



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

**Inovacijų lyderystės raiška startuoliuose:
Lietuvos atvejo studijos**

Baigiamasis magistro projektas

Ugnė Žukauskaitė

Projekto autorė

Prof. Monika Petraitė

Vadovė

Kaunas, 2019



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

**Inovacijų lyderystės raiška startuoliuose:
Lietuvos atvejo studijos**

Baigiamasis magistro projektas

Inovacijų valdymas ir antreprenerystė (621N20011)

Ugnė Žukauskaitė

Projekto autorė

Prof. Monika Petraitė

Vadovė

Prof. Jurgita Sekliuckienė

Recenzentė

Kaunas, 2019



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Ugnė Žukauskaitė

Inovacijų lyderystės raiška startuoliuose: Lietuvos atvejo studijos

Akademinio sąžiningumo deklaracija

Patvirtinu, kad mano, Ugnės Žukauskaitės, baigiamasis projektas tema „Inovacijų lyderystės raiška startuoliuose: Lietuvos atvejo studijos“ yra parašytas visiškai savarankiškai ir visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

Aš suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo faktui, man bus taikomos nuobaudos, remiantis Kauno technologijos universitete galiojančia tvarka.

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

(parašas)

Žukauskaitė, Ugnė. Inovacijų lyderystės raiška startuoliuose: Lietuvos atvejo studijos. Magistro baigiamasis projektas / vadovė Prof. Monika Petraité; Kauno technologijos universitetas, Ekonomikos ir verslo fakultetas.

Studijų sritis (verslas ir viešoji vadyba), studijų kryptis: vadyba

Reikšminiai žodžiai: *inovacijų lyderystė, Lietuvos startuoliai, inovacijų vystymas, atvejo studijos, sėkmė.*

Kaunas, 2019. 65 p.

Santrauka

Startuoliai veikia dinamiškose, neapibrėžtose aplinkose, kuriose sudėtinga išlikti ir sėkmingai vystyti inovacijas. Čia svarbų vaidmenį įgyja inovacijų lyderystė. Nėra vieno recepto, kurį pritaikius būtų galima tikėtis sėkmės. Šiame darbe stengiamasi išvelgti inovacijų lyderystės bruožus, kurie lemia sėkmingą inovacijų vystymą Lietuvos startuoliuose.

Tikslas: išskirti kritinius inovacijų lyderystės bruožus, lemiančius sėkmingą inovacijos vystymą startuoliuose.

Uždaviniai:

1. Apibrėžti inovacijų lyderystės specifiką bei raiškos ypatumus;
2. Atskleisti inovacijų lyderystės raiškos sritis organizacijoje;
3. Pagrįsti tyrimo metodologiją, leidžiančią išskirti kritinius inovacijų lyderystės bruožus, lemiančius inovacijų vystymo sėkmę startuolių atveju;
4. Remiantis empirine atvejų analize, išskirti inovacijų lyderystės bruožus, lemiančius inovacijų vystymo sėkmę ankstyvose antrepreneriško verslo raidos stadijose (startuoliuose).

Tyrimo objektas – inovacijų lyderystės bruožai. Tyrimo metodai: pusiau struktūruoti interviu.

Darbe apibrėžiama inovacijų lyderystės specifika, apžvelgiama mokslinė literatūra ir išskiriamos pagrindinės dimensijos, per kurias būtų galima išvelgti inovacijų lyderystės raišką. Per šias dimensijas žvelgiama į Lietuvos startuolių atvejus: „Tableair“, „Unboxed“, „Lygio“, „Fidens“ ir „Flow recuperator“. Išskiriami pagrindiniai inovacijų lyderystės bruožai, lemiantys šių startuolių sėkmę vystant inovacijas. Apibendrinami gauti rezultatai ir pateikiamos išvados.

Pastebima, kad inovacijų lyderio sėmė priklauso nuo teisingai suvaldytų organizacijos elementų skirtingose inovacijos vystymo stadijose. Tad kritiniai inovacijų lyderystės bruožai reikalingi inovacijos kūrimo ir inovacijos diegimo stadijose skiriasi.

Žukauskaitė, Ugnė. Innovation Leadership in Startups: Case Studies in Lithuania. Master's Final Degree Project / supervisor Prof. Monika Petraičė; School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Study area (Business and Public Management), study field: Management.

Keywords: *innovation leadership, startups in Lithuania, innovation development, case studies, success.*

Kaunas, 2019. 65.

Summary

Startups operate in dynamic and uncertain environments where it is difficult to survive and successfully develop innovations. Innovation leadership plays an important role here. There is no one prescription that can be expected to succeed. In this project we try to see the features of innovation leadership, which determine successful development of innovations in Lithuanian startups.

The aim is to highlight the critical features of innovation leadership that lead to successful innovation in Lithuanian startups.

Tasks:

1. Define the specificity of innovation leadership and peculiarities of expression;
2. Reveal the area of innovation leadership expression within an organization;
3. To substantiate the research methodology, which allows to identify the critical features of innovation leadership that determine the success of innovation development in the case of startups;
4. Based on empirical case analysis, to distinguish the features of innovation leadership that determine the success of innovation development in the early stages of the development of entrepreneurial business (startups).

The object of the research is the features of innovation leadership. Research methods: semi-structured interviews.

The thesis defines the peculiarities of innovation leadership, reviews the scientific literature and identifies the main dimensions through which the expression of innovation leadership can be seen. Through these dimensions, we look at the cases of Lithuania: Tableair, Unboxed, Lygio, Fidens and Flow recuperator. The key features of innovation leadership are distinguished. The results are summarized and conclusions are given.

It is noticed that the leader of the innovation success depends on the correctly managed elements of the organization at different stages of the development of innovation. Thus, the critical features of innovation leadership are different in the stages of innovation creation and innovation exploitation.

Turinys

Lentelių sąrašas.....	7
Paveikslų sąrašas	8
Įvadas.....	9
1. Problemos analizė.....	11
1.1. Verslo aplinkos, kurioje veikiama, neapibrėžtumas.....	12
1.2. Organizacijos gyvavimo ciklo reikšmė	13
1.3. Organizacijos struktūra.....	14
1.4. Inovacijų lyderystės raiškos svarba startuolių veikloje	15
2. Inovacijų lyderystės tipai ir raiška.....	17
2.1. Transformacinė lyderystė	18
2.2. Transakcinė lyderystė	19
2.3. „Laissez-faire” lyderystė	21
3. Organizacijos elementai, kuriuose reiškiasi lyderystė.....	25
3.1. Inovacijų strategija ir lyderystė	25
3.2. Organizacijos kultūra ir pasitikėjimas	27
3.3. Tinklakūra.....	29
3.4. Inovacijų kūrybiškumo procesai ir žinių valdymas.....	31
4. Tyrimo metodologija	33
4.1. Tyrimo dizainas	34
4.2. Tyrimo instrumento konstravimas.....	35
4.3. Tyrimo organizavimas.....	35
4.4. Duomenų analizė	36
5. Tyrimų rezultatai ir diskusija.....	37
5.1. „Tableair” atvejis.....	37
5.2. „Unboxed” atvejis	41
5.3. „Lygio” atvejis.....	45
5.4. „Fidens” atvejis	49
5.5. „Flow recuperator” atvejis.....	54
5.6. Diskusija	58
Išvados ir rekomendacijos	61
Literatūros sąrašas	62
Priedai.....	66
1 priedas. Interviu Transkriptai	66
2 priedas. Interviu reiškinių vietos	104

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Lyderystės stilių bruožų sulyginimas	24
2 lentelė. Interviu klausimų esmė.....	35
3 lentelė. Startuolių charakteristikos	36

Paveikslų sąrašas

1 pav. Inovacijų lyderystės veikimo laukai.....	15
2 pav. Pilno diapozono lyderystės formų išsidėstymas aktyvumo ir efektyvumo skalėje (Bass ir Avolio, 1995).....	17
3 pav. Galimi sėkmingi inovacijų lyderystės modeliai	23
4 pav. „Tableair“ lyderio žodžių debesis (iš „MAXQDA“)	37
5 pav. „Tableair“ lyderystės modelis	38
6 pav. „Unboxed“ interviu žodžių debesis (iš „MAXQDA“).....	42
7 pav. „Unboxed“ lyderystės modelis.....	43
8 pav. „Lygio“ lyderio interviu žodžių debesis (iš „MAXQDA“).....	46
9 pav. „Lygio“ lyderystės modelis	47
10 pav. „Fidens“ lyderio žodžių debesis (iš „MAXQDA“)	50
11 pav. „Fidens“ lyderystės modelis	51
11 pav. „Flow recuperator“ lyderio žodžių debesis (iš „MAXQDA“)	54
12 pav. „Flow recuperator“ lyderystės modelis	56

Įvadas

Aplinka reaktyvi, ji – nuolat modifikuojasi, kinta. Įsisuka nesustabdomi procesai, kurie ypač jautrūs laiko pokyčiui. Anksčiau manyta, kad išlieka tie, kurie geba prisitaikyti. Pastebėta, kad bėgant laikui pokyčiai įgauna vis didesnę pagreitį. Naujausios technologijos kaip katalizatoriai skatina virsmą. Aktualiau, kas bus rytoj, sunku suspėti prisitaikyti, o vakarykštės problemos šiandien nebereikšmingos. D. Darlin'as jau 1997 m. pastebėjo, kad žaidimo taisyklės pasikeitė ir konkurencinį pranašumą įgyja organizacijos, turinčios pasiūlyti kažką naujo: „*Innovate or die!*” (Darlin, 1997). Pasaulyje lyderiauja žaidėjai, kurie sugeba inovuoti. Pergalė galima tik vadovaujantis strategija, kuri numato priešininkų ėjimus ir sukuria naują, netikėtą situaciją. Valdant organizaciją ypač reikšminga tampa inovacijų lyderystė. Tai filosofija ir technika, jungianti skirtingus lyderystės stilius, skatinanti darbuotojus mąstyti kūrybiškai, kurti naujus produktus ar teikti paslaugas. Pagrindinę rolę inovacijų lyderystėje kuria inovacijų lyderiai. Jie atpažįsta ir skatina inovacijų plitimą (Gliddon, 2006). Pačią inovaciją galima apibrėžti kaip idėją, veiklą ar objektą, kuriuos pritaikantys individai ar jų grupės suvokia kaip naujus (Valente ir Rogers, 1995). Inovacijos skatina tobulėjimą, tačiau svarbu mokėti jas pritaikyti ir suvaldyti, kad būtų įgyvendinti užsibrėžti tikslai ir pasiekti laukiami rezultatai.

Inovacijų valdymas – menas, siejantis daug skirtingų disciplinų. Kylantį chaosą suvaldyti sudėtinga: ne visiems pavyksta tai padaryti. Dažnai su šiuo chaosu susigrumia startuoliai, vystantys inovacijas. Dauguma jų pasitraukia nepasiekę numatytų rezultatų ir tik šimtadalis tampa daug žadančiais „*vienaragiais*”. Viena tokio pasisekimo priežasčių - ne visada teisingai suvaldyti organizacijos vidaus procesai, kuriems ypač reikšminga lyderystė. Dauguma mokslininkų sutaria, kad tai vienas svarbiausių veiksnių, vystant inovacijas. Vis dėlto skirtingo tipo inovacijoms suvaldyti gali būti pasitelkti skirtingi lyderystės stiliai, kurie lemtų efektyvumą. Inovacijų lyderystė nuo kitų lyderystės formų išsiskiria nepaprastu lankstumu ir įsipareigojimu vystyti inovacijas. Įdomu, ar būtų įmanoma atrasti sėkmės formulę, kuri padėtų suvaldyti šį procesą. Inovacijų lyderystė tiesiogiai veikia daugumą organizacinių elementų, kurie ypač svarbūs inovacijų vystymui ir gali atnešti sėkmę. Tad inovacijų lyderystės tyrimai reikšmingi norint suprasti, kas lemia inovacijų vystymo kokybę ir sėkmę. Svarbi tampa ne tiek lyderystė, kiek tam tikroje situacijoje būdingi lyderio bruožai, kurie lemia organizacinių procesų efektyvumą. Inovacijų lyderystės tyrimai - svarbi investicija į inovacijų plėtrą tiek Lietuvoje, tiek pasaulyje. Šie tyrimai galėtų padėti atskleisti, kaip reikėtų skatinti inovacijų vystymą pasitelkiant lyderystės elementus. Taip pat svarbu atkreipti dėmesį, kad Lietuvoje tokių tyrimų nėra vystoma daug, o lyderystės specifiką ir sėkmės veiksnius gali tiesiogiai lemti kultūra, kurioje veikiama. Lyderystė siejama su sekėjų pritraukimu, tad organizacijos, sėkmingai vystančios inovacijas skatins tuo užsiimti ir kitus. Tai gali tapti nenutrūkstama grandinine reakcija, kuri pakreips pasaulį tobulėjimo perspektyva.

Šiame darbe analizuojami Lietuvos startuoliai: inovacijų lyderystės raiška ir dinamika, jos tipai, organizacijos elementai, kuriuos ji veikia, lyderių bruožai. Inovacijų lyderystė startuoliams skiriasi nuo įprastos, būdingos seniai besivystančioms organizacijoms – ji daug aršesnė ir nuožmesnė, padedanti pasiekti aukštus rezultatus ir nustelbti konkurentus. Tiriama inovacijas vystančių startuolių Vilniuje ir Kaune atvejai: jaunos, sėkmingai ir greitai besivystančios organizacijos, jau pastebėtos Lietuvoje ar pasaulyje.

Darbo tikslas: išskirti kritinius inovacijų lyderystės bruožus, lemiančius sėkmingą inovacijos vystymą startuoliuose.

Uždaviniai:

1. Apibrėžti inovacijų lyderystės specifiką bei raiškos ypatumus;
2. Atskleisti inovacijų lyderystės raiškos sritis organizacijoje;
3. Pagrįsti tyrimo metodologiją, leidžiančią išskirti kritinius inovacijų lyderystės bruožus, lemiančius inovacijų vystymo sėkmę startuolių atveju;
4. Remiantis empirine atvejų analize, išskirti inovacijų lyderystės bruožus, lemiančius inovacijų vystymo sėkmę ankstyvose antrepreneriško verslo raidos stadijose (startuoliuose).

Tyrimo objektas – inovacijų lyderystės bruožai.

Tyrimo įgyvendinimui derinami teoriniai ir empiriniai metodai. Atlikta lyginamoji literatūros analizė, kurioje nagrinėjama inovacijų lyderystės specifika ir raiška, pagrindinės prielaidos, kaip turėtų būti suvaldyta inovacijų lyderystė bei inovacijų lyderystės modeliai. Parengta kokybinio tyrimo metodologija, kuri apima tyrimo diziną, instrumentiją, organizavimą ir duomenų analizę. Emprinei fenomeno analizei pasirinktas kokybinis tyrimas – atvejo studijos: empirinė literatūros analizė ir pusiau struktūrizuotas interviu. Interviu padėjo atskleisti inovacijų lyderystės bruožus, lemiančius sėkmę Lietuvos startuoliuose.

Darbą sudaro 5 dalys, 3 lentelės, 12 paveikslų, 65 puslapiai, nagrinėta 65 literatūros šaltiniai.

1. Problemos analizė

Inovacijų vystymas – kompleksiškas procesas, apjungiantis ne tik inovacijų kūrimą, bet ir tikslingą organizacijos resursų valdymą. Preciziškai tiksliai, strategiškai suvaldyti organizacijos vidaus mechanizmai spartina inovacijų kūrimą ir gali lemti sėkmę rinkoje. Vienas svarbiausių organizacijos procesus moderuojančių veiksnių - lyderystė. Ji veikia strategiją, organizacijos kultūrą, žinių valdymą, tinklakūrą ir kitus vidinius elementus, kurie gali būti kritiškai reikšmingi inovacijų vystymui. Ne visada pavyksta visus ingredientus suvaldyti ir spėti išvystyti konkurencingą rinkoje inovaciją. Tad kartais pravartu turėti patikrintą receptą, kuris galėtų padėti pažaboti kylantį chaosą. Ypač tai svarbu organizacijoms, žengiančioms pirmuosius žingsnius.

