propaguojant kultūra pagrįstą požiūrį į vystymąsi, buvo priimtos kelios Jungtinių Tautų Generalinės asamblėjos rezoliucijos, kuriose pripažįstama kultūros, kaip tvarios plėtros įgalintojos ir varomosios jėgos, vaidmuo. Šis procesas baigėsi kultūros integravimu į 2030 m. darnaus vystymosi darbotvarkę, kurią 2015 m. priėmė JT Generalinės Asamblėjos 193 šalys. UNESCO įsipareigojimas užtikrinti, kad kultūros transformacinė galia užtikrinant tvarų vystymąsi būtų tęsiama plėtojant teminius kultūros rodiklius 2030 m. darbotvarkėje (Culture 2030 indicators). Ši iniciatyva yra novatoriškos pastangos sukurti metodiką, kaip parodyti kultūros vaidmenį ir indėlį įgyvendinant JT darnaus vystymosi tikslus. Ja siekiama padėti sprendimų priėmėjams sukuriant nuoseklų ir tvirtą pamatą apie kultūrą ir menus bei plėtrą, pagrįstą įrodymais, kad kultūros ir meno sritys, atskleidžiant jų tikslinius veiksmus, gali padėti ugdyti būsimo vadovo ir ateities lyderystę. Naujos kultūros duomenų matavimo ir rinkimo sistemos sukūrimas yra svarbus propaguojant kultūros ir meno vaidmenį darnaus vystymosi tiksluose. Taip pat siekiama integruoti kultūrą bei meną į plėtros planus ir politiką nacionaliniu ir miestų lygmenimis. Remiantis analitine medžiaga, renkant ir analizuojant kiekybinius ir kokybinius duomenis kultūros bei meno srityse, surinktais įrodymais bus grindžiama politika ir sprendimai, taip pat operatyviniai veiksmai, leidžiantys daugiau investuoti į kultūrą kaip veiklos sektorių ir labiau pripažinti jos vaidmenį kituose sektoriuose (UNESCO, 2019).

Mokslinėje literatūroje galime rasti aprašytą daug būdų, kaip žmonės vadovavo skirtingomis aplinkybėmis. Kai kurie lyderiai apibūdinami kaip autoritarai (Bass ir Bass, 2008), kiti kaip transformaciniai (Behfar, Kern ir Brett, 2006), kiti skatinami būti charizmatiškais. Tačiau jie visi yra lyderiai dėl savybių ir bruožų. Vadovavimas ir kai kurios kultūros bei meno sritys turi panašias ne tik struktūras ir labai svarbu, kad žmonės panašiau elgiasi šiose aplinkose ir geba išnaudoti kultūrinius bei meninius veiksmus.

Galime pastebėti, jog daugeliui kultūra ir menas asocijuojasi su grožiu, estetika bei išskirtinumu. Žinomas žymaus rusų rašytojo F. Dostojevskio posakis apie tai, kad būtent grožis išgelbės pasaulį, o paminėdamas grožį omenyje jis turėjo meną, kuris skatina žmoniją eiti į priekį.

Kultūra ir menas – tai patys galingiausi ginklai, kitų tokių adekvačių sričių, kurios apimtų visus žmonių sluoksnius, nėra. Todėl kultūra ir menas kaip forma, kurios gali pakeisti žmonių mąstyseną, naudojo visi galingiausi pasaulio diktatoriai (Kamarauskienė, 2016). Tad šio laikmečio vadovai privalo ieškoti naujų būdų burti komandas, joms suteikti įvairiapusį tobulėjimą, skatinti mokymąsi, diegti naujausias inovacijas. Tuo pačiu jis, vadovas – lyderis pats neturi pamiršti savęs ir su kolegų pagalba siekti, ieškoti sprendimų, gebėti komunikuoti su skirtingų kartų žmonėmis, jei nori išlikti vedančiuoju bei tapti pilnaverčiu ateities lyderiu su naujos kartos kūrybiniais, išradingais, atsakingais sekėjais.

Jau kelis dešimtmečius, mokslininkai kartu su verslo, meno atstovais gilinasi į kultūros ir meno veiksnių galimai glaudžią įtaką asmenybės formavimui ir vadovo lyderystei. Pastebima, kad vadovai kultūrą ir meną jau naudoja kaip tikslą, priemonę ir šaltinį vadovavimui lyderystėje.

Temos iširtumas. Lyderystės teorijų ypatumai ir išskirtinimai, mokslininkams leidžia daryti svarbių prielaidų, išvadų ir siūlymų, kaip ir verslas gali jas naudingai išnaudoti, išgryninę vienos ar kitos teorijos bruožus. Lyderystės teorijos ir toliau tiriamos, atsiranda daug naujų. Naujausioji, ateities lyderystės teorija sulaukia daugiausia pastebėjimų, papildymų, spėjimų, nes visi suvokia, kad kartų įvairovei suvaldyti bus reikalingi kūrybiškai laisvi, skatinantys kultūrinę įvairovę ir technologiškai stiprūs vedliai – ateities vadovai lyderystėje. Lyderystės teorijas gana plačiai nagrinėjo užsienio autoriai, mokslininkai: Greenleaf (1977), Fleishman, Mumford, Zaccaro ir kt. (1991), Beniss ir Nanus (1998), Bryman (1996), Kouz ir Posner (2002), Spillane (2006), Covey (2007), Diamond (2007), Marturano ir Gosling (2008), Bass (2008), Hargreaves ir Fink (2008), Spillan ir Leithwood (2008), Northaus (2009), Harri (2010), Yukle (2010) ir kiti. Lietuvos mokslininkai Kasiulis ir Barvydienė (2001), Cibulskas ir Žydžiūnaitė (2012), Dukynaitė (2015) ir kiti taip pat tiria šių teorijų vystymosi raidą.

Užsienio mokslininkai jau gana aktyviai tiria kultūros ir meno sričių, bei veiksnių įtaką žmogui, vadovui lyderystėje, teikia siūlymus kaip konkrečiai tai galima pritaikyti praktikoje. Šia tema domisi ir aktyviai atliko tyrimus šie užsienio mokslininkai: Wiliams (1994), Brown (2004), Throsb (2008), Adler (2006), Buonincontr (2011), Dikse ir Gregor (2010). Tuo tarpu Lietuvos mokslininkai šioje srityje stebi ir tiria labiau kultūros ir meno sričių įtaką tiesiogiai asmenybei, vadovui – lyderiui, o ne pasitelkiant kultūrinius ir meninius veiksnius. Iš lietuvių autorių galima paminėti sėkmingiausius šioje srityje – Jovaiša (1996), Čiurlionytė ir Načiūtė (2000), Matonis (2000), Kievišas (2000), Grinius (2002), Baublienė (2003), Michelkevičė (2009). Mokslininkė Kregždaitė (2017) pristato pasaulinius kultūros ir meno sričių modelius, kuriuos kuruoja pasaulinio lygio organizacijos.

Visuose lyderystės teorijų vystymosi perioduose, kultūros ir meno sričių bei veiksmų sklaidoje, neatsiejamai dalyvauja skirtingos žmonių kartos. X ir Y kartų klasifikaciją, jų interesų ypatumus plačiai tyrė šie užsienio ir Lietuvos mokslininkai: Howe ir Strauss (1991), Oblinger ir Oblinger (2005) Reervers ir Oho (2007), Glass (2007), Labanauskas (2008), Warner ir Sandberg (2010), Bennett, Pitt ir Price (2012), Wade (2013), Bursch ir Kip (2014), Singh ir Gupta (2015). Ties X ir Y kartų santykių, vadovo – lyderio formavimosi ypatumų stebėseną ir tyrimais dirbo šie autoriai: Tolbize (2008), Codrington (2011), Hernaus ir Vokic (2014), McCrindleris ir Wolfingeris (2014), Bursch ir Kelly (2014), Stanišauskienė (2015), Statnickė (2016), Lewi ir Wescott (2017).

Darbo tema: kultūros ir meno veiksniai vadovų lyderystėje: X ir Y kartų palyginimas.

Darbo problema: kokie kultūros ir meno veiksniai svarbūs vadovo lyderystės formavimuisi X ir Y kartose ?

Tyrimo objektas – kultūros ir meno sričių veiksniai kūrybinių vadovų lyderystėje, X ir Y kartose .

Darbo tikslas – kultūros ir meno veiksmus vadovo lyderystėje, palyginant X ir Y kartas.

Darbo uždaviniai:

1. Aptarti kultūros ir meno veiksmus lyderystėje teoriniu pagrindu.
2. Parengti X ir Y kartų palyginimo metodiką.
3. Nustatyti kultūrinių ir meninių dimensijų svarbą vadovų lyderystėje.
4. Ištirti kultūros ir meno veiksmų svarbą vadovų lyderystėje.
5. Nustatyti kultūros ir meno sričių svarbą vadovų lyderystei.
6. Ištirti kultūros ir meno svarbą ateities vadovų lyderystei.

Tyrimo metodai:

1. Mokslinės literatūros analizė.
2. Ekspertiniai vertinimai.
3. Interviu.
4. Lyginamoji analizė.

Darbo struktūra. Magistro baigiamąjį darbą sudaro įvadas, trys dalys, išvados ir siūlymai, santrauka lietuvių ir anglų kalbomis, literatūros sąrašas ir priedai.

Pirmoje darbo dalyje – „ Kultūros ir meno veiksniai lyderystėje “ analizuojamos lyderystės teorijos susijusios su vadovavimu, meno ir kultūros veiksniai bei sritys, jų įtaka vadovų lyderystei. Antroje darbo dalyje „ X ir Y kartų palyginimas „ išanalizuota X ir Y kartų klasifikacija ir interesų ypatumai, parengta tyrimo metodika. Trečioje darbo dalyje „ Kultūros ir meno veiksniai vadovų lyderystėje “ pateikiama ekspertinių vertinimų rezultatai. Darbas baigiasi išvadamis bei siūlymais.

Darbo apimtis : 78 puslapiai, 24 lentelės, 19 paveikslų. Literatūros sąrašas apima 60 šaltinių, iš jų 40 anglų kalba.

1. KULTŪROS IR MENO VEIKSNIAI LYDERYSTĖJE

Šiuolaikiniame pasaulyje, kai iš vadovo reikalaujama vis daugiau žinių, tempo ir gebėjimų versle ieškoma kuo daugiau ir įvairesnių sprendimų panaudojant naujausias inovatyvias technologijas. Tiek patys vadovai, tiek mokslininkai atsigrežia į pamatines žmogaus asmenybės formavimo sritis. Vis dažniau grįžtama prie kultūros ir meno sričių ne tik, kaip tiesiogiai lavinančių asmenybės pasaulėžiūrą ir laisvalaikio praleidimo formas, bet kaip ir galimybę išgryninus šių sričių konkrečius veiksmus, juos sėkmingai panaudoti vadovų lyderystėje. Skatinat kūrybiškumą ir meninius gebėjimus organizacijose, priimant sprendimus orientuotus į grupes, atsakomybės orientaciją į ateitį ir kitus, galima pasiekti norimų rezultatų greičiau. Sutaupant laiko su esamais žmogiškaisiais ištekliais, neinvestuojant papildomai galima sukurti aukštesnę pridėtinę vertę tiek pinigine išraiška, tiek pagerinti kolektyvo mikro klimata ir praplėsti vadovų lyderystės ribas, kurios padeda pamatus formuoti būsimus ateities lyderius.

1.1. Kultūros ir meno dimensijos lyderystės teorijose

Žodis *lyderystė* (angl. *lead, leader, leadership*) siejamas su anglų – saksų kalbos žodžiu *lead*, reiškiančiu kelias, ir veiksmažodžiu *to leaden*, reiškiančiu *keliauti* (Dukynaitė 2015, 9). Šiame skyriuje apžvelgiamos lyderystės teorijos, kurių veiksmų sąveika labiausiai siejasi su kultūra ir menu, bei galimai svarbios vadovo lyderystei.

Pasak Dukynaitės (2015), dauguma mokslininkų analizuodami įvairias lyderystės teorijas, formuluodami jų apibrėžimus, sutaria, kad vienodo lyderystės apibrėžimo, kuriuo remtųsi ir naudotų visi nagrinėjantys lyderystės temą, nėra.

Paskutiniaisiais dešimtmečiais tiriamos įvairios lyderystės teorijos iš kurių vienos yra labiau populiarios nei kitos. Mokslininkų skaičiavimais yra apie 70 įvairiausių lyderystės teorijų klasifikavimo sistemų (Fleishman, Mumford, Zaccaro ir kt. 1991, 245-287). Brymano (1996) teigimu, biheviorizmui būdingos labiau tradicinės teorijos: personalinės ir elgesio. Kognityvizmui priskiriamos: kelio – tikslo, sprendimų priėmimo ir kitos. Paskutiniu metu populiarėja socialinės įtakos teorijos, viena iš jų – transformacinė lyderystė, kuri priskiriama naująjai lyderystei (angl. *new leadership*), kuriai būdingi socialiniai lyderystės įgūdžiai ir kompetencijos (Bryman 1996, 67-71). Naujosios lyderystės teorijos: tarnaujančioji lyderystė (Greenleaf, 1977; Covey, 2006, 2007), pasidalytoji lyderystė (Bennet, Wise, Woods ir kt. 2003; Spillane 2006; Spillane, Diamondas 2007; Leithwood 2008; Harris 2010), tvarioji lyderystė (Hargreaves, Fink 2008) tarpusavyje glaudžiai susiję ir papildo viena kitą. Skirtingo laikmečio autoriai lyderystės teorijų raidą klasifikuoja skirtingai.

Bassas (1990) išskiria penkias lyderystės teorijas:

- dėmesio sutelkimas į grupės veiklą,
- asmenybės perspektyvos,

- lyderių ir sekėjų galios santykiai,
- transformacinis procesas,
- įgūdžių tobulinimas.

Northausas (2009) lyderystės teorijas, atsižvelgdamas į jų raidą, klasifikuoja :

- bruožų teorijos,
- įgūdžių teorijos,
- stiliaus teorijos,
- situacijų teorijos,
- aplinkybių teorijos,
- kelio – tikslo teorijos,
- lyderio ir nario mainų,
- transformacinės lyderystės teorija,
- komandinė lyderystės teorija,
- prohodinaminės lyderystės teorija.

Lietuvos mokslininkai Kasiulis ir Barvydienė (2001), lyderystės teorijas skirsto į keturias dideles grupes:

- personalinės teorijos,
- elgesio teorijos,
- kognityvinės teorijos,
- vadovavimo, kaip socialinės sąveikos, teorijos.

Iš minėtų lyderystės teorijų, atsižvelgiant į kultūrinių ir meninių dimensijų raišką šiame magistriniame darbe atrinktos šešios lyderystės teorijos: *kelio – tikslo*, *transformacinė*, *lyderio ir nario mainų*, *tvarioji*, *tarnaujančioji ir ateities*. Šių teorijų esmė, išskirtiniais bruožais bus tiriama kultūrinės ir meninės dimensijos, nagrinėjama kultūros ir meno veiksniai svarbūs vadovo formavimosi lyderystėje.

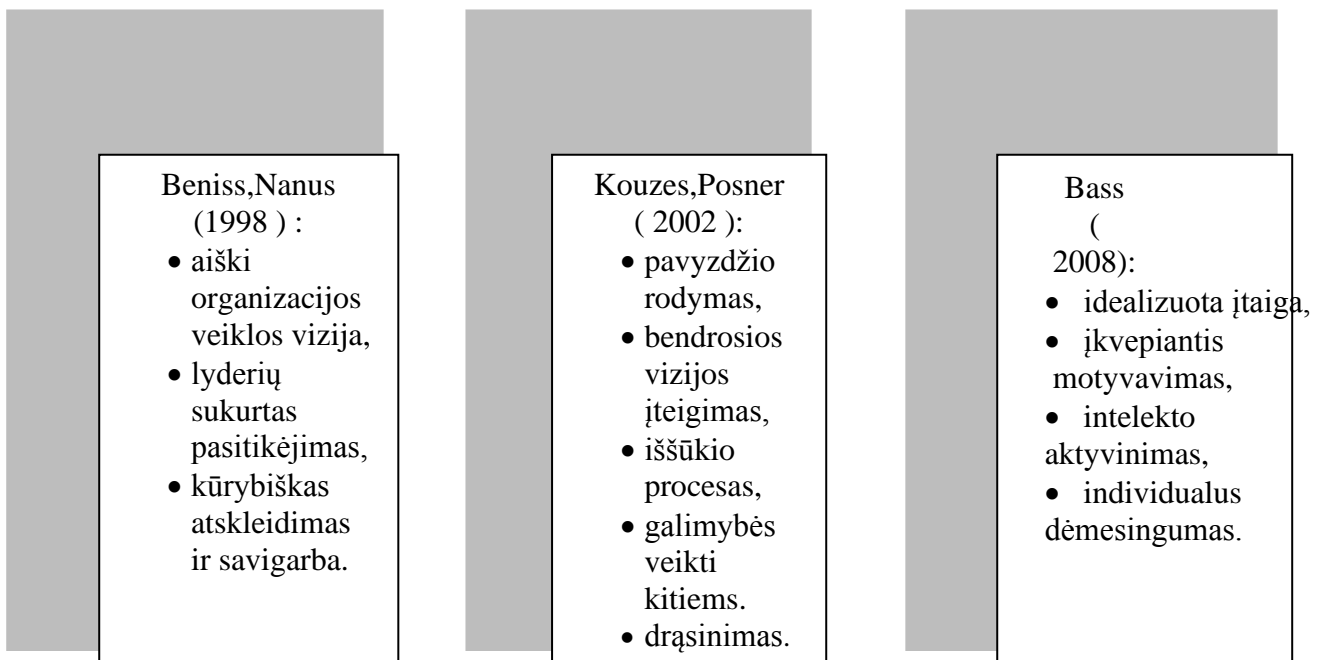
Pasak Marturano ir Goslingo (2008) *kelio – tikslo* teorijoje akcentuojama darbuotojo savybių ir darbo aplinkos svarba ir ryšys. Vadovui labai palankus šios teorijos lyderystės stilius, nes skatinama motyvacija orientuojantis į veiklos rezultatus, jų gerinimą. Autoriai pastebi, kad *kelio – tikslo* teorijoje aiškiai sudėliota, kada atsiranda motyvacija, kuriai sėkmingai vystytis būtinos šios sąlygos (House 1996, 323-372) :

- apibrėžiami tikslai,
- teikiama parama, patarimai,
- nurodoma kryptis, paaiškinama kelias į tikslą,
- šalinamos kliūtys į tikslą.

House (1996) išskiria šiuos vadovo elgesio būdus:

- skatinantis dirbti,
- priimantis sprendimus orientuotus į grupę,
- atstovaujantis grupei,
- vadovaujantis remdamasis vertybėmis.

Burnso (1978) teigimu, *transformacinės* lyderystės teorijoje, pavaldinių lūkesčiai ne tenkinami. Juos įkvepiama tobulinti lyderystės gebėjimus, skatinama siekti svarbių rezultatų. Marzano, Watersas ir McNulty (2011) papildė, kad ši teorija, paverčiant pasekėjus lyderiais, skatina organizaciją ir jos narius tobulėti, o pačius lyderius paverčia moraliniu pavyzdžiu (Marzano, Waters ir McNulty 2011, 26). Pasak, Leitwoodo, Jantzio ir Steinbacho (1999) *transformacinė teorija* glaudžiai siejama su lyderyste mokymuisi, kuri skatina siekti tikslų, plėtoti gebėjimus, būti kūrybiškiems, atviriems naujovėms, ugdyti savo mokymosi tempą ir individualiai siekti savo nusistatytų rezultatų (Leitwood, Jantzi ir Steinbach 1999, 20). Benisso ir Nanuso (1998), Kouzaso ir Posnerio (2002) ir Basso (2008) darbai transformacinės lyderystės svarbiausių bruožų raidą (1 pav.).



1 pav. Transformacinės lyderystės teorijos bruožai

Sudaryta darbo autorės pagal Beniss ir Nanus (1998), Kouzas ir Posner (2002), Bass (2008).

Lyderio ir mainų teorija išsiskiria tuo, kad akcentuojama vieno asmens lyderio glaudi sąveika su kitu nariu sekėju, svarbi komunikacija, vidinių grupių galia (Northousas 2009, 133). Mokslininkai Dansereau, Graenas, ir Haga (1975), Bassas (1995) sutaria, kad *lyderio ir nario mainų* teorijai svarbu

vidinių ir išorinių grupių narių bendradarbiavimas siekiant rezultato. Vidinėje grupėje daug dėmesio skiriama abipusiam dėmesiui, pagarbai, nariai mažiau kontroliuojami. Remiantis Wayne ir Ferru (1990), esant geriems lyderio ir nario mainams, sumažėja darbuotojų kaita organizacijoje, grupėse, didėja aktyvumas sprendimų priėmimo, pozityviai priimamos visos užduotys, vadovai labiau pasitiki pavaldiniais, sėkmingai klostosi darbuotojų karjera (Wayne, Ferris 1990, 487–499). Bassas (1985) teigia, jog lyderio ir nario mainai mezgasi intuityviai iš karto ir pereina tris etapus:

- vaidmens prisiėmimas (lyderis vertina gebėjimus ir siūlo užduotis);
- vaidmens kūrimas (naudingumo darbe ir lojalumo raiška);
- vaidmens įtvirtinimas (įpročių susiformavimas, santykių nusistovėjimas).

Yukle (2010), kaip *lyderio ir nario mainų* teorijos kritikė pastebi, kad vidinių grupių galios iškėlimas, gali būti pavojingas kuriant gerą mikroklimatą organizacijoje, siekiant individualių grupės nario rezultatų. Vidinių grupių paskirstymas gali nuvesti prie individualumo menkinimo, nario diskriminacijos, grupės susiskaldymo. Yukel teigimu, tiesiog šioje teorijoje trūksta aiškesnio išaiškinimo, kaip sukurti gerus lyderio ir nario mainų santykius (Yukel 2010, 85 – 115).

Tvarioji lyderystės teorija pasižymi ilgalaikio motyvavimo, tęstinumo svarbos, pasitenkinimo veikla aspektais. Collinsas ir Porassas (1997) išskiria ilgalaikę veiklą, skirtą organizacijos tikslams pasiekti, sumažinti atsiradusias grėsmes, vertybių svarbumą. Batstone (cit. iš Hargreaves, Finko, 2008) teigimu tvariose organizacijose iškeliami vadovų svarbumas, jų tinkamas elgesys su darbuotojais, įvairovė ir žmogiškumas. Cibulsko ir Žydžiūnaitės (2012) teigimu, *tvarioji lyderystė* savo prasmingumu priimtina tiek bendruomenės, tiek komandos, tiek individualaus ir organizacijos lygmeniu (Cibulskas, Žydžiūnaitė 2012, 112). Dukynaitė (2015), kaip svarbiausius aspektus būdingus šiai teorijai išskiria: kūrybiškumą, pokyčių tęstinumo raidą, didelį dėmesį ugdymui. Įvairovės skatinimas, mokymasis iš praeities ir atsisakymas standartizavimo, pasak autorės, ypač padeda didesnių organizacijų vadovams kurti laisvesnes, atviresnes naujovėms ir pokyčiams darbo, mokymo ir komandų formavimo aplinkas (Dukynaitė 2015, 96-100).

Tarnaujančios lyderystės teorijos pradininko Greenlefo (1977) teigimu, pagrindinis šios teorijos motyvas – sąmoningas gebėjimas tarnauti kitiems, nesureikšminant savęs paties kaip lyderio. Tuo tarpu Gundersonas (2006) pabrėžia vadovų svarbą. Jiems būdingas aktyvumas, puikus valdymas, profesionalumas, pasitikėjimo kūrimas, gebėjimas sutelkti sekėjus ir suburti žadinant jų sąmoningumą (Gunderson 2006, 20). Marturano ir Gosling (2008) nuomone, *tarnaujančioji* lyderystė tiesiausiai veda į pokyčius akcentuojant įvairias iniciatyvas, bendruomeniškumą. Cibulskas ir Žydžiūnaitė (2012) teigia, kad *tarnaujančiai* lyderystei labiausiai būdinga: klausymasis, empatija, konceptualizmas, įžvalgumas, supratimas, vadovavimas ir atjauta.

Remiantis Skaržauskiene (2008), *ateities lyderystės* pagrindas bus kuriamas remiantis kūrybiškumu, intuicija, naujovių paieška, technologiniais sprendimais ir ypatingai pabrėžiamas individualizmas. Autorė teigia, „kad sisteminis mąstymas sukuria pagrindą kitokiam požiūriui į lyderio vaidmenį organizacijoje ir kitokiam požiūriui į darbuotojus organizacijoje“ (Skaržauskienė 2008, 58-59). Rosenas (2000) išskiria gebėjimų sritis, kurios labiausiai įtakos *ateities lyderystę* – asmeninis tobulėjimas, kultūrinis išprusimas, verslo ir socialinis atsakingumas. Jokinenas (2005) papildė *ateities lyderystės* kompetencijų sąrašą: atviru mąstymu, visapusiška kultūrine įvairove, domėjimusi naujausiomis technologijomis. *Ateities lyderystės* organizacijos besimokančiam vadovui, Kauppineno (2014) nuomone, svabiausia:

- atsakomybė ;
- orientacija į ateitį;
- įvairūs veiklos būdai;
- kultūrų įvairovė;
- kolektyvinis sprendimų priėmimas;
- susikalbėjimas;
- galių suteikimas kitiems;
- saviraiška;
- kūrybiškumas;
- domėjimasis naujovėmis,
- lyderiai – kūrėjai.

Lyderystės teorijos vystosi atsižvelgiant į laikmečio poreikius, įvykius ir žmonių kartas bei judėjimus. Pagrindinės lyderystės teorijos remiasi asmenybės bruožų įtvirtinimu, savybių išskirtinumu, vadovavimo stilių išgryninimu. Viena iš naujausių ir aktualiausių – *ateities lyderystės teorija*. Jai mokslininkai skiria daug dėmesio, kaip daug tikisi ir iš būsimų ateities lyderių, kuriems vis dar ieškoma tiksliausių apibūdinimų. Nors šiai dienai, jau dauguma sutinka, kad ateities lyderis bus labiausiai išradingas, kūrybiškas, atviras naujovėm ir inovacijoms, siekiantis kultūrinės įvairovės tiek bendravime, tiek vadovo lyderystėje.

Remiantis, išanalizuotos mokslinės literatūros pagrindu, pateikiama šešių lyderystės teorijų analizė (1 lent.). Atrinktos ir sugrupuotos, kultūrinės bei meninės dimensijos, kurios galimai svarbios vadovo lyderystės formavimui.

1 lentelė. Lyderystės teorijų kultūrinės ir meninės dimensijos

Lyderystės teorija	Teorijos esmė	Kūrybinė ir meninė dimensija
<i>Kelio-tikslo</i>	Teorija nukreipta į darbuotojų veiklos rezultatų gerinimą ir pasitenkinimo jausmų didinimą keliant darbuotojų motyvaciją, joje akcentuojama lyderio stiliaus, darbuotojų savybių ir darbo aplinkos ryšys.	<ul style="list-style-type: none"> • Skatinantis dirbti, • priima sprendimus orientuotus į grupę (House 1996).
<i>Transformacinė</i>	Pripažįstamas veiklos situacijos neracionalumas, aktualinama intuicija, pabrėžiama vidinė motyvacija ir mokymas. Populiari dėl dėmesio kitų žmonių poreikiams, jų tobulėjimui, dėl aukštesnių moralinių normų, didesnės sekėjų atsakomybės, dėl efektyvumo, sekėjų pasitenkinimo veikla, teigiamos jų motyvacijos veikti ir siekti aukštų rezultatų.	<ul style="list-style-type: none"> • Kūrybiškas atsiskleidimas ir savigarba, (Bennis, ir Nanus 1998). • Įkvepiantis motyvavimas, • intelekto aktyvinimas, • individualus dėmesingumas, (Bass 2008). • Pavyzdžio rodymas, • bendrosios vizijos įteigimas, • iššūkio procesai, • galimybės veikti kitiems, • (Kouzes ir Posner 2002).
<i>Lyderio ir nario mainų</i>	Lyderystė nagrinėjama kaip procesas, lyderių ir sekėjų sąveika, diadinis jų ryšys, kurio pagrindas – lyderio ir sekėjų santykių kokybė.	<ul style="list-style-type: none"> • Lyderis vertina gebėjimus ir siūlo užduotis, • naudingumas darbe ir lojalumo raiška, (Bass 1985).
<i>Tvarioji</i>	Iškelia tęstinumo, pokyčių veiksmingumo, ilgalaikės motyvacijos, pasitenkinimo veikla aspektus.	<ul style="list-style-type: none"> • Aukštas ir platus visuotinio mokymosi tikslas, • skatina visuotinę įvairovę, • vengia standartizavimo, • išradingumas – pripažįstamas aplinkinių žmonių įvairiapusiškumas ir skatinamas jų pajėgumas kurti, (Fink 2008).

Tarnaujančioji	Sąmoninga ir prioritetinė tarnystė kitiems, įsipareigojimas ir nuostata vesti kitus, nesureikšminant savęs kaip lyderio.	<ul style="list-style-type: none"> • Vadovavimas, • įžvalgumas, • klausymasis, • supratimas, • įtikinimas, (Cibulskas ir Žydžiūnaitė 2012).
Ateities	Ateities lyderystė bus labiau kolektyvinė, lanksti ir atsinaujinanti, reaguojanti į vidinius poreikius, skatinanti mokymąsi, ieškanti erdvės raiškai, nukreipta į naujoves.	<ul style="list-style-type: none"> • Įvairūs veiklos būdai, • kultūrų įvairovė ir susikalbėjimas, • atsakomybė ir orientacija į ateitį, (Kauppinen 2014).

Sudaryta darbo autorės pagal Bass (1985), Hous (1996), Beniss ir Nanus (1998), Kouzes ir Posner (2002), Fink (2008), Cibulskas ir Žydžiūnaitė (2012) ir Kauppinen (2014).

1.2. Kultūros ir meno modeliai bei sritys

Žodis *kultūra* kildinamas iš lotynų kalbos veiksmažodžio *colere*, reiškiančio lavinti, gerbti, apgyvendinti (Kvietkauskas 1985). Kultūra apjungia papročius, tikėjimus, teises, menus, bei kitus žmogaus puoselėjamus vertingus gebėjimus būtent tuo laikmečiu, kai gyvenama. Šiame poskyryje plačiau nagrinėjama viena iš kultūros sričių – menas, kuris apima: literatūrą (žodžio menas), muziką (garso menas), šokį (judesio menas), teatrą (vaidybos menas), dailę (plastikos menas), architektūrą (statybos menas), fotografiją (vaizdo menas), kiną (vaizdo ir garso menas) ir netradicines meno šakas, kaip audiovizualinį meną.

