

**VILNIAUS UNIVERSITETAS
KAUNO FAKULTETAS**

SOCIALINIŲ MOKSLŲ IR TAIKOMOSIOS INFORMATIKOS INSTITUTAS

MENO VADYBOS STUDIJŲ PROGRAMA
6211LX020

KAMILIJA GARBAUSKAITĖ

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

**MENO FESTIVALIŲ VADOVŲ PROFESINĖS GEROVĖS VEIKSNIŲ
VALDYMAS**

KAUNAS
2026

**VILNIAUS UNIVERSITETAS
KAUNO FAKULTETAS**

SOCIALINIŲ MOKSLŲ IR TAIKOMOSIOS INFORMATIKOS INSTITUTAS

MENO VADYBOS STUDIJŲ PROGRAMA
6211LX020

KAMILIJA GARBAUSKAITĖ

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

**MENO FESTIVALIŲ VADOVŲ PROFESINĖS GEROVĖS VEIKSNIŲ
VALDYMAS**

Darbo vadovas (-ė) _____

(parašas)

Doc. Dr. Raminta Pučėtaitė

(mokslinis laipsnis, vardas pavardė)

Magistrantas (-ė) _____

(parašas)

Darbo įteikimo data 2026-01-03

Registracijos Nr. _____

KAUNAS
2026

TURINYS

SANTRUMPŲ SĄRAŠAS	4
LENTELIŲ IR PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	5
IVADAS	6
1. KONCEPTUALI MENO ORGANIZACIJŲ VADOVŲ PROFESINĖS GEROVĖS VEIKSNIŲ VALDYMO ANALIZĖ	9
1.1. Profesinės gerovės samprata	9
1.2. Vadovų profesinės gerovės veiksniai ir jų valdymo būdai	13
1.3. Festivalių specifika bei implikacijos profesinei vadovų gerovei	19
1.4. Meno festivalių vadovų profesinės gerovės veiksnių valdymo modelio konceptualus pagrindimas	23
2. EMPIRINIS FESTIVALIO VADOVŲ PROFESINĖS GEROVĖS VEIKSNIŲ VALDYMO TYRIMAS	30
2.1. Tyrimo metodologija	30
2.2. Meno festivalių vadovų profesinės gerovės veiksnių valdymo empirinio tyrimo rezultatai ..	34
2.3. Rezultatų diskusija ir konceptualaus modelio patikslinimas	51
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	54
SANTRAUKA (užsienio kalba)	58
LITERATŪRA	60
1 PRIEDAS Tyrimo klausimai	66
2 PRIEDAS Baigiamojo magistro darbo rengimo grafikas	67

SANTRUMPŲ SĄRAŠAS

PG – profesinė gerovė

LKT – Lietuvos kultūros taryba

LENTELIŲ IR PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

Lentelės:

1 lentelė	Profesinės gerovės sampratos matavimo rodikliai	11
2 lentelė	Kaip vadovai supranta profesinę gerovę	15
3 lentelė	Vadovų profesinės gerovės veiksnių valdymo strategijos.....	17
4 lentelė	Apklaustų festivalių ir jų vadovų(-ių) charakteristikos.....	35
5 lentelė	Tema – per mažas finansavimas, tiriamųjų citatos.....	41
6 lentelė	Tema – didelis krūvis, tiriamųjų citatos	42
7 lentelė	Tema - kompleksiška žmonių vadyba, tiriamųjų citatos	43

Paveikslai:

1 Pav.	Užsiėmimo skirtingomis veiklomis įtaka laimei.....	10
2 Pav.	Meno festivalių vadovų profesinės gerovės veiksnių valdymo teorinis modelis.....	23
3 Pav.	I-oji tyrimo Meta-tema: iššūkiai ir neigiami PG veiksniai	38
4 Pav.	II-oji tyrimo Meta-tema: teigiami PG veiksniai.....	44
5 Pav.	III-oji tyrimo Meta-tema: profesinės gerovės veiksnių kaip iššūkių valdymas	47
6 Pav.	Pakoreguotas meno festivalių vadovų profesinės gerovės veiksnių valdymo modelis	53

IVADAS

Darbo temos aktualumas. Asmeninė gerovė - tiek fizinė, tiek psichologinė - yra ne tik kiekvieno individo siekiamybė, bet ir valstybės bei globalių organizacijų, tokių kaip „Pasaulio sveikatos organizacijos“, tikslas. Gerovės valstybės vizija, kuri apibrėžiama Lietuvos valstybės pažangos strategijoje „Lietuva 2050“, akcentuoja, jog kiekvienas asmuo turi ir pareigą, ir teisę į gero ir prasmingo gyvenimo kūrimą, kuriam Lietuva sudaro palankias sąlygas, o valstybės pagrindą sudaro laisvas, kūrybiškas ir saugus žmogus, besirūpinantis išsilavinimu, sveikata ir savo bei bendruomenės gerove (LRS 2023:14-29). Gerovės sąvoka randama ne tik bendroje Lietuvos valstybės vizijoje, bet ir kultūros sektoriuje, kuriame rinkos specifika sukuria papildomų iššūkių siekiant tiek asmeninės, tiek meno bendruomenės pasitenkinimo gyvenimu bei darbu. Lietuvos kultūros politikos strategijoje „Kultūra 2030“ taip pat keliamas tikslas kultūros sektoriaus darbuotojams užtikrinti „atitinkamą atlygį, tinkamas darbo sąlygas ir profesinį tobulėjimą“ kaip visuomenės gerovės kūrybai būtinas sąlygas (LRV 2019: 1-4).

Gerovės sąvoka yra įvairialypė ir apima emocinę, psichologinę, fizinę žmogaus jauseną įvairiose gyvenimo srityse, kurių simbiozė ir kuria visaverčio gyvenimo jausmą. Profesinė gerovė yra viena iš pasitenkinimo darbu prielaidų (Layard et al. 2023). Dar daugiau, organizacijos vadovų profesinė gerovė prisideda prie jų atsparumo stiprinimo ir didesnio gebėjimo susidoroti su vadovavimo pareigomis, mažina jų perdegimo riziką ir darbuotojų patiriamą stresą (Harms et al., 2017; Kelloway and Barling, 2010; Skakon et al., 2010). Taigi vadovų profesinės gerovės ryšys su darbuotojų emocine bei psichologine būkle suponuoja būtinybę analizuoti vadovų profesinės gerovės veiksnius ir ieškoti būdų juos valdyti.

Vadovų darbas kultūros ir menų sektoriuje, ypač projektinės veiklos pagrindu veikiančiose organizacijose išsiskiria tokiais iššūkiais kaip karjeros prekariškumas, nepastovus atlyginimas, netolygus darbo krūvis, kuris atsiranda iš nuolat stokojamų žmogiškųjų išteklių. Dėka mažų biudžetų meno įstaigose atsiranda veiklos tvarumo problemų, todėl dažnu atveju organizacijos gali išlaikyti tik 1-3 etatus, o likę komandų nariai prisijungia: „savanoriškais pagrindais arba iš įkūrėjų lėšų (LTK 2025).“ Taigi šioje industrijoje vadovaujančias pareigas užimančių asmenų profesinę gerovę gali veikti jų darbo rezultatų pripažinimas, darbo-gyvenimo integravimas bei laisvė kurti greta administracinių užduočių vykdymo ir vadybos procesų. Meno festivaliai kaip meno industrijos laukas pasižymi nežinomybe bei neapibrėžtumu dėl šiai sričiai būdingos projektinės veiklos, didelės komandų kaitos bei mažų atlyginimų. Šios profesinės veiklos savybės neigiamai veikia profesinę gerovę, ilgos darbo valandos vakarais ir

savaitgaliais bei darbo-gyvenimo pusiausvyros trūkumas sukelia stresą, išsekimą ir sveikatos sutrikimus ir gali lemti talentingų meno vadovų kaitą, festivalių tęstinumo trūkumą (Stadler et al. 2023:41). Tai daro poveikį ne tik kultūros ir meno sektoriaus vystymuisi, bet ir regionų ekonomikai, kurioje meno festivaliai gali būti svarbus pajamų šaltinis dėl vidaus ar net užsienio turizmo. Tai tik patvirtina poreikį išsamiau analizuoti vadovų profesinės gerovės veiksnius bei jų valdymo galimybes bei priemones. Juolab, kad akademiniame diskurse itin mažai žinoma apie skirtingų meno organizacijų formų vadovų profesinės gerovės veiksnius ir jų valdymo būdus, kai jie derina atsakomybę už organizacijų veiklą ir žmonių vadybą turėdami ribotus išteklius ir veikdami neapibrėžtumo sąlygomis.

Darbo mokslinis naujumas. Nors tyrimų, analizuojančių darbuotojų gerovę, skaičius su metais auga (paieška *Scopus* duomenų bazėje įvedant sąvoką *occupational wellbeing* (profesinė gerovė) 1980-2000 m. laikotarpiu generavo 312 šaltinių, o 2001-2025 m. jau 6075), tačiau juose stokojama dėmesio meno sektoriui. Simone Willis (2019:16) atkreipia dėmesį, jog atlikta vis dar nedaug aukštos kokybės tyrimų, susijusių su scenos menų profesinių reikalavimų ir gerovės sąsajomis. Dauguma tyrimų koncentruojasi į profesinės gerovės tyrimus tokiuose sektoriuose kaip švietimas, medicina ar socialinis darbas, o jei tyrimas ir orientuojasi į menų sektorių, tyrimo subjektai būna patys menininkai, bet ne meno įstaigų vadovai. Naujoje Zelandijoje per pastaruosius keletą metų atlikti tyrimai, analizuojantys menų bei kitų sektorių darbuotojų atlyginimo ir pasitenkinimo darbu skirtumus bei aukščiausio lygio vadovų darbo ir laisvalaikio pusiausvyrą, siejant šiuos reiškinius tiek su vadovų savijauta, tiek mažesne darbuotojų kaita (Haar 2001:1). Paprastai aukščiausio lygio vadovai yra mažiau tiriami dėl jų užimtumo ir pasiekiamumo apribojimų tyrėjams. Tą galima matyti ir *Scopus* duomenų bazėje, kur ieškant duomenų apie vadovų profesinę gerovę (*leaders occupational wellbeing*) 2001-2025 m. randami tik 153 straipsniai. Straipsnių, kurioje būtų tyrinėjami specifinės meno organizacijų srities vadovų profesinė gerovė, paieška *Scopus* duomenų bazėje nebuvo rezultatyvi. Tai gali reikšti, jog vadybos srityje meno organizacijų vadovų profesinė gerovė ir jos veiksniai niekuo nesiskiria nuo kitų sričių vadovų. Kita vertus, jau minėtos meno organizacijų ir ypač festivalių vadybos ypatumai vis dėlto suponuoja prielaidą, kad šioje srityje vadovai gali turėti tik šioje srityje dirbantiems būdingų priemonių profesinei gerovei valdyti. Jų žinojimas ir kodifikavimas galėtų pasitarnauti kuriant palankesnes sąlygas visame kultūros ir meno sektoriuje.

Esami tyrimai dažniausiai orientuoti į subjektyvios ar psichologinės vadovų gerovės analizę bei jų bendrą pasitenkinimą gyvenimu, o ne profesinę gerovę, kuri, jei ir tiriama, dažnai susiaurinama iki dviejų veiksnių: darbo-laisvalaikio balanso bei atlyginimo, kuris remiantis Naujojoje Zelandijoje atliktu tyrimu, menų sektoriuje būna 10% mažesnis, lyginant su kitais sektoriais, (Benison et al. 2023: 43-44).

Taip pat esamų tyrimų metodologijose dominuoja kiekybiniai tyrimai, neatskleidžiantys įvairių meno sektoriaus dalyvių perspektyvų į profesinės gerovės reiškinį ir jo patirtis. Todėl svarbu papildyti žinias apie meno organizacijų aukščiausio lygio vadovų sampratą apie profesinę gerovę, jos veiksnius bei jų valdymo būdus.

Darbo objektas. Meno festivalių vadovų profesinės gerovės veiksmų valdymas.

Darbo problema. Kaip meno festivalių vadovai valdo profesinės gerovės veiksmus?

Tikslas. Sukurti empiriškai pagrįstą meno festivalių vadovų profesinės gerovės veiksmų valdymo modelį.

Darbo uždaviniai:

1. Konceptualiai išanalizuoti profesinės gerovės sampratą ir jos veiksmus iš vadovų perspektyvos;
2. Atskleisti meno festivalių vadybos ypatumus ir jų implikacijas vadovų profesinės gerovės požiūriu;
3. Sukurti konceptualų meno festivalių vadovų profesinės gerovės veiksmų valdymo modelį;
4. Atlikus empirinę meno festivalių vadovų profesinės gerovės veiksmų valdymo analizę patikslinti konceptualų modelį.

Darbo metodai. Literatūros ir dokumentų analizė taikoma teorinėje darbo dalyje sisteminant žinias apie profesinės gerovės veiksmus ir konceptualiai aiškinant jų valdymo galimybes, atskleidžiant meno festivalių vadybos ypatumų įtaką jų vadovų profesinei gerovei. Testuojant konceptualų modelį empiriniai duomenys rinkti pusiau struktūruoto interviu metodu, analizuoti teminės analizės metodu.

Darbo struktūra. Pirmoje dalyje *1 Konceptuali meno organizacijų vadovų profesinės gerovės veiksmų valdymo analizė* bus sprendžiami pirmieji trys uždaviniai, apžvelgiama mokslinė literatūra ir anksčiau atlikti tyrimai šia tema bei pristatomas sukurtas konceptualus meno festivalių vadovų profesinės gerovės valdymo modelis. Antroje dalyje *2 Empirinis festivalio vadovų profesinės gerovės veiksmų valdymo tyrimas* bus sprendžiamas ketvirtas darbo uždavinys ir tiriami meno organizacijų vadovų ir jų profesinės gerovės veiksniai bei jų valdymas, šios dalies pabaigoje bus pristatomas patikslintas konceptualusis modelis.

Darbą sudaro: įvadas, teorinė dalis, empirinis tyrimo metodologija bei pats tyrimas, išvados ir rekomendacijos. Darbo apimtis 65 psl., kurią sudaro 7 lentelės, 6 paveikslai, 74 šaltiniai ir 2 priedai.

1. KONCEPTUALI MENO ORGANIZACIJŲ VADOVŲ PROFESINĖS GEROVĖS VEIKSNIŲ VALDYMO ANALIZĖ

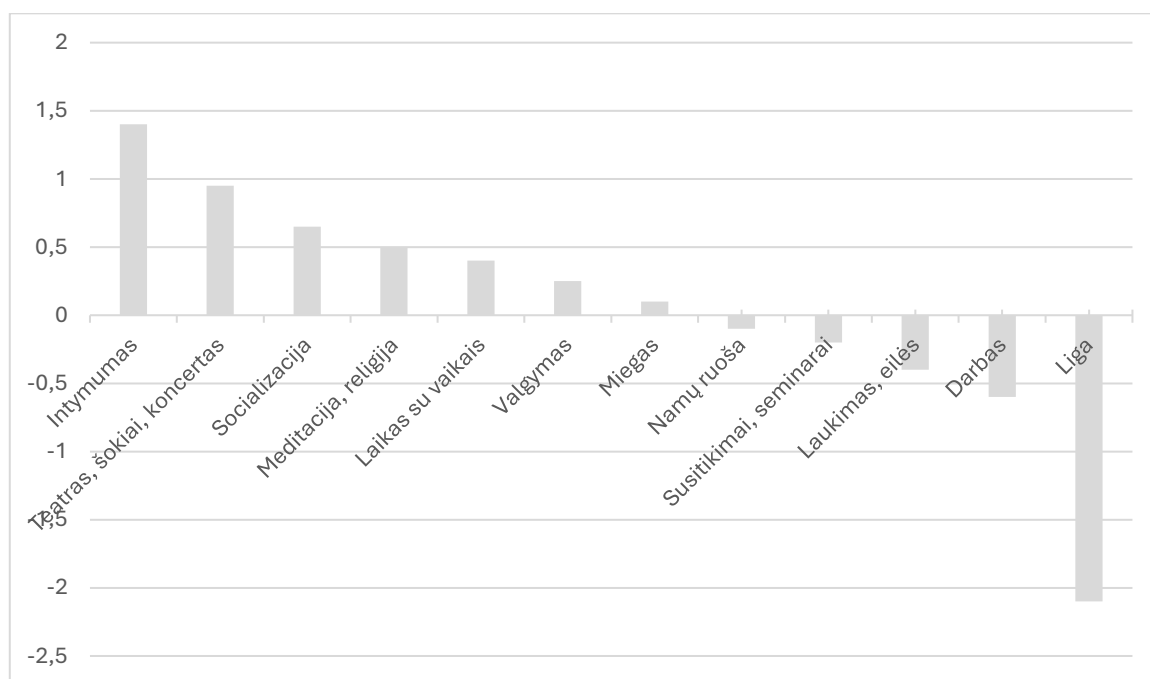
1.1. Profesinės gerovės samprata

Gerovė – itin plati sąvoka, naudojama tiek politikos diskurse, kaip kad gerovės valstybė, tiek psichologijos ar organizacijų vadybos kontekste, kaip kad visuomenės bei individo gerovė. Gerovė pasaulyje suprantama pakankamai intuityviai bei veda į klausimą: „kaip mums sekasi/kaip mes laikomės“, tačiau dėl skirtingų ekonomikos, sveikatos ir socialinių mokslų sričių apibrėžimų paprastas sąvokos paaiškinimas tampa problematiškas (Litchfield et al. 2016: 1). Todėl gerovės sąvoka vartojama skirtinguose kontekstuose ir įgauna skirtingas prasmes. Psichologijos moksle esti dvi gerovės tyrimo kryptys, iš kurių viena yra paremta hedonistine samprata ir orientuota į malonumą bei laimę (subjektyviai suvokiama gerovė), kita - eudemoninę sampratą, orientuota į teigiamą psichologinį funkcionavimą (psichologinė, psichometriškai vertinama gerovė) (Gustainienė et al. 2014:38-39).

Vieni iš subjektyviai suvokiamos gerovės srities tyrėjų Layard ir De Neve (Wellbeing 2023: 1-2) teigia, kad gerovės sąvoka užduoda klausimą, kaip žmonės jaučiasi gyvenime ir ar yra juo patenkinti, neatsižvelgiant į išorines aplinkybes, o koncentruojantis į vidinę būseną. Autoriai gerovę laiko didžiausia ir visa apimančia gyvenimo gėrybe, kurioje kitos gyvenimo gerybės, kurias jie traktuoja kaip gerovės sudedamąsias dalis/veiksnius, pvz., fizinė sveikata, emocinė sveikata, šeima bei darbas yra geros tik dėl to, kad prisideda prie jų bendros gerovės (Layard et al. 2023:1-2). Anot autorių, „raktas į laimingesnę visuomenę yra suprasti, kaip šie įvairūs veiksniai veikia mūsų gerovę ir kaip juos galima pakeisti į gerąją pusę (Layard et al. 2023:1). Pasaulio sveikatos organizacija (2021: 10) gerovę taip pat apibūdina kaip teigiamą individų ir visuomenės būseną, tačiau gerovę, kaip ir sveikatą, laiko tik vienu iš gyvenimo resursų, kuriam įtaką daro išorinės aplinkybės, kaip kad socialinės, ekonominės ir aplinkos sąlygos. Dėl skirtingų požiūrių ir aiškinimų subjektyvi gerovė apibrėžiama kaip būseną, apimanti pozityvią emocinę savijautą, gerą fizinę sveikatą bei materialinį pasitenkinimą, bei gali būti suprantama kaip optimaliai funkcionuojančių aplinkos veiksnių visuma, pasireiškianti teigiamais emociniais ir kognityviniais asmens patyrimais (Gustainienė ir kt. 2014:38-39). Kolektyviniu požiūriu, gerovė yra apibrėžiama kaip bendra grupės kaip visumos sveikata, holistinis bendruomenės „sveikatos“ vertinimo rodiklis ir funkcionavimas – jų bendras klestėjimas bei gebėjimas įveikti iššūkius (Yale Sustainability 2022; Roy et al 2018). Šiame darbe dėl tyrimo objekto toliau bus koncentruojamasi į individualią gerovę.

Remdamiesi gerovės apibrėžimo dedamosiomis, profesinę gerovę galėtume apibrėžti kaip visą gyvenimą trunkančią sėkmingą ir produktyvią profesinę patirtį, kuri neša subjektyvų pasitenkinimo jausmą bei kurios veiklos rezultatai apima vertės kūrimą bendruomenei, galimybę įveikti psichosocialines ir aplinkos problemas, o vertinimo rodikliai įtraukia perdegimą ir įsitraukimą (Pollard et al 2001:10, Fox et al 2022: 46) arba kaip Warr (1987), cituojamas Pagan Castano (2020:470), apibūdino - kaip bendrą darbuotojo darbo patirties ir veiklos kokybę. Šiame darbe bus vadovaujamosi glusta profesinės gerovės samprata, kurioje PG apibrėžia kaip individas jaučiasi darbe ir kaip jį vertina bei susideda iš trijų komponentų: pasitenkinimo darbu, emocinės patirties darbo vietoje ir darbo prasmės ar reikšmingumo pajautimo (De Neve et al 2023:2).

Anot Layard ir De Neve (2023:176-183) darbas kaip vienas iš gerovės veiksmų yra paradoksalus - nors bedarbiai yra gerokai mažiau patenkinti gyvenimu nei dirbantieji, o ilgi nedarbo periodų laikotarpiai turi neigiamą poveikį gerovei net jau ir sugrįžus į darbo rinką, bet kartu darbas vertinamas kaip viena nemaloniausių kasdinių veiklų (1 Pav.). Todėl siekiant pagerinti pasitenkinimą darbu atsirado patobulinto „gero darbo“ konceptas, kur žalingi aspektai išvengiami, bet išlaikoma psichosocialinė prasmės ir identiteto nauda, išvengiamas perdegimas (Litchfield et al 2016: 3-6).



1 Pav. Užsiėmimo skirtingomis veiklomis įtaka laimei

Šaltinis: Layard, R. and Neve, J.-E.D. 2023. *Wellbeing: science and policy*. p. 183.

Anot Litchfield (2016:9) profesinės gerovės siekis organizacijose tapęs vienu iš kertinių tikslų, nes suvokiant profesinę gerovę tik per ekonominę prizmę, prarandamos darbo prasmės bei vertybiniai prasmės aspektai. Vis daugiau įmonių suvokia, kad organizacijų tikslo ir vertybių paieška, kuri būtų svarbesnė už kapitalo maksimizavimą, padeda užtikrinti ir komercinę sėkmę, tad ir žmogiškojo kapitalo valdymas tampa svarbiu ilgalaikės perspektyvos rodikliu siekiant organizacijos ir jos darbuotojų profesinės gerovės. Iki šiol profesinės gerovės tyrimai itin glaudžiai siejosi su pasitenkinimo darbu rodikliais, kuris ir yra vienas iš pirmųjų validuotų kiekybinių rodiklių šia tema, paskelbtu dar 1951 metais (Daniels et al. 2023: 349). Tačiau šių dienų matavimuose pasitenkinimas darbu tėra tik vienas iš profesinės gerovės matavimo rodiklių (1 lentelė), kurie gali būti skirstomi į tris lygmenis: trumpalaikius, asmeninius bei viso skyriaus, dauguma organizacinės elgsenos tyrimų paprastai matuoja profesinę gerovę asmeniniu lygmeniu bei apima pasitenkinimą darbu, įsipareigojimą, tipinę nuotaiką ir t.t (Fisher 2010: 386).

1 lentelė

Profesinės gerovės sampratos matavimo rodikliai

Weziak-Bialowolska, D., Bialowolski, P., Sacco, P.L., VanderWeele, T.J. and McNeely, E.	Fisher, C.D.	Pagán-Castaño, E., Maseda-Moreno, A. and Santos-Rojo, C.
• Pasitenkinimas darbu • Laimės pojūtis darbe • Prasmės pajautimas • Tikslingumo pajautimas • Draugystės darbo vietoje • Depresijos pajautimas darbe	• Pasitenkinimas darbu • Tipinė nuotaika darbe • Dispozicija • Organizacinis įsipareigojimas • Išitraukimas • Klestėjimas \ atsiskleidimas • Energija \ veržlumas	• Pasitenkinimas • Subjektyvios patirtys • Psichologinė ir fizinė sveikata (Streso, nerimo ir nuovargio valdymas). • Darbo našumas • Įsipareigojimas • Stresoriai ir atsakas • Ryšiai su kolegomis • Santykiai su vadovais

Sudaryta pagal Weziak-Bialowolska, D., Bialowolski, P., Sacco, P.L., VanderWeele, T.J. and McNeely, E., 2020. *Well-being in life and well-being at work: Which comes first? Evidence from a longitudinal study*. Frontiers in public health, p. 4., Fisher, C.D., 2010. *Happiness at work*. International journal of management reviews, 12(4), pp.385., Pagán-Castaño, E., Maseda-Moreno, A. and Santos-Rojo, C., 2020. *Wellbeing in work environments*. Journal of Business Research, 115, pp. 470.