Lyderystės tema mėgstama ir įvairiai linksniuojama visame pasaulyje. Ją dar antikos laikais gvildeno filosofai, nors atsirado ji dar anksčiau - kartu su žmogumi. Žmonijai visada rūpėjo įtakos menas, kuris kartais tapdavo gyvybiškai svarbus išlikimui. Lyderystė gali būti pasitelkiama įvairiems tikslams pasiekti. Tai galingas ginklas, kuriuo tinkamai pasinaudojus, galima užvaldyti pasaulį. Buvo žmonių, kurie ja taip pasinaudojo ir jiems mažai liko iki pergalės. Pasaulio užvaldymas ir inovacijos išvystymas labai artimi kontekstai. Inovacija gali padėti užkariauti pasaulį savo išmanumu ir nauda. Šiuolaikinėje visuomenėje lyderystė įgyja naują prasmę, tampa mokslu, kurį perkandęs individas gali gebėti manipuluoti aplinka ir pakreipti ją trokštama linkme. Lyderystės tematika vis populiarėja, neatsibosta, nors ir yra suformuluota begalės teorijų. Visa tai įveda painų labirintą, kuriame lengva pasiklysti. Tad XXI-ajame amžiuje siekiama visas esamas teorijas susieti, susisteminti, kad sukauptos žinios būtų sėkmingai pritaikomos praktinėje veikloje ir būtų tvirtas pagrindas tolimesniems tyrimams.

Inovacijų lyderystė nuo įprastos lyderystės formos skiriasi įsipareigojimu vystyti inovacijas. Tyrimų šiame lauke atlikta santykinai nedaug, o pagrindinė tema siejasi su lyderystės stiliais, jų pritaikymu inovacijų vystymui. Inovacijų lyderystės koncepciją pristatė D. Gliddon'as Pensilvanijos universitete 2006 metais. Tyrime „*Forecasting a competency model for innovation leaders using a modified delphi technique*” jis pasiūlė apjungti visas kompetencijas, aprašytas E. Roger'o, kuriomis pasižymi inovatoriai, ankstyvieji vartotojai, pokyčių agentai ir nuomonių lyderiai (Gliddon, 2006). Jis tikėjo, kad šių personų savybės gali būti reikšmingos inovacijų vystymui. Taip atsirado inovacijų lyderystės apibrėžimas, kuris susiejo bendrus bruožus, reikalingus sėkmingam inovacijų vystymui. Inovacijų lyderystės pirmtakais laikomos „kelio - tikslo” ir „lyderio - nario mainų” teorijos. Pirmoji pabrėžia lyderystės stilių kaitą siekiant įgyvendinti užsibrėžtus tikslus, o antroji - kad lyderiu gali būti kiekvienas komandos narys bei keistis šiuo amplua tarpusavyje. Abi teorijos pabrėžia ir aiškiai išskiria lyderystės dinamikos svarbą. Lyderis privalo nuolatos kisti, keisti savo elgsenos modelius, tikslingai reaguoti į aplinką. Tai, kas tinka vienoje situacijoje, kitoje - gali virsti katastrofa.

Lyderystės sėkmę pirmiausia lemia kontekstas, kuris susideda iš verslo aplinkos, organizacijos gyvavimo ciklo ir struktūros (Porter ir McLaughlin, 2006). Pagal šį kontekstą galima pasirinkti efektyvesnius lyderystės modelius, nuspėti, kas veiks ir leis pasiekti numatytus rezultatus. Inovacijų lyderystė - viena iš daugelio lyderystės formų, tad jai taip pat labai svarbus kontekstas. Bet ar jo suvokimo gali užtekti, kad pavyktų sėkmingai išvystyti inovaciją? Ar yra daugiau veiksnių, kurie lemia sėkmę?

1.1. Verslo aplinkos, kurioje veikiama, neapibrėžtumas

Aplinka – svarbus veiksnys, kurį ignoruoti sudėtinga. Organizacijos yra priverstos nuolat sąveikauti su aplinka. Kartais ji būna gaji ir atneša daug galimybių, kartais – sukuria kliūtis, kurias būtina įveikti norint išlikti ar įsitvirtinti. Aplinką, jos bruožus, lemia daug veiksnių, bet turbūt pats svarbiausias – tai, kokią ją mato organizacija. Kartais ją apibrėžti sudėtinga vien dėl to, kad organizacijos ne visada mato pilną kontekstą, susikoncentruoja į siaurą savo ratą, nemato, kaip veikia jų ekosistemos variklis. Vystant inovacijas svarbu turėti teisingą aplinkos suvokimą. Tada galima tą aplinką modifikuoti, kurti ir pakreipti trokštama linkme. Svarbu numatyti ir aplinkos pokytį ateityje, kad būtų galima pasiruošti iššūkiams, su kuriais gali tekti susidurti. Gerai suvokiant „Kondratjevo bangas“, ekonomikos ilguosius ciklus, galima prognozuoti, kokie aplinkos pokyčiai artėja. Tokios įžvalgos gali padėti susimodeliuoti konkurencingą strategiją.

Organizacijoms svarbu mokėti atpažinti ir suprasti aplinką, kurioje veikiama. Galbūt norima būti kažkur kitur, bet elgsenos modeliai neleidžia ten prasibrauti. Jei aplinka suvokiama objektyviai, galima susikurti naujus kelius ir atsidurti ten, kur trokštama. Inovacijų lyderystė skirtingo tipo inovacijoms gali būti reiškiamas skirtingomis formomis. Didelis atotrūkis jaučiamas tarp inkrementinių ir radikalių inovacijų. Jos dažnai vystomos skirtingose aplinkose, tad čia efektyvūs skirtingi veiklos modeliai. Tyrimuose aptinkami įrodymai, kad inkrementines inovacijas teigiamai veikia transakcinė lyderystė, o radikalias - transformacinė (Jansen, Vera ir Crossan, 2009). Manoma, kad teisingas šių parametrų derinys gali lemti sėkmę. Vis dėlto tiesiogiai šių lyderystės ir inovacijų formų tarpusavyje negalima sieti. Tai patvirtina ir kontraversiški tyrimų rezultatai, kurie prieštarauja standartinėms reikšmėms. Kiekviena naujai kuriama inovacija įsiveržia į jai būdingą rinką, aplinką, kurioje vyrauja tai sistemai reikšmingos taisyklės. Viena inovacija gali būti kuriama naudojant aukštesias technologijas, kita - paprasčiausią programinę įrangą. Jos abi veiks pagal visiškai skirtingus modelius, tad skirsis ir jų valdymas, lyderystės forma, kuri bus aktyvi ir leis užtikrinti vystymo efektyvumą. Kartais inovacija sukuria naują „burbulą“, naują rinką, kurioje veikia ir kuria savo žaidimo taisykles. Tad svarbu pažinti aplinką, kurioje žadama veikti, kas jai būdinga. Ar ten vyrauja stabilumas, ar situacija neapibrėžta ir reikalauja nuolatinių pokyčių, judėjimo į priekį?

Aktualu neužmiršti suvokti laikotarpį, kuriame esame ir kuriame būsim. Artėjanti ketvirtoji pramonės revoliucija atneš daug pokyčių į verslo aplinkas, kurie tiesiogiai lems ir lyderystės modelio pasirinkimą. Ji gali būti sėkmės tramplynu daugeliui inovacijas vystančių startuolių. Tik reikia gebėti teisingai pasinaudoti galimybėmis, o svarbiausia - jas pastebėti. Atrodo, kad anksčiau inovacijas išvystyti būdavo daug paprasčiau. Tačiau reikėtų nepamiršti įvertinti aplinką, kurioje jos buvo vystomos. Ten veikė kitokios taisyklės. Deja neįmanoma laiko mašina nusikelti į amžius, kuriuose inovacija tikrai taps sėkminga ir visų geidžiama. Tad reikia veikti čia ir dabar. Labai didelę reikšmę įgyja inovacijų vystymo greitis, nes rytoj šiandien vystoma inovacija gali tapti nebeaktuali.

Verslo sektorius taip pat gali padiktuoti reikalavimus inovacijų lyderiui. Vieni sektoriai veikia atvirai, kuria tarpusavio tinklus, reikalauja įsitraukimo į juos, ryšių mezgimo. Tuo metu kiti - labai uždari, susikoncentravę į savo veiklą ir jiems neįdomu, ką galėtų atnešti vienoks ar kitoks bendradarbiavimas. Svarbu suprasti savo sektoriaus veikimo principus, o tada: galima laužyti taisykles ir sėkmingai inovuoti. Startuolių įsikūrimo ir žlugimo mastai tiesiogiai koreliuoja tarpusavyje ir priklauso nuo industrijos, kurioje veikia startuolis (Colombelli, Krafft ir Vivarelli, 2016). Tad startuoliams labai svarbu teisingai valdyti žinias bei mokymosi procesus. Tam, kad jie

išliktų yra priversti nuolat mokytis, suprasti savo aplinką ir, kaip ji kinta bėgant laikui. Tad inovacijų lyderiui, norinčiam vystyti inovacijas startuoliuose, ypatingai svarbus žinių valdymo konteksto suvokimas, gebėjimas inicijuoti nuolatinį mokymąsi ir tobulėjimą.

Mokymasis startuoliams yra natūralus. Dažniausiai jie įsikuria arti vieni kitų, inkubatoriuose, mokslo parkuose. Startuolių tarpusavio konkurencija labai svarbi inicijuojant greitesnį mokymąsi (Passaro, Quinto ir Thomas, 2016). Mokslo parkai ar kitos organizacijos organizuoja konkursus, kurie paskatina startuolius kurti ir mokintis, konkuruoti ne tik savo verslo aplinkoje, bet ir tarpusavyje. Kartu taip kuriama konkurencinė terpė inovatyvumo vystymui.

Inovacijų lyderystė yra daugiaveidė, neturinti aiškaus apibrėžimo ar formulės, kurią pritaikius galima sėkmingai išvystyti inovaciją. Reikia jausti aplinką ir teisingai reaguoti į pokyčius. Kaip vienas svarbiausių inovacijų lyderystės aspektų išskiriamas dėmesingumas aplinkai, galintis lemti teisingus sprendimus sėkmingai vystant inovacijas.

1.2. Organizacijos gyvavimo ciklo reikšmė

Kitas labai svarbus ir reikšmingas kintamasis, kuris gali lemti inovacijų lyderystės raišką - organizacijos gyvavimo ciklas. Lyderystė jaunoms organizacijoms reikšmingai skiriasi nuo lyderystės jau įaugusioms, stabiliai veikiančioms kompanijoms ar toms, kurių paskutinė veiklos diena nesustabdomai artėja.

Organizacija negali visą laiką naudoti tos pačios lyderystės formos. Avolio ir Bass (1995) aptarė ilgalaikį transformacinės lyderystės poveikį. Jie pastebėjo, kad bėgant laikui transformacinės lyderystės elgsenos modelis įsitvirtins organizacijoje ir taps organizacinės kultūros dalimi. Tuomet ši lyderystė neveiks taip, kaip tikimasi ir efektyvesnė bus transakcinė lyderystė, kuri toliau palaikys organizacijos mechanizmų veiklą. Tad svarbu atpažinti organizacijos gyvavimo ciklo stadiją ir pagal ją pritaikyti lyderystės formą.

Inovacijų lyderystė labai jautri įmonės ar organizacijos, kurioje veikia, amžiui, gyvavimo ciklui. Organizacijos, kurios veikia jau daugelį metų, yra plačiai žinomos ir atpažįstamos visame pasaulyje inovacijas vysto kitaip nei startuoliai rinkoje žengiantys pirmuosius žingsnius. Startuoliai bėgant laikui kinta. Aptariant startuolių augimą, tyrėjai išskiria didėjantį pasipriešinimą organizacijos transformacijos procesams ir organizacijos tobulėjimui senstant. Jaunose organizacijose pasipriešinimas menkas, tai supaprastina lyderystę lyginant su lyderiavimu išaugintoms organizacijoms (Aldrich ir Auster, 1986). Galbūt todėl pačios radikaliausios inovacijos gimsta eksperimentuoti nevengiančiuose startuoliuose.

Įmonės, jau daugelį metų veikiančios rinkoje, yra priverstos nuolatos inovuoti, kad neprarastų konkurencinio pranašumo. Daugeliui organizacijų, ypatingai - greitai tobulėjančioms, veikiančioms aukštųjų technologijų industrijoje svarbu gebėti nesustojant kurti inovacijas (Birkinshaw, Bessant ir Delbridge, 2007). Kiekvienas nori sukurti geresnį ir inovatyvesnį produktą ar paslaugą, pralenkti savo konkurentus. Tad inovacijų lyderystė turi gebėti palaikyti begalinį norą kurti kažką naujo ir nesustoti, judėti į priekį - kurti ateities pasaulį, kuriame vyrautų nauji standartai. Inovacijų kūrimo procesas tiesiogiai įrašomas strategijoje, kuriami už tai atsakingi padaliniai, skiriami resursai, kurie padės sėkmingai išvystyti inovaciją. Visa veikla vykdoma stabilioje ir nuspėjamoje aplinkoje, pažįstamoje rinkoje kurioje pokyčius prognozuoti lengva. Tuo metu startuoliai, pradėdantys savo veiklą, dažnai žengia į naują rinką, nežinodami, ar pavyks ten įsiveržti ir įsitvirtinti. Kartais patys

kuria savo rinką, bet aplinka būna nestabili ir neaišku, ar pavyks įsitvirtinti ir išlikti, ar neužgoš aplinkinių konkurencija. Tad startuoliams ypač svarbu suprasti, kur jie juda, kokioje rinkoje atsidurs ir kokius rezultatus visa tai atneš. Kartais numatoma, kad inovacija veiks vienoje rinkoje, bet įsitvirtina visiškai kitoje ir svarbu tą vietą atpažinti, kad būtų galima veikti tikslingai.

Tad inovacijų lyderystė startuoliuose turėtų pasižymėti ypatingu veržlumu, aktyvumu ir dėmesingumu aplinkai, kai tuo metu įsitvirtinusioms kompanijoms pakanka stabilaus ir nenutrūkstamo inovacijų vystymo palaikymo. Inovacijų lyderystė startuoliams daug sudėtingesnė ir kompleksiškesnė, reikalaujanti šimtaprocentinio įsitraukimo į veiklą. Tad pasirenkant tinkamą inovacijų lyderystės formą svarbu suprasti organizacijos charakteristikas, jos amžių ir patirtį vienoje ar kitoje srityje.

1.3. Organizacijos struktūra

Startuoliuose dažniausiai vyrauja plokščia organizacijos struktūra, kurioje nepastebima aiški hierarchija. Todėl tokiose organizacijose kiekvienas narys yra ypatingai reikšmingas ir unikalus. darbuotojai jaučiasi geriau ir turi didesnes galimybes realizuoti save, kas tiesiogiai prisideda prie geresnių rezultatų pasiekimo (Porter ir Lawler, 1964). Svarbesnė tampa komandinė veikla nei autoritarinis režimas, nepaliekantis vietos saviraiškai. Tad startuoliuose dažnai veikia pasidalintoji lyderystė, lyderiai keičiasi savo pozicijomis, pasitiki vieni kitais, kitų kompetencijomis, gebėjimais ir žiniomis.

