

ŽINOMI LYDERIAI – NEŽINOMOS ISTORIJS



Ignas Pranskevičius |
Danas Skramtai |
Rūta Bagdonavičienė |
Lineta Mišeikytė |
Dainius Liulys |
Audronė Nakrošienė |
Dainius Puodžiūnas |
Milda Mitkutė |
Olga Štangej |
Marius Gelžinis |
Lina Viršilienė |

ISM

Executive School



Nuotraukų autorė – Monika Požerskytė



Mieli vadovai,

kiekvienas iš Jūsų kasdien turi priimti daugybę sprendimų, lydimų milžiniškos atsakomybės už kitus žmones ir savo organizaciją. Dažnai jie grįsti minimaliu informacijos kiekiu ir ženklų, galinčių pakreipti teisinga kryptimi, stebėjimu bei interpretavimu. Ir visgi, tvirtumas, gebėjimas greitai priimti sprendimą, prisiimti atsakomybę už pasekmes ir būti pasirengusiam jas suvaldyti, yra gero vadovo savybės.

Tam, kad tokių sprendimų nereikėtų priimti vieniems, kad jie būtų grįsti žiniomis ir patirtimi, situaciją suprantančių ir savo įžvalgomis pasidalinti galinčių kitų vadovų patarimais, *ISM Executive School* veikia ir drauge pokyčius daro stipri, vienas kitą palaikančių lyderių bendruomenė.

Šios išskirtinės bendruomenės nariai skatina vienas kitą būti žingsniu priekyje, išeiti už komforto zonos, dalintis savo patirtimi ir pasisemti žinių iš kitų vadovų, pasimokyti iš jų priimtų sprendimų bei pasiektų rezultatų. Galimybė dalintis tokiais pačiais iššūkiais, sutikti tomis pačiomis temomis gyvenančius lyderius ir drauge su jais ieškoti atsakymų yra didelė vertybė.

Šiame leidinyje su Jumis savo istorijomis dalijasi ir atvirai apie savo patirtį pasakoja ISM vadovų bendruomenės nariai – *ISM Executive MBA*, *ISM Vadovų magistrantūros* ir *Švietimo lyderystės* programų alumnai. Jų istorijos – tikros, parodančios nepagražintą vadovų kasdienybę, atskleidžiančios vidinį jų augimą ir vizionieriškumą, leidžiančios pamatyti lyderius ne tik pakilimo metu, bet ir sunkiais momentais. Čia surinktos atviros, tikros ir jautrios vadovų gyvenimo akimirkos.

Linkiu Jums malonaus skaitymo. Pasinerkite į vienuolika unikalių lyderystės kelionių!

Ignas Pranskevičius – UAB „Švaros broliai“ generalinis direktorius ir valdybos narys. ISM Vadovų magistrantūros alumnas

„Geriausia joga man yra buvimas paties pasodintame ąžuolyne“

Ignas Pranskevičius šiandien užima „Švaros brolių“ generalinio direktoriaus ir valdybos nario pareigas. Nors karjeros laiptais kopė nuosekliai, pats sako, kad niekuomet tikslaus karjeros plano neturėjo. Tačiau jis visuomet jautė, kad kelias, kuriuo eina, yra teisingas. Šiandien jis yra rezultato siekiantis, komandai atsidavęs vadovas, kuris dieną visas jėgas atiduoda darbui, o laisvalaikiu važiuoja į savo paties pasodintą 16 tūkst. ąžuolų mišką. Interviu metu I. Pranskevičius, ISM Vadovų magistrantūros alumnas, dalijasi savo, kaip vadovo, augimo patirtimi, vertybėmis ir atradimais.

Šiandien esate vienos žinomiausių, dinamiškiausių šalies įmonių vadovas. Nuo ko Jūsų karjera prasidėjo ir kaip ji klostėsi? Ar visuomet norėjote būti tuo, kuo tapote?

Mano karjera buvo gana nuosekli. Aš perėjau visus etapus ir, žingsnis po žingsnio, įveikiau kylančius iššūkius. Dėl to neatsirado kritinių spragų, kurių neretai kyla peršokus vieną ar kitą etapą. Mano kelias prasidėjo nuo projekto vadovo pareigų, vėliau dirbau skyriaus, departamento vadovu, ilgainiui tapau tarnybos vadovu bei valdybos nariu, o šiandien vadovauju ambicingai profesionalų komandai – esu vykdomasis direktorius. Manau, kad patirtis skirtingose pozicijose šiandien man padeda bendrauti su žmonėmis: jaučiuosi juos geriau suprantantis, galintis „įlipti į jų batus“, nes dar visai neseniai aš pats ten buvau.

Kalbant apie profesiją, niekada nesiekiau būti geru vienos srities ekspertu ar įgyti specifinį siaurą amatą. Mane visuomet žavėjo didelę įtaką turintys vadovai, žmonės, prisiimantys atsakomybę, telkiantys komandas. Galvoju, jog šiandien esu ten, kur ir norėjau būti.

Beje, pirmas mano darbas buvo sunkvežimių svėrimas. Yra tokia patalpa, į kurią įvažiuoja sunkvežimiai, juos reikia pasverti ir

gautus duomenis įvesti į apskaitos sistemą. Pro savo „kabineto“ langą matydavau tuos atvažiuojančius sunkvežimius. Buvau 16-os, tai buvo vasaros darbas, bet juo labai didžiavausi.

Organizacijoje karjeros laiptais kopėte, galima sakyti, pavyzdinai. Vienas pareigas keitė kitos – aukštesnės. Tačiau Savo karjerą ir kelią, kaip patekti į norimą poziciją, planavote, ar visa tai įvyko spontaniškai, pasitikint savo intuicija?

Niekada neturėjau aiškaus plano, kas būsiu po 5 metų. Tačiau visuomet jaučiau, kad kelias, kuriuo einu, yra teisingas. Man sekėsi ir patiko tai, ką darau. Aš mėgavausi savo darbu. Niekuomet neplanavau. Aš tiesiog visuomet patekdavau ten, kur būdavo man įdomių iššūkių, kur galėjo būti naudingos asmeninės savybės, kur reikėjo pokyčių ar didelio greičio, kur galėjau prisiimti daugiau atsakomybės, nei iš manęs būdavo tikimasi.

Patekdavau į tokią terpę, kurioje galėjau daug mokytis. Iš savo vadovų pasiėmiau labai daug. Kiekvienam jaunam žmogui svarbu turėti iš ko mokytis ir susidurti su įdomiais iššūkiais, kuriuos įveikęs, praturtėji.



„Mano geriausias pralaimėjimas buvo išmokti, kad nereikia gaišti laiko ar kovoti su tuo, ko tu negali, nenori ar nematai prasmės pakeisti.“

Kai dirbi mėgstamą darbą, karjera atkeliauja pati, palaipsniui. Aišku, turi galvoti, kaip savo darbą atlikti kuo geriau, kad nepraleistum galimybių, būti aktyvus. Aš mėgavausi buvimu ten, kur esu. Mokiasiu, buvau aktyvus, bet sudėtingo karjeros plano neturėjau.

Šiandien Jūs vadovaujate visai organizacijai, esate patyręs, su įvairiais iššūkiais susidūręs ir juos įveikęs lyderis. Ar šiaandien Jūs toks pat lyderis, koks buvote savo kelio pradžioje, ar pasikeitėte ir jau daug ką darote kitaip?

Radikalių virsmų nebuvo. Visada rinkausi adaptyviąją lyderystę, kuomet prisitaikai prie žmonių, randi su jais bendrą kalbą ir bandai atverti jų stiprybes. Apskritai lyderystėje didesni lūžiai susiję su prisiimamu vis didesniu atsakomybės kiekiu.

Didelė vadovo vertybė, ypač jei jis profesionalus samdomas vadovas, yra gebėti panaudoti savo patirtį ir asmenines savybes taip, kad galėtum geriausiai prisitaikyti prie užduoties ar iššūkio, kurio imiesi. Todėl man svarbu būti tokiam, kokio manęs reikia, ir kad mano turimos geriausios savybės galėtų būti naudingos mestam iššūkiui įveikti.

Visuomenėje, verslo aplinkoje žodžiai „lyderis“ ir „vadovas“ dažnai vartojami sinonimiškai, nors jų reikšmė – kitokia. Ar Jūs taip pat tapatinatė vadovą ir lyderį?

Labai norėčiau tapatinti. Labai norėčiau, kad vadovas būtų lyderis. Bet lyderis nebūtinai turi būti vadovas ir, turbūt, čia ir yra visas grožis. Egzistuoja neformalus lyderiai komandose ir yra lyderio vaidmenį turintys specialistai. Tačiau taip pat manau, kad sėkmingo rezultato siekiantis vadovas turi būti ir geras lyderis.

Pastaruoju metu vis dažniau girdime apie klaidų kultūrą, klaidos laikomos neišvengiama patirties dalimi, pamokomis. Ar pats galėtumėte įvardyti klaidas, kurių esate padaręs?

Matyt, kiekvienas klaidas norėtų pasilikti sau – gilesnei savianalizei. Kita vertus, mano esminės klaidos tokios pačios kaip ir kitų vadovų. Didžioji jų dalis susijusi su žmonėmis. Vadovas vertinamas už komandos rezultatus, vadinasi, už savo žmones. Esu padaręs tokių klaidų, apie kurias iki šiol pagalvoju.

Jaunam vadovui, lyderiui, mokytis reikia ypač daug. Jis turi anksti suvokti, kad ne jis geriausias sprendimų priėmėjas, o komanda. Jis privalo mokytis ją įtraukti į šį procesą ir gebėti kartu siekti rezultato, nes tai viena svarbiausių vertybių versle. Rezultatas turi būti tvarus – svarbu ne tik koks ir per kiek laiko, bet ir koku būdu jis pasiektas. Šios žinios savaime neateina, tačiau jas reikia išmokti kiekvienam.

Žinoma, kartais tenka patirti ir nesėkmių ar pralaimėjimų. Pameniu, man yra tekę palikti, atiduoti projektą, kurį mylėjau, kuriuo tikėjau. Atrodytų, vadovas, lyderis yra savo laimės kalvis ir viskas priklauso tik nuo jo. Savęs iššūkiui, sumanymui atiduoti galima labai daug, tačiau galutinis sprendimas ne visuomet yra vien tik tavo rankose. Tiesiog dėl vienokių ar kitokių priežasčių dingsta prasmė. Tuomet reikia mokėti atsitraukti ir jį palikti, nors tau pačiam tai ir atrodo kaip pralaimėjimas. Visgi po tokių situacijų dažniausiai atsiranda naujų galimybių, įgyta patirtis praturtina ir leidžia žengti dar toliau. Režimuojant, mano geriausias pralaimėjimas buvo išmokti, kad nereikia gaišti laiko ar kovoti su tuo, ko tu negali, nenori ar nematai prasmės pakeisti. Reikia tiesiog pasielgti protingai ir eiti ten, kur gali save realizuoti ir pasiekti dar geresnį rezultatą.

Mes visuomet pastebime klaidas ir ilgai prisimename savo nesėkmes, tačiau ne visada sugebame atiduoti duoklę laimėjimams ir pergalėms. Jeigu būtumėt paprašytas įvardinti savo didžiausią laimėjimą, koks jis būtų?

Manau, tai būtų situacija, kuomet labai daug jėgų investuoji į projektą ar sumanymą ir vieną dieną jis virsta kūnu, t. y. pradeda gyventi savarankiškai. Iš vienos pusės – tai didelis džiaugsmas ir euforija, o iš kitos – supranti, kad čia tavęs tokia didele apimtimi jau nebereikia, kad jis gal net viršija lūkesčius ir tau metas imtis kito tuo metu svarbiausio iššūkio. Kaip pavyzdį galiu pateikti „Švaros brolius“, kai per itin trumpą laiką iš įprasto verslo buvo transformuotasi į franšizės tiekėją, buvo išgyventi ir suvaldyti dideli pokyčiai pačioje organizacijoje. Franšizės modelis įgavo struktūrą ir dabar aš nebedalyvauju parduodant kiekvieną objektą. Lyg ir gaila, kai taip nutinka, bet iš tikrųjų taip ir turi būti. Ir tai – nuostabus jausmas.



„Kai tu universitete atsiduri šalia žmonių iš labai skirtingų sričių, kurie atvirai dalijasi savo patyrimais, galvoje daug kas susidėlioja į lentynėles.“



Ignai, už kiekvieno vadovo visuomet stovi asmenybė. Pažvelkite į save iš šono ir apibūdinkite, koks esate vadovas ir lyderis savo komandai?

Dažniausiai dirbau organizacijose, kuriose buvo itin vertinamas greitis. Manau, gebu greitai orientuotis ir priimti sprendimus. Esu labai reiklus sau. Taip jau yra, kad joks vadovas nepasieks rezultato be komandos. Vadinasi, jei esi reiklus sau ir rezultatui, esi reiklus ir žmonėms, su kuriais dirbi. Manau, kad į savo darbą reikia įdėti 100 proc. širdies. Gal pasakymas skambus, bet darbas mane labai įtraukia ir aš mėgstu dirbti su žmonėmis, kurie taip pat jaučiasi.

Būnant smarkiai orientuotam į rezultatą, visuomet kyla rizika perspausti ir pamesti ryšį su žmonėmis, todėl iš komandos dažnai prašau grįžtamojo ryšio. Taip galiu greičiau suprasti, kur turiu tobulėti ir ko nekeisti. Visai neseniai iš kolegės išgirdau įdomų vertinimą – „esi žmogiškas vadovas“. Šis žodis man įstrigo: daug galvojau apie jo prasmę man ir mano komandai dirbant tokiu milžinišku tempu. Stengiuosi daugiau kokybiško laiko praleisti ten, kur vyksta veiksmas, t. y. su visų grandžių darbuotojais jų darbo vietoje. Taip tobulėju.

Galvodamas apie ateitį, neturiu detalaus plano. Suprantu, kad vadovas turi nuolat augti, jei galima taip pasakyti, ugdytis vadovo išmintį. Aš – ne išimtis. Manau, po tuo žodžiu slypi labai daug. Turbūt išmintis ateina su vadovo patirtimi ir gebėjimu pasverti

dalykus, galvoti apie ilgalaikę perspektyvą, daugiau investuoti į žmones, į save. Šiandien vis dar smarkiai augu, esu patenkintas savo prisiimtu iššūkiu. Žinau, kad tikrai turiu kur stiprinti savo, kaip vadovo, išmintį.

Atrodo, kad Jūsų gyvenime darbas užima didžiąją dalį. Kaip manote, ar darbas ir namai turi būti atskirti?

Manau, tam tikra riba privalo būti. Pavyzdžiui, namuose aš turiu savo darbo kabinetą. Uždaręs duris, stengiuosi jame palikti ir darbus. Kiekvieno atsakingo vadovo darbas yra ganėtinai įtemptas, tačiau pavargęs, nuo kojų nuvarytas žmogus nebus įkvepiantis lyderis, kuris traukia kitus ir buria bendram rezultatui.

Kaip pats atsitraukiate nuo darbų ir pailsite? Kokių laisvalaikio pomėgių turite?

Standartinės dvi savaitės atostogų neatstato mūsų nei fiziškai, nei emociškai. Todėl tokiomis veiklomis, kurios perkrauna, leidžia bent trumpam atitrūkti nuo darbo, reikia užsiimti nuolat. Manau, kad tai labai svarbu, ir aš pats dirbu su savimi šia kryptimi. Vadovas daug energijos išdalina kitiems, todėl svarbu nepamiršti ir savęs. Aš turiu nuostabią šeimą, tad laikas kartu, gamtoje, prie jūros, man pats vertingiausias. Džiaugiuosi derindamas savo poilsį su buvimu su šeima. Taip pat sportuoju – žaidžiu tenisą, bėgioju, užsiimu dviračių sportu.

Turiu tokį pomėgį, kuris tikrai labai padeda pailsėti, – esu pasodinęs keletą hektarų ažuolyno. Rūpintis savo ažuolynu, po jį vaikščioti man yra geriausia joga. Apskritai, manau, jog daug ką reikia vertinti iš ilgalaikės perspektyvos, ir, nepaisant to, kad greitis man svarbus, sprendimai turi būti svarūs ir ilgalaikiai. Ažuolai – labai ilgo termino investicija.

Esate ISM Vadovų magistrantūros alumnas. Sugrįžti į universitetą mokytis tuomet, kai karjera klojasi sėkmingai, ryžtasi anaipol ne kiekvienas. Kaip kilo poreikis studijuoti?

Man tai buvo puikus laikas mokytis, ypač dėl to, kad aš jau turėjau vadovavimo patirties: buvau pirmoje grandyje, dirbau skyriaus vadovu. Bet, būdamas ambicingas žmogus, galvojau, kaip galėčiau augti ir kaip galėčiau tai daryti greičiau. Man labai patiko ISM, sakau tai nuoširdžiai. ISM Vadovų magistrantūros studijos suformavo visiškai kitokį požiūrį į magistrantūros ir aukštojo mokslo studijas apskritai. Laikas, kai studijavau ISM, man itin svarbus, nes būtent tada norėjau ir galėjau gauti daug informacijos. Pasitaikiusi galimybė studijuoti sutapo su mano tuometiniu poreikiu įgyti daugiau vadybos žinių.

Kalbant apie tai, ką išsinešiau iš studijų, galiu situaciją apibūdinti taip. Būna, kad organizacijose nusistovi savo veiklos ir galimybių vertinimas, paremtas tik vidinėmis patirtimis. Ir kai tu universitete atsiduri šalia žmonių iš labai skirtingų sričių, kurie atvirai dalijasi

savo patyrimais, galvoje daug kas susidėlioja į lentynėles. Pavyzdžiui, aš pamačiau, kad mes judame tikrai gera kryptimi ir kartais save visai nepagrįstai nuvertiname. Ir apskritai per paskaitas išgirstos žinios, įgytas patyrimas smarkiai praplėtė mano supratimą.

Galima augti per savo paties patirtis, projektus, iššūkius – jų višuma augina vadovo raumenį. Tuo tarpu universitete mokomasi itin koncentruotai. Ten skirtingų sričių žmonės dalijasi savo patirtimis, kurias aptardamas tu jautiesi tarsi realiose situacijose, todėl augimo greitis visiškai kitas. Man iš vidutinės grandies vadovų žengiant į aukščiausią, universitetas suveikė kaip savotiškas akceleracijos mechanizmas, keičiantis mano paties suvokimą. Manau, tai tikrai prisidėjo prie sėkmingos karjeros.

Kalbėdamas apie savo vadovavimo stilių minėjote, kad šandien Jums svarbiausia semtis kuo daugiau išminties. ISM Vadovų magistrantūros studijas jau baigėte. Galbūt tolimesni žingsniai ves į ISM Executive MBA?

Žinau viena – vadovas turi mokytis nuolatos ir iš daugybės šaltinių. Viena, kai mokomasi iš vidinės aplinkos ar verslo partnerių, ir jau visai kas kita, kai vadovas ima ieškoti struktūruotų labai aukšto lygio žinių, tokių kaip *ISM Executive MBA*. Manau, ir man tas laikas ateis, bet man svarbu pajusti tai iš vidaus. Neabejoju, kad aš tikrai nesustosiu mokytis.



Danas Skramtai – VŠĮ „Baltijos kultūros vadybos centras“ direktorius,
Lietuvos nacionalinės filharmonijos Koncertų skyriaus vyriausiasis
vadybininkas, chorvedys. *ISM Executive MBA* studentas

Tarp chorvedybos ir verslo – daugiau sąlyčio taškų, nei atrodo iš pirmo žvilgsnio

Danas Skramtai – žmogus, kurį nuo pat jaunystės kiekviename žingsnyje lydi muzika. Garsus dirigentas tėvas, vadovavimas chorui, darbas Lietuvos nacionalinėje filharmonijoje, o lygiagrečiai – su kūrybos industrija susijusio verslo valdymas. Istorijos herojus ne tik nepailsta nuolat veikti keliose srityse, bet dar ir dalyvauja *ISM Executive MBA* studijų programoje. Mokslai du dešimtmečius kultūrinėje veikloje praleidusiam Danui leido atrasti vis daugiau sąlyčio taškų tarp chorvedybos ir verslo bei suprasti, ko verslininkas gali pasimokyti iš chorvedžio, o chorvedys – iš verslininko.





Danai, muzikinė veikla Jus lydi nuo vaikystės. Gimėte Moldovoje, užaugote choro pedagogo, choro vadovo ir dirigento šeimoje. Tam tikrame savo gyvenimo etape buvote perėmęs tėvo amatą – chorvedybą. Supažindinkite mus su šiuo pasauliu per savo prizmę – koks turi būti geras chorvedys?

Geras chorvedys turi pasižymėti keliomis svarbiomis savybėmis. Be geros dirigavimo technikos, stiprios meninės, muzikinės kompetencijos plačiaja prasme (istorija, muzikos pojūtis, muzikinės literatūros žinojimas bei kūrybiškumas) labai svarbi charizma, inteligentiškas ryžtingumas, gebėjimas motyvuoti, įkvėpti kolektyvą siekti aukštos meninės kokybės, tobulėti tiek asmeniškai, tiek kaip kolektyvo dalis. Choro vadovas turi būti disciplinuotas, to reikalauti ir iš savo kolegų.

Jis privalo gebėti kruopščiai planuoti ir dinamiškai organizuoti choro veiklą – repeticijas bei koncertus. Tikriausiai tai yra žaviausia menininkų veiklos dalis – scena, pasirodymas, gastrolės, kelionės, bendras patyrimas, jaudulys, džiaugsmas ir dvasinis pakylėjimas.

Visa tai priklauso nuo vadovo – kaip jis sugeba dirbti su dainininkais, kad pasiektų darnų skambėjimą, balsų harmoniją tiek muzikoje, tiek ir kolektyve.