Pasitenkinimas darbu kaip profesinės gerovės\laimės darbe vertinimo rodiklis (konstruktas) matomas ir sutampa visuose trijuose lyginamų autorių šaltiniuose. Taip pat kiekviename iš šių tyrimų pastebima pasikartojanti emocinė savijauta, išreikšta laimės pojūčiu / depresija, tipine nuotaika ar psichologine sveikata. Bent dviejų autorių išskiriami rodikliai apima santykius su kolegomis bei vadovais ir jų kokybę, taip pat ir įsipareigojimą organizacijai. Tad galima daryti įžvalgą, kad bendrąja prasme profesinė gerovė apima teigiamą emocinę būklę, kylančią iš darbo pobūdžio ir jo vietos, pozityvius santykius su darbinėje aplinkoje veikiančiais jos nariais bei įsipareigojimo jausmą. Įsipareigojimas darbui ar organizacijai yra bene antras populiariausias matavimo konstruktas po pasitenkinimo darbu, pirmasis atliepia požiūrį į darbą, o antrasis į pačią organizaciją, šis rodiklis yra dvilypis, kadangi įsipareigojimas organizacijai gali kilti tiek iš alternatyvų trūkumo, tiek ir iš organizacijos bei asmens vertybių atitikimo (Fisher 2010:388-389).

Profesinės gerovės ir pasitenkinimo darbu (gerovės matavimo rodiklio) sąvokos atspindi daugiausiai Pasaulio sveikatos organizacijoje, kuri sveiką darbo vietą apibrėžia kaip darbuotojų bendradarbiavimą ir procesų tobulinimą, kad visų darbuotojų sveikata, sauga ir gerovė bei darbo tvarumas būtų apsaugoti, atsižvelgiant į tokius poreikius kaip: fizinės sveikatos užtikrinimas, saugumo bei gerovės atliepimas psichosocialiniame lygmenyje, asmeninės sveikatos ištekliai darbo vietoje bei priklausymą ir įsitraukimą į bendruomenę (WHO 2010:6). Lietuvoje darbuotojų saugos ir sveikatos įstatyme daugiau kalbama apie saugių darbo sąlygų užtikrinimą nei kad tvarumą ar bendruomenę: „Darbo sąlygos - darbo aplinka, darbo pobūdis, darbo ir poilsio laikas ir kitos aplinkybės, turinčios tiesioginę įtaką darbuotojo savijautai, darbingumui, saugai ir sveikatai (LRS 2003)“. O darbuotojų sauga apibrėžiama kaip: „visos prevencinės priemonės, skirtos darbuotojų darbingumui, sveikatai ir gyvybei darbe išsaugoti, kurios naudojamos ar planuojamos visuose įmonės veiklos etapuose, kad darbuotojai būtų apsaugoti nuo profesinės rizikos arba ji būtų kiek įmanoma sumažinta. (LRS 2003)“.

Gerovei įtaką daro visi gyvenimo aspektai nuo šeimos iki darbo, kurie gali būti analizuojami individualiu lygmeniu, pvz., šeimos gerovė ar - šio tyrimo atveju – profesinė gerovė. Profesinės gerovės sąvoka praplečia gerovės suvokimą, PG apibrėžia kaip individas jaučiasi darbe ir kaip jį vertina bei susideda iš trijų komponentų: pasitenkinimo darbu, emocinės patirties darbo vietoje ir darbo prasmės, reikšmingumo pajautimo. Atlikus literatūros analizę galima apibendrinti, kad profesinės gerovės samprata apima tokius pagrindinius elementus: pozityvi savijauta darbe, teigiami santykiai su kolegomis ir darbuotojais bei įsipareigojimo jausmas, tačiau jais neapsiriboja ir įtraukia darbinės veiklos prasmės pajautimą, darbo našumą, gerą nuotaiką darbe, energiją ir efektyvumą.

1.2. Vadovų profesinės gerovės veiksniai ir jų valdymo būdai

Apibrėžus profesinės gerovės sąvoką, svarbu susisteminti žinias apie jos veiksnius, kuriuos galima skirstyti į teigiamus ir neigiamus. Pasaulinės laimės politikos ataskaitoje darbo ir gerovės sekcijoje (De Neve at al 2018: 104-105) kaip pagrindiniai profesinės gerovės veiksniai išskiriami (reitinguojant pagal didžiausią poveikį profesinei gerovei):

- tarpasmeniniai santykiai – draugiški ir pozityvūs santykiai su kolegomis ir darbdaviais vertinami kaip teigiamas veiksnys, tuo tarpu priešiški ir šalti santykiai matomi kaip neigiamas veiksnys;
- darbo įdomumas – darbas, kuris suvokiamas kaip įdomus, buvo nustatytas kaip teigiamas veiksnys;
- atlyginimas – atlygis už darbą, kaip ir santykiai, gali būti vertinamas kaip teigiamas arba neigiamas veiksnys. Jei darbo atlygis atitinka darbo apimtį ir darbo rinkoje esančius režius, kurio užtenka komfortiškam gyvenimui – tuomet tai bus vertinamas kaip teigiamas veiksnys.
- darbo-gyvenimo balansas – darbas, kurį dirbant pavyksta išlaikyti darbo įsipareigojimų ir gyvenimo bei laisvalaikio balansą yra vertinamas kaip teigiamas veiksnys;
- sudėtingumas, stresas ir pavojus – stresą keliantis darbas ir sunkus fizinis darbas buvo nustatyti kaip neigiami veiksniai,
- darbo vietos saugumas – darbo vieta, kuri matoma kaip užtikrinta artimoje ateityje, yra vertinama kaip teigiamas veiksnys;
- karjeros galimybės – darbas, kuris turi augimo perspektyvų, taip pat nustatytas kaip teigiamas veiksnys.
- nepriklausomybė – apima tiek nepriklausomumą nuo kitų, tiek ir galimybę dirbti iš namų, kasdienio darbo lankstumą, pačių darbo valandų ir darbo grafiko lankstumą, kurie yra vertinami kaip teigiami veiksniai.
- įgūdžių atitikimas – apima tiek ir tinkamų įgūdžių turėjimą, tiek ir reikalingus apmokymus ir yra vertinamas kaip teigiamas veiksnys.
- naudingumas – darbas, kuris suvokiamas kaip prasmingas, buvo nustatytas kaip teigiamas veiksnys;
- darbo valandos – ilgesnės darbo valandos nei susitarta tarp darbdavio ir darbuotojo, neplanuoti viršvalandžiai yra matomi kaip neigiamas veiksnys.

Vienas iš neigiamų veiksnių yra stresas. XXI a. pradžioje Jungtinėje Karalystėje supratus, kad šiuolaikinėse darbo vietose kylantys pavojai dažniausiai susiję ne su fizine žala žmogui, tačiau su

psichologine ir darbo organizavimu, buvo atlikti tyrimai ir paskelbti organizacijoms skirti darbo streso valdymo standartai, kurie įtraukė tokius streso darbe veiksnius kaip (Litchfield et al. 2016:2):

- reikalavimus – tai apima darbo krūvį, pobūdį ir darbo aplinką;
- kontrolę – asmens turimą įtaką jo paties atliekamam darbui;
- paramą – įtraukiant organizacijos, tiesioginės vadovybės ir kolegų palaikymą, skatinimą ir tam skiriamus išteklius;
- santykius – pozityvios darbo aplinkos skatinimas siekiant išvengti konfliktų ir netinkamo elgesio;
- vaidmenį – ar žmonės supranta savo vaidmenį organizacijoje, o ji tuo tarpu užtikrina, kad vaidmenys neprieštarautų vienas kitam;
- pokyčių valdymą.

Sparčiai besikeičiantis ir globalus darbo pasaulis reiškia, kad lyderystė egzistuoja tokiomis sąlygomis, kurios taikliai apibūdinamos kaip „pasaulinės žiurkių lenktynės“ (Hartlaub et al 2023: 96). Profesinė gerovė pastaraisiais metais išgyveno nemažai iššūkių: pandemijos, karo kontekste, besikeičiančioje rinkoje, ko pasekoje vadovavimas, ir anot Hartlaub et al. (2023) ypač - veiksmingas vadovavimas, patyrė dar didesnę spaudimą, tad tapo beveik intuityvu vadovavimą tapatinti su stresu, nes dideli reikalavimai, tokie kaip ilgos darbo valandos ir sudėtingas sprendimų priėmimas - tiesiogiai susiję su vadovų pareigų aprašymu. Hartlaub (2023) išskiria 4 pagrindinius vadovų darbo reikalavimus, kurie iš esmės gali nulemti kaip vadovai žiūri į savo poziciją, ir šių veiksnių valdymas gali padėti siekti profesinės gerovės patyrimo jausmo:

1. darbo krūvis – vadovai kasdien susiduria su dideliu kiekiu užduočių: nuo informacijos perdavimo, darbų delegavimo, organizacinių tikslų koordinavimo iki dalyvavimo susitikimuose tiek su komanda, tiek ir aukšto rango organizacijų rėmėjais skirtingose pasaulio vietose. Šis įtemptas darbo grafikas dažnai reiškia ir ilgas darbo valandas.

2. darbo kompleksiskumas – vadovai ne tik turi išmanyti vidaus rinką, bet ir užsienio, gebėti dirbti intensyviai besikeičiančioje aplinkoje ir sparčios globalizacijos pasekoje vadovauti itin kultūriškai skirtingoms komandoms, išsibarsčiusioms po skirtingus miestus ir šalis.

3. rolės dviprasmiškumas – vadovams neretai tenka dirbti itin neapibrėžtomis sąlygomis, kuomet informacija sprendimus priimančius asmenis pasiekia lėčiau nei pasikeičia pati geopolitinė situacija.

4. lyderių vienišumas – nors vadovų viena iš užduočių – sėkmingai burti bei vienyti darbuotojų komandą, jie nebūtinai patys jaučiasi jos dalimi, kylant karjeros laiptais aukštyn aplinkinė socialinė parama mažėja.

Vadovų profesinės gerovės veiksnių suvokimas išsiskiria savo specifiškumu bei apima tris dimensijas: psichologinę, fizinę ir socialinę (2 lentelė) (Baptiste 2009).

2 Lentelė

Kaip vadovai supranta profesinę gerovę

Psichologinė gerovė	Fizinė gerovė	Socialinė gerovė
Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą	Saugi aplinka	Komandinis darbas
Pripažinimas ir apdovanojimai	Darbinis stresas	Grįžtamasis ryšys
Įvertinimas	Fizinė ir psichinė sveikata	Patyčių vengimas
Atvirumas / Sąžiningumas	Sveikata ir sauga	Mažas pravaikštų skaičius
Skaidrumas		Lankomumo kultūra
Pasitikėjimas		Išlaikymas
Kompetencija		
Laimė		
Įgalinimas		
Pramogos darbe		
Pasitenkinimas pačiu darbu		
Atpalaiduojanti aplinka		
Atsakomybių \ veiklos srities plėtra bei praturtinimas		

Šaltinis: Renee Baptiste, N., 2009. Fun and well-being: insights from senior managers in a local authority. Employee Relations, 31(6), pp.60

Taip kaip ir patys veiksniai, taip ir jų valdymo strategijos vadovų lygmenyje skiriasi, nes patys lyderiai dažniausiai disponuoja tokiais ištekliais kaip autonomija, galia, darbo kontrolė (Hartlaub 2023:107). Vienas iš plačiausiai naudojamų profesinės gerovės valdymo veiksnių įvertinimo metodas yra „trumpasis COPE inventorių“ (brief COPE inventory) – savianalizės klausimynas, skirtas nustatyti, kokias įveikos strategijas naudoja prekybos vadybininkai sudėtingose situacijose ir kaip jie elgiasi su iššūkiais, o pagrindiniai vadovų iššūkių įveikos būdai apima (Birknerova et al 2021):

1. Savęs/ minčių atitraukimas – pasyvaus elgesio strategija, pasireiškianti vadovų polinkiu užsiimti kitomis veiklomis ir nemąstyti apie nerimą keliančią problemą, vertinama kaip neigiamas įveikos būdas.
2. Aktyvus įveikimas – planavimas bei ilgalaikių sprendimų paieška apibrėžiami kaip teigiami įveikos būdai.
3. Neigimas – vadovų nusivylimas ir jausmų slopinimas negebant pripažinti ir priimti nemalonaus įvykio matomi kaip neigiama įveikos strategija.
4. Piktnaudžiavimas psichoaktyviomis medžiagomis – taip pat kaip ir minčių slopinimas ar neigimas, savo emocijų užgniaužimas alkoholiu ar kitomis medžiagomis yra neigiamas įveikos būdas.
5. Socialinė parama – kitų žmonių suteikiama psichologinė parama ir užuojauta, gerų santykių su kolegomis ir šeimos nariais vystymas vertinami kaip teigiami įveikos būdai.
6. Instrumentinė parama – išorinės pagalbos paieška, mentoriaus patarimai taip pat vertinami kaip teigiamas įveikos būdas.
7. Atsiskyrimas/ diasociacija – viena iš problemų vengimo strategijų pasireiškianti nenoru padėti kitiems, procesų vilkinimu ir prarasta motyvacija matomi kaip neigiamas įveikos būdas.
8. „Išsivėdinimas / ventiliacija“ – patenka į problemų vengimo strategijų kategoriją, pasireiškia verbaline neigiamų emocijų išraiška, kaltinimu ir pykčiu bei vertinamas neutraliai.
9. Pozityvaus požiūrio keitimas – pozityvi prieiga prie problemos ar iššūkio vertinami kaip teigiama įveikos strategija.
10. Laiko ir darbų planavimas – aiškus prioritetų apsibrėžimas, laiko valdymo strategijų taikymas bei aktyvus sprendimų įgyvendinimas vertinami kaip teigiami įveikos metodai.
11. Humoras – modernus darbo pajvairinimo metodas, įtraukiamas į darbo praturtinimo kategoriją, kuris matomas kaip malonus ir veiksmingas bendradarbiavimas bei vertinamas neutraliai.
12. Realybės priėmimas ir susitaikymas – vadovų problemų priėmimo metodas pasireiškiantis supratimu, jog situacija yra neišsprendžiama ir nieko negalima pakeisti. Pasireiškia padidėjusiu beviltiškumo ir beprasmybės jausmais, tačiau vertinama labiau kaip teigiama aktyvaus įveikimo strategija.
13. Relingumas ir dvasingumas – vertinami kaip ilgalaikiai teigiamo asmenybės formavimo metodai, kurie prisideda prie teigiamos asmens gerovės, psichinės ir fizinės sveikatos kūrimo, leidžia priimti riziką bei veiksmingai reaguoti į pokyčius.
14. Savęs kaltinimas – taip pat apibrėžiamas kaip problemų vengimo strategija bei vertinami neigiamai.

Tokie streso valdymo modeliai kaip neigimas, piktnaudžiavimas alkoholiu ar narkotinėmis medžiagomis - pakankamai dažnai praktikoje sutinkami metodai, paplitę ne tik tarp aukščiausio lygio vadovų, tačiau šiais laikais vis labiau kalbama apie sveikas streso valdymo praktikas, pvz., sąmoningumą (angl. *mindfulness*), padedančias valdyti emocijas ir stresą darbinėje aplinkoje. Hartlaub et al. (2023:107-111) išskyrė du vadovų gerovės valdymo požiūrius: jau minėtą sąmoningumą bei socialinio tapatumo požiūrį. Asmenys, turintys gerai išvystytą sąmoningumą paprastai geba geriau susidoroti su stresu, nes suvokia stresą kaip iššūkius, o ne kliūtis. Tokį požiūrį pagrindžia ir vadovų streso ir jo įveikimo strategijų tyrimo, atlikto Singapūre, rezultatai, kurie indikuoja, jog vadovų profesinei gerovei svarią teigiamą įtaką turi kvėpavimo pratimai, joga bei meditacijos (Retna 2015:63).

Anot Broadbridge (2002:181), nagrinėjusios mažmeninės prekybos vadovų strategijas kovojant su nerimu ir stresu darbe, standartinio ar tipiško profesinės gerovės veiksmų valdymo būdo nėra, kiekvienas vadovas paprastai turi individualias taktikas kaip susidoroti su sunkumais, tačiau įveikos strategijas galima skirstyti į švelninančias neigiamus patyrimus bei orientuotas į problemos sprendimą. Anot autorės vyresnieji vadovai taikė ne tik į problemų sprendimą orientuotas įveikimo strategijas, bet pasitelkė ir paprastesnes priemones, pvz.: buvimą ryžtingesniais, laiko valdymo modelius, darbą iš namų, o iš švelninančių priemonių vadovai dažniausiai minėjo sveikas streso mažinimo taktikas, taip pat ir skundimąsi šeimynykščiams „emocijų išliejimas/ventiliacija“, į šį būdą taip pat įeina ir humoro jausmo taikymas, pasivaikščiojimas ar pasikalbėjimas su kolegomis. Broadbridge (2002) tyrime, taip pat kaip ir Birknerova (2021) minimas gebėjimas atsijungti nuo darbo įvairių hobijų, fizinių pratimų, laiko su draugais ir šeima dėka, kas iš principo atliepia minčių atitraukimo taktiką. Zumaeta (2019:122) tyrime apie aukščiausių vadovų vienišumą ir rolės keliamus iššūkius buvo nustatytos keturios strategijos, kaip susidoroti su pareigybės reikalavimais: psichologinis ir fizinis „atsijungimas“, sveikas gyvenimo būdas ir socialinio tinklo parama bei asmeninių ambicijų įgyvendinimas (3 lentelė), kuriose dažniausiai atsispindi strategijos, kurias galima taikyti individualiai, pvz.: bėgiojimas, tačiau šių strategijų sėkmingam funkcionavimui neužtenka, todėl išskirti ir pagrindiniai socialinio palaikymo šaltiniai, kurie padeda atrasti paguodą ir reikalingą pagalbą.

3 lentelė

Vadovų profesinės gerovės veiksmų valdymo strategijos

Strategija	Sudedamoji dalis	Pavyzdys
Psichologinis ir fizinis „atsijungimas“	Laiko valdymas	Išėjimas iš biuro nustatytu laiku, griežtos darbo valandos, darbo vengimas savaitgaliais.

Strategija	Sudedamoji dalis	Pavyzdys
Psichologinis ir fizinis „atsijungimas“	Psichologinis atsiskyrimas	Ėjimas į pirtį, meditacija, kelių valandų praleidimas tyloje ir vienetinėje.
Sveikas gyvenimo būdas	Reguliari mankšta	Pilateso treniruotė, dalyvavimas varžybose, triatlone ir kt.
	Gera mityba	Visavertiška ir reguliari mityba, pvz., valgymas kas 3 valandas.
	Geri miego įpročiai	Laikytis miego grafiko, palaikyti ramų miegą.
	Medikamentinė pagalba	
Socialinio tinklo parama	Partneris ir šeima	Svarbu supratingas partneris, nes tokios pozicijos darbas kelia itin didelį spaudimą. Taip pat ir kokybiško laiko leidimas su šeima.
	Pažįstami išorėje, draugai	Tai įtraukia ne tik artimus draugus, bet ir laiko leidimą su kolegomis iš kitų industrijų, dalyvavimą įvairiuose renginiuose, stiprių ryšių kūrimas už savo organizacijos ribų.
	Patarėjai ir konsultantai	Naudojimasis išoriniais patarėjais, tam tikrų darbinių procesų konsultantais, universiteto profesoriais.
Įtakos darymas ir asmeninių ambicijų įgyvendinimas	Mokymas ir mentorystė	Galėjimas įkvėpti kitus, dalintis patirtimi, rekomendacijomis, kaip pasiekti esamos pozicijos, užsiėmimas švietėjiška veikla, įvairių specialių programų įgyvendinimas.
	Asmeniniai pomėgiai	Svarbu gyvenime veikti tai, kam jauti aistrą.

Sudaryta pagal: Zumaeta, J. (2019) 'Lonely at the Top: How Do Senior Leaders Navigate the Need to Belong?', *Journal of leadership & organizational studies*, 26(1), pp. 126, 131-133.

Apibendrinant, aukščiausių vadovų darbo realijos ir krūvis išsiskiria savo specifiškumu, nes jie disponuoja ištekliais ir turi daugiau galios nei eiliniai darbuotojai daryti įtaką savo profesinei gerovei. Jų profesinės gerovės veiksniai gali būti skirstomi į tris tipus: psichologinę, fizinę ir socialinę profesinę gerovę lemiančius veiksniai. Vadovų profesinę gerovę gali lemti pripažinimas ir apdovanojimai, įvertinimas, darbuotojų sąžiningumas, organizacijos skaidrumas, darbdavių įgalinimas, saugi aplinka, grįžtamasis ryšys, patyčių vengimas, mažas darbuotojų pravaikštų skaičius bei lankomumo kultūra. Profesinės gerovės veiksmų valdymą galima apibūdinti kaip orientuotą į problemos sprendimą bei švelninantį situaciją. Valdymo būdai pagal pasekmes fizinei, socialinei ar psichologinei profesinei gerovei gali būti skirstomi į teigiamus ir neigiamus. Pirmiesiems priskiriami psichologinis ir fizinis atsijungimas, sveikas gyvenimo būdas, socialinio tinklo parama, įtakos darymas/asmeninių ambicijų įgyvendinimas. Neigiamiems – neigimas, piktnaudžiavimas psichoaktyviomis medžiagomis, diasociacija.

1.3. Festivalių specifika bei implikacijos profesinei vadovų gerovei

A. Falassi (1987:1) teigia, jog festivalis – tai įvykis, socialinis reiškiny, sutinkamas beveik visose žmonių kultūrose. Anot autoriaus jo dinamiškų choreografinių ir estetinių aspektų spalvinga įvairovė ir dramatiškumas, juos grindžiantys gilios prasmės ženklai, istorinės šaknys ir vietinių gyventojų dalyvavimas visada traukė atsitiktinių lankytojų dėmesį, domino keliautojus ir rašytojus (Falassi et al 1987:1). Menų festivalis yra daugialypė organizacija, suteikianti erdvę meno kūrinių gamybai, eksploatacijai ar interpretacijai, o pats festivalių organizavimas kaip atskiras pogrupis patenka iš vadybinės pusės į renginių sektorių, tačiau turi panašumų ir į pramogų verslą (Kuligowski et al 2023: 126, Getz 2010: 1-2). Todėl festivaliai yra ir turi būti vertinami atskirai nuo renginių industrijos, visų pirma dėka savo orientacijos išskirtinai į šventę ir pramogą, kuri apima daugybę kultūrinių ir socialinių ritualo ir simbolizmo aspektų, o tuo tarpu kiti renginiai gali turėti edukacinę, politinę ar marketinginę paskirtį (Getz et al 2010:30-31). Be to daugelį festivalių rengia ne pelno siekiančios ar vyriausybės organizacijos, susijusios su socialinės ir kultūros politikos sritimis, tad apimdami aibę galimų tikslų, kuriuos reikia įgyvendinti, suinteresuotųjų šalių, kurias reikia įtraukti, festivaliai ir tampa unikalia renginių sektoriaus dalimi (Getz et al: 31). Tai tam tikras bendras kultūros ir renginių organizavimo darinys, kuris išsiskiria savo gebėjimu sujungti darbo ir laisvalaikio organizavimą, ribų tarp vadybos ir rinkodaros laužymu bei darbuotojų motyvavimu per malonumo prizmę, tuo pačiu metu ir to malonumo disciplinavimą savo pusiau struktūruotos veiklos principu (Toraldos et al 2019:318).

Meno festivaliai, nepaisant savo krypties, turi kelis bendrus požymius:

- a) cikliškumą – vyksta panašiu ar tuo pačiu nustatytu laikotarpiu, dažnai vasaromis ir specialioje vietoje, kuri dažnai ir tampa žinoma dėl šio renginio (Abfalter et al 2012: 4);
- b) daugumą festivalių organizuoja ne pelno siekiančios organizacijos, o didelė dalis lėšų padengiama iš valdžios institucijų biudžeto (Getz: 38);
- c) mažas skaičius visus metus dirbančių darbuotojų, lyginant su prisijungiančiais laisvai samdomais bei savanoriaujančiais (kurie festivaliuose tampa kertine šio verslo modelio dalimi) (Getz: 40);
- d) didžiausią išlaidų dalį sudaro honorarai menininkams, atlikėjams (arba mokestis už meno kūrinių) bei su jais susiję kaštai (Getz: 41).

Anot Toraldo ir Islam (2019: 310) festivaliai tiesiogine prasme yra organizacijos forma, metaforine – bendra organizavimo idėja, o istorine – nuolat pasikartojantis ir visur esantis organizavimo elementas, o festivalio užburiančiame, gerai suorganizuotame „chaose“ galime atrasti ir idėjų, kaip

sujungti darbą su malonumu. Visi festivaliai pasižymi tam tikrais specifiniais savo kaip renginių subsektoriaus keliamais iššūkiais:

1. **Aplinkos nestabilumas** – festivaliai tampa *in vivo* susitikimais, kurių metu vyksta gyvas tendencijų ir vertybių formavimas, kita vertus tuo pat metu festivalių organizatoriai susiduria su labai nestabilia aplinka, kurioje jie turi įtvirtinti savo strateginius sprendimus ir konkuruoti dėl ribotų išteklių, tokių kaip turinys (filmai, muzikinės grupės, meno kūriniai ir t.t.), lankytojai, žiniasklaida, finansavimas bei daugybė kitų (Ruling et al 2010: 321).

2. **Kompleksiška žmonių vadyba paremta sezoniniu laisvai samdomu darbu** - festivaliams būdinga pusiau nuolatinė struktūra kuomet nedidelis skaičius nuolatinių darbuotojų, užtikrinančių ištisus metus veikiančią organizaciją, susiduria su keliskart ar kelias dešimtis kartų išsiplėtusia organizacija festivalio laikotarpiu, ko pasekoje vadovų turima informacija turi būti efektyviai perduodama ir iškomunikuojama sezoninėms komandoms (Abfalter et al 2012: 4).