Williamsas (1994) pastebi, kad pati sąvoka kultūra yra daugianfunkcinė, kaip procesas, kuriame meninės ir intelektinės veiklos darbai ne tik vertinami, bet ir pritaikomi praktikoje atsižvelgiant į jų turinį (Williams 1994, 48-57).

Čiurlionytės ir Načiūtės (2000) nuomone, menas apibūdinamas kaip žmonijos dvasinės kultūros dalis, kuri išreiškiama pasitelkiant kūrybines, estetines, jutimines, grožines išraiškas.

Pasak menotyrininko Griniaus (2002) menas yra puiki, kaip pagalbinė priemonė siekiant tikslų ne tik kultūros ir meno sričių plotmėje, bet ir bendraujant, politikoje ir vadyboje (Grinius 2000, 51). Kregždaitė (2017) išskiria septynis kultūros sričių pateikties modelius: *DCMS* (1998) (angl. *Department of Culture, Media and Sport*), *NESTA* (2006) (angl. *the National Endowment for Science, Technology and the Arts*), *KEA* (2006) (angl. *Europe Affairs*), *UNCRAD* (2010) (angl. *United Nations Conference and Trade and Development*), *simbolinių tekstų, koncentrinųjų ratų* (2011) (angl. *Concentrics circles model*), *WIPO* (2016) autorių teisių (angl. *World Intellectual Property Organization*).

Kultūros ir meno sritys priskiriamos tam tikram modeliui pagal individualius požymius, sričių persidengimus, tarpusavio ryšius, įtaką kitoms sritims.

Pirmasis 2 lentelėje pateiktas *DCMS* (1998), (angl. *Department of Culture, Media and Sport*) modelis. Pasak Garnhamo (2005) šis modelis leido išgryninti iki tol jokiais požymiais nesusijusias kultūros ir meno sritis bei pateikė jų konkretų sąrašą. Autorius tik kritikuoja, kad šis modelis sugretino kultūros ir meno sritis su labai skirtingomis, pavyzdžiui programinės įrangos sritimis.

Koncentrinių ratų modelis (2001), (angl. *Concentric circles model*), pasak Throsbio (2008) atkleidžia svarbiausią kultūros ir meno savybę, kad kultūrinės bei meninės veiklos gali duoti aiškia ekonominę naudą, jei ši veikla bus jungiama su kitais ištekliais. Parodoma, kad dailininkas ne tik kuria paveikslus, bet gali dirbti dizaino srityje, knyga gali tapti ne tik filmo, bet ir kompiuterinio žaidimo pagrindu. Šiuo pagrindu modelis skatina apjungti menininkus – kūrybininkus su didžiųjų verslų atstovais ne tik, kaip vienijant skirtingas bendrystes. Modeliu skatinama padėti atskleisti žmonių kūrybinius ir meninius gebėjimus, kurių dėka vadovo formavimas lyderystėje atskleistų platesnį spektrą ir duotų apčiuopiamą ekonominę naudą. Šio modelio ašis yra pagrindinės kultūros ir meno sritys: scenos ir vizualieji menai, muzika, literatūra, kinas, kūrybiniai menai (Throsb 2008, 147-164).

Kregždaitė (2017), *KEA* (2006), (angl. *Europe Affairs*) klasifikacinį modelį išskiria, kaip apjungiantį tradicines kultūros ir meno sritis. Komunikacijos ir technologinės sritys šiame modelyje priskiriamos, kaip kultūros ir meno pagalba sėkmingai kurianti pridėtinę vertę (Kregždaitė 2017, 26).

NESTA (2006), (angl. *the National Endowment for Science, Technology and the Arts*) modelis, Frewo (2012) pastebėjimu priskiriamas, industrijos kryptiniai, kur susiduria mokslas, technologijos, kultūra ir menai. Šio modelio pagalba kultūros ir meno sritys sugrupuotos pagal paslaugas, patirčių ir originalumo požymius. Pasak *NESTA* (2006) atstovų, jų pagrindinis tikslas sutelkti verslą, jų atstovus. Tikslas esmė, kultūros bei meno sričių pagalba, padėti jiems surasti naujus metodus, padedančius kūrybiškiau pasiekti ekonominių rezultatų su mažiau resursų, aktyviau išnaudojant žmogiškųjų išteklių kultūrinius bei meninius gebėjimus (*NESTA* 2006, 1-5).

Jungtinių Tautų prekybos ir plėtros konferencijos modelis – *UNCTAD9* (2010), (angl. *United Nations Conference and Trade and Development*) vienas iš pamatinių, pagal kurį įvairiose šalyse ir organizacijose, kuriojančiose kultūros ir meno sritis, formuojamos kultūros funkcijos pagalbai verslui ir žmogiškųjų išteklių sektoriui. Modelio pagrindinis bruožas yra kūrybingumo išplėtimas tiek veiklose glaudžiai susijusiose su kultūra ir menu, tiek ekonominėse veiklose gaminančiose produktus, kurie pasižymi kultūrinėmis ir meninėmis savybėmis ir leidžia pasiekti labai plačią auditoriją. Pasaulinės intelektinės nuosavybės organizacijos *WIPO* (2002), (angl. *World Intellectual Property Organization*) klasifikacinis modelis, remiasi į kultūros ir meno sričių turinį, iš kurio atskleidžiama pagrindinė

užduotis – gretutinių, nuosavybės ir autorinių teisių užtikrinimas. Throsbis (2008) pažymi, kad modelis koncentruojasi į kultūros ir meno sričių nuosavybės teises ir uždirbamų pajamų potencialą.

Simbolinių tekstų modelis, labiausiai išreiškiamas neįprastu rakursu. Šiuo modeliu į kultūros ir meno sritis pažvelgiama transliuojamų tekstų pagalba ir aprėpia platų sričių spektrą, įtraukdamas ir kitas, tiesiogiai nesusijusias su kultūra ir menais šakas, kaip sportas ir elektronika.

2 lentelėje pateikiami septyni modeliai su priskirtais požymiais, kurie siejami su konkrečia kultūrine veikla.

2 lentelė. Kultūros ir menos sričių modeliai

Kultūros modelis	Požymiai
DCMS (1998) (angl. <i>Department of Culture, Media and Sport</i>)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Orientacija į turinį, ✓ įtraukė skirtingas sritis siejamas su kultūra, viena iš jų programinė įranga (Garnham 2005).
Koncentrinių ratų (2001) (angl. <i>Concentrics circles model</i>)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Kultūros sektorius remiasi ekonomine ir kultūrine verte, ✓ kultūros ir meno sritys klasifikuojamos pagal kūrybingumą, idėjas, įtakas, ištakas, kultūrinės idėjos jungiamos su kitomis sritimis (Throsby 2008).
KEA (2006) (angl. <i>Europe Affairs</i>)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Išskiria kultūros ir kūrybinis sektorius, ✓ įtraukia informacijos ir komunikacijos sektoriaus veiklas, kaip labiausiai sietinas su kultūra ir menu.
NESTA (2006) (angl. <i>the National Endowment for Science, Technology and the Arts</i>)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Kultūros sritys priskiriamos prie industrinio sektoriaus (Flew 2012).
UNCTAD (2010) (angl. <i>United Nations Conference and Trade and Development</i>)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Kūrybingumo reikšmės išplėtimas, ✓ atskiria aukštąjį meną nuo masinių kultūros veiklų.
WIPO autorinių teisių (angl. <i>World Intellectual Property Organization</i>)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pabrėžia intelektinės nuosavybės, autorių ir gretutines teises, ✓ požiūris apsiriboja industrine komercijų reikšme (Throsby 2008).
Simbolinių tekstų	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Atskirta aukštoji ir masinė kultūra, ✓ akcentuoja periferines ir tarpines industrijas, įtraukia sporto ir elektronikos veiklas..

Sudaryta darbo autorės pagal Kregždaitė (2017).

Konkrečiam klasifikaciniam modeliui priskiriamos kultūros bei meno sritys (3 lent.). Iš modeliuose pateiktų kultūros ir meno sričių buvo atrinkta dešimt dominuojančių ir sukonstruotas tyrimo instrumentas, kurio pagalba atliktas tyrimas.

3 lentelė. Kultūros ir meno sričių pasiskirstymas pagal kultūros modelius

Kultūros modelis	Kultūros ir meno sritys
<p style="text-align: center;">DCMS (1998) (angl. <i>Department of Culture, Media and Sport</i>)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reklama; ✓ Architektūra; ✓ Dizainas; ✓ Leidyba; ✓ Scenos menai; ✓ Vaizdo žaidimai.
<p style="text-align: center;">Koncentrinių ratų (2011) (angl. <i>Concentrics circles model</i>)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Literatūra; ✓ Scenos menai; ✓ Vizualieji menai; ✓ Muziejai ir bibliotekos; ✓ Paveldas; ✓ Dizainas; ✓ Mada; ✓ Garso įrašai.cenos menai.
<p style="text-align: center;">KEA (2006) (angl. <i>Europe Affairs</i>)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Paveldas; ✓ Vizualieji menai; ✓ Dizainas; ✓ TV ir radijas; ✓ Scenos menai; ✓ Vaizdo žaidimai; ✓ Kūrybiniai menai; ✓ Literatūra.
<p style="text-align: center;">NESTA (2006) (angl. <i>the National Endowment for Science, Technology and the Arts</i>)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reklama; ✓ Viešieji ryšiai; ✓ Kūrybiniai menai; ✓ Dizainas; ✓ Filmai; ✓ Amatai; ✓ Antikvariatai;

<p style="text-align: center;">UNCTAD (2010) (angl. <i>United Nations Conference and Trade and Development</i>)</p> <p style="text-align: center;">WIPO autorinių teisių (angl. <i>World Intellectual Property Organization</i>)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Audiovizualinis menas; ✓ Naujosios medijos; ✓ Kūrybiniai menai; ✓ Dizainas; ✓ Kinas; ✓ Scenos menai; ✓ Vizualieji menai. ✓ Kinas ir video; ✓ Programinė įranga; ✓ Įrašų laikmenos; ✓ Fotografija; ✓ Žaislai; ✓ Mada; ✓ TV ir radijas; ✓ Leidyba; ✓ Literatūra ✓ TV ir radijas
<p style="text-align: center;">Simbolinių tekstų modelis</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reklama; ✓ Kinas; ✓ Internetas; ✓ Muzika; ✓ Mada; ✓ Programinė įranga; ✓ Plataus vartojimo elektronika; ✓ Kūrybiniai menai.

Sudaryta darbo autorės pagal Kregždaitė (2017), KEA European Affairs (2006), NESTA (2006), UNCTAD (2010).

Apibendrinant pateiktus kultūros ir meno modelius, galima teigti, kad kultūros ir meno sritys nebėra tik sritys, kuriose žmonės kuria, atlieka kultūros ir meno kūrinius, eina jų žiūrėti. Tarptautinių organizacijų sukurti modeliai rodo ir skatina, daug detaliau analizuoti kultūros bei meno sritis. Siūloma kultūros ir meno sritis apjungti su absoliučiai atrodytų skirtingomis verslo, gamybos sritimis, kaip elektronika, programinė įranga, taip ieškant įdomių bei inovatyvių sprendimų kultūrinių bei meninių sprendimų pateiktyse ne tik tiesioginiame ryšyje, bet ir visa tai perkeliant ir sujungiant su verslu, asmenybės tobulinimu, kas turės aiškią įtaką vadovams – lyderiams ir ateities lyderystei. Modeliai paaiškina, kaip kultūros ir meno sritys, patyrę žanrų, stilių, tradicijų, formų sintezę, padeda plačiau

atverti naujas vertybines ir finansines naudas tiek skirtingose gamybos srityse, tiek organizacijų vadyboje.

1.3. Kultūros ir meno veiksniai

Atsižvelgiant į besikeičiančios visuomenės, ekonomikos ir technologijos pokyčius, XXI amžiaus organizacijos turi įsitraukti į savo organizacijų vystymą daug naujų, spontaniškų ir dar labiau novatoriškų valdymo būdų tiek aplinkai, tiek darbuotojams ir vadovams. Pasak Jovaišos (1996), save gerbiantis žmogus ir siekiantis abipusės savirealizacijos, ne tik buityje, kasdienoje, peržengia į aukštesnį lygmenį, ieško platesnių galimybių tobulėjimui tiek kūno, tiek dvasiniame lygmenyje. Tobulėjimui reikalingas ugdymas, kuris vykdomas pasitelkiant žaidybinius elementus, atkleidžiant kultūrinius ir meninius gebėjimus, kas padeda asmens savirealizacijai tiek šeimoje, tiek darbe, tiek tarnaujant savo tautai. Didelis kasdienos tempas šiuolaikinių žmogų priverčia stebėti aplinką, suspėti su ja ir prisitaikyti, todėl privalu nuolatinis tobulėjimas (Jovaiša, 1996, 61). Baublienė (2003) pritaria ir papildo, kad saviugda ir savišvieta, gali būti tiek trumpalaikės, tiek ilgalaikės vertybės padedančios individo asmenybės tobulėjimui.

Žmogaus domėjimasis viena ar kita kultūros bei meno sritimi turi įvairius motyvus, tikslus, priežastis ir pasekmes. Jovaiša (1996) teigia, kad aktyvus dalyvavimas įvairioje kultūrinėje bei meninėje veikloje, pirmiausia ugdo savarankišką ir laisvą asmenybę. Ši veikla padeda ugdyti: kūrybiškumą, gebėjimą suformuluoti bei spręsti problemas, bendrauti ir bendradarbiauti, tolerancijos, bendrystės įgūdžių. Autorius pabrėžia, kad “menas, kaip vienas tautos dvasinės kultūros rodiklių, yra ne tik vaizduotės kūrybiškumą, bet ir fizinės bei dvasinės tikrovės pažinimo šaltinis. Todėl jo reikia mokytis ne vien tam, kad įgytume kokio nors profesionalumo, bet svarbiausia – kad išlavintume estetinį skonį, gebėjimą vertinti grožį, kad juo taurintume ir įprasmintume vidinį gyvenimą, galėtume kurti grožį. Šitaip meninis lavinimas įgyja svarbią ne tik estetinę, bet ir dorovinio auklėjimo funkciją“ (Jovaiša, 1996, 181).

Matonis (2000) pastebi, kad tai dažniausiai siejama su domėjimusi įvairiais menais, kultūros sritimis per laisvalaikį, hobius, bendras veiklas. Matoma, kad kaip viena iš svarbiausių asmenybės tobulinimo kryptių siejama pasirenkant veiklas susijusias su menais ir kultūra. Autorius teigia, kad pagrindinė kultūros bei meno paskirtis – per jausmų pasaulį plėsti asmens suvokimą, jo kūrybiškumą, skatinti įvairovę, keisti vadovavimą ir formuoti bendrumo jausmą pasitelkiant naujus elementus, kaip: garsai, judesys, įvairesni veiklos būdai (Matonis, 2000, 87-93). Kievišas (2000), meną žmogui įvardina, kaip svarbia savirealizacijos, kūrybiškumo ir savišvietos sfera (Kievišas, 2000, 7).

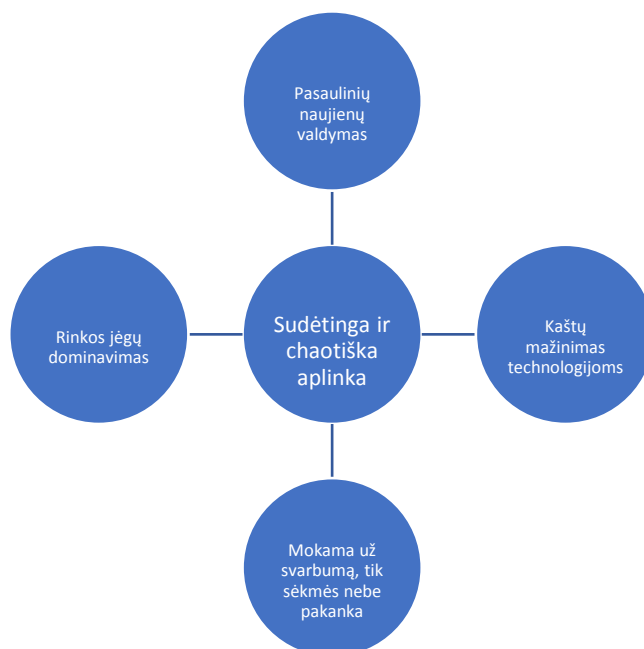
Amerikos kultūros ir turizmo komisijos vadovas Brownas (2004) su bendradarbiais atliko tyrimą su šimtu ekspertų, kuriems buvo pateikta klausimai susiję su kultūra ir menu. Ekspertai buvo paprašyti įvertinti konkrečių, jiems pateiktų kultūros bei meno sričių įtaką jų gyvenime: namų aplinkoje,

bendravime, užsiėmimuose, darbo vietose. Gauti rezultatai labiausiai nustebino pačius ekspertus, kurie negalvojo, kad lankymasis meniniuose renginiuose, muzikavimas ar tiesiog pašokimas namuose, jau kuria pridėtinę vertę jam, kaip visapusiškai tobulėjančiai asmenybei. Tad perkėlus šias partitris ir suteikus jiems kitas raiškos formas, iš būtinės erdvės į organizacinę lygmenį, galima sukurti, pakeisti tiek santykius, tiek rezultatus. Po tyrimo išskirti penki (2 pav.) meniniai ir kultūriniai veiksniai pagal svarbumą (1-labai svarbus, 2 - svarbus, 3 - vidutiniškai svarbus, 4 – mažai svarbus, 5 – nesvarbus), ekspertų nuomone labiausiai darantys įtaką jų veiklai, asmenybės formavimuisi (Brown 2004, 10-15).



2 pav. Kultūros ir meno veiksniai pagal įtakos svarbą vadovui
Sudaryta darbo autorės pagal Brown (2004).

Kanados mokslininkė Adlerė (2006) pastebi, kad vis daugiau organizacijų į savo strateginius procesus įtraukia meninės ir kūrybinės veiklos elementų, kurie atnaujina įprastus valdymo ir vadovavimo veiksnius, suteikdami jiems naujumo, kas skatina darbuotojus domėtis kultūrų įvairove, viešai kalbėti, padeda atskleisti užslėptus talentus. Ji pristato XXI a. pradžioje, Danijoje atidarytą, pirmą pasaulyje verslo mokyklą – meno ir lyderystės centrą. Centro absolventai yra labiausiai pageidaujami vadovai, novatoriškai dirbančių ir ieškančių naujovių organizacijų suburiant kolektyvą visame pasaulyje, pasitelkiant meniškumą ir kūrybiškumą. Adler pastebi, kad visos aukštosios pasaulio hierarchijos - nuo korporacijų iki tautinių valstybių patiria sunkumų ir, nors ir nenoriai, ragina savo žmones, vadovus – lyderius į veiklas įtraukti daugiau kūrybiškumo, meninių įsipareigojimų ir naujovių. Mokslininkė išskiria penkias verslo sferas, kurias labiausiai įtakoja atskleidžiami asmeniniai darbuotojų kultūriniai ir meniniai veiksniai. Juos pradėjus naudoti, autorės nuomone, pasiekiami aukštesni rezultatai tiek finansinėje plotmėje, tiek darbuotojų tobulinimo, bendravimo, naujų technologinių sprendimų panaudojime. Be to pastebimas didesnis darbuotojų pasitenkinimas, vadovogebėjimai suburti, motyvuoti, klausyti, išvelgti, neužgožti asmeninių darbuotojų gebėjimų (Adler 2006,486-492). 3 paveiksle pateikiamos pagrindinės, mokslininkės nuomone verslo aplinkos, labiausiai įtakojamoms kultūros ir meno veiksnių.



3pav. Verslo aplinkos labiausiai įtakojamos kultūros ir meno veiksmų

Sudaryta darbo autorės pagal Adler (2006)

Michelkevičė (2009) tyrinėdama “ dalyvavimo “ (*angl. participation*) terminą kultūros ir meno aplinkoje, pastebi, kad negalima užbrėžti ribos, jog kultūra ir menas svarbu tik šių sričių astovams, jų tobulėjimui ir saviraiškai. Išskiria aiškias tendencijas, kad kultūra ir menas vis labiau suartėja su kasdienos gyvenimu, įtakoja tiek asmenybės formavimą, verslą ir net politiką. Autorė siūlo ne tik kvestionuoti kultūros ir meno naudą asmenybei, bet ir giliau pasvarstyti ir tyrinėti, kaip tam tikri kultūros bei meno veiksniai įtakoja asmenybės formavimą, kuris vėliau gali labai sėkmingai būti perteiktas vadovo, vadovo – lyderio pozicijoje. Siūloma į tai pažvelgti ne tik kaip į elementaraus estetikos, kultūros bei meno supratimą, kuris būdingas visapusiškai apsišvietusiam žmogui, bet ir gebėjimą kultūros ir meno veiksmus įgalinti duoti naudos socialiniame gyvenime ir karjeros praktikoje (Michelkevičė 2009, 255-258).

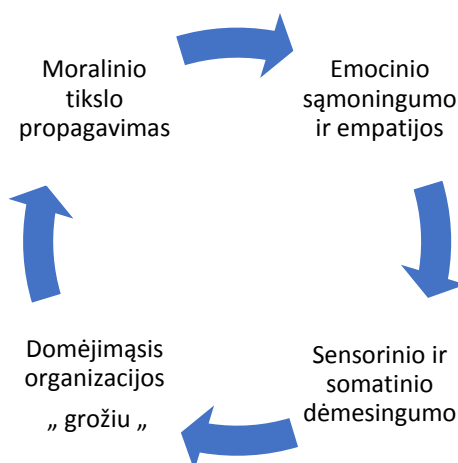
Jungtinės Karalystės mokslininkai Diksis ir Gregoris (2010) remiantis tyrimu (4 lentelė), kuris atliktas suaugusiųjų dalyvavusių meno apžvalgoje, pateikia, kad meno ir kultūros produktas ir pats procesas yra lygiaverčiai. Mokslininkų vertinimu, aktyviai dalyvajant kultūrinės ir meninės veiklos kūrime, atlikime ir galutinio produkto pateikime, atskleidžiami veiksniai, kurie leidžia amenybei juos panaudoti absoliučiai kitoje plotmėje, ypatingai socialiniame gyvenime ir darbinėje aplinkoje. Autoriai išskiria šiuos kultūros ir meno veiksmus, įtakančius kitas žmogaus veiklos sferas ne tik teoriškai, bet ir praktikoje: pripažinimas, įvairovės skatinimas, saviraiškos atskleidimas, motyvacija, komandos formavimas, kūrybiškas mokymasis, įgūdžių įgyjimas, vadovavimas, pažinimas, klausymas (Dikse, ir Gregor 2010, 20-22).

4 lentelė. Kultūros ir meno veiksniai įtakojantys kitas veiklas

Dalyvavimo formos procese	Kultūros ir meno veiksniai
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Repeticija; ✓ Kompozicija; ✓ Peržiūra; ✓ Pasirodymas; ✓ Atranka; ✓ Grupės formavimas; ✓ Komandos formavimas. ✓ Aptarimas. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pripažinimas; ✓ Įvairovės skatinimas; ✓ Talentų atskleidimas; ✓ Saviraiškos paieška, sklaida; ✓ Motyvacija; ✓ Komandinė kūrybiškumas ✓ Įgūdžių atskleidimas; ✓ Pažinimas; ✓ Klausymas; ✓ Psichologinis klimatas; ✓ Naujovių paieška; ✓ Kūrybinis mastymas; ✓ Vadovavimas; ✓ Įvairovės skatinimas.

Sudaryta darbo autorės pagal Dikse ir Gregor (2010).

Amerikietė mokslininkė Buonincontros (2011) pastebi, kad domėjimasis kultūros bei meno veiksnių įtaka, dar tarp mokslininkų vadinamu estetiniu žinojimu, santykiyje su vadovavimo įgūdžiais ir lyderyste, atsirado vėlyvame devintame dešimtmetyje. Iš 1986 m. - 2010 m. apžvelgtų 23 literatūros šaltinių, mokslininkė išskyrė keturias kultūros ir meno veiksnių kategorijas: moralinio tikslo propagavimas, emocinio sąmoningumo ir empatijos, sensorinio ir somatinio dėmesingumo, bei domėjimosi organizacijos „grožiu“. 4 paveiksle pateikiama pateikiama mokslininkės Buonincontros išskirtos kultūros ir meno veiksnių kategorijos.



4 pav. Kultūros ir meno lyderystės veiksnių kategorijos

Sudaryta darbo autorės pagal Buonincontr (2011)

Remiantis mokslininkės Buonincontros atliktu tyrimu, pateikiama išsamus kultūros ir meno veiksmų ryšys su konkrečia kultūros ir meno kategorija pagal svarbą vadovo lyderystei (Buonincontr 2011, 1-8), (5 lent.).

5 lentelė. Kultūros ir meno kategorijos bei veiksniai

Kultūros ir meno kategorijos	Kultūros ir meno veiksniai
Moralinio tikslo propagavimas	<ul style="list-style-type: none"> • Komandos formavimas; • Teisingumas; • Atsakomybė; • Gebėjimų vertinimas; • Įvairovės skatinimas.
Emocinis sąmoningumas ir empatija	<ul style="list-style-type: none"> • Įkvėpimas; • Pavyzdžio rodymas; • Supratimas; • Pasitenkinimas; • Asmeninių tikslų siekimas.
Sensorinis ir somatinis dėmesingumas	<ul style="list-style-type: none"> • Individualus dėmesingumas; • Įkvepiantis motyvavimas; • Kūrybiškas atsiskleidimas regos, klausos, skonio, prisilietimų pagalba; • Asmeninis asmenybės formavimas.
Domėjimasis organizacijos „grožiu“	<ul style="list-style-type: none"> • Kūrybinis iniciatyvumas; • Vizualinė raiška; • Talentų askleidimas; • Intelektu aktyvinimas.

Sudaryta darbo autorės pagal Buonincontr (2011)

Apžvelgus mokslinės literatūros autorių įžvalgas apie kultūros ir meno veiksmų svarbą vadovo lyderystei, pastebima, kad kultūros ir meno veiksmų įtaka asmenybės ir vadovo lyderio formavimui turi aiškia ir apčiuopiamą reikšmę. Sujungus jausminius, fizinius potyrius su kūrybiškumu bei meniškumu galima pasiekti aukštensių tiek finansinių rezultatų verslo srityse, tiek pagerinti vadovo santykį su darbuotojais. Mokslininkai vis plačiau ir intensyviau tiria kultūros ir meno sričių veiksmus, jų svarbą asmenybei, vadovui – lyderiui. Pateikia labai konkrečių įžvalgų verslo atstovams, kaip kultūriniai ir meniniai asmenybės gebėjimai padeda kurti pridėtinės vertes.

2. X IR Y KARTŲ PALYGINIMAS

Šiuolaikinio gyvenimo kasdienoje vis išgirstame pokalbių, diskusijų, nepasitenkinimų tiek ekonomikoje, tiek versle bei politikoje ar net elementariame bendravime tarp draugų, kad skirtingų kartų atstovai tuos pačius dalykus atlieka skirtingai, jų reakcijos skiriasi, atsakomybė vertinama ne vienodai. Tad ypatingai verslo atstovai, vadovai – lyderiai ieško būdų kaip sujungti skirtingų kartų motyvaciją, suburti kolektyviškai siekiant bendro tikslo, kuria naujas mokymo programas apjungiančias skirtingų kartų žmones. Tam reikalingos tikslios žinios apie kiekvienos kartos ypatumus, jų bruožus.

2.1. X ir Y kartų klasifikacija

Šiame skyriuje pateikiama mokslininkų įžvalgos lėmusios X ir Y kartų formavimąsi bei pasiskirstymo raidą.

Pasak Reeverso ir Oho (2007), mokslininkai jau ilgą laiką stebi kartų judėjimą, tiria jų formavimosi laiką, įpročius formuojančius motyvacijos, karjeros pasirinkimo, domėjimosi technologijomis, net bendravimo ypatumus. Pasak autorių, kartos sąvoka pirmą kartą minima 1960m., kai taip vadinamą *kūdikių kartą* norėta atskirti nuo jų tėvų kartos. Kartą apibrėžia, kaip tuo pačiu laikmečiu gimusių žmonių grupę, kuri formavosi priklausomai nuo tuo metu vykusių politinių, istorinių ir ekonominių įvykių, jų elgsenos ir pasaulėžiūros panašumų (Reevers ir Oho 2007, 195). Vis gi dar iki šių dienų nėra vieningos nuomonės kada kuri karta prasidėjo ir kur yra jos pabaiga. Howe ir Straussa (1991) pastebi, kad kartų kaita vyksta kas dvidešimt metų. Pagal skirtingų mokslininkų X ir Y kartų grupavimą matyti, kad X kartos pradžios metus dauguma autorių pažymi nuo 1961m (6 lent). Singhas ir Guptas (2015) ir Labanauskas (2008) vis gi X kartos pradžią įvardina septintojo dešimtmečio pradžią. X kartos pabaigos laikmetis irgi įvardijamas autorių kelių metų skirtumu. Y kartos laikmečio pradžios skirtumu išsiskiria Glasso (2007) ir Bennetto, Pitto ir Price (2012) traktuojami metai. Pabaigos metai labiausiai išsiskiria Howe ir Strausso (1991) siūlomais 2004m.

Autorės Burche ir Kipa (2014) išskiria, kad kartų formavimuisi didelę reikšmę turėjo ir tuo metu susiklostę svarbūs pasauliniai įvykiai. Gimimo laikotarpis ir reikšminiai įvykiai (7 lent.) nutikę kartos vystymosi laikotarpiais, suformavo panašius požiūrius, pomėgius, vertybių sistemą, kas nulėmė kartos ne tik panašumus, lūkesčius, bet ir skirtumus (Burch ir Kip 2004,3). Warneris ir Sandbergas (2010) pastebi, kad kartų atstovus vienija ir tuo laikotarpiu susiklosčiusios kultūros apraiškos ir aplinkybės, tokios kaip žiniasklaida pateikusi kitus sprendimus spaudoje, literatūra, mada, muzika, televizija ir kitos (Warner ir Sandberg 2010, 2). Remiantis Labanausku (2008), Warneriu ir Sandbergu (2010), Bennettu ir Pricu (2012), ir Bursche ir Kipa (2014) išskirti svarbūs pasauliniai įvykiai įtakoję kartų formavimąsi (7 lent.).