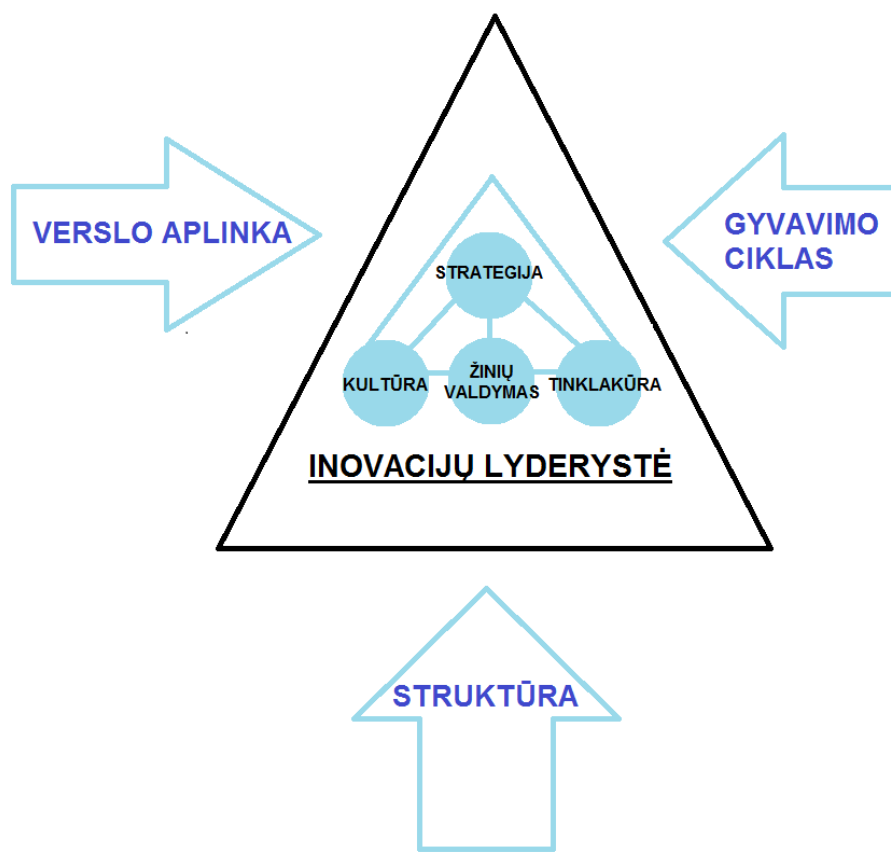
Startuoliai – mažos organizacijos. Iš vienos pusės jų dydis apriboja turimus resursus, tačiau šias organizacijas valdyti paprasčiau ir tai gali lemti didesnę inovacijų vystymo greitį. Kartu organizacijos dydis įgalina kurti ir plėtoti tinklus. Pažintys ir ryšiai gali padėti jaunam startuoliui įgyti reikalingų resursų ir žinių. Taip pat tokie tinklai skatina inovatyvumą, netiesiogiai prisideda prie inovacijų vystymo (Parida, Pesamau, Wincent ir Westerberg, 2017). Tad startuoliams kartais gali tapti svarbesnis ne tiek jų dydis, bet išplėtotas tinklas, kuris padės atsidurti ten, kur norima, lengvai pasiekti trūkstamus resursus. Mažesnės, mažiau kompleksiškos organizacijos geriau valdomos pasitelkiant transformacinės lyderystės stilių (Vaccaro, Jansen, Van Den Bosch ir Volberda, 2012). Mažose organizacijose lyderiui paprasčiau suprasti, kas motyvuoja kiekvieną komandos narį ir veikti individualizuotai. Todėl tokiose mažose organizacijose labai svarbus tampa komandos valdymas, sustiprėja žmogiškasis ryšys. Tokiose organizacijose daug lengviau formuoti inovacijų vystymui palankią kultūrą. Pagrįsti veiklą vertybėmis, kurios skatina inovatyvumą.

Vis dėlto inovacijų lyderis susiduria su iššūkiais: kaip suvaldyti ribotus resursus, kurti naudingus tinklus ar motyvuoti savo komandos narius, padėti jiems augti kartu ir tobulėti. Dažnai startuoliams ir jų vadovams pritrūksta šių kompetencijų, žinių, kurios padėtų suvaldyti tam tikras situacijas. Kartais toks trūkumas gali lemti ir inovacijos vystymo sustojimą, nesugebėjimą persiorientuoti iš vienos lyderystės strategijos į kitą ir pasirinkti tinkamiausius parametrus: bruožus, kuriais vadovaujantis galima pasiekti daug aukštesnių rezultatų, užtikrinti, kad inovacija bus išvystyta.

Tad startuolio dydis tam tikra prasme lemia ir lyderystės parametru pasirinkimą. Augant startuoliui kartu keičiasi ir lyderystės formos, veiksmingi motyvaciniai metodai, organizacijos kultūra.

Visuose trijuose kontekstuose: verslo aplinkoje, gyvavimo cikle ir struktūroje, svarbūs tam tikri organizacijos elementai. Tai strategija, organizacinė kultūra, žinių valdymas ir tinklakūra (žr. 1

pav.). Šiuos elementus gali tiesiogiai veikti inovacijų lyderystė. Jei jie bus suderinti su kontekstu ir tikslingai veikiami inovacijų lyderystės - galima tikėtis sėkmės.



1 pav. Inovacijų lyderystės veikimo laukai

1.4. Inovacijų lyderystės reikšmės svarba startuolių veikloje

Startuoliai veikia specifiniame kontekste, kuriame vyrauja didelė nepasisekimo tikimybė (Ouimet ir Zarutskie, 2014), milžiniškas kompleksiskumas ir neapibrėžtumas. Dauguma startuolių žūsta neišnaudoję pilno potencialo: tik 1% startuolių tampa „vienaragišiais“ ir investuotojams atneša trokštamą pelną (cbinsights.com, 2018). Priežasčių, kodėl taip nutinka, gali būti daug. Didžiausios kliūtys su kuriomis susiduria startuoliai - finansavimo problemos ir nesugebėjimas suvaldyti vidinės organizacijos struktūros. Net ir gavus norimus finansus startuoliams nepavyksta sukoordinuoti turimų resursų ir pasiekti užsibrėžtų tikslų. Įsikūrusių naujų organizacijų išgyvenimo apimtys labai mažos: empiriniai duomenys rodo, kad daugiau nei 50% startuolių pasitraukia per pirmuosius penkis veiklos metus (Colombelli, Krafft ir Vivarelli, 2016). Tad išlikti gali būti labai sudėtinga. Startuolių išgyvenimo procese ypatingą reikšmę įgyja lyderystė.

Startuolių įkūrimas ir vystymas tiesiogiai susijęs su lyderyste (Zaech ir Baldegger, 2017). Lyderis įpareigotas ne tik išvystyti inovaciją, bet ir užtikrinti startuolio išlikimą, mokėti suvaldyti vidinius organizacijos procesus ir resursus taip, kad būtų pasiekti užsibrėžti tikslai ir startuolis taptų sėkminga organizacija. O tai padaryti išties sudėtinga, startuoliams dažnai trūksta patirties. Limituoti finansiniai ir žmogiškieji ištekliai yra viena pagrindinių startuolių charakteristikų. Iš vienos pusės tai apriboja, iš kitos - leidžia išmokti turimus resursus panaudoti efektyviausiai. Taip pat turint mažiau išteklių juos valdyti paprasčiau. Tad startuoliuose lyderis turi gebėti užtikrinti

efektyvų resursų panaudojimą. Kitaip gali kilti problemų ir startuolis gali žūti net neperėjęs „*mirties slėnio*“.

Lyderis tiesiogiai veikia organizacijos kultūrą, strategiją, žinių valdymą ir tinklakūrą. Tai svarbus organizacijos moderatorius, nuo kurio gali priklausyti ateitis. Fielden‘as, Davidson‘as ir Makin tirdami barjeras, su kuriais susiduria startuoliai Anglijoje, pastebėjo, kad vienas būdų juos apeiti - turėti mentorių (2000). Startuoliai siejami su patirties stoka, dideliu lankstumu ir dinamika. Dažnai startuolius įkuria jauni, dar daug neišmanatys asmenys, kuriems trūksta patirties. Mentorai, padedantys startuoliams, jau įvaldę lyderystės inovacijoms lankstumą ir žino, kokias charakteristikas taikyti tam tikroje vystymosi stadijoje. Dažnai mentorius – puikus pasirinkimas susidūrus su netikėtai atsiradusiomis kliūtimis. Vis dėlto kartais startuolių inovacija yra labai specifinė, ir nėra žmonių, turinčių reikiamą kompetenciją, nėra mentorių, į kuriuos galima būtų kreiptis patarimo ar pagalbos. Kaip tokiu atveju reikėtų sėkmingai išvystyti inovaciją? Kaip egiasi šiuo metu sėkmingai inovacijas vystantys startuoliai tokioje situacijoje? Kaip susiformuoti praktikas, kurios padėtų organizacijai judėti aplinkoje, kuri visiškai nepažįstama, neapibrėžta ir dinamiška? Daug tyrimų, atskleidžiančių, kaip inovacijų lyderiui sėkmingai veikti tokiose situacijose nėra.

Inovacijų lyderystės raiška sėkmingai veikiančiuose startuoliuose gali padėti atrasti kritinius bruožus, kurie lemia sėkmę ir išlikimą nuolat kintančioje startuolių ekosistemoje. Svarbu atpažinti inovacijų lyderystės raišką ir mokėti šią informaciją pritaikyti. Tokia informacija būtų naudinga naujai besikuriantiems startuoliams. Ji padėtų susikonstruoti strategiją, kuri lemia išlikimą ir sėkmę dinamiškoje, neapibrėžtoje aplinkoje. Jei pavyktų atrasti dėsningumą, būtų galima sudaryti tendencijas, kurios padėtų sėkmingai valdyti ir vystyti inovacijas pasitelkiant lyderystę.

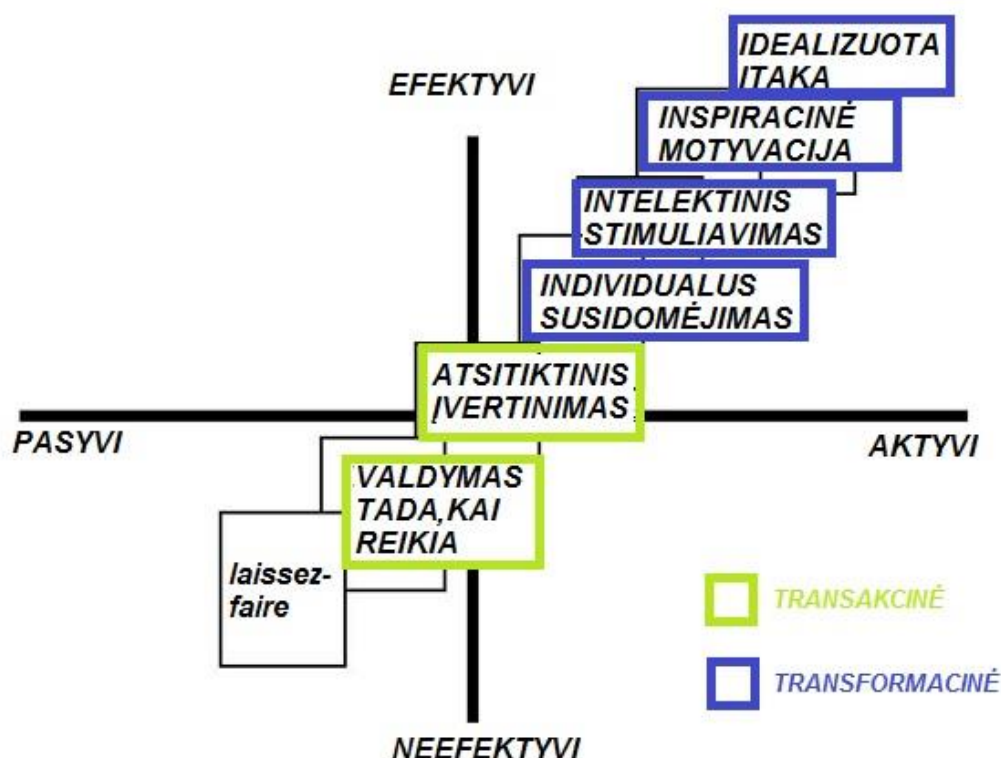
Lietuvoje jaučiamas tyrimų stygius, apie sėkmės faktorius, kurie veiksnius mūsų startuolių ekosistemoje. Inovacijų lyderystės modeliai, kurie tinkami Amerikoje ar Azijoje ne visada veiks Lietuvoje. Daug reikšmės šiems netikslumams gali turėti kultūriniai parametrai. Geografinis regionas taip pat formuoja tam tikrą verslo aplinką, kuri gali veikti inovacijų lyderystės sėkmę. Tad inovacijų lyderystės tyrimai Lietuvoje gali praplėsti žinias ir atverti naujas perspektyvas startuoliams.

2. Inovacijų lyderystės tipai ir raiška

Inovacijų lyderystė organizacijose gali pasireikšti skirtingomis formomis. Tikslingai parinkta inovacijų lyderystės forma gali lemti sėkmę. Tad reikia suvokti, kaip ji gali pasireikšti, kaip ją valdyti bei taikyti.

Lyderystė – subjektyvi sąvoka, kurią kiekvienas apibrėžia taip, kaip supranta (Bolden, 2004). Daugelis mokslininkų ją apibūdina savaip. Todėl lyderystė įgavo daug skirtingų stilių ir pavidalų. Taip pat kartu gimė daug veikalų, teorijų, kurios susipina tarpusavyje. Vėliau bandyta šias teorijas sugrupuoti ir susieti - taip atsirado bruožų ir elgsenos teorijos, situacinė lyderystė. J. M. Burns'as (1978) pasiūlė transformacinės lyderystės sąvoką, kuri sudomino tokius tyrėjus kaip Bass'as ir Avolio, tad šie pratęsė šios koncepcijos plėtotę. Inovacijų lyderystė stipriausiai siejama su šiais dinamiškais stiliais ir moderniosiomis lyderystės teorijomis. Jos nuo ankstyvųjų skiriasi lankstesniu požiūriu ir dinamika. Modernios teorijos pripažįsta, kad svarbu pasirinkti ne tiek teisingą lyderystės stilių, kiek jį teisingai pritaikyti. Šios teorijos moko pritaikyti skirtingus lyderystės tipus ir mokėti juos derinti tarpusavyje.

Inovacijų lyderystei apibrėžti dažniausiai taikoma Bass'o ir Avolio ištobulinta pilno diapazono lyderystės (ang. „full range leadership”) teorija. Šios lyderystės aspektai siejami su startuolių vystymu (Zaech ir Baldegger, 2017). Tai pasaulyje plačiai pripažįstamas lyderystės modelis. Modelyje pagrindinė ašis - lyderio ir jo sekėjų santykiai, šių ryšių stiprumas. Tad ši teorija apima tris lyderystės stilius, kurie tarpusavyje skiriasi lyderio pastangomis palaikyti santykį su sekėjais. Tai transformacinė, transakcinė ir „laissez-faire” lyderystė. Pati aktyviausia forma - transformacinė, vidutinio aktyvumo (palaikančioji) transakcinė ir pasyvioji - „laissez-faire” (Furtner ir Baldegger, 2012).