3. **Geografiniai apribojimai** – anot Richards ir Londono (2022) miestai ir juose vykstantys festivaliai siekia vis glaudesnių tarpusavio ryšių, nors ir pats festivalio formatas renginiui sudaro sąlygas dalyvius pasiekti globaliu mastu. Tad anot autorių, natūraliai kyla tokie klausimai: kaip festivalis tampa unikaliu ir pasiūlo kažką ypatingo; kaip išlaikyti unikalią festivalio lokaciją hibridiniuose renginiuose; kas yra festivalis *pokovidiniame* miesto kontekste bei kaip kurti stipresnius ryšius tarp renginių organizatorių ir vietos bendruomenių?

4. **Aukštas inovacijų poreikis** – kaip jau matėme ir anksčiau minėtuose šaltiniuose, festivaliai atlieka svarbų vaidmenį transformuojant tiek rinkos tendencijas, tiek ir kelionių tikslus, tačiau tam, kad šios transformacijos įvyktų, festivalių vadovai turi sąmoningai valdyti savo veiklos sritis, tokias kaip finansavimą, rinkodarą bei programos kūrimą (Carlsen et al 2010: 129). Tyrimo autoriai teigia, kad festivalių vadovai pripažįsta naujovių svarbą, ypač programos ir, kiek mažiau, prekės ženklo kūrimo ir rinkodaros srityse, tačiau festivaliuose vyrauja ne naujovės, o rinkos tendencijų imitacija ir tik nedaugelis supranta pagrindines savo festivalio vertybes, kurios galėtų tapti išskirtiniu pardavimo tašku.

5. **Platus ratas suinteresuotų šalių** – festivaliai yra kultūrinės ir socialinės vertybės, todėl turi ir daugiau suinteresuotų šalių nei kitos pramonės šakų organizacijos: nuo menininkų, prekyviečių savininkų, tiekėjų, finansuotojų, žiūrovų iki vietos gyventojų, kuriems festivalis gali patikti arba ne (Newbold et al 2019:7-8).

Visi šie meno festivalių vadybos ypatumai ir keliama iššūkiai atitenka šių organizacijų aukščiausio lygmens vadovams, kurie ne tik atstovauja festivalius, bet ir priima svarbiausius nutarimus bei kaupią informaciją, kurią artėjant festivaliui turi efektyviai išskirstyti greitai suformuodami

komandas. Anot William J. Byrnes (2022: 12-13) meno organizacijų vadovai privalo turėti ne tik bendrųjų įgūdžių ir gebėjimų planuoti, organizuoti, valdyti, vadovauti bei stebėti organizacinį darbą, bet tuo pačiu ir suvokti kaip meno vadyba vyksta ir kinta skirtingų kultūrinių organizacijų vienetuose visame pasaulyje, suvokti kaip veikia skirtingų meno formų sistemos, vadyba bei praktika ir tai gebėti atlikti aukštos nesėkmės rizikos kontekste. Meno organizacijų vadovų rolės kompleksiskumas kyla ir iš to, jog jie turi išlaikyti pusiausvyrą tarp lyderio, dirbančio valdyboje, bei lyderio, dirbančio su savanoriais, tuo pačiu metu puoselėjant santykius su įvairiomis išorės institucijomis: vyriausybėmis agentūromis verslo bendruomenėmis ar potencialiais mecenatais (Byrnes 2022: 26). Ir visą tai daryti kasdienėje veikloje, kuri dažnai pasižymi nuolatiniu išteklių (ypač laiko, žmonių, biudžeto) trūkumu yra neabejotinai didelis iššūkis (Hausmann et al 2023: 6), ko pasekoje vadovai patiria didelį stresą bei spaudimą tiek priimdami sprendimus susijusius su meniniu turiniu, tiek ir pačio festivalio patrauklumu bei kylančiais organizavimo kaštais (Luonila et al 2020: 114). Anot Jim Volz (2011: 188) pridėjus prie įtampos kupinos, konkurencijos persmelktos darbo aplinkos dar ir kasdienio gyvenimo tikrovę bei trapius asmeninius ryšius, o jei dar pridursime aukštą nedarbo lygį, pervargimą ir menką atlygį – menų pasaulis neretai tampa „derlinga dirva stresui klestėti“.

Tad sudėję nestabilų menų pasaulį su kompleksiška vadyba bei padidintos įtampos aplinka, kurioje sprendimo galia yra sukoncentruota viename ar keliuose asmenyse, galime pastebėti festivalių vadovų siekį visiškai kontroliuoti visus su festivaliu susijusius reiškinius bei įgyti „absoliutaus valdymo“ formą – tam tikrą maksimalizmą, testuojantį personalo galimybių ribas (Kuligowski et al 2023: 115). Praktika rodo, kad lyderiai meno srityje paprastai turi stipresnes emocijas, o kai kuriais atvejais netgi narcizišką temperamentą, nors emocijos ir jautrumas aplinkai yra tinkami kūrybiniam procesams inicijuoti, visgi tokios emocijos kaip pykčio protrūkiai ar negebėjimas savęs kontroliuoti turi akivaizdų neigiamą poveikį lyderio įvaizdžiui (Hausmann et al 2023: 35) ir vidinei savijautai, kas atsiliepia ir bendrame vadovo profesinės gerovės vertinime ir darbinėje festivalio aplinkoje. Kaip bebūtų gaila, kol kas mokslinėje literatūroje randamas tik ribotas kiekis informacijos apie tai kaip festivalių kompleksiskumas veikia jų aukščiausių vadovų gerbūvį darbo vietoje ir nors nuo 2010 metų Getz bei Carlsen tyrimo praėjo daugiau nei 15 metų, straipsnyje išreikšta mintis, jog mokslinėje literatūroje festivalių kūrimui skirta labai mažai dėmesio, o dar mažiau – jų kūrėjams bei asmenims, kurie padėjo juos įkurti, vis dar itin gabi (Getz et al 2010:48).

Ieškant festivalių vadovų profesinės gerovės veiksnių ir jų valdymo teorijų, dėka šaltinių ir tyrimų stokos, tenka atsiremti į kiek platesnį menų ir renginių sektorių. Todėl čia gali pasitarnauti ir individualūs patarimai, kaip vadovai gali suvaldyti tokius profesinės gerovės veiksnus, kaip darbo krūvis ir su tuo

susijęs stresas bei ilgos darbo valandos, aprašomi savi pagalbos literatūroje. Vienas tokios literatūros pavyzdžių būtų Jim Volz ir jo knyga *Life Management and the arts* (2011), kurioje vadovams siūlomi praktiniai streso ir laiko valdymo priemonės. Viena iš profesinės gerovės veiksmų – streso – valdymo strategijos patenka ir į ankstesniuose skyriuose aptartą sveiko gyvenimo būdo modelį: fizinis aktyvumas, savigydos vengimas ar perdegimo stebėjimas per fiziškai išreikštus simptomus, o Jim Volz (2011:6-17,189-191) siūlo tokius praktinius streso įveikos darbe metodus kaip:

a) planavimas: ryto pradėjimas iš vakaro, pasiruošimas šventėms iš anksto, sudėtingų situacijų ir susitikimų tikslinis susiplanavimas kartu su maloniomis veiklomis;

b) priėmimas: savo galimybių suvokimas bei konfliktų vengimas.

Laiko valdymas (planavimas) kaip sąvoka pati iš savęs patenka į COPE inventoriaus profesinės gerovės valdymo veiksmų įvertinimo metodą kaip įveikos strategija, o Zumateos (122) tyrime kaip psichologinio ir fizinio atsijungimo strategijos viena sudedamųjų dalių. Tačiau Jim Volz (Volz 2011: 6-17, 189-191) siūlo specifinius laiko valdymo veiksmus, kuriuos vadovai gali išmėginti siekdami pagerinti savo gerbūvį darbo vietoje, šiuos patarimus galima išskaidyti į kelias dalis:

a) išankstinį pasirengimą: laiko susitikimams numatymą prieš ir po jų;

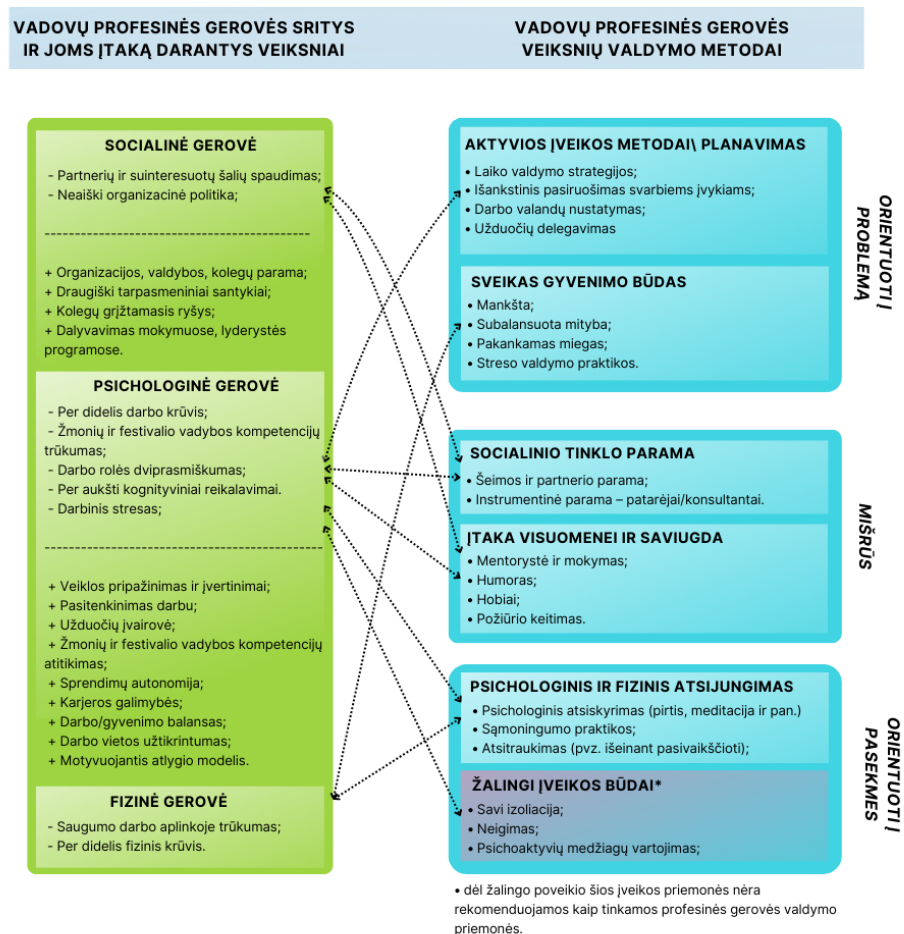
b) trukdžių eliminavimą: laisvų durų politikos pakeitimą į aiškų dienos metu laiką skirtą pasivaikščioti koridoriais bei laisvai pabendrauti su darbuotojais ir išspėsti jų klausimus, nereikalingų ir blaškančių daiktų išmetimu;

c) greitų sprendimų priėmimu: pasikartotinai ant stalo atsirandančių dokumentų įvertinimo ir sprendimo sistemos įgyvendinimu, aiškių lūkesčių darbotvarkėms iškomunikavimu.

Meno festivalis – tai gilią istorinę šaknį turintis socialinis reiškinys bei atskira meno organizacijos vadybos forma. Festivaliai visų pirma traktuojami kaip renginiai, tačiau turintis panašumų į pramogų verslą bei dažniausiai rengiami meno organizacijų. Meno festivaliams būdingas cikliškas, valstybės parama, festivalio laikotarpiu intensyviai išaugantis darbuotojų skaičius bei dideli kaštai, skirti menininkams ir jų darbams apmokėti. Šie bruožai suteikia tiek ir pranašumo, tiek ir iššūkių jų vadovams. Pavyzdžiui, jiems iškyla darbo procesų organizavimo ir veiklos efektyvinimo klausimai dėl staigiai išaugančių komandos poreikių, geografinių apribojimų siekiant išsaugoti festivalių unikalias lokacijas hibridiniuose renginiuose, inovacijų poreikio, kuris didina strateginį vadovų spaudimą kasmet atsinaujinti, atliepti ir transformuoti rinkos tendencijas, bei santykių su itin plataus rato suinteresuotosiomis šalimis valdymo. Todėl visi šie iššūkiai gali pasireikšti kasdien patiriamu stresu ar padidėjusia įtampa, atsiliepiančia profesinei gerovei.

1.4. Meno festivalių vadovų profesinės gerovės veiksnių valdymo modelio konceptualus pagrindimas

Taigi apibendrinant ankstesniame skyriuje išskirtus profesinės gerovės veiksnius, šiame skyriuje konstruojamas meno festivalių profesinės gerovės veiksnių valdymo modelis, konceptualiai pagrindžiant jį sudarančių komponentų ryšius. Jį sudaro du lygmenys (2 Pav.): 1-oji- **vadovų profesinės gerovės sritys ir joms įtaką darantys veiksniai**, kurie gali būti valdomi specifiniais **veiksnių valdymo metodais**, kurie sudaro 2-jį modelio lygmenį.



2 Pav. Meno festivalių vadovų profesinės gerovės veiksnių valdymo teorinis modelis

Sukurta autorės

Profesinės gerovės veiksniai šiame modelyje išskirstyti į tris kategorijas, remiantis Baptiste (2009) siūloma profesinės gerovės koncepcija ir jos trimis dimensijomis, t.y. **socialine, psichologine ir**

fizine, atitinkamai kiekvienoje iš gerovės dimensijų esantys profesinės gerovės veiksniai išskirti į turinčius neigiamą bei teigiamą įtaką profesinei gerovei:

- **Socialinei gerovei poveikį** darantys neigiami veiksniai apima partnerių ir suinteresuotų šalių spaudimą, neaiškią organizacinę politiką, o teigiami – organizacijos bei kolegų paramą, draugiškus tarpasmeninius santykius bei dalyvavimą lyderystės programose (Hartlaub 2023, Litchfield et al. 2016, De Neve et al. 2023, Baptiste 2009).
- **Psichologinei gerovei poveikį** darantys neigiami veiksniai apima per didelį darbo krūvį, darbo rolės dviprasmiškumą, darbinį stresą, o teigiami – veiklos pripažinimą, pasitenkinimą darbu, sprendimų autonomiją (De Neve et al. 2023, Baptiste 2009, Hartlaub 2023, Litchfield et al. 2016).
- **Fizinei gerovei poveikį** darantys veiksniai apima neigiamus veiksnius kaip saugumo darbo aplinkoje trūkumą ar per didelį fizinį krūvį/įtampą (Baptiste 2009, De Neve et al. 2023, Hartlaub et al. 2023).

Vadovų profesinės gerovės veiksmų valdymo metodai sudaro didžiausią šio modelio dalį, nes tiek savo kilme, tiek ir valdymo priemonėmis jos yra labiausiai orientuotos į praktinį taikymą bei apibendrinus vadovų profesinę gerovę ir festivalių vadybos ypatumus, leidžia suformuoti prevencinius neigiamų veiksmų mechanizmus bei kurti ilgalaikę tiek asmeninę, tiek ir organizacinę darną. Minėti metodai šiame modelyje išskirti į tris kategorijas pagal savo sprendimo būdą:

1. **orientuotos į problemą** (sveikatos stiprinimą ir atsparumo stresui didinimą bei darbinių iššūkių mažinimo strategijas):
 - a. **aktyvaus problemų įveikimo / laiko planavimo grupė** (plačiau nagrinėta Volz (2011) knygoje apie vadovavimą teatro organizacijoms) - apima laiko valdymo strategijas, pasiruošimą svarbiems įvykiams iš anksto, darbo valandų nustatymą ir pan.
 - b. **sveikas gyvenimo būdas** - apima mankštą, subalansuotą mitybą, pakankamą miegą, medikamentinę pagalbą bei streso valdymo praktikas (Volz 2011 ir Zumaeta 2019).
2. **mišrios** (pasižymi tiek orientuotinomis į problemą įveikos priemonėmis, tiek ir orientuotinomis į pasekmes):
 - a. **socialinio tinklo parama** - apima orientuotas į pasekmes sudedamąsias kaip kad šeimos bei partnerio paramą bei orientuotas į problemą - instrumentinę paramą/patarėjus bei darbinių procesų konsultantus (Zumaeta 2019).

- b. **įtakos visuomenei darymas ir asmeninių ambicijų įgyvendinimas** - apima mentorystę ir mokymą, humorą, hobius ir požiūrio keitimą (Zumaeta 2019 , Birknerova et al. 2021).

3. **orientuotos į pasekmes** (suprastėjusios sveikatos, emocijų, streso mažinimo praktikos):

- a. **psichologinis ir fizinis atsijungimas** - apima lankymąsi pirtyje, meditaciją, sąmoningumo praktikas, atsitraukimą išeinant pasivaikščioti bei dvasingumą/religingumą (Zumaeta 2019, Broadbridge 2002 ir Birknerova et al. 2021).
- b. **žalingi įveikos būdai** – ši priemonė apjungia Birknerovos et al. (2021) paminėtus būdus, pvz., psichoaktyvių medžiagų naudojimą, saviizoliaciją, problemos neigimą ir kt., tačiau dėl žalingo poveikio šios įveikos priemonės nėra rekomenduojamos kaip tinkamos profesinės gerovės valdymo priemonės.

Profesinės gerovės veiksmų skirstymą į neigiamus ir teigiamus, taikomą šio tyrimo modelyje, galima paaiškinti **darbo reikalavimų ir išteklių modeliu** (Bakker et al. 2007), kuriame teigiama, kad visų profesijų darbo veiksmus galima suskirstyti į dvi kategorijas, pirmoji nurodo darbo reikalavimus, kurie gali apimti fizinius, psichologinius, socialinius ar organizacinius darbo aspektus bei ilgainiui nulemia ar individas patiria didelį darbo krūvį ir spaudimą. Antroji kategorija - darbo vietos ištekliai yra būtini darbo reikalavimams įgyvendinti ir motyvuoja darbuotoją efektyviai įveikti iškylančius sunkumus. Darbo išteklių ir reikalavimų sąveikia nulemia darbe patiriamą įtampą bei gali sušvelninti neigiamą reikalavimų poveikį. Šio tyrimo pristatomame meno festivalių vadovų profesinių gerovės veiksmų valdymo modelyje darbo reikalavimai atliepia neigiamus profesinės gerovės veiksmus, o ištekliai nurodo teigiamus profesinės gerovės veiksmus, kurie atitinkamai kompensuoja ir padeda įveikti neigiamas patirtis.

Profesinės gerovės veiksmų valdymo prieigas galima paaiškinti **transakcine streso ir jo įveikimo teorija** (Lazarus et al 1984), kuri teigia, kad stresas priklauso nuo subjektyvių kognityvinių sprendimų, kurie kyla iš dinamiškos asmens ir aplinkos sąveikos, todėl nėra vienas įvykis ar situacija nėra savaime laikomi kaip stresą keliantys, nes tik pačiu individo vertinimu situacija įgyja grėsmės arba žalos vertę, ir tik subjektyvus žmogaus vertinimas leidžia nuspręsti, ar jis turi pakankamai išteklių (įveikos metodų ir kontrolės galimybių), kad galėtų atitikti situacijos keliamus reikalavimus (Zakowski et al. 2001: 158). Asmeninis stresoriaus įvertinimo procesas nulemia ir įveikos strategijas/metodus, kurios atitinkamai gali būti orientuotos į **problema** bei apimti tiesioginį problemos ar streso veiksmo sprendimą arba į **emocijas** (šio darbo teoriniame modelyje įvardijamas kaip pasėkmes) bei apima veiksmus

mažinančius streso sukeltas emocijas ir nurodo tokias įveikos priemonės: atsiribojimą, kaltinimą arba meditaciją; žmonės yra labiau linkę rinktis emocinį susidorojimą kuomet susiduria su situacijomis, kurių negali pakeisti (Kivak 2020) ir atitinkamai labiau orientuotą į problemos sprendimą kuomet jaučia daugiau kontrolės. Remiantis šia teorija galima paaiškinti ir meno festivalių vadovų profesinės gerovės veiksmų valdymo teoriniame modelyje nurodomų profesinės gerovės veiksmų ir jų valdymo metodų sąsajas. Lengviau kontroliuojami veiksniai, pvz., socialinėje veiksmų grupėje esanti organizacinė politika, kuriai vadovai gali turėti įtakos, valdomi būdais, kurie sutelkti į instrumentinės pagalbos paieškas už organizacijos ribų. Tačiau tokie veiksniai kaip didelis darbo krūvis ar stresas gali atsirasti netikėtai, tad ir jų įveikos būdas tuomet gali pareikalausiti atsitraukimo ar sąmoningumo praktikų. Atitinkamai psichologinės ir fizinės vadovų profesinės gerovės veiksmų kategorijos apima vadovų tiesiogiai kontroliuojamus dėmenis kaip, pvz., saugi darbo aplinka, ir tiesiogiai nepriklausančius nuo vadovų, kaip pvz.: išorinis veiklos pripažinimas. Todėl ir šių dviejų veiksmų kategorijų valdymo metodai apima tiek ir orientuotus į problemos sprendimą, tiek ir į pasekmes orientuotų bei persidengiančių – mišrių, įveikos būdų kategoriją.

Teoriniame modelyje integruotų metodų pasirinkimą galima paaiškinti remiantis Brummelhuis ir Baker (2012) **profesinio ir privataus gyvenimo integravimo modeliu**, kuris remiasi socialinių vaidmenų teorija, teigiančia jog kiekvienas socialinis vaidmuo turi savo reikalavimus. Kadangi vienas asmuo gali atlikti daugelį socialinių vaidmenų su tik vieno asmens disponuojamais ištekliais (psichiniais, emociniais, finansiniais ir kt.), vieno vaidmens dominavimas kitų atžvilgiu gali sukelti konfliktą. Ši prieiga plačiai naudojama aiškinant asmeninio ir profesinio arba darbo ir asmeninio gyvenimo derinimo būdus. Įtampos, kurios kyla vienam vaidmeniui reikalaujant daugiau išteklių (pvz., laiko) iš kito, sukuria konfliktą tarp, pvz., profesinio ir privataus gyvenimo. Šis apibrėžiamas kaip procesas, kurio metu profesinės srities reikalavimai eikvoja asmeninio gyvenimo vaidmens ar vaidmenų išteklius ir trukdo individui pasiekti rezultatus kitoje srityje. Kita vertus, tie patys ištekliai gali būti panaudojami tiek privačiame, tiek profesiniame gyvenime. Iš to kyla socialinių vaidmenų praturtinimas, kuris suprantamas išteklių didinimo strategija. Sukaupiti ištekliai gali būti panaudojami geresniems rezultatams tiek namuose, tiek darbe pasiekti (Brummelhuis et al. 2012: 545). Anot Brummelhuiso ir Bakerio (2012: 549-550), vaidmenų praturtinimo prieiga priklauso nuo kontekstinių išteklių - socialinio tinklo, aplinkinių pagarbos, meilės, artimųjų pagalbos. Jie tampa atspirties tašku profesinio ir privataus gyvenimo išteklių praturtinimo procesui ir gausina kitus asmeninius išteklius: nuotaiką, psichologinį atsparumą ar savivertę. Ši teorija siūlo aiškinti socialinių vaidmenų praturtinimą ir konfliktą tarp jų keturiais požiūriais:

1. *kontekstinių darbo reikalavimų* (pvz., darbo krūvio) *požiūriu*, darbo reikalavimai mažina asmeninio gyvenimo srities rezultatus (pvz., laisvalaikio realizaciją). Dėl asmeninių (energijos) išteklių praradimo kyla profesinio ir privataus gyvenimo konfliktas, kurį paprastai siekiama mažinti/švelninti.
2. *kontekstinių darbo išteklių* (pvz., darbo autonomija) *požiūriu*, darbo ištekliai gerina namų srities rezultatus (pvz. kokybiškus vakarus su vaikais). Dėl asmeninių (laiko) išteklių įgijimo atsiranda profesinio ir privataus gyvenimo praturtinimas.
3. *kontekstinių namų reikalavimų* (pvz., konfliktai su partneriu (-e)) *požiūriu*, namų reikalavimai mažina darbo rezultatus (pvz., efektyvų sprendimų priėmimą). Dėl asmeninių (pasitikėjimo savimi) išteklių praradimo kyla privataus ir profesinio gyvenimo konfliktas, kurį paprastai siekiama mažinti/švelninti.
4. *kontekstinių namų išteklių* (pvz., šeimos instrumentinė pagalba) *požiūriu*, namų ištekliai gerina darbo rezultatus (pvz. naujų idėjų kokybiškas implementavimas). Dėl asmeninių (žinių) išteklių įgijimo atsiranda privataus ir profesinio praturtinimas.