6 lentelė. X ir Y kartų skirstymo raida

<i>Šaltinis</i>	<i>Kartos</i>	
Howe, Strauss (1991)	X karta 1961-1981	Y karta 1982-2004
Oblinger, Oblinger (2005)	X karta 1965–1982	Y karta 1982–1991
Glass (2007)	X karta 1961-1976	Y karta 1977-1992
Labanauskas (2008)	X karta 1974- 1985	Y karta 1982–1990
Warner, Sandberg (2010)	X karta 1964-1983	Y karta 1984-2000
Bennett, Pitt ir Price (2012)	X karta 1965-1978	Y karta 1979-2000
Wadee (2013)	X karta 1961-1980	Y karta 1981-1995
Singh, Gupta (2015)	X karta 1970-1980	Y karta 1980-1999

Sudaryta darbo autorės remiantis Howe ir Strauss (1991), Oblinger ir Oblinger (2005), Glass (2007), Labanauskas (2008), Warner ir Sandberg (2010), Bennett, Pitt ir Price (2012), Wadee (2013), Singh ir Gupta (2015).

Remiantis Labanausku (2008), Warneriu ir Sandbergu (2010), Bennettu ir Pricu (2012), ir Bursche ir Kipa (2014) išskirti svarbūs pasauliniai įvykiai įtakoję kartų formavimąsi (7 lent.)

7 lentelė. Įvykiai lėmę X ir Y kartų formavimosi laikmečius

X karta	Y karta
<ul style="list-style-type: none"> • Šaltojo karo pabaiga; • Berlyno sienos nugriovimas; • Energetikos krizė; • R. Reiganas; • M. Gorbačiovas (Glastnost‘); • M. Tečer; • „Watergate“ skandalas; • Live AID; • MTV; • „Draugai“ ir „Žvaigždžių karai“ • Europos Sąjunga; • AIDS epidemija; • Černobylis; • Roko muzika; • Kelionės automobiliu; • Pirmieji kompiuteriai. 	<ul style="list-style-type: none"> • 9/11 teroristinė ataka; • Įsiveržimas į Iraką; • Mobilus ryšys; • Kompiuteriniai žaidimai; • Princesės Dianos žūtis; • Uraganas Katrina‘ • Didžiausias Kūdikių gimstamumas po „Kūdikių bumo kartos“; • „Facebook“, „Youtube“, „Google Earth.“ • Pigūs aviabilietai; • Pirmieji planšetiniai kompiuteriai; • Pirmieji mobilūs telefonai.

Sudaryta darbo autorės pagal Labanauskas (2008), Warner ir Sandberg (2010), Bennett ir Price (2012), Wadee (2013), Bursch ir Kip (2014) .

Apžvelgus mokslinėje literatūroje pateiktas kartų klasifikacijas, galima teigti, kad autoriai pateikia labai panašius kartų gyvavimo laikotarpius. Pastebima, kad X ir Y kartų atstovų gyvavimo laikotarpiu vykstantys istoriniai, politiniai, ekonominiai ir net kultūriniai įvykiai įtakoja ir formuoja konkrečios kartos vertybių skalę, lūkesčius, darbo ir elgesio įpročius. Šiuolaikinės organizacijos, siekdamos pokyčių ir norėdamos efektyviai suvaldyti besikeičiančią darbo jėgą, būtinai turi įsigilinti, pažinti ir suprasti X ir Y kartos atstovus.

2.2. X ir y kartų interesų ypatumai

Organizacijose įprastai dirba darbuotojai, kurių požiūris, mąstymas ir net atsakomybės skiriasi. Pasak Hernauso ir Vokico (2014), būtina pažinti kartų charakteristikas, kurios ir formuoja santykius kolektyve, požiūrį į naujoves, skatina ieškoti pokyčių valdyme ir vadovavime. Nesigilinant į kartų skirtumus ir panašumus galimi konfliktai, kurie mažina komandinio darbo efektyvumą, iškreipia komunikaciją, reikalauja papildomų laiko sanaudų jiems spręsti (Hernaus ir Vokic 2014, 615-616).

X kartos (1965-1980) atstovai siekia visiško balanso tarp darbo ir poilsio. McCrindleris ir Wolfingeris (2014) pažymi, kad šios kartos žmonėms labai svarbus teisingas atlygis, kuris vertinamas pagal jų darbo rezultatus. Darbas jiems reikalingas, kaip išgyvenimo šaltinis (McCrindler ir Wolfinger 2014,11). Nors jie ir nėra lojalūs savo darbdaviams, labiau ištikimi profesijai, vertina nuolatinį mokymosi ir įgūdžių lavinimo procesą, puikiai orientuoti į rezultatus (Tolbize 2008, 3- 4). Jų gyvenime labai svarbi muzika ir asmeninis dvasinis balansas (Codrington 2011). X kartos atstovams būdingas pozityvumas, aktyvumas. Jiems privalu turėti gerą išsilavinimą. Šeima jiems vertybė, nors patys išaugo mažiausiai prižiūrimi tėvų ir tuo laikmečiu padaugėjo skyrybų (Warner ir Sandberg 2010, 5).

Y karta (1981-1996) mokslinėje literatūroje dar vadinami : interneto, bumerango, „aš karta“, skaitmenine ar tūkstantmečio karta (Glass 2007, 100). Šios kartos atstovai išaugo su prieigomis prie įvairiausių naujų technologijų: mobilieji telefonai, internetinių dienoraščių portalai, tiesioginiai pokalbiai internetu, Youtube ir Facebook paskyros, kur susikūrė savitą bendravimo kultūrą, nors realiame gyvenime jie yra gana nedrašūs, išreikštas intravertiškumas ir užsisklendimas (Warner ir Sandberg 2010, 4). Nors šios kartos vaikai augo glaudžiai prižiūrimi tėvų, su aiškiai suplanuota ir kontroliuojama dienotvarke, pastoviai lėpinami, jie sugebėjo išsiugdyti atsakomybę, bendruomeniškumą. Darbas jiems turi būti prasmingas, būtini pagyrimai, skatinama ieškoti naujovių ir kūrybiškumo. Jei darbas jiems neteiks laimės pojūčio, tiesiog jį keis kitu, nors ir kasmet (Bursch ir Kelly 2014, 8–9). Darbinėje aplinkoje, Y kartos atstovai siekia tobulėti, aiškiai rodo dideles asmenines ambicijas, atviri naujovėms, visada pilni idėjų, kuriomis drąsiai dalinasi. Viena iš neigiamų šios kartos savybių, kuri pastebima gana greitai – kantrybės nebuvimas. Jie patys to neįvardina kaip blogybės. Vadovus dažnai jie laiko lyg savaisiais mokytojais, padėjėjais, kurie jų nuomone privalo padėti tiek asmeninio tobulėjimo srityse, tiek siekiant paskirtų rezultatų (Wadee 2013,48-51). Remiantis Tolbize (2008), Reeveus ir Ohu (2008), Warneriu ir Sandbergu (2010), Wade (2013), Stanišauskiene

(2015), Statnicke (2016), Lewiu ir Wescottu (2017) 8 lentelėje pateikta X ir Y kartų vadovų charakteristikos.

8 lentelė. X ir Y kartų vadovų charakteristika

Bendrieji požymiai	X karta (1965-1980)	Y karta(1981-1996)
Asmeninė charakteristika	<ul style="list-style-type: none"> • Nėra atviri dalintis; • Ryški savisauga; • Siekia rezultato. 	<ul style="list-style-type: none"> • Prisisitaikantys; • Atviri; • Puiki komunikacija.
Stipriosios savybės	<ul style="list-style-type: none"> • Atvirumas pokyčiams; • Greito prisitaikymo gebėjimas; • Individualizmas; • Savarankiškumas; • Kūrybingumas; • Karjeros siekimas; • Autoritetų poveikio nebuvimas; • Gebėjimas mąstyti globaliai; • Verslumas; • Nepriklausomybė; • Prisisitaikymas; • Pragmatizmas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aukšta savivertė; • Lankstumas; • Puikus technologijų valdymas; • Gebėjimas prisisitaikyti prie kolegų; • Smalsumas; • Kosmopolitiškumas; • Atkaklumas; • Realistiškumas; • Pilietiškumas; • Herojiškumas; • Nuovokumas; • Optimizmas; • Orientavimasis į rezultatus; • Kūrybiškumas.
Silpnosios savybės	<ul style="list-style-type: none"> • Žema savivertė; • Nekantrumas; • Skeptiškumas; • Polinkis kritikuoti; • Kritikos netoleravimas; • Nepasitikėjimas; • Orientavimasis į rezultatą, o ne į procesą. 	<ul style="list-style-type: none"> • Riboja įsipareigojimus; • Tingėjimas; • Naivumas; • Nėra pagalbos ir lojalumo; • Socialinių gebėjimų stoka; • Nuolatinės priežiūros ir kontrolės poreikis; • Polinkis dažnai keisti darbą; • Priklausomybė nuo interneto, soc.tinklų.
Vadovas	<ul style="list-style-type: none"> • Sąžiningi; • Atviri ir formalūs; • Požiūris „visi lygūs“ • Vadovai patikimi; • Žema savivertė; • Remia mokymąsi ir tobulėjimą; • Ryški orientacija į rezultatus • Lyderį vertina pagal kompetencijas; • Mėgsta dirbti savarankiškai; • Minimali kontrolė. 	<ul style="list-style-type: none"> • Atviri; • Išsilavinę; • Būtina nepriklausomybė ir visiška laisvė; • Kūrybingi; • Pozityvūs; • Aiškūs asmeniniai tikslai; • Savirealizacija; • Geba motyvuoti ir suburti; • Tikisi paramos, skatinimo.
Motyvacija	<ul style="list-style-type: none"> • Lankstus darbo grafikas; • Stabilus piniginis atlygis; • Leisti savarankiškai dirbti; • Reikalingas atgalinis ryšys; • Suteikti galimybę tobulėti 	<ul style="list-style-type: none"> • Lankstumas; • Konkurencingas atlygis; • Absoliuti laisvė sprendimuose; • Daug erdvės kūrybiškumui; • Skatinti savanorystę, mentorystę;

Lyderis	<ul style="list-style-type: none"> • Dirba savarankiškai; • Lyderis vertinamas pagal kompetencijas; • Minimali kontrolė; • Stiprus atgalinio ryšio poreikis; • Patikimumas; • Individualumas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Atvira saviraiška; • Būtinai įkvėpimas; • Aiški ir griežta darbo specifiška; • Laisvė sprendimuose; • Sumažinta kontrolė; • Prieinamumas prie visų technologinių sprendimų; • Lankstumas; • Kolektyvizmas; • Lyderis – mokytojas.
----------------	---	---

Sudaryta darbo autorės pagal Tolbize (2008), Reeves ir Oh (2008), Warner ir Sandberg (2010), Wade (2013), , Stanišauskienė (2015), Statnicke (2016), Lewis ir Wescott (2017).

Apžvelgus mokslininkų tyrimus susijusius su X ir Y kartų klasifikacija, interesų ypatumais ir charakteristikomis, galime nusakyti kas apjungia ir skiria šių kartų atstovus. X kartos atstovai, įtakoti politinių ir ekonominių įvykių, augę didelės kontrolės rėmuose ir dirbdami vadovaujama darbą siekia individualizmo be kitų pagalbos, vengia kritikos ir atvirumo. Tuo tarpu Y karta linkusi būti masėse, domėtis ne tik tuo, kuo gyvena, dirba ir nebijo prašyti, klausti, dalintis, bet aiškiai nenori prisiimti atsakomybės ir vengia monotonijos.

2.3. Tyrimo metodika

Apžvelgus mokslinę literatūrą atskleista, kad lyderystės teorijos glaudžiai persipina su kultūrinėmis bei meninėmis dimensijomis, veiksniais, kuriuos atrinkus ir įsigilinus galima taikyti, kaip galingas priemones vadovo – lyderio formavimui. Mokslinėje literatūroje ryškėja mokslininkų aiškus domėjimasis kultūrinių ir meninių veiksnių įtaka tiek vadovui, tiek darbuotojams ir galutiniams verslo rezultatams. Kuriami modeliai, organizacijos, akademijos, kuriose koncentruotai pateikiama kultūros ir meno sričių veiksnių nauda, poreikis ir galimos pasekmės vadovo lyderystei.

Šio darbo trečioje dalyje atliekama kultūros bei meno veiksnių svarbumo vadovo lyderystei analizė.

Tyrimo problema: kokia kultūros ir meno veiksnių svarba vadovo lyderystės formavimuisi X ir Y kartose ?

Tyrimo objektas. Tyrime dalyvavo kūrybiniai vadovai – lyderiai, atrinkti pagal UAB „BNI Lietuva“, pasaulinės verslo ryšių ir rekomendacijų organizacijos padalinio ir UAB „Start4networking“ (tinklaveiklos klubas moterims), organizacijų vadovų rekomendacijas.

Tyrimo tikslas - ištirti kultūros ir meno veiksnių svarbą vadovų lyderystei: X ir Y kartų palyginimas.

Tyrimo uždaviniai:

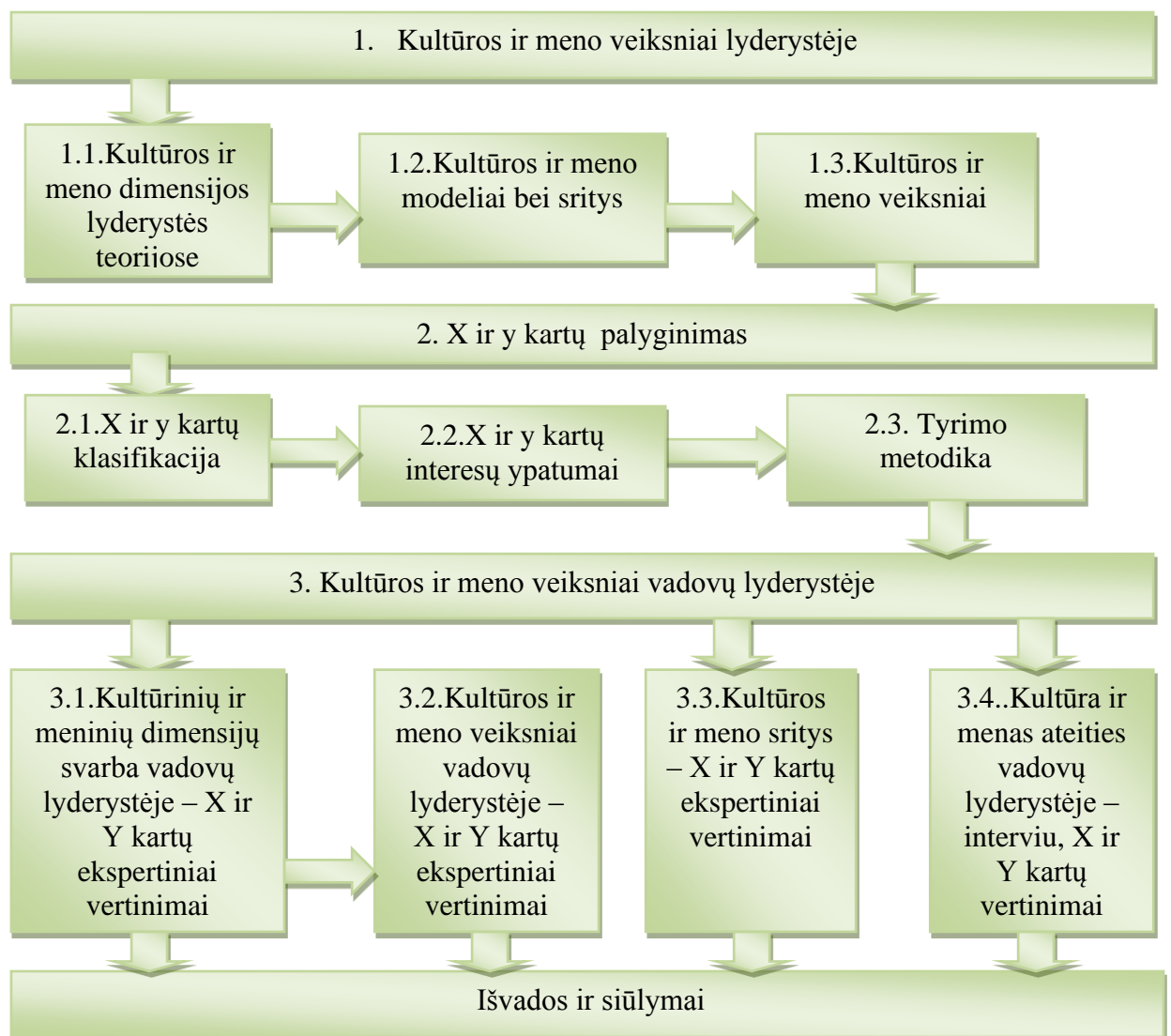
1. Nustatyti lyderystės teorijų kultūrinių ir meninių dimensijų svarbą vadovų lyderystėje.

2. Ištirti kultūros ir meno veiksmų svarbą vadovų lyderystėje.
3. Nustatyti kultūros ir meno sričių svarbą vadovų lyderystei.
4. Ištirti kultūros ir meno svarbą ateities vadovų lyderystei.

Tyrimo metodai:

1. Ekspertinis, kultūrinių ir meninių dimensijų svarbumo vadovo lyderystei, vertinimas.
2. Ekspertinis, kultūros ir meno veiksmų vadovų lyderystėje, vertinimas.
3. Ekspertinis, kultūros ir meno sričių, vertinimas.
4. Ekspertinis interviu – kultūra ir menas ateities vadovų lyderystėje.
5. Lyginamoji analizė : X ir Y kartų vadovų kultūrinių ir meninių dimensijų, veiksmų bei sričių svarbumo vadovų lyderystei, palyginimas.

Tyrimo metodai atsispindi tyrimo schemeje (5 pav.).



5 pav.Tyrimo schema

Sudaryta darbo autorės

Ekspertiniai vertinimai.

Tyrimo metodo pagindimas. Ekspertinė apklausa atliekama specialiai atrinkus ir apklausiant žmonių grupę. Šie žmonės vadinami ekspertais. Ekspertiniams vertinimams reikalingos specialios ekspertinės žinios ir ekspertinis patyrimas (Kardelis 2016, 270). Klausimynas, pateiktas ekspertinio vertinimo ekspertams – kūrybiniais vadovams, padėjo ištirti , kurie kultūros bei meno veiksniai, kultūros ir meno sritys svarbiausi vadovui lyderystėje.

Klausimyno parengimas. Ekspertiniam vertinimui buvo sukonstruotas klausimynas, kurį sudaro trys klausimai (9 lentelė ir 1 priedas).

9 lentelė. Ekspertinio vertinimo klausimyno pagrindimas

Teorinis Pagrindimas	Klausimai	Laukiami rezultatai
Kultūros ir meno dimensijos lyderystės teorijose (žr.1.1.sk.9 psl.)	1. Įvertinkite lyderystės teorijų kūrybinių – meninių dimensijų svarbumą vadovui – lyderiui.	2. Kūrybinių ir meninių dimensijų bei veiksmų svarba vadovui – lyderiui X ir Y kartose. Diagramos. Išvados.
Kultūros ir meno sritys (žr.1.2.15 psl.)	3. Įvertinkite kultūros ir meno sričių svarbumą vadovų lyderystės formavimui.	1. Kultūros ir meno sričių svarba vadovo lyderystėje, x ir kartose. Žvaigždinės diagramos. Išvados.
Kultūros ir meno veiksniai vadovų – lyderystėje (žr.1.3. 20 psl.)	2. Įvardinkite, kurie kultūros – meno veiksniai, iš Jūsų kultivuojamų kultūros bei meno sričių, Jums padėjo pasiekti vadovaujama poziciją?	3. Kultūros ir meno veiksniai, padėję X ir Y kartų ekspertams pasiekti vadovo poziciją. Stulpelinės diagramos. Išvados.

Sudaryta darbo autorės

Pirmas *klausimas* : įvertinkite lyderystės teorijų kūrybinių – meninių dimensijų svarbumą vadovui – lyderiui. Vertinama penkių balų skalėje : 1– visiškai nesvarbu, 2 – nesvarbu, 3 – vidutiniškai svarbu, 4 – svarbu, 5 – labai svarbu (10 lent.).

10 lentelė. Lyderystės teorijų kūrybinių ir meninių dimensijų svarba vadovo lyderystei

Lyderystės teorija	Teorijos esmė	Kūrybinė ir meninė dimensija	Vertinimas balais
<i>Kelio-tikslo</i>	Teorija nukreipta į darbuotojų veiklos rezultatų gerinimą ir pasitenkinimo jais didinimą keliant darbuotojų motyvaciją, joje akcentuojama lyderio stiliaus, darbuotojų savybių ir darbo aplinkos ryšys.	<ul style="list-style-type: none"> • Skatinantis dirbti, • priima sprendimus orientuotus į grupę, (House 1996). 	<p>1 2 3 4 5</p> <p>1 2 3 4 5</p>
<i>Transformacinė</i>	Pripažįstamas veiklos situacijos neracionalumas, aktualinama intuicija, pabrėžiama vidinė motyvacija ir mokymas. Populiari dėl dėmesio kitų žmonių poreikiams, jų tobulėjimui, dėl aukštesnių moralinių normų, didesnės sekėjų atsakomybės, dėl efektyvumo, sekėjų pasitenkinimo veikla, teigiamos jų motyvacijos veikti ir siekti aukštų rezultatų.	<ul style="list-style-type: none"> • Kūrybiškas atsiskleidimas ir savigarba, (Bennis ir Nanus 1998). • Įkvepiantis, motyvavimas; • intelekto aktyvinimas, • individualus dėmesingumas, (Bass 2008). • Pavyzdžio rodymas, • bendrosios vizijos įteigimas, • iššūkio procesai, • galimybės veikti kitiems, (Kouzes ir Posner 2002). 	<p>1 2 3 4 5</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>1 2 3 4 5</p>

Lyderio ir nario mainų	Lyderystė nagrinėjama kaip procesas, lyderių ir sekėjų sąveika, diadinis jų ryšys, kurio pagrindas – lyderio ir sekėjų santykių kokybė.	<ul style="list-style-type: none"> • Lyderis vertina gebėjimus ir siūlo užduotis, • naudingumas darbe ir lojalumo raiška, (Bass 1985). 	1 2 3 4 5 1 2 3 4 5
Tvarioji	Iškelia tęstinumo, pokyčių veiksmingumo, ilgalaikės motyvacijos, pasitenkinimo veikla aspektus.	<ul style="list-style-type: none"> • Aukštas ir platus visuotinio mokymosi tikslas, • skatina visuotinę įvairovę, vengia standartizavimo, • išradingumas – pripažįstamas aplinkinių žmonių įvairiapusiškumas ir skatinamas jų pajėgumas kurti, (Fink 2008). 	1 2 3 4 5 1 2 3 4 5 1 2 3 4 5
Tarnaujančioji	Sąmoninga ir prioritetinė tarnystė kitiems, įsipareigojimas ir nuostata vesti kitus, nesureikšminant savęs kaip lyderio.	<ul style="list-style-type: none"> • Vadovavimas, • įžvalgumas, • klausymasis, • supratimas, • įtikinimas, (Cibulskas ir Žydžiūnaitė 2012). 	1 2 3 4 5 1 2 3 4 5 1 2 3 4 5 1 2 3 4 5 1 2 3 4 5
Ateities	Ateities lyderystė bus labiau kolektyvinė, lanksti ir atsinaujinanti, reaguojanti į vidinius poreikius, skatinanti mokymąsi, ieškanti erdvės raiškai, nukreipta į naujoves.	<ul style="list-style-type: none"> • Įvairūs veiklos būdai, • kultūrų įvairovė ir susikalbėjimas, • atsakomybė ir orientacija į ateitį, (Kauppinen 2014). 	1 2 3 4 5 1 2 3 4 5 1 2 3 4 5

Sudaryta darbo autorės pagal Bass (1985), Hous (1996), Beniss ir Nanus (1998), Kouzes ir Posner (2002), Fink (2008), Cibulskas ir Židžiūnaitė (2012) ir Kauppinen (2014)

Antras klausimas (11 lent.) : įvertinkite kultūros ir meno sričių svarbumą vadovų lyderystės formavimui. Vertinama penkių balų skalėje : 1– visiškai nesvarbu, 2 – nesvarbu, 3 – vidutiniškai svarbu, 4 – svarbu, 5 – labai svarbu .

Trečias klausimas , atviro tipo: įvardinkite, kurie kultūros – meno veiksniai iš Jūsų kultivuojamų kultūros – meno sričių, Jums padėjo pasiekti vadovaujama poziciją.

11 lentelė. Kultūros ir meno sričių svarba vadovo lyderystei

Kultūros ir meno sritys	1-visiškai nesvarbu	2- nesvarbu	3- vidutiniškai	4-svarbu	5 -labai svarbu
Scenos menai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vizualieji menai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kūrybiniai menai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Literatūra	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kinas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dizainas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reklama	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TV ir radijas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Audio vizualinės medijos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Sudaryta darbo autorės

Ekspertų atranka. Ekspertų atrankai, elektroniniais laiškais buvo kreiptasi į UAB „BNI Lietuva“ , pasaulinės verslo ryšių ir rekomendacijų organizacijos padalinį ir UAB „Star4networking“ (tinklaveikos klubas moterims) vadovus su prašymu rekomenduoti kūrybinius vadovus su išreikštomis lyderio savybėmis. Iš gauto rekomenduojamų ekspertų sąrašo, ekspertiniam darbui atrinkta dvidešimt ekspertų, kūrybinių vadovų , kurie turi ryškias lyderio savybes. Devyni ekspertai priklauso X kartai (1965-1980), vienuolika – Y kartai (1981-1996). Jie visi vadovauja padaliniams, įmonėms arba įkūrę savo įmones. Devyni ekspertai dirba privačiame sektoriuje, vienuolika – viešajame sektoriuje. Išskiriamas ekspertų ryšys su menu ir kultūra. Visi Y kartos atstovai turi ryšį su kultūra ir menu. Anketą galima buvo užpildyti anonimiškai. Ekspertai sužymėti raide „E“ (12 lent.).

12 lentelė. Atrinkti X kartos ekspertai ir atrankos kriterijai

Ekperto kodas	Darbovietė, sektorius, pareigos	Darbo stažas	Išsilavinimo laipsnis	Ryšys su kultūra ir menu
E3	Audito įmonė, privatus sektorius, padalinio vadovė.	17 metų	Magistro laipsnis	Užsiima fotografija
E4	Vilniaus m.savivaldybė, viešasis sektorius, personalo vadovė.	16 metų	Magistro laipsnis	Šoka
E6	UAB "Gimme", privatus sektorius, savininkas.	20 metų	Magistro laipsnis	
E12	Invest Lietuva, viešasis sektorius, mokymų padalinio vadovė	16 metų	Magistro laipsnis	Veda šokių pamokas
E15	Lietuvos geležinkeliai, viešasis sektorius, personalo vadovė.	13 metų	Magistro laipsnis	Lankė meno mokyklą
E16	Vytautas SPA, privatus sektorius, pardavimų ir marketingo vadovė.	16 metų	Studijuoja magistrantūroje	Piešia
E18	VMI, viešasis sektorius, vyr.specialistė.	23 metai	Magistro laipsnis	
E19	LVRA, viešasis sektorius, vykdančioji direktorė.	17 metų	Magistro laipsnis	Lankė muzikos mokyklą, šoka
E20	VDU, viešasis sektorius, administracijos vadovė.	20 metų	Magistro laipsnis	Baigė dailės ir muzikos mokyklas

Sudaryta darbo autorės

Vienodi ekspertų atrankos kriterijai taikomi Y kartos ekspertams (13 lent.).

13 lentelė. Atrinkti Y kartos ekspertai ir atrankos kriterijai

Ekperto kodas	Darbovietė, sektorius, pareigos	Darbo stažas	Išsilavinimo laipsnis	Ryšys su kultūra ir menu
E1	“Hospitality consulting”, privatus sektorius, savininkė	9 metai	Studijuoja magistrantūroje	Lankė muzikos mokyklą, dramos būrelį, šoka
E2	“Iš širdies“, privatus sektorius, savininkė	11 metų	Magistro laipsnis	Lankė dramos būrelį, šoka
E3	UAB “Majori”, viešasis sektorius, personalo vadovė	9 metai	Magistro laipsnis	Dainavo chore, šoka
E7	TOO photography, privatus sektorius, įkūrėja	8 metai	Studijuoja magistrantūroje	Fotografuoja, užsiima kūrybiniu rašymu
E8	Dusetų meno mokykla, viešasis sektorius, vadovas.	14 metų	Magistro laipsnis	Lankė dramos būrelį, užsiima kūrybiniu rašymu
E9	TTVAM, privatus sektorius, užsienio studijų vadovas.	7 metai	Daktaro mokslinis laipsnis	Dalyvavo skaitovų konkursuose
E10	Leidykla “Aukso žuvis”, privatus sektorius, savininkė	10 metų	Magistro laipsnis	Dramos, raiškiojo skaitymo būreliai
E11	MB Patogus verslas, privatus sektorius, vadovė	5 metai	Magistro laipsnis	Šoko, užsiima grafiniu dizainu.
E13	“Interior Plant Design”, viešasis sektorius, florist	9 metai	Magistro laipsnis	Dailės mokykla, floristikos kursai, kūrybinis rašymas, fotografija

E14	Swedbankas, viešasis sektorius, skyriaus vadovė.	7 metai	Magistro laipsnis	Dainavo
E17	British Chambre of Commerce, viešasis sektorius, vadovė.	6 metai	Magistro laipsnis	Baigė muzikos mokyklą, groja, domisi audiomedia

Sudaryta darbo autorės

Visiems X ir Y kartos ekspertinio vertinimo ir interviu ekspertams pateikti vienodi bendrieji klausimai (14 lent.).

14 lentelė. Ekspertinio ir interviu vertinimų klausimyno bendrieji klausimai

Klausimai	Tikslas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Jūsų vardas, pavardė. 2. Jūsų lytis. 3. Jūsų amžius. 4. Jūsų išsilavinimas. 5. Kiek metų dirbate vadovaujama darbą? 6. Kokios Jūsų užimamos pareigos? 7. Koks Jūsų ryšys su kultūra ir menu? 	Surinkti ir pateikti ekspertų vardą, pavardę, lytį, amžių, išsilavinimo laipsnį, darbo stažą, kiek laiko dirba vadovaujama darbą, ryšys su menu.

Sudaryta darbo autorės

Tyrimo organizavimas. Atrinktiems ekspertams buvo parašyti elektroniniai laišakai arba vyko telefoniniai pokalbiai, kuriais buvo kviečiama dalyvauti tyrime pristatant temą Gavus sutikimus detaliam aptarta vertinimo procedūra. Ekspertinio vertinimo ekspertams, klausimynas buvo išsiųstas kiekvienam asmeniškai į jų nurodytą elektroninį paštą. Klausimyno užpildymui buvo skirta dvi savaitės, gegužės 18d. – 31d., periode. Gavus užpildytus klausimynus jie buvo apdorojami ir jų išsamūs tyrimo rezultatai pateikti kitame šio darbo skyriuje. Tyrimo analizėje visa informacija koduota remiantis ekspertų eiliškumo atsakymais nuo E1 iki E20.