Labai ilgiuosi šios profesijos. Vadovauti chorui ir jame dainuoti buvo mano aistra studijų metais. Patys linksmiausi jaunystės prisiminimai iš ten.



„Kultūros vadyboje žmogiškųjų išteklių valdymas ir finansai – neatsiejama kūrybos dalis.“

Apie chorą Jūs kalbate itin įkvepiančiai, atrodo, kad ši veikla Jums be galo svarbi. Akivaizdu, jog nuo muzikos ne- nutolote, tačiau kas lėmė, kad chorvedyba netapo pagrindi- ne Jūsų profesija?

1998 m. Lietuvos muzikos ir teatro akademija (LMTA) kasmet paruošdavo po 10–15 chorvedžių, o naujų chorų niekam neberei- kėjo. Dauguma to laikotarpio choristų buvo profesionalūs chorve- džiai. Buvo du keliai: arba eiti į mokyklą dirbti muzikos mokyto- ju arba būti bažnyčios choro vadovu. Tuo metu kaip tik atsirado garso režisūros studijos. Tai buvo nauja specialybė. Man atrodė, kad ten daugiau perspektyvų. Tad baigiau chorvedybą, o lygiagre- čiai – garso režisūrą. Vasaromis dirbau Lietuvos kino studijoje. Su „Warner Bros“ filmavome kelis filmus. Iš arti susipažinau su tikra filmų gamybos virtuve. Tačiau be muzikos gyventi negalėjau, tad Vilniaus dailės akademijoje (VDA), Kultūros vadybos ir politikos katedroje, pradėjau studijuoti magistrantūrą.

2000 m. rugsėjis buvo išskirtinis: dvejose magistrantūros studijos (LMTA garso režisūra bei VDA kultūros vadyba), darbo Filharmo- nijoje pradžia bei garso režisieriaus darbas sekmadieniais laidoje „Teleloto“. Visa tai truko 3–4 mėnesius. Galvojau, kad išprotėsiu... Teko atsisakyti garso režisūros ir pasilikti kultūros vadybos stu- dijas bei darbą Filharmonijoje.

Tais metais artimiau susidūriau su galima verslo ir kultūros sintezės samprata ir galimybėmis. Kultūros vadyboje žmogiškųjų išteklių valdymas ir finansai – neatsiejama kūrybos dalis. Filhar- monijoje ėmiau dirbti koncertų organizatoriumi.

Filharmonijos koncertų organizatoriumi esate net 20 me- tų. Šiandienos žmogui, nuolat keičiančiam darbo vietą, tai gali atrodyti unikalus reiškinys.

Nors laikas gali pasirodyti ilgas, aš niekuomet nestovėjau vietoje. Įsteigiau savo įmonę, stažavausi pagal kultūros vadybos programas Olandijoje, Prancūzijoje, Graikijoje, Vokietijoje, Švedijoje, Norvegi- joje. Tapau Vilniaus tarptautinio Rotary klubo nariu, kur iki šiol užsiimu filantropine veikla. Kūriau ir vykdyčiau kultūros mainų su Skandinavijos, Kaukazo šalimis, Kinija programas.



„Studijos verčia sau atsakyti į daugelį opių esminių klausimų apie asmenines vertybes, savybes ir kasdien suteikia daugiau pasitikėjimo savimi.“

Tobulėjau ne tiek vertikalyje, kopdamas karjeros laiptais, kiek horizontalėje, plėsdamas veiklos apimtį ir sferas.

Jūsų patirtis labai įdomi – nuo įvairių studijų, stažuotčių iki darbo Filharmonijoje ar verslo įkūrimo. Vis dėlto pagrindinės Jūsų veiklos šiandien yra darbas Filharmonijoje ir verslas. Tai itin egzotiškai skambantis derinys. Ar šios sritys iš tiesų yra tokio skirtingos, ar visgi randate bendrų sąlyčio taškų?

Filharmonijos, kaip kultūrinės biudžetinės įstaigos, pobūdis gerokai skiriasi nuo standartinio verslo modelio. Įvertinę jos misiją, veiklos procesą, finansinę apyvartą, tikslus, suprasime, kad ten gyvuoja kiek kitokios vertybės, pridėtinė vertė, poveikis bendrai šalies ekonomikai bei socialinei raidai ilgalaikėje perspektyvoje. Juk kalbame apie aukštąją kultūrą. Šios institucijos veiklos vertybės toli gražu ne pilnas, o dvasinis penas. Jos tikslas – vystyti akademinį muzikinį meną plačiaja prasme, kartu rengiamais koncertais žmogų praturtinti išskirtinėmis emocijomis bei dvasiniais išgyvenimais.

Mano įmonės veiklos sritis nelabai nutolusi nuo veiklos Filharmonijoje. Ją įsteigiau prieš 19 metų. Ji leidžia įgyvendinti kūrybines idėjas ar projektus, pavyzdžiui, organizuoti uždarus renginius verslo įmonėms, rengti užsienio kolektyvų gastroles Lietuvoje ir užsienyje, rūpintis užsienio festivalių programos sudarymu.

2020 m. turėjome daug planų. Jau buvau sunerimęs, kaip viską suspėsime atlikti. Tačiau atėjo pokyčių metas: visas šias problemas išsprendė COVID-19. Nebeliko koncertų, nebeliko gastrolių, nebeliko ir šios problemos. Laikas, praleistas kar-

tu su šeima, yra neįkainojamas. Juk turiu 4 vaikus, mažiausiam – vos dveji metukai. Mačiau jo pirmus žingsnius, pirmus šokius, dainas. Matyt, visata sudėlioja viską savaip teisingai.

Danai, grįžkime prie Jūsų chorvedžio vaidmens. Chorvedys yra vadovas, privalantis turėti reikiamus lyderystės įgūdžius chorui suvaldyti ir rezultatui pasiekti. Iš verslo vadovo tikimasi tokios pat kompetencijos. Ar galėtumėte pasidalinti įžvalgomis, ko naujo galėtų išmokti vadovai, bent trumpam prisieimę chorvedžio vaidmenį, ir atvirkščiai – ko vadovavimas versle gali išmokyti chorvedį?

Choras – chorvedžio instrumentas, be kurio dirigentas yra tik rankomis mojuojantis žmogus. Choro vadovas turi atsakingai rūpintis choro nariais, juos puoselėti, ugdyti jų dainavimo savybes, taip pat mokėti suprasti dainininko gebėjimus ir tinkamai panaudoti juos kolektyviniame darbe. Juk kiekvienas balsas yra nepaprastai svarbus darniam skambesui.

Vadovas turi būti geras psichologas, gebantis reaguoti į įvairias situacijas. Būti griežtas, reiklus tiek sau, tiek ir kitiems, nestokoti humoro jausmo kasdieniame darbe. Vadovas privalo sugebėti demokratiškai elgtis kurdamas bendrus planus, tikslus ir atkakliai, ryžtingai jų siekti. Kitą kartą ir be kompromisų.

Verslą ir chorinį dainavimą galima būtų susieti per istorinę prizmę. Prisiminkime viduramžių laikus. Tuomet dominavo vienbalsis choris dainavimas. Vystėsi amatai. Kiek vėliau kūrėsi amatų gildijos, formavosi dirbtuvės, kuriose triūsė įvairias funkcijas atliekantys meistrai.









Muzikoje atsirado daugiabalsiškumas, polifonija. XX a. pradžia – gamyklos, fabrikai, o muzikoje – dainų šventės, kur susiburia tūkstančiai dainininkų.

Šiandieną turime verslo gigantus, koncernus, stambias korporacijas. Tai prilyginčiau jau simfoniniam orkestrui, kur yra gausybė instrumentų, spalvų, kur kiekvienas nepaprastai svarbus, kad ir kokį smulkų vaidmenį atliktų. Atrodytų, kiek kartų suskamba trikampis? Kartais tik vieną ar du... O kaip ryškiai jis nuspalvina visą muzikinę kompoziciją...

Tokią pačią skirtingų funkcijų svarbą ir gebėjimą jas suvaldyti priskirčiau ir verslo vadovams.

Manau, šių savybių galima išmokti. Todėl ir atėjau į *ISM Executive MBA*.

Jūs nepaliaujate mokytis ir nuolatos atrandate sau įdomias sritis ar galimybes tobulėti. Ko ieškote *ISM Executive MBA* studijose?

2020 m. parodė, kad visa nusistovėjusi ar iki šiol gyvavusi veiklų sistema tapo labai trapi tiek Lietuvoje, tiek ir visame pasaulyje. Kultūros sferoje nepaliaujamai vyksta pokyčiai, o jiems spręsti reikalingos vis kitos kompetencijos. Esama regioninė ar nacionalinė rinka žaibišku greičiu tampa globali. Tos savybės, dėl kurių jautėmės išskirtiniai ar labai svarbūs savo kieme, iš dalies ar visai praranda savo jėgą atsidūrus bendrame virtualiame katile.

Suprantu, kad nedelsiant reikia kažkaip save ruošti didesniems iššūkiams. O jų laukia ateinančiais metais labai daug. Kitą vasarą pradėsiu vadovauti Vilniaus tarptautinio Rotary klubo veiklai, laukia ir verslo plėtra bei kitos profesinės veiklos permainos.

Būtent dėl vieno šio klubo nario argumentuotos rekomendacijos susipažinau su ISM siūloma *Executive MBA* programa. Planas ambicingas, reikalaujantis didelių pastangų. Šiandien suvokiu, kad einu teisingu keliu, nes studijos verčia sau atsakyti į daugelį opių esminių klausimų apie asmenines vertybes, savybes ir kasdien suteikia daugiau pasitikėjimo savimi.

Dabar studijuodamas esu stiprių, įdomių, skirtingų žmonių apsuptyje, tai man labai įdomu ir naudinga. Grupinis darbas leidžia nesijausti vienu kariu lauke, nors, kiek žinau, ir esu vienintelis kūrybininkas. Mokomės bendrauti tarpusavyje, dalintis darbais ir mokomės vienas iš kito. Aš mokausi itin daug – iki šiol visą gyvenimą bendravau su kultūros žmonėmis, o čia – patyrę verslininkai, vadovai, turintys visai kitokias gyvenimo patirtis, požiūrį, įžvalgas. Tai man labai patinka, jaučiuosi patekęs į tinkamą vietą.

Studijos – tarsi aiški investicija į tolimesnius žingsnius. Tad kokie Jūsų planai ateičiai – apie ką svajojate ar ko galbūt labai racionaliai siekiate?

Kaip parodė 2020 m. aplinkybės, planuoti galima daug ką, o bus taip, kaip reikia, todėl sunku būtų ką ir tvirtinti. Žinoma, svajoti reikia visada – nesvarbu, kuriame išbandymų etape būtum. Man imponuoja ISM deklaruojamas siekis – būti per žingsnį priekyje.



Rūta Bagdonavičienė – UAB „Gintarinė vaistinė“ generalinė
direktorė. *ISM Executive MBA* alumnė

Platų organizacijos vaizdą padeda pamatyti lyderystė

Didžiąją karjeros dalį vienoje įmonėje praleidusi ir nuosekliai karjeros laiptais kopusi Rūta Bagdonavičienė šiandien eina „Gintarinės“ vaistinės generalinės direktorės pareigas. Pasak jos pačios, raktas į sėkmingą, nuoseklų profesinį augimą yra atvirumas: galimybėms, kolegoms, aplinkai. Svajonių tapti lyderiais turintiems specialistams Rūta pataria dėmesį koncentruoti ne į savo pareigybių aprašymą, o į geresnių rezultatų kūrimo paieškas.



„Dažnai vadovui, žinančiam, kad dėl priimto sprendimo darbuotojai nesidžiaugs, gali kilti pagunda jį vilkinti, nespręsti problemos, palikti ją tokią, kokia yra.“

Šiandienos jaunimas pasižymi nekantrumu ir noru užimti vadovaujamas pozicijas, kai tik baigia universitetą. Ką patarumėte jauniems ambicingiems žmonėms: kaip tapti vadovu ir išlaukti savo momento?

Net ir turint visas lyderiui būdingas savybes, nereikėtų tikėtis, kad vadovu tapsite iš karto. Natūralu, kad reikia sukaupti ne tik profesinių žinių, bet ir patirties bendraujant su žmonėmis. Tai vadovo darbe – vienas svarbiausių dalykų. Vadovavimo rezultatai atsiranda tuomet, kai sugebi tinkamai nukreipti, motyvuoti komandą.

Aš potencialius vadovus matau žmonėse, kurie nuo pat pradžių išskirtinį dėmesį skiria tam, ką jie daro: gilinasi į savo veiklą, kelia naujas idėjas, teikia pasiūlymus, nepriima nieko kaip duotybės, o ieško būdų padaryti geriau. Tokie žmonės dažnai nori transformuoti situaciją tam, kad su tiek pat pastangų galėtų pasiekti geresnį rezultatą.

Jei esate aktyvūs, diskutuojate ir gebate savo nuomonę pagrįsti, vadovai jus neišvengiamai pastebės. O tai reiškia, kad, atsiradus naujam projektui ar naujam iššūkiui, jį greičiausiai pasiūlys jums.

Taip nuosekliai klostėsi ir mano karjera. Kad ir kur dirbau, aš visuomet turėjau idėją, kaip galėtume patobulinti savo procesus, pagerinti rezultatus, eidavau ir ją sakydavau. Jei pagrindžiu, kodėl tai gera mintis, vadovas tam pritaria ir iš tiesų pageriname rezultatus – laimi visa įmonė.

Vadovai ne visada sutikdavo su mano pasiūlymais. Tais atvejais, kai nesutikdavo, jie išdėstydavo savo argumentus ir plačiau paaiškindavo situaciją – tai labai padėjo man augti profesine prasme. Kai esi jaunas ir neišmanai visų įmonės veiklos sričių, gali manyti, jog tavo idėjos yra gudrios. Galbūt taip yra iš vienos matomos perspektyvos, bet nebūtinai jos bus tokios ir visais kitais atžvilgiais.

Nors interviu pradėjome nuo situacijos, jog dauguma šiuolaikinių žmonių trokšta trumpo kelio karjeros link, užkopus į aukštas pozicijas neretai tampa aišku, kad būti lyderiu nėra taip lengva, – tam reikia specifinių įgūdžių, žinių ir patirties. Ar Jums teko mokytis lyderystės? O gal šis vaidmuo Jums natūralus?

Tą darydavau tik regėdama rimtą priežastį. Tarp draugų užimdavau lyderės poziciją, jeigu matydavau, kad klausimas nejudą ar juda per lėtai. Bet jei matydavau, kad viskas vyksta savaime, vadovauti nesiimdavau.

Toks mano požiūris liko ir iki šiol. Mano vadovavimo stilius – tarimasis ir susitarimas. Jei matau, kad komanda susitaria, dirba kartu ir procesas vyksta, aš stengiuosi jį nesikišti.

Sėkmingą komandos darbą lemia atvirumas. Jei visi atvirai kalbasi, vienodžiau regi situaciją ir visi žiūri ta pačia kryptimi.

Komandos dinamika priklauso nuo visų žmonių. Vadovas, žinoma, turi didesnę įtaką, bet situaciją lemia ne tik jis. Labai svarbu,

kad kiekvienas galėtų atsiskleisti, nebijotų dalintis savo nuomone ar idėjomis. Toks vadovavimas, kai komandos nariai bijo ar nenori dalintis savo įžvalgomis, irgi galimas ir daug kur egzistuoja, tačiau tuomet nelieka kūrybos bei proveržio – įšaldoma esama situacija.

Nors sprendimo priėmimo procese komandos indėlis svarus, galutinis žodis, o tam tikrais momentais ir našta, tenka Jums – vadovei. Kaip šiuos sprendimus priimate?

Ieškodama geriausių sprendimų sudėtingose situacijose, vadovaujuosi atvirumu. Prieš juos priimdama visada noriu išklausti visas puses.

Tikrai nemanau, kad esu pati gudriausia ar protingiausia, suprantu, jog mano matymo laukas, kaip ir kiekvieno žmogaus, yra ribotas, o norint rasti gerą sprendimą reikia situaciją matyti 360 laipsnių kampu – jį ir sukuriame kartu su komanda, dalindamiesi skirtingomis žiniomis, nuomonėmis ir perspektyvomis.

Iš kitos pusės, manau, kad priimtas sprendimas, net jei jis nėra tobulas, geriau nei nepriimtas sprendimas. Todėl net tose situaci-

jose, kur pilnaverčio vaizdo sukurti nepavyksta, esu linkusi imtis veiksmų ir spręsti.

Sprendimų priėmimas – tik viena iš daugelio ant lyderio pečių krintančių užduočių. Kita neatsiejama dalis – komandos valdymas. Natūralu, kad kiekvienoje įmonėje tarp komandos narių kartais tvyro įtampa, atsiranda nesutarimų ar net konfliktų. Kaip sprendžiate tarp kolegų kylančius ginčus?

Žmonių santykių valdymą, žinias apie bendravimo subtilumus aš matau kaip pagrindinę *ISM Executive MBA* studijų naudą konkrečiai man. Išmokau, kad konfliktus valdyti yra būtina, į juos įsikišti svarbu kuo anksčiau.

Mano patirtis sako, jog konfliktuose nėra vienos teisios šalies, todėl labai svarbu išgirsti visus argumentus. Kai žmonės atsiduria konfliktinėje situacijoje, reikia, kad įsikištų kas nors iš šalies. Matant, kad gimsta toks konfliktas, vertėtų į jį įsiterpti kuo anksčiau, nelaukiant, kol jo dalyviai ateis prašyti pagalbos. Tada jau gali būti per vėlu.



„Studijų metu daug geriau supratau *koučingą*, prisilietimas prie tokių metodikų papildė mano turėtą bendravimo, ugdymo stilių.“



Taip pat derėtų suvokti, jog situacijos sprendimas visada bus kompromisas. Tai reiškia, kad nė viena iš konflikto pusių nebus visiškai juo patenkinta. Su tuo reikia susitaikyti ir priimti kaip duotybę.

Net ir tai suprantant, įsižiebus konfliktui itin svarbu kuo greičiau priimti galutinį sprendimą. Dažnai vadovui, žinančiam, kad dėl priimto sprendimo darbuotojai nesidžiaugs, gali kilti pagunda jį vilkinti, nespřesti problemos, palikti ją tokią, kokia yra. Tačiau nespřendžiami konfliktai neišnyksta – jie virsta pūliniais, kurie gali labai pakenkti darbuotojams, atmosferai ar įmonei.

Rūta, Jūs esate gerbiama, savo srityje daug pasiekusi vadovė. Atrodytų, kad lyg ir viską turėtumėte jau žinoti ir ne pati mokytis, o mokyti kitus. Vis dėlto nusprendėte studijuoti *ISM Executive MBA*. Kas lėmė tokį Jūsų žingsnį?

Kai kadaise, baigusi mokyklą, įstojau į universitetą ir įgijau magistro laipsnį, man nuolatos kildavo klausimas: ko vertas tas mano diplomas, jei atėjus dirbti visi turi mane kažko mokytį. Ar aš beveik nieko nemoku?

Mokymasis tuomet, kai neturėjau jokios patirties ir krimtau tik teorinius dalykus, yra visai kas kita nei mokslai dabar, kuomet esu sukaupusi realią profesinę patirtį. Man studijos *ISM Executive MBA* buvo itin vertingos, nes žinias galėjau iš karto pritaikyti. Studijos buvo sukonstruotos taip, kad tu mokaisi teoriją, bet iš karto darai ir praktinę dalį. Taip pamatai, kaip tos žinios veikia realybėje. Be to, didelį poveikį turėjo kiti studentai – žmonės, atėję su labai realiomis patirtimis, kurios skyrėsi nuo maniškių ir mane praturtino.

Labiausiai studijos padėjo man tobulėti lyderystės, darbo su žmonėmis srityse, taip pat darbe naudingi pasirodė vadybiniai modeliai, pamačiau, kaip kitos organizacijos atrodo iš vidaus.

Studijų metu daug geriau supratau *koučingą*, prisilietimas prie tokių metodikų papildė mano turėtą bendravimo, ugdymo stilių. Daug tvirčiau ir geriau jaučiuosi spřęsdama sudėtingus konfliktus, nes situaciją narplioju remdamasi ne tik savo emocijomis – žinau, kad mano spřendimas paremtas tam tikrais modeliais.

Sakoma, susirask mėgstamą darbą ir nereikės dirbti. Kiek Jums svarbu, kad sritis, kurioje dirbate, keltų geras emocijas?

Sunku atsakyti į tokį klausimą, nes didžioji mano karjeros dalis praėjo vienoje įmonių grupėje. Tai iš dalies irgi yra atsakymas. Man patinka vieta, kurioje dirbu. Man patinka tai, kad mūsų veiklos sritis susijusi su sveikata, galimybe padėti žmonėms gyventi ilgiau ir kokybiškiau. Tai man labai artima. Matau mūsų sektoriaus veikloje aukštesnę prasmę ir tikslą – dėl to čia ir esu.

Mane šioje įmonėje laiko ir didelė laisvė priimti spřendimus, galimybė daug dėmesio skirti ne tik verslo rezultatams, bet ir socialinei atsakomybei – visa tai itin motyvuoja. Na ir, žinoma, komanda. Man gera su ja dirbti.