2 pav. Pilno diapazono lyderystės formų išsidėstymas aktyvumo ir efektyvumo skalėje (Bass ir Avolio, 1995)

Transformacinės ir transakcinės lyderysčių aktyvumas taip pat išskiriamas į kelis aktyvumo lygius. Transformacinė - į idealizuotą įtaką, inspiracinę motyvaciją, intelektinį stimuliavimą ir individualų susidomėjimą. Formų pavadinimai atskleidžia pagrindinius metodus, kuriais vadovaujasi lyderis valdydamas komandą. Transakcinė lyderystė išskiriama į atsitiktinį įvertinimą ir valdymą tada, kai reikia. 2-ame paveiksle pateikta šių lyderystės formų išsidėstymas aktyvumo bei efektyvumo skalėje. Pati aktyviausia ir efektyviausia transformacinės lyderystės forma – idealizuota įtaka, pati pasyviausia ir nefektyviausia – „laissez-faire“ lyderystė. Veikiant transformacinės lyderystės formoms lyderis daug pastangų skiria savo sekėjams: juos motyvuoja, įkvepia, skatina mąstyti ir tobulėti, daug dėmesio skiria kiekvienam individualiai. „Laissez-faire“ lyderystės formoje lyderis nesistengia dėl savo sekėjų, nekuria su jais ryšių. Transformacinė lyderystė vidutiniškai aktyvi, lyderis veikia tada, kai reikia. Spėjama, kad teisingai suderinus šių lyderystės formų pasirinkimą, galima pasiekti neįtikėtinų organizacijos rezultatų.

2.1. Transformacinė lyderystė

Transformacinė lyderystė stipriausiai siejama su inovacijų vystymu. Ji pasižymi ilgalaikiais tikslais, aukštomis vertybėmis ir idealais. Pagal pilno diapozono lyderystės teoriją ši lyderystės forma yra aktyviausia ir efektyviausia, įpareigojanti lyderį veikti panaudojant visus turimus resursus ir žinias skatinti savo sekėją tobulėti bei peržengti ribas. Lyderio ir sekėjo ryšys ypatingai stiprus. Transformacinė lyderystė veikia per charizmą, įkvėpiančią motyvavimą, intelektinį stimuliavimą ir individualų dėmesį (Bass, 1998). Tad toks visapusiškas aktyvumas sekėjus įgalina pasiekti neįtikėtinus rezultatus. Tyrimai išryškina „CEO“ transformacinės lyderystės reikšmę, kaip charakteristikų rinkinį, kuris lemia sekėjų norą pasirodyti geriau nei tikėtasi (Resick, Whitman, Weingarden ir Hiller, 2009). Transformaciniai lyderiai suinteresuoti ugdyti savo sekėjus. Transformacinis lyderis turi aiškią viziją, kuria sugeba motyvuoti ir įkvėpti savo sekėjus. Jis asmeniškai skatina kiekvieną savo sekėją tobulėti ir realizuoti save veikloje. Lyderis skatina sekėjus būti inovatyviais ir kūrybingais, įveikti savo „status quo“. Jie ne tik paveikia juos individualiai, bet taip pat formuoja organizacijos kultūrą (Bass ir Avolio, 1995), kurioje svarbus mokymasis ir tobulėjimas. Daugeliu atvejų ši kultūra padeda augti komandoje naujiems lyderiams. Aptikti įrodymai, kad transformacinė lyderystė turi reikšmingą teigiamą įtaką startuolių pasirodymui (Zaech ir Baldegger, 2017).

Transformacinė lyderystė tiesiogiai siejama su pasitikėjimu komandoje. Sekėjai, veikiami stiprios įtakos ir nuolatinio skatinimo, pasitiki savo lyderiu. Todėl atlieka pavestas užduotis geriau nei tikėtasi, peržiangia savo ribas, patys tampa lyderiaujančiomis asmenybėmis. Tad tobulinant organizacijos pasitikėjimo klimatą ir vyraujant transformacinei lyderystei, galima tikėtis didesnių visos organizacijos pasiektų rezultatų (Lin, Dang ir Liu, 2016). Ši lyderystės forma gali būti tiesiogiai siejama su pasitikėjimo skatinimu organizacijoje: pasitikėjimas skatina rinktis transformacinę lyderystę, o transformacinė lyderystė ugdo pasitikėjimą vieni kitais.

Transformacinė lyderystė siejama ir su kūrybiškumu. Eisenbeiss ir Boerner (2013) empiriškai išnagrino neigiamą transformacinio lyderio įtaką savo subordinatorių kūrybiškumui. Transformacinė lyderystė gali didinti kūrybiškumą, bet tik iki tam tikro lygmens, vėliau gali veikti priešingai (Rosing, Frese ir Bausch, 2011). Transformacinis lyderis turi daug idėjų ir skatina jas vystyti. Vis dėlto jis gali netikėtai užgožti savo komandos narius, o tai sukliudys jiems tobulėti, reikšti save ir nevaržomai kurti. Jie gali pradėti nepasitikėti savo jėgomis. Taip gali atsitikti dėl aukštai iškeltos kartelės, kai transformacinis lyderis visą laiką tikisi, kad jo komanda pranoks

lūkesčius. Tokie aukšti standartai trukdo kūrybiškumui. Vis dėlto būtent transformacinė lyderystė siejama su inovacijų idėjos generavimo stadija, bet būtina kontroliuoti šią lyderystės formą, neleisti jai užsilikti ir kelti šalutinį, neigiamą poveikį.

Transformaciniai lyderiai turi gerai išvystytą emocinį intelektą jis jiems leidžia ne tik suprasti savo sekėjų poreikius bei norus, bet ir tinkamai reaguoti į situacijas, kurios vyrauja dinamiškoje aplinkoje. Tiriant 250 aukšto lygio vadybininkų, transformaciniai lyderiai parodė aukštesnį emocinio intelekto lygį. Emocinis intelektas - lyderio gebėjimas valdyti darbuotojų emocijas ir stresą, suprasti socialinę aplinką. Lyderiai privalo valdyti žmogišką fenomeną, kuris veikia darbuotojus socialiniame kontekste (Styhre et al., 2002). Tik tinkamai suvaldytas emocinis intelektas gali leisti pasiekti geresnius rezultatus ir nepasiduoti trumpalaikėms emocijoms. Pasinaudodami emociniu intelektu transformaciniai lyderiai geba padidinti darbuotojų įsitraukimą, efektyvumą ir pasitenkinimą. Tai gali prisidėti prie inovacijų vystymo efektyvumo.

Vis dėlto kartais transformacinė lyderystė gali atnešti daugiau nuostolių nei naudos. „CEO“ transformacinė lyderystė gali vesti link geresnių rezultatų tik tinkamai pasirinkus žvalgomųjų inovacijų (ang. „*exploratory innovation*“) kiekį pagal turimus resursus - kitu atveju organizacija gali turėti neigiamą poveikį, nes šių inovacijų kiekis išnaudos optimalius resursus (Chen, Sharma, Zhan ir Liu, 2019). Šios inovacijos - tai bandymai patekti į rinką, kurie ne visada tampa sėkmingais, tad reikalauja daugiau resursų, kurie gali neatsipirkti. Transformacinė lyderystė skatina siekti aukštų tikslų ir dažnai užmirštama, kad kartais tenka mąstyti racionaliai, ypač kai resursai riboti, o išvystyti inovaciją būtina greitai bei efektyviai. Transformacinė lyderystė daug efektyvesnė tiriamuosiuose projektuose, idėjų generavime, bet ne įgyvendinimo stadijoje (Keller, 2006). Įgyvendinant inovacijas sužiba transakcinė lyderystė - ji padeda racionaliai valdyti išteklius ir efektyviai judėti tikslo link.

2.2. Transakcinė lyderystė

Kita, apibūdinama kaip vidutinio aktyvumo ir efektyvumo lyderystės forma - transakcinė lyderystė.

Transakcinė lyderystė nustato mainais paremtus santykius aiškiai numatant siekiamus tikslus, bausmes ir įsitraukianti tik tada, kai reikia (Bass, 1999). Transakciniai lyderiai neremia eksperimentavimo, tačiau puikiai valdo organizacinius procesus ir veikia stabilioje aplinkoje. Tad transakcinė lyderystė teigiamai veikia inovacijos įgyvendinimo stadiją (Jansen et al., 2009). Transakciniai lyderiai aiškiai reiškia siekiamą viziją ir griežtai laikosi pasirinktos taktikos, kad tikslai būtų įgyvendinti. Dažnai ši lyderystė efektyviausiai veikia krizinėse situacijose, kurios reikalauja griežtų ir aiškių sprendimų.

Transakcinė lyderystė gali veikti labai netikėtu būdu, jei tik lyderis matys naudą tam tikrose veiklose. Transakcinė lyderystė siejama su organizaciniu mokymusi ir atsinaujinimu iškeliant aiškius tikslus ir numatant atlygį už pasiektus rezultatus (Vera ir Crossan, 2004 cit. iš Prasad ir Junni, 2016). Jei lyderis suvoks organizacinio mokymosi svarbą, jis užtikrins, kad būtų sukurta efektyvi sistema, kuri leis jo sekėjams įgyti reikalingas kompetencijas. Tyrimai atrado teigiamą ryšį tarp transakcinės lyderystės, inovacinio klimato ir kūrybiškumo (Wang ir Rode, 2010). Nors daugelis tyrimų tvirtina, kad transakcinė lyderystė nėra susijusi su inovacijų kūrimu, ji gali būti kūrybiškumo bei mokymosi skatintoja. O šios dvi kompetencijos gali prisidėti prie inovacijų vystymo.

Spėjama, kad transakcinė lyderystė skatina organizacines inovacijas per intelektualinį stimuliavimą ir skatinant atvirumą tarp organizacijos narių (Vera ir Crossan, 2004 cit. iš Prasad ir Junni, 2016). Intelektinis stimuliavimas tiesiogiai siejasi su naujų žinių įgijimu, o atvirumas bei pasitikėjimas vieni kitais prisideda prie žinių sklaidos organizacijoje. Kartu susiejus šiuos du veiksmus atsiranda puiki terpė vystyti ir kūrybiškumui. Skirtingai nuo transakcinės lyderystės, transformacinis lyderis neužgožia savo sekėjų saviraiškos, bet kartu jie nesusilaukia ir papildomo paskatinimo ar atlygio už neprašytus rezultatus. Vietoj pokyčių, naujų sprendimų išbandymo, ir nestabdomos kuriamų inovacijų grandinės, jie siekia konsistencijos, stabilumo, „*status quo*“ ir ramybės (Deichmann ir Stam, 2015). Transformaciniams lyderiams svarbu užtikrinti stabilumą, procesų preciziškumą ir aiškią tvarką, kuri padeda organizacijai veikti.

Tyrimų rezultatai, parodantys ryšį tarp transakcinės lyderystės ir inovacijų, labai kontrastingi (Rosing, Frese ir Bausch, 2011). Transakcinė lyderystė gali veikti dvejopai: naudojant sąlyginį apdovanojimą ir vadovo išitraukimą į veiklą - teigiamai, bet gali slopinti inovacijų kūrimą ir diegimą taikant bausmes ir griežtus standartus (Zinkevičiūtė ir Mikuževičiūtė, 2015). Tad svarbi tampa pati transformacinio lyderio asmenybė, jo vertybės ir siekiai. Tas pats lyderystės stilius gali tiek vesti link efektyvesnio inovacijos vystymo, tiek ir viską sujaukti. Todėl inovacijų lyderystėje dažnai taikomi keli skirtingi stiliai, o lyderio asmenybė tampa kertiniu sėkmės faktoriumi.

Transakcinė ir transformacinė lyderystė dažnai apibūdinamos kaip priešingos viena kitai, tad turi daug skirtingų bruožų. Sakykim transformaciniai lyderiai teikia pirmenybę plačiai ir giliai išorinei strategijai, tuo tarpu didinantys inovacijų vystymo efektyvumą, o transakciniai - fokusuojasi labiau į organizacijos vidų, neieško išorinių partnerių, kurie kartu kurtų naudingus tinklus (Jia, Chen, Mei ir Wu, 2018). Tad transformacinė lyderystė labiau siejama su tinklakūra, naujų ryšių mezgimu. Empiriniai tyrimai atskleidžia, kad CEO tiek transformacinės, tiek transakcinės lyderystės bruožai derinami tarpusavyje teigiamai veikia organizacines inovacijas. Vis dėlto transformacinė lyderystė teigiamai veikia tik dinamiškose aplinkose (Prasad ir Junni, 2016). Tuo tarpu transakcinė lyderystė - tobulas pasirinkimas veikti stabilioje aplinkoje. Galima atkreipti dėmesį ir į tai, kad organizacijos aplinkos stabilumas tiesiogiai priklauso ir nuo amžiaus. Ką tik įsikūrę startuoliai veiks labai dinamiškoje ir nenuspėjamoje aplinkoje, tuo tarpu senesni, jau įsitvirtinę rinkoje - stabilesnėje. Transakcinė lyderystė teigiamai veikia didesnius startuolius, mažus - neigiamai. Tad skirtingu organizacijos gyvavimo ciklo etapu bus efektyvesnė arba transformacinė, arba transakcinė lyderystė.

Nėra vieno lyderystės stiliaus, kuris užtikrintų sėkmę. Inovacijų lyderystė pasižymi ypatingu lankstumu ir dinamika, kurios neatitinka joks egzistuojantis vienas lyderystės stilius. Tai tarsi dėlionė reikalaujanti skirtingų lyderystės charakteristikų, esant skirtingoms vystymo stadijoms ar aplinkos pokyčiams. Todėl siūlomos teorijos derinti kelis lyderystės stilius arba turėti kelis tarpusavyje besikeičiančius lyderius. Lyderystė turi būti autentiška. Dalis mokslininkų siūlo tarpusavyje derinti transformacinę ir transakcinę lyderystes.

Rosing'as, Frese ir Bausch'as (2011) pasiūlė naują inovacijų lyderystės teoriją - abirankę lyderystę (ang. „*ambidextrous leadership*“), kuri apjungia tiek transformacinės, tiek transakcinės lyderystės stilius. Pasirenkant tam tikras charakteristikas lyderis prisitaiko prie skirtingų inovacijos kūrimo stadijų: tyrinėjimo ar diegimo. Tyrinėjimo - inovacijos kūrimo stadijoje siūloma naudoti transformacinę lyderystę, o diegimo - transakcinę. Lyderystės stilius skatina inovacijų vystymą, kai jį paremia papildomas stilius, tuo tarpu jei lyderystės stilius vyrauja tik vienas - tikėtina, kad

inovacija nebus išvystyta. (Rosing, Frese ir Bausch, 2011). Dažnai ilgai naudojant vieną lyderystės stilių šis tampa nebeveiksmingas, kartais net žalingas. Tad kelių stilių kombinacija gali lanksčiau prisitaikyti prie inovacijos vystymo procesų. Lyderystė turi gebėti prisitaikyti prie inovacijos kompleksiskumo ir fazės (Ancona, Goodman, Lawrence ir Tushman, 2001). Galima stengtis tarpusavyje derinti kelis skirtingus lyderystės stilius, tačiau niekur nėra nusakyta, kaip tą derinimą atlikti tikslingai, kad būtų užtikrintas inovacijos vystymo efektyvumas. Bass'as aptardamas pilno diapazono lyderystės teoriją pabrėžia, kad būtent transformacinė lyderystė turėtų būti pagrindas, o transakcinė - papildančioji lyderystės forma. Kiti tyrėjai prieštarauja ir tikina, kad transakcinė lyderystė būtent ta forma, kuri leidžia lyderiui sistemingai įterpti transformacinę lyderystę. Heterogeniškumas tarp lyderystės stilių ir inovacijų vystymo ryšių parodo, kad tas pats lyderystės stilius gali skirtingai veikti inovacijas ir tam įtaką gali daryti papildomi kintamieji (Rosing, Frese ir Bausch, 2011). Tad kartais svarbus ne tiek stiliaus pasirinkimas, kiek jo tikslingas pritaikymas, atsižvelgiant į situaciją. Kartais lyderiui net geriau pasitraukti į šalį ir viską stebėti iš šono: taip įveiklinant kitus komandos narius.