Remiantis profesinio ir privataus gyvenimo integravimo teorija galima daryti prielaidą, jog vadovų profesinės gerovės veiksniai ir jų valdymo metodai sukuria dinamišką, nuolat judantį ciklą, kuriame vadovų pasirenkami profesinės gerovės veiksnų valdymo metodai nulemia, ar individas sukaupia pakankamai asmeninių išteklių, kad galėtų toliau valdyti tuos pačius ar naujai kylančius veiksnus. Tokiu būdu susiformuoja tiesioginis grįžtamasis ryšys, kuriame sėkmingai sukaupiti ištekliai praturtina, o išteklių stoka inicijuoja nuostolių ciklą, pavyzdžiui:

1. **Vadovai rinkdamiesi į problemą orientuotus įveikos metodus** ir priemones: užduočių delegavimą darbe, sutaupo asmeninius išteklius, pvz.: energiją, kurią vėliau gali panaudoti laiko su šeima praleidimui, sportui, kokybiškam miegui, kurie tuo tarpu tiesiogiai veikia koncentraciją ir efektyvių sprendimų priėmimą darbe bei gali padėti suvaldant darbo krūvį.
2. **Vadovai rinkdamiesi mišrų įveikos metodą:** prieigą prie iššūkių per humorą, kaupia bei pagerina vidinius emocinius išteklius, kurie tuo tarpu atsispindi stipresniais vedybiniais santykiniais, o šie pasireiškiantys partnerio parama ir išaugusiu pasitikėjimu savimi leidžia darbe vystyti geresnius tarpasmeninius santykius ar išvengti vadovų vienišumo.
3. remiantis profesinio ir privataus gyvenimo integravimo teorija, trečioji kategorija – **į pasekmes orientuoti įveikos būdai** atliepia tas situacijas kuomet reikalavimai viršija turimus išteklius ir reikia „gelbėti“ išsekusius resursus tiek žalingomis priemonėmis, kurios suteikia trumpalaikį palengvėjimą, tiek ir ilgalaikėmis: meditacija, religingumas, kurie ilgalaikėje prizmėje padeda

atkurti pusiausvyrą. Tokie metodai ypač reikšmingi staigiai išryškėjus privataus ir profesinio gyvenimo konfliktui bei atsiradus poreikiui atrasti greitai suveikiančias įveikos priemones.

Kalbant apie profesinio ir privataus gyvenimo integravimo modelį svarbu atkreipti dėmesį, jog abi dedamosios (darbas ir namai / šeima) moterų ir vyrų kontekste suprantamos bei patiriamos skirtingai. Profesinis kelias ir privatus gyvenimas visgi dažnai tampa sudėtingiau integruojamais ir sukelia papildomų iššūkių, kuomet atsiranda vaikai ir papildomos atsakomybės už darbo ribų. Moterys vis dar dažniau atsakingos už šeimos gyvenimą nei vyrai (Cuellar-Molina et al. 2018:3). Kai kuriuose sociokultūriniuose kontekstuose galima matyti pokytį, perėjimą nuo tradicinio tėvystės modelio prie labiau įsitraukiančio į šeimyninį gyvenimą, vis tik šis perėjimas gali būti problematiškas, tėčiai organizacijų kontekste yra nepastebimi, nes idealaus darbuotojo susitelkiančio tik į darbą ir nevaržomo kitų įsipareigojimų vaizdas tiesiogiai koreliuoja su tradicine lyčių ideologija (Pučėtaitė et al. 2020: 192, Kangas et al. 2019: 1433). Todėl svarbu atkreipti dėmesį į tai, su kokiais iššūkiais susiduria abi lytys, ypač turinčios partnerius ir vaikų, profesiniame gyvenime, bei privačiame, nes tiek vyrams, tiek ir moterims, užimantiems vadovaujančias pareigas, tenka dirbti ilgas darbo valandas, ko pasekoje vadovai (-ės) paaukoja savo laiką hobiams, laisvalaikiui ar poilsiui (Cuellar-Molina et al. 2018:1, Pučėtaitė et al. 2020: 186).

Vienas pagrindinių skirtumų tarp vyrų ir moterų profesinio bei privataus gyvenimo integravimo patirčių yra stresas, kylantis iš visuomenėje nusistovėjusios organizacinės ir sociopolitinės kultūros – kuomet darbe moterys turi atsilaikyti vyrų dominuojamose pozicijose ir joms priešiškoje aplinkoje, o namuose tapti švelnesne ir supratinga partnere (Kinneer et al. 2024), vyrai tuo metu dažnai yra priversti priimti pareigas darbe rimčiau už pareigas šeimoje, taip sutrumpinant tėvystės atostogas ar atsisakant kitų teisės aktų numatytų galimybių praleisti laiko su savo vaikais (Pučėtaitė et al. 2020: 191). Vieni pagrindinių vyrų vadovų profesinio ir privataus gyvenimo konfliktų sprendimo būdai apima požiūrio keitimą, kaip pvz.: konfliktų priėmimo kaip natūralaus bei laikino proceso, socialinio tinklo paramą, pvz.: partnerės ar išorinių žmonių pagalbos pasitelkimas vaiko priežiūros ar namų ruošos atvejais (Pučėtaitė et al. 2020: 192-193). Kitaip nei vyrai, anot Kinneer ir Naidoo 2024 tyrimo, moterys dažniau kaip įveikos priemonę renkasi fizinį ir psichologinį atsijungimą, kaip pvz.: atsipalaidavimą žiūrint televizorių ar rašant dienoraštį ir rečiau kreipiasi pagalbos į artimą socialinį ratą (Kinneer et al. 2024:7).

Meno festivalių vadovų profesinės gerovės veiksmų valdymo modelį sudaro dvi pagrindinės ir tarpusavyje sąveikaujančios dalys: 1) meno festivalių vadovų profesinės gerovės sritys ir joms įtaką darantys veiksniai ir 2) meno festivalių vadovų profesinės gerovės veiksmų valdymo metodai. Veiksniai suskirstyti į atitinkamas žmogaus gerovės kategorijas: fizinę, psichologinę bei socialinę. Tuo tarpu

vadovų profesinės gerovės valdymo metodai pagal savo sprendimo būdą suskirstyti: orientuotus į problemą, į pasekmes bei mišrius. Remiantis transakcine streso ir jo įveikimo teorija (Lazarus et al. 1984) šiame modelyje meno festivalių vadovų profesinės gerovės veiksniams įtaką darančios sąlygos kyla iš dinamiškos meno festivalių vadybos aplinkos, kurioje šie veiksniai egzistuoja ir tik vadovų individualus šios aplinkos vertinimo procesas nulemia ar veiksniai bus įvertinti kaip grėsmę keliantys stresoriai bei koks įveikos metodas bus taikomas: orientuotas į problemą, mišrus ar orientuotas į pasekmes - atitinkamai įveikos strategija pasirenkama atsižvelgiant į tai, kiek individas jaučia kontrolę esamoje situacijoje. Vadovų taikomų profesinės gerovės veiksnų valdymo metodų ir priemonių pasirinkimo aiškinimą geriausiai apibūdina profesinio ir privataus gyvenimo integravimo modelis (Brummelhuis et al. 2012). Remiantis Brummelhuis ir Baker teorija, vadovų profesinė gerovė ir pasirenkami valdymo metodai sudaro dinamišką, vienas kitą tiesiogiai veikiantį ciklą. Profesiniame ir privačiame gyvenimuose sukaupti asmeniniai ištekliai leidžia efektyviau valdyti profesinės gerovės veiksnius, o jų stoka gali inicijuoti nuostolių grandinę.

2. EMPIRINIS FESTIVALIO VADOVŲ PROFESINĖS GEROVĖS VEIKSNIŲ VALDYMO TYRIMAS

Empiriniu tyrimu bus siekiama papildyti pirmoje šio darbo dalyje suformuotą meno festivalių vadovų profesinės gerovės veiksnių valdymo teorinį modelį. Kadangi meno festivalių aukščiausių vadovų sampratos apie profesinės gerovės veiksnius ir jų valdymą nėra pakankamai ištirti, šis empirinis tyrimas leis susidaryti gilesnį ir tikslesnį supratimą apie tai, kaip meno festivalių vadovai supranta savo profesinę gerovę, kas ją veikia, kokiomis (ilgalaikėmis ir trumpalaikėmis) priemonėmis siekia ją valdyti. Tyrimo pabaigoje pakoreguotas esamas modelis leis sukurti meno festivalių vadovų profesinės gerovės valdymo pasiūlymus tiek patiems vadovams, tiek ir meno organizacijoms.

2.1. Tyrimo metodologija

Empiriniu tyrimu keliamas klausimas: kaip meno festivalių vadovai valdo profesinės gerovės veiksnius?

Tyrimo objektas: meno festivalių vadovų profesinės gerovės veiksnių valdymas.

Tyrimo tikslas: atskleisti kaip meno festivalių vadovai valdo profesinės gerovės veiksnius.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išskirti meno festivalių vadybos specifikos keliamus iššūkius meno festivalių vadovų profesinei gerovei.
2. Identifikuoti meno festivalių vadovų profesinės gerovės veiksnius.
3. Išanalizuoti meno festivalių vadovų profesinės gerovės valdymo metodus.
4. Remiantis empirinio tyrimo rezultatais patikslinti meno festivalių vadovų profesinės gerovės veiksnių valdymo teorinį modelį.

Tyrimo pobūdis: kadangi šio darbo centre yra konkrečios, siauro tyrimo lauko, asmenybės, vadovaujančios meno festivaliams (maža tikslinės grupės imtis neleidžia atlikti validaus kiekybinio tyrimo šiuo atveju) – buvo pasirinkta kokybinio tyrimo prieiga, kuriuose individas nagrinėjamas kaip unikali asmenybė, sociologiniams reiškiniams suteikianti specifinę prasmę, o tyrimo tikslu tampa šios giluminės prasmės išaiškinimas ir interpretavimas (Tidikis 2003:358). Tyrimu bus siekiama papildyti jau suformuotą teorinį modelį, nes teoriniai profesinės gerovės veiksniai ir jų valdymo priemonės, nustatyti

praėjusiame darbo skyriuje, gali įgyti kitokią vertę festivalių kontekste, apie kuriuos, kaip jau ir minėta anksčiau, yra labai mažai žinoma, o siūlomas modelis yra labai preliminarus.

Tyrimo strategija: šio tyrimo metu bus pasitelkta dedukcinė tyrimo strategija, kuria: „siekiama tikrinti (esamas) teorijas siekiant eliminuoti klaidingas ir patvirtinti likusias (neeliminuos) (Novelskaitė 2010:6).“ Šiame darbe bus testuojamas teorinis modelis, suformuotas jau egzistuojančių tyrimų pagrindu, siekiant patikrinti, kokie profesinės gerovės veiksniai būdingi specifiskai meno festivalių vadovams ir kokias jų valdymo strategijas jie taiko bei eliminuoti tuos, kurie nepasitvirtins.

Tyrimo instrumentas – interviu: kokybinio tyrimo metu bus atliekamas **interview**, kuris: „leidžia įžengti į kito žmogaus perspektyvą, o kokybinis interviu remiasi prielaida, kad kitų žmonių perspektyva yra prasminga, pažintina ir gali būti aiškiai išsakyta (Gaižauskaitė ir kt.2016: 16). Interview - vienas iš efektyviausių kokybinio tyrimo metodų, kurio metu informacija gaunama tiesiogiai apklausiant respondentą bei garantuojant didesnę patikimumą nei kad pvz. anketinio metodo metu (Tidikis 2003: 465). Kadangi šio tyrimo centre yra meno festivalių vadovų individualios patirtys ir unikalūs profesinės gerovės veiksnių valdymo metodai, todėl bus atliekamas **pusiau struktūruotas kokybinis interviu**, su iš anksto numatytais atvirais klausimais ir jų eilės tvarka, kad būtų galima palyginti apklausiamų meno festivalių vadovų atvejus (Gaižauskaitė ir kt.2016: 20). Tyrimo klausimynas buvo suskirstytas į 5 dalis / temas (1 PRIEDAS):

- Bendrieji klausimai – šią teminę grupę sudaro 2 klausimai apie festivalių vadovų(-ių) patirtį bei organizacijų veiklos procesus.
- Vadybiniai festivalių organizavimo iššūkiai – šioje grupėje taip pat yra du klausimai, skirti išsiaiškinti apie festivalių vadovų patiriamus iššūkius.
- Asmeninis gyvenimas ir laisvalaikis – šią teminę grupę sudaro 2 klausimai, pirmasis klausimas dar turį jį papildantį klausimą, kurie skirti išsiaiškinti apie festivalių vadovų asmeninius įsipareigojimus bei laisvalaikį ir darbo-gyvenimo balanso palaikymą.
- Teigiami veiksniai ir profesinė gerovė – šioje grupėje taip pat yra du klausimai apie teigiamus veiklos veiksnius bei principus, kurie padeda festivalių vadovams užsitikrinti profesinę gerovę.
- Išorinė parama – šią temą sudaro 1 klausimas apie kultūros sektorių valstybiniu lygmeniu ir jo paramą meno festivalių vadovams.

Tiriamieji ir tyrimo imtis: tyrimo rezultatams surinkti bus apklausiami meno festivalių Lietuvoje vadovai. Kadangi šio kokybinio tyrimo laukas pakankamai siauras, todėl visų pirma reikia apsibrėžti meno festivalių tipus (Waldemar 2014; Silber et al. 2010:20):

- muzikos.

- vaizduojamasis menas ir amatai.
- folkloro / tradicinių menų.
- teatro.
- literatūros.
- kino.
- šokio.
- tarpdisciplininiai.

Meno festivaliai varijuoja ne tik savo dydžiu, bet ir reprezentuojamų menų skaičiumi, specifika bei vadybiniais iššūkiais, todėl šio tyrimo atlikimui pasirinkta **kriterinė atranka**, ieškomi panašūs, festivalius jungiantys veiksniai, kad gautus duomenys būtų galima kuo veiksmingiau ir kokybiškiau palyginti, taip išvedant galutines rekomendacijas. Festivalių imtis sudaryta pasitelkiant Lietuvos kultūros tarybos (LTKT) 2024 remiamų festivalių sąrašą bei Lietuvos didžiųjų miestų: Vilniaus, Kauno ir Klaipėdos miestų 2024 metais finasuotų projektų atskaitomis, taikant papildomus kriterijus kaip:

1. Festivaliai turėjo būti pasikartojantys.
2. Siekiant sudaryti panašaus masto ar bent panašių organizacinių iššūkių imtį, į atrinktų festivalių grupę nepateko festivaliai nukreipti į bendruomenes, mažumas bei vaikus. Todėl analizuojant rėmimo duomenis, nustatyta, jog parama iš LTKT turėjo siekti bent 15000 Eur ir daugiau, o miestų parama turėjo siekti bent 12000 Eur. Mažesnę sumą gaunantys festivaliai dažniausiai būna nukreipti arba į jau minėtas mažumas, religines bendruomenes ar rajonus arba būna skirta sklaidai ir kokios nors programos pristatymui užsienio renginiuose ar festivaliuose, o ne pagrindinės veiklos įgyvendinimui. Todėl jų išpildymas nereikalauja 1.3. dalyje aprašytos meno festivalio specifikos, kuri gali daryti įtaką meno festivalių vadovams.

Pritaikius šiuos kriterijus, tyrimo imtį sudarė 53 festivaliai, o interviu buvo paimti iš 10 šių festivalių vadovų. Anot L. Rupšienės (2007: 34-35) taikant interviu metodą, rekomenduojama tyrimo imtis yra tarp 5-30 žmonių, o atliekant kokybinį tyrimą tyrėjas gali arba numatyti iš anksto imties dydį, arba nenumatyti, bet rinkti duomenis iki kol pastebimas pasikartojimas bei numatyti preliminarų dydį, o renkant duomenis jį išplėsti. Atliekant šį tyrimą ties 6 -7 informantų pastebėtas duomenų panašumas, tad dar praplėtus apklausą į kitus festivalių tipus, manoma, kad buvo pasiektas duomenų prisotinamumas ir pakankamas informantų skaičius. Informantų atsakymai pateikti citatomis, nekoreguojant jų kalbos.

Tyrimo etika: Su festivalių vadovais buvo susisiekiama asmeniškai elektroniniu paštu, juos kviečiant sudalyvauti tyrime – prisistatant, glaudžiai supažindinant su tema bei atsakant į klausimus apie

temą ar iki šiol atliktą darbą. Taip pat informantams, išreiškusiems poreikį pirma susipažinti su klausimais prieš interviu, buvo išsiunčiamas pirminis klausimynas.

Informantų įsitraukimas į darbą buvo pagrįstas savanorišku dalyvavimu, visiems respondentams prieš pradedant interviu buvo paaiškinta apie jų duomenų pateikimą tyrimo metodologinėje dalyje bei leidžiant pasirinkti ar pašnekovai norėtų, kad jų atsakymai būtų nuasmeninami ir pateikiami anonimiškai. Kadangi 2 pašnekovai iš 10 paprašė savo atsakymus pateikti anonimiškai, todėl buvo pasirinkta bendra užkoduotų atsakymų sistema ir kiekvienam festivaliui priskirtas skaičius:

- Muzikos festivalis – *Int1*
- Etno festivalis – *Int2*
- Teatro festivalis – *Int3*
- Karnavalo festivalis – *Int4*
- Kino festivalis – *Int5*
- Muzikos festivalis – *Int6*
- Muzikos festivalis – *Int7*
- Cirko festivalis – *Int8*
- Šiuolaikinio meno festivalis – *Int9*
- Scenos menų festivalis – *Int10*

Taip pat visų dalyvių buvo atsiklausta – ar jų atsakymus galima įrašinėti, prieš prasidedant interviu. Minėti įrašai saugomi tyrimo organizatorės slaptažodžiu apsaugotoje skaitmeninėje laikmenoje iki 2026-01-16, po to bus sunaikinti.

Interviu metu buvo laikomasi kokybinio tyrimo etikos, plačiau aprašomos I. Gaižauskaitės bei N. Valavičienės (2016) vadovėlyje. Interviu metu buvo siekiama laikytis neutralios pozicijos, nevertinti tyrimo dalyvių, nesivelti į diskusijas, taip pat išlikti refleksyvia bei valdyti ir skatinti interviu papildomais, tikslinamaisiais klausimais (Gaižauskaitė et al. 2016:56).

Tyrimo procesas: Pirmojo etapo metu - spalio mėnesį buvo kuriamas tyrimo dizainas, nustatomi tikslai, apsibrėžta tyrimo imtis, šio etapo metu taip pat buvo suformuluoti tyrimo klausimai, kurie eigoje, atsižvelgiant į interviu dinamiką, buvo koreguojami.

Antro etapo metu buvo išsiųsti pirmieji laiškai atsirinktiems festivalių vadovams, kurie disponavo didžiausiais rėmimo biudžetais. Laiškai buvo siųsti 5 etapais, vienu metu išsiunčiant po 5 – 7 laiškus galimiems respondentams, kadangi festivalių vadovai buvo pakankamai aktyvūs, tad komunikacija išskirstyta į kelias dalis, kad būtų galima rasti abiem pusėms tinkamą susitikimo laiką ir formą. Interviu vykdyti 2025 metų lapkričio – gruodžio mėnesiais, pasitelkiant MS Teams bei Google meets

programėles, duomenys surinkti ir užfiksuoti garso įrašuose nuo 40 minučių iki 1 val. 30 minučių trukmės.

Trečias etapas prasidėjo surinktus duomenis transkribuojant bei užkoduojant ir priskiriant kiekvienam pašnekovui atitinkamą numerį: Int1, Int2, Int3 ir t.t., atitinkamai bendra transkripcijų apimtis -113 psl. Tarp atsakymų buvo ieškoma pasikartojančių informacijos vienetų arba išsiskiriančių požymių, veiksmų, kurie atliepia temą.

Duomenų analizė: Surinktų interviu transkripcijos buvo analizuotos pasitelkiant teminės analizės metodą, kuris yra skirtas identifikuoti, analizuoti bei pateikti surinktų duomenų temas, tai pakankamai lankstus analizės metodas, leidžiantis tyrėjui pademonstruoti platų analitinių galimybių spektrą (Braun et al 2006). Anot Penkauskienės ir Rupšienės (2025:180) teminė analizė yra metodas „taikomas sistemingai tvarkant ir interpretuojant sudėtingus duomenų rinkinius, o pasikartojančios ir refleksyvos duomenų analizės pagrindu tampa aiškiai suvokiamų ar paslėptų reiškinių iškėlimas tekste, jų konceptualizavimas ir grupavimas į įvairių pogrupių temas bei rezultatų atvaizdavimas bendrame paskirų analizės vienetų žemėlapyje.“

Pradinių kodų generavimas prasidėjo identifikuojant prasminius vienetus, pirminiai – frazės pvz. darbo krūvis ar laiko planavimas, antriniai – sakiniai, kurie atitinkamai buvo sujungti į platesnes temas, o šios apibendrintos trimis aukštesnio lygmens kategorijomis suformuotomis konceptualaus tyrimo modelio pagrindu – meta temomis kaip pvz. iššūkiai ir neigiami PG veiksniai, teigiami PG veiksniai, iššūkių valdymas. Meta temų skirstymui pasitelkta psichologinių ir organizacinių veiksmų logika: stresoriai, apsauginiai/stiprinantys veiksniai ir įveikos mechanizmai. Kiekvienam interviu buvo sukurta po individualų temų žemėlapi. Išanalizavus visus tiriamųjų atsakymus buvo sukurti bendri tematiniai žemėlapiai pagal išryškėjusias 3 meta-temas.

Tyrimo ribotumai: sudaryta festivalių imtis apėmė daugiau nei 50 festivalių, todėl galima būtų testuoti modelį ir apklausos metu, išskirstant festivalius pagal temas bei komandos ar biudžeto dydį. Kadangi interviu truko apie valandą, kai kurios temos galėjo būti nepakankamai išanalizuotos, o jautresnes temas apie asmeninį gyvenimą dalyviai galėjo nutylėti.

2.2 Meno festivalių vadovų profesinės gerovės veiksmų valdymo empirinio tyrimo rezultatai

Festivalių kontekstas: festivaliai, kurių vadovai sutiko duoti interviu, yra sėkmingi ir jau žinomi pramogų ir laisvalaikio rinkoje. Dauguma festivalių, kurių atstovai teikė informaciją, gyvuoja jau

daugiau kaip 20-30 metų, o keli veiklą vykdo pastarąjį dešimtmetį. Beveik visi apklausti vadovai savo pareigas eina mažiausiai 5 metus, kai kurių veiklos laikas siekia ir 20 metų. Didžioji dauguma apklaustų festivalių vykdo papildomas veiklas ir projektus, ko pasėkoje jiems festivalis – pagrindinis ir didžiausias jų organizacijos veiklos kasmetinis rezultatas. Kai kuriems festivalių vadovams pats festivalis yra tik papildoma ir antrinė veikla, einanti šalia jų pagrindinio darbo. Kiekvieno iš tyrimo dalyvių kontekstas aptartas atskirai detaliau bei palyginamas tarpusavyje (4 lentelė).

4 lentelė

Apklaustų festivalių ir jų vadovų(-ių) charakteristikos

	Int 1	Int 2	Int 3	Int 4	Int 5	Int 6	Int 7	Int 8	Int 9	Int 10
Vadovavimo trukmė	5 m.	8 m.	6 m.	~3 m.	~20 m.	~20 m.	~25 m.	~10 m.	5 m.	~10 m.
Festivalio amžius	~30 m.	> 30 m.	>20 m.	~10 m.	~20 m.	~30 m.	~30 m.	~10 m.	~30 m.	~10 m.
Nuolatinė komanda	3	12-13	10-12	2	5-6	3	10	5-6	7	6
Komanda festivalio metu	7 + savanoriai	> 100	?	Iki 12	130-160	50	120	100	50-75	Iki 134

Int1 – festivalis organizuojamas jau beveik 30 metų, o festivalio vadovės(-o) pareigas eina 5 metus. Komandoje visus metus dirba iš viso 3 žmonės (vadovė(-as), koordinatorius bei buhalteris). Pačio festivalio laikotarpiu prisijungia dar 4 komandos nariai: fotografas, dizaineris, video animatorius, žmogus, ruošiantis straipsnius bei savanoriai. Be pagrindinės festivalio veiklos, juridinis vienetas taip pat organizuoja renginius pagal gautas projektines lėšas.

Int2 – festivalį organizuoja apie 30 metų veikianti organizacija, kuri vykdo daugybę kitų veiklų: projektų, užsiima edukacine veikla, o festivalis yra vienas jų didžiausių organizuojamų metinių renginių. Pats festivalis egzistuoja ilgiau nei jį organizuojanti įstaiga, nes istoriškai kilo iš bendruomenių iniciatyvos. Organizacijoje dirba 12-13 žmonių, tačiau prie festivalio prisideda gausus ratas išorinių konsultantų ir bendrarengejų. Organizacijos vadovė(-as) pareigas eina jau 8 metus.

Int3 – festivalis veikia daugiau nei 20 metų, juridinis vienetas įkurtas būtent festivalio rengimui, tačiau šiuo metu organizuoja ir kitus projektus. Festivalio vadovė(-as), festivalyje dirba jau daugiau nei 10 metų, o užima vadovaujančias pareigas - 6 metus. Vadovui(-ei) festivalis nėra pagrindinė veikla,

kadangi turi ir pilno etato darbą, susijusioje srityje bei pozicijoje. Šiuo atveju festivalis eina šalia kaip antrinė veikla. Pagrindinę komandą sudaro apie 10-12 žmonių, kuri susitinka visus metus, o prieš festivalį atsiranda savanoriai, menininkai, kūrėjai, kurie bendradarbiauja su pagrindine komanda.

Int 4 – festivalio vadovė(-as) dirba organizacijoje, kuri atsako už daugybę veiklų ir projektų, įgyvendina kultūrinius eksperimentus ir renginius, o tyrimo dalyvis(-ė) organizacijoje dirba kaip individualių renginių prodiuseris(-ė). Festivalis yra vienas didžiausių jo(-s) organizuojamų metinių renginių. Prie festivalio dirba dažniausiai du žmonės ilgesnį periodą, o papildomai prisijungia artėjant festivaliui apie 5 - 10 papildomų laisvai samdomų darbuotojų.