„Mano pagrindinis tikslas – gerai papasakota, žmonių širdis paliečianti istorija“

Prodiuserės, ISM Vadovų magistrantūros studentės Linetos Mišeikytės filmografijoje – dešimtys tiek su užsienio, tiek ir su Lietuvos kino kūrėjais sukurtų filmų. Ji yra dirbusi prie tokių garsių lietuviškų kino juostų kaip „Tadas Blinda. Pradžia“, „Ekskursantė“, BBC mini seriale „Karas ir taika“, „Netflix“ seriale „Keisti dalykai“ (angl. *Stranger Things*) ar HBO užsakymu nufilmuotų mini serialų „Jekaterina Didžioji“ ir „Černobylys“. Pastarasis sužadino viso pasaulio žiūrovų susidomėjimą ir pelnė daugybę aukščiausių tarptautinių kino apdovanojimų. Lietuvos kino tarybos ir Nepriklausomų prodiuserių asociacijos narė L. Mišeikytė pasakoja apie savo karjeros pradžią, milžiniškų projektų valdymo iššūkius bei lyderystę. Pokalbio metu L. Mišeikytė taip pat pakviečia susipažinti su už kadro likusiais, tačiau ne ką mažiau jautriais „Černobylio“ filmavimo epizodais.

Šiandien esate žymi kino prodiuserė, prisidėjusi prie tarptautinės šlovės pelniusių darbų. O kokia buvo Jūsų karjeros pradžia? Kuo Jus sužavėjo kinas?

Sakyčiau, labiau kinas mane pasirinko nei aš kiną. Mokykloje man puikiai sekėsi sustiprintos matematikos bei anglų kalbos disciplinos. Ilgai galvojau, kurį dalyką pasirinkti, tačiau galiausiai įstojau į anglų filologiją.

Ketvirtame kurse turėjau atlikti praktiką ir kaip tik tuo metu į Lietuvą atvyko pirmieji Holivudo kino kūrėjai – Lietuvos kino studijoje buvo filmuojamas filmas „Karalius Artūras ir Gineverė“. Atėjau dėl vertėjo praktikos ir greitai supratau, kad kitur dirbti nebegalėsiu.

Kino industrijoje galima sutikti ne vieną filologą. Šios srities profesionalai kino aplinkoje sėkmingai veikia dėl gebėjimo būti antrajame plane. Dirbant šioje sferoje man, kaip prodiuseri, atsakingai ir už finansus, kasdien praverčia geri matematiniai sugebėjimai. Tad iki šiol šie du pradai manyje išreikšti labai stipriai – verslo pasaulyje aš dažnai jaučiuosi menininke, o meno pasaulyje esu matoma kaip pinigų skaičiuojanti prodiuserė.

Beje, vertėjos gebėjimai mane nuvedė ir į kitas sritis, tačiau visuomet sugrįždavau į kiną. Po ilgų prodiusavimo metų galiausiai tik paantrinti savo mokytojui, Holivudo prodiuseriui Fredui Vaintraubui (Fred Weintraub), kad tu arba myli kiną, arba jo nekenči. Negali kine būti viena koja.

Ko gero, kino lauke Jus pasiekia patys įvairiausi pasiūlymai, tačiau kokie projektai gali susilaukti Jūsų dėmesio?

Man, kaip filologei, kine svarbiausia yra istorija. Žodis susilaukia mano pirminio dėmesio, nes kiekviena istorija pirmiausia turi būti užrašyta. Ar istorija palies žiūrovo širdį ir jos pasakojimas taps kino šedevru, pajusti ir suprasti pavyksta dar scenarijaus skaitymo etape. Dauguma į kiną žvelgia atidžiai sekdami ir vertindami režisieriaus bei operatoriaus darbą, tačiau kartais stipri istorija mane priverčia užsimerkti ir kino gamybos klaidų nematyti.

Man patinka kurti prasmingus filmus. Džiaugiuosi, kad iki šiol užsakovai į mane kreipėsi siūlydami prisidėti tik prie įdomių ir įtraukiančių istorijų.

Tarp meno ir pinigų, kūrybos ir proto egzistuoja tam tikra priešprieša. Tačiau pati savo darbe puikiai suderinate filologiją ir matematiką. Gal žinote ir daugiau tokių pavyzdžių, iliustruojančių šio mito klaidingumą?

Dauguma genialių prie „Černobylio“ kūrimo prisidėjusių profesionalų yra įgiję tikslųjų mokslų krypties išsilavinimą. Pavyzdžiui, „Černobylio“ scenaristas Kreigas Mazinas (Craig Mazin) sakė turintis stiprų analitinį mąstymą. Esu įsitikinusi, jog ši savybė būtina siekiant suvaldyti ir tinkamai atskleisti „Černobylio“ temą. Juk sukurtas scenarijus – genialus. Išskirtinis ir „Černobylio“ režisieriaus Johano Renko



(Johan Renck) pasirinkimas. Nors šis profesionalas yra menininkas iš prigimties – groja, tapo, fotografuoja, tačiau vietoje režisūros studijų jis pasirinko tiksliuosius mokslus. J. Renkas baigė privačią Stokholmo verslo mokyklą – į ją įstojo sekdamas geriausio draugo tėvo patarimu. Pastarasis J. Renkui argumentavo, kad menininkas jis bus visada, o ekonomikos žinios pravers kuriant savo karjerą ateityje.

Iki šiol J. Renkas teigia pasirinkęs teisingai ir šį sprendimą laikantis vienu geriausių savo gyvenime. Būtent toks pasirinkimas jam padėjo pasiekti karjeros aukštumas, o tikslųjų mokslų žinios itin praverčia tvarkantis su asmeniniais finansais. Kaip sako pats J. Renkas, „blogai būti daug pinigų uždirbančiu, tačiau savo finansų valdyti nesugebančiu pasaulinio lygio kūrėju“.

Menininkams svarbu turėti ekonominių bei vadybinių žinių, jų, kaip pastebiu, Lietuvos meno žmonėms labai dažnai trūksta.

Esate minėjusi, jog savo karjerą pradėjote nuo kavos virimo. Ar galėtumėte palyginti, kokia buvote savo profesinio kelio pradžioje ir kokia esate dabar?

Pradžią kino industrijoje visuomet lydima nedidelių atsakomybių, jaudulio ir džiugesio. Šias emocijas išvelgiu pirmuosius žingsnius kino industrijoje žengiančių jaunuolių akyse. Atpažįstu juose ir ankstesniąją Linetą. Tačiau kopiant karjeros laiptais atsirandanti vis didesnė atsakomybė, kylantis spaudimas ir galiausiai – prodiuserio vaidmuo šį džiaugsmą ima vis labiau užgožti. Juk prodiuseris atsako už viską. Kino magija mane veikia iki šiol, bet jau kitaip.

Darbo kino industrijoje pradžioje daug laiko praleisdavau aikštelėje. O sulig augančiomis pareigomis galybę laiko tenka praleisti ofise:

planavimas, sutartys, biudžetai, sąskaitos, auditai. Kartais net pagalvojau, kad su tokiomis kompetencijomis aš galiu dirbti ne tik kine.

Nors kylant karjeros laiptais keitėsi daug dalykų, mano pagrindinis tikslas išliko tas pats – man svarbu papasakoti istoriją. Nuo savo vidinės filologės, kuriai istorija – esminis visa ko elementas, toli nepabėgau. Filologai kine, kaip ir daugelis už kadro dirbančių žmonių, yra ta nematoma armija, kuri padeda papasakoti istoriją. Prodiuserio darbas ateina su atsakomybe užtikrinti geriausią rezultatą, o tai padaryti gali tik puiki, žmonių širdis paliečianti istorija.

Jūsų patirtis ir sėkmė – įspūdinga, tačiau nusprendėte grįžti į mokslus ir studijuoti ISM Vadovų magistrantūroje. Kas lėmė šį sprendimą ir ar jis pateisino lūkesčius?

Lietuvos kino industrija sparčiai auga. Anksčiau vienu metu buvo įmanoma nufilmuoti tik 1–2 filmus, o šiandien – net 5–6. Tokio masto užsakovai kaip BBC ar HBO priverčia atnaujinti ir sustiprinti savo vadybas žinias, nes, įgyvendinant jų grandiozinius projektus, sukauptos patirties nebeužtenka. „Černobylius“ buvo itin sudėtingas filmas, sukėlęs lūžį mano karjeroje. Ilgos darbo valandos ir milžiniškas krūvis padiktavo sprendimą ieškoti našesnio darbo būdo. Supratau, kad su turimomis žiniomis tokių projektų įgyvendinti nepavyks. Kiekvieną dieną svarsčiau, ar pasieksime krantą, ar nuskęsime. Tad pirmasis darbas pasibaigus šio projekto filmavimams – studijų ISM Vadovų magistrantūroje pradžia.

Šiandien galiu pasakyti, kad vienas geriausių mano sprendimų buvo studijuoti filologiją, tuomet – pasilikti kine, o galiausiai – nueiti į ISM Vadovų magistrantūrą. Vadovų studijos man leido į savo darbą ir



„Vadovų studijos man leido į savo darbą ir procesus pasižiūrėti kitu kampu.“

procesus pasižiūrėti kitu kampu. Pamačiau, ką kine galima ir būtina keisti, kaip gali būti efektyviau organizuojamas komandos darbas.

ISM turi tokią pačią savybę kaip kinas. Tarsi atsiranda priklausomybė studijų aplinkai, turiniui, dėstytojams ir pačiam procesui. Viduje ima kirbėti klausimas: o kas laukia baigus studijas? Po ISM Vadovų magistrantūroje praleisto laiko dar kartą atradau meilę mokslui. Studijų metu su kolegomis, kitų įmonių vadovais įvykę pokalbiai suteikė neįkainojamos patirties.

Žaviuosiu, kad į ISM Vadovų magistrantūrą ateina sąmoningas, tobulėti, daryti pokytį savo gyvenime ir supančioje aplinkoje, atsakomybę už save ir kitus prisiimantis vadovas. Studijos man suteikė galimybę atsидurti tarp bendraminčių. Kartais savo darbe tenka patirti vienišumo jausmą, tačiau ISM, kur galima sutikti įvairių sričių ir tomis pačiomis ar panašiomis temomis gyvenančių vadovų, padėjo jo atsikratyti. Diskusijos ir pokalbiai per seminarus veikė tarsi vaistas, padedantis suprasti, kad visų problemų išspręsti neįmanoma, kad jos irgi yra gyvenimo dalis, kad neturi visą laiką būti lengva, paprasta ir aišku ir kad nėra vieno recepto. Čia pamažu vyksta vidinis augimas ir pokytis. Čia aš gavau žinių, o kartu įgijau ir ramybės.

Kinas yra projektinė veikla. Todėl ISM universitete nepraleidau galimybės studijuoti Projektų valdymo modulio. Jo nauda mano darbo efektyvumui buvo akivaizdi. Esu tikra, jog šio modulio turinį būtų verta išgirsti kiekvienam prodiuseriui.

Kitas mano studijuotas modulis – Lyderystė. Jo metu gautos žinios padėjo suprasti savo vadovavimo stilių, atpažinti klaidas ir pamatyti stiprybes. Kursiniame darbe nagrinėjau pasidalintosios lyderystės temą, kuri kino industrijoje labai aktuali, mat kine nėra vieno lyderio. Pavyzdžiui, filmuojant sprogimo sceną režisierius dažniausiai pasitraukia į šalį, nes vadovavimą ir atsakomybę perima specialiųjų efektų koordinatorius. Dėl bendro tikslo, kad kadras ir scena vizualiai būtų perteikta geriausiai, tačiau kartu ir saugiai, kai kada turime keistis vaidmenimis.

Net ir nebūnant kino pasaulio dalimi, neišgirsti apie „Černobyli“ buvo neįmanoma. Ar galima jį vadinti didžiausiu Jūsų karjeros projektu?

Šio projekto įgyvendinimą galima laikyti didžiausiu iššūkiu ne tik man, tačiau ir visai Lietuvos kino industrijai. Šio serialo filmavimui prireikė pasitelkti visus įmanomus Lietuvos kino išteklius, todėl paraleliai kurti kitą filmą buvo neįmanoma užduotis. Filmo scenarijus



iškėlė aukštą kortelę, todėl jam įgyvendinti įdėjome visas pastangas ir jėgas. Visa ji kūrėsi komanda turėjo tikslą pasiekti maksimalų rezultatą, jį padaryti tobulai, tiksliai atspindėti scenarijus turinį.

„Černobylio“ scenarijų skaitė net tie, kas paprastai to nedaro, pavyzdžiui, aktorius vežiojantys vairuotojai, kaskadininkai, techninis personalas, – visiems jis darė milžinišką įspūdį. Žmonės susivienijo, jiems buvo svarbu savo darbą atlikti labai gerai. Mūsų pastangos atsipirko su kaupu.

Jei „Černobylius“ nebūtų sulaukęs tiek teigiamų žiūrovų, kritikų vertinimų, jei nebūtų susizėręs tiek apdovanojimų, turbūt jis būtų nugulęs kaip dar vienas Lietuvoje nufilmuotas filmas. Tačiau pasiekėme nuostabų rezultatą, kuris lėmė, kad Lietuvą pastebėjo pasaulio kino industrija. Žinoma, savo darbą lietuvių komanda atlikti gerai stengiasi nepriklausomai nuo įgyvendinamo projekto ar biudžeto dydžio. Širdies kiekvienu atveju įdedame vienodai, tačiau serialas „Černobylius“ mums atnešė sėkmę.

Kokį ypatingą „Černobylio“ filmavimo momentą išskirtumėte?

Esu labai dėkinga už tai, kad šis filmas suteikė balsą žmonėms, kurie 30 metų negalėjo kalbėti apie savo skausmą. Niekada nepamiršiu susitikimo su garbingo amžiaus moterimi autobusų stotelėje. Tą dieną ruošėmės sunkiausiai serialo filmavimo dienai. Fabijoniškėse rengėmės filmuoti masinę sceną, kurioje turėjo dalyvauti

800 žmonių. Žinojome, kad antro dublio nebus, todėl visi jautėme milžinišką įtampą ir karo parengties atmosferą. Ir tuomet pastebėjau septintą ryto ant suoliuko stotelėje sėdinčią garbingo amžiaus moterį. Pirma kilusi mintis buvo, kad ji laukia autobuso, kuris šiandien taip ir neatvažiuos, tad nusprendžiau pasiteirauti, kuo galiu padėti. Rankoje ji laikė dokumentus, nuotraukas ir pasakė, kad nori kalbėtis – apie savo vyrą, kuris, pasirodo, ne savo noru buvo išvežtas į Černobylių likviduoti avarijos padarinių. Grįžęs jos vyras sunkiai susirgo ir mirė ankstyvoje jaunystėje. Mano pašnekoavė pasidalijo savo istorija ir sakė viena užauginusi jūdvių vaikų. Mylimojo ilgesys jos nepaleidžiantis iki šiol.

Šis pašnekesys man padėjo suprasti, jog „Černobylius“ – tai ne filmas, o gyvų žmonių istorijos pasakojimas. Žmonių, kurie yra Lietuvos piliečiai, kurie ilgai tylėjo, nes negalėjo kalbėti, ir kurie nori papasakoti savo istoriją. Šie žmonės prarado savo artimuosius ir visus šiuos metus gyveno dideliame skausme.

Tokie momentai priverčia pamiršti bemieges naktis ir visus sunkumus, nes sunkus darbas įgyja visiškai kitokią prasmę. Atsiranda suvokimas, kad prasmingas ne tik filmas, bet ir darbas už kadro. Nes kiekvienas iš mūsų padedame šias istorijas prikelti gyvenimui. Kaip pasakė „Černobylio“ scenaristas Kreigas Mazinas: „Lietuva, tai yra jūsų istorija, jūs sau ją pasidovanojote ir padovanojote ją pasauliui.“

Kuomet tikiu istorija, tuomet matau prasmę būti lydere, įkvėpti ir motyvuoti žmones siekti geriausio rezultato. Nes pagrindinis tikslas yra gerai papasakota, žmonių širdis paliečianti istorija.

Ko gero, kino industrija – viena įdomiausių pramogų pasaulyje. Mums patinka stebėti garsių aktorių, režisierių gyvenimą, žurnaluose matome juos pasipuošusius dizainerių drabužiais, pozuojančius fotografams ant raudonojo kilimo. Tačiau kas slypi už visos šios fasadinės dalies? Kokie populiariausi kino pasaulio mitai?

Filmavimas – sunkus procesas. Pamaina trunka mažiausiai 12 valandų. Tenka triūsti ir savaitgaliais, nes, pavyzdžiui, tik tuomet yra galimybė filmuoti pasirinktoje vietoje. Dažnai į kino industriją jauni žmonės ateina suklaidinti viešumoje kuriamos šio pasaulio spindesio ir prabangos iliuzijos, televizorių ekranuose regėtų raudonųjų kilimų. Tačiau tikroji kino gamyba vyksta penktą ryto su kerziniais batais, pelkėse, lietuje, purve. Kinas turi labai daug sunkių nematomų pusių ir žmonės kartais nusivilia sužinoję, kaip iš tikrųjų kuriamas filmas.

Daugelis klaidingai įsivaizduoja ir prodiuserio darbą. Prodiuseris atsakingas už viską. Hierarchiškai virš jo gali būti nebent užsakovas, pavyzdžiui, toks kaip HBO. Prodiuseris samdo komandą: režisierius, operatorius, aktorius, filmo ir kostiumų dailininkus, garso ir specialiųjų efektų specialistus, rūpinasi postprodukcija. O kur dar teisiniai dalykai, finansai, komandos valdymas ir nuolat besikeičiančios technologijos – atsakomybių prodiuseris turi daugybę, o visko žinoti neįmanoma.

Prodiuserio darbas, jei tikrai atiduodi širdį, – profesija visam gyvenimui. Kino sritis apima viską – tai yra visų menų sintezė ir čia reikia pačių įvairiausių įgūdžių bei kompetencijų. Norint likti kine, reikia mokytis visą gyvenimą. Aš labai mėgstu mokytis, o kino industrija nuolat primena, kad visuomet yra ko išmokti ir ką naujo sužinoti. Pasitenkinimas ateina, kai tavo darbas pasiekia tikslą: žiūrovas yra

sukrėstas, patenkintas, kaip kad įvyko išėjus serialui „Černobylius“.

Esate įsteigusi savo įmonę, daug metų aktyviai veikiate kino industrijoje, gavote Globalios Lietuvos apdovanojimą už Lietuvos vardo garsinimą. Ką matytumėte kaip svarbiausią savo tikslą?

Studijuodama ISM Vadovų magistrantūroje supratau, kad savo lyderystę labiausiai atskleidžiu ir įprasminu su kinu susijusioje veikloje. Man svarbus Lietuvos įvaizdis ir kino meno šioje valstybėje puoselėjimas. Man patinka burti kolegas, bendraminčius ir daryti pokyčius.

Taip atsirado Nepriklausomų prodiuserių asociacija, kuri įtikino valdžios žmones įkurti Lietuvos kino centrą. Vėliau buvo įsteigti Vilniaus ir Kauno kino biurai. Dėl šių pokyčių ir lietuvių kūrėjų profesionalumo Kauno kino biuras pelnė apdovanojimą už gražiausią 2020 m. filmavimo vietą Europoje – ja tapo Pažaislis.

Visų iniciatyvų imamės ne dėl finansinės grąžos, o matydami prasmę ir jų reikalingumą. Vidinis noras daryti pokyčius nuolat skatina judėti į priekį ir imtis tam reikalingų žingsnių. Taip atsirado fiskalinių paskatų modelis – pelno mokesčio lengvata, kuri grąžino Lietuvą, kaip kino šalį, į Europos kino žemėlapi.

Man ir mano kolegoms itin svarbu, kad Lietuvoje kuriantys užsieniečiai susidarytų gerą įspūdį apie Lietuvą ir čionykščius kūrėjus. Globalios Lietuvos apdovanojimas už mūsų šalies vardo garsinimą tarsi įprasmino tai, ką aš dariau ir darau iki šiol.

Kokių ambicijų, profesinių tikslų ir svajonių turite?

Tikrai norėčiau tęsti studijas ISM Vadovų magistrantūroje ir susipažinti su kitais moduliais. Rudenį laukia magistro baigiamasis darbas. Vieną gražią dieną norėčiau tapti savo turinį kuriančia prodiuserė, tačiau tokia veikla reikalauja daug laiko, kurio savo kasdienoje kol kas tiesiog nerandu. Slapta svajoju sukurti su Lietuvos istorija susijusį ir pasaulio žiūrovams suprantamą filmą. „Černobylius“ – arti mano kuriamos vizijos. Man patinka atkuriamoji dokumentika. Lietuvoje nufilmavome ne vieną tokio žanro juostą, užsakytą tokių kanalų kaip „National Geographic“, „Discovery“ ar BBC2.

Imatės didelės atsakomybės, Jūsų darbų mastai, apimtys tik auga. O kaip ilsitės po tokių darbinių maratonų? Kaip atsikratote įtampos?

Geriausiai pailsiu, kuomet po tokių darbų pavyksta gerai išsimiegoti, arba būnant gamtoje. Mūsų pajūriu galiu nesustodama eiti 10–15 kilometrų. Esu gimusi Šilutėje, užaugau Jurbarke. Šiame krašte, netoli jūros, atsigauti pavyksta geriausiai. Laisvalaikiu patinka žiūrėti filmus – jie padeda atsikvėpti po sunkaus darbo. Be viso to, labai mėgstu pramoginius šokius. Tai mano aistra, leidžianti užsimiršti, pasinerti į kitą realybę ir atsipalaiduoti.

Mums patiems save pagirti sunku, bet gal esate iš kitų sulaukusi tokio įvertinimo, kuriuo didžiuojatės?

Režisierius Pyteris Medokas (Peter Medak), su kuriuo turėjau garbę dirbti, yra pasakęs, kad gyvenime nėra matęs kito prodiuserio, kuris įdėtų tiek daug širdies ir kuriam būtų taip svarbu gera istorija. Užklupus blogoms dienoms ir suabejojusi savimi, imu skaityti Pyterio Medoko laišką. Save įvertinti objektyviai sunku, tad kito žmogaus komplimentas labai svarbus.