2.3. „Laissez-faire” lyderystė

„Laissez-Faire” išvertus iš prancūzų kalbos reiškia „Leisk jiems daryti (tai, ką nori)”. Šis lyderystės stilius apibūdinamas kaip visiškas lyderystės nebuvimas ir pasyvumas. Taip pat dažnai charakterizuojamas kaip atsakomybės vengimas, sprendimo teisę paliekant savo komandos nariams. Šis lyderystės stilius neturi sukurtų taisyklių, bausmių ar apdovanojimų. Dažniausiai apibūdinamas, kaip pats netinkamiausias stilius lyderiauti, neefektyvus (Ryan ir Tipu, 2013).

„Laissez-Faire” lyderystė dažnai sutapatinama su įgalinančia lyderyste (Wong ir Giessner, 2018). Abi šios lyderystės panašios lyderio pasyvumu sprendimo teisę paliekant komandos nariams, tačiau įgalinanti lyderystė pasyvumą pasirenka tikslingai. Galima sakyti, kad suprantant pilno diapazono lyderystės teoriją, ir kaip galima panaudoti „laissez-Faire” lyderystę, ji gali būti apibūdinama kaip įgalinanti lyderystė. Dažnai jos painiojamos tarpusavyje ir neturi aiškaus atskirties taško.

Vis dėlto „laissez-Faire” lyderystė ne visada gali būti netinkamas pasirinkimas. Tyrimai, aiškinantys ryšius tarp lyderio ir jo sekėjų, atskleidžia, kad sekėjai lyderius laiko efektyviais kai sutampa jų interesai su lyderio elgsena (Epitropaki ir Martin, 2005). Tad jei komandos nariai gan autonomiški, patys norintys lyderiauti, „laissez-Faire” lyderystė gali tapti puikiu pasirinkimu ir atnešti norimus rezultatus, nes suteikia trokštamą laisvę ir neapriboja saviraiškos.

Pakistane atliktame tyrime, aiškinant ryšius tarp pasyvios lyderystės įtakos inovacijoms buvo pastebėta nežymi teigiama įtaka (Ryan ir Tipu, 2013). Tad „laissez-Faire” lyderystė taip pat gali būti siejama su inovacijų vystymu, žinoma tai priklauso ir nuo komandos narių charakteristikų, elgsenos modelių. Startuoliuose pastebima teigiama pasyvios lyderystės įtaka. Didesniuose startuoliuose, „laissez-Faire” lyderystė turėjo reikšmingą teigiamą efektą, o mažesniuose, buvo priešingai (Zaech ir Baldegger, 2017). Galima spėti, kad „laissez-Faire” lyderystė teigiamai veikia inovacijų vystymą autonominėse komandose, kur kiekvienas narys tam tikra prasme savarankiškas lyderis, galintis atsakyti už savo sprendimus ir save motyvuoti.

Kai lyderis pasitraukia ir lieka pasyviu stebėtoju susidaro puikios sąlygos įsivyrėti pasidalintajai arba lyderio-nario pasikeitimo lyderystei. Lyderis organizacijoje gali būti ne vienas. Pasidalintoji lyderystė, arba lyderio - nario pasikeitimo teorija, leidžia keisti lyderį. Taip lyderystė įgyja dinamikos, būtinos inovacijų vystymui. Lyderio - nario pasikeitimo teorija gan lanksti, nes apima

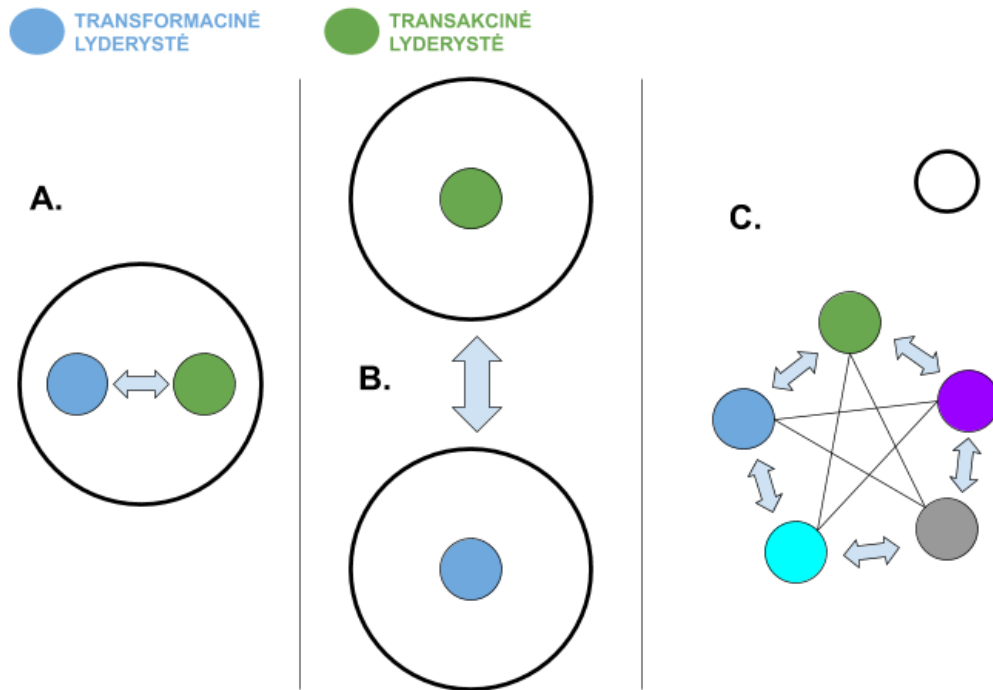
dinamišką požiūrį tarp lyderio ir sekėjų ryšių bei jų tarpusavio bendravimo kokybės. Ši lyderystės forma paremta abipusiu pasitikėjimu ir pagarba. Pasidalintoji lyderystė teigiamai susieta su kūrybiškumu ir inovacijomis (Rosing, Frese ir Bausch, 2011). Kūrybiškumas atsiranda iš skirtingų požiūrių į tą pačią problemą. Kai komandoje yra keli lyderiai ir jie neužgožia vienas kito, tai puiki vieta kūrybiškumui, naujų, netikėtų idėjų generavimui.

Pasidalintoji lyderystė paremta vertikaliu lyderystės modeliu ir pabrėžia, kad lyderystės uždaviniai nepriklauso vienam lyderiui, bet yra išsidalinami grupėje (Pearce, Conger ir Locke, 2008). Tad pasidalintoji lyderystė puikiai veikia plokščiose organizacijose ir startuoliuose, kuriuose vyrauja nedidelės komandos. Autonominių darbo komandų kūrimas ir kompetencijų ugdymas labai svarbūs veiksniai inovatyvumo ir antrepreniriškumo ugdymui komandose ir organizacijose (Hensel ir Visser, 2018). Tad pasidalintoji lyderystė gali tapti svarbia inovacijų lyderystei naudinga forma. Tik svarbu nepamiršti, kad tokios komandos turėtų būti autonominės: komandos nariai turi pasitikėti vienas kitu, būti iniciatyvūs bei jausti vienas kitą. Čia vėl atsiranda empatiškumas ir jautrumas, kuris svarbus pasirenkant tinkamą lyderystės formą.

Kartais pasidalintoji lyderystė pasireiškia organizacijose per du lyderius, kurių vienas - transformacinis, kitas - transakcinis. Spėjama, kad toks lyderystės tipas padeda efektyviau išvystyti inovaciją, nes tarpusavyje derinami visiškai priešingos pasaulėžiūros, kurios viena kitai neleidžia nukrypti nuo kurso ar užsibūti vienoje vietoje. Žinoma, tokia lyderystės forma reikalauja gerų santykių tarp abiejų lyderių, abipusio supratimo ir įsiklausymo vienas į kitą. Kitaip - galimi kivirčiai.

Inovacijų lyderystė stipriausiai siejama su transakcine lyderyste, šia tema atlikta daug tyrimų. Vis dėlto be transformacinės lyderystės neįmanoma išvystyti inovacijos, ji būtina diegimo stadijoje. O „laissez-Faire“ lyderystė sukuria sąlygas pasireikšti komandos nariams kaip lyderiams. Tad kad būtų sėkmingai išvystyta inovacija, remiantis literatūra, galima išskirti kelis atvejus (žr. 3 pav.):

- **A.** vienas aukšto emocinio intelekto lyderis, sugebantis tarpusavyje derinti tiek transformacinę, tiek transakcinę lyderystę;
- **B.** du lyderiai: vienas transformacinis, kitas - transakcinis, kurie puikiai sutaria tarpusavyje.
- **C.** vienas aukšto emocinio intelekto lyderis, kuris sugeba užleisti savo vietą komandos nariams, o jie yra puiki autonomiškai veikianti komanda.



3 pav. Galimi sėkmingi inovacijų lyderystės modeliai

Vienas aukšto emocinio intelekto lyderis, sugebantis tarpusavyje derinti tiek transformacinę, tiek transakcinę lyderystę

Tokia lyderystės forma efektyvi tik tada jei lyderis turi daug žinių ir aukštą emocinį intelektą, puikiai jaučia aplinką. Tuomet jis gali tarpusavyje derinti šiuos du lyderystės stilius ir sėkmingai vystyti inovacijas. Dažniausiai tokiose komandose lyderis - monarchas, iškeliantis aiškią viziją ir jos siekiantis visomis jėgomis ir resursais. Tokia lyderystė tiesiogiai priklauso nuo lyderio asmenybės, vertybių. Jei norės užvaldyti pasaulį - užvaldys. Tik svarbu, kad lyderis būtų gan socialus ir sugebėtų susiburti sekėjų: jais manipuluoti. Tikėtina, kad toks lyderis nebus linkęs kurti tinklų ir ryšius megs tik tada kai matys aiškią naudą.

Du lyderiai: vienas transformacinis, kitas - transakcinis, kurie puikiai sutaria tarpusavyje

Šis lyderystės modelis priskiriamas pasidalintajai lyderystei. Jis turi pranašumą prieš pirmąjį, nes į inovacijų lyderystę įsitraukia du lyderiai, kurie mato organizaciją iš skirtingų perspektyvų. Taip galima aiškiau suvokti aplinką ir kaip ji veikia vystomą inovaciją. Transformacinis lyderis įkvėps ir motyvuos komandą, o transakcinis palaikys stabilią veiklą, užtikrins efektyvų resursų panaudojimą ir tikslų įgyvendinimą. Abu lyderiai veiks sėkmingai jei puikiai sutars tarpusavyje ir sugebės gerbti vienas kito poziciją, kartu neužleidžiant savosios.

Vienas aukšto emocinio intelekto lyderis, kuris sugeba užleisti savo vietą komandos nariams, o jie yra puiki autonomiškai veikianti komanda

Tokio tipo lyderystė veikia tik labai autonomiškose komandose, kuriose veikia keli skirtingi lyderiai ir puikiai sąveikauja tarpusavyje. Tokio inovacijų lyderystės modelio paslaptis - sinergija, kuri atsiranda komandoje. Ši sinergija padeda greitai ir efektyviai išvystyti inovaciją. Taip pat tokiose komandose atsiranda vieta vystyti kūrybiškumui, nes tarpusavyje nevaržomai sąveikauja daug skirtingų nuomonių ir požiūrių į tą pačią problemą.

Jei kalbėtume apie organizacijos, startuolio vystymosi stadijas, galima spėti, kad dalis startuolių pereina kelias jų, ar net visas tris. Vis dėlto nėra tyrimų, įrodančių šių modelių efektyvumą. Tai teorinė utopija, kuri neaišku, ar pasiteisina realiame pasaulyje.

Inovacijų lyderystė literatūroje apibūdinama kaip ypatingai dinamiška ir įvairiapusiška. Su inovacijų lyderyste siejama pilno diapozono lyderystės teorija. Transakcinė ir transformacinė lyderystės išskiriamos kaip veiksmingiausios lyderystės formos inovacijoms vystyti. Naujausi tyrimai koncentruojasi į pasidalintąją lyderystę ir autonomines komandas, kuriose kiekvienas gali tapti unikaliu lyderiu.

Kiekvienas lyderystės stilius yra tarsi mediatorius, kuris veikia tam tikrus organizacijos elementus. O šie elementai prisideda prie inovacijos vystymo. Teisingai suderinus šių elementų sąveikas bei lyderystės formas galima tikėtis sinergijos, kuri leistų užtikrinti sėkmę. Sulyginus transformacinės, transakcinės ir pasidalintosios lyderystės bruožus (žr. 1 lent.), pastebima, kad visuose trijuose stiliuose ypatingai svarbus žinių valdymas ir pasitikėjimas. Tad šie du organizaciniai elementai turėtų būti ypatingai reikšmingi inovacijų vystymui viso organizacijos gyvavimo ciklo metu.

Susiejus teorijas su startuolių aplinka galima sudaryti tris sėkmingos inovacijų lyderystės modelius, kuriuose persipina tiek transakcinis, tiek transformacinis lyderystės stiliai. Šie trys modeliai leidžia lyderiui veikti dinamiškoje aplinkoje ir greitai keisti taktikas.

Vis dėlto inovacijų lyderystės sėkmės negali lemti tik pasirinkti lyderystės stiliai - tai inovacijų lyderio puoselėjamų vertybių, žinių ir noro išvystyti inovaciją apraiška.

1 lentelė. Lyderystės stilių bruožų sulyginimas

	Transformacinė	Transakcinė	Pasidalintoji
Lyderio aktyvumas	Didelis	Vidutinis	Mažas
Tiksiai	Ilgalaikiai	Trumpalaikiai	Ilgalaikiai/trumpalaikiai
Žinių valdymas	Labai svarbus	Labai svarbus	Labai svarbus
Komandos narių kūrybiškumas	Lyderis kartais užgožia savo komandos narius	Ugdomas kartu su kitais gebėjimais	Augantis
Dėmesys sekėjams	Individualizuotas	Tada kai reikia ir tiek, kiek reikia	Nėra
Pasitikėjimas	Aukštas	Aukštas	Aukštas, būtinas
Lyderio emocinis intelektas	Aukštas	Nebūtinai	Aukštas
Tinklākūra	Svarbi	Nebūtina	Svarbi
Organizacijos amžius	Jauna	Jau subrendusi	Įvairaus

3. Organizacijos elementai, kuriuose reiškiasi lyderystė

Lyderystė tiesiogiai veikia visą organizaciją. Kartais sakoma, kad lyderis ir organizacija yra vienas kito atspindys. Tad lyderystė veikia įvairius organizacijos elementus, kurie sąveikauja tarpusavyje. Įdomu, kaip šie elementai turėtų būti veikiami, kad atneštų didžiausią efektyvumą ir naudą vystant inovacijas startuoliuose. Startuoliai labai skiriasi tarpusavyje. Dažnai tai lemia rinka, kurioje jie veikia. Vienur sėkmės receptai vienokie, kitur - kitokie. Todėl startuoliai linkę prisiderinti prie savo ekosistemos ritmo. Taip atsiranda galimybė išlikti, išvystyti kuriamas inovacijas ir tapti stabiliai veikiančia organizacija.

Nagrinėjant lyderystės stilių įtaką inovacijų lyderystei išryškėjo pagrindiniai organizaciniai elementai, per kuriuos reiškiasi lyderystė: strategija, organizacinė kultūra, tinklakūra ir žinių valdymo procesai. Inovacijų lyderystė gali reikštis per šiuos elementus taip sudarydama puikią terpę inovacijų vystymui. Taip pat per šių elementų valdymą ir raišką organizacijoje galima pabandyti apčiuopti lyderystės bruožus ir įtaką organizacijai.

Turbūt pats svarbiausias elementas, kuris veikia ir kitas stuktūras - strategija. Nuo strategijos pasirinkimo priklauso ir kitų sistemų valdymas. Įdomu, kokia strategija turėtų būti pasirinkta, norint sėkmingai veikti startuolių ekosistemoje. Vienos strategijos pasižymi nuožmumu, kitos - betarpišku bendradarbiavimu ir bendruomenių kūrimu. Vienos suformuotos iš lyderio vizijos ir orientuotos tik į ją, kitos - kuriamos pačios organizacijos darbuotojų: skatinant saviraišką ir pasirinkimo laisvę. Bet koku atveju šios strategijos pasirinkimą lemia lyderis ir jo požiūris į bendrą savo startuolio aplinkos paveikslą.