Int5 – festivalio vadovė(-as) yra ir festivalio pradininkas(-a). Festivalis gyvuoja jau beveik 20 metų, prasidėjęs nuo idėjos ir tik vėliau išsivystęs iki visus metus veiklą vykdančios organizacijos, kuri taip pat užsiima ir papildomomis iniciatyvomis be festivalio. Visus metus komandoje dirba 5-6 žmonės, o festivalio laikotarpiu pagrindinė komanda išauga iki 30 asmenų. Taip pat prisideda 70-80 savanorių bei 30-50 papildomai samdomų išorinių ekspertų, edukatorių, vertėjų. Pirmus 10 metų festivalis vadovui (-ei) buvo kaip hobis ir antrinė veikla, tačiau paskutinius 7-8 metus tyrimo dalyvis(-ė) į veiklą įsitraukęs(-usi) pilnu etatu.

Int 6 – festivalis gyvuoja apie 30 metų, o dabartinė(-is) vadovas(-ė) eina savo pareigas jau apie 20 metų. Festivalį sudaro 3 žmonės, dirbantys visus metus ir pagal poreikį prisijungia išoriniai ekspertai, ko pasėkoje intensyviausiu periodu komanda užauga iki 50 žmonių. Festivalis yra pagrindinė organizacijos veikla, tačiau pristato ir kitų projektų.

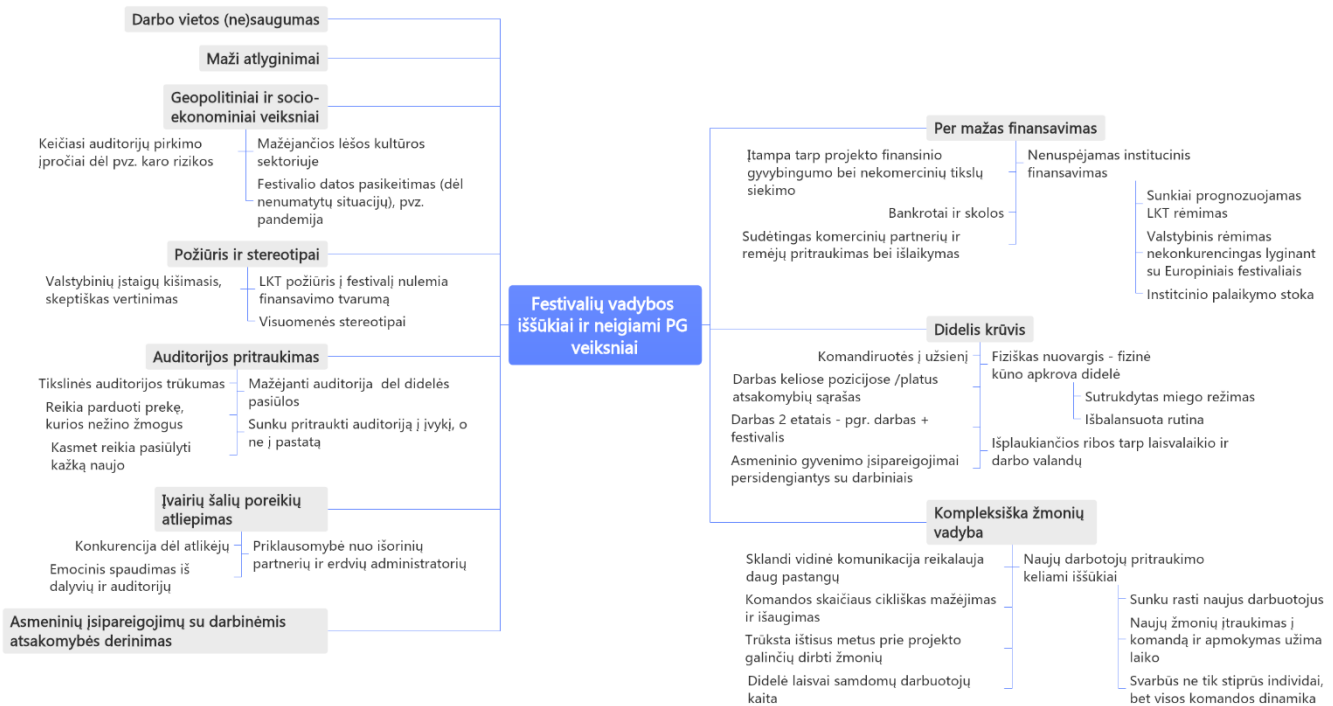
Int 7 – festivalis vyksta jau beveik 30 metų, prasidėjo nuo 20 bendraminčių. Pradžioje buvo 4-5 steigėjai, dabartinis vadovas(-ė) pradėjo eiti savo pareigas nuo 5-ojo festivalio, nors visada buvo įkūrėjų, bendraminčių rate ir su festivaliu dirba nuo pat jo pradžios. Šiuo metu komanda festivalio laikotarpiu išaugusi iki 120 asmenų, kurie vienaip ar kitaip prisideda prie festivalio savanoriška veikla, o pagrindinė komanda siekia 40-50 žmonių, iš kurių 10 visus metus dirba prie šio renginio, tačiau visiems (kartu ir vadovui(-ei)) tai yra antrinė veikla, o ne pagrindinis darbas. Juridinis vienetas pagrįdė užsiima tik šio festivalio organizacija.

Int 8 – festivalis vyksta jau daugiau nei 10 metų, jo vadovas(-ė) pareigas eina nuo festivalio pradžios, nes yra ir jo įkūrėjas(-a). Prie festivalio visus metus dirba 5-6 žmonių komanda, nes festivalį organizuojantis juridinis vienetas taip pat prisideda ir prie strateginių pasirinktos meno šakos vystymo veiklos Lietuvoje. Festivalio metu prisijungia savanoriai bei išoriniai laisvai samdomi žmonės kartu su bendradarbiaujančių kultūros centrų vadybininkais, tad pačiu darbymečiu komandą sudaro apie 100 žmonių.

Int 9 – festivalis prasidėjo prieš beveik 30 metų. Organizacijos, kuri rengia festivalį vadovė(-as) pareigas eiti pradėjo prieš maždaug 5 metus. 7 žmonių komanda dirba visus metus, tačiau festivalio laikotarpiu komanda gali išaugti iki 20-25 asmenų, prisijungia architektai, grafikos dizaineriai, marketingo ekspertai, soc. medijų koordinatoriai ir t.t., taip pat prisideda apie 30-50 savanorių. Organizacija vykdo ir kitus didelius, tarptautinius kūrybiškos Europos finansuojamus projektus, bendradarbiauja su Europos meno institucijomis, o festivalis yra vienas didžiausių jų vykdomų projektų.

Int 10 – festivalis gyvuoja apie 10 metų, o jo vadovas(-ė) yra ir jo pradininkas(-ė). Festivalį planuoja renginių organizavimo agentūra, kuri taip pat visus metus organizuoja ir daugybę kitų renginių, tad festivalis yra tik viena iš administracinio branduolio veiklų. 6 žmonės daugiau ar mažiau dirba visus metus prie festivalio, intensyviausiu laikotarpiu šis branduolys išauga iki 12 žmonių. Prie komandos taip pat prisijungia ir išoriniai – laisvai samdomi specialistai, kurių festivalyje būna iki 120 žmonių: apsauga, savanoriai bei techninės komandos.

I-oji meta-tema – festivalių vadybos iššūkiai ir neigiami PG veiksniai (3 Pav.) išryškėjo 10 temų, kurios atspindi bei papildo teorinėje dalyje minėtus vadovų profesinės gerovės veiksnius bei festivalių vadybos keliamus iššūkius profesinei gerovei: darbo vietos (ne)saugumas, maži atlyginimai, didelis krūvis, asmeninių įsipareigojimų su darbinėmis atsakomybėmis derinimas, mažas finansavimas, kompleksiška žmonių vadyba, geopolitiniai ir socioekonominiai veiksniai, požiūris ir stereotipai, auditorijos pritraukimas bei įvairių šalių poreikių atliepimas. Atitinkamai kai kurios temos turėjo ir potemes, patikslinančias abstraktesnę temą sąvoką, kurios bus aptartos detaliau, pailiustruojant kiekvieną temą citatomis iš pokalbių:



3 Pav. I-oji tyrimo Meta-tema: iššūkiai ir neigiami PG veiksniai

- Darbo vietos (ne)saugumas** – iškėlus klausimą apie iššūkius bei darbo kasdienybę ne vienas tyrimo dalyvis ar kalbėdamas apie finansavimo tvarumą, ar apie projektinės veiklos ypatybės užsiminė apie savo darbo vietos laikinumą: „mes kiekviena suprantam, kad mes ateinam į organizaciją, kuri veikia pagal projektinę veiklą ir jeigu nutiktų kažkada taip, kad nei vienas projektas negautų finansavimo, mes neturim to saugumo, kad mums bus mokami atlyginimai ir turbūt visos einam į tai su tokiu suvokimu, kad šitas darbas nėra kažkoks amžinas <...> Kad tai nėra darbas, kur tu gali dirbti iki gyvenimo pabaigos ir dirbti tik šitoj organizacijoje. (Int 9)“. Taip pat vienas iš tyrimo dalyvių užsiminė, jog veiklos laikinumas kyla ir dėl fizinės sveikatos problemų, kurią festivalio krūvis labai paveikia ir ne visada pavyksta sveikam iki festivalio galo išsilaikyti, todėl iškyla itin didelė rizika profesinei gerovei tiek fizinės sveikatos, tiek ir psichologinės lygmenyse: „yra buvę momentų, kai taip ir buvo, ir teko su greitąja, ir buvo išvežtas, ir širdies permušimai, tai tada pradėdi galvoti, o kas būtų jeigu tu iš tikrųjų ten užsilenktum ar man kažkas rimčiau įvyktų, tai tiesiog tas renginys neįvyktų. (Int 7)“

- Maži atlyginimai** – vienas iš tyrimo dalyvavusių festivalio vadovų yra tekę iš savo kišenės sumokėti už festivalio išlaidas, o finansinė situacija keldavo klausimų dėl veiklos tęsimą: „baigdavom ir su skolom ir tu turi susimokėti dar pats už tai, kad dirbai ir visi žmonės tarsi tau ploja per petį, sako – gerai čia pavarei – nu iki kitų metų, o tu tuos kitus metus turi iš savo atlyginimo sumokėti, o kai esi paprastas darbuotojas, kuis turi šeimą ir vaikų, na tie išgyvenimai sudėtingi būdavo ir tikrai

būdavo abejonių, gal reikia viską mesti, nes kai grikius valgai 3 metus iš eilės ir negali skolų susimokėti – tai sunkus išbandymas ir šeimai, tada ir visiems, tai ir pradėti jausti spaudimą. (Int 7)“. Kito festivalio vadovė taip pat pritarė, jog atlyginimai visgi nėra konkurencingi ir būtų sunku išsilaikyti tik iš festivalinės veiklos: *„mes neturim žmonių, kurie tiesiog galėtų dirbti su tuo pilną darbo dieną. Taip, taip nepavyksta susiderinti irgi grynai dėl finansinių dalykų, nes mūsų atlyginimas, atlygis negali būti konkurencingas. Aišku, kai festivalis vyksta juk ne visus metus, o toks projektinis, nors vėlgi, lyginant su vakarų Europos festivaliais, tai žmonės turi nu ten, priklausomai nuo festivalio dydžio, bet 2, 3 etatus, o kartais ir daugiau, kuriems tiesiog visus metus yra įdarbinti ir pilną dieną žmonės dirba. (Int 3)“*

- **Geopolitiniai ir socio-ekonominiai veiksniai** - vienas iš pasikartojančių išorinių organizacijos veiksnių, kuris daro įtaką profesinei vadovų gerovei bei pasireiškia įtaka festivalio datoms ir jų keitimo poreikiu, mažėjančiais kultūros biudžetais visoje Europoje: *finansavimas visoje Europoje yra mažinamas, tai yra dar politiniai iššūkiai, kiekvienai šaliai, ne tik Lietuvai. Čia mes dabar susidūrėm su keistom jėgom, su kuriom kiekvienos Europos šalys jau senai kovoja ir kultūros biudžetas vis mažėja ir mažėja, kolegos vis išnyksta, bankrutuoja ir panašiai. Tai čionais toks irgi ateityje daug labai užaugsiantis iššūkis, nes mes negalim planuoti į priekį, žinodami, kad biudžetas kris. (Int 8)“* Taip pat svarbi ir bendroji geopolitinė situacija bei dabartinis politinis nestabilumas, kuris veikia auditorijų pirkimo įpročius ir verčia atsisakyti pramoginių produktų: *„Mes negyvename kažkokioje izoliuotoje aplinkoje. Vis tiek festivalis yra daromas žmonėms, žmonės yra visuomenė ir visuomenė gyvena tam tikrom nuotaikom ir aišku, kad tie globaliniai dalykai, vykstantys pasaulyje, įskaitant ir dabartinę tą karo nuotaiką, tą situaciją. <...> tai tos visos ir globalios, ir geopolitinės, ir visokios kitos tendencijos labai labai smarkiai veikia žmonių pirkimo įpročius ir apskritai pirkimo tendencijas. Ir kadangi mūsų kuriamas produktas – tai nėra pirmos būtinybės prekė, tai aišku – mes esame taikiny pirmųjų atsisakymų krepšely. (Int 6)“* Ir žinoma vienas iš geriausių pavyzdžių, iliustruojantis kaip staigiai gali pasikeisti festivalio kontekstas – tai yra covid pandemija: *„kaip ir buvo suplanuota pandemijos laikotarpiu – perkeliame viską, bet visiems reikiai persiorientuoti savo darbotvarkėje: tiek atlikėjams, kurie užsibookinę jau datas, bet aišku ten tuo metu, kai vyko pandemija, tai ir apskritai daug chaoso buvo. (Int 1)“*

- **Požiūris ir stereotipai** – dauguma tirtų festivalių priklauso nuo valstybinių ir ypač Lietuvos kultūros tarybos (LKT) finansavimo programų, kurioms jie dėkingi už paramą ir gyvavimą, tačiau visgi kai kuriems festivaliams tenka susidurti su LKT skeptišku požiūriu: *„Yra tokia programa, kuri leidžia užtikrinti strateginį renginių finansavimą trejiems metams. <...> Ir pirmi metai buvo šita programa, mes pateikėm ir mes gavom finansavimą. <...> Tada buvo antras teikimas – pratęsti. Man atrodo 2021-2024, turbūt taip ir bus, ir mes negavom šito. Mūsų paraišką įvertino gal ten ne blogiausiai,*

bet mus sutrikdė ir įžeidė tokie komentarai <...> jie kalbėjo apie tai, kad mūsų festivalio nerengia profesionalai, kad čia ne profesionalaus meno, ko mes ir neteigėm, bet man atrodo, kad ten kriterijuose ir buvo, kad turi būti profesionalumas, žodžiu, profesionalumas buvo paminėtas. Ir kad čia abejotina jo yra meninė vertė. (Int 2)“ Taip pat tenka susidurti ir su kitų valstybinių institucijų trikdžiais, kuomet nepriimama, nesuprantama festivalio tema ir pobūdis: „Aš tai sakyčiau anksčiau buvo spaudimo. Kas buvo susiję. Kas būtent priėmė sprendimus, tie sprendimų priėmėjai, jie nebuvo iki galo supratę, kas tai yra, dėl ko tai yra ir atrodė toks kažkoks keistenybių, gal sakykim, dalykas. <...> Tai ne su visais dar tenka su tuo susidurti, bet dar kokie 5 procentai yra, kurie yra negatyviai nusiteikę. Pavyzdžiui, mes uždaram keliuos, tai pusė skyriaus sutinka, pusė nesutinka dėl kelių uždarymo. (Int 4)“.

- **Auditorijos pritraukimas** – keli festivalių vadovai pabrėžė, jog vienas iš festivalių didžiausių trūkumų, jog žmonės nežino į kur eina ir ką gaus, nes festivaliai neturi nuolatinių patalpų, kaip kad tradicinės meno organizacijos (teatrai, koncertinės įstaigos) - nežinomybės pardavimas yra kur kas sunkesnis nei aiškaus produkto: „*neieškodamas kažkokių naujovių ar nebandydamas eksperimentuoti, kaip festivalis esi pasmerktas žlugti, nes kai jau įsitaisi komforto zonoje, tai yra pirmoji vėžio stadija organizacijoje, nes žmonės į festivalius neina, kaip, į tarkim, operos ar baleto teatrą ar filharmoniją. Jie neina kažkokių tai aiškaus lūkesčio vedami, ką jie dabar gaus. Festivalis ir skiriasi nuo tų visų koncertinių įstaigų tuom, kad siūlo įvykį ir jeigu tu to įvykio nesukursi, tiek turiniu, tiek formatu, tiek nežinau kažkokiais sprendimais, sceniniais, scenografiniais ar dar kažkuom tai - Nu tai tu tiesiog prarasi auditoriją.* (Int 6)“ Kai kurie apklaustų festivalių pobūdis yra pakankamai nišinis, plačioji visuomenė nepilnai supranta į kur jie patektų ir ką gautų įsigiję bilietus: „*Kadangi mes neturime šiuolaikinio cirko kaip po tokio repertuarinio reiškimo, mes ir neturim atitinkamos auditorijos arba tiek auditorijos, kad žmonės žinotų į ką ir jie eina, nes tiesiog nėra įpročio. Žmonės vis tiek eina į pastatą. Aš einu į Akropolį, aš einu į teatrą, jie neina į režisierių, jie neina į patirtį. Jie eina į pastatą ir nėra Lietuvoj pastato šokiui, nėra Lietuvoj pastato cirkui. Nėra tokių įpročių ir juos reikia kurti nu nulis.* (Int 8)“

- **Įvairių šalių poreikių atliepimas** – festivaliai priklausomi ne tik nuo žiūrovų ir dalyvių, tačiau ir jų partnerių, išorinių tiekėjų, laisvai samdomų žmonių, meno kūrinių ir atlikėjų, miestų ir erdvių, kuriuose veikia, todėl kartais iškyla sunkumų siekiant visų grupių teigiamos patirties ir atsiranda tiesioginis spaudimas bei neigiamos profesinės gerovės patyrimas: „*Ir va čia ir yra patys didžiausi tie kabliukai, kur tiesiog tu negali visko padaryti taip, kad visiems būtų gerai. Ir kai yra didelė ta tikslinė auditorija, ypač tos mūsų bendruomenės, kuri dalyvauja, Tai čia ir daugiausia to tokio, kur jautiesi ir nusivylęs, liūdi, kad ir tavim gal nepatenkinti <...>, bet yra dalis, kur labai džiaugiasi. Ir pavyzdžiui, ten grįžtamasis ryšys po visko tai irgi būna toks dvejopas. Kažkas vis tiek ir yra nusivylęs, o kažkas ten labai*

džiaugiasi, kaip puikiai padarėt ir darykit, neklausykit kitų ir jūs čia vieninteliai turi teisę spręsti ir panašiai. <...> Tai man atrodo čia tas, kad Jis yra pastatytas ant to bendruomeniškumo ir yra pats didžiausias iššūkis, nes mums kaip įstaigai, lyg ir žinom savo vaidmenį, žinom kryptį, bet vis tiek yra tas žmogiškumo faktorius, kad tu nori būti visiems geras, nori, kad visiems būtų smagu. Ir ne tik žiūrovams. (Int 2)“

- **Asmeninių įsipareigojimų su darbinėmis atsakomybės derinimas** – dauguma festivalio vadovų akcentavo, kad darbas festivalyje ir laisvalaikis yra labai persipynę ir tapę neatskiriama vienas kito dalimi. Taip pat kaip ir laisvalaikis, festivalių vadovų darbiniai įsipareigojimai persidengia su asmeninio gyvenimo atsakomybėmis: vaikais ir šeima, nes patys festivaliniai renginiai vyksta vakarais, savaitgaliais ir tipiškai – kitų dirbančių žmonių ne darbo valandomis. Todėl būnant festivalio vadovu gyvenimo-namų balansas bei šių įsipareigojimų derinimas tampa svarbiu profesinei gerovei įtaka darančiu veiksniu: „*Man atrodo, ypač moterims, turinčioms vaikų, šita profesija ir intensyvumas, ypač vat scenos menų, kur tu turi būti gyvai, kitaip neišeis niekas. Jo, tai yra labai didelis iššūkis ir deja, labai dažnai, man atrodo, ir perdega žmonės. Gal aš tiesiog turėjau galimybę, nes mano partneris buvo suprantantis ir palaikantis žmogus. (Int 3)“*

Paskutinę iššūkių grupę, kurią sudaro: didelis krūvis, per mažas finansavimas bei kompleksiška žmonių vadyba, paminėjo vienaip ar kitaip beveik visi festivalių vadovai, šios trys iššūkių temos apima veiksnius, su kuriais festivalių vadovams tenka susidurti kasdien ir kurie tiesiogiai ir neigiamai veikia jų profesinę gerovę. Kadangi tyrimo dalyviai labai plačiai aptarė ir išskyrė daug šių temų dedamųjų, žemiau (5-7 lentelės) bus išskirtos intervantų aktualiausios citatos bei pažymėtos susijusios potemės.

5 lentelė

Tema – per mažas finansavimas, tiriamųjų citatos

	Citatos	Potemės
Int1	<i>Tai pagrindinis iššūkis turbūt yra finansavimas kultūros tarybos, ar mes jį gausim ar ne. Nes yra buvę metų, kai negavome.</i>	• Nenuspėjamas finansavimas
Int 3	<i>Iššūkiai yra susiję su tikslais. Tai jeigu mes sau keliam didelius tikslus ir norim, pavyzdžiui, konkuruoti su europiniais festivaliais, tai pagrindinis iššūkis yra finansavimas, nes jeigu mūsų festivalis gauna bendrai, lkt ir Vilniaus miesto savivaldybės finansavimą sudėjus ten apie 200 tūkst. eurų nepilnus. Tai vidutinis festivalis Europos netgi ne sostinės gauna apie milijoną, tai ta prasme mes nu negalim konkuruoti tiesiog negalim.</i>	• Mažas finansavimas neleidžia konkuruoti Europiniu lygmeniu

5 lentelės tęsinys

	Citatos	Potemės
Int 5	<i>Tas nekomercinis pobūdis sukuria nu tvarumo klausimų. Tokio ekonominės situacijos klausimų, išteklių. Tai tas tas kelia tokias vidines įtampas, kaip išlaikyti tą projektą gyvybingą, kad jisai ne, ne, ne, ne, nesužlugtų, nebankrutuotų, bet kartu išpildytų tuos socialinius tikslus, savo nekomercinius tikslus. Tai toksai visą laiką sieki balanso kažkokio tai, kad kad generuotų kažkokias tai pajamas, bet kartu liktų atviras liktų prieinamas, darytų kažkokį socialinį poveikį.</i>	• Įtampa tarp nekomercinių tikslų ir finansinio tvarumo palaikymo
Int 7	<i>Aišku, skaudina kai finansiškai nepavyksta, būdavo ypač kažkokį 10 metų sudėtinga. Baigdavom ir su skolom ir tu turi susimokėti dar pats už tai, kad dirbai</i>	• Nuostolingi festivaliai - skolos
Int 10	<i>Bet finansine išraiška turbūt jisai vis tiek pats atskirai nebūtų įgalus išlaikyti pilną administraciją visus metus. Tai dėl to yra tas balansavimas tarp dvejų veiklų ir dvejų įstaigų kaip tokių veiklų.</i>	• Pats festivalis negali išlaikyti komandos visus metus

6 lentelė

Tema – didelis krūvis, tiriamųjų citatos

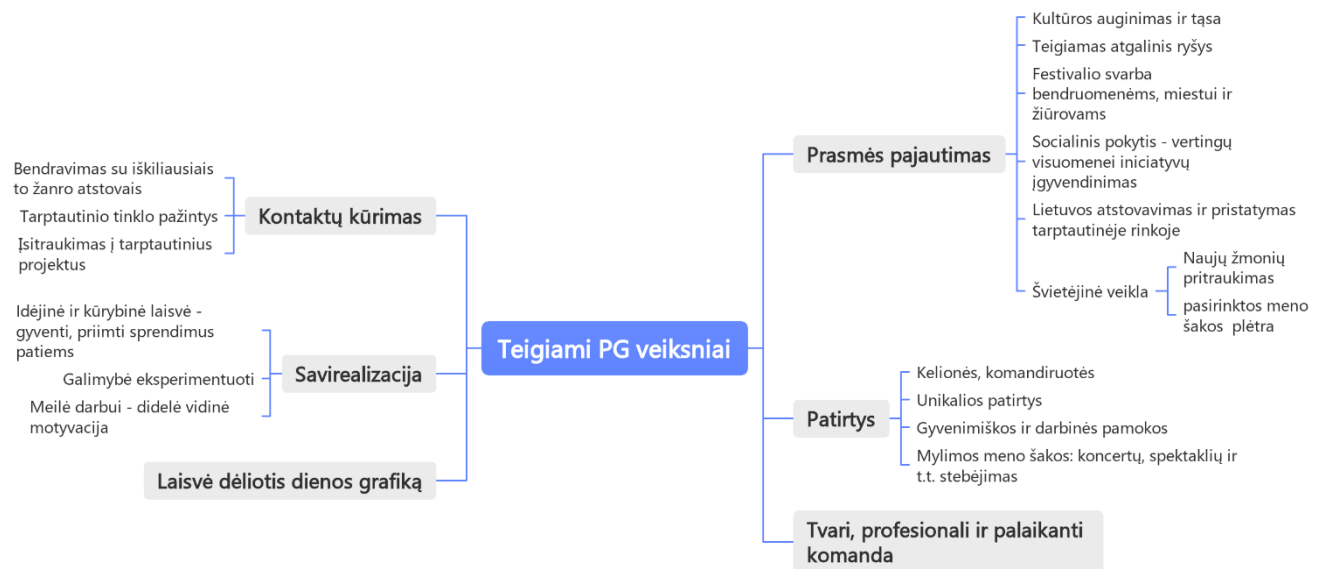
	Citatos	Potemės
Int 2	<i>dabar iš vis toksai chaosas yra, nes aš turiu gana dabar antrą mažą dukrą <...> Ir mes dabar neturim labai ilgą laiką buhalterio. Tai aš esu ir buhalterė, nes kažkaip visai išmanau šitą sritį.</i>	• Asmeniniai įsipareigojimai • Darbas keliose pozicijose kai trūksta darbuotojų
Int 3	<i>Bet esmė, kad visi žmonės <...> yra turintys kitus pagrindinius darbus ir tai yra mūsų tokios antra eilės pareigos. Taip, galima sakyti, tai yra paprastai šalia dalykų, kuriuos mes darom kaip pagrindinius <...> meno programą formuojantys žmonės turi galimybę keliauti po pasaulį ir žiūrėti spektaklius. Tai čia vienas iš tokių didelių džiaugsmų, kai buvo, kaip pradėjau dirbti. Kur nu tikrai apkeliauvau nuo Kinijos iki Brazilijos ir be galo daug Europos festivalių. Tai atėjau iki tokio taško, kur man dabar kiekviena kelionė yra skausmas.</i>	• Festivalyje dirbantys žmonės turi pagrindinius darbus, o festivalis yra papildoma veikla • Dažnos komandiruotės į užsienį vargina
Int 6	<i>O šiaip man gal sunkiausia vat yra tam paruošiamajam, kai yra beprotiškas kiekis, nežinau paraiškų ten, ne tik tai mūsų ten įstaigom, bet ir užsienio fondam dabar.<...> Tai nu vat čia kartais labai pavargstu nuo to tokio sėdėjimo ir nesibaigiančio kažkokio rašymo ir to darbo tokio nesibaigiamumo. <...> Tu pradėjai rašyti vieną, ateina kitas, trečias ir dar, tuo pat metu turi kažkaip tai dar kūrybiškai generuoti idėjas tam tam ateinančiam sezonui</i>	• Platus atsakomybių ir veiklų sąrašas • Intensyvus pasiruošiamasis laikotarpis