„Jei kas rytą darai tai, kas tau patinka, vadinasi, į pensiją dar nereikia“

Viešojoje erdvėje galima išgirsti ne vieną istoriją, kaip sėkmingai užkurtas verslas leido anksti išeiti į pensiją ir mėgautis gyvenimu. Dainius Liulys, „Pigu.lt“ vadovas sako ir pats turėjęs tokių planų, tačiau šiandien jau galvoja kitaip. Anot jo, jei žmogus kasryt į darbą keliasi su malonumu ir noru nuveikti daugiau nei vakar – į pensiją dar ne laikas. Duodamas interviu metu žinomas verslininkas dalijasi asmenine patirtimi ir atvirai pasakoja apie verslo pradžią, požiūrį į vadovo vaidmenį ir sprendimų priėmimą.

Internetinė prekyba daugeliui jau tapo savaime suprantamu dalyku. Tačiau kurdamas verslą Jūs atėjote į gerokai kitokią rinką. Žmonės tuomet veikiausiai dar atsargiai žiūrėjo į tokią verslo formą?

Mes atėjome į dešimt kartų mažesnę rinką nei dabar egzistuojanti. Šiandien internetu perka iki pusės Lietuvos gyventojų (1–1,5 mln.), o 2007–2008 m., kuomet kūrėmės, tokių pirkėjų buvo apie 150 tūkst., arba 6 proc. populiacijos.

Anuomet itin mažas pirkėjų skaičius buvo vienas svarbiausių veiksnių. Pavyzdžiui, supratome, kad tokioje mažoje rinkoje labai svarbu gebėti tam pačiam pirkėjui parduoti daugiau prekių, t. y. veikti per pirkėjo patirtį. Todėl nuo pat pradžių nusprendėme turėti įvairesnį asortimentą, užuot pradėję tik nuo vienos kategorijos prekių, pavyzdžiui, mobiliųjų telefonų, kurie geriausiai atveju perkami kas metus ir būtų mus gerokai apriboję.

Verslo pradžioje teko imtis ir netradicinių sprendimų. Pamenau, labai vėlavome atsidaryti. Supratau, kad tai gali tęstis iki begalybės, todėl nuvažiavau į vieną radijo stotį ir užsaciau „Pigu.lt“ reklamą, o grįžęs į biurą padėjau sutartį kolegoms ant stalo su konkrečia data, nuo kada pradėdame reklamuotis. Tad paskutinę naktį dar vyko darbai, o parduotuvę paleidome tos konkrečios dienos rytą.

Kadangi ši sritis tuomet daugeliui buvo nauja ar menkai pažįstama, veikiausiai nebuvo taip lengva joje įsitvirtinti. Kokių pirmųjų žingsnių ėmėtės?

Pradžioje aiškinomės, kodėl žmonės neperka internetu. Užsakėme tyrimus ir paaiškėjo, kad e. prekyba nepopuliari dėl 2 pagrindinių priežasčių – baimės būti apgautiems bei nusistovėjusių apsipirkimo įpročių. Per amžių amžius buvome įpratę sumokėti tik gavę prekę, t. y. laikydami ją rankose. Tad su šiais dviem dalykais kovojome nuo pat pradžių – užsiėmėme edukacija. Ir sykiu išsikėlėme tikslą ne keisti žmonių pirkimo įpročius, o pačią e. prekybą priartinti prie Lietuvos gyventojų poreikių.

Pavyzdžiui, taip pirmieji Lietuvoje e. prekybos rinkoje įvedėme atsiskaitymą jau gavus prekę. Mat, kai pradėjome veiklą, rinkoje vis dar buvo daug grynųjų pinigų ir, jei nebūtume suteikę galimybių atsiskaityti už prekes grynaisiais, tiesiog būtume smarkai sumažinę savo verslo galimybes.

Dabar mūsų pirkėjai nelabai skiriasi nuo kitų rinkų. Nors pradžioje įgyti jų pasitikėjimą buvo sunku. Juolab kad buvome griuvusios Sovietų Sąjungos dalis, dalis žmonių nukentėjo nuo visokių finansinių schemų.

Manau, smarkus nepasitikėjimas aplinka paaiškina, kodėl Lietuvoje beveik neįsitvirtino prekyba iš katalogų, kas Vakarų Europoje buvo labai populiaru. Ten prie nuotolinės prekybos pereita būtent per katalogus, nes jau po jų atėjo ir e. komercija, o mes, galima sakyti, kataloginę prekybą peršokome.





„Labai svarbu tikėti tuo, ką tu darai. Mano manymu, lyderystė yra gebėjimas perduoti tikėjimą savo idėja.“

Vadovu tapote ganėtinai jauname amžiuje – įmonei vadovauti ėmėte vos sulaukęs 26-erių metų. Per šį laiką nuveikėte ir pasiekėte įspūdingai daug. Ar matote savyje pokyčių – koks buvote lyderis verslo kūrimo pradžioje ir koku tapote šiandien?

Kai pradėjau, buvau labai ambicingas, smarkiai orientuotas į rezultatą idealistas. Dažnai tiesiog imdavau ir viską pasidarydavau pats. Kurį laiką tai veikė. Tačiau įmonei augant taip elgtis nebegali – nebeįstengi visko daryti pats. Tad vienas didžiausių mano pokyčių buvo išmokti deleguoti darbus, pasitikėti ir tikėti kitais žmonėmis. Šiandien mano komanda yra gana savarankiška, darbuotojai taip pat skatinami tiek prisiimti atsakomybę, tiek ir deleguoti darbus.

Sulig šiuo mano pokyčių gyvenimas palengvėjo visomis prasėmis. Kolegos tapo labiau patenkinti, o aš galiu telktis į dalykus, kurie man svarbesni, įdomesni, – šiuo metu įmonėje esu atsakingas už strateginius, operacinius, finansinius tikslus.

Šiandien apie lyderystę kalbama ypač daug. Kolektyvas vadovus visuomet stebi akyliau, o esant sudėtingai situacijai – tai pirmas žmogus, į kurį krypta visų akys. Kaip manote, lyderystė – prigimtine ar lavinama savybė?

Vadovaujuosi principu, kad darbo rezultatas priklauso nuo 10 proc. talento ir 90 proc. darbo. Kitados bijojau su žmonėmis kalbėti, tikrai turėjau problemų su komunikacija, bet dabar, vadovaudamas įmonei, aš turiu kalbėti šimtams žmonių, dalyvauju įvairiose konferencijose, kurių klausosi tūkstančiai. Manau, daug kas yra išlavinama, daug ko galima išmokti, bet labai svarbu tikėti tuo, ką tu darai. Mano manymu, lyderystė yra gebėjimas perduoti tikėjimą savo idėja.

Vien tik gerų lyderio gebėjimų, matyt, neužtenka geram verslui užauginti. Ko reikia, kad verslą pavyktų ne tik sukurti, bet ir jį paversti sėkmingai veikiančia įmone?

Verslas verslui nelygu, bet iš esmės – reikia tiesiog daryti. Manau, sėkmingi yra tie, kurie imasi veiksmų ir nebijo suklysti, pasimoko iš savo klaidų. Esu sutikęs daug žmonių, kurie protingai šneka, bet ties tuo viskas ir baigiasi. Nes kai reikia pradėti veikti, jie pamato daug rizikų, įvyksta toks *paralysed by analysed* proce-

sas. Bet verslai nepasidarė popieriuje arba „Excel“ lentelėje. O kai pradėdi, be abejo, turi kažką dėl to paaukoti. Nežinau tokių verslų, kur per dieną užtenka padirbėti dvi valandas.

Visgi galima sukurti sėkmingą verslą, dirbti po šešiolika valandų per dieną, tačiau numatyti visų grėsmių neįmanoma. Su kokiais iššūkiais susiduria vadovas esant tokioms situacijoms?

2020 m., pasaulį užklupus pandemijai, pagal vartotojų skaičių, užsakymų apimtį mes per vieną mėnesį buvome nusviesti 3 metus į priekį. Žinoma, mūsų veikloje visuomet yra sezoniskumas, pavyzdžiui, Kalėdos, bet tu joms ruošiesi. O čia viskas įvyko per kelias dienas ir daugybę dalykų teko keisti, neliko laiko jokioms vidinėms prezentacijoms, susirinkimams. Teko tiesiog daryti, pasitikėti komandos žmonėmis, tikėti, kad jie sprendimus priims greičiausiai ir geriausiai. Ir jie tai darė.

Šis 3 metų nusiviedimas į ateitį mus gerokai supurtė. Bet mes mobilizavomės, pasiruošėme antrai bangai, kuri sutapo ir su kalėdine prekyba. Šiuo metu parduodame dvigubai daugiau nei pernai, bet tai darome be didesnio streso. Tai tapo mūsų kasdienybe.

Vykstant pokyčiams labai svarbu nebijoti priimti sprendimų ir daryti tai greitai. Kai verslas auga greitai, jis reikalauja greitų sprendimų. Sparčios plėtos mes niekada nebijojome ir sakydavome, jog jau geriau turėti problemą, kad tu augi per greitai, nei problemą, kad darai tai per lėtai.

Manau, viena iš mūsų sėkmės priežasčių visuomet buvo ir tebėra tai, kad mes sugebame priimti sprendimus greitai. Kuriant startuolį, greitis, greitas sprendimų priėmimas – vieni svarbiausių veiksnių.

Sprendimų priėmimas iš karto asocijuojasi su asmenine atsakomybe bei vadovo pasitikėjimu. Kokią atmosferą reikia kurti įmonėje, kad darbuotojas gebėtų priimti sprendimus?

Reikia sukurti tokią atmosferą, kurioje komanda nebijotų kalbėti tarpusavyje ir nebijotų sakyti tiesos. Priimant sprendimus, itin svarbi gaunama informacija. Viena, kai žmonės baudžiami už klaidas, ir visai kas kita, kai jiems leidi daryti klaidas dėl sprendimų priėmimo greičio, su sąlyga, kad iš klaidų bus mokomasi. Jei matome, jog sprendimas neteisingas, koreguojame jį eigoje ir juo džiaugiamės, o ne kaltų ieškome.

„Supratau, kad tikslas išeiti į pensiją kuo anksčiau nėra teisingas.“

O ką versle patartumėte daryti lėtai?

Priimti naujus žmones. Augdami įdarbinome per 400 žmonių ir tai buvo iššūkis, nes jie visi turėjo dirbti kaip komanda, nors ir nuotoliniu būdu. Todėl svarbu, kad sutaptų esminės darbuotojų ir įmonės vertybės, darbo principai. Nes vertybės yra tai, kas mus visus vienija.

Iš viso jų yra 3. Pirma – esame komanda, todėl svarbu, kad žmogus būtų komandos žaidėjas. Antra – ką pasakom, tą padarom, t. y. žmogus turi būti patikimas, laikytis žodžio. Ir trečia – džiaugiamės pasiekimais, t. y. žmogus iš esmės turi būti pozityvus.

Man, kaip vadovui, labai svarbu socialinis teisingumas, kitaip tariant, kiekvienas šios įmonės darbuotojas, nepriklausomai nuo pareigų, turi jausti, kad su juo elgiamasi teisingai.

Kalbant apie kolektyvą, įmonėje visuomet stengiamės suderinti du dalykus – patirtį su jaunatviška ambicija. Patirtis vystant įmonę vertingas dalykas, bet kartais tie patyrę žmonės turi daug barjerų susikūrę, o jauni dažnai į dalykus žiūri paprasčiau. Kartais nutinka taip, kad seni vilkai sako, jog kažkokia užduotis yra neįmanoma, tada tu duodi ją žmogui, turinčiam mažiau patirties, bet su reikiamu energijos kiekiu ir kitokiu nusiėtikimu, ir šis padaro tai, ko kiti nesiėmė.

Šiandien esate sėkmingas verslininkas ir vienas rinkos lyderių. Kurdamas verslą ne tik uoliai dirbote, siekdamas įgyvendinti idėjas ir patirti sėkmę, tačiau ir kone tuo pačiu mokėtės ir ISM Vadovų magistrantūroje. Ko ieškote studijuojančioje vadovų bendruomenėje?

Kai ėmiau vadovauti „Pigu.lt“, supratau, kad tai didelis projektas, o projektų valdymas nebuvo mano stiprioji pusė. Todėl pirmiausia ISM Vadovų magistrantūroje pasirinkau studijuoti projektų valdymo modulį. ISM Vadovų magistrantūros studijos patogios, nes pats renkiesi, ar iš karto susidėlioti visą programą, ar mokytis su

pertraukomis. Aš nusprendžiau studijuoti modulį, tada pasidaryti semestro pertrauką.

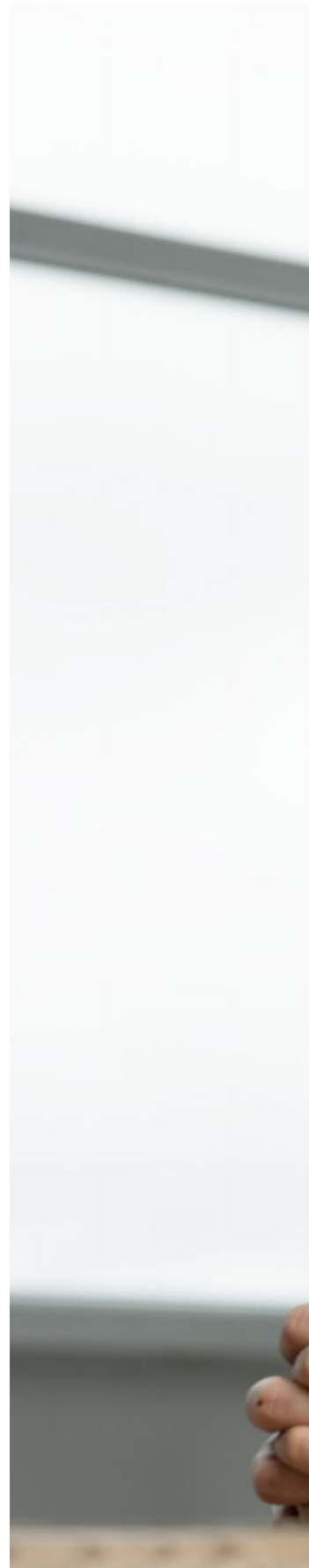
Man tai labai tiko. Kadangi komanda sparčiai augo, kitais metais jau mokiausi žmogiškųjų išteklių valdymo. Trečias modulis – strateginė rinkodara, kuri sutapo su įmonės auginimu, pardavimo skatinimu ir galiausiai strateginis valdymas. Sakyčiau, toks mokslo, verslo ir asmeninis augimas ėjo išvien, studijos atitiko mano poreikius. ISM Vadovų magistrantūra man itin padėjo.

Apskritai žmogus turi nuolat augti ir mokytis. Gyvename labai dinamiškoje aplinkoje. Net žiūrint į bendrovių iškilimą, per kiek laiko jos tampa rinkų lyderėmis, procesas itin sutrumpėjęs. Prie to prisideda ir technologijos, spartėjantis gyvenimo tempas. Jei žmogus nesimoko, jo žinios, kurias jis įgijo prieš porą metų, jau gali būti pasenusios. O universitete šalia bazinių žinių kartu įgyjamas be galo svarbus įgūdis nuolat mokytis.

Yra tokia tarsi stereotipinė svajonė – užkūrus sėkmingą verslą, 35-erių išeiti į pensiją. Neplanavote?

Taip ir buvo. Anuomet galvojau, kad gal net 30-ies galėčiau tai padaryti. Tada toks apmąstymų laikas buvo ties 35-eriais, paskui – ties 40-mečiu. Bet supratau, kad tikslas išeiti į pensiją kuo anksčiau nėra teisingas. Jei tu kas rytą keliesi ir nori eiti į darbą, jei darai tai, kas tau tikrai patinka, vadinasi, į pensiją tau dar nereikia.

Nes tai, ką mes dabar darome, kokius sprendimus įgyvendiname, kokią naudą kuriame pirkėjams ir partneriams (e. komercija keičia visą prekybos struktūrą šalyje), tai tikrai turės įtakos ir ateityje. Nuo mažens esu smalsus, man įdomu, kaip viskas eisis toliau, o kur dar ambicijos ir pasitenkinimas, kai matai, kad gali paveikti net makroekonominis procesus šalyje? Galiu pasakyti, jog artimiausiu metu į pensiją išeiti tikrai neplanuoju.





„Leidęs sau būti pažeidžiamam, iš tikrųjų tu tampi stipresniu lyderiu“

ISM Executive MBA studijų direktorės, socialinių mokslų daktarės doc. Audronės Nakrošienės gyvenimo istorija parodo, jog radikalūs karjeros pokyčiai įmanomi ir po 20-ies metų darbo vienoje srityje. Energetikos sektoriuje susikurtą stabilumą ir sėkmę ji nusprendė pakeisti naujais iššūkiais švietimo srityje, kurioje matė tikslą, prasmę ir galimybę save atskleisti iš naujo. Karjeros pokyčiai sukėlė pokyčių ir viduje – nors pradžioje bandė atsiriboti, tačiau kasdien drauge su studijuojančiais vadovais ji keičiasi ir patiria vidinius, suvokimą bei pasaulio matymą transformuojančius lūžius.

Kai iš energetikos sektoriaus atėjote į ISM, galėjote pasigirti jau du dešimtmečius trunkančia aktyvia karjera. Kaip Jūsų gyvenime įvyko toks, iš šalies žvelgiant, gana radikalus pokytis?

Tikrai taip, kuomet įstojau į ISM magistrantūrą, mano pagrindinės veiklos sritys buvo Europos Sąjungos energetikos politika ir inovacijos energetikos sektoriuje. Manau, sulig antrąją magistrantūrą aš ir užsikabinau už vadybos pasaulio, nes po to buvo doktorantūra. Studijuodama inžineriją ir intensyviai dirbdama energetikos sektoriuje taip pat vis pagalvodavau apie technologijos mokslų doktorantūrą, bet taip jai ir nesiryždavau, o su vadyba man buvo viskas aišku – kad noriu ir galiu šioje srityje eiti toliau.

Pradėjusi studijuoti vadybą supratau, kad lyderystė, organizacinė elgsena man įdomiau už inžineriją ir energetiką. Ir nors dar yra keli moksliniai projektai, tebelaikantys mane ankstesnėje veikloje, visgi artėju prie lemiamo žingsnio nutraukti jau 20 metų mane su energetika siejančią giją.

Nuo Jūsų pačios studijų, universitete dirbate jau 8 metus.

Ką įvardytumėte kaip didžiausią savo pasiekimą?

Žinoma, tai yra *ISM Executive MBA* studijų programos sukūrimas. Tai labai svarbi mano gyvenimo dalis. Atėjusi į universitetą pamačiau laisvą nišą – mes neturėjome studijų programos aukščiausio lygio vadovams.

Tuomet aktyviai domėjausi, o kokio gi turinio reikia tokias karjeros aukštumas pasiekusiems žmonėms. Žinojau, jog, be teorinių žinių, studijų metu vadovams būtina sudaryti tokias sąlygas, kad jie galėtų dirbti su savimi. Vadovai lankosi konferencijose, seminaruose, bet dažnai yra nuo jų pavargę, o su įgytomis žiniomis nieko nedaro. Itin aiškiai supratau, jog studijas reikia orientuoti į pokytį, t. y. kad studijuodami vadovai keistų savo įmones ir save pačius.

Tuo metu atsirado teisinė galimybė *Executive MBA* studijų programoje akademinį magistro rašto darbą pakeisti konsultaciniu projektu. Taip atsirado Pietų Afrikos projektas – per *Executive MBA* studijas vadovai kartu su manimi išvyksta inicijuoti pokyčio ir iš dalies jį įgyvendinti realioje įmonėje Pietų Afrikoje.





„Itin aiškiai supratau, jog studijas reikia orientuoti į pokytį, t. y. kad studijuodami vadovai keistų savo įmones ir save pačius.“

Jūs esate kiekviename vadovo kelionės žingsnyje. Ar ši kelionė priverstė pasikeisti ir Jus pačią?

Pirmaisiais metais dar pavyko šiek tiek atsiriboti nuo šios kelionės atnešamų vidinių pasikeitimų ir į projektą žiūrėti tik iš studentų perspektyvos. Tačiau su kiekvienais metais ir pati smarkiai keičiuosi. Aš nuolat skatinu žmones keistis, prašau pasielgti, kaip jiems nebūdinga, pasižiūrėti į save ir į įmones kitu kampu, stengiuosi išvesti juos iš komforto zonos. Pavyzdžiui, į vieną darbinę grupę priskiriu asmenybes, kurios nenori dirbti kartu, kurios viena kitą net erzina. Kad nebūčiau batsiuovys be batų, turėjau ir pati išmokyti atsakyti sau į tokius pačius klausimus, kokius keliu savo studentams. Tai mano pamokos – mokausi girdėti žmones, nes viena yra jų klausytis ir jau visai kas kita – įsigilinti į tai, ką jie sako, gebėti juos priimti su visomis savybėmis ar kironišku.

Įgyvendinti savo misiją man labai svarbu. Dirbdama energetikos sektoriuje jaučiausi finansiškai komfortiška, tačiau nejučia, kad tai mano misija. Supratau, jog savo potencialą geriausiai išnaudosiu tiesiogiai skatindama žmones save pažinti, ir tai buvo didžiausias lūžis. Atradusi savo naująjį pašaukimą, norėjau daugiau duoti ir mažiau galvoti: o kas man iš to?