Kitas, labai svarbus, elementas - organizacinė kultūra. Literatūroje ji labiausiai tapatinama su lyderio pasaulėžiūra ir pasirinkimais. Lyderis veikia savo sekėjus, o šie ir formuoja organizacinę kultūrą. Lyderis netiesiogiai savo puoselėjamas vertybes perkelia į organizaciją. Taip nutinka dėl sekėjų noro pašamoningai kopijuoti lyderį. Žinoma, inovacinėje kultūroje labai svarbus pasitikėjimas, kuris kartu skatina ir žinių mainus, ir kūrybiškumą komandoje.

Tinklakūra apibūdina organizacijos norą bendradarbiauti ir sąveikauti tarpusavyje ar su kitų organizacijų nariais. Lyderis gali veikti tinklų formavimą netiesiogiai skatindamas ar slopindamas jų kūrimą.

Žinių valdymo procesai ir jų reikšmė išsiskiria kaip ypatingai svarbūs inovacijų kūrimui ir tobulėjimui. Kartu naujų žinių kūrimas skatina kūrybiškumą, kuris būtinas originalių sprendimų būdų paieškose, o tokie sprendimai būtini dinamiškoje ir nuolat kintančioje startuolių aplinkoje.

Inovacijų lyderystė veikia skirtingus organizacinius elementus, kurie sąveikaudami tarpusavyje gali kurti tiltus į sėkmę. Reikia mokėti šiuos elementus suderinti su savo aplinka ir užtikrinti sėkmę.

3.1. Inovacijų strategija ir lyderystė

Pasirinkimas vystyti inovacijas taip pat yra strategija (Prajogo, 2015). Tai strategija paremta noru išsiskirti iš rinkos, sukurti kažką naujo ir netikėto. Jei kalbėtume apie tradicinės strategijos formas, tai būtų diferenciacinė strategija. Vis dėlto, kad inovacija būtų išvystyta galima pasirinkti skirtingus kelius tikslo įgyvendinimui. Tai priklauso nuo inovacijos rūšies, verslo aplinkos kurioje veikiama ir priemonių, kurios bus pasirinktos tikslui pasiekti. Evans (2000) aptardamas ateities strategijas pabrėžia, kad rizika nebevengiama, ji išsisknija, greitis svarbesnis už taiklumą, o inovacijos

svarbesnės už griežtą kontrolę ir tvarką. Pasaulyje vyrauja atviri verslo modeliai, atviri standartai, technologijų dalybos, strateginis bendradarbiavimas ir masinis pinigų srautas, žmonės ir idėjos, kurios viską veda į neapibrėžtumą. Kuo didesnis aplinkos neapibrėžtumas, tuo mažesnė pinigų srauto vertė, bet tuo didesnės atsirandančios galimybės ir pasirinkimo laisvė tarp jų (Evans, 2000, cit. iš Dess ir Picken, 2000). Tad inovacijų lyderystė turėtų vadovautis naujais principais, būti atvira ir mokėti gaudyti pasitaikančias galimybes.

Inovacijų vystymas dažnai siejamas su „*žydrųjų vandenu strategija*“. Tai puikus pavyzdys, kaip pokytį paversti įrankiu greitai užauginti verslą. (Lindic, Bavdaz ir Kovaci, 2012). „*Žydrųjų vandenu strategija*“ suformulavo W. Chan Kim ir Renee Mauborgne. Jie studijavo 150 strateginių judesių, apimančių 30 industrijų. Autoriai naudojo duomenis gautus per ilgesnį nei 100 metų laikotarpį. Buvo išanalizuota 108 verslo atvejų ir atrasta, kad 86% šių naujų avantiūrų buvo linijinės ir tik apie 14% sukūrė naujas rinkas ir industrijas. Nors ir užėmė mažesnę rinkos dalį, šios avantiūros buvo daug vertingesnės už linijines ir atnešė didesnę pelną. Sėkmės paslaptis - mokėjimas atrasti galimybes sukurti naujas rinkas ir jomis pasinaudoti. Tad inovacijų lyderystei svarbus gebėjimas pastebėti galimybes ir nebijoti rizuoti, leisti į avantiūras. „Yokogawa“ CEO tvirtina, kad kartais sukurti viziją reikia mąstyti kaip „*greitasis traukinys*“. Kas reiškia: jeigu nori padidinti greitį dešimt mylių per valandą, ieškai pranašumų, kurie jį leistų padidinti pačiame traukinyje. Bet jeigu nori greitį padidinti dukart - būsi priverstas mąstyti už traukinio ribų. Galbūt teks keisti bėgius, ar maršrutą (Dess ir Picken, 2000). Tad strategijos ir vizijos sukūrimui startuoliuose svarbu nebijoti žiūrėti kūrybiškai ir išeiti iš komforto zonos ribų, matyti bendrą paveikslą. Kartais tai gali tapti lemiamu greičio faktoriumi.

Vystoma strategija tiesiogiai priklauso nuo vystomos inovacijos rūšies. Jei bus pasirinkta vystyti atvirąsias inovacijas, organizacijoje taps ypatingai reikšminga tinklakūra, naujų ryšių mezgimas. Tad inovacijų lyderis labiau tikėtina, kad rinksis transformacinės ar pasidalintosios lyderystės rūšis. Galima ir transformacinė lyderystė, jei organizacijos nariams bus aiškiai nurodoma, kad tinklai svarbi procesų dalis ir už jų mezgimą bus atsilyginta. Taip pat kuriant atvirąsias inovacijas ypatingai reikšmingas pasitikėjimas. Jei pasirinkta vystyti frugaliąsias inovacijas, lyderis privalo suvokti labai gerai aplinką, būti jai dėmesingas ir atpažinti geriausius kelius, kurie padėtų išspręsti globalias problemas. Tokias inovacijas vystantis lyderis turėtų būti empatiškas. Technologinių inovacijų vystymui svarbus aiškumas ir preciziškumas. Čia labai svarbų vaidmenį turėtų vaidinti transformacinė lyderystė. Inovacijų lyderiui svarbu suprasti savo inovacijos vystymo lauką ir parinkti strategiją, kuri derėtų. Tam tikros inovacijų rūšys reikalauja ir tam tikrų bruožų, kurie padėtų jas išvystyti.

Pokyčiai organizacijose gali sklisti iš viršaus žemyn arba iš apačios į viršų (Clarke ir Meldrum, 1999). Inovacijos taip pat yra pokyčiai, tad jos organizacijoje gali turėti dvi skirtingas kilmės: iš viršaus žemyn ir iš apačios aukštyn. Iš viršaus žemyn leidžiamos inovacijos inicijuojamos organizacijos vadovybės. Tuomet organizacijos lyderiui svarbu užtikrinti, kad jis savo komandą veda su stipria, visus užhipnotizuojančia vizija. Strateginės vizijos formulavimas reikalauja gilaus savo organizacijos supratimo, žinių apie jos aplinką, savo klientų poreikius ir prioritetus bei vyraujančias tendencijas rinkoje (Dess ir Picken, 2000). Tad tokią inovacijų vystymo strategiją pasirinkęs lyderis turi turėti daug kompetencijų, būti empatiškas ir mokėti analizuoti aplinką. Vystant inovacijas iš viršaus į apačią, darbuotojams dažnai trūksta motyvacijos, jie neturi pasirinkimo laisvės. Vis dėlto tokia strategija leidžia greičiau išvystyti inovaciją, bet lyderiui reikia įdėti daug pastangų ir į valdymą įsitraukti įvairiapusiškai. Tik taip lyderis taps siekiamu pavyzdžiu

ir įkvepėju savo sekėjams (Gaynor, 2013). Tokia strategija reikalauja naudoti pačią aktyviausią lyderystės formą - transformacinę lyderystę. Žinoma, čia gali suveikti ir transakcinė forma, viskas priklauso nuo darbuotojų: kas juos motyvuoja ir veikia. Įkvėpanti vizija yra reikalinga, tačiau nėra būtina, kad organizacija sugebėtų mokytis ir nepriekaištingai veikti. Motyvuotų veikti, atsakingų ir autonomiškų darbuotojų įgalinimas kurti viziją taip pat gali būti nepaprastai reikšmingas (Dess ir Picken, 2000). Iš apačios aukštyn kylančios inovacijos organizacijoje atsiranda iš pačių darbuotojų saviraiškos, noro keisti ne tik save, bet ir organizaciją, kurioje veikia. Tad šio tipo inovacijoms svarbesnis darbuotojų įgalinimas inovuoti, menas valdyti talentus ir juos pakreipti trokštama linkme. Taip pat tokiose organizacijose aptinkamas geras „*know-how*” perdavimas, žinių sklaidumas. Asmenybės, norinčios į organizacijas įnešti pokyčių, inovuoti - nori tobulėti, augti, nuolatos įgyti reikalingų žinių. Tad šiose organizacijose natūraliai dalinamasi žiniomis, kuriamas „*tacit knowledge*”. Jie mokosi per diskusijas, besidalindami idėjomis. Jų žinios yra įveiklinamos ir organizacijos nariai priima inovacijas. Taip neformaliu būdu sukuria inovacijų kišenės organizacijoje. Dažnai būtent toks inovacijų kilmės modelis aptinkamas plokščiose organizacijose ir startuoliuose. Čia jau galėtų veikti ir „*laissez-faire*” ar pasidalintoji lyderystė. Vis dėlto iš apačios kylančios inovacijos atsiranda tik labai kūrybingose ir daug žinių turinčiose komandose (Gaynor, 2013). Tad lyderiui tampa reikšmingas mokėjimas surinkti ir valdyti kompetetingą komandą.

Strategijos pasirinkimas tiesiogiai susijęs su lyderiu. Tam tikros strategijos reikalauja specialių veikimo modelių. Inovacinis lyderis pasirenka strategiją, tačiau ją reikia nepamiršti suderinti su pasirinkta lyderystės forma. Dažnai aukštesnieji vadybininkai susikoncentruoja į strategijos formulavimą ir planavimą, bet neapgalvoja: kokios problemos gali kilti ją įgyvendinant (Tawse, Patrick ir Vera, 2019). Vienos lyderystės formos padeda susiformuoti strategiją, sukurti įkvepiančią viziją, o kitos - ją įgyvendinti. Kartais inovacijų nepavyksta išvystyti būtent dėl nesugebėjimo pereiti iš vizijos stadijos į įgyvendinimą. Tad net vadovaujantis strategija svarbios tampa transakcinė ir transformacinė lyderystės formos.

Strategijos pasirinkimui vystyti inovacijas pabrėžiama galimybių atpažinimo svarba. Lyderis turi gebėti pagauti galimybes ir jomis pasinaudoti. Taip pat labai svarbus savo aplinkos, vystomos inovacijos specifika, bendro paveikslas matymas, jautrumas aplinkai. Pabrėžiamas mokėjimas mąstyti už ribų, kūrybingumas, kuris reikalingas atrasti neišnaudotas galimybes ir taip efektyvinti veiklą. Taip pat labai svarbi kuriama vizija, kuri kyla arba iš pačio lyderio, arba iš komandos perspektyvos. Sekėjai turėtų pasitikėti ir tikėti lyderiu, jį paremti. Žinoma kartais lyderis įgalina savo komandą veikti ir formuoti kultūra pačius. Tokiu atveju reikia mokėti ugdyti savarankišką ir autonomišką komandą. Tad strategijos pasirinkimo galimybių yra daug ir įvairių, vis dėlto ne visos visada tinkamos numatytiems tikslams pasiekti, ypač jei veikiama nepažįstamoje aplinkoje, kuri nuolatos kinta. Tuomet yra dvi galimybės: arba prisitaikyti arba ją pakeisti ir tapti padėties šeiminku.

3.2. Organizacijos kultūra ir pasitikėjimas

Viena svarbiausių inovacijas skatinančių charakteristikų organizaciniame kontekste - organizacinė kultūra, kuri kuria ir keičia organizacinį klimatą (Zinkevičiūtė ir Mikuževičiūtė, 2015). Kultūra yra gilioji organizacijos struktūra išsiskynusi į bendras vertybes, supratimą ir išvadų suformulavimą tarp organizacijos narių (Sarros, Cooper ir Santora, 2008). Organizacinė kultūra apima: priimtinas tarpusavio bendravimo normas, bendravimą grupėse, išreikštas vertybes, filosofiją, nerašytas žaidimo taisykles, organizacijos klimatą, užslėptus grupės gebėjimus, mąstymo įpročius,

mentalinius modelius ir kalbines paradigmas, pasidalintusias reikšmes, metaforas, simbolius, ritualus ir šventes (Schein, 2010). Tad dažnai organizacinę kultūrą sunku apibūdinti, kad ją suprastum reikia tapti tos organizacijos dalimi. Kartais lyderio asmenybė gali būti organizacinės kultūros atspindys.

Organizacinė kultūra paveikia lyderystę tiek pat, kiek lyderystė paveikia kultūrą (Bass ir Avolio, 1995). Vis dėlto dalis mokslininkų nesutinka ir tvirtina kitaip. Yra dvi skirtingos tyrėjų mokyklos apie ryšį tarp lyderystės ir kultūros. Funkcionalistinė mokykla tvirtina, kad lyderiai yra kultūros pokyčių architektai. Jie veikia kultūrą per savo elgseną ar simbolinį, pasirinktą amplua. Tuo tarpu antropologinė mokykla tvirtina, kad lyderis gali kurti kultūrą, bet taip pat yra tos pačios kultūros dalis, todėl pats yra jos veikiamas. Vis dėlto daugiau įrodymų aptinkama funkcionalistinės mokyklos naudai. Lyderiai yra tie asmenys, kurie priima sprendimus ir taip paveikia kultūrą (Sarros, Cooper ir Santora, 2008). Lyderis suformuoja kultūrą, paremtą savo asmeninėmis vertybėmis. Sėkmingas inovacijų lyderis turėtų būti motyvuotas ir suinteresuotas kurti inovacinę kultūrą organizacijoje, taip pat pats būti inovatyvus ir kūrybingas. Individualus lyderystės stilius yra lemiamas inovacijų vystymo veiksnys (Dess ir Picken, 2000).

Inovacijų vystymui palanki kultūra dažniausiai siejama su transformacine lyderyste. Organizacinė kultūra apibūdinama kaip mediatorius ryšiui tarp transformacinės lyderystės ir organizacinių inovacijų. Šis lyderystės tipas pasižymi aktyvumu, tad jei norima pakeisti kultūrą, reikalinga stipri transformacinė lyderystė (Sarros, Cooper ir Santora, 2008). Vis dėlto tai perša išvadą, kad jei organizacinė kultūra jau suformuota ir palanki inovacijoms, transformacinė lyderystė nebus tokia reikšminga. Galbūt tada didesnę reikšmę turės transakcinė lyderystė, kuri palaikys procesų veiklą.