Interviu.

Tyrimo metodo pagrindimas. Empirinio tyrimo uždaviniams gauti pasirinktas kokybinis tyrimas – interviu. Kokybiniai tyrimai įvardinami, kaip sistemingi situacijos ar grupės individų tyrimai natūralioje aplinkoje, siekiant suprasti tiriamuosius reiškinius. Kokybinių tyrimų išvados,

apibendrinimai pateikiami pasitelkiant interpretaciją. Todėl kokybiniai tyrimai yra lankstūs, pagrindinis dėmesys sutelkiamas į situacijos bei elgesio ryšį (Kardelis, 2002). Pritaikant interviu, kaip duomenų rinkimo metodą, siekiama gauti ekspertų vertinimus tiriamiems klausimams, remiantis jų patirtimi (Rupšienė 2007, Bitinas ir kt. 2008). Tyrimui pasirinktas kryptingas, kitaip dar vadinamas iš dalies struktūruotas interviu. Jo metu pasirenkamos aiškios temos, formuluojami klausimai, problemos, bet neprisirišama prie numatytų žodžių, klausimų eilės tvarkos, galima užduoti papildomus klausimus, pasitikslinti. Iš dalies struktūruotas interviu leidžia tiksliau išgauti atsakymus, kas padeda pasiekti tikslesnį tyrimo rezultatą norima tema (Rupšienė 2007, 66 – 68).

Klausimyno parengimas. Ekspertiniam interviu vertinimui buvo sukonstruotas klausimynas, kurį sudaro du, atviro tipo, klausimai (15 lentelė ir 2 priedas).

15 lentelė. Interviu vertinimo klausimyno pagrindimas.

Teorinis Pagrindimas	Klausimai	Laukiami Rezultatai
<p>Kultūros ir meno dimensijos lyderystės teorijose (žr. 1.1.sk.9 psl.)</p> <p>Kultūros ir meno veiksniai vadovų lyderystėje (žr. 1.3. 20 psl.)</p>	<p>1. Kokie bus ateities lyderiai?</p> <p>2. Kurie kultūros ir meno veiksniai labiausiai įtakos ateities lyderystę ?</p>	<p>1. Kokybinio tyrimo išvados.</p> <p>2. Kokybinio tyrimo išvados.</p>

Sudaryta darbo autorės

Ekspertų atranka. Iš UAB „BNI Lietuva“, pasaulinės verslo ryšių ir rekomendacijų organizacijos padalinio ir UAB „Star4networking“ (tinklaveikos klubas moterims) vadovų rekomendacijų, interviu buvo atrinkti keturi rekomenduojami ekspertai. Du iš jų priklauso X kartai (1965-1980) ir du – Y kartai (1981-1996). Du ekspertai dirba viešajame sektoriuje, kitu du – įkūrę nuosavus verslus. Interviu ekspertai yra savo srities profesionalai, kurie laikui bėgant į savo veiklą sėkmingai įtraukė kultūros bei meno sritis arba net sukūrė naujus verslus turinčius sąsają su kultūrinėmis bei meninėmis veiklomis. Interviu ekspertai turi ryškiai išreikštas lyderio savybes, kurias puikiai išnaudoja dabartinėse veiklose vadovavimui, bei papildomai užsiimdami menine veikla.¹³ Interviu ekspertų išsami charakteristika ir ryšys su kultūra ir menu (16 lent.).

Tyrimo organizavimas. Interviu ekspertai buvo apklausti rugpjūčio 31d. – rugsėjo 12d. periode. Su dviem interviu ekspertais buvo susitikta asmeniškai, jiems patogiu laiku ir vietoje, laikantis visų etikos normų. Jų interviu, leidus ekspertams, įrašyti diktofonu. Kiti du ekspertai atsakymus atsiuntė elektroniniu

paštu. Tyrimo analizėje visa informacija koduota, remiantis ekspertų kartų atsakymais nuo EI 1 iki EI 4: EI 1 ir EI 3 priklauso X kartai (1965-1980), EI 2 ir EI 4 – Y kartai (1981-1996).

16 lentelė. Atrinkti X ir Y kartos interviu ekspertai ir antrankos kriterijai

Ekperto kodas	Darbovietė, sektorius, pareigos	Darbo stažas	Išsilavinimo laipsnis	Ryšys su kultūra ir menu
EI1 Y	“Urteconsulting”, privatus sektorius, įkūrėja ir savininkė.	11 metų	Magistro laipsnis	Domisi mada, dizainu, audio vizualiniais menais.
EI2 X	Individuali veikla, privatus sektorius, psichologė-psichoterapeutė, kūrybinės psichologijos ir komunikacijos dėstytoja VU, SMK ir VGTU.	22 metai	Magistro laipsnis	Baigė dailės, muzikos mokyklas, lanko dramos studiją, užsiima kūrybiniu rašymu.
EI3 Y	Marijampolės kultūros variklis BWM, viešasis sektorius, įkūrėja ir vadovė.	14 metų	Magistro laipsnis	Lankė meno mokyklą, rašo, domisi vizualiniais menais su technologijomis.
EI4 X	Asociacija “Naujos meno formos”, viešasis sektorius, direktorė, dėstytoja LMTA, dramaturgė.	16 metų	Daktaro mokslinis laipsnis	Lankė dramos studiją. Kūrybinis, rašymas, domisi reklama, vizualiaisiais menais.

Sudaryta darbo autorės

Lyginamoji analizė. Remiantis Wadee kartų klasifikacija, visi ekspertai pagal savo amžių atrinkti ir priskirti X kartai (1961-1980) arba Y kartai (1981-1995). Pagal X ir Y kartų ekspertinius vertinimus atlikta palyginamoji analizė šiems *klausimams* : įvertinkite lyderystės teorijų kūrybinių – meninių dimensijų svarbumą vadovui – lyderiui (žr.3.1. sk); įvertinkite lyderystės teorijų kūrybinių – meninių dimensijų svarbumą vadovui – lyderiui (žr.3.2. sk); įvertinkite kultūros ir meno sričių svarbumą vadovų

lyderystės formavimui (žr.3.3. sk). Vertinimo eiga: pirmiausia nustatoma atskirai X kartos pateikti ekspertų vertinimai, po to Y kartos ekspertų vertinimai. Atliekamas X ir Y kartų gautų vertinimo rodiklių palyginimas. Nustatomi X ir Y kartų panašumai bei skirtumai.

3. KULTŪROS IR MENO VEIKSNIAI VADOVŲ LYDERYSTĖJE

3.1. Kultūrinių ir meninių dimensijų svarba vadovų lyderystėje – ekspertiniai vertinimai

Atliekant tyrimą, ekspertiniame vertinime, ekspertams buvo pateikta trijų klausimų klausimynas (1 priedas). Du klausimai vertinti penkiabalėje sistemoje (1 – visai nesvarbu, 2 – nesvarbu, 3 – vidutiniškai svarbu, 4 – svarbu, 5 – labai svarbu). Trečiasis ekspertinio klausimyno klausimas – atviras. Tyrime dalyvavo dvidešimt kūrybinių ekspertų vadovų, iš jų: devyni priklausantys X kartai (1961m.-1981m.) ir vienuolika ekspertų priklausančių Y kartai (1982m. - 1995m.).

Iš pirminių, trylikos lyderystės teorijų, atrinkta šešios teorijos, kurios labiausiai susijusios su kultūra ir menu: *kelio tikslo, transformacinė, lyderio ir mainų, tvarioji, tarnaujančioji ir ateities*. Tuo pagrindu pateikta kultūrinės ir meninės dimensijos kiekvienai lyderystės teorijai atskirai.

Kad *įvertinti lyderystės teorijų kultūrinių ir meninių dimensijų bei veiksmų svarbumą vadovui lyderiui*, atliktas ekspertinis vertinimas. X kartos ekspertai paprašyti įvertinti lyderystės teorijų kultūrinės bei meninės dimensijas pagal svarbumą vadovui – lyderiui. Gauti vertinimo rezultatai sugrupuoti, gauta vertinimo suma balais kiekvienos lyderystės teorijos kultūrinės bei meninės dimensijos ir išvestas vertinimų vidurkis balais (17 lent.).

17 lentelė. Lyderystės teorijų, kūrybinių – meninių dimensijų svarba X kartos vadovų lyderystės formavimui (N=9)

Lyderystės teorija	Kūrybinė – meninė dimensija	Ekspertų vertinimai	Vertinimo suma balais	Vertinimų vidurkis balais
Kelio - tikslo	Skatinantis dirbti	E3-3;E4-5;E6-5;E12-3;E15-5;E16-4;E18-4;E19-3;E20-4;	31	3,4
	Priima sprendimus orientuotus į grupę	E3-3;E4-5;E6-5;E12-4;E15-5;E16-4;E18-4;E19-3;E20-4;	37	4,1
Transformacinė	Kūrybiškas atsiskleidimas ir savigarba	E3-5;E4-5;E6-5;E12-4;E15-5;E16-4;E18-5;E19-5;E19-5;E20-4;	42	4,7
	Įkvepiantis motyvavimas	E3-5;E4-5;E6-5;E12-2;E15-5;E16-4;E18-5;E19-5;E20-4;	40	4,4,
	Intelektu aktyvinimas	E3-5;E4-5;E6-5;E12-3;E15-5;E16-4;E18-5;E19-5;E20-4;	41	4,6

	Individualus dėmesingumas	E3-5;E4-5;E6-5;E12-2;E15-4;E16-5;E18-5;E19-5;E20-4;	40	4,4,
	Pavyzdžio rodymas	E3-5;E4-5;E6-5;E12-3;E15-4;E16-3;E18-5;E19-5;E20-4;	39	4,3
	Bendrosios vizijos įteigimas	E3-5;E4-5;E6-4;E12-4;E15-5;E16-4;E18-5;E19-5;E20-4;	41	4,6
	Iššūkio procesai	E3-5;E4-5;E6-4;E12-1;E15-3;E16-4;E18-5;E19-5;E20-4;	36	4
	Galimybės veikti kitiems	E3-5;E4-5;E6-4;E12-3;E15-3;E16-5;E18-5;E19-5;E20-4;	39	4,3
Lyderio ir mainų	Vertina gebėjimus, siūlo užduotis	E3-3;E4-5;E6-5;E12-3;E15-4;E16-2;E18-5;E19-3;E20-5;	35	3,9
	Naudingumas darbe, lojalumo raiška	E3-3;E4-5;E6-5;E12-4;E15-4;E16-4;E18-5;E19-3;E20-4;	33	3,7
Tvarioji	Aukštas ir platus visuotinio mokymo tikslas	E3-4;E4-4;E6-3;E12-3;E15-3;E16-2;E18-5;E19-4;E20-4;	32	3,6
	Skatina visuotinę įvairovę, vengia standartizavimo	E3-4;E4-4;E6-4;E12-4;E15-4;E16-4;E18-5;E19-5;E20-4;	38	4,2
	Išradingumas, skatinama kurti	E3-5;E4-5;E6-5;E12-3;E15-3;E16-3;E18-5;E19-5;E20-4;	38	4,2
Tarnaujančioji	Vadovavimas	E3-3;E4-4;E6-5;E12-3;E15-5;E16-2;E18-4;E19-5;E20-3;	31	3,4
	Įžvalgumas	E3-5;E4-5;E6-5;E12-3;E15-5;E16-2;E18-4;E19-5;E20-4;	38	4,2
	Klausymąsis	E3-5;E4-5;E6-5;E12-2;E15-5;E16-2;E18-5;E19-5;E20-5;	34	3,8
	Supratimas	E3-5;E4-5;E6-5;E12-3;E15-5;E16-3;E18-5;E19-5;E20-5;	41	4,6
	Įtikinimas	E3-5;E4-5;E6-5;E12-3;E15-5;E16-2;E18-5;E19-5;E20-3;	38	4,2
Ateities	Įvairūs veiklos būdai	E3-5;E4-4;E6-5;E12-4;E15-3;E16-3;E18-4;E19-5;E20-4;	33	3,6
	Kultūrų įvairovė, susikalbėjimas	E3-5;E4-4;E6-5;E12-5;E15-5;E16-2;E18-2;E19-5;E20-4;	37	4,1
	Atsakomybė, orientacija į ateitį	E3-5;E4-4;E6-5;E12-4;E15-5;E16-3;E18-5;E19-5;E20-4;	40	4,4

Sudaryta darbo autorės

Pagal Y kartos ekspertų tyrimo vertinimus, pateikiama svarba lyderytės teorijų kultūrinių bei meninių dimensijų vadovui – lyderiui (18 lent.)

18 lentelė. Lyderystės teorijų, kūrybinių – meninių dimensijų svarba Y kartos vadovų lyderystės formavimui

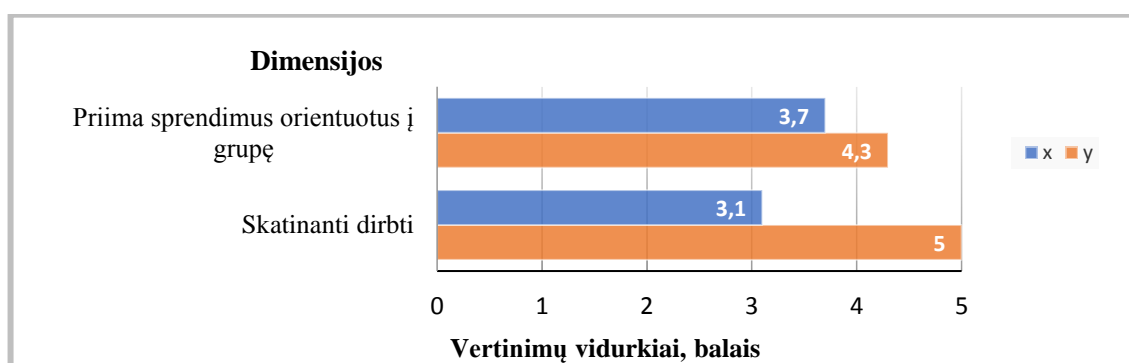
Lyderystės teorija	Kūrybinė – meninė dimensija	Ekspertų vertinimai	Vertinimo suma balais	Vertinimų vidurkis balais
Kelio – tikslo	Skatinantis dirbti	E1-5;E2-4;E5-5;E7-5;E8-3;E9-5;E10-5;E11-4;E13-5;E14-5;E17-4;	50	4,5
	Priima sprendimus orientuotus į grupę	E1-5;E2-4;E5-5;E7-5;E8-3;E9-3;E10-5;E11-3;E13-5;E14-4;E17-5;	43	3,9
Transformacinė	Kūrybiškas atsiskleidimas ir savigarba	E1-5;E2-5;E5-5;E7-5;E8-2;E9-4;E10-5;E11-4;E13-5;E14-5;E17-4;	44	4
	Intelektu aktyvinimas	E1-5;E7-5;E2-3;E5-5;E8-4;E9-4;E10-5;E11-4;E13-5;E14-4;	42	3,8
	Individualus dėmesingumas	E1-4;E2-4;E7-5;E5-5;E8-4;E9-4;E10-5;E11-4;E13-5;E14-4;E17-4;	48	4,4
	Pavyzdžio rodymas	E1-5;E2-5;E5-5;E7-5;E8-5;E9-5;E13-5;E14-3;E17-5;	43	3,9
	Bendrosios vizijos įteigimas	E1-4;E2-3;E5-5;E7-5;E8-4;E9-5;E10-5;E11-3;E13-5;E14-4;E17-5;	41	3,7
	Iššūkio procesai	E1-4;E2-5;E5-5;E7-5;E8-5;E10-5;E11-3;E13-5;E14-4;E17-4;	45	4,1
	Galimybės veikti kitiems	E1-5;E2-3;E5-5;E7-5;E8-4;E9-5;E10-5;E11-3;E13-5;E14-4;E17-4;	48	4,4
Lyderio ir mainų	Vertina gebėjimus, siūlo užduotis	E1-4;E2-5;E5-5;E7-5;E8-4;E10-5;E11-3;E13-3;E14-4;	38	3,4
	Naudingumas darbe, lojalumo raiška	E1-4;E2-4;E5-5;E7-5;E8-4;E9-4;E10-5;E13-4;E14-4;E17-4;	43	3,9
Tvarioji	Aukštas, platus mokymosi tikslas	E1-4;E2-4;E5-5;E7-5;E8-4;E9-4;E10-5;E11-3;E13-4;E14-3;E17-5;	46	4,2
	Skatina visuotinę įvairovę, vengia standartizavimo	E1-3;E2-3;E5-5;E7-5;E8-3;E9-4;E10-5;E11-3;E13-4;E14-3;E17-5;	35	3,2

	Išradingumas, skatinama kurti	E1-3;E2-5;E5-5;E7-5;E8-4;E9-5;E10-5;E11-4;E13-3;E14-5;E17-5;	44	4
Tarnaujančioji	Vadovavimas	E1-4;E2-4;E5-5;E7-5;E8-4;E10-5;E11-3;E13-5;E13-4;E14-3;E17-3;	45	4,1
	Ižvalgumas	E1-5;E2-5;E5-5;E7-5;E8-4;E10-5;E13-5;E14-5;E17-3;	42	3,8
	Klausymasis	E1-5;E2-5;E5-5;E7-5;E8-5;E10-5;E13-5;E14-5;E17-3;	43	3,9
	Supratimas	E1-5;E2-3;E5-5;E7-5;E8-5;E10-5;E13-5;E14-2;E17-3;	38	3,4
	Įtikinimas	E1-5;E2-3;E5-5;E7-5;E8-5;E9-4;E10-5;E13-5;E14-4;	41	3,7
Ateities	Įvairūs veiklos būdai	E1-4;E2-3;E5-5;E7-5;E8-4;E9-4;E10-5;E13-5;E17-4;	39	3,5
	Kultūrų įvairovė, susikalbėjimas	E1-4;E2-5;E5-5;E7-5;E8-4;E9-4;E10-5;E13-5;E14-4;E17-4;	45	4,1
	Atsakomybė, orientacija į ateitį	E1-5;E2-4;E5-5;E7-5;E8-4;E9-5;E10-5;E13-5;E14-5;E17-4;	47	4,3

Sudaryta darbo autorės

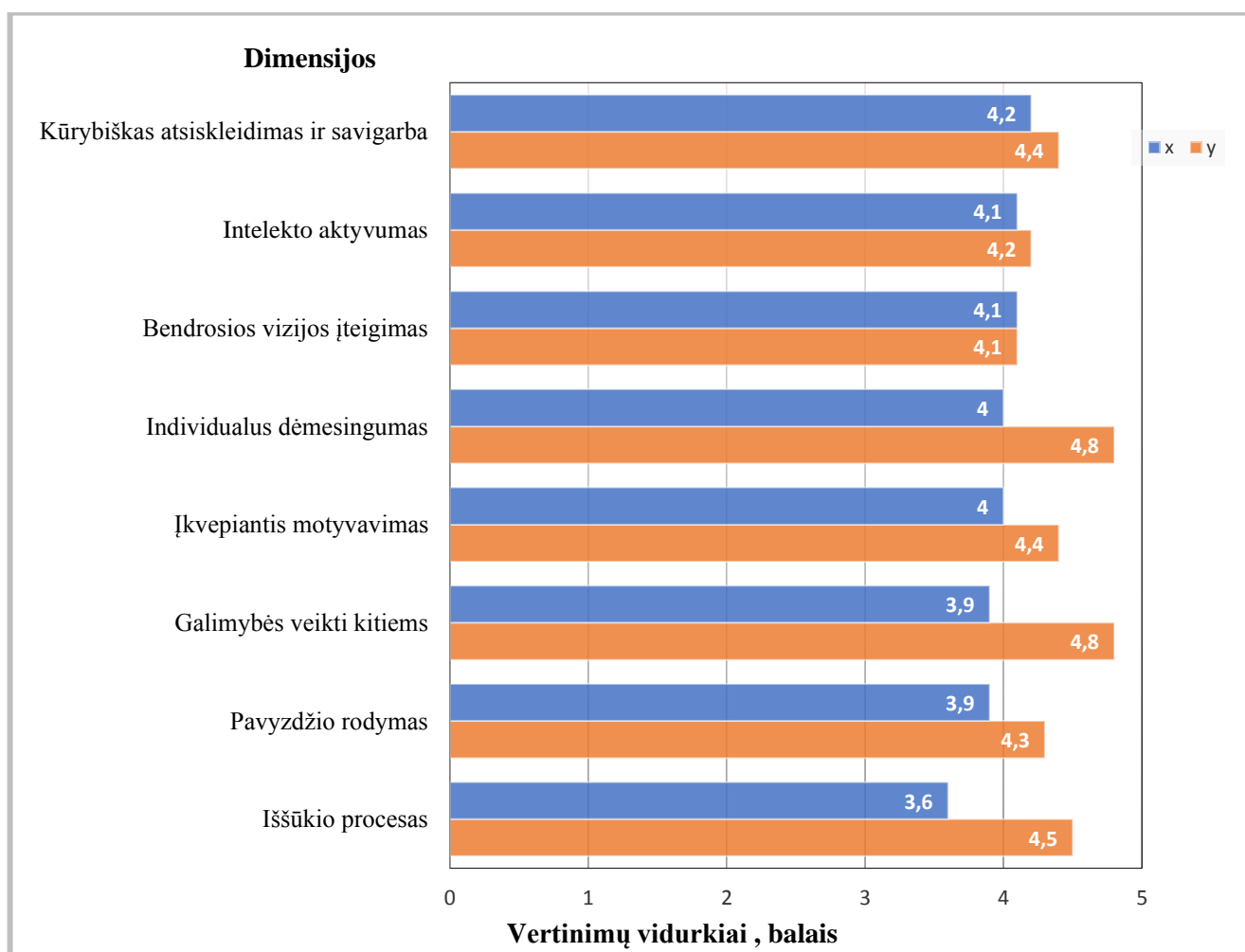
Gauti ekspertiniai vertinimų duomenys pagal lyderystės teoriją kultūrinės ir meninės dimensijas toliau analizuojami ir pateikiami diagramose.

Kelio – tikslo teorijoje (6 pav.) išskirtos dvi kultūrinės – meninės dimensijos : *priima sprendimus orientuotus į grupę* bei *skatinimas dirbti*. Iš gautų duomenų matyti: X kartos ekspertai *priėmimo sprendimus orientuotus į grupę* (3,7) vertina aukštesniais balais, nei *skatinimą dirbti* (3,1). Y kartos ekspertai, kultūrinę ir meninę dimensiją *skatinti dirbti* (5), vertina aukščiausiu balu, o dimensijai *priimti sprendimus orientuotus į grupę* (4,3), skiria žemesnį vertinimą. Lyginant X ir Y kartų ekspertų vertinimus, apibendrinant gautus rezultatus, galima teigti, kad X ir Y kartų ekspertų vertinimai kultūrinių ir meninių dimensijų svarbumu vadovui – lyderiui, išsiskyrė: X ekspertų vertinimu *priėmimo sprendimus orientuotus į grupę* (3,7) vertina, kaip svarbiausią dimensiją formuojant vadovo – lyderio poziciją, Y pagal svarbumą išskiria – *skatinti dirbti* (5) dimensiją.



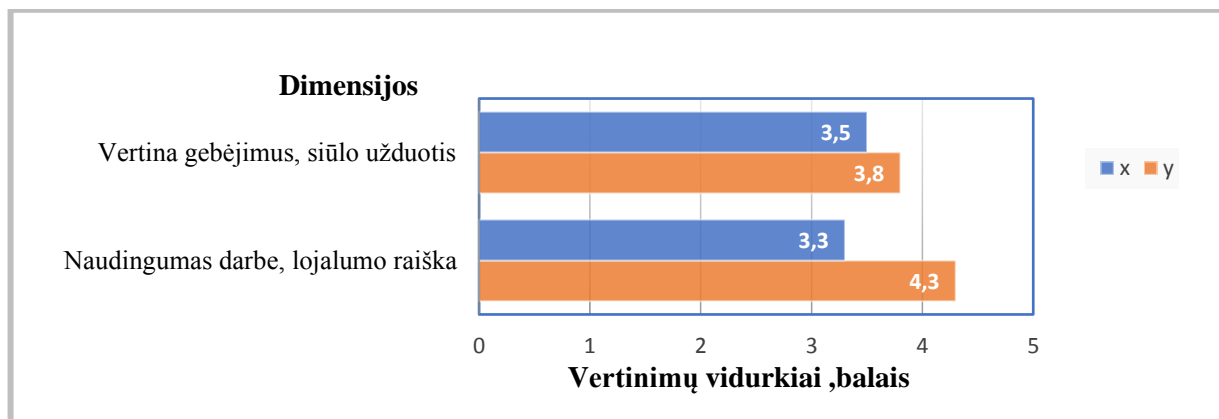
6 pav. Kelio-tikslo lyderystės teorijos kūrybinių ir meninių dimensijų svarba: X ir Y kartų vadovų – lyderių ekspertinių vertinimų vidurkiai, balais (N= 20)

Transformacinės lyderystės teorijos kultūrinių ir meninių dimensijų vertinimuose X kartos ekspertai, iš pateiktų aštuonių kultūrinių ir meninių dimensijų (7 pav.), aukščiausiais balais pagal jų svarbumą vadovui – lyderiui vertina : *kūrybiškas atsiskleidimas ir savigarba* (4,2), *intelektu aktyvinimas* (4,1), *bendrosios vizijos įteigimas* (4,1). Žemiausiu balu pagal svarbumą X kartos ekspertai vertina – *iššūkiu procesą* (3,6). Y kartos ekspertų vertinimu: *individualus dėmesingumas* (4,8 galimybė veikti kitiems (4,8) ir *iššūkiu procesas* (4,5) – svarbiausios kultūrinės ir meninės dimensijos vadovui – lyderiui. Žemiausias balas Y kartos ekspertų skirtas – *bendrosios vizijos įteigimui* (4,1) . Apibendrinant nagrinėtas dimensijas, iš gautų ekspertinių vertinimų balais, galima teigti, kad **transformacinės lyderystės teorijos**, kultūrinės ir meninės dimensijos pagal svarbumą vadovui – lyderiui tarp X ir Y kartų ekspertų vertinimų išsiskyrė. Pagal svarbumą vadovui – lyderiui išskirta : X kartos ekspertų – *kūrybiškas atsiskleidimas ir savigarba* (4,2), Y kartos vertinimu – *individualus dėmesingumas* (4,8). Iš gautų rezultatų gautas X ir Y kartų ekspertų vienodas vertinimas kultūrinei ir meninei dimensijai – *bendrosios vizijos įteigimas* (4,1).



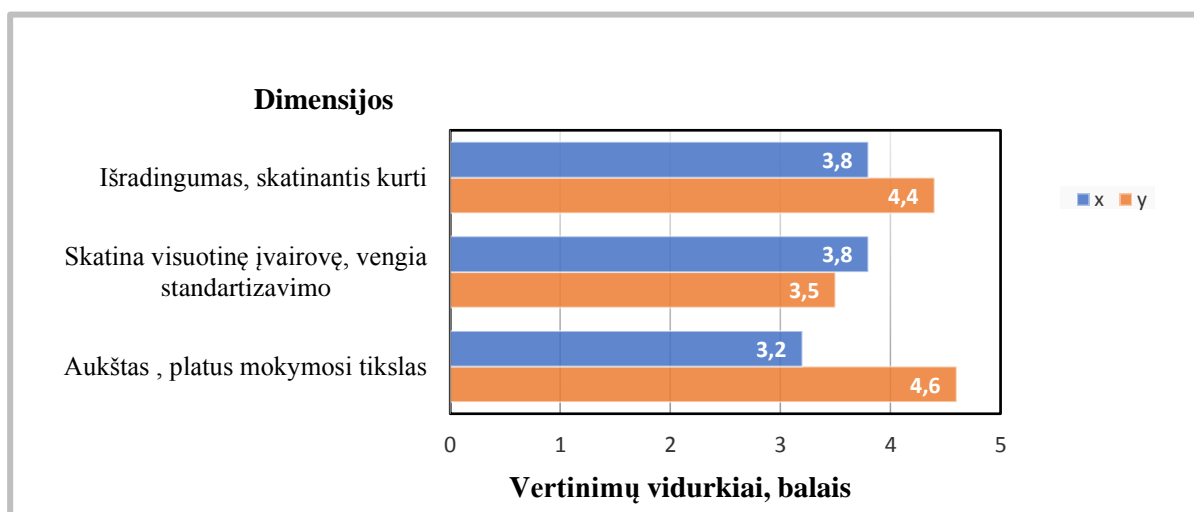
7 pav. Transformacinės lyderystės teorijos kūrybinių ir meninių dimensijų svarba :X ir Y kartos vadovų – lyderių ekspertiniai vertinimų vidurkiai ,balais (N= 20)

Lyderio ir mainų teorijoje (8 pav.), pagal gautus tyrimo rezultatus, kultūrinių – meninių dimensijų vertinimu, X kartos ekspertai pagal svarbumą vadovui – lyderiui įvertino *gebėjimą vertinti, siūlyti užduotis* (3,5). Y kartos ekspertai svarbesne dimensija įvertino *naudingumą darbe lojalumo raišką* (4,3). Išvada – skirtingų kartų ekspertai tas pačias dimensijas pagal svarbumą vadovui – lyderiui vertina skirtingai.