Aistra dalintis manyje augo sulig mano akyse vykstančiais žmonių pokyčiais. Įsivaizduokit, kai vadovas tau sako, jog „tas mūsų pokalbis Pietų Afrikoje pakeitė mano gyvenimą“. Tokie dalykai priverčia susimąstyti ir paveikia. Tu supranti, kad kažką pajudina žmogaus viduje, kad jis pamatė save visai kitomis spalvomis. Tokios akimirkos man parodo, jog darbas su žmonėmis ir yra pats didžiausias mano potencialas ir pašaukimas.

Audrone, kalbant su Jumis, atrodo, kad esate žmogus, turintis didelių ambicijų, nuolat siekiantis iššūkių ir norintis pralenkti save pačią. Kokį iššūkį savo karjeroje įvardintumėte kaip patį didžiausią?

ISM Executive MBA studijų programa – ir laimėjimas, ir iššūkis, nes programą įregistravome labai greitai. Pamenu, tuomet pirmiausia itin

nerimauta dėl to, ar studijų turinys atlieps rinkos poreikį, vėliau – ar surinksime studentų. Visgi jau toks mano charakteris, kad aš noriu įgyvendinti tai, kas atrodo neįmanoma. Mane tai stipriai mobilizuoja.

Manau, kad ši programa yra mano misija. Matau jos kuriamą vertę, kaip jos metu keičiasi aukščiausio lygio vadovai, ir tai yra didžiausia dovana ir didžiausias variklis, kuris sukasi manyje. Čia aš galiu išmokyti žmones pamilti pačius save, susipažinti su savimi ir priimti save tokius, kokie jie yra.

Per pirmus metus į ISM Executive MBA surinkome 25 studentus. Dėstytojai, atvykę iš pirmaujančių verslo mokyklų ir pamatę mūsų kuriamą turinį, negalėjo patikėti, kad mes Lietuvoje turime tokio lygio magistrantūros studijų programą.

Viena iš Jūsų pagrindinių dėstomų temų – lyderystė. Koks didžiausias iššūkis yra tekęs Jums kaip lyderei?

Pernai į Pietų Afriką išskridome kovą ir, vos tik nuvykome, po kelių dienų Lietuva užsidarė dėl COVID-19 pandemijos. Vadovai – Afrikoje, o jų verslai žlunga arba jie tiesiog nežino, kas vyksta. Tuomet teko už visus atsakyti, suvaldyti 27 žmonių komandą ir priimti vadovams geriausią sprendimą. Tai, ko mokiau kitus – lyderystės, turėjau pademonstruoti pati krizinėje situacijoje. Sprendėme, skristi namo ar likti. Pasilikome, nors šis sprendimas buvo sutiktas kontroversiškai. Tokių iššūkių būna, kai reikia priimti drastiškus sprendimus, ir tai daryti reikia greitai.

ISM Executive MBA programą studijuoja tiek žinomų, sėkmingų žmonių. Jie pakilę į karjeros aukštumas, o vis tiek mokosi. Ir mokosi daugiau nei eilinis pilietis. Audrone, dėl kokių priežasčių jau daug pasiekę verslininkai, vadovai atsi- gręžia į universitetą?

Tyrimai rodo, jog tokių karjeros aukštumų pasiekę žmonės gana dažnai jaučiasi vieniši, nesuprasti, ir tai yra viena iš priežasčių, atvedančių į šią studijų programą, – universitete jie susitinka su juos suprantančiais, tokioje pačioje padėtyje esančiais vadovais. Siekiama pasidalinti tuo, kas slepia, neramina. Ir iš tikrųjų vadovai atranda bendrų sąlyčio taškų, pamato, kad ne jie vieni ieško atsakymų į neraminančius klausimus, susiduria su specifiniais iššūkiais. Tai nuramina, suteikia pasitikėjimo savimi.

Kiti į universitetą ateina vedami naujų iššūkių, norėdami sustiprinti savo turimus įgūdžius ir įgyti naujų. Vadovai puikiai supranta, kad mokymasis visą gyvenimą juos daro konkurencingus rinkoje ir padeda priimti ryžtingesnius sprendimus. Šie žmonės turi tikslą mokytis ir nuolat augti, nuolat atrasti naujų požiūrio kampų. Tai tikrai labai šviesios asmenybės. Jos nesako, kad jau viską žino, viską moka.

Kai kurie vadovai ISM Executive MBA programą pasirenka dėl vadinamųjų kietųjų disciplinų – ateina mokytis strateginio ar pokyčių valdymo, kaip vesti įmonę link užsibrėžtų tikslų, kuomet daugiau gilinamasi į organizaciją nei į save pačius. Tokiais atvejais jų laukia nedideli spąstai, nes čia pirmiausia reikia dirbti su savimi – save pažinti ir priimti. Tai daug sunkiau, negu tik semtis žinių.

„Itin dažnai aukščiausio lygio vadovai laiko atstumą, tarsi dėvi kaukę, nes didesnis atsivėrimas, jausmų parodymas siejamas su pažeidžiamumu, manipuliacijų tikimybe.“

Vadovus laikome nepažeidžiamais, nuolat matome juos stiprius ir savimi pasitikinčius. Jūs regite ne tik jų stiprybes, tačiau ir tą nematomą pusę. Ar galėtumėte pasidalinti, dėl ko labiausiai sielojasi aukščiausios grandies lyderiai?

Per studijas vadovams suteikiame daug grįžtamojo ryšio: stebime, vertiname vieni kitų elgesį, ieškome, kas lemia vienokias ar kitokias mūsų reakcijas. Dažniausiai jos susijusios su ego, iš vaikystės atsineštomis labai stipriomis istorijomis, su nepasitikėjimu savimi. Dažnam vadovui stinga pasitikėjimo savo jėgomis, kad ir kaip iš šalies tai atrodytų keista.

Pavyzdžiui, viena dažniausių keturiasdešimtmečių ir vyresnių vadovų problemų yra ypač stiprus perfekcionizmas, sukurtas dar sovietinės ugdymo sistemos, kai vaikai būdavo nuolat lyginami tarpusavyje, o geras pažymys buvo tik dešimtukas. Tai sukuria stiprų kontrolės mechanizmą ir nepasitikėjimą kitais.

Itin dažnai aukščiausio lygio vadovai laiko atstumą, tarsi dėvi kaukę, nes didesnis atsivėrimas, jausmų parodymas siejamas su pažeidžiamumu, manipuliacijų tikimybe. Daugeliui nemenkas atradimas, jog būtent didesnis atvirumas ir pažeidžiamumas kuria vertę, atsiranda autentiška lyderystė, komandos integravimas. Vadovai tikrai nustemba, kad, tapę silpnesni, iš tikrųjų pasidaro stipresni.

Lietuviško kapitalo įmonės dažnai nenori dalintis informacija, slepia duomenis. Baiminamasi, kad per paskaitas sustiprės konkurentai. Tokiais atvejais taip pat dažnai įvyksta požiūrio pokytis, jog ne duomenys suteikia konkurencinį pranašumą, o visai kiti dalykai: kontaktai, dalijimasis patirtimi, informacija, bendrų sąlyčio taškų paieška ir problemos sprendimą rasti padedančios diskusijos.

Kaip minėjote, studijuodami vadovai ne tik įgyja reikalingų specifinių žinių, bet ir užsiima refleksija, savianalizė ir visą mokymosi laiką eina vidinio pokyčio link. Papasakokite plačiau apie šį pokytį.

Studijų pabaigoje absolventai sako TED tipo kalbą apie lyderystę ar papasakoja apie mokslų metu įvykusį pokytį. Ši diena – atpildo laikas, kuomet verkiu pati, verkia ir vadovai. Istorijų būna ir labai jautrių, kai žmonės pasidalija savo skaudžia patirtimi, o studijų metai leidžia jiems atsiverti – jie nusiima bent keletą kaukių, pajunta didesnį pasitikėjimą kitais, taip pat meilę žmogui, ką jie ir pabrėžia savo kalbose.

Šie virsmai labai stiprūs, ilgalaikėje perspektyvoje suteikiantys

milžinišką vertę ne tik jų organizacijoms, bet ir jiems patiems. Žmonės apmąsto savo misiją gyvenime, ko siekia, dėl ko dirba. Todėl nutinka visko – įvyksta karjeros posūkių, kai kurie apskritai atsitraukia nuo darbų, padaro pertrauką. Žmonės būna įsitraukę į savo rutiną, o esminis lūžis dažniausiai ir įvyksta būtent ties 40 metų riba. Didžiausias pokytis, kurį jie patiria universitete, ko gero, tas, kad išmoksta save geriau pažinti ir priimti.

Audrone, Jūs padedate augti daugybei vadovų. Nuolat matote žmones, kurie kažko siekia ir nenustoja tobulėti. Tokie dalykai įkvepia būti geriausia savo pačios versija. Kaip pati save šiuo metu auginate?

Vaikystėje buvau auklėjama, kad sportas nėra taip svarbu kaip knygos ar mokslas. Neseniai atradau, kad aš negaliu sportuoti, jeigu tuo pačiu metu neturiu kokio rimto pokalbio ar bent nesiklausau audioknygos. Todėl perrašiau iš vaikystės atėjusias akademikų tėvų nuostatas ir išmokau tiesiog mėgautis pasivaikščiavimu. Einu daug kilometrų palei upę ir daugiau nieko nedarau, tik būnu su savimi, savo mintimis. Man nugalėti save ir nieko neveikti yra didelis pokytis ir augimas – išmokti kartais sustoti, atsitraukti, pažiūrėti į save iš šono. Aš daug dirbu, tad išmokti priimti save nuobodžiaujančią ar nieko neveikiančią bent kažkiek laiko man yra didelis pasiekimas. Aplinka taip pat nepadaeda, daro spaudimą ir reikia išmokti jai atsisipirti.


Akivaizdu, kad esate perfekcionistė. Keliate sau aukštus standartus, daug dirbate, siekiate. Tačiau juk turite būdą, kaip atsipalaiduoti ir pailsėti?

Aš daug keliauju. Dažniausiai keliaujame su šeima ir paplūdimys retai būna kelionės tikslas. Paprastai renkamės kultūriškai egzotiškesnę, įdomesnę šalį, pavyzdžiui, Japoniją, Indiją. Pati kartais išbandau save ir vykstu į tokią kelionę, kurioje, be lėktuvo bilietų, nėra nieko daugiau suplanuota – nei kur apsigyventi, nei kokias konkrečias vietas aplankyti. Ir tuomet, išėjusi iš savo komforto zonos, galiu patirti be galo įdomių dalykų. Neretai tai būna pačios įsimintiniausios kelionės.

Kelionės ir knygos yra mano laisvalaikio užsiėmimas. Ir, nors ir kaip banaliai skambėtų, žmonės. Aš daug bendrauju su labai skirtingais žmonėmis ir mane tai įkvepia, pripildo – tiems atviriems auginantiems pokalbiams, susitikimams aš galiu dovanoti visą savo laiką.







Dainius Puodžiūnas – UAB „Dimedic Baltic“ generalinis
direktorius. *ISM Executive MBA* alumnas

Lyderystė – menas, kurio reikia mokytis visą gyvenimą

Gausią vadovavimo patirtį sukaupęs Dainius Puodžiūnas – moralinis lyderis, kuriam visą gyvenimą rūpėjo darbuotojai ir jų savijauta. Jis sako visuomet surenkantis tokią komandą, kuria gali pasitikėti nuo pirmos darbo minutės. Tačiau vadovo darbas reikalauja ne tik samdyti darbuotojus, bet kai kada su jais ir atsisveikinti. Svarbiausia, pasak Dainiaus, su kitais žmonėmis nesielgti taip, kaip nenorėtumėte, kad būtų elgiamasi su jumis, – tokią paprastą tiesą turi prisiminti kiekvienas lyderis.

Lyderystė – menas, kurio reikia mokytis visą gyvenimą. O jo stiliui poveikį turi tiek paties žmogaus vertybės, charakteris, tiek žinios, nuovoka, empatija ir kiti dalykai. Ar galėtumėte pasidalinti savo lyderystės keliu: kaip įsivaizdavote lyderystę, koks buvote lyderis karjeros pradžioje ir koks dabar?

Kuo mažiau supratau apie vadovavimą, tuo saugesnis sprendimas atrodė viską žinoti, kontroliuoti situaciją, komandą. Nors niekada nebuvau labai valdingas žmogus ar vadovas, bet toks elgesys, kai trūksta žinių ir patyrimo, labai natūralus. Siekdamas rezultato, bandai suvaldyti, ką gali.

Kadaise pats turėjau vadovą, kuris reikalavo, kad tam tikromis valandomis būtume darbe, nepriklausomai nei nuo krūvio, nei nuo rezultatų, nei nuo aplinkybių. Toks vadovavimas man tapo pavyzdžiu, kaip nereikia daryti, jei nori sukurti tikrai motyvuotą komandą.

Kai įgyji daugiau patirties, supranti, kad, norėdamas atvirumo, artumo ir bendrumo iš kitų, turi atsiverti ir pats, parodyti savo netobulumą. Tuomet žmonės pradeda tikėti savimi. Stengiuosi nebijoti parodyti savo komandai, kad ir aš esu žmogus, ir aš darau klaidų, ir man kyla iššūkių ar sunkumų, – tai jungia, leidžia geriau vieniems kitus suprasti.



„Samdyti reikia pagal požiūrį, o kompetencijų išmokyti. Visada renkuosi žmogų degančiomis akimis, alkaną patyrimų.“

Į priekį mane visuomet vedė smalsumas, kuris ypač sustiprėjo per *ISM Executive MBA* studijas. Smalsumas skatina mane gilintis į žmones, savo komandą, ją suprasti, išgirsti. Atradau, jog galiu daugiau padaryti, kad juos įgalinčiau, padrąsinčiau.

Sėkmingą organizacijos veiklą lemia ne tik lyderis ir jo sprendimai, tačiau ir gera komanda. Kaip atsirenkate žmones, su kuriais norite siekti bendrų tikslų?

Kartu dirbantiems žmonėms nuo pat pradžių pasiūlau 100 proc. pasitikėjimo kreditą. Dalindamasis informacija apie būsimus žingsnius, komunikuodamas kartais ir ne pačius smagiausius faktus (ypač šiuo pandemijos laikotarpiu), darbuotojams stengiuosi suteikti tam tikrą saugumo jausmą.

Nauju komandos nariu noriu pasitikėti nuo pat pirmos bendro darbo dienos, todėl labai daug pastangų įdedu rinkdamasis komandą. Mano atveju gerai veikia praktika, kad samdyti reikia pagal požiūrį, o kompetencijų išmokyti. Visada renkuosi žmogų degančiomis akimis, alkaną patyrimų. Atradęs kandidatą su tokiu nusiteikimu, suteikiu jam visišką pasitikėjimą: skatinu ieškoti, klysti, mokytis iš klaidų ir tapti tikru, drauge visus iššūkius įveikiančiu kolega.

Reikia nebijoti klysti. Klaidas daryti geriausia kuo anksčiau: kuo daugiau išmoksi pradžioje, tuo greičiau tapsi patyrusiu specialistu. Apie klaidas su žmonėmis darbuotojais kalbamės labai daug: kartu ieškome pamokų, sprendimų, kartu darome išvadas. Man svarbu ne tik suteikti grįžtamąjį ryšį, tačiau ir perteikti tai, ko mokomės *ISM*: kalbamės apie tai, kas bus ateityje, modeliuojame galimas situacijas.





„Studijų etapas per pandemijos įkarštį leido iš esmės patekti į unikalią situaciją, nes užklupusius verslo iššūkius realiuoju laiku galėjome aptarti su grupe kitų artimų vadovų.“

Lyderystė kupina iššūkių ir sunkių sprendimų. Ar galėtumėte įvardinti, kas jums asmeniškai buvo ar tebėra didžiausias lyderystės iššūkis?

Bendrajai prasme, man asmeniškai vienas didžiausių lyderystės iššūkių – atsižvelgiant į laiką, moralę bei turimus resursus, *rasti tinkamą balansą* tarp organizacijai ateityje reikalingų sprendimų ir komandos, su kuria jau nuo dabar turiu pradėti įgyvendinti tuos sprendimus, *kompetencijų suderinimo, įkvėpimo bei įgalinimo*.

Kai viskas gerai – visi džiaugiasi, organizacija klesti, darbuotojai laimingi. Tačiau ramybės periodas – trumpalaikis, nes jį anksčiau ar vėliau sudrums krizė. Kokias Jūsų, kaip lyderio, savybes atskleidžia sunkios situacijos, šiuo konkrečiu atveju – pandemija?

Per pirmąją pandemijos bangą stipriai išryškėjo skirtumai tarp vadovų. Laukdami, kol viskas praeis, kai kurie jų tarsi užsikonservavo. Kiti ėmė skubiai ieškoti sprendimų, kaip krizės padarinius sušvelninti ir sustiprinti įmonės pozicijas. Ši krizė man dar kartą įrodė, kad atvira, aiški, į sprendimus ir veikimą orientuota komunikacija bei maksimalus aplinkinių įtraukimas į komandą suvienija, o tie vadovai, kurie bando viską padaryti vieni, patys dažnai perdega ir rečiau sugeba suvaldyti krizes.

Man tai buvo dar vienas įrodymas, kad žmogaus galimybės yra kone neribotos, ir išmoktos pamokos padeda daug lengviau tvarkytis su antrąja banga. Aš esu tas vadovas, kuriam tokiose situacijose sužimba akys: ištikus krizei, visuomet matau galimybę ieškoti naujų ir neįprastų spren-

dimų. *ISM Executive MBA* studijų etapas per pandemijos įkarštį leido iš esmės patekti į unikalią situaciją, nes užklupusius verslo iššūkius realiuoju laiku galėjome aptarti su grupe kitų artimų vadovų, mokytis vieni iš kitų, iškilusias sunkias situacijas spręsti tiek studijų, tiek asmeninės patirties kontekste.

Rodos, sunkių sprendimų priėmimas – lyderio kasdienybė. Kokiomis vertybėmis Jūs, kaip lyderis, vadovaujantės priimdami sprendimus?

Visi sunkūs, nekasdieniai sprendimai sustiprina. Prieš pradėdamas studijas *ISM Executive MBA*, keletą metų nešiojau savyje slegiantį maudulį: tapęs vienos įmonės vadovu, sužinojau, kad jos akcininkų planuose – atleisti keletą ankstesnių vadovų, su kuriais daugelį metų dirbau ir kuriuos artimai pažinojau asmeniškai. Jie tiesiog neatitiko naujosios įmonės strategijos.

Situacija buvo labai sudėtinga: turėjau atstovauti akcininkų interesams, bet vis galvojau apie tų žmonių, kuriuos turėjau atleisti, gyvenimą po šio sprendimo. Keletą savaitių kankinausi bandydamas rasti sprendimą. Laimei, kaip tik tuomet gavau pasiūlymą keisti darbą. Ilgai po to jaučiausi nepatogiai: maniau, kad nesu pakankamai stiprus profesionalas, nesugebėjau priimti sprendimo.

Bet lyderystės modulio studijos ISM man sudėliojo visus atsakymus. Iki šiol negaliu atsidžiaugti pasielgęs garbingai, paisydamas savo moralinių vertybių. O ir tų žmonių likimai susiklostė geriau, nei galėjo būti. Tad pagrindinė pamoka turbūt būtų tokia: su kitais reikia elgtis taip, kaip norėtum, kad būtų elgiamasi su tavimi.

Milda Mitkutė – „Vinted“ įkūrėja. ISM Vadovų magistrantūros alumnė ir ISM Executive MBA studentė

Į priekį vedė ir sėkmę susikurti padėjo „pankizmas“

Jei ateityje norime išauginti puikių specialistų, būti konkurencingi darbo rinkoje šalies ir pasauliniu mastu, jau šiandien turime skatinti vaikus ieškoti originalių, kūrybingų sprendimų nežinomybės, neužtikrintumo situacijose, sako „Vinted“ verslo partnerė Milda Mitkutė. Tam reikia domėtis ir nuolat mokytis. Pati Milda nesustoja ieškojusi naujų žinių ir tiki mokymosi visą gyvenimą nauda. Įgijusi bakalauro bei magistro laipsnius, ji savo žinias plėtė ISM Vadovų magistrantūroje, kur baigė net septynis modulius. Šiandien Milda gilinasi ISM Executive MBA, o gautas žinias netrukus ketina paversti naujais projektais.



Kai gimė elektroninės komercijos įmonė „Vinted“, ji, kaip ir visa dalijimosi ekonomika, ekologija, buvo egzotika. Kaip yra dabar: esate šiandienos ar vis dar rytojaus verslas?

Geras palyginimas: šiandienos ar rytojaus. Tikrai nebe rytojaus, jau esame šiandienos verslas. Šiuo metu kaip tik tos idėjos, iš kurių ir gimė „Vinted“, yra ant bangos. Žinoma, vyresnė karta ar itin tradiciniai verslai vis dar nesupranta, iš ko mes uždirbame pinigų. Dar prieš keletą metų manęs močiutė vis klausdavo, kada gi susirasiu tikrą darbą?

Bet, galvodama apie savo kartą, aš šį lūžį matau. Ne tik Lietuvoje. Pavyzdžiui, Vokietijoje, kurioje taip pat veikiame, labai jautėme, kad galėjome atsirasti pora metų anksčiau. Ten dalijimosi idėjos ore sklاندė jau kurį laiką.

Ekologijos, dalijimosi idėjos tikrai sparčiai populiarėja. Šį faktą patvirtina ir iš kitų šalių gaunami laiški, kuriuose rašoma, kad „Vinted“ norima ir jų valstybėje. Juose siūloma padėti surasti žmonių, surinkti komandą.

Stebint pasaulio rinką akivaizdu, kad klesti ne tik drabužių dalijimosi tendencija. Užsienyje sparčiai populiarėja mainai „paslauga už paslaugą“. Pavyzdžiui, aš galiu pabūti aukle, o tu, sakykim, santechnikas, gali man ką nors suremontuoti. Žmonės vis dažniau mainosi laiku – savo valandą iškeičia į kito žmogaus valandą. Visose gyvenimo srityse atsiranda vis daugiau būdų dalintis.