	Citatos	Potemės
Int 7	<i>tai yra tikra tokia kelionė į nežinomybę, kiek leis tavo fizinės jėgos ir ar tu dar išgyvensi tą renginį, ar ar sulūši. Yra buvę visko, kad ir ligoninėj tenka pabūti ir atpumpuoja...</i>	Fizinis išsekimas
Int 9	<i>Tas toks niveliavimas tarp darbo ir laisvalaikio, iš tikrųjų, yra labai sunku atskirti, kur yra darbas, o kur yra laisvalaikis, nes atrodo, kad ir darbas yra laisvalaikis, <...> net ir važiuodama atostogų, aš vis tiek eisiu į muziejus, į meno galerijas, tempisiu savo vyrą, nors jie jam ir nepatinka, bet man lankymasis muziejuose, galerijose, parodose, eiti į teatrą, į kiną, man tai yra atsipalaidavimas, bet tuo pačiu ir tai yra darbas, nes jeigu aš nueinu į parodą, ir mane, va, suintriguoja kažkokia instaliacija, aš visą laiką, aišku, stengiuosi tai patirti kaip ir meno kūrinių, bet man įdomi ir ta techninė pusė.</i>	Išplaukiančios ribos tarp laisvalaikio ir darbo

Tema - kompleksiška žmonių vadyba, tiriamųjų citatos

	Citatos	Potemės
Int 2	<i>Ir vat mūsų tas viešasis sektorius toks sudėtingas, kad nelabai galim rasti ir tų žmonių, kad užimtų tas pareigas.</i>	Sudėtinga rasti tinkamus darbuotojus ir savanorius?
Int 3	<i>Tai aišku, vienas jų yra tas, tai, ką jau minėjau, kad mes neturim žmonių, kurie tiesiog galėtų dirbti su tuo pilną darbo dieną. <...></i>	Trūksta visu etatu galinčių dirbti žmonių
Int 5	<i>mes dirbam su daugybe visokių freelancerių ir jie irgi dirba su savo visokiom sistemom. Tai, deja, pas mus bent jau mūsų atveju mes neturim tokio vienintelio įrankio, su kuriuo visi dirbtų, ir dėl to nu atsiranda problemų.</i>	Apsunkintas išorinių žmonių prijungimas prie festivalio vidinių procesų
Int 7	<i>lengva daryt renginį, kai tu esi kažkur kultūros lopšy, kai tu esi Vilniuje, dar kažkur, tai tau visi tie kultūros branduolio, tie žmonės yra parankiui, o kai tu dirbi nuotoliu, kai tu esi kažkur kitam Lietuvos gale, tai viskas darosi sunkiau, bet tie žmonės yra tokie labiau susigyvenę.</i>	Sudėtinga pritraukti žmogiškuosius išteklius kai organizacija veikia ne didmiestyje
Int 9	<i>Tai ta komanda yra kaip tokia, tai susitraukia, tai išsiplečia, tai susitraukia, tai išsiplečia. <...> Na, aišku, septynių žmonių komandą kiekvieną dieną valdyti yra daug lengviau negu 25 žmonių komandą, tai aišku, išauga tas turbūt iššūkis, kalbant apie tą procesų valdymą, yra labai labai svarbu ta vidinė komunikacija <...> reikia mokėti kažkaip prasifiltruoti, kuri informacija yra svarbi ir naudinga visai komandai, o kuri informacija yra tik tam tikrai, nežinau, mažesnei komandai arba ten vienam ar dviem žmonėms.</i>	- Daug pastangų reikalauja vidinė komunikacija - Poreikis efektyviai integruoti laikinai prisijungiančius komandos narius

II-oji Meta-tema – Teigiami PG veiksniai: 2-oji išryšėjusi temų grupė kalbantis su tyrimo dalyviais buvo teigiami jų profesinės gerovės ir darbo veiksniai, kurie padeda atsverti ir kompensuoja anksčiau aptartus iššūkius, neigiamus veiksnius (4 Pav.). Pagrindiniai ir pasikartojantys festivalių vadovų įvardinti veiksniai buvo atskirti į 6 temas: kontaktų kūrimas, savirealizacija, laisvė dėliotis savo darbų grafika, prasmės pajautimas, patirtys ir profesionali bei palaikanti komanda, kai kurios temos dar turi jas papildančias ir patikslinančias potemes, kurios bus aptartos žemiau, iliustruojant interviu citatomis:



4 Pav. II-oji tyrimo Meta-tema: Teigiami PG veiksniai

- **Kontaktų kūrimas** – vienas iš dažniausiai paminėtų gerovės veiksnių, pasireiškiančių galimybe susipažinti su įstabiausiais pasirinktos šakos kūrėjais, ryšių mezgimu tiek Lietuvoje, tiek ir užsienio rinkoje, galimybe prisidėti prie didelių, tarptautinių projektų: „*turi galimybę sukurti didžiulį tinklą, pristatyti mūsų šalį, megzti santykius, kurti didžiulius tarptautinius projektus, būti tos tarptautinės bendruomenės narių nare. Esu ten kviečiama į konferencijas skaityti pranešimus arba vesti kažkokius seminarus, arba diskutuoti diskusijose.* (Int 3)“

- **Savirealizacija** – pagrindinis ir visų festivalių vadovų minėtas darbo aspektas buvo meilė savo darbui, kuri ateina ne tik per meilę pasirinktai meno šakai ir norą dalintis tuo menu, bet ir per laisvę eksperimentuoti, kurti meninę programą ir pristatyti Lietuvai tai, ką patys sugalvojo ir kaip sugalvojo: „*Tai manau, kad čia yra nu didžiulė laisvė, oriai laisvai gyventi patiems, priimti sprendimus, necenzūruotai, sakyti, ką norim kalbėti apie tas. Problemas ir temas, kurios mums atrodo svarbiausia*

šiuo metu. (Int 3)“ Visgi meilė darbui, „aistra“ ir atsidavimas tam, ką kuria ir kuo užsiima festivalių vadovams buvo pats didžiausias ir svarbiausias veiksnys, kuris atperka visus kitus sunkumus ir skatina kurti toliau: „Bet to entuziazmo ir tikėjimo, bent jau man, niekada netrūko iki dabar kažkaip negaliu skystis, nes esu šiek tiek gal maniakiškas tai muzikai, aš be jos nenoriu gyventi, man tai yra labai svarbi gyvenimo dalis ir tada nejauti to sunkumo, dirbi su tuo, kas tau patinka ir viskas. (Int 7)“

- **Laisvė dëliotis dienos grafiką** – nors festivalis ir pasiruošimas jam įpareigoja, karštuoju periodu festivalių vadovams tenka ir dirbti naktimis, ir savaitgaliais, ir viršvalandžius, tačiau kalbant apie visą kitą pasiruošiamąjį metų periodą - laisvė dëliotis savo darbus, darbo valandas pagal asmeninius įsipareigojimus, ne tik kad yra svarbus teigiamas veiksnys, bet ir padeda valdant tokius iššūkius kaip didelis krūvis ir asmeniniai įsipareigojimai: *„pas mūsų valandų nėra, mes turime ofisą, bet nėra privaloma mūsų komandai sėdėti ofise. Jeigu kažkam yra patogiau dirbti iš namų, gali dirbti iš namų. <...> Kadangi mes daug keliaujam, tai yra žmonių, kurie daug keliauja ir kelionėse daug praleidžia laiko, tai tas toks savo laiko planavimas ir kaip kam yra labai svarbu dirbti, man atrodo, irgi yra labai svarbu tas toks lankstumas, kaip planuojat savo darbo laiką, nes aš irgi turbūt asmeniškai esu toks žmogus, kur nuo 9 iki 5 darbas man tiesiog netiktų. Ir man reikia tos įvairovės, ir kartais aš noriu ilgiau pamiegoti ir noriu ateiti į ofisą dešimtą valandą, bet tada žinau, kad sėdėsiu iki šešių, bet čia viskas gerai, bet kad aš turėsiu tą ekstra valandą iš ryto pamiegoti, gal mano gerovei tai yra svarbu. (Int 9)“*

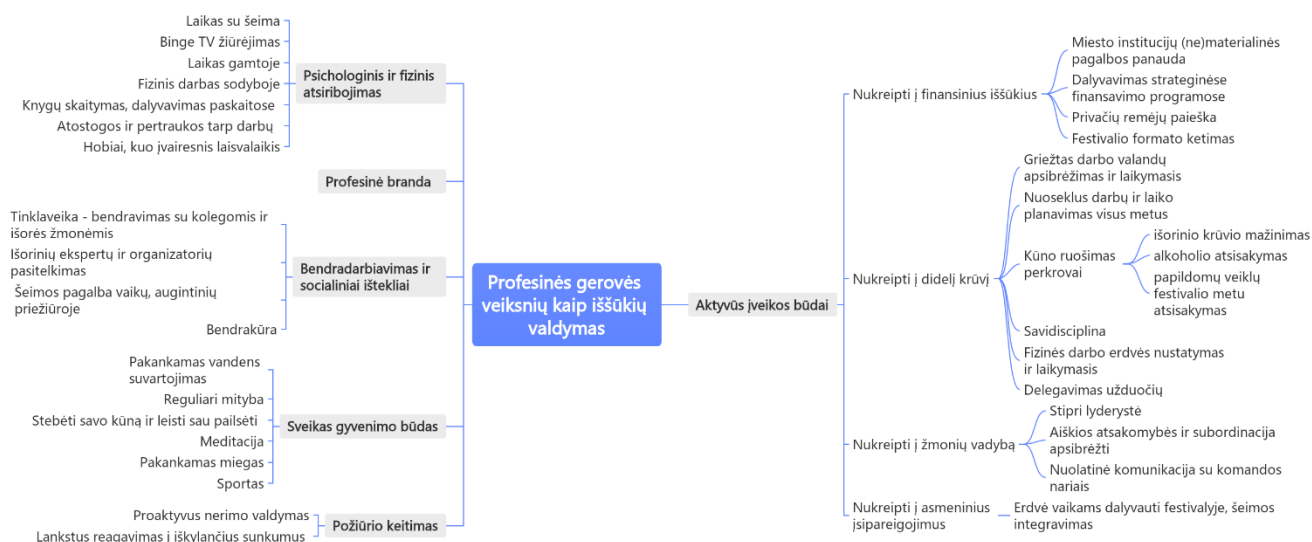
- **Profesionali ir palaikanti komanda** – taip pat vienas iš veiksmų atspindėjusių beveik visuose interviu buvo geros komandos subūrimas, o kaip vadovai - tyrimo dalyviai turi daug laisvės ir kontrolės šioje srityje. Festivalinis darbas dažnai nėra gerai apmokamas, paremtas projektine veikla ir surasti žmones, kurie pasiryžtu tokiam krūviui, sunku, todėl festivalių vadovai džiaugiasi, kad jiems visgi kažkaip pavyksta pritraukti darbščius ir atsakingus darbuotojus: *„komanda, kuri na, tarkim, aš jų turbūt nei vieno žmogaus, jei ne festivalis, nebūčiau pažinojęs, o dabar mes esam geriausi draugai, artimesni, turbūt nei kokie kaimynai, giminės, ar dar kas nors, nes mes kartu švenčiam šventes: Naujus metus, Kalėdas, Jonines ir ta prasme, tai yra tavo jau sielos draugai, kurie ir pagal poreikį ir pagal nuomonę ir viską jie bendraminčiai tavo yra. (Int 7)“*

- **Patirtys** – darbas festivaliuose reiškia ir nestandartines situacijas, komandiruotes, spektaklių, koncertų ir kitų meno šakų stebėjimą laisvalaikio, kurių galbūt kitu atveju, net ir nepamatytum, ši galimybė būti apsuptiems meno, patirti, kaupti istorijas taip pat buvo vienas iš pasikartojančių teigiamų darbo veiksmų: *„Na ir taip pat nuotykiškai ir visi incidentai, kurie nestandartinių situacijų sprendime žygiuoja. Na tikrai aš atsiminsu labai ilgai, kaip aš nuo Akropolio Maximos iki Parodos gatvės šeštadienį dešimtą valandą vidury dienos su dar trimis žmonėmis, stumiam dvidešimt*

maksimos karučių. Na, atsiminsiu dar ilgai. Tai tokios istorijos jos ko gero prajuokina ir pradžiugina, bet yra tokių istorijų labai daug, aibė. (Int 4)“

• **Prasmės pajautimas** – kaip ir komanda, taip ir prasmės pajautimas atsispindėjo vienaip ar kitaip visuose pokalbiuose, todėl ši grupė turi ir daugiausiai potemių, nes prasmę darbe festivalių vadovai įvardijo labai skirtingai. Prasmės pajautimą festivalių vadovai išreiškia per kelias potemes, viena iš jų buvo ryšys su auditorija, jų įkvėpimas ir socialinio poveikio kūrimas: *„vėlgi mūsų festivalio profilis - jisai yra labai smarkiai, apie visuomeninius pokyčius, apie žmogaus teisių klausimus, apie vertybinius aspektus ir kai tu žinai, kad tu kažkiek tavo veikla prisideda prie tų tokių teigiamų pokyčių visuomenei, iškeli svarbias temas, įtrauki žmones, kažkokius tai ar ne žmogaus teisių aktyvistus, visuomenininkus, kurie ateina su savo tokiais na gerais norais, fainom iniciatyvomis kažkokiom, kurios iš tikrųjų vertingos mūsų visuomenei. Tai šia prasme yra didžiulė satisfakcija, tokia moralinė, kad ta veikla, kurią padarei - jinai nu kažkokį pokytį padarė. Tai tada labai smarkiai atperka visas tas tas pastangas, tą įdėtą darbą. (Int 5)“* Antroji didelė ir svarbi potėmė festivalių vadovams buvo švietimas ir nišinės kultūros srities plėtros veikla bei tąsa, pristatymas Lietuvos visuomenei ir parodymas visai iš kitos pusės: *„bet vis tiek užtikrinam jo tą tęstinumą ir kartu apskritai tradicinės kultūros tęstinumą, apie ką yra mūsų visa veikla. Tai man čia yra va ta didžiausia prasmė, kurią aš visada sau galvoju, kad aš jaučiuosi, kad prisidedu prie kažko labai svarbaus <...> Bet dar kas man čia yra labai svarbu, kad galim skleisti žinių. Tai dar vienas tas kitas yra aspektas, kad savo etinės kultūros centro veikloje, tiek festivalį organizuojant, tiek vat kitas edukacines programas, mes galim patraukti žmonės naujus. Galbūt tuos, kurių gyvenime vaikystėje nebuvo tos tradicinės kultūros, bet gal jie dabar gali ją pamatyti naujai ir negalvoti, kad oi čia tik duokim garo, čia kažkokios klumpės ar panašiai. Bet kaip tik pagalvoti, kad o kaip smagu, kaip norėčiau, kad mano vaikas taip išmoktų, norėčiau, kad aš susirišęs šiaudinių sodą, pasikabinčiau jį namuose. (Int 2)“*

III-oji Meta-tema – profesinės gerovės veiksmų kaip iššūkių valdymas: 3-oji temų grupė, kuri išryškėjo iš tyrimų pokalbiuose – iššūkių / neigiamų veiksmų valdymas (5 Pav.). Šame meta temų žemėlapyje išsiskyrė 6 temos, įveikos metodų grupės: aktyvūs įveikos būdai, profesinė branda, požiūris, sveikas gyvenimo būdas, bendradarbiavimas ir socialiniai ištekliai, psichologinis ir fizinis atsiribojimas. Šių neigiamų veiksmų valdymas padeda festivalių vadovams sumažinti keliamų iššūkių poveikį ir pagerinti profesinę gerovę. Kiekviena iš temų turi ją detalizuojančias potemes, kurios nusako, ką festivalių vadovai daro siekdami įveikti atitinkamą iššūkį:



5 Pav. III-oji tyrimo Meta-tema: profesinės gerovės veiksnių kaip iššūkių valdymas

• **Aktyvūs įveikos būdai** – ši įveikos priemonių grupė suskirstyta į 4 potemes pagal tai, kokią neigiamų veiksnių kategoriją padeda suvaldyti, sprendimai nukreipti į: finansinių iššūkių, didelio krūvio, žmonių vadybos ir asmeninių įsipareigojimų valdymą:

○ **Finansinių iššūkių valdymas** – iš pokalbių su tiriamaisiais matyti, kad finansavimas kelia daug spaudimo ir darbinio streso, tačiau, festivalių vadovai žinodami savo darbinį kontekstą yra jau dažnai prisitaikę prie finansavimo nestabilumo ir pasiruošę koreguoti festivalių formatą pagal poreikį: „net ir negavus finansavimo, vis tiek mes rastume kažkokį būdą pakviesti, kad ir į mažesnės apimties ir mažesnio formato, bet vis tiek, na, kažkokius, kelis renginius padarytumėm, nes klausytojai to laukė ir, ir, na, taip dar nebuvo, kad neįvyktų festivalis. (Int 1)“ Viena iš kertinių apklaustų festivalių rėmėjų yra LKT bei savivaldybės, kurios priklausomai nuo festivalių paraiškų ir programų gali skirti vienmetį ar strateginį trimetį finansavimą. Festivalio vadovai išreiškė teigiamą strateginių LKT ir savivaldybių rėmimo programų egzistavimą: „padeda tai, kad mes esame kultūros tarybos strateginių renginių programoj, tas pats ir miesto finansavimo strateginių renginių programoj. Tai leidžia mums planuoti irgi jau veikti, gal net finansavimo atžvilgiu, šiek tiek panašiai kaip didžiosios koncertinės įstaigos ir tai leidžia turėti na, sakykim, tokių ambicijų, šiek tiek didesnių negu kad sakysim tie, kas veikia grynai projektinio finansavimo, vienmečio projektinio finansavimo principu. (Int 6)“ Šios strateginės tarptautinių renginių programos egzistavimas leidžia ne tik išsikelti didesnes ambicijas, bet ir atsipalaiduoti bei dirbti žinant, koks biudžetas bus ateity taip užtikrinant geresnę profesinę gerovę sau ir kolegoms.

○ **Dorėjimasis su dideliu krūviu** – didelis darbinis krūvis tai vienas iš labiausiai plėtotų ir apkalbėtų aspektų tyrimo metu. Minėtos strategijos apima aktyvius įveikos būdus kaip kad griežtų valandų nusistatymą, darbo palikimą ofise (kam labai svarbu turėti fizinę darbo vietą), išankstinį planavimą bei užduočių pasidalijimą / delegavimą: „*ta komanda atsirado ir jinai per jėgą iš manęs kai kuriuos darbus atima ir pasako jau ramiai – viskas, jau dabar atsipalaiduok. (Int 7)*“ Dalis festivalių vadovų, kalbėdami apie principą, kuris padeda išlaikyti pusiausvyrą tarp įsipareigojimų ir kūrybos, pabrėžė ir savidisciplinos svarbą bei numatytos rutinos laikymąsi: „*Nu tai man atrodo vis tiek kažkokia savidisciplina. Tu turi vis tiek pats susidėliuoti, kada, kaip ir kiek tu sau leisi. Jeigu tu nu pats neleisi sau tiek dirbti, persidirbti, tu ir nedirbsi tais savaitgaliais. (Int 2)*“ Pasiruošimas, tiek psichologinis, tiek ir fizinis buvo minimi festivalių vadovų, kurie jau dėka daugiametės patirties pastebi, jog festivalio cikliškumas ir žinojimas, jog turėsi intensyvų periodą, leidžia sukaupti pakankamai vidinių išteklių ir pasiruošti šiai fizinei ir emocinei iškrovai iš anksto: „*Tai techniškai, kai žinai, kad tu pavargsi, reiškia, kad tau reikia sumažinti krūvį iki to ir tam pasiruošti. Vėlgi, asmeniniai įvairiausi dalykai nuo kažkokių perkrovimų, būvimų vėlai, alkoholio pervartojimų ir nereikalingų kitų dalykų. (Int 10)*“

○ **Žmonių vadybos keliamų iššūkių valdymas** – tai pat kalbant apie organizacinių komandų darbą, viena iš atsikartojančių temų ir valdymo būdų buvo aiški struktūra, subordinacija bei aiškos žmonėms išskirstytos užduotys: „*visi žmonės turi gana siaurą atsakomybės sritį dėl to, kad jie turi kitus darbus ir jie, jeigu duotum plačiau, jie na tiesiog negalėtų. (Int 3)*“ Festivalių vadovų atsakymuose atsispindėjo ir nuolatinės komunikacijos bei susitikimų poreikis, kad būtų užtikrinamas visų darbų atlikimas, o kai kurie vadovai tam pasitelkia specialiai dedikuotus kolegas, kurie skirsto po vieną aiškią užduotį ir prižiūri jos įgyvendinimą: „*yra žmogus, kuris skirsto užduotis, nu tai ten arba aš arba jau mano projektų vadovė, kur mes jau matom visą tą bendrą vaizdą, bet tada yra, žodžiu, darbuotojai mūsų, kuriems mes skiriam labai konkrečias užduotis. Ir sekančią užduotį skiriam tik, kai ta pirmą užduotis yra atliekama (Int 9)*“ Taip pat vienas pagrindinių sklandžios komunikacijos užtikrinimo būdų yra reguliarūs susitikimai ir kalbėjimasis. Daugiau ar mažiau visi festivaliai turi nusistatę ar nuotolinių skambučių, ar gyvų susitikimų reguliary planą bei suformavę komandas ir žmones, kuriems reikia dalyvauti atitinkamuose susitikimuose. Viena iš tyrimo dalyvių pasidalino, jog jų organizacijoje jau daug metų įsišaknijusi tradicija organizuoti kasmetinius renginius, kurių metų visoms pagrindinėms suinteresuotoms grupėms perduoda svarbiausią artėjančio renginio informaciją: „*Tai va, tokiose informaciniuose susitikimuose jų būna du ar trys iki pat festivalio, šiemet iš ankščiau pradėjom, mes bendraujam su Vilniaus folkloro ansambliais, nes jie yra pagrindiniai ir dalyviai, ir kūrėjai to festivalio,*

nes be jų to festivalio ir nebūtų. Tai tu susitikimų metu pristatom programą, išgeneruojam idėjas, pažiūrime, kur kas kaip galėtų dalyvauti festivalyje. (Int 2)“

- **Asmeninių įsipareigojimų derinimas** - būnant festivalio vadovu svarbu yra ir tai, kaip jiems pavyksta suvaldyti skirtingus įsipareigojimus, kurie apima ne tik darbą, bet ir asmeninį gyvenimą. Festivalių vadovai turintys atžalų ar augintinių atkreipė dėmesį, jog dažniausiai su šiomis atsakomybėmis susitvarkyti padeda vaikų integravimas į festivalių veiklas: „mano vaikai kartu su manim keliauja į repeticijas, į spektaklius ir auga su tuo (Int 3)“

- **Požiūrio keitimas** – netikėti ir nekontroliuojami iššūkiai festivalius ištinka nuolat, todėl festivalių vadovai atkreipė dėmesį, jog požiūrio keitimas nuo išankstinio nerimo prie veikimo situacijai nutikus ir ramybės išlaikymas yra kertiniai dalykai susidūrus su sunkumais: „Tiesiog yra situacija ir imiesi jos sprendimo. Nereikia stresuoti anksčiau laiko. Nereikia panikuoti be reikalo, kaip aš sakau. Tiesiog eigoje sprendi problemas, o kad tų iššūkių kyla, na tai ko gero kils visada (Int1)“ Turimo dalyviai taip pat atkreipė dėmesį į tai, kad svarbus bendrai požiūris į darbinius veiksmus, vieni galbūt darbuotojų kaitą mato kaip iššūkį, o kiti stengiasi išnaudoti tai savo naudai ir geresnio turinio kūrimui: bei prisitaikę prie rinkos pasitelkdami naujus žmones kaip naujo įkvėpio ir įvaizdžio įrankį: „kas turbūt įdomu, irgi, ar svarbu gal net paminti, būtų, kad kai ta komanda išsiplečia, dažniausiai iš kūrybinės pusės, kuratoriai, menininkai, architektai, grafikos dizaineriai, mes visą laiką stengiamės dirbti su naujais žmonėmis, kad kiekvienas festivalis atrodytų kitaip šiek tiek nuo praėjusio renginio. (Int 9)“

- **Profesinė branda** – šis įveikos metodas tiesiogiai susijęs ir su požiūriu, festivalių vadovai pastebėjo, kad profesiskai augant ir tobulėjant atsiranda ir užtikrintumas sprendimų bei vidinė ramybė, o augantis pažinčių ratas padeda išspręsti susidariusias situacijas prieš joms eskaluojantis: „Tai va, pavyzdžiui tas devynioliktas festivalis, tai toks buvo, kur ten dievaž - bet koks trūkumėlis, jau ten labai išgyvenu, galvoju, kaip čia atrodys, kodėl čia taip yra... Vat pavyzdžiui jau šiais metais, viskas yra ramiau <...> Tas atrodo taip visiškai ramiai priimi, susidėlioji, susižiūri, tai ne pasaulio pabaiga, greit išsprendi, bet gal ir tie sprendimai iš patirties ateina daug greičiau. Ir žinai kaip ką daryti, nes visiškai yra jau sukaupta patirtis, daug įvairių tų situacijų kartais ir pasikartoja ypač su techniniais dalykais, tai žinai kaip greit išspręsti, turi ir didelį tą tokių pažinčių, net ne tai, kad kažkokia blogąja prasme, bet tiesiog žinai, į ką kreiptis, kad kažkas būtų išspręsta. Didelis toks ir rėmėjų tinklas, kur tikrai žinom, kuo pasikliauti, kaip ką atlikti ir panašiai. Tai man atrodo, va čia akcentuočiau tą tokią ir profesinę brandą, kuri man atrodo ateina tiek metų rengiant ir vadovaujant visai tai komandai. (Int 2)“ Tyrimo dalyviai akcentavo sukauptos patirties, pragyventų situacijų ir iššūkių tiesioginę koreliaciją su sprendimų priėmimo greičiu – kuo ilgiau vadovai dirba festivaliuose, tuo lengviau situacijos išsisprendžia.