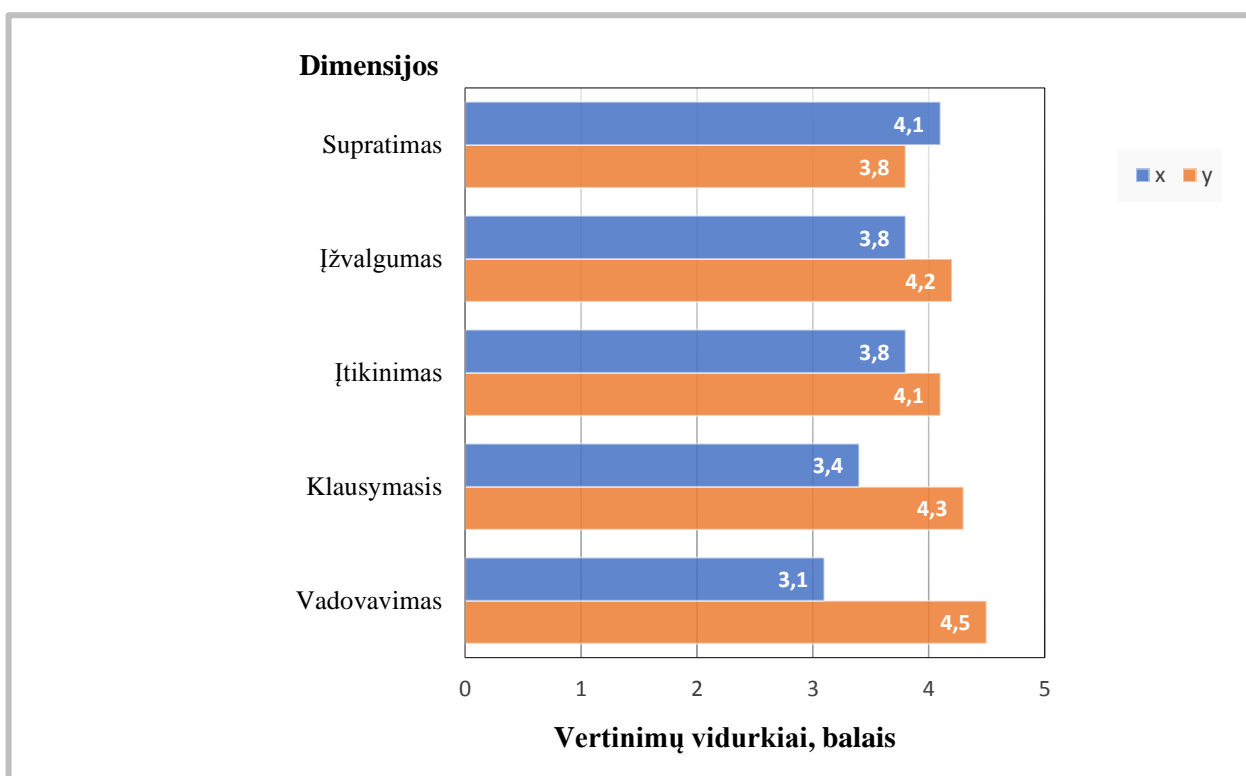
8 pav. Lyderio mainų lyderystės teorijos kūrybinių ir meninių dimensijų svarba: X ir Y kartos vadovų – lyderių ekspertiniai vertinimų vidurkiai, balais (N= 20)

Remiantis tyrimo rezultatais, *tvariosios teorijos* (9 pav.) kūrybinių ir meninių dimensijų svarba vadovui – lyderiui, X kartos ekspertų vertinta: *išradingumas, skatinantis kurti* (3,8), *skatinimas visuotinės įvairovės vengiant standartizavimo* (3,8). Žemiausiai X kartos įvertinta – *aukštas, platus mokymosi tikslas* (3,2). Y kartos ekspertai, svarbiausias dimensijas įvardina: *aukštą platų mokymosi tikslą* (4,6) *išradingumas skatinantis dirbti* (4,4). Žemiausias vertinimas Y kartos skirtas – *skatina visuotinę įvairovę, vengia standartizavimo* (3,5). Apibendrinat gautus X ir Y kartų vertinimo duomenis pagal kultūrinių ir meninių dimensijų svarbumą vadovui – lyderiui, X ir Y kartų vertinimai yra skirtingi.



9 pav. Tvariosios lyderystės teorijos kūrybinių ir meninių dimensijų svarba: X ir Y kartos vadovų – lyderių ekspertiniai vertinimų vidurkiai, balais (N= 20)

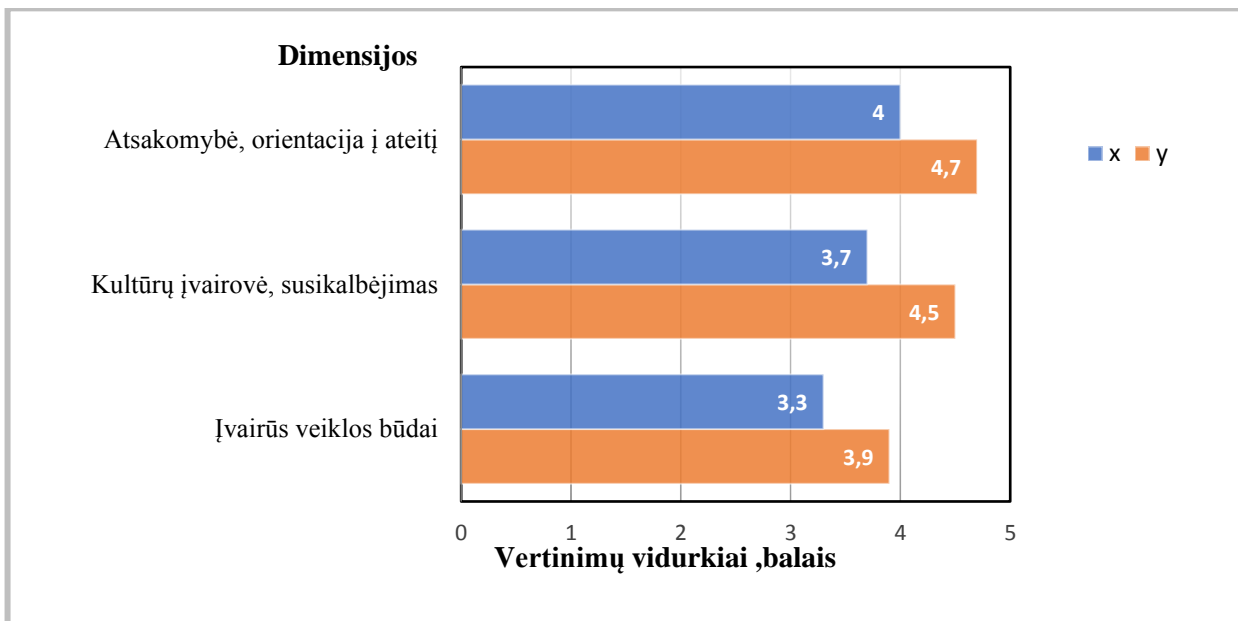
Remiantis *tarnaujančios teorijos* (10 pav.), kutūrinių ir meninių dimensijų svarbumu vadovui – lyderiui, X kartos ekspertų tyrimo rezultatais, gauti šie įvertinimai: *supratimas* (4,1) *ižvalgumas* (3,8), *įtikinimas* (3,8). Kultūrinė bei meninė dimensija turinti mažiausiai svarbos vadovui – lyderiui, X kartos ekspertų vertinimu – *vadovavimas* (3,1). Y kartos ekspertai pagal svarbumą išskiria šias kultūrinės dimensijas: *vadovavimas* (4,5), *klausymasis* (4,3) ir *ižvalgumas* (4,2). Žemiausiai Y kartos vertinama kultūrinė ir meninė dimensija – *supratimas* (4,1). Iš aukščiausiai įvertintų kultūrinių ir meninių dimensijų trejeto, X ir Y kartų ekspertai, kultūrinę ir meninę dimensiją – *ižvalgumas* (X - 3,8), (Y - 4,2) įvertina vienodai pagal svarbumą vadovio – lyderiui.



10 pav. Tarnaujančios lyderystės teorijos kūrybinių ir meninių dimensijų svarba : X ir Y kartos vadovų – lyderių ekspertiniai vertinimų vidurkiai, balais (N= 20)

Remiantis *ateities teorija* (11 pav.), X kartos ekspertų aukščiausiai pagal svarbumą vadovui – lyderiui įvertinta: *atsakomybė*, *orientacija į ateitį* (4) ir *kultūrų įvairovė*, *susikalbėjimas* (3,7). Žemiausiu vertinimu X kartos ekspertai vertina – *įvairius veiklos būdus* (3,3) . Y kartos ekspertų vertinimu, kultūrinės ir meninės dimensijos svarbiausios vadovo – lyderio formavimui: *atsakomybė*, *orientacija į ateitį* (4,7) , *kultūrų įvairovė*, *susikalbėjimas* (4,5). *Įvairūs veiklos būdai* (3,8) – Y kartos ekspertų vertinimu daro mažiausią įtaką, kaip kultūrinė ir meninė dimensija vadovui – lyderiui. Lyginant X ir Y kartų ekspertų kultūrinių ir meninių dimensijų svarbumą vadovui – lyderiui pagal gautus vertinimo rezultatus – *atsakomybė*, *orientacija į ateitį* ir *kultūrų įvairovė*, *susikalbėjimas* vertinama vienodai pagal

svarbumą. Kultūrinė ir meninė dimensija *įvairūs veiklos būdai*, abiejų kartų ekspertų vertinimais yra mažiausiai svarbi vadovui – lyderiui.



11 pav. Ateities lyderystės teorijos kūrybinių ir meninių dimensijų svarba: X ir Y kartos vadovų – lyderių ekspertiniai vertinimų vidurkiai, balais (N= 20)

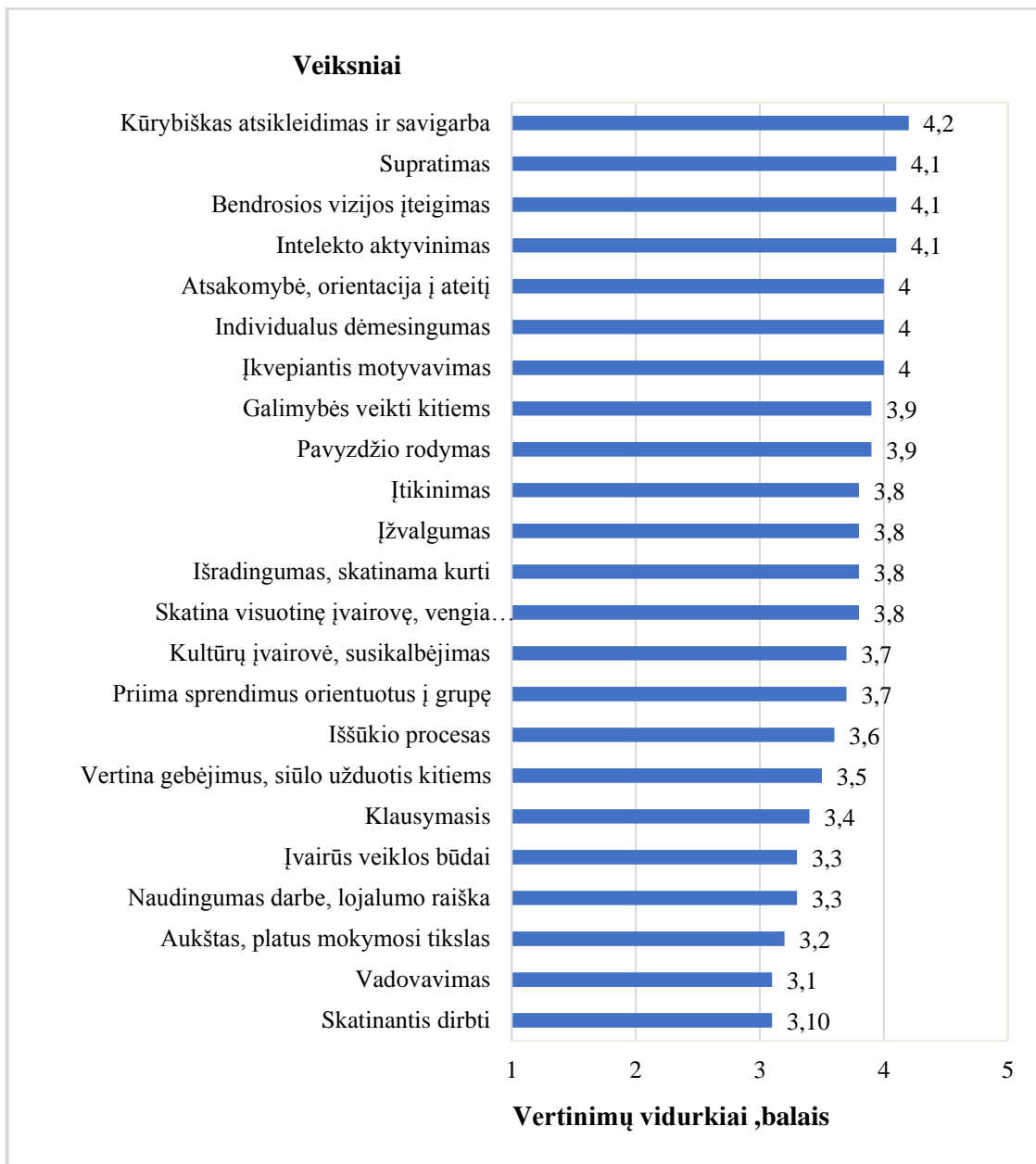
Remiantis gautais ekspertiniais vertinimų rezultatais, kultūrinių bei meninių dimensijų svarba vadovo lyderystei, X ir Y kartų vertinama skirtingai, tik keliose dimensijose gauti sutapimai.

3.2. Kultūros ir meno veiksniai vadovų lyderystėje – ekspertiniai vertinimai

Šiame poskyryje, remiantis tyrimo rezultatais gautais iš lyderystės teorijų kultūrinių ir meninių dimensijų svarbumo vadovui – lyderiui, pateikiama kultūros ir meno veiksnių svarbumo vadovo lyderystei detali analizė.

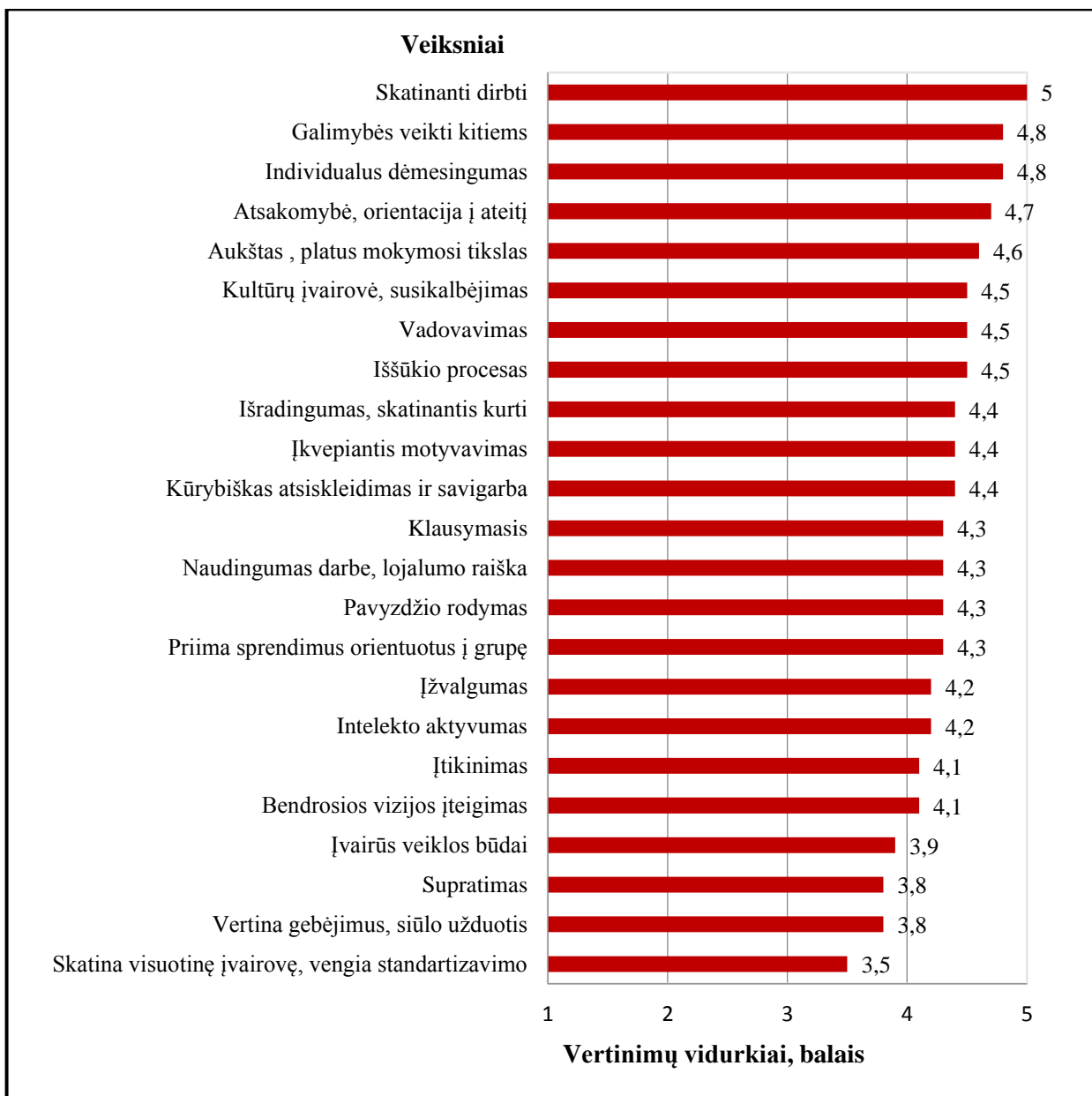
Klausimas yra uždaro tipo (1 priedas). Ekspertai buvo paprašyti *įverti lyderystės teorijų kūrybinių – meninių veiksnių svarbumą X kartos vadovui – lyderiui*.

Iš gautų duomenų (12 pav.) matyti, kad X kartos ekspertai, kaip svarbiausius lyderystės teorijų kūrybinius meninius veiksnius įvardina: *kūrybišką atsiskleidimą ir savigarbą (4,2)*, *supratimą (4,1)*, *bendrosios vizijos įteigimą (4,1)*, *intelektu aktyvinimą (4,1)*, *atsakomybę, orientaciją į ateitį (4)*, *individualų dėmesingumą (4)*, *įkvepiantį motyvavimą (4)*, *galimybes veikti kitiems (3,9)*, *pavyzdžio rodymą (3,9)*, *įtikinimą (3,8)*. Žemiausiai įvertinta *vadovavimas (3,1)* ir *skatinimas dirbti (3,1)*.



12 pav. Lyderystės teorijų kūrybinių ir meninių veiksnių svarba X kartos vadovui – lyderiui: X kartos vadovų – lyderių ekspertiniai vertinimų vidurkiai, balais (N = 9)

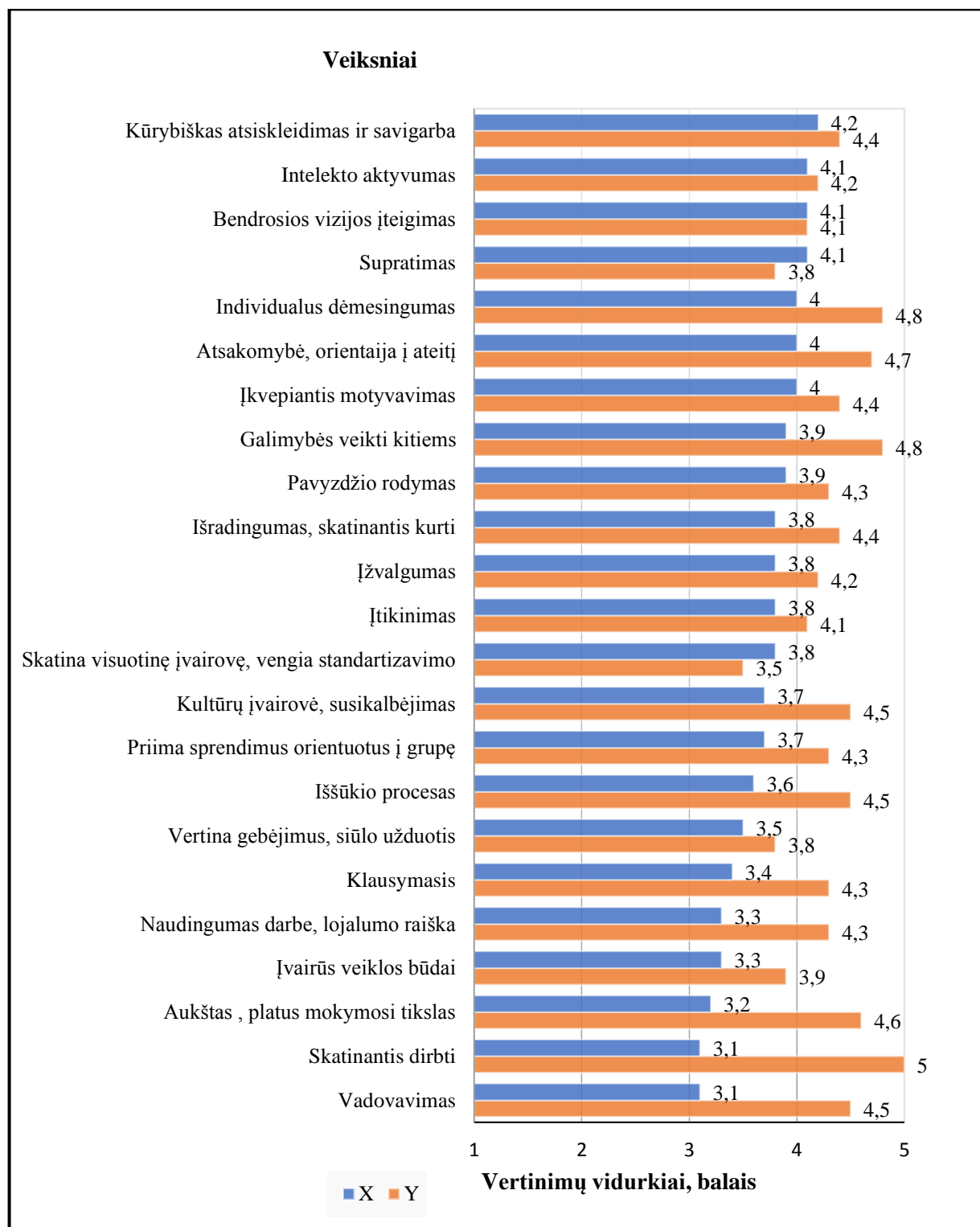
Remiantis Y kartos ekspertų vertinimų tyrimo rezultatų analize, *įvertinti lyderystės teorijų kūrybinių ir meninių veiksnių svarbą Y kartos vadovui – lyderiui*, nustatyta svarbiausi Y kartos ekspertų vertinimu, kultūros bei meno veiksniai (13 pav.): *skatinimas dirbti (5)*, *galimybė veikti kitiems (4,8)*, *individualus dėmesingumą (4,8)*, *atsakomybė, orientacija į ateitį (4,7)*, *aukštas, platus mokymosi tikslas (4,6)*, *kultūrų įvairovė, susikalbėjimas (4,5)*, *vadovavimas (4,5)*, *iššūkio procesas (4,5)*, *išradingumas, skatinatis kurti (4,4)*, *įkvepiantis motyvavimas (4,4)*. Iš gautų rezultatų galima daryti prielaidą, kad Y kartos ekspertai pagal svarbumą vadovui – lyderiui išskiria veiksnus, kurie skatina asmenybės tobulėjimą ir glaudžiai įtakoja vadovavimo stilių, komandos darbą, keičia požiūrį į atsakomybę siekiamus rezultatus.



13 pav. Lyderystės teorijų kūrybinių ir meninių veiksnių svarba Y kartos vadovui – lyderiui: Y kartos vadovų – lyderių ekspertiniai vertinimų vidurkiai, balais (N = 11)

Klausimu *įvertinti lyderystės teorijų kūrybinių ir meninių veiksnių svarbą X ir Y kartos vadovui – lyderiui*, siekta nustatyti X ir Y kartoms svarbiausius kultūrinius – meninius veiksnius vadovui – lyderiui. X kartos ekspertai – *kūrybiškumą, atsiskleidimą ir savigarbą (4,2)* vertina, kaip svarbiausius kultūrinius bei meninius veiksnius, vadovo – lyderio formavimui. Y kartos ekspertų vertinimu, svarbiausi kultūros bei meno veiksniai: *skatinantis dirbti (5)*, *galimybė veikti kitiems (4,8)* ir *individualus dėmesingumas (4,8)*. X ir Y kartos ekspertų vertinimu – *bendrosios vizijos įteigimas (4,1)*, pagal veiksnio svarbumą vadovui – lyderiui, įvertintas vienodai (14 pav.).

Apibendrinat X ir Y kartų, kultūros ir meno veiksmų tyrimo rezultatus, galima teigti, kad X kartos ekspertai svarbumą teikia kultūros ir meno veiksmams, kurie skatina asmenybės tobulėjimą. Y kartos ekspertai, kultūros ir meno veiksmų svarbumą vadovo lyderystei vertina per individualumo, bendrystės ir skatinimo dirbti prizmes.



14 pav. Lyderystės teorijų kūrybinių ir meninių veiksmų svarba x ir y kartos vadovui – lyderiui : X ir Y kartų vadovų – lyderių ekspertiniai vertinimų vidurkiai, balais (N=20)

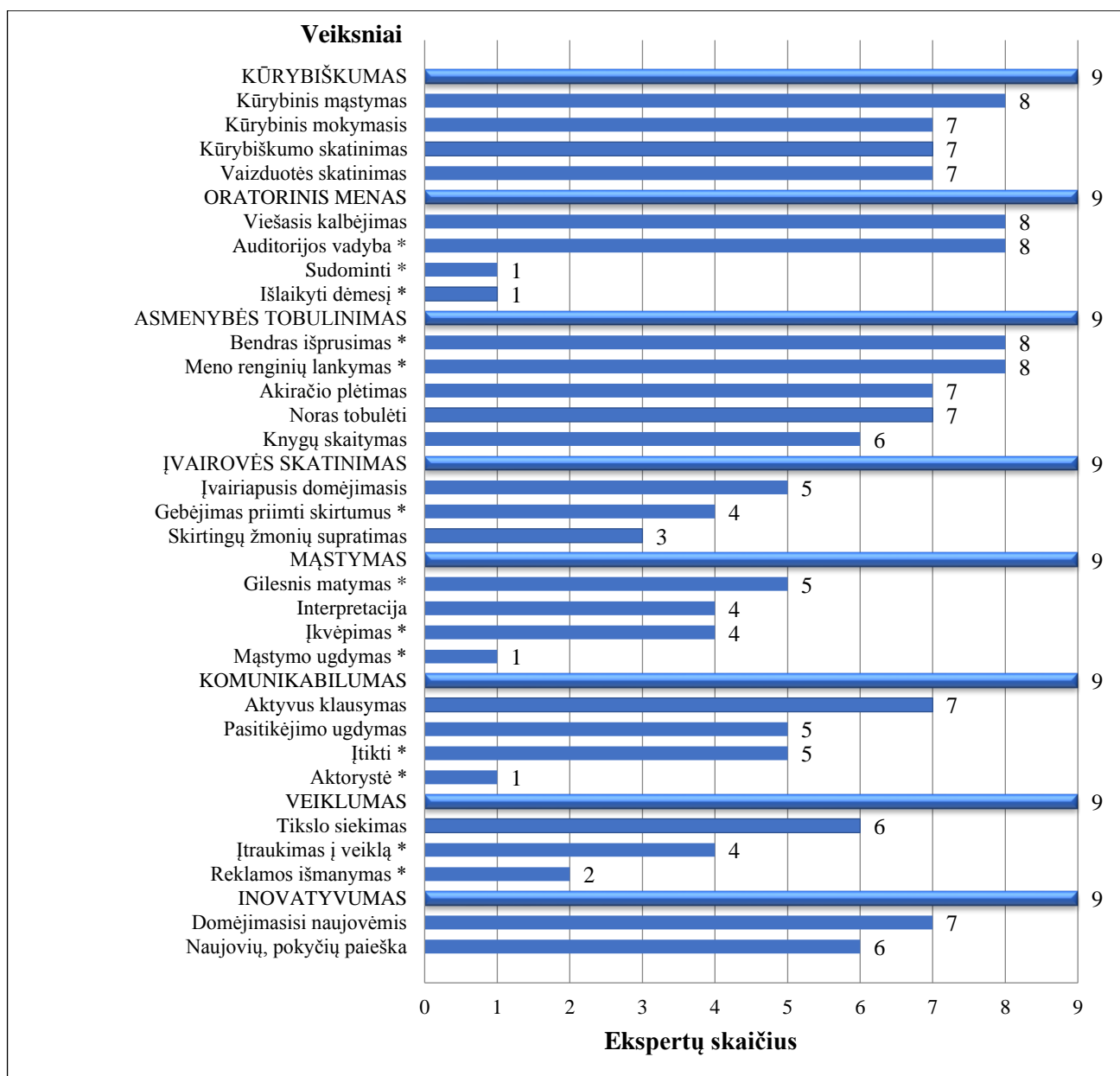
Kad, įvardinti, kurie kultūros ir meno veiksniai iš Jūsų kultivuojamų kultūros ir meno sričių, Jums padėjo pasiekti vadovaujamą poziciją, X kartos ekspertų gauti rezultatai buvo apibendrinti naudojant matricos metodą. Remiantis X kartos ekspertų vertinimais (19 lent.), pateikta kultūros ir meno veiksniai padėję pasiekti vadovaujamą poziciją. X kartos ekspertų vertinimai susumuoti. Gauti veiksmų vertinimo bendri rezultatai sugrupuoti į aštuonis stambius blokus: kūrybiškumas, oratorinis menas, asmenybės tobulinimas, asmenybės skatinimas, mąstymas komunikabilumas, veiklumas ir inovatyvumas. Remiantis X kartos ekspertų vertinimu, galutinis visų veiksmų blokų vertinimas yra – 9.