Pasikeitė ir tai, kaip suprantame verslą: naujos įmonės ir produktai gimsta skaitmeninėje erdvėje. Kaip šiandien turėtume ruošti jaunus žmones, kad jų karjera būtų sėkminga?

Sakyčiau, kad tai, ką dabar programuoja žmonės, jau už poros dešimtmečių programuos dirbtinis intelektas. Jam pakaks tiesiog kūrybiškai vadovauti.

Ateičiai reikia kūrybiškumo. Daugybės funkcijų nebereikės. Visų pirma – techninių. Tačiau kūrybiškumo reikės. Svarbi jo ugdymo dalis, kurios labai trūksta švietimo sistemoje, – nežinomybė, t. y. kaip vaikai ar suaugę žmonės jaučiasi nežinomybės situacijoje.

Aš pati, pavyzdžiui, po mokyklos studijavau universitete, kur užduotys buvo labai aiškios: nurodytos visos aplinkybės, visiškai aišku, ką turi padaryti. Mokantis, modeliuojama aplinka yra gan statiška, jai trūksta dinamikos. Man itin stigo lavinimo platesniame kontekste: skatinimo suvokti, kad yra be galo daug nežinomųjų, situacijos nėra apribotos ir kad sprendimus reikia priimti toje nežinomybės, neužtikrintumo situacijoje.

Mano vyras yra pasakojęs, kad didžiausią traumą mokykloje patirdavo, kai išspręsdavo matematikos užduotį, gaudavo teisingą atsakymą, bet būdavo baudžiamas už tai, kad sugalvojo savo sprendimo būdą. Tokiems mokytojams, mano nuomone, reikėtų rašyti dvejetus. Būtent toks mokymas ir žudo kūrybiškumą, sprendimų ieškojimą.



„Ateičiai reikia kūrybiškumo. Daugybės funkcijų nebereikės. Visų pirma – techninių. Tačiau kūrybiškumo reikės.“



Mums ypač svarbu turėti kūrybišką mąstymą skatinančius mokytojus bei dėstytojus. Tokius, kurie, įkvėptų kurti savo sprendimo variantus bet kurioje srityje. Būtent to labiausiai prireiks užaugus.

Aš labai tikiu ir auklėjimu. Manau, kad tiek drąsius, tiek bailius žmones išaugina tėvai, seneliai, kurie kasdien formuoja jų asmenybes. Viso to, prireikus, gali išmokti ir suaugęs, bet tuomet pokyčiai trunka gerokai ilgiau. Nuo vaikystės skiepijama empatija kitiems, konstruktyvios kritikos vertinimas, konstruktyvus požiūris į save ir kitus leidžia daug geriau jaustis užaugus.

Kodėl Jūs pati, jau turėdama aukštųjų studijų diplomą, nusprendėte eiti mokytis į ISM vadybos ir ekonomikos universitetą?

Išėjusi motinystės atostogų, norėjau augti, todėl ėjau mokytis. Pradėjau nuo to, kad man tiesiog patiko mokymosi, naujų žinių gavimo procesas. Bet dabar jau matau, kad noriu ir galiu atiduoti tai, ką sukaupiau, gautas žinias jau galiu panaudoti realiai. Kol kas, kol vykdu savo keturių vaikų per ketverius metus projektą, kaupiu informaciją, bet jau netrukus visą ją įdarbinsiu.

Aš turėjau spragų verslo valdymo, vadovavimo srityse, tad jas norėjau užpildyti. Kol kas universitetas tai daro puikiai. Ypač – finansų valdymo klausimais. Mokslai ISM man tarsi atrišo rankas įvairiai veiklai. Pavyzdžiui, Finansų valdymo sprendimų modulis suteikia žinių, kurias galima iš karto pritaikyti. Kiti besimokantys studentai – taip pat patyrę vadovai, verslininkai – dalijasi savo praktine patirtimi, realiais pavyzdžiais. Visa tai labai praturtina. Čia, skirtingai nei ankstesniuose moksluose, nepatiriu nemalonaus jausmo, kai, baigiantis paskaitai, kažkas pakelia ranką ir tu ant jo pyksti. Dabar – priešingai: jei kas kelia ranką, žinai, kad bus įdomi diskusija, kuriai laiko tikrai negaila.

Ar lyderystės paieškos vyko natūraliai, ar iki šių klausimų atvedė kokios nors pamokos?

Tai vyko ir natūraliai, ir iš poreikio. Pradžioje, kurdami „Vinted“, buvome patys sau dirbantys savanoriai. Turėjome daug jaunatviško „pankiškumo“, darėme tai todėl, kad buvo smagu. Greta turėjome ir kitus darbus, todėl leidome sau eksperimentuoti, daryti ne itin apgalvotus sprendimus. Tiesiog mėgavomės ir žaidėme.



„Manau, kad vis dar išlaikėme savo esmę, vis dar esame pankai. Tapus dideliu verslu šią savybę pamesti galima labai greitai.“

Atsiradus investuotojams, mūsų požiūris pasikeitė iš esmės. Mintis, jog „o, kažkas mumis patikėjo“, hobį pavertė verslu. Juk žmonės investuoja tikėdamiesi grąžos. Čia ir buvo kertinis lūžis, kai supratome, kad nebegalime tiesiog žaisti – turime rasti būdą, kaip hobį paversti verslu.

Nuo pat pradžių kėlėme sau užduotį neprarasti savo autentiškumo ir projekte išlaikyti smagumo faktorių. Nes „pankizmas“ labai didele dalimi ir lėmė mūsų sėkmę: buvome oportunistai, atviri, drąsūs. Imant kurti verslą, atrodo, reikia persirengti kostiumėliu ir tapti tokiems kaip visi. Visa laimė, mums tokių minčių nė nebuvo kilę. Tačiau turėjome ieškoti pusiausvyros tarp šių dviejų pasaulių.

Buvo ir tokių bandymų: skaitėme, kas apie verslą rašoma knygoje, ir bandėme būti tokie, kokie turi būti tikri verslininkai. To reikėjo, nes įmonė ėmė sparčiai augti, o mes neturėjome jokios patirties. Ieškodama pusiausvyros kurį laiką buvau nuėjusi į pernelyg didelį rimtumą.

Taip tas augimas ir svyravo: beieškant vidurio ėjome nuo vieno kraštutinumo prie kito. Dabar jau jaučiu, kad pradedu atrasti savo autentiškumą. Su patirtimi atėjo suvokimas, kas iš tiesų yra svarbu versle, o kas – mažiau. Kur gali sau leisti būti panku, kur ne.

Šiandien, kai „Vinted“ jau vienaragis, kiek

tebesate pankai, o kiek jau tikras verslas?

Kaip tik apie tai neseniai kalbėjau su mūsų direktoriumi Tomu. Manau, kad vis dar išlaikėme savo esmę, vis dar esame pankai. Tapus dideliu verslu, šią savybę pamesti galima labai greitai. Džiaugiuosi, kad iki pat šiol mūsų stiprybė – kultūra: aiškiai žinome, kokie yra „vintiški“ žmonės, ir iš jų buriame savo komandą.

Kai sandome naują komandos narį, mums svarbu, kad žmogus organizacijoje pritaaptų kultūriškai. Kai kurie darbuotojai „Vinted“ dirba nuo pat pradžių. Jie ir yra tas kultūros garantas, kuris skleidžia „vintiškumą“ tarp naujų kolegų, išlaiko dvasią.

Kultūra išliko. Žinoma, ji kur kas aukštesnė, turime aiškia ribą tarp pramogų ir atsakomybės. Pamenu, kadaise būdavo taip, kad tingiu atrašyti į laišką, tai ir nerašau – „ai, palauks“. Dabar taip daryti sau neleisčiau niekada.

Mes aiškiai žinome, kodėl esame. Vis klausiu savęs: ką galime padaryti, kad pasaulis būtų dar tvaresnis? Kiek mes galime prie to prisidėti?

Pinigai mums yra būdas įgyvendinti šią misiją. Jie, žinoma, ir savaimė svarbūs, nes tiek žmogui, tiek įmonei užtikrina nepriklausomybę, bet mums jie suteikia dar ir galimybę ne tiesiog išgyventi, bet ir turėti daugiau tikslų. Mes norime keisti pasaulį. Šis noras kuria mūsų įmonės kultūrą.

„Vadovai ieško žinių, kurios pralenkia laiką“

Vis dar gajį nuostata, neva mokslą ir verslą skiria šviesmečiai. Iš tiesų, naujausios žinios, tyrimai, praktikos ir jų taikymas organizacijose verslą tik stiprina. Anot doc. dr. Olgos Štangej, ISM Vadovų magistrantūros programos vadovės, verslas ir mokslas – tarpusavyje glaudžiai susijusios sritys. Šis ryšys gali būti ne visuomet akivaizdus iš pirmo žvilgsnio, tačiau studijuojantys vadovai jį universitete mato, perpranta ir stiprina savo kompetencijas, įgaudami naujų žinių ir praktikų, reikalingų stipriam verslui valdyti.

Olga, savo žinių tobulinimą patikėjote ISM. Kaip manote, ar esate kryptingo studijų pasirinkimo pavyzdys, ar vis dėlto būta ieškojimų?

Į ISM įstojau 2004-aisiais, tad su mažesnėmis ar didesnėmis pertraukomis artėjau link 20-mečio universitete – čia baigiau bakalauro, magistrantūros, doktorantūros studijas, o šiuo metu tęsiu veiklą kaip Vadovų magistrantūros programos vadovė. Visgi ieškojimų man netrūko – baigusi mokyklą rinkausi tarp skandinavų filologijos ir vadybos studijų. Visuomet teko derinti racionalųjį ir emocinį pradą: abi šios studijų kryptys taip pat yra skirtingos alternatyvos, tad svarstyti teko iki paskutinės minutės. Kita vertus, yra pasakymas, kad filologija – tai supratimo mokslas ir menas. Net ir apsisprendusi stoti į vadybą pasirinkau sritį, kuri yra supratimo mokslas ir menas. Vadyba, akademikų pasaulis, verslo konsultavimas – visa tai reikalauja supratimo, žinojimo, išmanymo. Tai – nesibaigianti kelionė.

Šiandien studijos ISM plačiai laikomos patikimu, solidžiu, rimtu pasirinkimu. Tačiau tuomet, kuomet į ISM stojau pati, tai buvo jaunas universitetas, apie kurį dar buvo mažai žinoma. Tad jis daugeliui siejosi su vienokia ar kitokia rizika. Be to, esu kilusi iš nedidelio miesto, Mažeikių, todėl studijuoti privačiame univer-

sitete, kai tavo rezultatai leidžia rinktis valstybės finansuojamas studijas, aplinkiniams nebuvo savaime suprantamas sprendimas. Tačiau pagrįstai tikėjau, kad verta išbandyti. Prieš studama į universitetą, dalyvavau ISM studijų pristatomosiose veiklose ir greitai supratau, kad ten vyrauja kitoks, savitas požiūris. Taip pat į ISM stoti paskatino žinutė, jog lauks daug komandinio darbo, bendrų projektų. Studama tarsi buvau išsikėlusį hipotezę – studijuojant ji greitai pasitvirtino. Beje, esu išsaugojusi ryškų prisiminimą, kuomet vienoje iš universitetą pristatančių paskaitų pirmą kartą teko susipažinti su ISM dėstytojais. Jų klausydama supratau, kad ISM dirba žmonės, linkę dalintis ne tik sėkmėmis, bet ir klaidomis, norintys praktiškai, atvirai kalbėtis su studentais ir juos ruošti realiam gyvenimui.

Dalijimasis yra vertybė, kuria vadovaujuosi ir pati. Šiandien pati rengiu ir vedu paskaitas, tačiau vengiu žodžio „dėstyti“. Man svetima mintis, kad „galiu kažko išmokyti“. Galiu dalintis, padėti ieškoti, surasti kartu. Tuomet dėstytojai ir studentai, nepriklausomai nuo studijų krypties ar pakopos, yra kolegos ir bendraminčiai. Žodyje „dalijimasis“ telpa darbas komandoje, keitimasis žiniomis, bendros patirtys ir kiti pamatiniai principai.





Ar dėl pateisintų lūkesčių ISM studijavote visas studijų pakopas?

Tuomet, kai stojau į ISM, daug studentų atrado studijų užsienyje galimybes. Tačiau ISM universitetas vis sparčiau ėmė stiprinti savo pozicijas ir turėjo ką pasiūlyti, buvo konkurencingas tarptautiniu atžvilgiu. Mačiau jo tarptautiskumą, dėstytojų darbe įžvelgiau norą atlikti misiją. Tad čia tęsiau ir magistrantūros studijas. Ko tikrai neplanavau – tai doktorantūros studijų. Man niekuomet nerūpėjo laipsniai. Taip pat nejučiau motyvacijos daryti karjerą, paremtą kilimu hierarchiniais laiptais. Tai supratau ganėtinai anksti: galbūt todėl mano pagrindinė veikla ilgą laiką buvo vykdoma paslaugų ar laisvai samdomo darbo pagrindu, kaip praktikė, konsultantė, tyrėjos, lektorės. Taigi, pats daktaro laipsnis nebuvo akstinas, tačiau gyvenime mane į priekį veda smalsumas ir siekis kurti vertę. Man rūpi ieškoti ir rasti naudingus, aukštesniam tikslui tarnaujančius atsakymus. Todėl tęsti studijų pasukau į doktorantūrą, o greta nuolatos vykdžiau ir savo praktinę veiklą. Būtent doktorantūros studijos tapo tokios, kokias jas visuomet įsivaizdavau savo mintyse, galvodama apie universitetą. Doktorantūros studijos vienu metu reikalauja ir suteikia galimybę taikliai kelti probleminius klausimus ir ieškoti naujų, gilesnių įžvalgų priimant sprendimus.

Studijuodama doktorantūrą laimėjote Šveicarijos vyriausybės finansuojamą mokslinę stažuotę Šveicarijos FHS Sankt

„Pokytis būna visapusiškas – žmonės keičiasi kaip asmenybės, kaip vadovai, lyderiai. Visa tai atsispindi jų organizacijose. Gavę reikalingų žinių, įgiję patikimesnius pagrindus, žmonės pasijunta tvirčiau. Taip pat jie išmoksta mąstyti į priekį.“

Galeno taikomųjų mokslų universitete, Kokybės valdymo ir verslo administravimo institute (OST – Ostschweizer Fachhochschule, Institute of Quality Management and Business Administration IQB-FHS). Ar tai kažkaip pakeitė Jūsų profesinį kelią?

Pakvietimas į mokslinę stažuotę šiame institute man buvo didelė staigmena ir dovana. Atranka – tarptautinė, didelė. Šveicarijos institute profesinėje srityje užsimezgė ryšiai, kurie tebesitęsia iki šiol: bendradarbiauju su kolegomis prie tęstinių projektų, užsiimu konsultacine veikla akademinėje bei verslo srityse.

Kaip vieną iš susijusių veiklų galėčiau įvardyti ir kartu su prof. dr. Inga Minelgaite, daug metų gyvenančia Islandijoje, bei kolegomis iš Islandijos lyderystės tema parašytą pirmąją knygą apie lyderystę Islandijoje „Demystifying Leadership in Iceland“ (liet. *Demistifikuota lyderystė Islandijoje*), kurią išleido tarptautinė akademinė „Springer“ leidykla. Tai mokslinė monografija, bet kartu ji ir gana praktiška.

Nors pasiūlymų tęsti veiklą šioje šalyje būta, nusprendžiau parvykti į Lietuvą. Kita vertus, į Šveicariją man visuomet norisi grįžti. Viena – dėl užsimezgusių profesinių ryšių, kurie trunka jau beveik dešimtmetį, kita – dėl turėtos galimybės įsitraukti į įvairias veiklas: dėstymą, tyrimus, konsultacijas.

Be šių aspektų, man itin artima Šveicarijos gamta bei kultūra. Šveicarijoje egzistuoja galybė taisyklių. Vieniems jos artimos, ki-

tiems – tolimos. Tačiau man taisyklės suteikia laisvę. Tai yra susitarimas, o jo laikymasis – pagarba žmogui. Nors neretai manoma, kad šveicarai susikaustę, tačiau aš sutikau šiltus, vienas kitam padėti linkusius žmones. Žinoma, daug pasitikėjimo atsiranda dirbant drauge ir įrodant, kad esi to pasitikėjimo vertas. Tai yra viena iš priežasčių, kodėl mano bendradarbiavimas su kolegomis iš Šveicarijos tęsiasi iki šiol.

Ne tik Jūsų disertacijos tema „Lyderystė šeimos versle“, bet ir šeimos verslas apskritai Lietuvoje buvo menkai tyrinėta. Ar tai buvo viena iš priežasčių, lėmusių, jog stažuotei rinkotės užsienio šalių?

Lyderystė šeimos versle buvo gana nauja tema, egzistavo sistemingų tyrimų stygius ne tik Lietuvoje, bet ir tarptautiniu mastu. Kiek žinoma, Lietuvoje mano parengta disertacija šeimos verslo tema buvo pirmoji. Čia apie šią sritį buvo mažai žinoma, net ir ieškant informacijos internete rezultatai būdavo skurdūs. Tokia situacija buvo 2011-aisiais.

Šveicarijoje ši sritis jau buvo tyrinėjama ganėtinai intensyviai. Dar ruošdamiesi stažuotei, ISM universitete sukūrėme kursą šeimos verslo tema, skirtą bakalaurams. Iki tol paskaitos ar seminarai Lietuvoje šia tema buvo reti.

Šiandien Jūs ir toliau tęsiate savo kelionę ISM. Kaip minėjote, čia praleidote bene dvidešimtmetį. Esate Vadovų magistrantūros programos vadovė. Pasidalinkite, kokių tikslų, kokių motyvų vedami lyderiai ateina į ISM Vadovų magistrantūrą?

Nemenka dalis vadovų ateina siekdami tiek įgyti naujų žinių, tiek susisteminti arba papildyti jau turimas. Pirmasis vadovo išsilavinimas gali būti nesusijęs su vadyba. Savo sritį išmanančio specialisto žinių, gebėjimų pripažinimą neretai lydi kvietimas tapti vadovu. Atsiveria naujos galimybės ir iššūkiai, kuriems pasitikti reikia papildų kompetencijų bei žinių. Savarankiškai besimokantys žmonės ateina į universitetą pasitikrinti įgytų žinių ir jas susisteminti.

Vadovai ateina mokytis, kaip spręsti kasdienes klausimus ar įveikti visiškai neeilinius profesinius iššūkius. Siekia būti jiems labiau pasiruošę, pasikaustę tiek akademiškai, tiek ir praktiškai. Nori jaustis tvirčiau, būti vienu žingsniu priekyje, todėl ieško ne tik tokių žinių, kurių reikia šiandien, bet ir tų, kurių reikės jau rytoj.

Į vadovams skirtą studijų programą ateinama plėsti savo socialinio tinklo, pažinčių, kurios ilgainiui tampa vertingais ryšiais. Studijose susitinka bendraminčiai, kuriuos vienija tos pačios problemos, aktualūs klausimai. Studijų metu vadovai įgyja ne tik žinių ir reikalingų įgūdžių, bet ir iš naujo atranda save, susipažįsta su kolegomis, potencialiais bendrų projektų partneriais, susiranda naujų draugų.

Studijuojančius vadovus matote bene kasdien, todėl galite matyti jų progresą ir tobulėjimą. Koks pokytis įvyksta žmonėse studijuojant?

Pokytis būna visapusiškas – žmonės keičiasi kaip asmenybės, kaip vadovai, lyderiai. Visa tai atsispindi jų organizacijose. Gavę

reikalingų žinių, įgiję patikimesnius pagrindus, žmonės pasijunta tvirčiau. Taip pat jie išmoksta mąstyti į priekį.

Besimokydami vadovai leidžia sau, bent iš dalies, nežinoti ir leisti į atradimus. Dalis jų supranta, kad ši kelionė nėra baigtinė. Tuomet juose užsidega azartas mokytis. Mus, kaip universitetą, labai džiugina, kai vadovai neapsiriboja keturiais moduliais, kuriuos vainikuoja magistro diplomas, o studijuoja ir 7–8. Šis noras tęsti studijas yra geriausias įrodymas, kas svarbu lyderiams.

Apskritai mes, kaip mokymo įstaiga, norime būti ilgamečiais partneriais, skatinti ir užtikrinti galimybę mokytis visą gyvenimą. Jei žmogus supranta, kad turi nuolat tobulėti ir nori tai daryti sistemingai, tuomet, pasirinkęs universitetą, jis gali būti tikras, jog studijos bus tikrai praktinės: čia vadovas nagrinės realius savo ir kitų organizacijų atvejus, įgytas žinias įsisavins komandoje atlikdamas įvairias analizės, praktines užduotis. Jo sprendinių priėmimą sustiprins naujausias žinios, tyrimai ir praktikos.

Džiaugiuosi matoma tendencija nuolat mokytis, save tobulinti, ieškoti žinių ir jas pritaikyti savo veikloje. Labai aiškiai matyti, kad ISM Vadovų magistrantūroje lyderiai tikrai randa daug jiems reikalingos, o neretai ir mąstymą bei požiūrį iš pagrindų pakeičiančios informacijos ar praktikos. Vadovai nori eiti į priekį. Jie mokosi dėl savęs, dėl savo organizacijos ir darbuotojų sėkmės bei gerovės.