Tad inovacijų lyderis turėtų gebėti sukurti ar palaikyti inovacijų vystymui palankią aplinką. Slowinski (2002) apklausė vadovus mokslinių tyrimų ir plėtros industrijoje. Buvo pastebėta, kad inovatyvumo lygmuo daug didesnis ten, kur vadybininkams rūpėjo darbuotojų unikalūs gebėjimai. Šie vadybininkai buvo susiję su inovacijų ankstyvąja stadija ir liko įsitraukę iki inovacijos paplitimo. Kaip vadybininkai jie tobulino bendrą viziją, naudojo industrines technologijas ir integravo žinias į kultūrą. Šios charakteristikos buvo kritinės valdant pokyčius, atsirandančius inovacijų kūrimo procese. Svarbu sukurti aplinką, kurioje darbuotojai gali atskleisti savo potencialą ir tuo pačiu padėti organizacijai pasiekti užsibrėžtus tikslus. Daugelis lyderiaujančių organizacijų tvirtina, kad geriausius rezultatus pasiekia sukurdami aplinką, kurioje ypatingą reikšmę įgyja pasitikėjimas. Tokia aplinka savo efektyvumu nurungia bet kokias taisykles ar hierarchiją. Lyderiaujančios organizacijos naudojami „atverstos knygos“ vadyba. Tai inovatyvus verslo valdymo modelis, kai informacija lengvai prieinama kiekvienam darbuotojui (Dess ir Picken, 2000). Tokia vadyba leidžia įtvirtinti pasitikėjimą organizacijoje. Taip pat pabrėžiama, kad antrepreniriškose organizacijose svarbu kurti dėmesingą aplinkai kultūrą. Daug ausų ir akių daug geriau supras, kas dedasi aplinkai ir kaip reaguoti į vienokius ar kitokius pokyčius (Dess ir Picken, 2000). Tokiu atveju jautrus aplinkai tampa ne pats lyderis, bet komanda, kuri gaudo informaciją iš aplinkos ir perduoda į savo organizaciją, kad ši būtų tikslingai panaudota. Tad organizacinė kultūra, palanki inovacijų vystymui turėtų kurti atvirą, pasitikėjimą ugdančią aplinką, kur kiekvienas narys yra svarbi organizacijos dalis, nebijanti įsitraukti į veiklą.

Pasitikėjimas svarbi organizacinės kultūros dalis. Pasitikėjimas lyderiu svarbus kuriant ir stiprinant santykius tarp lyderio ir sekėjų, nes tai padidina įsipareigojimą ir sumažina neuztikrintumą. Pasitikėjimas svarbus kūrybiškumui ir inovacijoms, nes sušvelnina neapibrėžtumą ir riziką.

Aukštesnis pasitikėjimo lygis sumažina riziką ir sukuria psichologiškai saugią aplinką, kuri skatina darbuotojus mąstyti kūrybiškai ir imtis inovatyvių veiksmų (Hughes, Lee, Tian, Newman, Legood, 2018). Jis kuria ryšį tarp komandos narių ir lyderio. Sekėjas turi pasitikėti lyderiu, kad būtų motyvuotas įgyvendinti užduotis, o lyderis turi tikėti, kad sekėjai įgyvendins numatytas veiklas. Pasitikėjimas gali efektyvinti darbą ir pagreitinti rezultatus. Jei lyderis pasitiki savo sekėjais, jis nekontroliuos jų veiklos ir galės spręsti kitus uždavinius, susijusius su tolimesne inovacijos vystymo stadija. Taip pat pasitikėjimas svarbus ir tarp kelių lyderių. Jei jie veikia vienoje komandoje turi nenuvilti vienas kito. Kartu pasitikėjimas ugdo ir atsakomybę. Jis įpareigoja atlikti užduotį. Be pasitikėjimo lyderystė nebūtų aktyvi. Sekėjas turi pasitikėti savo lyderiu, tikėti jo kuriamą vizija. Pasitikėjimas labai svarbus klaidų toliaravimui. Vystant inovaciją dažnai gali pasitaikyti klaidų, nes vykdomi procesai, kurių iki tol niekas neišbandė. Inovacijų lyderis turėtų pasitikėti savo komanda, leisti jiems klysti, kad vėliau šie galėtų pasimokinti. Taip gimsta naujos žinios, ypatingai reikšmingos inovacijų vystymui.

Pasitikėjimas skatina žinių difuziją ir pokyčius organizacijoje. Jei komandoje vyraus pasitikėjimas, jos nariai bus suinteresuoti ir nebijos dalintis žiniomis, kurios užtikrins efektyviau įgyvendinamas užduotis ir greitesnį problemų sprendimą. Pasitikėjimas labai svarbus inovacijų vystymo procese, dėl rizikų ir neužtikrintumo atsirandančio kuriant ir įgyvendinant naujas idėjas. Pasitikėjimas leidžia dalintis informacija komandoje, kuri kuria inovaciją ir kartu spręsti kylančias problemas taip valdant galimas rizikas. Jis padeda kurti tinklus kuriais pasinaudojus taip pat galima suvaldyti kylančias rizikas (Shazi, Gillespie ir Steen, 2014), tad nemažą vaidmenį vaidina ir tinklakūroje.

Startuoliai puiki terpė ugdyti inovacinei kultūrai. Juos dažniausiai sudaro nedidelis kiekis žmonių, tad kiekvienas gali įsitraukti į veiklą. Čia taip pat svarbus pasitikėjimas. Vienam komandos nariui gali atitekti daug skirtingų užduočių, kuriuos įgyvendinti turėtų tik jis. Jei kultūra užtikrina pasitikėjimo vystymą, kiti komandos nariai gali būti užtikrinti, kad inovacija bus išvystyta.

Įsipareigojimas inovacijoms kaip kultūra turėtų vyrauti organizacijose, būti tiesiogiai įtrauktas į misijos apibrėžimą (Karakowsky ir Mcbey, 1999). Toks žingsnis padėtų kurti ir puoselėti inovacinę kultūrą. Pasitikėjimą ugdo ir palaiko organizacinė kultūra ir vadybos principai, kurie įgalina pasitikėjimą kaip esminę vertybę ir priimtina elgseną (Shazi, Gillespie ir Steen, 2014). Tad pasitikėjimas ir organizacinė kultūra yra viena nuo kitos neatsiejamoms dalys.

Tam, kad inovacijos būtų sėkmingai išvystytos, inovacijų lyderis turi gebėti kurti inovacijoms palankią atvirą ir pasitikėjimą ugdančią kultūrą. Pasitikėjimas startuolių kultūroje sumažina neapibrėžtumą ir galimas rizikas. Startuolyje, kuriame vyrauja pasitikėjimas bus stipriau reiškiamas kūrybiškumas, priimamos originalios idėjos, sekėjai neribos savęs ir nebijos atsiskleisti. Taip pat pasitikėjimas padeda valdyti komandą, sukurti sinergijos efektą ir padėti veikti efektyviai.

3.3. Tinklakūra

Inovacijų vystymas dažnai siejamas su tinklakūra. Socialiniai tinklai yra socialiniai konstruktai susidarantys iš mainų ir bendrų veiklų tarp sistemoje dalyvaujančių narių. Inovacijų tinklai vaidina svarbų vaidmenį naujų, geresnių produktų (inovacijų) kūrime ir rizikų pasidalinime. Keletas tyrimų atskleidžia, kad efektyvus bendradarbiavimas tinkle gali padidinti kūrybiškumą ir paskatinti inovacijų vystymą. Taip pat tinklai puiki terpė organizacinio mokymosi sklaidai, žinių perdavimui (Sie, Bitter-Rijpkema, Stoyanov ir Sloep, 2014).

Manoma, kad naujos žinios ir inovacijos sukuriamos veikiamos dviejų tinklakūros bruožų: narių, kurie sudaro tinklus ir struktūras. Nariai (tinklo mazgai) - kokybinis parametras. Žiūrint šia perspektyva svarbu analizuoti, kokie nariai sudaro tinklą ir kokia gaunama nauda iš jų. Kartais inovacijos kyla iš dviejų specifinių mazgų sąveikos, kai jie būna skirtingi ir kartu geba sukurti kažką naujo ir netikėto. Gali rasti įvairių kombinacijų, kurios veikdamos tinkluose skatina naujų žinių formavimą. Struktūra apibūdina tinklo sąveikų išsidėstymą. Inovacijas gali padėti išvystyti tankus pažinčių tinklas, kuris garantuos trūkstamų resursų ar žinių pasiekimą. Moon (2014, cit. iš Leenders ir Wilfred, 2016) atskleidžia, kaip socialiniai tinklai galėjo veikti tokių išradėjų kaip J. Watts'o ir Leonardo da Vinci'o darbus ir kaip šie tinklai padėjo išplėtoti tolimesnę automobilių, aviacijos, elektronikos, oro kondicionavimo sistemų ir laikrodžių raidą (Leenders ir Wilfred, 2016). Tad tinklai kaip slaptas ginklas, kuris dažnai net nepastebimas, bet egzistuoja. Jų reikšmė inovacijoms buvo svarbi visais laikais, jie padėjo pasklisti daugeliui išradimų ir leido toliau tobulėti.

Tinklai gali būti kelių lygių: vidiniai tinklai, tinklai išeinantys už organizacijos ribų, tinklai tarp organizacijų ir tinklai esantys už organizacijos ribų (Leenders ir Wilfred, 2016). Vidiniai tinklai apibūdina sąveikas tarp organizacijos narių. Dažniausiai jie svarbūs žinių perdavimui ir organizaciniam mokymuisi. Taip pat tokių tinklų kokybė gali lemti projektų įgyvendinimo greitį ir efektyvumą. Tarp organizacijos narių gali vyrėti įvairaus pobūdžio ryšiai. Daugiafunkcinis ryšys tarp dviejų inovacijas vystančių komandos narių gali atsirasti, kai juos jungia tiek žinių perdavimo, tiek draugystės ryšiai (Leenders ir Wilfred, 2016). Tad atviras bendravimas ir geri santykiai organizacijos viduje gali veikti ryšių kokybę, taip pat ir inovacijų išvystymo greitį. Tyrimai atskleidžia, kad verslo santykius sutapatinus su draugyste galima pasiekti didesnę naudą, bet kartu tai gali sukelti ir daugiau konfliktų (Grayson, 2007, cit. iš Leenders ir Wilfred, 2016). Tokiu atveju lyderiui svarbu mokėti suvaldyti komandą, turėti aukštą emocinį intelektą, kuris leistų išvengti tokių situacijų arba jas nuslopinti. Tinklai, išeinantys iš organizacijos ribų labai svarbūs informacijos gavimui iš išorės. Organizacijoje esantys nariai gali sąveikauti su išorės partneriais ir taip į organizaciją teikti reikalingas žinias. Tinklai tarp organizacijų skatina pasitikėjimą, žinių ir idėjų srautus bei formuoja inovacinę kultūrą (Phelps, 2010, cit. iš Leenders ir Wilfred, 2016). Tarporganizaciniai tinklai dažniausiai padeda gauti išorinių resursų. Tarpusavyje bendradarbiaujančios organizacijos taip pat gali keistis žiniomis bei sudaryti bendruomenes, kurios lengviau paveikia aplinką, ją pakreipia palankia linkme. Tinklai esantys už organizacijos ribų formuoja organizacijos aplinką, kartais gali veikti organizaciją, bet tiesiogiai su ja nesisieja. Organizacijos iš tokių tinklų gali semtis idėjų, ar pabandyti ten patekti: taip praplečiant savo įtakos zoną. Tad tinkamai suvokiant tinklų reikšmę galima jais pasinaudoti vystant inovacijas

Tinklakūra startuoliams - būdas gauti trūkstamų išteklių, žinių ir kompetencijų (Parida, Pesamau, Wincent ir Westerberg, 2017). Gebėjimas kurti tinklus tiesiogiai siejamas su inovatyvumu, tačiau tik netiesiogiai veikia inovacijų vystymą ir organizacijos siekiamus rezultatus. Tad tinklakūra inovacijų sėkmei neturi tiesioginės įtakos, tačiau gali tapti pranašumu, kuris palengvins išteklių gavimo procesus ar trūkstamų žinių moderavimą. Tam, kad bazinis tyrimas virstų sėkminga inovacija svarbus glaudus bendradarbiavimas su industrija, akademinė bendruomenė ir valdžios atstovais (Hudson & Khazragui, 2013). Tad tinklakūra gali padėti susikurti geresnes sąlygas inovacijai vystyti, susiformuoti sau palankią terpę. Startuoliams tinklakūra gali padėti gauti resursų, kurie prisidės prie inovacijos išvystymo. Sėkminga inovacija reikalauja, kad jas vystanti organizacija gautų žinias, idėjas, finansus ir kitus išteklius iš išorės, o tam jie turi tinkamu laiku atsidurti tinkamoje vietoje. Kitais žodžiais: sėkminga inovacija reikalauja efektyvių išorinių ryšių ir

nepriekaištingo vidinio tinklo, kuris sugebėtų įsisavinti iš išorės ateinančias žinias integruoti į vidinius procesus, bet taip pat ir dalintis žiniomis su išoriniais tinklais (Leenders ir Wilfred, 2016). Tad sėkmingam inovacijų lyderiui svarbu mokėti valdyti bei kurti tiek vidinius, tiek išorinius tinklus. Dažnai svarbu tinklus mokėti suderinti ir su pasirinkta strategija. Lyderiai prieš įgyvendindami naują strategiją turi įsitikinti, kad ji sutampa su organizacijos neformaliais tinklais. (Cross et al., 2010). Tinklai gali padėti atsidurti arčiau įtakos zonų, rasti partnerių, kurie gali būti lemtingi inovacijos išvystymui. Inovacijų lyderis turėtų išmanyti tinklakūrą ir jos poveikį savo startuolio ekosistemos formavimui. Jei strategija ir tinklakūra bus suderintos jos gali sukurti dar didesnę sinerginį efektą. Tinklų vystymui svarbus lyderio požiūris ir pozicija ryšių mezgime. Dalis startuolių turi labai tankų ir išvystytą tinklą, tačiau ne visada efektyviai veikiantį. Tad kartais svarbu tinklakūros procesus įtraukti į strategiją, kad tinklai būtų kuriami tikslingai, bet ne dėl to, kad egzistuotų.

Sėkmingam inovacijos išvystymui svarbu mokėti valdyti tiek vidinius, tiek išorinius tinklus, suprasti jų reikšmę. Tinklakūroje svarbu nebijoti kurti draugiškus, pasitikėjimo kupinus ryšius. Tokie ryšiai efektyvesni, daugiafunkciniai ir gali veikti įvairiomis kryptimis, atnešti papildomą naudą. Tinklakūra veikia lyderio požiūris į ryšių mezgimo mechanizmus.

3.4. Inovacijų kūrybiškumo procesai ir žinių valdymas

Kūrybiškumas apibūdinamas kaip gebėjimas mąstyti už ribų, generuoti naudingas idėjas. Jis neatsiejamas nuo inovacijų vystymo. Lyderystė inovacijas veikia per darbuotojų skatinimą mąstyti kūrybiškai. Lyderystė - vienas svarbiausių veiksnių darančių įtaką darbuotojų elgesiui ir kūrybinei veiklai (Zinkevičiūtė ir Mikuževičiūtė, 2015). Lyderio pažinimo stilius ir gabumas motyvuoti susiję su darbuotojų kūrybiškumu (Tierney, 1999). Tad lyderystę galima tiesiogiai sieti su kūrybiškumu, kuris būtinas inovacijų vystymui. Mokslinėje literatūroje daugiausia nagrinėjami transformacinės ir pasidalintosios lyderystės ryšiai su kūrybiškumu. Kitos lyderystės formos mažiau aptiriamos. Daugelis lyderystę tyrinėja per lyderystės stilių prizmę, tačiau mažai kas gilinaisi į lyderio asmenybę. Vis dėlto pastebima, kad skirtumai tarp lyderių asmenybių atneša stulbinančiai skirtingus rezultatus ir šios charakteristikos ypatingai veikia sekėjų kūrybiškumą (Hughes, Lee, Tian, Newman ir Legood, 2018).