- **Bendradarbiavimas ir socialiniai ištekliai** – ši įveikos metodų grupė apima tiek išorinę organizacijos pagalbą kaip išorinių ekspertų konsultacijos, šeimos pagalbą prižiūrint vaikus ar augintinius intensyviausiais periodais, tiek ir vidinę komandą festivalio bei jos palaikymą, santykius su kolegomis: *„geri sprendimai, įdomūs sprendimai, kokybiški sprendimai. Jie gimsta tuomet, kai tu bendrauji, kai komunikuoji su kitais, kai žinai ką vienas daro, ką kitas gali pasiūlyti kaip 3 prijungti tam kad gautume kažkokį bendrą rezultatą ir ir visiems būtų gerai. (Int 6)“* Tyrimo dalyviai dažnai minėjo patikimos bei vieningos komandos svarbą, kuri padeda išspręsti iškilusius sunkumus: *„Ir esmė visada yra gera, sąžininga ir pasiruošusi komandą. Nė vienas žmogus komandoje turi būti pasiruošęs. Visa komanda turi būti pasiruošusi palaikyti vienas kitą, pasikeisti rolėmis, ar reikia padaryti daugiau. Ir tada viskas suveikia. Ir netgi, jeigu būna tų situacijų. Jeigu būna, tada visiems kartu jas ir išspręsti yra įmanoma. Ir jos išsisprendžia. (Int 10)“* Tiek darbe, tiek ir namie turi būti gera palaikymo komanda, kitas festivalio dalyvis taip pat atkreipė dėmesį, jog siekiant suderinti asmeninius įsipareigojimus su darbiniais šeimos narių ir žmonos pagalba yra nepakeičiama: *„laimei, kad turiu žmoną, kuri supratingai žiūri į tai ir padeda, padengia mano nebuvimą tam tikrą, nereikia čia slėpti. Tai yra sudėtinga ir iš tikrųjų tos šeimos atsakomybės, tai jos tikrai smarkiai nukenčia per tą pavadinimą karštąjį laikotarpį. (Int 5)“* Vienas iš įdomių veiksmų valdymo būdų išryškėjusių pokalbių metu buvo neplanuota bendrakūra, kuomet viena idėja išjudina kolektyvinius projektus ir vyksmus: *„bediskutuodami priėjom prie minties, kad tai galėtų būti pirmoji Lietuvoje queer vitrina. Ir <...> tada užsikūrė labai daug dalykų, kur man tiesiog pradėjo žmonės skambinti visiškai nesusiję, apie kuriuos aš nieko nežinau ir jie sako, oi, mes čia girdėjome, mes norime prisidėti, mes norime tą padaryti. Ir taip ta programa tiesiog išsprogo. (Int 3)“* Šių procesų metu, minčių ir kūrinių dalijimasis leidžia sukurti kur kas didesnę vertę pačiam festivaliui, jame dalyvaujantiems menininkams, žiūrovams ir žinoma pačiam vadovui tas vertės ir kokybiško turinio pristatymas prisideda prie profesinės gerovės.

- **Psichologinis ir fizinis atsiribojimas** - visų anksčiau minėtų ir festivalių vadovų patiriamų iššūkių, vidinių resursų stokos juos atlaikyti ir įveikti visuma ir pasireiškia darbinio stresu, kuriam įveikti skirta ši metodų grupė. Tyrimo dalyvių atsakymuose buvo pasikartojančių atsiribojimo technikų, kurios apėmė laiką gamtoje, fizinį atsiribojimą nuo žmonių: *„ir dar savaitę maždaug po renginio aš negaliu dar žmonių matyt, man reikia būti vienumoj. Dažniausiai gamta daugiausiai padeda ir man padeda, kad aš nebūnu miesto šurmuly, nebūnu dideliose kompanijose, nes aš nemoku atsispirti. (Int 7)“* ir buvo nukreipti į minčių nukreipimo nuo darbo metodus, tokius kaip televizija: *„Mano, bet gal ne tais intensyviausiais, tas toks išjungimas proto, tai yra tokio, tokio Binge TV žiūrėjimas. Visokių ten, nežinau, tokių tiesiog trash TV, nežinau kaip lietuviškai, bet ten tokių laidų kaip Love island arba*

Below deck, <...> kur taip laisvu noru nežiūrėčiau. (Int 9)“. Arba politines naujienas: „pavyzdžiui šiaip labai aš atsitraukiu, kai pradėdau ten nagrinėti kažkokias politines aktualijas. Tai irgi yra toks kaip poilsis, tada atsitrūksti nuo savo darbo. (Int 2)“ Taip pat kelios festivaliams vadovaujančios moterys minėjo, jog vienas iš atsitraukimo būdų ir yra šeima ir įsipareigojimai jai, nes kai grįžti namo ir prasideda vaikų klausimai bei namų darbai, nebelieka erdvės mintims apie darbą: „aš sakyčiau, kad vienas labai gudrių sprendimų, kuriuos padariau gyvenime, kad turiu 3 vaikus, tai aš negaliu gi praleisti darbe daugiau laiko negu, žodžiu, minimum, kiek išeina. (Int 3).“

- **Sveikas gyvenimo būdas** - kita svarbi įveikos metodų grupė, atspindinti tyrimo dalyvių atsakymuose, – fizinės sveikatos stiprinimas ir geros savijautos palaikymas. Vieni stengiasi palaikyti rutiną, medituoja kasdien, kiti sąmoningai stebi savo kūną, užtikrina pakankamą suvartojamą vandens kiekį bei reguliarią mitybą ir užsiima sportine veikla. Beveik visi festivalių vadovai kalbėdami apie streso įveiką ir balanso palaikymą paminėjo vienos ar kitos sporto šakos praktikavimą, nuo bokso, buriavimo iki dviračio mynimo: „Festivalio karštuoju laikotarpiu, net ir jo metu stengiuosi kažkaip tai rasti laiko, pasportuoti, rasti laiko, ten prasiminti dviratį. Tiesiog vien dėl grynai dėl fizinės savijautos, nes tie didžiuliai streso kiekiai nu aišku ir miegą sutrukdo ir bendrą režimą sutrukdo. (Int 5)“

2.3. Rezultatų diskusija ir konceptualaus modelio patikslinimas

Atliktas empirinis tyrimas leido geriau suprasti meno festivalių vadovų darbo kontekstą bei profesinės gerovės veiksnius ir jų pasirenkamus valdymo metodus, apie kuriuos pirmoje darbo dalyje buvo kalbėta daugiau iš bendrojo vadybos ir menų lauko. Tyrimo rezultatai parodė darbo reikalavimų ir išteklių sąveikos svarbą, ko pasėkoje remiantis **darbo reikalavimų ir išteklių teorija** (Bakker et al. 2007) pakoreguotame *meno vadovų profesinės gerovės veiksmų valdymo modelyje* neigiami veiksniai, kurie veikia kaip darbo reikalavimai, buvo atskirti nuo teigiamų, kurie veikdami kaip darbo ištekliai padeda kompensuoti neigiamus veiksnius. Darbo reikalavimų bei išteklių sąveikos svarba atsiskleidžia ir per **profesinio ir privataus gyvenimo integravimo teoriją** (Brummelhuis, Baker 2012), tyrimo dalyviai akcentavo, jog kontekstiniai darbo reikalavimai mažina namų srities realizaciją kaip kad laiko praleidimą su šeima. Tačiau tai visgi buvo vertinama kaip darbinės kasdienybės dalis, kurią galima sušvelninti kontekstiniais darbo ištekliais ir ypač veiklos lankstumu siekiant įtraukti savo šeimą ir vaikus į festivalio veiklą. Vis dėlto patvirtinti kontekstinių namų reikalavimų ir išteklių sąveiką festivalių vadovų darbo kontekste trūksta duomenų. Taip pat tyrimas patvirtino **transakcinėje streso ir jo įveikimo teorijoje** (Lazarus et al 1984) daromą prielaidą, jog situacijos tampa stresoriais tik dėka pačio individo

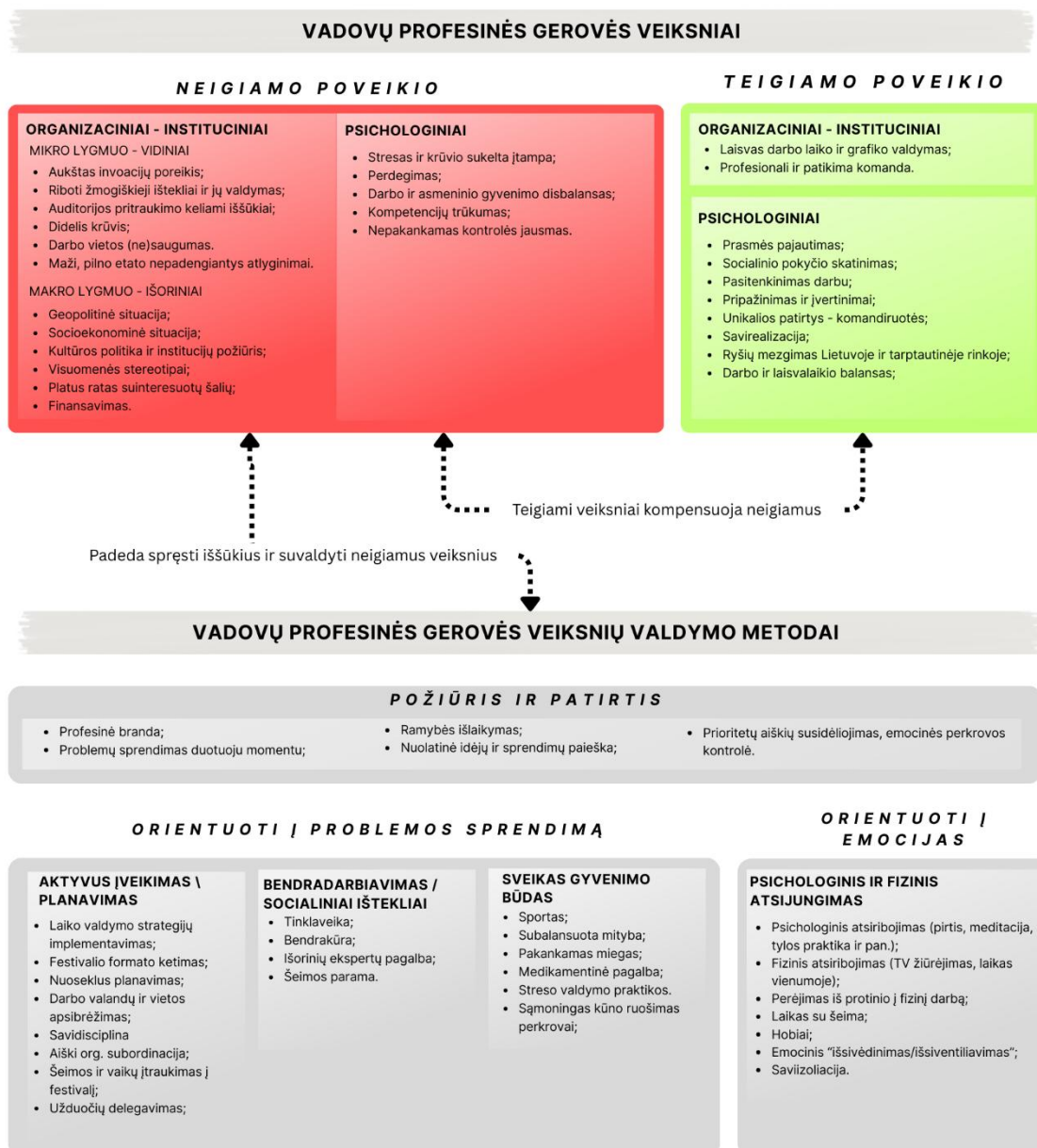
vertinimo ir požiūrio, kuris atitinkamai buvo išskirtas kaip pagrindinis ir pirminis įveikos metodas, nulemiantis ar vadovai priims iššūkius kaip neigiamus darbo veiksnius, kuriuos reikia spręsti antriniais ir žemiau esančiais įveikos metodais ar ne. Svarbu pabrėžti, kad tyrimą dar būtų galima analizuoti ir kartoti ne tik siekiant patikrinti profesinio ir privataus gyvenimo teorijos iš kontekstinių namų išteklių ir reikalavimų sąveikos, bet empirinius duomenis dar galima analizuoti ir iš vyrų moterų perspektyvos, kurios įtraukti į analizę dėl ribotų laiko išteklių nepavyko atlikti.

Atliktas tyrimas leido parengti tikslesnį meno festivalių vadovų profesinės gerovės veiksnų valdymo modelį (pav. 6) nei kad buvo pristatyta pirmoje teorinėje dalyje. Festivalių vadovų profesinės gerovės esminiai veiksniai ir jų valdymo metodai išlieka nepakitę, o atliktos korekcijos detaliau bus apžvelgtos pagal modelio sudedamąsias dalis:

- **Profesinės gerovės veiksniai.** Pradiniame teoriniame modelyje buvo remtasi klasikinės subjektyvios gerovės suvokimu ir skirstymu į socialinę, psichologinę ir fizinę gerovę (Baptiste 2009), tačiau atliktas tyrimas leido sudaryti organizacinio pobūdžio skirstymą, atitinkamai pavadintus organizaciniais – instituciniais veiksniais (buvę socialiniai bei dalis psichologinių gerovių veiksnų) ir psichologinius, kurie atitinkamai gali įgyti teigiamą arba neigiamą poveikį vadovui (vertinant ar veiksnys sukuria iššūkių, ar padeda susitvarkyti su iššūkiais). Organizaciniai ir instituciniai veiksniai taip pat buvo atskirti į mikro (vidinių procesų) bei makro (išorinio poveikio) lygmenis. Patikslintame modelyje vaizduojama, kad teigiamo poveikio profesinės gerovės veiksniai veikia kaip vienas iš neigiamų veiksnų valdymo metodų bei kompensuoja neigiamas patirtis ir padeda suvaldyti darbo krūvį.

- **Vadovų profesinės gerovės veiksnų valdymo metodai.** Pirmiausia buvo supaprastintos metodų grupės bei pervadintos į orientuotų į problemos sprendimą bei orientuotų į emocijas, aprašomas Lazarus (1984) modelyje. Įtakos visuomenei ir saviugdos įveikos metodų grupė buvo išimta, nes po pokalbių su interviu dalyviais išryškėjo tik – požiūris ir patirtis, kurie visuose pokalbiuose buvo paminėti kaip kertiniai profesinės gerovės valdymo metodai / asmenybės ir profesinės brandos bruožai, leidžiantys sėkmingai susidoroti su visais neigiamais veiksniais, išspręsti susidariusias situacijas bei įgyti atsparumo perdegimui ar darbiniam stresui. Šioje grupėje buvę hobiai buvo perkelti prie psichologinio ir fizinio atsijungimo metodų grupės, nes hobiai ir laisvalaikis nustatyti kaip vieni iš streso valdymo ir atsiribojimo nuo darbo metodų. Patikslintame modelyje požiūris ir patirtis įrašyti kaip pirminė priemonė, o kitos metodų grupės: aktyvus įveikimas / planavimas, bendradarbiavimas / socialiniai ištekliai ir sveikas gyvenimo būdas, kaip antrinės. Taip pat socialinio tinklo parama atnaujintame modelyje buvo pervadinta į bendradarbiavimą ir socialinius išteklius, kadangi išryškėjo, kad ši įveikos metodų grupė apima ne tik šeimos bei kolegų pagalbą, bet bendrakūrą ir tinklaveiką tiek išorėje, tiek ir organizacijos viduje, o

konsultacijos ir bendri projektai su kitais kūrėjais veikia kaip tiesioginis problemos sprendimas. Žalingi įveikos būdai iš modelio išimti, nes nėra rekomenduojami kaip profesinės gerovės valdymo priemonės ir nebuvo aptartos tyrimo metu. Taip pat buvo patikslinti ir papildyti specifiniai valdymo metodai. Aktyvus įveikimo / planavimo metodų grupę papildė eksperimentavimas, festivalio formato keitimas, savidisciplina, šeimos ir vaikų į festivalį įtrauktis. Sveiką gyvenimo būdą papildė sąmoningas kūno rengimas perkrovai. Psichologinis ir fizinis atsijungimas pasipildė laiku su šeima, hobiais, fiziniu atsiribojimu, saviizoliacija ir emociniu išsivėdinimu.



6 Pav. Pakoreguotas meno festivalių vadovų profesinės gerovės veiksmų valdymo modelis

IŠVADOS

1. **Profesinė gerovė** - tai būseną, kai individas patiria teigiamą emocinę savijautą darbe, pasitenkinimą darbu ir darbo prasmę per vertės bendruomenei kūrimą.

Profesinės gerovės veiksniai apima darbo vietos reikalavimus bei išteklius, kurie formuoja meno festivalių vadovų psichologinės, fizinės ir socialinės gerovių patirtį. Vadovų profesinę gerovę lemia tokie teigiami veiksniai kaip darbo-asmeninio gyvenimo balansas, veiklos pripažinimas ir įvertinimai, užduočių įvairovė, sprendimų autonomija, motyvuojantis atlygio modelis. Tuo tarpu neigiamą poveikį daro per didelis darbo krūvis, darbinis stresas, saugumo darbo aplinkoje trūkumas.

2. Meno festivalių vadybai būdingas cikliškumas, dideli biudžetai menininkams ir meno kūriniais, priklausomybė nuo valstybinių lėšų, aukštas inovacijų poreikis, konkurencija dėl ribotų išteklių, platus ratas suinteresuotų šalių ir projektiniu, laisvai samdomu darbu paremta komanda. Šie ypatumai sukuria vadovams spaudimą, didelį darbo krūvį, neapibrėžtumo jausmą ir gali pasireikšti padidėjusia įtampa, stresu bei perdegimu.

3. Remiantis pirmoje darbo dalyje atlikta mokslinės literatūros analize sukurtas meno festivalių vadovų profesinės gerovės veiksmų valdymo modelis. Modelį sudaro profesinės gerovės veiksniai, kurie buvo atskirti į turinčius teigiamą poveikį bei neigiamą poveikį profesinei vadovų gerovei. Veiksniai buvo suskirstyti į organizacinius-institucinius, kurie apima tiek vidinius organizacijos (mikro lygmens) veiksmus, tiek ir išorinius, festivalius supančios aplinkos, (makro lygmens) veiksmus ir į psichologinius. Šiame modelyje siūloma, jog vienas iš neigiamų veiksmų įveikos būdų yra teigiami veiksniai, kurie atperka neigiamas patirtis. Šį modelį taip pat sudaro ir meno festivalių vadovų profesinės gerovės veiksmų valdymo metodai, kurie padeda išspręsti ir suvaldyti neigiamų veiksmų keliamus iššūkius bei yra išskirti į du lygmenis. 1-asis lygmuo yra požiūris ir vadovų patirtis, kuri padeda ramiau priimti neigiamo poveikio veiksmus, o profesinė branda užtikrina pakankamus resursus tiems veiksmams spręsti. 2-asis lygmuo turi dvi valdymo metodų grupes: orientuotas į problemos sprendimą (šią grupę sudaro aktyviu įveikimu, planavimu paremti metodai, sveikas gyvenimo būdas, kuris užtikrina atsparumą stresui bei bendradarbiavimas ir socialiniais ištekliais) ir orientuotos į emocijas (ši grupė apima psichologinio ir fizinio atsiribojimo nuo darbo metodus, siekiant geresnio gyvenimo-darbo balanso bei padedančius susitvarkyti su stresu).

4. Atliktas empirinis tyrimas atskleidė, kad Lietuvos kontekste vykdomų meno festivalių vadovai daugiausia PG veiksmus valdo individualiais metodais.

4.1. Meno festivalių specifikos keliama iššūkiu apima kompleksiską žmonių vadybą, platų ratą suinteresuotų šalių, kurių poreikius reikia atliepti, sunkiai prognozuojamą finansavimą, auditorijos pritraukimo keliamus sunkumus. Šie iššūkiai prisideda prie darbinio streso ir gali neigiamai paveikti profesinę gerovę.

4.2. Meno festivalių vadovų profesinės gerovės veiksnius galima skirstyti į organizacinius / institucinius bei psichologinius. Organizaciniai / instituciniai mikro lygmeny apima ribotus žmogiškuosius išteklius, didelį krūvį, o makro lygmenyje – geopolitinę situaciją, finansavimą, visuomenės stereotipus. Psichologiniai veiksniai apima darbinį stresą, kompetencijų trūkumą, savirealizaciją bei veiklos pripažinimą.

4.3. Festivalių vadovai akcentavo, jog priima iššūkius ramiai bei pasitiki savo profesine branda ir patirtimi sprendžiant iškilusius sunkumus, ko pasekoje požiūris ir iššūkių vertinimas buvo įtraukti kaip atskira įveikos metodų grupė. Dažnas vadovų atsakymų dėmuo – asmeninio gyvenimo ir laisvalaikio persipynimas, todėl siekiant profesinės gerovės jiems yra labai svarbūs ilgalaikiai, orientuoti į problemos sprendimą ir aktyvūs įveikos būdai, kurie apima tiek darbinės situacijos, tiek ir asmeninio gyvenimo įsipareigojimų su darbu derinimą, ilgalaikis, nuoseklus geros fizinės sveikatos palaikymas – atsparumo stresui gerinimas ir bendradarbiavimas / socialiniai ištekliai. Meno festivalių vadovai rinkosi ir trumpalaikius, orientuotus į emocijas įveikos būdus, kurie padeda jiems atgauti jėgas po visiškos emocinės ir fizinės iškrovos.

4.4. Patikslintame modelyje klasikinis veiksnius skirstymas pagal gerovę buvo pakeistas į organizacinių / institucinių ir psichologinių veiksnių grupių struktūrą. Taip pat buvo atskirti neigiami veiksniai nuo teigiamų ir pabrėžta jų sąveika kaip kompensacinių mechanizmų. Įveikos metodų grupėje požiūris ir patirtis buvo iškelti kaip atskira ir pagrindinė įveikos priemonė, o antrinės orientuotos arba į problemos sprendimą: aktyvus įveikimas / planavimas, bendradarbiavimas / socialiniai ištekliai, sveikas gyvenimo būdas, arba į emocijas – psichologinis ir fizinis atsijungimas. Įtakos darymas bei ambicijų įgyvendinimas buvo išimti kartu su žalingomis įveikos priemonėmis. Taip pat buvo pakoreguotos ir praplėstos įveikos metodų grupės su papildomais ir individualiais metodais.

REKOMENDACIJOS

Lietuvos kultūros ministerijai:

Atliktas tyrimas atskleidė, kad vienas iš svarbių meno festivalių vadybos veiksnių yra LKT rėmimo tvarumas bei ilgalaikės strateginės programos. Esant strateginiam finansavimui profesinės gerovės veiksnių valdymas kelia mažiau stresorių, todėl Kultūros ministerija, siekdama užsitikrinti talentingų meno festivalių vadovų išlaikymą, turėtų atitinkamai koreguoti LKT administruojamų fondų dalinimą.