Taip posakis „mokytis visą gyvenimą“ įgyja tikrąją prasmę. Mes, kaip universitetas, esame partneris, draugas, pagalba vadovui. Realiais darbais prisidedame prie tobulėjimo tų, kurie pasirenge eiti šiuo keliu. ISM pasirinkęs vadovas gali būti tikras, kad studijų metu įgys visas naujausias žinias, kad jos bus praktinės, o įgyti įgūdžiai – pritaikomi. Informacija ir medžiaga patikrinta, susisteminta, struktūruota. Sukurta veiksminga sistema, kad vadovaujamas pareigas einantis žmogus išeitų dar stipresnis, nei buvo prieš ateidamas, ir matytų vertę grįžti.

Olga, Jūs esate jungtis tarp akademinio ir verslo pasaulio. Dėstote Lietuvoje ir užsienyje, atliekate mokslinius bei taikomuosius tyrimus, taip pat nuolat konsultuojate verslus, esate Baltijos šalių šeimos verslo instituto įkūrėja. Kaip, Jūsų nuomone, tarpusavyje sąveikauja šios dvi sritys – verslas ir mokslas?

Kaip žmogus, atliekantis ir taikomuosius tyrimus, ir konsultuojantis verslą, drįstu tvirtinti, kad takoskyra tarp mokslo ir verslo yra dirbtinė.

Mitas, kad mokslas veikia viena kryptimi, o verslas – kita. Principai tiek vienoje, tiek kitoje srityje galioja tie patys. Jei norime veikti sėkmingai, efektyviai spręsti verslo problemas, mokslas padeda rasti atsakymus į praktinius klausimus. Tinkamai pasirinkti modeliai, metodai, įrankiai yra pritaikomi ir leidžiantys vadovui pasiekti gerų rezultatų. Tobulų įrankių ar atsakymų į visus klausimus nėra, bet jeigu pasirenkame netinkamai, tuomet iš tiesų jų nauda abejotina.

Vadyba pati savaime be taikomojo aspekto vargu ar apskritai galėtų egzistuoti. Vadyba, arba organizacijų mokslas, – gana jauna sritis, besisemianti ir iš kitų sričių, tačiau ji atsirado iš poreikio. Vadybos reikia ne tik versle, bet ir kitose srityse. Juk yra ir labai daug ne verslo organizacijų, kurioms vadyba būtina.

Turbūt atsirasit ne vienas žmogus, net vadovas, kuris geriausiai savo įrankiu laiko intuiciją, pajautimą ir būtent jais vadovaudamasis sprendžia problemas...

Dažniausiai verslui ar organizacijai be sistemingos veiklos nepavyksta pasiekti sėkmės ar išlikti sėkmingiems ilgesniuojų laikotarpiu. Žinoma, net kai dirbi sistemingai, turėdamas reikalingų žinių, neapibrėžtumo ir rizikos vis tiek lieka. Bet vienas iš esminių akademinų žinių teikiamų privalumų verslui – sėkmės tikimybė padidinama, o klaidos tikimybė – sumažinama. Kad ir kiek mažintum klaidos tikimybę, vis tiek gali suklysti. Bet kai naudojamos sistemingos akademinės žinios, atsiranda galimybė tarsi atsukti juostelę šiek tiek atgal ir paieškoti, kur tu suklydai. Čia kaip važiuoti su GPS įrenginiu arba be jo, iš intuicijos. Paklūsti nesmagu abiem atvejais, bet jei važiavai su GPS ar bent žymėjais kelią, gali šiek tiek sugrįžti ir paklausti savęs, o kur nusukau ne ten?

Esate atsakinga už Vadovų magistrantūros programą, Jūsų žinioje – turinys, t. y. vadovams skirti moduliai, kurių kiekvienas apima skirtingas disciplinas. Kaip kuriami šie moduliai ir kaip pavyksta užtikrinti, kad studijuojantieji gautų žinių, reikalingų šiandienos vadovui ir sykiu padėsiančių priimti teisingus sprendimus ateityje?

Iš viso, kartu su baigiamuoju magistro darbu, Vadovų magistrantūroje yra keliolika skirtingų modulių. Vienas iš studijų privalumų – besimokantieji gali pasirinkti modulius savo nuožiūra. Magistro laipsnį siekiantys įgyti vadovai pasirenka tris modulius, o ketvirtojo modulio metu rengia baigiamąjį darbą. Vienas modulis trunka vieną semestrą. Prireikus tarp modulių galima padaryti pertrauką. Tokia praktika vadovams ypač patogi dėl jų užimtumo ir turimų atsakomybių.

Galimybė suasmeninti studijų programą išlieka vienu didžiausių privalumų, kurį vertina vadovai. Konsultuodamiesi su universiteto komanda, jie iš skirtingų modulių gali modeliuoti būtent sau pritaikytą programą. Studijos modulių formatu ne tik padeda lanksčiai ir kryptingai planuoti savo karjerą atskirais laikotarpiais, bet ir prisideda prie nenutrūkstamo vidinio augimo.

Lygiagrečiai pradeda keistis ar palaiapsniui silpnėti „studijų baigimo“ sąvoka, kas liudija ir apie tai, kaip suprantame mokymąsi visą gyvenimą. Jau įgijusius magistro laipsnį vadovus (kartais – prieš kelerius metus, o kai kada – ir prieš 8–10 metų) domina galimybės neapsiriboti keturiais moduliais ir tęsti studijas. Įsitikinę tiek studijų teikiama verte, tiek savo gebėjimais jas derinti su kitomis veiklomis, vadovai siekia naujų studijų. Jų tikslas – ne tik įgyti trūkstamų žinių ir patirties, jas išplėsti ar pagilinti, bet ir būti žingsniu priekyje. Atitinkamai aktualiais moduliais pildoma ir studijų programa.

Tiesa, besirenkantys tęsti mokymąsi, nepriklausomai nuo ankščiau įgytų laipsnių, neretai akcentuoja, kad jiems svarbi ir praktinė, ir akademinė perspektyvos.

Sakyčiau, studijos nebėra vienas iš gyvenimo etapų, vei-

kiau papildo kiekvieną gyvenimo etapą.

Kartu keičiasi ir tradiciškai suvokiamas universiteto ar magistrantūros studijų programos vaidmuo. Vadovams tame patame partneriu, kurio užduotis – ne tik atliepti dabartinius poreikius, bet ir padėti numatyti, kas bus reikalinga ateityje, ir ją tikslingai prognozuoti. Tam būtinas pasitikėjimas, tiesioginis, asmeninis ryšys. Tam, kad žmogus galėtų leisti sau koncentruotis į tai, ko nežino, ieškoti spragų, išeiti iš komforto zonos ir taip siekti realių atradimų, jis turi tapti kiek pažeidžiamas, kas vadovui nėra taip paprasta. Tai įmanoma tik tokioje aplinkoje, kurioje jaučiamasi saugiai. Ši sąlyga neatsiejama nuo bendruomenės.

Tad nuolat stebime tarptautines tendencijas – kur link juda vadovams skirtos studijos, remiamės tyrimais, kita vertus – esame verslo pasaulio dalis, bendraujame su verslo atstovais, domimės studentų vadovų patirtimi, aktualijomis, kasdiena. Stengiamės įsiklausyti ir suprasti jų poreikius.

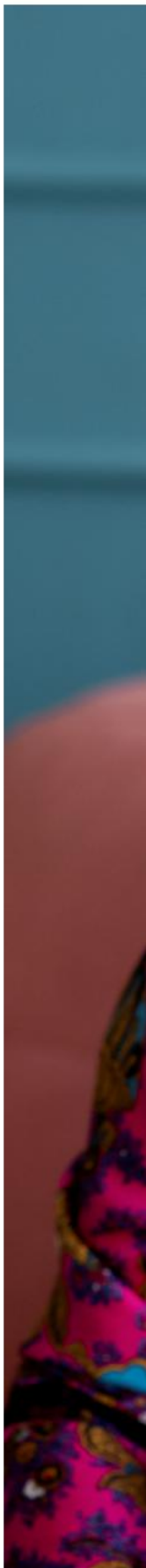
Darbas su moduliais yra nuolatinis mąstymas, ko vadovui reikia šiandien ir ko jam reikės rytoj, tai – prognozavimas. Mes girdime vadovų poreikį. Tam, kad vadovui neberekėtų spėlioti, ko prireiks rytoj, jam į pagalbą ateina universitetas – partneris ir pagalbininkas šiame kelyje.

Regis, ir pati esate iš žmonių, kurie savo pavyzdžiu iliustruoja, kaip svarbu mokytis visą gyvenimą. Kuo pati šiuo metu domitės ir ko planuojate mokytis?

Šiuo metu formaliai nestudijuojau, tačiau labai domiuosi neuromokslu. Šios srities tyrimai atveria naujus radinius ir keičia mūsų supratimą. Viena pagrindinių mano tyrinėjamų temų yra lyderystė, kurią neuromokslas taip pat stipriai papildo.


Per pastaruosius metus padaryta didelė neuromokslu pažanga. Neuromokslas, smegenų tyrimai, pažengę labai toli, ir tai keičia mūsų pačių supratimą apie save ir mus supančią aplinką. Šie radiniai aktualūs ir vadovams. Pavyzdžiui, mąstymo klaidos – viena, kai mes apie jas sužinome iš psichologijos, ir kita, kai jas papildome neuromokslu tyrimų rezultatais.

Turėdama laisvesnę akimirką, pasidomiu kvantinės fizikos pagrindais. Svarstydama apie studijas vadybos srityje, vertinu ir gerą *stand up*'ą kaip išraiškos formą. Kartais juokais pagalvoju, kad įtraukios studijos turi *stand up*'o elementų. Dėstytojų gali praversti gebėjimai šioje srityje: vieniems jie – tarsi talentas, kitiems – gali būti prasminga juos rutulioti, naujai įprasminant savo autentiškumą. Apskritai, jei auditorija juokiasi, tokia reakcija man nėra savaimė įprastas dalykas. Todėl laikau tai didele dovana. Dėl šios priežasties man tapo dar įdomiau nagrinėti *stand up*'o principus. Galbūt noras suvokti šį žanrą ir lėmė tai, kad viena geriausių mano perskaitytų knygų – būtent apie *stand up*'o kūrimo ypatumus. Manau, jog gilus akademiškumas ir gebėjimas susikalbėti, kaip ir mokėjimas praskaidrinti atmosferą, pralinksminėti, pateikti dalykus įdomiai, kartais ribojasi su intelektuali *stand up*'u. Žinoma, pačia geriausia savo prasme.









Marius Gelžinis – VĮ „Lietuvos oro uostai“ generalinis
direktorius. ISM Vadovų magistrantūros alumnas

Nematoma lyderystės pusė

Lyderis yra žmogus, kuris turi savo komandą ir organizaciją vesti į priekį. Į jį nuolat nukreiptos visų darbuotojų akys, jis žino, kad yra nuolat sekamas ir vertinamas kolegų bei visos komandos. Kai sekasi organizacijai, visi džiaugiasi ir lyderiu, ir jo vadovavimu, rezultatais. Tačiau, užklupus neramumams, krizei ar kitiems sukrėtimams, galintiems įmonę įstumti į sunkią padėtį, būtent vadovas turi priimti sunkius, kartais ne pačius populiariausius sprendimus. Apie lyderio vaidmenį tiek įprastomis, tiek išskirtinėmis sąlygomis bei vadovo kasdienybę pasakoja ISM Vadovų magistrantūros alumnas, Lietuvos oro uostų vadovas Marius Gelžinis.

Aviacijoje dirbate per dvidešimt metų. Tikriausiai per tiek laiko teko susidurti ne su vienu išbandymu ir sunkia situacija. Apie ką sunkiomis akimirkomis galvoja už savo komandą ir visą organizaciją atsakingas lyderis? Kokios mintys lyderį lanko krizinėmis situacijomis?

Dėl pandemijos oro uostai, kaip ir likęs pasaulis, patyrė itin neįprastų pokyčių. Mums prireikė šiek tiek laiko, kol patikėjome, jog išsipildys prasčiausias scenarijus: lėktuvai stovės ant žemės, o terminaluose nebus keleivių. Pradžioje mums koją kišo buvusi patirtis su SARS, Ebolos virusais: tuomet tiesiog pasirengėme orlaivio nukreipimo, izoliavimo procedūroms, pasirūpinome, kad specialiosios tarnybos patektų prie orlaivio, jei to prireiktų. Daugiausia, ką buvome padarę, tai patiesę dezinfekcinius kilimėlius oro uostuose. Lyginant su pandemijos situacija, tai – tarsi diena ir naktis.

Turiu pripažinti, kad per savo dvidešimties metų aviacinę karjerą buvau lydimas sėkmės: visus darbus, kurių imdavausi, pavykdavo užbaigti sėkmingai. Taip, kaip ir planavau. Pasaulį užklupus pandemijai, neliko skrydžių, keleivių, drastiškai krito įmonės pajamos, tad pirma mintis tuo metu buvo, kad galbūt padariau lemtingų klaidų, gal tai mano kaltė? Turėjau nemažai dirbti su savimi, kad suvokčiau, jog negaliu kontroliuoti šių aplinkybių, ne viskas nuo manęs priklauso.

Pandemija kirto per keleivių srautus, nepriklausomai nuo mūsų pastangų. Vienas svarbesnių tuo metu užsibrėžtų tikslų – užtikrinti keleivių ir darbuotojų saugumą. Jis aktualus ir šiandien. Tuomet

pasitelkėme daug priemonių, darbuotojai parodė didelį sąmoningumą. Patirtimi ir žiniomis keitėmės su regiono ir kitais užsienio oro uostais – tai irgi padėjo.

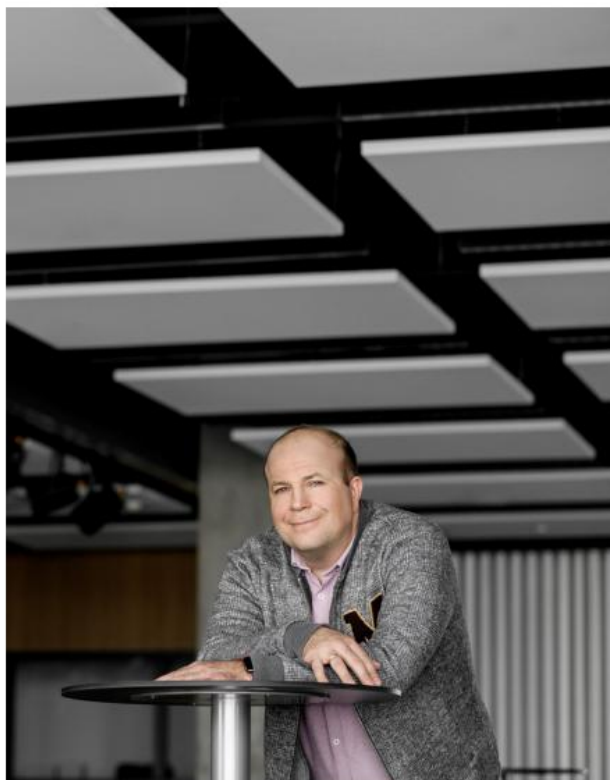
Praėjus pirmajam šokui, pradėjome gyventi ne tik išgyvenimo, bet ir atsigavimo temomis. Ėmėmės planuoti ateitį, modeliuoti išėjimo iš šios situacijos kelius, galvoti, kaip kuo greičiau grįžti į mums įprastą ritmą tuomet, kai ši be galo daug išmokiusi padėtis baigsis.

Sakoma, kad iš klaidų, sunkių situacijų ir kitų negandų reikia mokytis ir taip stiprinti savo organizaciją. Tinkama reakcija į šiandienos situaciją gali padėti atrasti savo silpnąsias bei stipriąsias vietas ir taip ateityje padėti pasirengti naujiems iššūkiams. Kokias pamokas Jums, kaip vadovui, atnešė pandemija?

Jau dabar turiu vieną su bendru tonu visuomenėje kiek kontrastuojančią pamoką. Nors dažnai girdime, kad kiekviena krizė yra galimybė ir svarbu prie jos prisitaikyti, mes šiai minčiai pradžioje buvome pasidavę tikrai be reikalo. Investavome be galo daug jėgų ir energijos, ieškodami būdų paversti susidariusią situaciją į galimybę naujai, netradicinei veiklai oro uostuose. Mums tai nebuvo tinkamas kelias – turėjome tiesiog susikcentruoti į situacijos valdymą, komandos išlaikymą, kuo geresnį pasiruošimą grįžti prie savo veiklos pandemijai pasibaigus. Tą šiuo metu ir darome.



„Būnant vadovu, įmonės misija tampa vadovo misija. Savo misiją suprantu taip, kaip skamba ir mūsų įmonės misija: priartinti pasaulį prie Lietuvos.“



Ištikus sunkioms situacijoms, visų komandos narių akys krypsta į vadovą. Žmonės tarsi laukia instrukcijų, kaip elgtis, nuraminimo, kad viskas bus gerai ir, žinoma, – tiesos. Tad lyderis sunkiu metu privalo ne tik suvaldyti situaciją, bet ir pasirūpinti komanda. Kiek svarbus šiame pandemijos kontekste buvo Jūsų, kaip lyderio, vaidmuo ir kaip su situacija pavyko susidoroti pačiai komandai?

Džiaugiuosi, kad tuo metu atsiskleidė tikrasis mūsų komandos profesionalumas. Spėjome labai operatyviai pasiruošti, spėjome net atlikti pratybas su trečiosiomis šalimis ir specialia įranga.

Žinoma, pati pradžia nebuvo visiškai sklandi, nes reikėjo sujungti skirtingas tarnybas, skirtingus jų veiklos metodus. Ėmėmės lyderystės, šiame procese mums labai padėjo Nacionalinis visuomenės sveikatos centras (jo darbuotojai įsiklausė į mūsų pastabas bei pasiūlymus) ir kariškiai.

Mano užduotis buvo užtikrinti, kad turėtume tiesioginį tiltą su ministerija, Vyriausybe, kad kuo skubiau keistumės informacija su kitų šalių oro uostais, tarptautine bendruomene, taip pat – rinkti informaciją apie tai, kokie sprendimai priimami Briuselyje.

Pačioje pradžioje, kol nusistovėjo dezinfekcijos, keleivių išlaipinimo procesai, būdavo, kad lėktuvus vietoje pusvalandžio užlaikydavome ir po tris keturias valandas. Oro linijos mums tuomet grasino, esą pas mus nebeskris, nes tokios procedūros griaua visą grandinę. Pavyzdžiui, Vilnius–Frankfurtas daugybei skrydžių yra tik maža atkarpėlė. Turėjome daug dirbti su vežėjais, užtikrinti juos, kad tai – laikina, o mes žinome, ką darome.

Panikos buvo kilę ir tarp mūsų partnerių. Matydami, jog oro uostai ištuštėjo, jie nebenorėjo mokėti nuomos, nerimavo dėl savo išgyvenimo. Turėjome ieškoti balanso, bendrų sprendimų.

Pandemijos sukurta realybė greičiausiai neatspindi Jūsų įprastos darbo dienos. Ar galėtumėte pasidalinti, kaip atrodo įprasta oro uostų vadovo diena? Kokiomis vertybėmis ir gairėmis vadovaujate kasdien?

Aviacija darbui tikrai suteikia kažkiek romantikos, bet mano kabineto langai, deja, nėra nukreipti į peroną: nematau kylančių ir besileidžiančių lėktuvų.

Būnant vadovu, įmonės misija tampa vadovo misija. Savo misiją suprantu taip, kaip skamba ir mūsų įmonės misija: priartinti pasaulį prie Lietuvos. Kiekvieną dieną tai ir bandau padaryti. Turiu suvienyti skirtingas suinteresuotas šalis tam, kad visas mūsų mechanizmas veiktų lyg geras laikrodis, o prireikus galėtų integruotis ir į kitus mechanizmus.

Jei kalbėtume apie įprastą mano darbo dieną, atsibudęs pirmiausia tikrinu el. paštą ir socialinius tinklus, ar sulaukiau karštų žinučių. Jei ne, turiu savo rytinę rutiną – mankštą ir meditaciją, po kurios grįžtu prie darbinį klausimų. Natūralu, jog tikrai nemažą vadovo dienos darbo dalį sudaro susitikimai – jie reikalingi tam, kad galėčiau jausti organizacijos veiklos pulsą, būti nuolat informuotas, kas vyksta, kaip vyksta ir taip galėčiau užtikrintai priimti reikalingus sprendimus. Anksčiau dar būdavo komandiruotės, nors jos irgi skirtos susitikimams, bet rutiną kiek praskaidrindavo. Dabar nebeliko ir jų.

Vadovas turi nuolat žiūrėti į priekį, gyventi ateities vizija ir link jos vesti savo organizaciją. Tad kokie yra Jūsų, kaip lyderio, siekiai ir tikslai šiame veiklos etape? Ką šioje pozicijoje norite pasiekti?

Man svarbu, jog būtų susitarta dėl ilgalaikės oro uostų strategijos, kad ji nebūtų keičiama su kiekvienu valdžios pasikeitimu. Jos kertinis tikslas – kad išaugtų Lietuvos, kaip krypties, patrauklumas. Tam turime patenkinti tiek keleivių, tiek verslo lūkesčius, suderinti daugybės mūsų šalies institucijų, privačių verslų veiklą.

Taip pat norime, kad oro uostai būtų patrauklūs visiems partneriams – ir mažiems, ir dideliems. Siekiame auginti suvokimą, kad esame skaidrūs, modernūs ir lankstūs partneriai.

Lyderiu iš karto netampama. Kaip ir bet kio dalyko, šio įgūdžio reikia mokytis – tiek patyriminiu metodu, kai mokomasi iš savo klaidų ir sėkmių, tiek žinių, naujų kompetencijų ir įgūdžių ieškant išorėje. Koks buvo Jūsų kelias iki tokio lyderio, koks esate šiandien?