19 lentelė. Kultūros ir meno veiksniai X kartos vadovo karjerai (N=9)

Veiksniai	Ekspertai									Viso
	E3	E4	E6	E12	E15	E16	E18	E19	E20	
1.Kūrybiškumas	+	+	+	+	+	+	+	+	+	9
1.2.Kūrybinis mąstymas	+	+		+	+	+	+	+	+	8
1.3.Kūrybinis mokymasis	+	+	+		+	+	+		+	7
1.3.Kūrybiškumo skatinimas	+		+	+	+	+		+	+	7
1.4.Vaizduotės skatinimas	+	+	+	+	+			+	+	7
2.Oratorinis menas	+	+	+	+	+	+	+	+	+	9
2.1.Viešasis kalbėjimas	+	+	+	+		+	+	+	+	8
2.2.Auditorijos vadyba *		+	+	+	+	+	+	+	+	8
2.3.Sudominti *	+									1
2.4.Išlaikyti dėmesį *	+									1
3.Asmenybės tobulinimas	+	+	+	+	+	+	+	+	+	9
3.1.Bendras išprusimas *	+		+	+	+	+	+	+	+	8
3.2.Meno renginių lankymas *	+		+	+	+	+	+	+	+	8
3.3.Akiračio plėtimas	+	+		+		+	+	+	+	7
3.4.Noras tobulėti	+	+	+	+		+	+		+	7
3.5.Knygų skaitymas		+	+	+	+			+	+	6
4.Ivairovės skatinimas	+	+	+	+	+	+	+	+	+	9
4.1.Įvairapusis domėjimasis	+		+		+		+		+	5
4.2.Gebėjimas priimti skirtumus *					+	+		+	+	4
4.3.Skirtingų žmonių supratimas		+			+	+				3
5.Mąstymas	+	+	+	+	+	+	+	+	+	9
5.1.Gilesnis matymas *	+	+			+	+			+	5
5.2.Interpretacija	+				+			+	+	4
5.3.Įkvėpimas *	+		+	+			+			4
5.4.Mąstymo ugdymas *	+									1
6.Komunikabilumas	+	+	+	+	+	+	+	+	+	9
6.1.Aktyvus klausymas		+	+	+	+	+		+	+	7
6.2.Pasitikėjimo ugdymas		+	+		+	+			+	5
6.3.Įtikinti *	+		+	+	+		+			5
6.4.Aktorystė *	+									1
7.Veiklumas	+	+	+	+	+	+	+	+	+	9
7.1.Tikslo siekimas		+	+	+	+		+		+	6
7.2.Įtraukimas į veiklą *	+		+	+			+			4
7.3.Reklamos išmanymas *		+			+					2
8.Inovatyvumas	+	+	+	+	+	+	+	+	+	9
8.1.Domėjimasis naujovėmis	+	+		+		+	+	+	+	7
8.2.Naujovių, pokyčių paieška	+	+	+			+	+		+	6

*- tik X kartoje

Pagal X kartos ekspertų vertinimus, kokie kultūros ir meno veiksniai padėjo pasiekti vadovaujamą poziciją, pateikiama konkretūs blokų bei veiksmų vertinimai (15 pav.)



15pav. X kartos kultūros ir meno veiksniai turintys įtakos siekiant vadovaujamos pozicijos

Kad, *įvardinti, kurie kultūros ir meno veiksniai iš Jūsų kultivuojamų kultūros ir meno sričių, Jums padėjo pasiekti vadovaujamą poziciją*, Y kartos ekspertų gauti rezultatai apibendrinti naudojant matricos metodą. Remiantis Y kartos ekspertų pateiktais vertinimais, išskirti kultūros ir meno veiksniai, kurie jų vertinimu jiems padėjo siekiant vadovaujamos pozicijos (20 lent.).

Gauti kultūros ir meno veiksmų tyrimo vertinimai susumuoti. Gautų tyrimo rezultatų veiksniai sugrupuoti į devynis stambius blokus: *kūrybiškumas, oratorinis menas, asmenybės tobulinimas, įvairovės skatinimas, mąstymas, komunikabilumas, veiklumas, inovatyvumas ir komandos darbas*. Y kartos ekspertų vertinimu, aštuonių blokų galutinis vertinimas yra vienuolika. Tai rodo, kad visi vienuolika Y kartos ekspertų, šiuos veiksmus įvertino, kaip padėjusius jiems pasiekti vadovaujamą

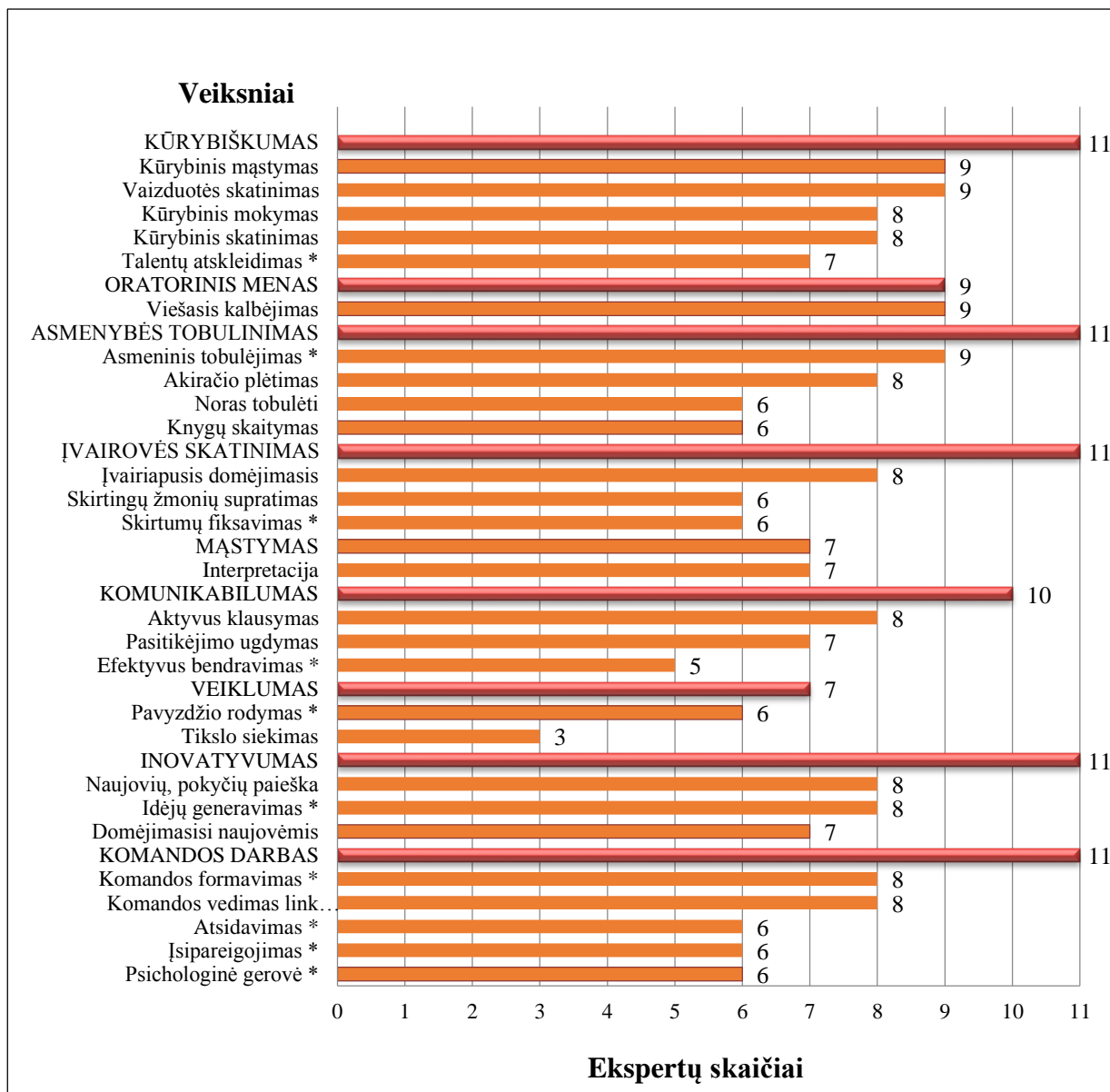
poziciją. Tyrimo rezultatų pagrindu, Y kartos vertinimuose suformuotas naujas, devintas blokas – *komandos darbas*. Jam priskirti: veiksniai :*komandos formavimas (8), komandos vedimas link naujovių (8), atsidavimas (6), išipareigojimas (6) ir psichologinė gerovė (6)*.

20 lentelė. Kultūros ir meno veiksniai Y kartos vadovo karjerai (N=11)

Veiksniai	Ekspertai											
	E1	E2	E3	E7	E8	E9	E10	E11	E13	E14	E17	Viso
1.Kūrybiškumas	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	11
1.1.Kūrybinis mąstymas	+	+		+	+	+	+		+	+	+	9
1.2.Vaizduotės skaitinimas	+		+	+	+	+	+		+	+	+	9
1.3.Kūrybinis mokymasis		+	+	+		+	+	+		+	+	8
1.4.Kūrybinis skatinimas	+	+	+	+			+	+		+	+	8
1.5.Talentų atskleidimas *	+	+	+				+	+	+	+		7
2.Oratorinis menas	+	+	+	+		+	+	+	+	+		9
2.1.Viešasis kalbėjimas	+	+	+	+		+	+	+	+	+		9
3.Asmenybės tobulinimas	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	11
3.1.Asmeninis tobulėjimas *	+	+	+		+	+	+	+	+	+		9
3.2.Akiračio plėtimas	+	+	+			+	+	+		+	+	8
3.3.Noras tobulėti		+	+		+	+			+	+		6
3.4.Knygų skaitymas	+			+	+	+		+	+		+	6
4.Ivairovės skatinimas	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	11
4.1.Ivairiapusis domėjimasis	+		+	+		+	+		+	+	+	8
4.2.Skirtingų žmonių supratimas		+		+	+		+	+	+			6
4.3.Skirtumų fiksavimas *		+		+	+		+	+	+			6
5.Mąstymas	+	+	+			+	+	+	+			7
5.1.Interpretacija	+	+	+			+	+	+	+			7
6.Komunikabilumas	+	+	+	+	+	+		+	+	+	+	10
6.1.Aktyvus klausymasis		+	+	+		+		+	+	+	+	8
6.2.Pasitikėjimo ugdymas	+		+	+	+	+		+	+			7
6.3.Efektyvus bendravimas *	+			+		+		+			+	5
7.Veiklumas	+		+	+	+	+		+	+			7
7.1.Pavyzdžio rodymas *	+			+	+	+		+	+			6
7.2.Tikslo siekimas			+	+				+				3
8.Inovatyvumas	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	11
8.1.Naujovių, pokyčių paieška	+		+	+	+	+		+	+	+		8
8.2.Idėjų generavimas *	+	+		+	+		+		+	+	+	8
8.3.Domėjimasis naujovėmis		+	+	+		+	+	+		+		7
9.Komandos darbas	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	11
9.1.Komandos formavimas *	+		+	+	+	+		+	+	+		8
9.2.Komandos vedimas link naujovių *	+			+		+	+	+	+	+	+	8
9.3.Atsidavimas *	+		+	+			+		+	+	+	6
9.4.Išipareigojimas *	+	+			+	+			+	+		6
9.5.Psichologinė gerovė *		+			+	+	+	+	+			6

*- tik Y kartoje

Tyrimo rezultatai rodo (16 pav.), kad labiausiai padėję pasiekti vadovaujama poziciją Y kartos ekspertų vertinimu yra šie veiksniai: *kūrybinis mąstymas (9), vaizduotės skatinimas (9) viešasis kalbėjimas (9), asmeninis tobulėjimas (9)*. Y kartos ekspertų vertinimu : *talentų atskleidimas (7), asmeninis tobulėjimas (9), skirtumų fiksavimas (6), efektyvus bendravimas (5), pavyzdžio rodymas (6), idėjų generavimas (8)*, nauji veiksniai, kuriuos įvardino tik Y kartos ekspertai, kaip turėjusius įtakos jiems siekiant vadovaujančios pozicijos.



16 pav. Y kartos kultūros ir meno veiksniai turintys įtakos siekiant vadovaujamos pozicijos

Apibendrinant galima teigti, kad kultūros ir meno veiksmų svarbą vadovo lyderystei pripažįsta abi kartos. Tik Y karta atsižvelgiant į tai kartai būdingus ypatumus, išskiria keletą naujų veiksmų.

3.3. Kultūros ir meno sritys – ekspertiniai vertinimai

Kultūros ir meno veiksnių sąsaja neatsiejama nuo kultūros ir meno sričių. Šiame baigiamojo darbo skyriuje pateikiami ir apžvelgiami ekspertų vertinimai bei gauti rezultatai. Šios kultūros ir meno sritys, remiantis jų dažnumo pasiskirstymu kultūros modeliuose, pateikti ekspertų vertinimui pagal svarbą vadovo lyderystei: literatūra, kinas, TV ir radijas, mada, dizainas, kūrybiniai menai, vizualieji menai, audio vizualinės medijos, scenos menai, reklama.

Kad *įvertinti kultūros ir meno sričių svarbumą vadovų lyderystės formavimui*, atliktas ekspertinis vertinimas. Klausimas yra uždaro tipo (1 priedas). Ekspertai pagal penkiabalę sistemą (1 – visai nesvarbu, 2 – nesvarbu, 3 – vidutiniškai svarbu, 4 – svarbu, 5 – labai svarbu) įvertino dešimt pateiktų kultūros bei meno sričių svarbą vadovo lyderystės formavime.

Pateikti X kartos ekspertų sugrupuoti vertinimo rezultatai kiekviena kultūros bei meno sričiai pagal svarbumą vadovo lyderystę (21 lent.). Išvesta bendra vertinimo suma balais kiekvienai sričiai ir gautas vertinimų vidurkis balais.

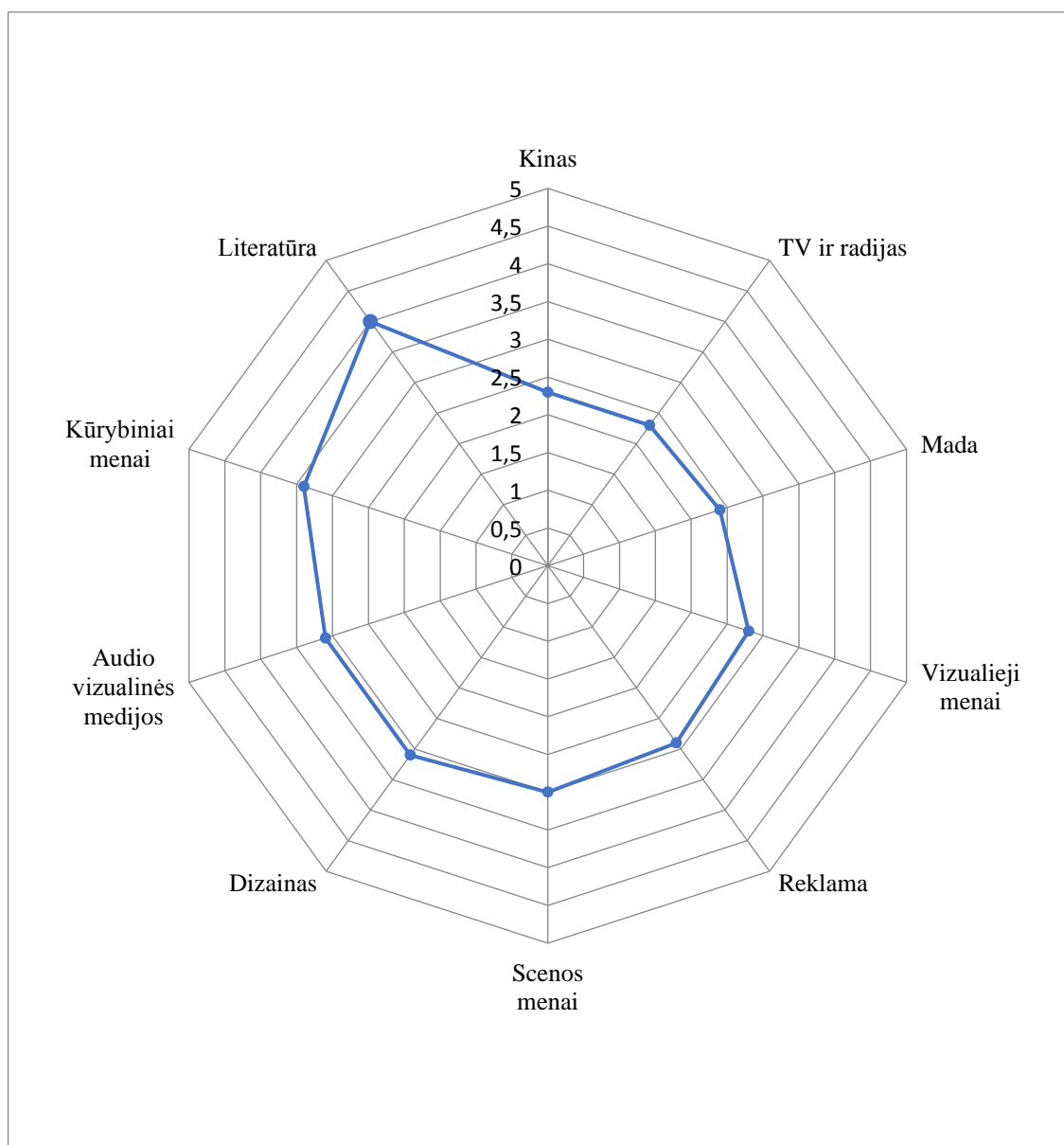
21 lentelė. Kultūros ir meno sričių svarbumas X kartos vadovų lyderystės formavimui (N=9)

Kultūros ir meno sritys	Ekspertų vertinimai	Vertinimo suma balais	Vertinimų vidurkis balais
Scenos menai	E3-5;E4-3;E6-4;E12-2;E16-4;E15-2;E18-5;E19-3;E20-2;	30	3,3
Vizualieji menai	E3-4;E4-4;E6-4;E12-2;E15-2;E16-4;E18-4;E19-1;E20-3;	28	3,1
Kūrybiniai menai	E3-5;E4-4;E6-4;E12-4;E15-2;E16-4;E18-5;E19-3;E20-4;	35	3,9
Literatūra	E3-5;E4-5;E6-5;E12-5;E15-4;E16-4;E18-5;E19-3;E20-4;	40	4,4
Mada	E3-3;E4-2;E6-2;E12-2;E15-4;E16-4;E18-3;E19-1;E20-3;	24	2,7
Kinas	E3-2;E4-3;E6-2;E12-3;E15-3;E16-4;E18-2;E19-1;E20-3;	23	2,6
Dizainas	E3-4;E4-3;E6-4;E12-2;E15-4;E16-4;E18-4;E19-1;E20-5;	31	3,4
Reklama	E3-3;E4-2;E6-5;E12-2;E15-4;E16-4;E18-3;E19-1;E20-5;	29	3,2
TV ir radijas	E3-3;E4-2;E6-5;E12-3;E15-5;E16-4;E18-3;E19-3;E20-5;	33	3,7
Audio vizualinės medijos	E3-4;E4-2;E6-3;E12-4;E15-3;E16-4;E18-4;E19-2;E20-5;	31	3,4

Sudaryta darbo autorės

Remiantis X kartos ekspertų vertinimais, kultūros ir meno sritys pagal svarbumą vadovui lyderystėje pasiskirstė taip (17 pav.): *literatūra (4), kūrybiniai menai (3,5), audio vizualinės medijos (3), dizainas (3), scenos menai (3), reklama (3), vizualieji menai (3), mada (2,5), TV ir radijas (2,5), kinas*

(2,5). Išvada: literatūra (4) ir kūrybiniai menai (3,5) svarbiausios kultūros ir meno sritys, X kartos ekspertų nuomone, formuojant vadovo lyderystę. TV bei radijas (2,5) ir kinas (2,5) – mažiausiai įtakos turinčios kultūros ir meno sritys formuojant vadovo lyderystę.



17 pav. Kultūros ir meno sričių svarbumas X kartos vadovų lyderystės formavimui : X kartos vertinimų vidurkiai, balais (N = 9)

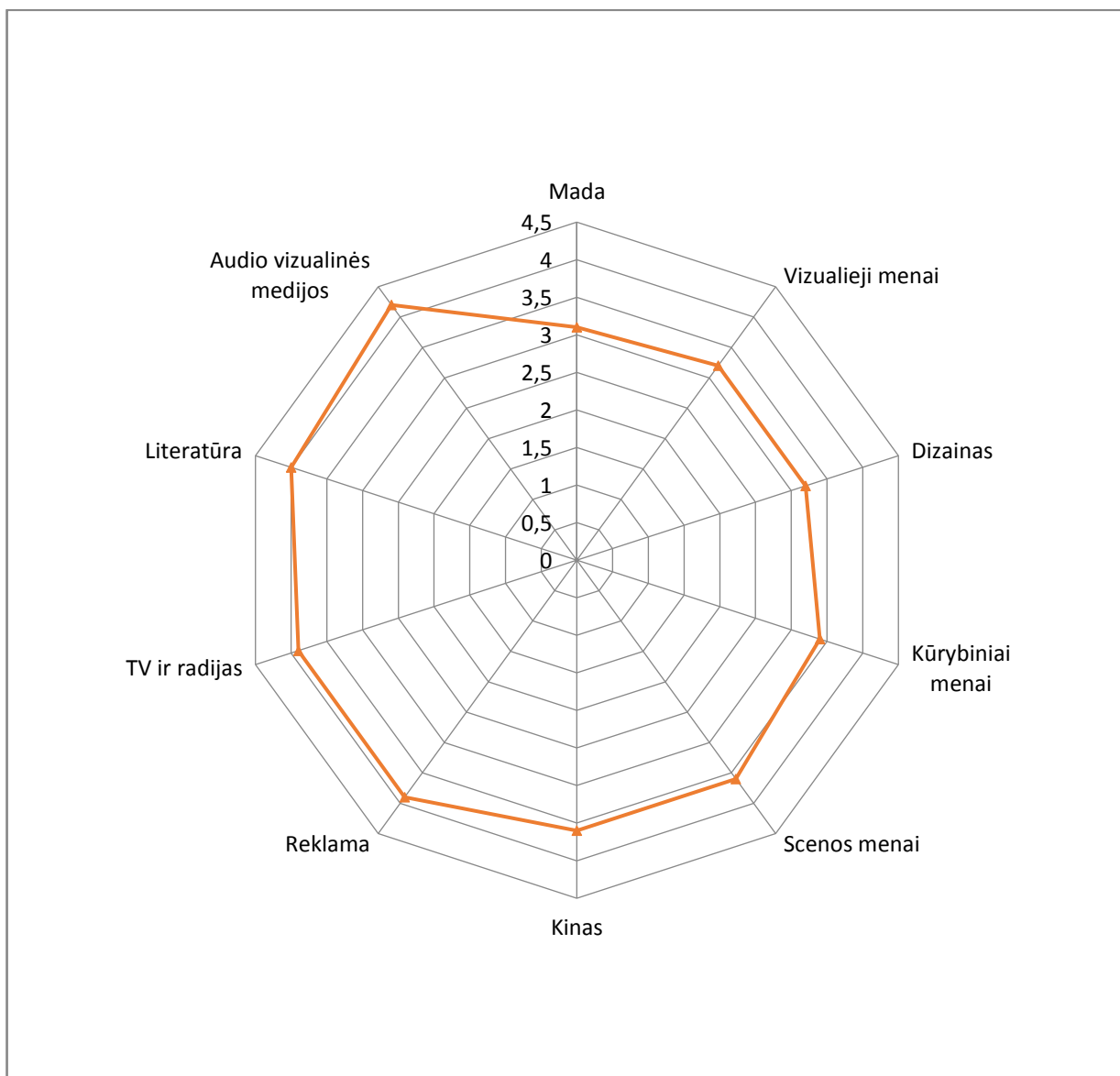
Remiantis Y kartos ekspertų gautais vertinimo kriterijais (22 lent.), ekspertai įvertino kiekvienos kultūros bei meno sritys, jų nuomone svarbą vadovui lyderystėje. Pateikiama ekspertų vertinimo suma balais kiekvienai kultūros ir meno sričiai. Vertinimo vidurkiai balais taip pat išvesti kiekvienai kultūros ir meno sričiai atskirai iš gautų ekspertų vertinimo.

22 lentelė. Kultūros ir meno sričių svarbumas Y kartos vadovų lyderystės formavimui (N=11)

Kultūros ir meno sritys	Ekspertų vertinimai	Vertinimo suma balais	Vertinimų vidurkis balais
Scenos menai	E1-4;E1-3;E5-2;E7-3;E8-3;E9-5;E10-3;E11-2;E13-3;E14-4;E17-4;	36	3,3
Vizualieji menai	E1-4;E2-2;E5-2;E7-3;E8-3;E9-3;E10-3;E11-2;E13-3;E14-4;E17-3;	32	2,9
Kūrybiniai menai	E1-5;E2-3;E5-2;E7-3;E8-2;E9-3;E10-4;E11-4;E13-3;E14-4;E17-3;	34	3,1
Literatūra	E1-5;E2-5;E5-2;E7-2;E8-3;E9-4;E10-4;E11-3;E13-3;E14-5;E17-4;	40	3,6
Mada	E1-5;E2-1;E5-2;E7-4;E8-2;E9-2;E10-4;E11-2;E13-4;E14-2;E17-3;	31	2,8
Kinas	E1-5;E2-5;E5-2;E7-3;E8-3;E9-3;E10-3;E11-2;E14-4;E14-3;E17-3;	36	3,3
Dizainas	E1-3;E2-4;E5-2;E7-3;E8-2;E9-3;E10-4;E11-2;E14-4;E14-2;E17-3;	32	2,9
Reklama	E1-4;E2-3;E5-2;E7-4;E8-3;E9-4;E10-5;E11-4;E14-5;E14-1;E17-4;	39	3,5
TV ir radijas	E1-4;E2-4;E5-2;E7-4;E8-3;E9-3;E10-3;E11-3;E14-5;E13-5;E14-1;E17-3;	39	3,5
Audio vizualinės medijos	E1-4;E2-4;E5-2;E7-4;E8-4;E9-4;E10-5;E11-2;E13-5;E14-4;E17-4;	42	3,8

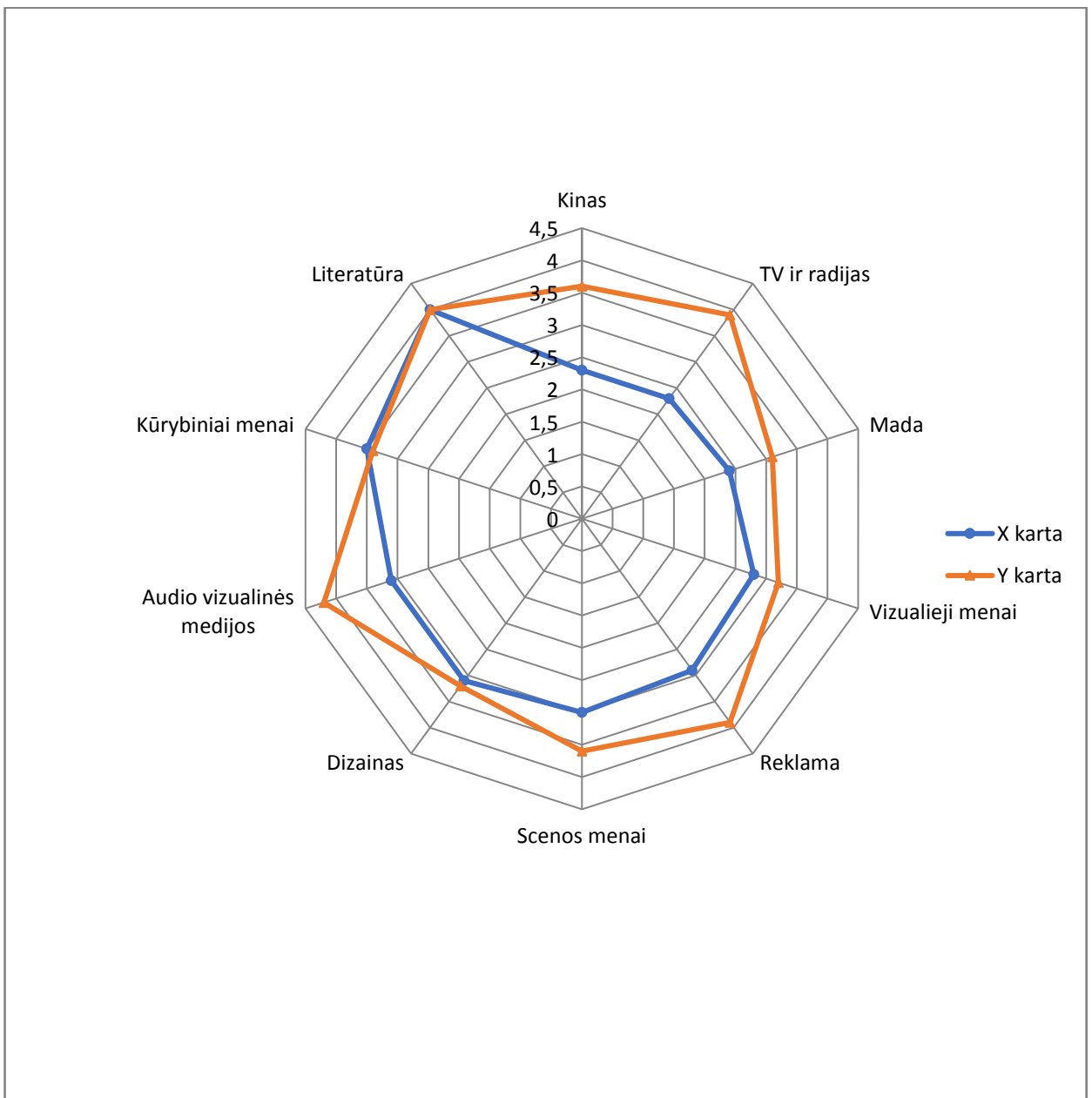
Sudaryta darbo autorės

Kultūros ir meno sričių svarba vadovų lyderystėje, Y kartos ekspertų įvertinta taip (18 pav.) : *audio vizualinės medijos (4), literatūra (4), TV bei radijas (4), reklama (4)* – svarbiausios kultūros ir meno sritys formuojant vadovo lyderystę. *Dizainas(3), vizualieji menai (3) ir mada (3)* – kultūros ir meno sritys, Y kartos ekspertų nuomone, mažiau svarbios vadovo lyderystės formavimuisi.



18 pav. Kultūros ir meno sričių svarbumas Y kartos vadovų lyderystės formavimui: Y kartos vertinimų vidurkiai, balais (N =11)

Lygindami X ir Y kartų pasirinktas kultūros ir meno sritis (19 pav.), pagal svarbą formuojant vadovą – lyderį matome, kad abiejų kartų ekspertai, vertindami vienodais vidurkio balais, išskiria šias šakas: *literatūrą (4), kūrybinius menus (3,5) ir dizainą (3,5)*. Galime daryti išvadą, kad X kartos ekspertai, vadovo – lyderio formavime pirmenybę teikia *literatūrai ir kūrybiniam menui*, o Y kartos ekspertai visas dešimt kultūros ir meno sričių vertina aukštesniais balais, nei X karta.



19 pav. Kultūros ir meno sričių svarbumas X ir Y kartų vadovų lyderystės formavimui: X ir Y kartų vertinimų vidurkiai, balais

Remiantis X kartos ekspertų tyrimo rezultatais (20 pav.), įvardinami keli nauji kultūros ir meno veiksniai, padarę įtaką siekiant vadovaujamos pozicijos tik X kartos ekspertams. Juos išskyrė atitinkamas ekspertų skaičius: *auditorijos vadyba (8), sudominimas (1), dėmesio išlaikymas (1), bendras išprusimas (8), meno renginių lankymas (8) , gebėjimas priimti skirtumus (4), gilesnis matymas (5), įkvėpimas (4) mąstymo ugdytas (1), įtikimas (5), aktorystė (1), įtraukimas į veiklą (4) ir reklamos išmanymas (2)*. Šie veiksniai pažymėti „*“.