Lietuvos kultūros tarybai:

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad meno festivalių vadovams siekiant profesinės gerovės yra svarbūs nuoseklūs ir ilgalaikiai sprendimai, apimantys kryptingą veiklos planavimą, procesų struktūravimą ir sąmoningą asmeninės rutinos ir sveikos gyvensenos palaikymą. Profesinė gerovė priklauso ne nuo trumpalaikių ir pavienių sprendimų, bet strateginių, orientuotų tiek į darbo, tiek ir asmeninio gyvenimo veiksnių, įveikos metodų. Todėl Lietuvos kultūros tarybai rekomenduojama finansuoti talentų vadybos programą, pagal kurią vadovai galėtų pasirinkti koučingo ar lyderystės ugdymo programas savo gebėjimams stiprinti.

Miestų savivaldybėms ir kitoms valstybinėms institucijoms:

Tyrimo rezultatai atskleidė, jog festivaliams svarbi yra savivaldybių bei valstybinių institucijų parama. Didesnė savivaldybių įtrauktis į jų miestuose organizuojamus festivalius tiek finansiškai, tiek ir nematerialia pagalba ne tik paskatintų vietos bendruomenių ir festivalių organizatorių santykius, bet pritrauktų turistus ir prisidėtų prie festivalių vadovų profesinės gerovės. Tuo tarpu valstybinių institucijų geranoriškumas ir draugiškesnis bendradarbiavimas užtikrintų trumpesnius biurokratinis procesus bei geresnius infrastruktūriniai sprendimus.

Meno festivalius rengiančioms organizacijoms:

Darbo rezultatai taip pat parodė, kad vienas iš kertinių neigiamų profesinės gerovės įveikos būdų priklauso nuo asmeninių savybių – požiūrio ir profesinės brandos. Teigiamas ir ramus iššūkių priėmimas nulemia ne tik kokybišką sunkumų sprendimą, bet ir atsparumą įtampai ir perdegimui, o profesinė branda: patirtys bei kontaktai, leidžia itin greitai ir efektyviai išspręsti susidariusius iššūkius. Todėl organizacijoms, kuriose dirba festivalių vadovai, rekomenduojama sistemingai diegti programas ir mokymus, skirtus vadovų profesinių kompetencijų plėtrai, ryšių mezgimui ir savimonės stiprinimui, o

patiems vadovams rekomenduojama sistemingsi atnaujinti profesines žinias, dalyvauti tinklaveikos renginiuose bei sąmoningai formuoti brandžią vadovavimo praktiką, taikant saviugdos priemones.

Kitiems tyrėjams:

Kadangi sudarytų festivalių imtis apima daugiau nei 50 festivalių, todėl modelį siūloma testuoti kiekybiniu tyrimu, taikant apklausos metodą ir įtraukiant daugiau festivalių. Tokiu atveju taip pat būtų galima giliau išanalizuoti ir kontekstinių namų išteklių ir reikalavimų sąveiką, kuriai šio tyrimo duomenų pritrūko. Taip pat ateities tyrimai galėtų apimti vyrų ir moterų perspektyvų analizę bei palyginimą, kurie ypač aktualūs profesinio ir privataus gyvenimo integravimo teorijoje.

GARBAUSKAITĖ, Kamilija. (2026) Management of Professional Well-Being Factors among Art Festival Leaders. MA Graduation Paper. Kaunas: Kaunas Faculty, Vilnius University. 65 p.

S U M M A R Y

Leaders' professional wellbeing is a critical determinant for both positive employee and organizational outcomes, yet till this day empirical research on leaders' well-being remains limited, especially when compared to the extensive body of work focused on employees. This study examines the determinants of leader's professional wellbeing within the context of art festivals - a sector characterized by unique stressors such as rapid and cyclical team expansion, comparatively low remuneration, and irregular workloads, not typically present in more stable organizational environments. Qualitative research on Lithuanian art festivals aims to shed some empirical light on this sector's leaders' experiences of professional wellbeing, its determinants and approaches to handling them.

The problem. How do art festival leaders manage their professional well-being factors?

Subject. Management of professional well-being factors among art festival leaders.

Purpose. To develop an art festival leaders' professional well-being factors management model based on empirical evidence.

Objectives:

1. To conceptually analyse the notion of professional well-being and its determinants from the perspective of leaders.
2. To identify the specific characteristics of art festival management and their implications for leaders' professional well-being.
3. To create a conceptual art festival leaders' professional well-being factors management model.
4. To refine the conceptual model after conducting an empirical analysis on how art festival leaders manage their professional well-being factors.

Research methods. The theoretical framework was developed through scholarly literature and document analysis to systematize academic knowledge on professional well-being. Empirical data were collected through semi-structured interviews and analysed using thematic analysis method.

Results. The empirical findings reveal that Lithuanian art festival managers predominantly rely on individual strategies to manage their professional well-being. The proposed model identifies two

primary pathways for addressing negative well-being factors: positive factors that can be used to compensate for negative experiences and professional wellbeing management methods, which help to resolve and manage the challenges posed by negative factors. Management methods consist of two levels, the first covers leaders' attitudes and accumulated experience, which enable them to respond to negative factors with greater composure, while professional maturity provides the necessary internal resources to address challenges.

The second level consists of two groups of management strategies:

- **Problem-solving-oriented strategies** - this group consists of methods based on active challenges overcoming / planning, a healthy lifestyle that ensures resistance to stress, and external cooperation / social resources.
- **Emotion-oriented strategies** - this group includes methods of psychological and physical detachment from work in order to achieve a better work-life balance and help leaders to cope with stress.

The study also highlights the importance of sustainable funding from the Lithuanian Council for Culture (LKT) and their long-term strategic programmes, suggesting that the Ministry of Culture should adjust the distribution of LKT-administered funds to support the retention of skilled art festival leaders and their professional well-being. Overall, the findings indicate that professional well-being is not shaped by isolated or short-term decisions but by strategic, long-term approaches that address both work-related and personal factors.

LITERATŪRA

1. Abfalter, D., Stadler, R. and Müller, J. 2012. The organization of knowledge sharing at the Colorado Music Festival. *International Journal of Arts Management*, 14(3).
2. Bakker, A. B. and Demerouti, E. 2007. The job demands–resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3): 309–328.
3. Barling, J. and Cloutier, A. 2017. Leaders' mental health at work: Empirical, methodological, and policy directions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3): 394–406. DOI: <https://doi.org/10.1037/ocp0000055>. . [Žr. 2025-07-13].
4. Benison, T., Le, T. and Grimes, A. 2023. Working for fun? The impact of employment in the arts sector on wellbeing. Prieiga: https://motu-www.motu.org.nz/wpapers/23_09.pdf. . [Žr. 2024-09-12].
5. Birknerová, Z. and Čigarská, B. N. 2021. Analysis of the links between burnout syndrome and coping strategies in trade managers. *International Journal of Organizational Leadership*, 10(2): 140.
6. Braun, V. and Clarke, V. 2006. Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2): 77–101. DOI: <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>.
7. Brummelhuis, L. L. and Bakker, A. B. 2012. A resource perspective on the work–home interface: The work–home resources model. *The American Psychologist*, 67(7): 545–556.
8. Broadbridge, A. 2002. Retail managers: Their work stressors and coping strategies. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 9(3): 173–183.
9. Byrnes, W. J. 2022. *Management and the arts*. London: Routledge.
10. Carlsen, J., Andersson, T. D., Ali-Knight, J., Jaeger, K. and Taylor, R. 2010. Festival management innovation and failure. *International Journal of Event and Festival Management*, 1(2): 120–131.
11. Cooper, C. and Quick, J. C. (eds). 2017. *The handbook of stress and health: A guide to research and practice*. Newark: John Wiley & Sons.
12. Cotton, P. and Hart, P. M. 2003. Occupational wellbeing and performance: A review of organisational health research. *Australian Psychologist*, 38(2): 118–127. DOI: <https://doi.org/10.1080/00050060310001707117>.

13. Cudny, W. 2014. The phenomenon of festivals: Their origins, evolution, and classifications. *Anthropos*, 109(2): 640–656. Prieiga: <http://www.jstor.org/stable/43861801>. . [Žr. 2025-10-13].
14. Cuéllar-Molina, D. et al. 2018. Is the institutional environment a challenge for the well-being of female managers in Europe? The mediating effect of work–life balance and role clarity practices in the workplace. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 15(9): 1813.
15. Daniels, K., Russell, E., Michaelides, G., Nasamu, E. and Connolly, S. 2023. *The measurement of well-being at work*. Cambridge: Cambridge University Press, pp. 347–386.
16. De Neve, J. E., Krekel, C. and Ward, G. 2018. Work and well-being: A global perspective. *Global Happiness Policy Report*, pp. 74–128.
17. De Neve, J.-E. and Ward, G. 2023. Measuring workplace wellbeing. *Wellbeing Research Centre Working Paper*. Prieiga: <https://ora.ox.ac.uk/objects/uuid:fedcfcaf-6b31-485a-891f-243acc0b3abd>. [Žr. 2025-10-15].
18. Falassi, A. 1987. Festival: Definition and morphology. In: *Time out of time: Essays on the festival*, 1.
19. Fisher, C. D. 2010. Happiness at work. *International Journal of Management Reviews*, 12(4): 384–412.
20. Fox, K. E., Johnson, S. T., Berkman, L. F., Sianoja, M., Soh, Y., Kubzansky, L. D. and Kelly, E. L. 2022. Organisational- and group-level workplace interventions and their effect on multiple domains of worker well-being. *Work & Stress*, 36(1): 30–59. DOI: <https://doi.org/10.1080/02678373.2021.1969476>..
21. Gaižauskaitė, I. et al. 2016. Socialinių tyrimų metodai: Kokybinis interviu. Vilnius: Registrų centras.
22. Getz, D. 2010. The nature and scope of festival studies. *International Journal of Event Management Research*, 5(1): 1–47.
23. Getz, D., Andersson, T. and Carlsen, J. 2010. Festival management studies: Developing a framework and priorities for comparative and cross-cultural research. *International Journal of Event and Festival Management*, 1(1): 29–59.
24. Gustainienė, L. et al. 2014. Darbuotojo gerovė ir pozityvi darbo aplinka: Integruotas teorinis modelis. *Organizacijų vadyba*, 69: 37–53.

25. Haar, J. M. 2021. Top executives' work–life balance, job burnout and turnover intentions: Moderated-mediation with knowledge sharing culture. *New Zealand Journal of Employment Relations*, 46(1): 1–22.
26. Hartlaub, D., Inceoglu, I., Bark, A. S. H. and Kark, R. 2023. Is it stressful at the top? The demands of leadership in times of stability and crisis. In: *Organizational stress and well-being*, pp. 93–122. Cambridge: Cambridge University Press.
27. Harms, P. D., Credé, M., Tynan, M., Leon, M. and Jeung, W. 2017. Leadership and stress: A meta-analytic review. *The Leadership Quarterly*, 28(1): 178–194.
28. Hausmann, A. and Zischler, L. 2023. Typical framework conditions for leadership in arts organisations. In: *Leadership in arts organisations*. Cham: Palgrave Macmillan. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-40191-6_3.
29. Yale Sustainability (Yale Office of Sustainability). 2022. Yale experts explain collective well-being. Prieiga: <https://sustainability.yale.edu/explainers/yale-experts-explain-collective-well-being>. . [Žr. 2025-10-16].
30. Kangas, E., Lämsä, A.-M. and Jyrkinen, M. 2019. Is fatherhood allowed? Media discourses of fatherhood in organizational life. *Gender, Work & Organization*, 26: 1433–1450. DOI: <https://doi.org/10.1111/gwao.12352>.
31. Kauno miesto savivaldybė. 2024. Finansuojami projektai. Prieiga: <https://iniciatyvos.kaunas.lt/wp-content/uploads/2024/12/Finansuojami-projektai.pdf>. . [Žr. 2025-10-16].
32. Kelloway, E. K. and Barling, J. 2010. Leadership development as an intervention in occupational health psychology. *Work & Stress*, 24(3): 260–279.
33. Kinnear, L. C. and Naidoo, A. 2024. Double shift, double stress: How female manufacturing managers cope with work–family conflict. *SA Journal of Industrial Psychology*, 50(20): e1–e10.
34. Kivak, R. 2020. Transactional model of stress and coping. Prieiga: <https://www.ebsco.com/research-starters/psychology/transactional-model-stress-and-coping>. . [Žr. 2025-09-20].
35. Klaipėdos miesto savivaldybė. 2024. Potvarkis dėl savivaldybės biudžeto lėšų paskirstymo 2024 m. sričių. Prieiga: <https://www.klaipeda.lt/lt/doclib/qzaqw1w23luf6c61hvmfpm3tzc916ucv>. . [Žr. 2025-10-17].
36. Kuligowski, W. and Poprawski, M. 2023. *Festivals and values*.

37. Lazarus, R. S. and Folkman, S. 1984. *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer Publishing Company.
38. Layard, R. and De Neve, J.-E. 2023. *Wellbeing: Science and policy*. Cambridge: Cambridge University Press.
39. Litchfield, P., Cooper, C., Hancock, C. and Watt, P. 2016. Work and wellbeing in the 21st century. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 13(11): 1065.
40. Lietuvos kultūros taryba (LKT). 2025. Erdvinė kultūros paslaugų tinklo analizė 2023: Kultūros paslaugų prieinamumo Lietuvos regionuose žemėlapis. Prieiga: <https://www.ltkt.lt/docs/naujienu-nuotraukos/Prane%C5%A1imai/FINAL.ERDVINE%CC%87%20ANALIZE%CC%87%202025-12-05a.pdf>. . [Žr. 2025-12-05].
41. Lietuvos kultūros taryba (LKT). 2024. Finansuoti projektai 2024 m. Prieiga: <https://www.ltkt.lt/?psl=organizacijoms&do=finansuoti-projektai&years=2024>. . [Žr. 2025-10-15].
42. Lietuvos Respublikos Seimas (LRS). 2003. Lietuvos Respublikos darbuotojų saugos ir sveikatos įstatymas. Vilnius: Lietuvos Respublikos Seimas.
43. Lietuvos Respublikos Seimas (LRS). 2016. Lietuvos Respublikos darbo kodeksas. Vilnius: Lietuvos Respublikos Seimas.
44. Lietuvos Respublikos Seimas (LRS). 2023. Valstybės pažangos strategija „Lietuva 2050“. Vilnius: Lietuvos Respublikos Seimas.
45. Lietuvos Respublikos Vyriausybė (LRV). 2019. Lietuvos kultūros politikos strategija „Kultūra 2030“. Vilnius: Lietuvos Respublikos Vyriausybė.
46. Luonila, M. and Kinnunen, M. 2020. Future of the arts festivals: Do the views of managers and attendees match? *International Journal of Event and Festival Management*, 11(1): 105–126.
47. Newbold, C., Jordan, J., Kelly, P. and Diaz, K. 2019. *Principles of festival management*. Oxford: Goodfellow Publishers Ltd.
48. Novelskaitė, A. 2012. Socialinio tyrimo terminija: Tyrimo strategija, tyrimo planas, tyrimo dizainas, tyrimo procesas: Metodinė knyga Kultūros vadybos studijų programos studentams. Vilnius: Vilniaus universiteto Kauno humanitarinis fakultetas. Prieiga: http://www.khf.vu.lt/dokumentai/failai/katedru/filosofu/socialinio_tyrimo_terminija.pdf. . [Žr. 2025-10-12].
49. Palaniappan, K. and McCauley, P. (eds). 2021. *Occupational wellbeing*. London: IntechOpen. Prieiga: <http://dx.doi.org/10.5772/intechopen.87327>. . [Žr. 2024-09-11].

50. Pagán-Castaño, E., Maseda-Moreno, A. and Santos-Rojo, C. 2020. Wellbeing in work environments. *Journal of Business Research*, 115: 469–474.
51. Penkauskienė, D. and Rupšienė, L. 2025. *Socialinių tyrimų metodologinė panorama. I tomas*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
52. Pollard, E. L. and Davidson, L. 2001. *Foundations of child well-being*. Action Research in Family and Early Childhood. UNESCO Education Sector Monograph.
53. Pučėtaitė, R., Lämsä, A.-M. and Norvaišaitė, M. 2020. Masculinity in flux? Male managers navigating between work and family. *Journal of Baltic Studies*. DOI: <https://doi.org/10.1080/01629778.2020.1746369>. . [Žr. 2025-10-20].
54. Renee Baptiste, N. 2009. Fun and well-being: Insights from senior managers in a local authority. *Employee Relations*, 31(6): 600–612.
55. Retna, K. S. 2015. Managers' stress and coping strategies: Participants' experiences with the 'Art of Living' in Singapore. *South Asian Journal of Management*, 22(3): 48.
56. Richards, G. and Leal Londoño, M. del P. 2022. Festival cities and tourism: Challenges and prospects. *Journal of Policy Research in Tourism, Leisure and Events*, 14(3): 219–228. DOI: <https://doi.org/10.1080/19407963.2022.2087664>..
57. Rüling, C.-C. and Strandgaard Pedersen, J. 2010. Film festival research from an organizational studies perspective. *Scandinavian Journal of Management*, 26(3): 318–323.
58. Roy, B., Riley, C., Sears, L. and Rula, E. Y. 2018. Collective well-being to improve population health outcomes: An actionable conceptual model and review of the literature. *American Journal of Health Promotion*, 32(8): 1800–1813. DOI: <https://doi.org/10.1177/0890117118791993>..
59. Rupšienė, L. 2007. *Kokybinio tyrimo duomenų rinkimo metodologija: Metodinė knyga*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
60. Silber, B. and Rosenstein, C. 2010. *Live from your neighborhood: A national study of outdoor arts festivals. Volume one: Summary report*. National Endowment for the Arts.
61. Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V. and Guzman, J. 2010. Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? *Work & Stress*, 24(2): 107–139. DOI: <https://doi.org/10.1080/02678373.2010.495262>..
62. Stadler, R., Walters, T. and Jepson, A. S. 2023. “Work it, work it non-stop” – Event industry employees' unconscious application of the Five Ways to Wellbeing. *International Journal of Event and Festival Management*, 14(1): 41–55. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJEFM-07-2022-0057>..

63. Toraldo, M. L. and Islam, G. 2019. Festival and organization studies. *Organization Studies*, 40(3): 309–322.
64. Tidikis, R. 2003. *Socialinių mokslų tyrimų metodologija: Vadovėlis*. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto leidybos centras.
65. Vilniaus miesto savivaldybė. 2024. Skelbiami 2024 metų kultūros rėmimo programų projektų konkurso rezultatai. Prieiga: <https://vilnius.lt/naujienos/skelbiami-2024-metu-kulturos-remimo-programu-projektu-konkurso-rezultatai>. . [Žr. 2025-10-16].
66. Volz, J. 2011. Life management and the arts. In: *How to run a theatre*. United Kingdom: Bloomsbury Publishing Plc.
67. Warr, P. B. 1987. *Work, unemployment, and mental health*. Oxford: Clarendon Press. Cituojama pagal: Pagán-Castaño, E., Maseda-Moreno, A. and Santos-Rojo, C. 2020. Wellbeing in work environments. *Journal of Business Research*, 115: 469–474.
68. Weziak-Bialowolska, D., Bialowolski, P., Sacco, P. L., VanderWeele, T. J. and McNeely, E. 2020. Well-being in life and well-being at work: Which comes first? Evidence from a longitudinal study. *Frontiers in Public Health*, 8: 526028.
69. Willis, S. et al. 2019. The relationship between occupational demands and well-being of performing artists: A systematic review. *Frontiers in Psychology*, 10: 393. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00393>. . [Žr. 2025-07-14].
70. World Health Organization (WHO). 2010. *Healthy workplaces: A model for action for employers, workers, policy-makers and practitioners*. Geneva: World Health Organization.
71. World Health Organization (WHO). 2020. *Basic documents: Forty-ninth edition*. Geneva: World Health Organization.
72. World Health Organization (WHO). 2021. *Health promotion glossary of terms*. Geneva: World Health Organization.
73. Zakowski, S. G. et al. 2001. Appraised control, coping, and stress in a community sample: A test of the goodness-of-fit hypothesis. *Annals of Behavioral Medicine*, 23(3): 158–165. DOI: https://doi.org/10.1207/S15324796ABM2303_3..
74. Zumaeta, J. 2019. Lonely at the top: How do senior leaders navigate the need to belong? *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 26(1): 111–135.

Tyrimo klausimai

Kategorija	Klausimai	Pagrindimas
Bendrieji klausimai	Papasakokite apie savo kelią į festivalio vadovės(-o) poziciją ir apie patį festivalį	Šis klausimas įveda intervantus į temą ir suteikia tolimesniems klausimams reikalingo konteksto.
	Papasakokite apie savo organizacijos veiklos procesus: darbo sezoniškumą bei komandos darbą visų metų laikotarpy.	Šiuo klausimu giliau susipažįstama su festivalio veikimu, ar organizacija dar vykdo papildomas veiklas, kaip atrodo vadovo(-ės) krūvis visų metų laikotarpiu.
Vadybiniai festivalių organizavimo iššūkiai	Su kokiais pagrindiniais iššūkiais susiduriate savo darbe?	Šiuo klausimu jau apibrėžiami meno festivalių vadovų profesinės gerovės neigiami veiksniai jų asmenine patirtimi ir nuomone.
	Galbūt prisimenate kokį nors įvykį, kuris organizuojant festivalį sukėlė daug streso. Kokia tai buvo situacija? Kaip ją suvaldėte?	Šis klausimas skirtas išsiaiškinti per realius pavyzdžius su kokiais iššūkiais susiduria vadovai realybėje ir kokias strategijas įveikai taiko.
Asmeninis gyvenimas ir laisvalaikis	Kaip jūsų asmeniniai pomėgiai ir laisvalaikis prisideda prie Jūsų profesinės gerovės?	Šiuo klausimu pereinama prie asmeninio gyvenimo ir orientuotų į pasekmes veiksmų valdymo metodų dalį, siekiant išsiaiškinti, kaip už darbo ribų taikomos praktikos padeda suvaldyti stresą ir kurti profesinę gerovę.
	a. Kokias kasdienes atsipalaidavimo, atsiribojimo nuo darbo praktikas taikote, siekdami suvaldyti darbinį stresą?	
	Ar turite artimųjų (pvz. nepilnamečių vaikų, savarankiškumą dėl amžiaus ar kitų aplinkybių praradusių artimųjų), kuriais reikia rūpintis? Kaip derinate šiuos įsipareigojimus intensyviu darbo laikotarpiu?	Šis klausimas skirtas išsiaiškinti atsakomybių už darbo ribų temą bei geriau suprasti, kaip vadovai derina namų ir darbo įsipareigojimus intensyviais periodais.
Teigiami veiksniai ir profesinė gerovė	Praeituose klausimuose kalbėjome daugiau apie iššūkius, bet gal galėtumėte pakomentuoti, kokius veiksmus gali įvardinti kaip teigiamus savo darbe?	Šiuo klausimu siekiama išsiaiškinti teigiamus vadovų darbo veiksmus bei geriau suprasti, kokios yra jų vidinės motyvacijos.
	Koks Jūsų nuomone yra esminis principas, padedantis išlaikyti pusiausvyrą tarp kūrybos, atsakomybės įvairioms organizacijai darančioms grupėms bei džiuginančios profesinės gerovės?	Šiuo klausimu siekiama paskatinti respondento refleksiją ir pateikti pagrindines, jų nuomone, strategijas, kurios padeda išlaikyti profesinę gerovę.
Išorinė parama	Ką apskritai būtų galima pakeisti kultūros sektoriuje, siekiant pagerinti vadovų profesinę gerovę?	Šis klausimas nukreiptas į Lietuvos kultūros institucijų darbo gerinimą, siekiant vadovų profesinės gerovės.

Baigiamojo magistro darbo rengimo grafikas

Darbo tema **Meno festivalių vadovų profesinės gerovės veiksmų valdymas**Su darbo vadove suderinta x 2024 09 08 
(data, parašas)Studentės(-o) vardas, pavardė **Kamilija Garbauskaitė**Vadovės(-o) vardas, pavardė **Doc. Dr. Raminta Pučėtaitė**

Atliktų užduočių apibūdinimas	Užduočių atlikimo galutinis terminas	Tikroji užduoties atlikimo data	Diplominio darbo vadovės(-o) parašas	Pastabos
Sprendimas dėl magistro darbo temos ir tipo aptariant su darbo vadove(-u); darbo tikslo ir uždavinių formuluotės	Iki rugsėjo 10 d.	2024 09 08		
<i>BD darbo temos, jos aktualumo, darbo tikslo, uždavinių, darbo struktūros ir metodų pristatymas metodiniame seminare</i>	Rugsėjo 16 d.	2024 09 16		Pristatyta
Pirmo teorinės darbo dalies varianto pateikimas darbo vadovui (-ei)	Iki spalio 13 d.	2025 10 13		
Baigtos teorinės darbo dalies ir numatomo tyrimo metodikos arba projekto inicijavimo ir planavimo dalių pirmo varianto pateikimas darbo vadovui (-ei)	Iki spalio 20 d.	2025 10 20		
<i>Teorinės dalies svarbiausių išvadų, darbo problemos sprendimo modelio, planuojamo tyrimo metodologijos pristatymas metodiniame seminare</i>	Spalio 27 d.	2025 10 27		Pristatyta
Pirmo viso darbo varianto pateikimas darbo vadovui (-ei)	Iki gruodžio 1 d.	2025 11 30		

Pirmo viso darbo varianto pristatymas metodiniame seminare	<i>Gruodžio 15 d.</i>	2025 12 15		Pristatyta
Galutinio darbo varianto įkėlimas į VU studijų informacinę sistemą	Iki sausio 3 d.	2026 01 03		