Mokydamasis ISM Vadovų magistrantūroje sužinojau nemažai dalykų, šiandien man padedančių būti geresniu vadovu. Mokslų metu, galima sakyti, diagnozavau sau lyderystės modelį. Tai – situacinė lyderystė. Kadaisė buvau pradedantis vadovas su daug energijos ir entuziazmo, vėliau dariau daug klaidų, iš jų mokiausi, buvo ir nusivylimo, dar vėliau – balanso paieškos ir ilgainiui atradau savo kelią.

Šiandien jaučiuosi tarsi pats save pervedęs per visus šiuos vadovavimo, lyderystės etapus. Dabar taip elgiuosi ir su kitais kolegomis: greitai atpažįstu, kuriame etape yra vienas ar kitas žmogus ir vadovavimo stilių pritaikau prie jo. Su vienais esu labiau mentorius, kitiems – nurodau ir deleguoju, nuo trečiųjų išvis atsistraukiu ir tik palaikau jų sprendimus.

Prieš tapdamas vadovu, užsiėmiau operacine veikla. Iki tol dažniausiai buvau tiesiog geras specialistas, kuriam patikėdavo vis svarbesnes užduotis. Todėl pradžioje aš saviveikliškai, eksperimentuodamas bandžiau būti visoks: ir labai reiklus, ir liberalus. Ilgainiui supratau, kad gaištu laiką, darau žalą sau, tad pribrendau kreiptis į profesionalus – ISM. Pradėjau nuo finansinių modulių, nes čia jaučiausi silpniausias. Įgytas finansines žinias darbe taikau kasdien.

Tikriausiai didžiausią poveikį studijos man padarė vadovavimo žmonėms kontekste, jos leido suprasti ir atpažinti savo lyderystės kelią. Studijų

metu vienu iš raktinių ir man didžiausią pokytį padaryti padėjusių dalykų tapo *koučingas*. Jis padėjo geriau save pažinti, suprasti. Suvokiau, kaip tapti geresniu mentoriumi, kaip padėti kolegoms eiti jų profesiniu keliu.

Yra tekę išgirsti frazę, kad lyderis stiprus tiek, kiek stipri jo komanda. Kaip Jūs formuojate komandą: į kokias savybes atsižvelgiate, kokios dinamikos ieškote, koks žmogus gali tapti Jūsų komandos dalimi?

Sukertu rankomis su žmonėmis, kurie man tikrai patinka, – atsižvelgiu į tai, ar su tuo žmogumi man būtų gera leisti laiką. Man svarbiausia – vertybės ir degančios akys, o viso kito galima išmokyti. Labai svarbu, kad komanda būtų vieninga, joje dalintumės viskuo: tiek informacija, tiek pagalba. Esu kažkada išmokęs, kad skirtumai yra privalumas, komandoje reikia turėti įvairių žmonių ir prie kiekvieno rasti jam tinkamiausią priėjimą.

Pravartu pastebėti, ar žmogus rodo pagarbą skirtingoms nuomonėms, ar geba tą skirtingumą vertinti. Taip pat – kaip jis žiūri į socialinę atsakomybę, investavimą į visuomenę.

Jūs aiškiai išskyrėte, kad Jums itin reikšmingi santykiai komandoje, tad ir žmones renkatės ypač atsakingai. Tačiau kaip jaučiatės, kokią poziciją užimate ir kokiomis gairėmis vadovaujatės, kuomet tenka su darbuotojais atsiveikinti?

Tai – labai sunkus ir skaudus sprendimas. Iki paskutinės minutės stengėmės būti optimistai. Taip elgėmės ir dėl to, kad aviacijoje surinkti specialistus yra nemenkas iššūkis.

Tačiau nuo pat pradžių laikiausi nuostatos, kad turime tai daryti atvirai, darbuotojus informuoti apie viską, kas vyksta, ir sąžiningai dalintis informacija. Su tais žmonėmis kalbėjau asmeniškai, turėjome reguliarius nuotolinius susitikimus su visa komanda, per juos atsakydavome į klausimus, pasidalindavome ateities planais.


Savo veiklą padarėme maksimaliai efektyvią, daug kolegų, tarp jų ir vadovų, iš esmės pakeitė veiklos sritis: nebeliko dalies įprastų funkcijų, tačiau atsirado kitos – krizės valdymo, jos pasekmių mažinimo. Džiaugiuosi ir gėriuosi tokiu komandos lankstumu, jis leidžia man įsitikinti, kad pasirinkau teisingai, esame vieningi ir galime išgyventi itin sudėtingus laikotarpius kartu.

Šiandien dėmesį fokusuojame ir į ateitį, kai, labai tikiuosi, galėsime vėl dirbti ir su pasitraukusiais kolegomis.









Lina Viršilienė – Kauno Jurgio Dobkevičiaus progimnazijos
direktorė. ISM *Švietimo lyderystės* programos alumnė

Vizija ir noras tobulėti sutelkė bendruomenę pokyčiams ir padėjo išpildyti svajones

„Į svajones kilkime kartu“ – tokiu įkvepiančiu šūkiu moksleivius kviečia šiandien Tarptautinio bakalaureato programą diegianti Kauno Jurgio Dobkevičiaus progimnazija. Jos vadovė Lina Viršilienė, projekto *Lyderių laikas* ir ISM *Švietimo lyderystės* studijų programos absolventė, sako, kad mokykla iš reorganizuotos ir sunkiausiai besiverčiančios Kaune išaugo į sėkmingą, šalyje žinomą progimnaziją todėl, kad bendruomenė turėjo ambicingą, tolimą viziją, o ją įgyvendinti padėjo lyderystės studijose įgyti nauji įgūdžiai ir pokyčiams reikalingos kompetencijos.

Lina, visi žinome, kad mokytojo profesija tikrai nelengva, neretai reikalaujanti daug vidinės tvirtybės ir motyvacijos. Koks buvo Jūsų kelias šios profesijos link?

Būdama penkiolikos, iš mažo miestelio atvykau mokytis į Kauną. Pirmoji mano studijų kryptis buvo muzika, konservatorijoje pasirinkau fortepijono specialybę. Vėliau, jau besimokant Muzikos akademijoje, teko dirbti fortepijono mokytoja muzikos mokykloje, o į šią Aleksoto mokyklą atėjau atlikti bendrojo ugdymo pedagoginės praktikos. Supratau, kad aktyvi veikla žmonių apsuptyje mane labiau traukia, nei individualus ir monotoniškas darbas tobulinant fortepijono valdymo įgūdžius. Taip ir pasirinkau pedagoginį kelią: dirbau ir muzikos, ir bendrojo lavinimo mokykloje, o po magistrantūros studijų devynerius metus dėščiau Lietuvos muzikos ir teatro akademijos Didaktikos katedroje.

Galimybė padirbėti įvairiose švietimo srityse – formaliose, neformaliose, netgi aukštosiose ugdymo įstaigose – man suteikė platų matymą, kaip veikia ši sistema. Po kiek laiko daugiausia prasmės, veiklos galimybių ir erdvės savirealizacijai pamačiau bendrojo lavinimo mokykloje – joje ir įsitvirtinau.

Neilgai trukus tapau pavaduotoja ugdymui. Tai suteikė man platesnes lyderystės galimybes, kurios jaučiau norinti ir galinti imtis: veikti kartu su komanda, ją įgalinti, įgyvendinti įvairius meninius, kultūrinius projektus. Ėmiau jausti vis didėjantį norą stiprinti savo supratimą ir kompetencijas, ne tik menines bei kultūrinės, bet ir vadybines.

Regis, Jums gyvena stiprus noras tobulėti, mokytis, augti. Kuo šis noras grįstas – ambicijomis siekti daugiau, kažką įrodyti kitiems, o gal sau pačiai?

Baigus Muzikos akademijos magistrantūrą, norėjosi tobulėti akademiniam lygmenyje. Teko studijuoti muzikos didaktikos doktorantūroje tuometiniame pedagoginiame universitete. Bet man visada trūko pagrindo, leidžiančio sau ir kitiems įrodyti, kad nesu tik muzikantė, tiesiog jautrus, meniškas žmogus. Norėjau imtis iniciatyvos vadovauti ir siekti matomų švietimo pokyčių. Todėl 2011 m. dalyvavau nacionaliniame *Lyderių laiko* projekte. Perėjusi atranką, patekau į būrį nuostabių žmonių, kurie šiuo metu taip pat yra aktyvūs Lietuvos švietimo veikėjai: konsultuoja, vadovauja mokykloms.

Mane šis projektas labai užaugino. Tai buvo tokia stipri lietuviškos tapatybės, identiteto injekcija. Daug kalbėdavome apie tai, kad kas kitas, jei ne mes, savo Lietuvą kursime. „Vardan tos“ tapo visą gyvenimą lydinčiu šūkiu.

Projekto metu mokėmės ir ISM universiteto *Švietimo lyderystės* vadovų magistrantūros programoje. Džiaugsmingai priėmiau šį etapą. Besimokydama vis akivaizdžiau supratau, jog norėčiau imtis vadovauti švietimo įstaigai. Taip sutapo, kad kaip tik tuo metu mano mokykla neteko vadovo. Nors dvejojau, ar toje įstaigoje, kurioje esu užaugusi, tarp tų pačių žmonių, man pavyks padaryti tikrą pokytį ir vadovauti. Tačiau šį sutapimą priėmiau kaip ženklą. Be to, turėjau aiškią viziją, ką ir kaip noriu keisti. Tuo metu vis dar studijavau – sausi tapau direktore, o tų pačių metų gegužę gynybausiai baigiamąjį darbą ISM universitete. Stiprūs buvo metai.

„Man visada trūko pagrindo, leidžiančio sau ir kitiems įrodyti, kad nesu tik muzikantė, tiesiog jautrus, meniškas žmogus.“

Gavusi direktorės pareigas, turėjote visas galimybes įgyvendinti savo užsibrėžtus tikslus. O ir aiškią viziją, sakote, turėjusi. Ar buvo sunku imtis pokyčių, ar pakako žinių, vidinės stiprybės?

Dėl *Švietimo lyderystės* studijų sustiprėjau ir kaip žmogus, ir kaip vadovė. Studijose gautų žinių pagrindu galėjau įgyvendinti didelį pokytį, savo įstaigoje įvesti daug įvairių naujovių.

Švietimo lyderystės studijų programa prasidėjo nuo lyderystės tvarumo ir strateginio valdymo modulių. Tuo pačiu metu ir savo įstaigai kūrėme naują strategiją. Tai darėme visiškai kitaip, nei buvome įpratę. Po mokyklos reorganizacijos ir pastangų apskritai išlikti sutelkėme aktyvių tėvų ir mokytojų komandą, įtraukėme visą bendruomenę ir, leisdami sau drąsiai svajoti, kūrėme naują mokyklos viziją. Atsakingas požiūris į kiekvieną vaiką ir naujai kuriama mokyklos strategija per keletą metų įstaigai leido atsigauti, užaugti.

Manau, kad mokymasis tarptautiniame universitete suteikė pasitikėjimo, išlaisvino norą išbandyti ir sukurti kažką unikalų. Mes pasirinkome tarptautinės mokyklos kelią. Šis ambicingas tikslas gimė atlikus mokyklos išorės vertinimą ir išryškinius sukauptą patirtį bei stiprybes. Mokykloje daug metų buvo sustiprintai mokoma užsienio kalbų, ypač prancūzų. Suformavę stiprų mokytojų kolektyvą ir įsivertinę perspektyvą, plėtojame visuminio ugdymo idėją, jungdami kontekstus ir teminius dalykų ryšius. Ypač didelį dėmesį teikiame kiekvieno vaiko asmenybės ugdymui bei pažangai, formuojant jo asmenines savybes ir bendrąsias kompetencijas, reikalingas globaliame pasaulyje. Kurdami mokyklą sustiprinome meninio, gamtamokslio ugdymo programas, nuolat tobulinamos šiuolaikinių technologijų sritys. Įsteigta muzikos mokykla, yra gausybė sportinių užsiėmimų po pamokų. Sekdami Jurgio Dobkevičiaus asmenybės pavyzdžiu, atgaiviname inžinerijos ir aviamodeliavimo programą, šių dalykų dabar mokosi kiekvienas šios mokyklos mokinys.



Kiekvienam unikaliam sprendimui, darbui ar pokyčiui reikalinga motyvacija ir vidinė tvirtybė. Iš kur Jūs viso to semiatės?

Kai kalbame su vaikais apie tai, kas mus motyvuoja imtis to, kas atrodo sudėtinga tiek man, tiek ir mokiniams, svarbiausia yra įkvepiantys pavyzdžiai. *Lyderių laiko* projekte ar studijų kelyje sutikti žmonės man buvo ir yra didžiausias įkvėpimo šaltinis. Dėstytojai ar mokytojai nėra tik savo dalyko žinovai – jie yra žmogiškumo ir atsakomybės už ateitį pavyzdžiai, kurie atveria naujas pažinimo erdves, parodo kryptį ir leidžia pačiam rasti savo gyvenimo prasmę.

Džiaugiuosi, kad studijuoti ISM buvo susirinkę tiek puikių žmonių: visi labai skirtingi, bet labai stiprūs. Man jie padėjo sustiprinti savivertę, darė didelę įtaką savo nuoširdumu, atvirumu ir tikru pavyzdžiu, kaip eiti savo pašaukimo keliu.

Lina, pakalbėkime apie Jūsų pasikeitusią poziciją organizacijoje. Bene per vieną dieną žmonėms, kurie iki tol buvo Jūsų draugai ir kolegos, tapote vadove. Kaip pasikeitė Jūsų savijauta organizacijoje, Jūsų būseną, santykius su žmonėmis?

Nelengvas buvo šis pokytis. Tapus vadovu toje organizacijoje, kurioje anksčiau buvau lygus su kitais, atsiranda tam tikrų iššūkių. Pradėjusi vadovauti dažnai sakydavau, kad esame lyg šeima, vieni kitus pažįstame, tačiau pirmomis dienomis buvo sunkoka įrodyti savo autoritetą daliai komandos, turėjau būti reikli sau ir kitiems. Greit augant ir keičiantis, reikėjo vis daugiau pastangų: iš savęs ir sau artimų žmonių turėjau reikalauti aukštesnių rezultatų, tobulėjimo. Tai pakeitė tarpusavio santykius, sukūrė nematomą atstumą, dideli lūkesčiai ir ambicija įgyvendinti pokytį ne visiems buvo priimtina.

Įvairių sudėtingų situacijų metu įsidiegiau mintį, kad vadovo pareigos yra tam tikras vaidmuo gyvenime. Skirtingi žmogaus vaidmenys, kuriuos atlieki, turi ne trukdyti, o padėti sukurti asmenybės visumą. Todėl vadovo kabinete esu direktorė, o už kabineto durų – lygiavertis bendruomenės narys, galintis su vaikais kieme lipdyti sniego angelus ar su kiekvienu žmogumi nuoširdžiai pasikalbėti, atvirai išsakyti ir smagius, ir sudėtingus, net ir asmeniškus dalykus.

Manau, kad visapusiškai bendruomenė mane priėmė tik tada, kai sprendimų bei mūsų bendro darbo rezultatai tapo akivaizdžiai matomi. Tai užtruko. Tačiau po šešerių metų nuoseklaus darbo rugsėjo pirmąją pradėjome turėdami kelis kartus daugiau vaikų – išskirtinių, talentingų moksleivių, atvažiuojančių čia mokytis iš viso miesto. Per pokalbius su šeimomis, įvertinę kiekvieno sėkmes ir nesėkmes, aiškiai žinome, kokią bendruomenę kuriame. Šiandien turime daugybę partnerių ne tik visoje Lietuvoje, bet ir pasaulyje: itin aktyviai bendraujame su Japonijos, Čekijos, Prancūzijos mokyklomis, kuriame tarptautinio bakalaureato programą. Visa tai labai padeda mums augti ir toliau siekti savo tikslų.

Taigi, turėjo praeiti laiko, kol bendruomenė mane priėmė. Bet rezultatais šiandien džiaugiamės visi.





„Laikau save tikra ISM ambasadore: čia gauta vadybos ir lyderystės mokymosi sistema kuriamoje mokykloje suveikė tikrai prasmingai.“

Kokia žinute Jūs suvienijote mokyklos bendruomenę?

Kai ėmiausi vadovauti ir kurti ateities strategiją, daugelis senbuvų sakė, kad pirmiausia reiktų pakeisti mokyklos pavadinimą, nes ji niekada neturės gero vardo, kol taip pat vadinsis.

Ėmėme diskutuoti apie tai su mokyklos tėvų aktyvu ir mokytojų taryba. Sakiau jiems, kad man labai svarbūs simboliai ir istorija. Ši mokykla stovi ant Kaunui istoriškai reikšmingo kalno: laikinosios sostinės vystymosi laikotarpiu čia buvo pastatyti ypač gražūs pirmieji Vytauto Didžiojo universiteto rūmai (per karą jie buvo sugriauti). Tai yra švietimo kalnas – niekada ant jo nieko kito nebuvo, tik švietimo įstaigos. Be to, ši mokykla yra įsikūrusi greta istorinio oro uosto, kuriame daugiau nei prieš 100 metų skraidė pirmieji žymiausi Lietuvos aviatoriai. 1992-aisiais mokykla pavadinta karo lakūno ir aviacijos inžinieriaus Jurgio Dobkevičiaus vardu, nes šioje vietoje 1926 m. jis žuvo leisdamasis savo paties, dvidešimtmečio jaunuolio, sukurtu lėktuvu.

Mūsų mokykloje surinkta istorinė medžiaga apie trumpą, bet ypač įkvepiantį Jurgio Dobkevičiaus – jauno, talentingo ir ypač gabaus žmogaus – gyvenimą, o šalia įsikūręs Lietuvos aviacijos muziejus nuolat siūlo bendras veiklas, ugdančias istorinį suvokimą. Buvau tikra, jog būtų tiesiog nusikaltimas nutrinti šią istoriją, keičiant mokyklos vardą į šiuolaikišką, vartotojišką.

Todėl mokyklą pozicionuojame įprasmindami Jurgio asme-

nybę, kaip jaunų žmonių ugdymo lauką, kur drąsios svajonės pasiekia neįtikėtinų perspektyvų. Kalbėdami apie be galo įdomaus ir turiningo, bet trumpo Jurgio Dobkevičiaus gyvenimo istoriją, mes kalbame ir apie save. Mūsų šūkis: „Į svajones kilkime kartu!“ Sukūrėme mokyklos himną „Padangių paukštis“, naują logotipą – origamio lėktuvėlį, o naujos uniformos netrukus pasipuos propeleriu ant džemperio nugaros.

Mums Jurgis yra pavyzdys. Jis buvo labai gabi ir smalsi asmenybė, mokėjo daug kalbų. 1920–1926 m., kai nebuvo nei interneto, nei gerų brėžinių, jis, mokėsis aeronautikos Paryžiuje, iš savo turimų knygų pats sukonstravo tris lėktuvus, kuriuos išbandė čia, danguje virš mūsų mokyklos. Pirmasis iš lietuvių pilotų padarė mirties kilpą. Jis – patrakęs jaunas žmogus, skraidęs virš mūsų Aleksoto kalno. Tai visus mus ir suvienijo.

Mokyklos strategijos kūrimas man buvo labai svarbi patirtis. Kaip tik tuo metu to paties mokiausi ISM Vadybos ir ekonomikos universitete, viską buvau praktiškai išbandžiusi grupėse studijų metu, tačiau iškart galėjau žinias pritaikyti ir savo mokykloje, su savo bendruomene. Todėl laikau save tikra ISM ambasadore: čia gauta vadybos ir lyderystės mokymosi sistema kuriamoje mokykloje suveikė tikrai prasmingai.

Pastaruoju metu visas pasaulis patyrė daug pokyčių. Švietimo sistema buvo paliesta itin smarkiai. Teko pereiti į nuotolinį mokymą, susipažinti su naujomis mokymo formomis ir praktikomis. Tad kokią viziją turite švietimo ateičiai: ar išties mokymasis per nuotolį?

Per šiuos metus švietimas visame pasaulyje ir mes pažengėme toli į priekį. Manau, praeitų metų sausį niekaip nebūtume galėję nuspėti, kaip stipriai pasikeisime, kiek daug išmanumo atsiras mūsų veikloje.

Nuotolinis mokymas tikrai atveria daug kelių judėti į priekį. Juk kiekvienas vaikas turi turėti galimybę gauti geriausią mokytoją, kad ir kur jis būtų.

Lietuvoje po karantino, išmokus jo atneštas pamokas, galėtų pradėti veikti platformos gabiams, motyvuotiems vaikams, kur jie tobulėtų kartu su per nuotolį padedančiais geriausiais šalies mokytojais. Tai būtų pagalba ruošiantis egzaminams: būtų galima atlikti testus, konsultuotis, turėti studijų, karjeros patarėjus. Tai leistų padėti toms mokykloms, kuriose stiprių pedagogų šiandien trūksta, galbūt taip galėtume išlyginti netolygumus šalyje, suteikti visiems gabiams vaikams vienodas galimybes.

Tačiau gyvas santykio su mokytoju, su bendruomene kūrimas yra be galo svarbus asmenybės formavimuisi. Todėl grįžti į mokyklą – būtina. Tai ypač reikalinga socialiai ir emociškai augantiems vaikams. Kiekvienas žmogus mokykloje jiems yra pavyzdys, jį formuoja. Tad žmogiško santykio, apsikabinimų, gyvo ir artimo ryšio atsakyti taip pat negalime.

Švietimo sprendimų šiandien tikrai yra. Pasaulio atvertų galimybių ir puikiausių švietimo patirčių pilni laukai. Tereikia juos imti ir pritaikyti.





Executive School

www.ism.it