Apibendrinant galima teigti, kad kultūros ir meno sričių svarba vadovui lyderystėje vertinama abiejų kartų ekspertų. X kartos ekspertai, išskiria populiariusius menus: literatūrą, kūrybinius menus Y kartos atstovai pirmumą suteikia: TV ir radijui, kinui, audio vizualinei medijai, madai.

3.4. Kultūra ir menas ateities vadovų lyderystėje – interviu

Šiame skyriuje nagrinėjama kultūros ir meno veiksmų svarba ateities lyderystėje remiantis X ir Y kartų vertinimais.

Apžvelgus *ateities lyderystės teorijos* mokslinius numatymus, autoriai Skaržauskienė (2008), Levin (2008) ir Dukynaitė (2015) sutaria, kad ateityje atsiras daug naujų ateities teorijų ir ateities lyderių kaita priklausys ne tik nuo asmenybės gebėjimų, bet ir aplinkoje, pasaulyje vykstančių procesų. Skaržauskienė (2008) pabrėžia ateities lyderio intuicijos ir kūrybiškumo svarbą. Kathleenas ir Rhobertas (2007) antrina ir išskiria išradingumą, mobilumą, kūrybiškumą ir lankstumą (Kathleen ir Rhobert 2007, 471-481). Kauppinenas (2014) pastebi, kad kultūrų įvairovė, susikalbėjimas, įvairių naujų veiklų paieška turės didelės įtakos vystant ateities lyderystės teoriją ir formuojant ateities vadovą lyderystėje.

Kokybinio tyrimo – interviu pirmojo klausimo tikslas atskleisti, *kokie bus ateities lyderiai* (23 lent.). Iš gautų interviu rezultatų suformuotos trys kategorijos: *kūrybinis lyderis, atsinaujinantis lyderis ir emocinis lyderis*. Kiekvienai kategorijai, iš ekspertų atsakymų priskirtos atitinkamos subkategorijos. Informantai sužymėti „EI“. EI 1, EI 3 priklauso X kartai (1965-1980), EI 2, EI 4 – Y kartai (1981-1996).

Kūrybinis lyderis. Tyrimo rezultatai rodo, kad ateities lyderiui, įkvepiantis motyvavimas išlieka svarbiu. Pasak vieno iš X kartos ekspertų, ateities lyderiai tikrai bus „*įdomūs ir charizmatiški*“ EI 4, nes be šio bruožo „*charizmatiški* <...> *nesugebės įkvėpti, vesti kitų*“ EI 2. Ateities lyderis turės būti ne tik stiprus emociškai, psichologiškai, bet ir „*dvasingas, empatiškas, altruistiškas*“ EI 2, nes pasaulis pilnas neišsprendžiamų ir globalių problemų. Dėl to ateities lyderiui bus svarbu būti net tik rūpestingam, jautriam, atidžiam ir atsakingam, bet ir turės siekti būti „*veržliu, laisvu*“ EI 4 tiek savo poelgiuose, bet ir sprendimuose. Pastebima, kad norint vesti sekėjus, ateities lyderiai privalės būti „*išsiskiriantys*“ EI 4 savo nuomone, gebėjimais, sprendimų priėmimais. Y kartos ekspertas, pastebi, kad daugės savarankiškai dirbančių ateities lyderių, kuriems bus labai svarbu „*savarankiškai mokytis* <...>, *būti laisvu sprendimuose*“ EI 3. Remiansti interviu rezultatais, abiejų kartų ekspertai, laisvės poreikį įvertina kaip būtinybę ateities lyderiui.

X kartos ekspertas išskiria, kad ateities lyderiui bus „*labai svarbi savirealizacija*“ EI 4, nes Y kartos vadovui, kurie ir bus didžioji dalis ateityje, labai svarbu savęs kaip asmenybės tobulinimas, saviraiška ir dalybos su kitais. „*Saviraiška* <...> *savo gebėjimų atskleidimas*“ EI 4, pasak X kartos eksperto, skatins ateities lyderį „*gebėti mokytis naujų dalykų*“ EI 4, bet nebe taip, kaip buvo įprasta.

„ *Meninių savybių puoselėjimas* “ EI4, „ *sprendimai per kūrybą*“ EI 3, „ *kūrybiškai, nenuobodžiai*“ EI 3, tai įvardina ir pabrėžia abiejų kartų ekspertai, kaip pagrindines naujas gaires mokymosi, saviraiškos, asmenybės tobulėjimo sferose. „ *Kūrybiškumą* “ EI 2, kaip gebėjimą, X kartos ekspertai įvardina organizuojant didelius renginius, konferencijas, seminarus ir mokymus. Abiejų kartų ekspertai vienodai pabrėžia, kad ateities lyderiui teks vis dažniau sujungti visas vadovavimo ir lyderystės sritis tiek: psichologijoje, dvasingume, ekologijoje, religijose, medicinoje, mokslo srityse. Šiam apjungimui, greičiausias ir paveikiausias būdas, pasak visų ekspertų, pasitelkti ir išnaudoti visas kūrybines galimybes.

Atsinaujinantis lyderis. Vienas iš X kartos ekspertų tvirtina, kad ateities lyderis „ *privalės sugebėti rūpintis, būti jautrus, atsakingas ir atidus* “ EI 2, nepaisant to, kad daugės technologinių sprendimų ir darbą galima bus vis dažniau atlikti nuotoliniu būdu, o artimas ryšys vienas su kitu gal atrodys visai nebe aktualus. Dėl atsakingumo, dėmesingumo poreikio ir svarbumo ateities lyderiui, pritaria ir vienas iš Y kartos ekspertų, kad „ *būti teisingu būtinybė*“ EI 1.

Atrodo įprastai mažiausiai abejonių visiems kyla dėl inovatyvumo poreikio ateities lyderystėje. Tačiau X karto ekspertai apie tai visa neužsiminė. Jaunesnės , Y kartos abu ekspertai inovatyvumą pabrėžia, kaip išskirtinumą ir neišvegiamą ateities lyderio kasdienos veiksnį, nes ekspertas sako „ *lyderiai išsiskiria* „ EI 1. Būtent ateities lyderiui bus svarbu būti išradingam, lanksčiams, nes jis , pasak Y karto eksperto „ *nesitaiko prie kitų nuomonių, stereotipų* “ EI 1 ir „ *diktuoja savo taisykles* “ EI 3, nes naujovės ir inovatyvumas iš pagrindų Y kartos vadovams yra būtinybė ir siekiamybė, nes tai karta, kuri nemėgsta pasikartojančių dalykų ir monotonijos.

Emocinis lyderis. Iš gautų ekspertų interviu rezultatų, daroma prielaida, kad emociingumas valdys ateities lyderį labiau Y kartos vadovų asmenybėse. Kas ir vėl, nusako Y kartai būdingus bruožus, būti atvirais, reaguoti į aplinką, visai neslėpti savo emocijų. O X kartai tai yra absoliučiai nebūdinga ir jie įpratę emocijas valdyti savyje arba iš darbo parsinešti į kitas aplinkas. Interviu X kartos ekpertas tik patvirtina, jog ateities lyderis turės būti „ *stiprus emociškai, psichologiškai* “ EI 2 . Geras psichologinis klimatas kolektyve, bus svarbus ir ateities vadovo lyderystėje. Tik Y kartos ekspertai, atsižvelgiant į jų kartai būdingą atvirumą viskam tvirtina, kad ateities lyderiui „ *emocijų slėpimas sukels rimtus padarinius*“ EI 1, jei aplinka nepriims jų tokių atvirų ir emocionalių. Y kartos ekspertas tiki, kad aplinka „ *pripažins, kad emocijos yra būtinos* “ EI 3 ateities lyderiui išreikšti save, o ne tik atskleisti blogoms emocijoms. Antrasis Y kartos ekspertas patvirtino, kad „ *stabili emocinė būklė viduje <...> emocijų reiškimas nežalingas* “ EI 1.

23 lentelė. Kokie bus ateities lyderiai? (N=4)

Kategorijos	Subkategorijos (gebėjimai)	Teiginiai
Kūrybinis lyderis	Įkvepiantis motyvavimas	EI 2: „charizmatiškai <...> nesugebės įkvėpti, vesti kitų”. EI 2: „ dvasingas, empatiškas, altruistiškas”. EI 4: „ veržliu, laisvu” . EI 4: „ išsiskiriantys” . EI 4: „ įdomūs ir charizmatiški “. <i>EI 3: „savarankiškai mokytis<... >, būti laisvu sprendimuose“</i>
	Savirealizacija	EI 4: „ labai svarbi savirealizacija “. EI 4: „saviraiška<...> savo gebėjimų atskleidimas “. EI 4: " gebėti mokytis naujų dalykų".
	Kūrybiškumas	EI 2: „ kūrybiškumą “. EI 4: „ meninių savybių puoselėjimas “. <i>EI 1: „ kūrybiniai, emocinio intelekto “.</i> <i>EI 3: „ sprendimai per kūrybą “.</i> <i>EI 3: „ kūrybiškai, nenuobodžiai “.</i>
Atsinaujinantis lyderis	Atsakingumas	EI 2: „privalės sugebėti rūpintis, būti jautrus, atsakingas ir atidus “. <i>EI 1: „ būti teisingu būtinybė “ .</i>
	Inovatyvumas	<i>EI 1: „, nesitaiko prie kitų nuomonių, stereotipų “.</i> <i>EI 1: „ lyderiai išsiskiria “.</i> <i>EI 3: „, diktuoja savo taisykles “.</i>
Emocinis lyderis	Psichologinis suvokimas	EI 4: „ gerai išmano žmonių psichologiją“. <i>EI 1: „ aklai nesilaikys savo nuomonės “.</i> <i>EI 1: „ pripažins klydęs “.</i> <i>EI 1: „ pripažins klydęs “.</i>
	Emocingumas	EI 2: „ stiprus emociškai, psichologiškai “. <i>EI 1: „ stabili emocinė būklė viduje<...> emocijų reiškimas nežalingas "</i> <i>EI 1: „ emocijų slėpimas sukels rimtus padarinius“.</i> <i>EI 3: „ pripažins, kad emocijos yra būtinos “.</i>

*Y kartos ekspertų teiginiai pateikti *italic*

Siekiant išsiaiškinti, **kokie kultūros bei meno veiksniai labiausiai įtakos ateities lyderio formavimą** (24 lent.), iš gautų ekspertų atsakymų buvo suformuoto trys kategorijos : kultūros ir meno sritys, talentai ir kūrybinės technologijos. Kiekvienai kategorijai priskirtos atitinkamos sugrupuotos subkategorijos.

Kultūros ir meno sritys. Dauguma sutiks, kad kultūra ir menas mūsų gyvenimuose atsiranda anksti, nes būtent su jais mes jau vaikystėje supažindinami, lavinami. Kultūros ir meno sritys visad buvo populiariausios lavinimo veiklos. Tik dažniausiai tai traktuojama, kaip lavinamoji, laisvalaikio

praleidimo forma. Prieš kelis dešimtmečius buvo pradėta moksliskai tyrinėti, kokias gilesnes ir veiksmingesnes galias suteikia kultūros ir meno sričių lavinimas, domėjimasis asmenybe. Vėliau pradėta tirti ir kaip tai įtakoja vadovo lyderystę. Abu X kartos, vadinamosios nueinančios kartos ekspertai kultūros ir meno sričių naudą išskiria sutartinai. Jie kiną ir teatrą įvardina kaip labiausiai įtakosiančias kultūros ir meno sritis, asmenybės formavime, ateities lyderiui. Kas yra yra suprantama, nes kai X karta augo, būtent senieji menai ir buvo populiariausi. Tik vėliau pradėjo populiarėti vizualieji menai, audio menai, dizainas, fotografija. Tad tyrimo metu, X kartos ekspertai pabrėžė, kad būtent „*kinas ir teatras, paveikios meno sritys < ... > netiesiogiai rodo kaip spręsti problemas*“ EI 2. Ko pasekoje kitas X ekspertas priduria, kad per kino ir teatro pažinimą, gilesnį dalyvavimą šiose srityse galima pasiekti, „*įvairovė, žaismė, improvizuoti, lavinti vaizduotę*“ EI 4. Šie veiksniai visad buvos naudojami daugiau, kaip žaidybinių elementai veiklose. X kartos ekspertai šiuos kultūros bei meno veiksnius, siūlo įvesti į platesnes sferas, ypač komandos formavime, naujų sprendimų paieškoms ateities lyderystėje. Ekspertai šių veiksmų svarbumą ypač pabrėžia, kaip būtinus išnaudoti ateities lyderiams, kurie kaip visi mokslininkai sutaria vienareikšmiškai bus išradingi, kūrybingi ir atviri įvairovės skaitinimui, o kultūros ir meno sritys tik padės greičiau, efektyviau ir netgi pigiau pasiekti rezultatų savo, kaip ateities vadovo pozicijos lyderystėje.

Y kartos tyrimo dalyviai, taip pat išskyrė kultūros ir meno sričių svarbą ateities lyderio formavime. Įprastai klausytis muzikos einame į koncertų, žiūrime per televiziją, klausomės radijuje. Y kartos ekspertas pastebi, kad būtent „*klasikinė ar gyva muzika restoranuose < > užuomazga < ... > žmonės nori realybės, ne sukurto, suvaidinto*“ EI 1. Eksperto nuomone būtent per muzikos klausymą, muzikavimo lavinamą ateities lyderiai ne tik išmoks naujų dalykų, bet ir „atjungs“, savo mintis nuo skubančios aplinkos. Būtent tai, pasak eksperto ir bus svarbu ateities lyderiui, nes dabar pastebimas aiškus „*persisotinimas socialinėmis medijomis*“ EI 1, kas šių dienų vadovui – lyderiui neleidžia kokybiškai atsipalaiduoti ir siekti rezultatų pasitelkiant pamirštas, kultūros ir meno sričių teikiamas naudas. Antrasis Y kartos ekspertas pabrėžia, kad „*lyderiškumo plėtojimas per kultūrą ir meną (tapyba, vaidyba)*“ EI 3 būtent ir įgalins ateities lyderį peržvelgti „darbo įrankius“, ir pasitelkiant kultūros ir meno sritis pasiekti didesnę veiksmingumą su mažiau pastagų ir daugiau malonumo. Antrasis Y kartos ekspertas pritaria ir sako patebėjęs, kad „*populiarėja klasikinis menas, muzika*“ EI 1, ne tik kaip laisvalaikio praleidimo forma. Išvadoje galima teigti, kad būtent Y kartos ekspertai siūlo ateities lyderiui labiau įsigilinti į kultūros ir meno sričių veiksmingumą, tai išnaudojant tiek asmeniniam tobulėjimui, tiek formuojant savo, kaip kūrybiško, ieškančio naujovių ateities vadovo lyderystei.

Talentai. Remiantis interviu ekspertų gautais tyrimo rezultatais, talentų kategorija sugrupuota į tris subkategorijas: išradingumas, intuityvumas ir savirealizacija. X kartos ekspertai išskiria išradingumo svarbą ateities lyderiui. Jie siūlo ieškant naujų veiklų, sprendimų pasigilinti į jau

naudojamas ir gal populiaras, tik pažvelgiant kitaip su tikslu rasti naujus būdus ir išskiria, kad ateities lyderystėje : „*apsijungs psichologija, kūrybiškumas, dvasingumas*“ EI 2 . Ekspertai patvirtina, kad vadovams visad reikia ieškoti įvairovės, pasitelkiant ne tik savo turimas žinias, gebėjimus, bet ir pradėti artimiau bendrauti su kolektyvu ne tik vadovo – pavaldinio amplua, o pasitelkti ir žmogiškąsias savybes, išmokyti prašyti pagalbos, siūlyti burtis ir ieškoti naujų, kūrybiškesnių, įdomesnių sprendimų veiklai „*vadovai turės suktis, išradingiau burti, skatinti komandą*“ EI 4 . X kartos ekspertas pastebi, kad ateities lyderiui teks keisti požiūrį į įprastus sprendimus, nes keičiantis laikmečiui, darbo priemonėms, susijungia vis daugiau skirtingų kartų atstovų ir ateities lyderis turės suvokti, kad „*įprastos idėjos įgaus naujas formas*“ EI 4 .

X kartos ekspertai išradingumą įvardijo, kaip labai svarbų veiksnių ateities lyderystėje, bet tyrime teigia, kad negalima bus tikėti tik tuo ką siūlo naujos technologijos, ko mokoma seminaruose „*teks pasikliauti savimi*“ EI 4 . Intuiciją, kaip svarbų veiksnių ateities lyderiui išskyrė ir Y kartos ekspertai „*svarbiausia intuicija*“ EI 1 . Y kartos ekspertas tiki ir teigia, kad ateities lyderiui bus lengviau vadovauti, valdyti komandas, nes jiems esant novatoriškiems, atviriems „*intuityviai daugės sekėjų*“ EI 3 .

Savirealizaciją, kaip svarbų veiksnių ateities lyderiui išskyrė tik Y kartos ekspertai. Kas nestebina, nes Y kartos atstovai būtent ir pasižymi žingeidumu visose srityse. Ekspertų nuomone „*žinių poreikis*“ EI 1 ateityje tik augs. Jų poreikis, pasak Y kartos eksperto pasireiškis būtent per kultūros ir meno veiksmus, nes žmonės vis labiau atsigręš į menus ir bandys jų teikiamą poveikį pritaikyti daug plačiau, nei buvo įprasta. Ateities lyderiui tai bus nauja, aiški kryptis - „*saviraiška kultūros ir meno srityse*“ EI . Apibendrinant, galima teigti, kad Y kartos ekspertai savirealizaciją remiantis kultūros ir meno veiksniais, išskyrė kaip labai svarbų veiksnių ateities vadovo lyderystėje.

Kūrybinės technologijos. Tyrimo rezultatai parodė, X kartos atstovas teigia, kad „*meno, kultūros, inovacijų siekimas*“ EI 4 bus savotiškai nauja užduotis ateities lyderiui. Jam teks apjungti į vieną dermę jau žinomas kultūros ir meno sritis, pasirinkti veiksmus ir juos taikyti vadovo veiklose remiantis inovatyvumu. Inovatyvumas ateities lyderystėje bus neišvengiama kasdiena. Pasak Y kartos eksperto, net inovatyvumo pagalba „*intuicija lavinama kaip kūryba < ... > plečiamas spektras dalyvaujant kultūriniam gyvenime*“ EI 1 . Inovatyvumas jau ir dabar smarkiai įtakoja kultūrą ir meną. Ateities lyderiai, stebėdami vykstančius procesus, galės inovatyvumo pagalba organizuoti ne tik kitokios formos, pateikties renginius, parodas, mokymus, bet ir inovatyvumą išnaudoti kasdienėje bendravimo plotmėje su kolektyvu. Y kartos ekspertas teigia, kad viena iš naudingų inovatyvumo elementaraus pritaikymo būdų ateities lyderio sprendimuose bus „*populiaru aplankyti parodas < > atsiriboti nuo verslo dalykų*“ EI 1 . Remiantis tyrimo rezultatais, galima teigti, kad Y kartos ekspertai vienareikšmiškai sutaria ir kūrybinių technologijų inovatyvumo veiksnių laiko labai svarbiu ir įtakosiančiu ateities lyderystę.

Analizuojant ekspertų duomenis išskirta paskutinė, naujų technologijų subkategorija. Abiejų kartų ekspertai sutaria, kad ateities lyderystėje pokyčiai neišveigiami ir jų bus daug. X kartos ekspertas pabrėžia, inovatyvios, kūrybinės ir naujos technologijos bus ateities vadovo lyderystės kasdiena. Deja įspėjama, jog nauji dalykai privers keistis, taikytis ir „ *teks lipti per save<...> keisti įpročius* ” EI 2 . Vienas iš Y kartos ekspertų, pabrėžė visų technologijų naudą visoms kartoms. O ateities lyderis bus neatsiejamas nuo technologijų, privalės domėtis, mokėti naudotis , greitai prisitaikyti prie naujų technologinių sprendimų, juos intuityviai atsirinkti, nes jo nuomone „ *technologijos daro įtaką < > ateities lyderis turi domėtis technologijomis < > imlus, intuityvus, greitai besimokantis* “ EI 1 . Y karta siejama su naujovėmis, įvairove. Antrasis Y kartos ekspertas išskiria naujų technologijų naudą ir būtinybę ateities lyderystėje ir tai priskiria, kaip „ *papildomos veiklos* ” EI 3 , kurios kultūros ir meno veiksnius derinant su naujomis technologijomis, ateities vadovo lyderystę sukurs kūrybiškesne, išraiškingesne ir įsimintinesne. Remiantis tyrimo rezultatais, dėl paskutinio naujų technologijų veiksnio nauda ir būtinybe ateities lyderystėje, Y kartos abu ekspertai neabejoja ir jo svarbumu sutaria abipusiai.

24 lentelė. Kurie kultūros ir meno veiksniai labiausiai įtakos ateities lyderystę ? (N=4)

Kategorijos	Subkategorijos (veiksniai)	Teiginiai
Kultūros ir meno Sritis	Kinas ir teatras	EI 2: „ kinas ir teatras, paveikios meno sritys < ... > netiesiogiai rodo kaip spręsti problemas “. EI 4: „ įvairovė, žaismė, improvizuoti, lavinti vaizduotę ”.
	Muzika	EI 1: „ <i>klasikinė ar gyva muzika restoranuose < > užuomazga< ... > žmonės nori realybės, ne sukurto, suvaidinto</i> “. EI 1: „ <i>persisotinimas socialinėmis medijomis</i> ”
	Tapyba	EI 1: „ <i>populiarėja klasikinis menas, muzika</i> “. EI 3: „ <i>lyderiškumo plėtojimas per kultūrą ir meną (tapyba, vaidyba)</i> “.
Talentai	Išradingumas	EI 2: „apsijungs psichologija, kūrybiškumas, dvasingumas “. EI 4: „ vadovai turės suktis, išradingiau burti, skatinti komandą ". EI 4: „ <i>įprastos idėjos įgaus naujas formas</i> ”.
	Intuityvumas	EI 4: “ <i>teks pasikliauti savimi</i> “. EI 1: “ <i>svarbiausia intucija</i> “. EI 3: “ <i>intuityviai daugės sekėjų</i> “.

	Savirealizacija	<i>EI 1: “ žinių poreikis “.</i> <i>EI 3: „ saviraiška kultūros ir meno srityse “.</i>
Kūrybinės technologijos	Inovacijų paieška	<i>EI 4: „ meno, kultūros, inovacijų siekimas “.</i> <i>EI 1: „ intuicija lavinama kaip kūryba < ... > plečiamas spektras dalyvaujant kultūriniame gyvenime “.</i> <i>EI 3: „ populiariu aplankyti parodas < > atsiriboti nuo verslo dalykų”.</i>
	Naujos technologijos	<i>EI 2: „ teks lipti per save<...> keisti įpročius”.</i> <i>EI 1: „ technologijos daro įtaką < > ateities lyderis turi domėtis technologijomis < > imlus, intuityvus, greitai besimokantis “.</i> <i>EI 3: „ papildomos veiklos ”.</i>

*Y kartos ekspertų teiginiai pateikti *italic*

Kultūros ir meno veiksniai, remiantis interviu ekspertų vertinimu, padės sukurti ateities lyderystę.

IŠVADOS IR SIŪLYMAI

Remiantis mokslinės literatūros ir atliktų ekspertinių vertinimų analizėmis suformuluotos tokios **išvadas**:

1. Mokslininkai plečia lyderystės teorijų spektrą, jas dar labiau konkretina. Pati populiariausia ir daugiausia dėmesio sulaukianti – ateities lyderystės teorija. Numatoma, kad būtent ateities lyderis bus: kūrybiškas, inovatyvus, puikiai valdys visas technologijas, atsakingas ir labai atviras. Ateities lyderis, tarsi visų lyderystės teorijų geriausių bruožų visuma.
2. Kuriamos meno lyderystės akademijos (pvz. Danijoje), sukurti kultūros ir meno modeliai, nes kultūra ir menas atkeliauja į verslo pasaulį ne tik kaip pramoga. Kultūros ir meno veiksmų pagalba, galima pasiekti rezultatų tiek komandos bendrystėje, tiek sprendimų paieškose. Pagal atliktus mokslinius tyrimus, kultūra ir menas yra ateities lyderystės asmens tobulėjimo ir verslo aplinkos gerinimo ištekliai.
3. Vadovams – lyderiams suradus ir apjungus X ir Y kartų gerąsias savybes, galima palengvinti kartų bendravimą, siekiant bendrų tikslų. Mokslininkai siūlo nekovoti su skirtingų kartų žmonių savybėmis, o geriau rasti atskirą priėjimą prie kiekvieno individualiai, nes iš to gaus naudos visos kartos. X karta nelinkusi dalintis, prašyti, skųstis ir geba susikoncentruoti ir dirbti ne tik komandoje. Kūrybiškumas, laisvės pojūtis, domėjimasis ir dalybos būdinga Y kartai.
4. Pagal atliktus lyderystės teorijų kultūrinių ir meninių dimensijų ekspertinius vertinimus nustatyta (*vertinimų vidurkiai, balais*), (*ekspertai N=20*).
 - 4.1. Taikant *kelio – tikslo lyderystės teoriją*: X kartos ekspertų svabiausia išskirta, iš dviejų pateiktų kultūrinių ir meninių dimensijų – *sprendimai orientuoti į grupę (3,7)*. Y kartos ekspertai aukštesnius vertinimo vidurkių balus skiria – *skatinimo dirbti (5)* kultūrinei ir meninei dimensijai.
 - 4.2. *Transformacinės lyderystės teorijos*, pagal ekspertų vertinimus kultūrinės ir meninės dimensijos pagal svarbumą vadovui – lyderiui tarp X ir Y kartų pasiskirstė taip: X kartos ekspertams svarbu – *kūrybiškas atsiskleidimas ir savigarba (4,2)*, Y kartos vertinimu – *individualus dėmesingumas (4,8)* ir *galimybė veikti kitiems (4,5)*. Remiantis tyrimo rezultatais gautas vienas bendras įvertinimas, *bendrosios vizijos įteigimas (4,1)*, X ir Y kartų ekspertų įvertinta vienodai, pagal svarbumą vadovo lyderystei.
 - 4.3. *Lyderio mainų teorijoje* X kartos ekspertai pagal svarbumą vadovui – lyderiui išskiria *gebėjimą vertinti, siūlyti užduotis (3,5)*. Y kartos ekspertai svarbesne dimensija įvertino *naudingumą darbe, lojalumo raišką (4,3)*.

4.4. Remiantis *tvariosios teorijos*, X kartos ekspertų vertinimais, aukščiausiais vidurkio balais įvertintos kūrybinės ir meninės dimensijos: *išsradingumas, skatinantis kurti ir skatinimas visuotinės įvairovės vengiant standartizavimo* (3,8). Y kartos ekspertai, svarbiausias dimensijas įvardina: *aukštą platų mokymosi tikslą* (4,6).

4.5. Taikant *tarnaujančią teoriją*: X kartos ekspertų svarbiausia išskirta – *supratimas* (4,1). Y kartos ekspertai pagal svarbumą išskiria: *vadovavimą* (4,5). Iš gautų vertinimo rezultatų, X ir Y kartų ekspertai sutaria, kad viena iš trijų, pagal svarbumą įvertintų kultūrinių ir meninių dimensijų vadovui lydersytėstėje – *įžvalgumas*.

4.6. *Ateities lyderystės teorijoje*, X karto vertinimais, svarbiausios vadovui – lyderiui šios kultūrinės ir meninės dimensijos: *atsakomybė, orientacija į ateitį* (4) ir *kultūrų įvairovė, susikalbėjimas* (3,7). Y karta šias teorijos kultūrinę ir meninę dimensijas taip pat įvertina aukščiausiai pagal svarbumą: *atsakomybė, orientacija į ateitį* (4,7) ir *kultūrų įvairovė* (4,5). Kultūrinė ir meninė dimensija – *įvairūs veiklos būdai*, abiejų kartų ekspertų vertinimais yra mažiausiai svarbi vadovo lyderystei.

5. Svarbiausi kultūros ir meno veiksniai vadovų lyderystėje.

5.1. Pagal svabumą aukščiausiai X kartos ekspertai (N=9) įvertina: *kūrybinį mąstymą, viešąjį kalbėjimą, auditorijos vadybą, bendrą išprusimą ir meno renginių lankymą*. Y kartos ekspertų (N=11) vertinimu svarbiausi veiksniai : *kūrybinis mąstymas, vaizduotės skatinimas ir viešasis kalbėjimas*.

5.2. Remiantis X kartos ekspertų tyrimo rezultatais, įvardinami nauji kultūros ir meno veiksniai, padarę įtaką siekiant vadovaujamos pozicijos: *auditorijos vadyba, sudominimas, dėmesio išlaikymas, bendras išprusimas, meno renginių lankymas, gebėjimas priimti skirtumus, gilesnis matymas, įkvėpimas, mąstymo ugdyimas, įtikimas, aktorystė, įtraukimas į veiklą ir reklamos išmanymas*. Tik Y kartai svabūs nauji veiksniai: *talentų atskleidimas, asmeninis tobulėjimas, skirtumų fiksavimas, efektyvus bendravimas, pavyzdžio rodymas, idėjų generavimas, komandos formavimas, komandos vedimas link naujovių, įsipareigojimas, psichologinė gerovė*.

5.3. Tyrimo rezultatų pagrindu, Y kartos vertinimuose suformuotas naujas, devintas kultūros ir meno veiksmų blokas – *komandos darbas*.

6. Pagal kultūros ir meno sričių svarbą, vertinimų vidurkiai, balais, vadovų lyderystei: *literatūra, kūrybiniai menai, audio vizualinės medijos, reklama ir scenos menai*, abiejų kartų vertinimuose patenka į svarbumo trejetą. *Literatūrą* (4), *kūrybinius menus* (3,5) ir *dizainą* (3), abiejų kartų ekspertai įvertina vienodais balais pagal svarbumą. Didžiausi skirtumai tarp X ir Y kartos ekspertų

vertinimų gauti šioms kultūros ir meno sritims : TV ir radijui, kinui, reklamai, audio vizualinėms medijoms.

7. Ateities lyderius X kartos ekspertai įvardina, kaip: *įkvepiančiai motyvuotus, siekiančius savirealizacijos ir kūrybiškus*. Y kartos vertinimu svarbiausia bus: *psichologinis stiprumas, atviras emocionalumas ir kūrybiškumas*. Abiejų kartų ekspertai vienodai pabrėžia, kad ateities lyderiui teks vis dažniau sujungti visas vadovavimo, lyderystės ir kūrybines galimybes.
8. Remiantis tyrimu, kurie kultūros ir meno veiksniai labiausiai įtakos ateities lyderystę:
 - 8.1. *Išradingumą, lankstumą, naujų technologijų panaudojimą, saviraišką per muziką ir tapybą išskiria X kartos ekspertai. Inovatyvumas, naujų technologijų panaudojimas, savirealizacija per muziką, tapybą, kiną ir teatrą – Y kartos svarbiausi veiksniai.*
 - 8.2. *Meninių savybių puoselėjimas, sprendimai per kūrybą, kūrybiškumas, kultūrinė įvairovė, technologiniai sprendimai* bus svarbiausi kultūros ir meno veiksniai X ir Y kartų ekspertų, kaip pagrindinės gairės mokymosi, saviraiškos, asmenybės tobulinime – ateities lyderystėje.
 - 8.3. *Laisvės poreikis*, įvertinamas kaip būtinybė ateities lyderiui abiejų kartų ekspertų.

Remiantis atliktais kultūros ir meno veiksmų svarbos vadovui – lyderiui vertinimais , parengti tokie **siūlymai:**

1. Kolegijoms, aukštosioms mokykloms į mokymo programas įtraukti kultūros ir meno sričių dėstomuosius dalykus. Programas adaptuoti atsižvelgiant į specialybes.
2. Stiprinti studijų įstaigų ir kūrybinių darbdavių bendradarbiavimą studijų bei praktikos metu.
3. Įvesti pasirenkamą kultūros bei meno kursą lyderystės ir pokyčių vadybos programoje atsižvelgiant į formuojamą ateities lyderio įvaizdį.
4. Ruošti programas, projektus, mokymus apjungiančius verslą, mokslą ir kultūros bei meno veiksmus, atsižvelgiant į ateities lyderystės prognozes ir poreikius. Į veiklą įtraukiant: mokslininkus, mokytojus ir dėstytojus, verslo ir kultūros – meno atstovus, mokinius ir studentus (Švietimo, mokslo ir sporto ministerija).

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Adler, Nancy.2006.“ The Arts & Leadership: Now That We Can Do Anything, What Will We Do?”. *Acadof Management Learning & Education* 5 (4): 486–499.
https://www.researchgate.net/publication/47724512_The_Arts_and_Leadership_Now_That_We_Can_Do_Anything_What_Will_We_Do
2. Alan ,Brown ir Associates LLC.2004. “*The Values Study, Rediscovering the Meaning and Value of Arts participation* “. Connecticut Commission on Culture and Tourism.11.<https://www.giarts.org/sites/default/files/values-study-rediscovering-the-meaning-and-value-of-arts-participation.pdf>
3. Baublienė, Rita.2003. *Asmenybės raida ir nuolatinė saviugda: metodinė priemonė*. Kaunas: LKKA leidykla.
4. Bass, Bernard, ir Rurth Bass .2008. *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications*. The Free Press: New York.
5. Bennett, James, Michael Pitt ir Samantha Price. 2012. "Understanding the impact of generational issues in the workplace.“ *Facilities* 30 (7/8):278-288.
<https://doi.org/10.1108/02632771211220086>
6. Bitinas, Bronislovas, Rupšienė, Liudmila., ir Vilma Žydzūnaitė.2008. *Kokybinių tyrimų metodologija*. Klaipėda: S. Jokužio leidykla-spaustuvė.
7. Bryman,Alan. 1996. *Leadership in organizations.Handbook of Organizations studies*.Sage: Thousand Oaks.
8. Bursch, Dan ir Kip Kelly.2014. *Managing the Multigenerational Workplace*. UNC Kenan-Flagler Business School. <http://execdev.kenan-flagler.unc.edu/hubfs/White%20Papers/managing-the-multigenerational-workplace-white%20paper.pdf>
9. Cibulskas, Gintautas., ir Žydzūnaitė Vilma.2012. *Lyderystės vystymosi mokykloje modelis*. Švietimo ir mokslo ministerija Švietimo aprūpinimo centras.
10. Dix,Alan ir Gregory Tracey.2010.“Adult participatory arts“. *Arts Council England*.February:20.https://www.artscouncil.org.uk/sites/default/files/download-file/adult_participatory_arts.pdf
11. Debard, Robert. 2004.“ Millennials coming to college“. *In Serving the Millennial Generation: New Directions for Student Services*. 33–45edited by R. D. Debard and M. D. Coomes 33–45.San Francisco, CA: Jossey-Bass.
12. Dukynaitė, Rita.2015. *Lyderystė:sampratos,kvalifikacijos, sampratos*.Vilnius:LEU
13. Fleishman,Edvin,Mumford, M.D.,Zaccaro, Stephen., Levin, K.Y., Korotkin, A.I., Hein, M.B. 1991 Taxonomic efforts in the description of leader behavior: A synthesis and functional interpretation.*Leadership Quarterly* 2 (4): 98-112.
14. Flew, Terry. 2012.“*The Creative Industries. Culture and Policy*“. London: Sage Publications.
15. Gaižutis, Algirdas.1993. *Kultūros vertybės ir erzacai*.Vilnius:Academia.
16. Gaižutis, Algirdas.1990.,, *Estetinio ir meninio ugdymo programa. Tautinė mokykla* “. Ugdymo turinio koncepcijų projektai. Kaunas: Šviesa.
17. Garnham, Nicholas. 2005.“ From cultural to creative industries: an analysis of the implications of the ‘Creative industries’ approach to arts and media policy making in the United Kingdom“. *International Journal of Cultural Policy*, 11(1): 15-29.

<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/10286630500067606?scroll=top&needAccess=true>

18. Greenleaf, Robert. 1997/2002. "Servant Leadership". *The Journal of Virtues & Leadership* 1(27): 67. https://www.regent.edu/acad/global/publications/jvl/vol1_iss1/.
19. Grinius Jonas. 2002. *Grožis ir menas*. Vilnius: Mintis.
20. Glass, Amy. 2007. "Understanding generational differences for competitive success." *Industrial and Commercial Training* 39 (2): 98-103. <https://doi.org/10.1108/001978507107324>
21. Gunderson, D. 2006. *The Leadership Pradox. A Challenge to Servant Leadership in a Power-Hungry World*. Seattle: YWAM Publishing.
22. Hargreaves, Andy, ir Fink Dean. 2003. "The Seven Principles of Sustainable Leadership". December: 2-10. https://jotamac.typepad.com/jotamacs_weblog/files/seven_principles.pdf
23. Hernaus, Tomislav and Nina Vokic Poloski. 2014. "Work design for different generational cohorts". *Journal of Organizational Change Management* 27 (4): 615-641.
24. Howe, Neil ir William Strauss. 1991. *Generations: the history of America's future, 1584 to 2069*. New York: Harper Perennial. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/153660069301400207?journalCode=jhr>
25. Yukl, Gary. 2010. *Leadership in Organizations, (7ed)*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
26. Jokinen, Thom. 2000. "Global leadership competencies: a review and discussion". *Journal of European Industrial Training* 29 (3): 199-216. <https://doi.org/10.1108/03090590510591085>
27. Jovaiša, Leonas. 1996. *Edukologijos įvadas : mokomoji knyga*. Kaunas: Technologija.
28. Kardelis, Kęstutis. 2002. *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: Judex
29. Katinienė, Albina. 1998. *Vaiko muzikinės kultūros ugdymas darželyje*. Vilnius: Kronta.
30. Kathleen, Knight Abowith and Jay Roberts. 2007. "The Fallacies of Flatness: Thomas Friedman's The World Is Flat". *Journal of Philosophy of Education* 41(3): 471-481. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9752.2007.00570>
31. KEA European Affairs. 2006. „Kūrybos ekonomika Europoje“. Brussels: *KEA European Affairs*. https://ec.europa.eu/assets/eac/culture/library/studies/cultural-economy_en.pdf
32. Kvietkauskas, Vytautas. 1985. *Tarptautinių žodžių žodynas*. Vilnius: Vyriausioji enciklopedijų redakcija.
33. Labanauskas, Liutauras. 2008. „Profesinės karjeros ir migracijos sąryšis: kartos studija.“ *Filosofija, Sociologija* 19 (2): 64-75. <http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=sih&AN=35155634&site=ehost-live>
34. Lewis, Lorinda ir Harold Wescott. 2017. „Multi-Generational Workforce: Four Generations United in Lean.“ *Journal of Business Studies Quarterly* 8 (3): 2-14.
35. Levin, Ben. 2008. *How to change 5000 schools: A practical and positive approach for leading change at every level*. Cambridge, MA: Harvard Education Press.
36. Margaret, Macintyre, Latta, ir Christine Marmé Thompson. 2011. "How Might Aesthetic Knowing Relate to Leadership? A Review of the Literature". *International Journal of Education & the Arts* 12 (1.3): 1-8. <https://www.ijea.org/v12si1/v12si1-3.pdf>
37. Marzano, Robert, Waters Tremont, ir McNulty Brian. 2011. *Veiksminga mokyklų lyderystė*. Vilnius: Vilniaus pedagoginio universiteto leidykla.
38. Matonis, Vaidas. 1991. *Muzika. Asmenybė*. Kultūra. Vilnius: Muzika.

39. McCrindle, Mark, ir Emily Wolfinger. 2014. *He ABC of XYZ: Understanding the global generations*. Sydney: A UNSW.
40. Michelkevičė, Lina. 2009. „Dalyvavimo estetika: analitinių ir kritinių prieigų paieškos“ *Meno kūrinys: paviršius, figūra, reikšmė*. Acta Academiae Arti'um Vilmensis (52): 255-266.
41. Narčiūtė, Angelė, ir Arianda Čiurlionytė. 2000. *Dailė. Trumpas dailės kursas*. Vilnius: Gimtinė.
42. NESTA. 2006. „Creating Growth: How the UK Can Develop World Class Creative Business“. London: National Endowment for Science, Technology and the Arts.
https://www.academia.edu/3748950/Creating_Growth_How_the_UK_can_develop_world_class_creative_businesses
43. Northouse, Peter. 2009. *Lyderystė. Teorija ir praktika*. Poligrafija ir informatika.
44. Oblinger, Diana, James, Oblinger ir Joan Lippincott. 2005. *Educating the Net Generation*. Boulder, Colo: Educause.
45. Pruskus, Valdas. 2006. „Studento asmenybės kultūrinio ir dorovinio ugdymo veiksniai“ *Asmenybė ir kultūra: mokslinių straipsnių rinkinys*, Domininka Eleonora Barzdžiukienė. 34-91. Vilnius: VGTU leidykla Technika.
46. Reeves, Thomas ir Oh Eunjung. 2008. „Generational Differences“. *Handbook of research on educational communications and technology*: 12 (3) 296-302.
http://www.aect.org/edtech/edition3/er5849x_c025.fm.pdf
47. Reinisch, Peter, ir Sven - Christian Weber. 2013. „The Arts and Experience: What Leaders Can Learn From Artistic Catharsis“. Linnaeus University. School of Business and Economics.
<http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:627274/FULLTEXT01.pdf>
48. Rosen, Robert. 2000. What makes a globally literate leader? *Chef Executive*, April
https://chiefexecutive.net/what-makes-a-globally-literate-leader_trashed
49. Singh, Ajay ir Bindu Gupta. 2015. „Job involvement, organizational commitment, professional commitment, and team commitment: A study of generational diversity.“ *Benchmarking: An International Journal* 22 (6): 1192-1211. <https://doi.org/10.1108/BIJ-01-2014-0007>
50. Stanišauskienė, Vilija. 2015. „Karjeros sprendimus lemiančių veiksnių dinamika kartų kaitos kontekste.“ *Tiltai* (2): 1-20. <http://journals.ku.lt/index.php/tiltai/article/viewFile/1097/pdf>
51. Statnickė, Gita. 2016. „Managing generational diversity in the organization.“ *Global Academic Society Journal: Social Science Insight* 8 (18): 9-19.
http://scholararticles.net/wp-content/uploads/2016/09/18_9_19_Statnicke.pdf.
52. Šalkauskis, Stasys. 1990. *Kultūros filosofija. Raštai. I tomas*. Vilnius: Mintis.
53. Throsby, David. 2008. „The concentric circles model of the cultural industries“. *Cultural Trends* 17(3): 147-164.
54. Tolbize, Anick. 2008. „Generational differences in the workplace.“ *Research and Training Center on Community Living*, August 16.
https://rtc.umn.edu/docs/2_18_Gen_diff_workplace.pdf
55. UNCTAD. 2010. „The Creative Economy Report 2010“. *Creative economy: A feasible development option*. Geneva: United Nations Conference on Trade and Development.
https://unctad.org/system/files/official-document/ditctab20103_en.pdf
56. UNESCO [57670] .2019. *Culture 2030 indicators*. France: United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000371562>
57. Wadee, Zain. 2013. „Talking About My Generation: Exploring the Benefits Engagement Challenge.“ *Human Resource Management Journal*.

<http://www.mas.org.uk/uploads/artlib/talking-about-my-generation-exploring-the.benefits-engagement-challenge.pdf>

58. Wayne, Steven, J.,ir Ferris Geerald, R. 1990. Influence tactics, affect, and exchange quality in supervisor-subordinate interactions: A laboratory experiment and field study. *Journal of Applied Psychology*, 75(5), 487–499. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.75.5.487>
59. Williams, Raymond. 1994. „The Analysis of Cultur“. In J. Storey (Red.), *Cultural Theory and Popular Culture* 48-57. Athens: University of Georgia Press.
60. WIPO. 2016. „Methodology for the Development of National Intellectual Property Strategies“. Tool 3: Benchmarking Indicators. Geneva: World Intellectual Property Organization. https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_958_3.pdf

Dubinskaitė V. Kultūros ir meno veiksniai vadovų lyderystėje: X ir Y kartų palyginimas / Lyderystės ir pokyčių vadybos magistro baigiamasis darbas. Vadovas prof. dr. A. Baležentis. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Viešojo valdymo fakultetas, 2020.

SANTRAUKA

Šiuolaikiniam vadovui – lyderiui jau neužtenka būti tik vedliu ir turėti būrį sekėjų, kad būtų pripažintu ir sėkmingu. Mokslininkai vis plačiau gilinaisi į kultūros ir meno veiksnių svarbą vadovui, vadovui – lyderiui, ateities lyderiui. Atlikti tyrimai rodo, kad kultūros ir meno veiksniai yra svarbūs formuojant vadovų lyderystę. Siūloma plačiau tyrinėti visas meno bei kultūros sritis ir išsirinkti tuos kultūros ir meno veiksnius, kurie labiausiai būtų svarbūs asmenybės tobulėjimui, kūrybiškumui, technologiniam išprusimui, komandos formavimui. Būtina nepamiršti, kad visose veiklose susiduria skirtingos kartos. Tad X ir Y kartų skirtumus išnaudoti pasitelkiant jų kūrybišką mąstymą, meninius gebėjimus, inovatyvią saviraišką tiek savirealizacijos atskleidimui, tiek jų pritaikymui versle, kas svarbu vadovams – lyderiams siekiant suburti sėkmingas komandas.

Besikeičiantys organizacijų poreikiai, paieška išskirtinių sprendimų remiantis kultūros ir meno veiksnių svarba vadovų lyderystei atskleidžia šio magistro baigiamojo darbo *aktualumą*. Formuojant vadovų lyderystę bei atsižvelgiant į mokslininkų prognozes, koks bus ateities vadovas – lyderis, siūloma atsižvelgti į kultūrą bei meną ne tik kaip pramogų sritis. Išanalizuoti kultūros ir meno veiksnius, kurie gali padėti vadovų lyderystei jiems siekti tikslų, rezultatų sėkmingai išnaudojant ir pritaikant tik žmogiškuosius išteklius be didelių išlaidų. Šio darbo *naujumas* atskleidžia išsamesnių tyrimų, apimančių kultūros ir meno veiksnių svarbą vadovų lyderystėje, teorinius bei praktinius aspektus atsižvelgiant į jų platesnę naudą ne tik asmenybei, bet ir organizacijos vystymuisi, ateities vadovams – lyderiams trūkumą Lietuvoje.

Darbo tikslas – ištirti kultūros ir meno veiksnių svarbą vadovo lyderystėje, bei palyginti X ir Y kartas. Darbo *uždaviniai*: aptarti kultūros ir meno veiksnius lyderystėje teoriniu pagrindu, parengti X ir Y kartų palyginimą, nustatyti kultūrinių ir meninių dimensijų svarbą vadovų lyderystėje, ištirti kultūros ir meno veiksnių svarbą vadovų lyderystėje, nustatyti kultūros ir meno sričių svarbą vadovų lyderystėje, ištirti kultūros ir meno svarbą ateities vadovų lyderystei. Tyrimo *metodai*: mokslinės literatūros šaltinių analizė bei apibendrinimas, ekspertiniai vertinimai, interviu, lyginamoji analizė.

Tyrimu siekta patvirtinti arba paneigti tyrimo tikslą, kad kultūros ir meno veiksniai svarbūs vadovo lyderystėje atsižvelgiant į X ir Y kartų ypatumus. Atlikus tyrimą paaiškėjo, kad kultūros ir meno veiksniai svarbūs formuojant vadovo lyderystę. Tik jie skirtingai pasiskirsto pagal svarbumą, atsižvelgiant į X ir Y kartas. Tyrimo rezultatuose pateikiama sutampantys, išsiskiriantys ir naujai pasiūlyti kultūros ir meno veiksniai pagal svarbumą vadovui – lyderiui. Sprendimai per kūrybą, meninių savybių puoselėjimas, kūrybiškumas, kultūrų įvairovė, technologiniai sprendimai ir laisvės poreikis – veiksniai įvardinti abiejų kartų, kaip svarbiausi ateities vadovui – lyderiui. Tyrimo rezultatai patvirtino ir teorines išvagas, kad kūrybiniai ir meniniai veiksniai svarbūs formuojant vadovo lyderystę ne tik kaip asmenybės tobulinimo papildomas įrankis, bet gerinant organizacijos mikro klimatą, apjungiant X ir Y kartas užduotims spręsti, rezultatų pasiekimui.

Darbą sudaro: įvadas, teorinė, metodologinė ir tyrimo analizės dalys, išvados bei rekomendacijos, literatūros sąrašas, santraukos lietuvių ir anglų kalbomis.

Raktiniai žodžiai: lyderis, lyderystė, organizacija ir menas, estetinė lyderystė, menu paremta lyderystė, kultūros svarba žmogui, kultūra ir verslas, kūrybiškumas ateities lyderystėje, X karta, Y karta, kartų skirtumai.

Dubinskaitė V. Cultural and artistic factors in managerial leadership : a comparison of X and Y generations / Master's Thesis in Leadership and Change management. Supervisor assoc. prof. dr. A. Baležentis. – Vilnius: Faculty of Public Governance, Mykolas Romeris University, 2020.

SUMMARY

It is no longer enough for a modern leader to be a leader and have a group of followers to be recognized and successful. Researchers are increasingly delving into the importance of cultural and artistic factors for the leader, the leader - the leader, the future leader. Research shows that cultural and artistic factors are important in shaping leadership leadership. It is suggested to study all areas of art and culture in more detail and to select those cultural and artistic factors that would be most important for personal development, creativity, technological literacy, and team building. It is important to keep in mind that different activities face different generations. Thus, to exploit the differences between the X and Y generations through their creative thinking, artistic abilities, innovative self-expression, both for revealing self-realization and their application in business, which is important for leaders to build successful teams.

The changing needs of organizations, the search for exceptional solutions based on the importance of cultural and artistic factors for managerial leadership reveals the relevance of this master's thesis. In shaping the leadership of managers and taking into account the forecasts of scientists, who will be the leader of the future - the leader, it is suggested to look back to culture and art not only as an area of entertainment. Analyze the cultural and artistic factors that can help managers achieve their goals, successfully exploiting results, and applying only human resources without significant expense. The novelty of this work reveals the theoretical and practical aspects of more detailed research covering the importance of cultural and artistic factors in managerial leadership, taking into account their wider benefits not only for personality, but also for organizational development, future managers - leaders in Lithuania.

The aim of the work is to investigate the importance of cultural and artistic factors in managerial leadership and to compare X and Y generations. Tasks: to discuss cultural and artistic factors in leadership on a theoretical basis and the importance of artistic factors in managerial leadership, to identify the importance of culture and the arts in managerial leadership, to explore the importance of culture and art in the leadership of future leaders. Research methods: analysis and generalization of scientific literature sources, expert evaluations, interviews, comparative analysis.

The aim of the study was to confirm or deny the aim of the study that cultural and artistic factors are important in managerial leadership taking into account the peculiarities of the X and Y generations. The study revealed that cultural and artistic factors are important in shaping managerial leadership. Only they are distributed differently in importance according to the X and Y generations. The results of the research present overlapping, distinctive and newly proposed cultural and artistic factors in terms of importance to the leader. Solutions through creativity, fostering artistic qualities, creativity, cultural diversity, technological solutions and the need for freedom - the factors were identified by both generations as the most important for the future leader - the leader. an additional tool for personality development, but by improving the micro-climate of the organization, combining the X and Y generations to solve tasks, to achieve results.

Structure: introduction, theoretical, methodological and research analysis parts, conclusions and recommendations, references, abstracts in Lithuanian and English.

Keywords: leader, leadership, organization and art, aesthetic leadership, art-based leadership, the importance of culture to human, culture and business, creativity in future leadership, generation X, generation Y, generational differences.

PRIEDAI

**1 priedas. Ekspertinio vertinimo klausimynas vadovams – lyderiams tema:
„ Kultūros ir meno veiksniai vadovų lyderystėje: x ir y kartų palyginimas“**

Gerb., Eksperte,

Esu Mykolo Romerio universiteto, lyderystės ir pokyčių vadybos magistrantūros studijų magistrantė. Šiuo metu atlieku magistrinio darbo tyrimą tema :„ Kultūros ir meno veiksniai vadovų lyderystėje: x ir y kartų palyginimas „.Tyrimo tikslas – ištirti, kaip ir kokie kultūros ir meno veiksniai įtakoja vadovo lyderystę. Atlikdama tyrimą laikausi tyrimo etikos kodekso nuostatų.

Į Jus kreipiuosi kaip į kūrybinį vadovą - ekspertą.

1. Įvertinkite lyderystės teorijų kūrybinių – meninių dimensijų svarbumą vadovui – lyderiui:
1– visiškai nesvarbu, 2 – nesvarbu, 3 – vidutiniškai svarbu, 4 – svarbu, 5 – labai svarbu.

Lyderystės teorija	Teorijos esmė	Kūrybinė ir meninė dimensija	Vertinimas balais
<i>Kelio-tikslo</i>	Teorija nukreipta į darbuotojų veiklos rezultatų gerinimą ir pasitenkinimo jais didinimą keliant darbuotojų motyvaciją, joje akcentuojama lyderio stiliaus, darbuotojų savybių ir darbo aplinkos ryšys.	<ul style="list-style-type: none"> • Skatinantis dirbti, • priima sprendimus orientuotus į grupę (House 1996). 	1 2 3 4 5 1 2 3 4 5

<i>Transformacinė</i>	Pripažįstamas veiklos situacijos neracionalumas, aktualinama intucija, pabrėžiama vidinė motyvacija ir mokymas. Populiari dėl dėmesio kitų žmonių poreikiams, jų tobulėjimui, dėl aukštesnių moralinių normų, didesnės sekėjų atsakomybės, dėl efektyvumo, sekėjų pasitenkinimo veikla, teigiamos jų motyvacijos veikti ir siekti aukštų rezultatų	<ul style="list-style-type: none"> • Kūrybiškas atsiskleidimas ir savigarba (Bennis ir Nanus 1998). • Įkvepiantis motyvavimas, • intelekto aktyvinimas • individualus dėmesingumas (Bass 2008). • Pavyzdžio rodymas, • bendrosios vizijos įteigimas, • iššūkio procesai, • galimybės veikti kitiems • (Kouzes ir Posner 2002). 	<p>1 2 3 4 5</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>1 2 3 4 5</p>
<i>Lyderio ir nario mainų</i>	Lyderystė nagrinėjama kaip procesas, lyderių ir sekėjų sąveika, diadinis jų ryšys, kurio pagrindas – lyderio ir sekėjų santykių kokybė.	<ul style="list-style-type: none"> • Lyderis vertina gebėjimus ir siūlo užduotis, • naudingumas darbe ir lojalumo raiška (Bass 1985). 	<p>1 2 3 4 5</p> <p>1 2 3 4 5</p>
<i>Tvarioji</i>	Iškelia tęstinumo, pokyčių veiksmingumo, ilgalaikės motyvacijos, pasitenkinimo veikla aspektus	<ul style="list-style-type: none"> • Aukštas ir platus visuotinio mokymosi tikslas, • skatina visuotinę įvairovę, vengia standartizavimo, • išradingumas – pripažįstamas aplinkinių žmonių įvairiapusiškumas ir skatinamas jų pajėgumas kurti (Fink 2008). 	<p>1 2 3 4 5</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>1 2 3 4 5</p>
<i>Tarnaujančioji</i>	Sąmoninga ir prioritetinga tarnystė kitiems,	<ul style="list-style-type: none"> • Vadovavimas, • įžvalgumas, 	<p>1 2 3 4 5</p> <p>1 2 3 4 5</p>

	įsipareigojimas ir nuostata vesti kitus, nesureikšminant savęs kaip lyderio.	<ul style="list-style-type: none"> • klausymasis, • supratimas, • įtikinimas (Cibulskas ir Žydžiūnaitė 2012). 	1 2 3 4 5 1 2 4 5 1 2 3 4 5
Ateities	Ateities lyderystė bus labiau kolektyvinė, lanksti ir atsinaujinanti, reaguojanti į vidinius poreikius, skatinanti mokymąsi, ieškanti erdves raiškai, nukreipta į naujoves.	<ul style="list-style-type: none"> • Įvairūs veiklos būdai, • kultūrų įvairovė ir susikalbėjimas, • atsakomybė ir orientacija į ateitį (Kauppinen 2014). 	1 2 3 4 5 1 2 3 4 5 1 2 3 4 5

2. Įvertinkite kultūros ir meno sričių svarbumą vadovų lyderystės formavimui:
1 – visiškai nesvarbu, 2 – nesvarbu, 3 – vidutiniškai svarbu, 4 – svarbu, 5 – labai svarbu.

Kultūros ir meno sritys	1-visiškai nesvarbu	2- nesvarbu	3- vidutiniškai	4-svarbu	5 -labai svarbu
Scenos menai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vizualieji menai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kūrybiniai menai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Literatūra	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kinas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dizainas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reklama	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TV ir radijas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Audio vizualinės medijos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Įvardinkite, kurie kultūros – meno veiksniai iš Jūsų kultivuojamų kultūros – meno sričių, Jums padėjo pasiekti vadovaujamą poziciją?

Bendrieji klausimai:

A. Jūsų vardas, pavardė.....

Jei pageidaujate anketą pildyti anonimiškai, pažymėkite

B. Kokia Jūsų lytis?

- Vyras
Moteris

C. Koks jūsų amžius?

- 18-25 m.
26 – 36 m.
37-45 m.
46-55 m.
daugiau nei 65 m.

D. Kokios pakopos studijas esate baigę?

- Bakalauro
Magistrantūros
Doktorantūros
Kita (įrašykite)

E. Kiek metų dirbate vadovaujama darba?:

- 1 – 3 metai
4 – 6 metai
7 – 10 metų
Daugiau kaip 10 metų

F. Kokios Jūsų užimamos pareigos?

G. Kokia Jūsų darbovietė?

H. Koks Jūsų ryšys su kultūra ir menu ?

Iš anksto dėkoju už skirtą laiką ir atsakymus.

MRU lyderystės ir pokyčių vadybos magistrantė Vilma Dubinskaitė, telefono nr. +370 608 9933790.

2 priedas. Interviu klausimynas vadovams – ekspertams tema:

“Kultūra ir menas ateities vadovų lyderystėje „

Gerb., Eksperte,

Esu Mykolo Romerio universiteto, lyderystės ir pokyčių vadybos magistrantūros studijų magistrantė. Šiuo metu atlieku magistrinio darbo tyrimą tema „ Kultūros ir meno veiksniai vadovų lyderystėje: x ir y kartų palyginimas „. Atlikdama tyrimą laikausi tyrimo etikos kodekso nuostatų.

Į Jus kreipiuosi kaip į vadovą – ekspertą.

Atsakykite prašau į klausimus:

1. Kokie bus ateities lyderiai?
2. Kurie kultūros ir meno veiksniai labiausiai įtakos ateities lyderystę ?

Bendrieji klausimai:

A. Jūsų vardas, pavardė.....

Jei pageidaujate anketą pildyti anonimiškai, pažymėkite

B. Kokia Jūsų lytis?

Vyras

Moteris

C. Koks jūsų amžius?

18-25 m.

26 – 36 m.

37-45 m.

46-55 m.

daugiau nei 65 m.

D. Kokios pakopos studijas esate baigę?

Bakaluro

- Magistrantūros
Doktorantūros
Kita (įrašykite)

E. Kiek metų dirbate vadovaujama darbą?:

- 1 – 3 metai
4 – 6 metai
7 – 10 metų
Daugiau kaip 10 metų

F. Kokios Jūsų užimamos pareigos?

G. Kokia Jūsų darbovietė?

H. Koks Jūsų ryšys su kultūra ir menu?

Iš anksto dėkoju už skirtą laiką ir atsakymus.

MRU lyderystės ir pokyčių vadybos magistrantė Vilma Dubinskaitė, telefono nr. +370 608 9933790.

Aš, Mykolo Romerio universiteto (toliau – Universitetas),
VIEŠOJO VALDYMO IR VERSLO FAKULTETAS / LYDERYSTĖS IR STRATEGINIO
VALDYMO INSTITUTAS, LYDERYSTĖS IR POKYČIŲ VADYBOS PROGRAMOS
(*fakulteto / instituto, programos pavadinimas*)

Studentė Vilma Dubinskaitė
(*vardas, pavardė*)

patvirtinu, kad šis magistro baigiamasis darbas

„Kultūros ir meno veiksniai vadovų lyderystėje : X ir Y kartų palyginimas“:

1. Yra atliktas savarankiškai ir sąžiningai;
2. Nebuvo pristatytas ir gintas kitoje mokslo įstaigoje Lietuvoje ar užsienyje;
3. Yra parašytas remiantis akademinio rašymo principais ir susipažinus su rašto darbų metodiniais nurodymais.

Man žinoma, kad už sąžiningos konkurencijos principo pažeidimą – plagijavimą studentas gali būti šalinamas iš Universiteto kaip už akademinės etikos pažeidimą.

(*parašas*)

Vilma Dubinskaitė
(*vardas, pavardė*)