Kūrybiškumas gali būti formuojamas. Organizacijoje gali būti sukuriama tam tinkama aplinka. Kūrybiškumas neatsiejamas nuo pasitikėjimo. Atvira aplinka, kurioje visi gali pasitikėti vieni kitais skatina mąstyti kūrybiškai. Tokioje aplinkoje organizacijos nariai nebijos reikštis ir neužgniauš kylančių idėjų. Intelektinė stimuliacija, gali padėti gerinti mąstymo procesus, susijusius su idėjų generavimu. Toks mąstymo būdas gali padėti darbuotojams išspręsti kylančias problemas ir sugalvoti kūrybiškus sprendimus. Organizaciniai procesai, tokie kaip mokymosi rutinos, gali skatinti inovatyvių idėjų generaciją ir įgyvendinimą. Netgi kontraversiškos nuotaikos gali stimuliuoti kūrybingumą, nes priverčia išeiti iš komforto zonos ribų ir mąstyti kitaip (Hughes ir kt., 2018). Tad organizacijos ar startuoliai, kurie veikia nestabilioje aplinkoje, nuolatos susigrumia su iššūkiais yra puiki terpė kūrybiškumo vystymuisi. Kūrybingumo kilmė ir inovacijos labai skiriasi skirtinguose organizaciniuose sektoriuose. Sakykim lyderystė reikalinga vystyti inovacijas pardavimų sektoriuje labai skirsis nuo lyderystės reikalingos gamybos sektoriuje, skirsis būdai pasirinkti skatinti vystyti kūrybiškumą (Hughes ir kt., 2018).

Kūrybiškumas neatsiejamas nuo žinių valdymo procesų. Gebėjimas valdyti žinias, jas kurti ir jomis dalintis yra būtinas elementas sėkmingam inovacijų vystymui (Chen ir Yeh, 2007). Žinias kuria žmonės, jos egzistuoja mintyse ir kuriamos susiduriant su naujomis aplinkomis bei informacija (Nonaka, 1994, cit. iš Smith ir Paquette, 2010). Startuolių aplinkoje nuolatos susiduriama su nauja informacija, susidaro žinių kūrimui ir tobulėjimui palanki terpė. Lankstumas ir atvirumas pokyčiams yra kritiniai veiksniai žinių kūrime (Smith ir Paquette, 2010). Tad čia svarbus ir pasitikėjimas. Sukauptos žinios skatina kūrybiškumą, be to tiek žinių kūrimo procesuose, tiek kūrybiškume svarbi aplinka. Žinių kūrimas daug efektyvesnis kai tarp sąveikaujančių narių vyrauja glaudūs ryšiai (abipusis pasitikėjimas, empatija, pagalba, atlaidumas ir drąsa), susiformuoja „ba“ aplinka, kurioje vyksta neišreikštųjų žinių mainai (Nonaka, Krogh ir Voelpel, 2006).

Žinių gausumas ir kompleksiskumas organizacijos žinių valdymo sistemoje būtina sąlyga inovacijoms. Žinių vizija, aktyvumas, organizacijos struktūra ir lyderystė veikia žinių kūrimą (Nonaka ir Takeuchi, 1995, cit. iš Nonaka, Krogh ir Voelpel, 2006). Tad inovacinis lyderis turėtų įgalinti žinių kūrimo, valdymo procesus startuoliuose, juos valdyti. Tyrimai atskleidžia, kad startuolius įkuriantys antreprenieriai į startuolį atsineša prieš tai sukauptų žinių bagažą. Tad startuoliuose žinios ateina kartu su žmonių patirtimi. Kartu nuo lyderio sukauptų žinių kiekio priklauso ir startuolio žinių bagažas. Tad sėkmingai inovacijas norintis vystyti lyderis turėtų turėti jau sukauptų žinių, kurios padėtų sėkmingai pradėti startuolio veiklą.

Žinios – būtina sąlyga kūrybiškumui vystyti. Dažniausiai tik įsikūrus startuoliui veikia nedidelės komandos, kuriose nesudėtinga sukurti žinių dalinimosi aplinką „ba“. Todėl startuoliai palanki terpė žinių mainams, kūrybiškumui. Vis dėlto pripažįstama, kad didelę reikšmę kūrybiškumui turi lyderio asmenybė. Ji gali skatinti arba slopinti kūrybiškumo procesus organizacijoje. Taip pat tai susiję ir su pasitikėjimu lyderiu. Nepasitikėjimas inovacijų lyderiu stabdys kūrybiškumo procesus startuolyje.

Inovacijų lyderystės specifika labai lanksti, priklauso nuo pasirinktos strategijos, inovacijos tipo, vystymo stadijos. Inovacijų lyderiui svarbiausias aspektas - emocinis intelektas, jis turi gebėti visapusiškai jausti supančią aplinką ir į ją reaguoti. Taip jis sugebės lanksčiai pritaikyti lyderystės charakteristikas ir sėkmingai išvystyti inovaciją. Inovacijų lyderystė tiesiogiai susijusi su organizacijos kultūra, kūrybiškumu, žinių valdymu, tinklakūra ir pasitikėjimu. Lyderis tiesiogiai veikia visus šiuos aspektus ir teisingai suvaldyti šie gali atnešti sėkmę. Inovacijų lyderystės tyrimuose daugiausia dėmesio skirta transformacinės, transakcinės ir pasidalintosios lyderystės stiliams. Kiti lyderystės stiliai inovacijų kontekste tirti nedaug, galbūt todėl nes jie yra mažiau lankstūs ir nepaklausūs šiuolaikinėje aplinkoje. Lyderystė inovacijoms, valdomoms iš apačios aukštyn (ang. „*bottom up*“) ir iš viršaus žemyn (ang. „*top-down*“), skiriasi. Vadinasi šioms skirtingoms inovacijų valdymo strategijoms gali prireikti skirtingų lyderystės stilių ar kitų parametru, kurie kiekvienu atveju padėtų pasiekti optimaliausią rezultatą.

Lyderystė skatina sekti. Tad sėkmingai adaptuota inovacijų lyderystė susilauks sekėjų, kurie ją palaikys. Taip inovacijų lyderystei atsiveria kelias plisti per organizacijas, skatinti inovacijų vystymą ne tik pačioje organizacijoje, bet ir už jos ribų. Inicijuoti inovacijų kūrimą pasaulyje. Ši vizija neša ne tik siekį nuolatos tobulėti, bet ir atvirumą vienas kitam, bendrus siekius ir pasitikėjimą.

4. Tyrimo metodologija

Inovacijų lyderystė startuoliuose nesusilaukia daug dėmesio, tačiau tai gali būti vienas pagrindinių veiksnių, lemiančių inovacijos išvystymo sėkmę. Startuoliai veikia dinamiškoje ir nestabilioje aplinkoje. Didelę reikšmę jų veikloje įgyja lyderystė. Vis dėlto ne visada startuoliai sugeba valdyti inovacijų lyderystę taip, kad būtų išvystytos kuriamos inovacijos ir būtų užtikrintas tolimesnis sėkmingas startuolio gyvavimas. Tad inovacijų lyderystė startuolių veikloje gali reikalauti visiškai skirtingų kompetencijų nei kitose aplinkose. Žinoma, sėkmės veiksnius gali lemti aplinka, rinka kurioje veikiama, kuriamų inovacijų rūšis. Tyrimo metu siekiama išsiaiškinti, kaip inovacijų lyderystės raiška lemia inovacijos vystymo sėkmę bei, kokie kritiniai inovacijų lyderystės bruožai yra esminiai. Tyrimo metu analizuojami ir tarpusavyje lyginami Lietuvos startuolių atvejai. Tai padės suvokti, kokie inovacijų lyderystės bruožai neša sėkmę Lietuvos startuoliams.

Šis tyrimas gali padėti atskleisti, į kokių kompetencijų ugdymą turėtų susikoncentruoti inovacijų lyderiai, kad pavyktų sėkmingai veikti nuolat kintančioje aplinkoje. Taip pat tai galėtų būti kelrodis tolimesniems inovacijų lyderystės tyrimams Lietuvos startuoliuose, žvalgomasis tyrimas, kuris būtų gairės, kaip šį tyrimą atlikti išsamiau ir gauti tikslius rezultatus. Iš tiesų inovacijų lyderystės tyrimai - neapibrėžta sritis, tikrą inovacijų lyderio portretą ir elgseną atskleisti sudėtinga, reikia mokėti skaityti tarp eilučių ir suprasti tai, kas lieka neišsakyta. Tad šiame tyrime ypatingai tampa svarbus tyrėjas - kaip instrumentas tyrimui atlikti. Svarbios jo kompetencijos ir požiūrio taškas į tiriamą objektą.

Inovacijų lyderystės ir startuolių tyrimo laukas nepastovus, kintantis, tad bus remiamasi subjektyvistine metodologija. Tokioje neapibrėžtoje aplinkoje reikšminga reliatyvizmo ontologija. Tyrimo metu laikoma, kad egzistuoja daug tiesų ir faktai priklauso nuo stebėtojo požiūrio (Easter-Smith, Thorpe ir Jackson, 2012). Tyrimo strategija remiasi grindžiamąja teorija. Teorija kuriama remiantis gautų duomenų rezultatais ir jų interpretacijomis. Grindžiamoji teorija - kokybinė metodologinė strategija, kuri remiasi sistematinio teorijos formavimu iš gaunamų kokybinių tyrimų duomenų, kurie sistematiškai gaunami iš socialinio tyrimo (Žydzūnaitė, Virbalienė ir Katiliūtė, 2006). Ši metodologinė nuostata pasirinkta, nes leidžia tuo pačiu metu rinkti ir analizuoti duomenis, juos lyginti tarpusavyje, skirstyti į kategorijas (Charmaz, 2006). Ši strategija leis surūšiuoti gautus duomenis ir sukurti situacinę teoriją, kuri padėtų geriau suprasti pagrindinius inovacijų lyderystės bruožus startuolių veikloje, kurie leistų sėkmingai išvystyti inovacijas.

Tyrimo tikslas - išskirti kritinius inovacijų lyderystės bruožus, lemiančius sėkmingą inovacijos vystymą startuoliuose.

Uždaviniai:

- Atskleisti inovacijų lyderystės raišką atrinktuose Lietuvos startuoliuose;
- Sudaryti sėkmingai veikiančio inovacijų lyderio portretą;
- Išskirti kritinius inovacijų lyderystės bruožus, lemiančius inovacijų vystymo sėkmę.

4.1. Tyrimo dizainas

Tyrimo objektas: inovacijų lyderystės bruožai. Tiriama, kokie specifiniai inovacijų lyderystės bruožai startuolių veikloje gali atnešti sėkmę ir yra esminiai vystant inovacijas. Šie bruožai bus atskleisti per inovacijų lyderystės raišką skirtingose organizacijos dimensijose, kaip lyderystė veikia skirtingus organizacijos elementus.

Tyrimo epistemologija - post-strukturalizmas / post-modernizmas. Tyrėjas - kaip liudytojas, negali žinoti ir kurti tiesos. Žinios nėra garantuojamos, nežinomumo erdvė skatina atrasti dviprasmiškumą bei jo opozicijas, paradoksus. Nesutarimo tikslo prielaida yra daugiau nei konsensusas. Vertybės yra reliatyvios ir turi būti suprastos. Realybė yra socialiai kuriama ir perkuriama asmenų juos supančioje aplinkoje. Tyrimo tikslas - demokratizavimas ir atskleidimas, yra vertingas žmogaus gyvenime (V. Žydžiūnaitė, 2019). Tokia epistemologija pasirinkta dėl noro atskleisti naudingą informaciją, formuoti teorijas, kurios gali būti pritaikytos startuolių veikloje. Taip pat tokia filosofija artima tyrėjai.

Tyrėja - magistrantūros antrojo kurso studentė, neturinti tiesioginių sąsajų su su startuolių veikla. Tad tyrimas nebus šališkas, tyrėjo pozicija neutrali, galima tikėtis neiškreiptų rezultatų. Į tyrimą bus žiūrima atvirai, stengiamasi surinkti kuo gilesnės informacijos, kuri padėtų atskleisti atsakymus į probleminį klausimą. Taip pat tyrėjai aktuali psichologija, lyderio elgsena - šis tyrimas ne pirmas lyderystės lauke.

Tyrimo studija - 5 Lietuvos startuoliai, susilaukę pripažinimo Lietuvoje ar Europoje, vystantys inovacijas. Startuoliai buvo atrinkti atsižvelgiant į jų pastebimumą ir pasiekimus. Taip pat vienas svarbiausių atrankos kriterijų - noras dalyvauti tyrime, tad startuoliai nebuvo įkalbinėjami. Atrinkti startuoliai tyrime dalyvavo savo noru ir su užsidegimu, motyvacija. Žinoma toks atrankos kriterijus apribojo ir nepavyko gauti informacijos iš startuolių, kurie veikia sėkmingiau, tačiau nėra suinteresuoti dalyvauti tyrime. Vis dėl to savanoriškumas padėjo tyrimo dalyviams atsiskleisti.

Duomenų rinkimui pasirinktas kokybinis tyrimas - pusiau struktūruotas interviu. Kokybinis tyrimas padės įsigilinti į skirtingas Lietuvos startuolių studijas ir atskleisti inovacijų lyderystės raišką jose. Literatūros analizės metu buvo išskirtos dimensijos, per kurias galima būtų atskleisti inovacijų lyderystės raišką. Remiantis šiomis dimensijomis buvo sukonstruotas tyrimo instrumentas. Tyrimo metu nebuvo koncentruojamasi į atskirus klausimus ir teisingą jų formuluotę - instrumentas labiau buvo pritaikytas nuoseklumui palaikyti, o klausimai buvo modeliuojami pagal situaciją, prisitaikant prie pašnekovo, kad būtų neužgoštas pašąmoningai kylantis žinių srautas. Interviu tyrimas buvo atliktas remiantis šiais interviu tyrimo planavimo etapais:

1. temos formulavimas;
2. tyrimo planas;
3. interviu ėmimas;
4. interviu duomenų aprašymas, transkribavimas;
5. duomenų analizė;
6. duomenų patvirtinimas ir analizės pateikimas (Kvale, 1996).

Temos formulavimo metu buvo atlikta literatūros apžvalga ir išskirtos pagrindinės dimensijos, per kurias bus stengiamasi išžvelgti lyderystės raišką, taip pat suformuluotas tyrimo tikslas, uždaviniai.

Tyrimo planavimo metu buvo atrinkti startuoliai, kurie sutiko dalyvauti tyrime, suformuluotas interviu instrumentas.

4.2. Tyrimo instrumento konstravimas

Tyrimo instrumentas buvo sudarytas remiantis literatūros analizės metu surinktais duomenimis. Buvo išskirtos pagrindinės dimensijos, per kurias gali reikštis inovacijų lyderystė. Taip pat pridėtos dimensijos, kurios padėtų atskleisti inovacijų lyderio asmenybę bei sėkmės veiksnius, kurie galėtų lemti inovacijų vystymo sėkmę (žr. 2 lent.).

2 lentelė. Interviu klausimų esmė

Dimensija	Klausimų esmė
Bendra informacija	Įžanga į interviu, bandoma gauti bazinę informaciją, kuri atpalaiduotų pašnekovą ir leistų kituose klausimuose būti atviresniu. Taip pat ši dalis gali būti naudinga lyderio portreto atskleidimui.
Lyderystės tipas ir dinamika	Stengiamasi išsiaiškinti startuolio vystymosi eigą ir kaip tai veikė komandos formavimą, kokios lyderystės formos buvo naudojamos.
Pasitikėjimas	Pasitikėjimo svarba startuolyje, koks lyderio požiūris į pasitikėjimą
Kūrybiškumas	Kūrybiškumo svarba startuolyje, koks lyderio požiūris į kūrybiškumą, kaip jis ugdomas startuolyje.
Kultūra	Atskleisti pagrindines vertybes vyraujančias organizacijoje, jos kultūrą.
Žinių valdymas	Žinių svarba startuolyje, koks lyderio požiūris į jas, kaip jos formuojamos.
Tinklakūra	Tinklakūros svarba startuolyje, koks lyderio požiūris į ją, kiek tinklakūra lemia sėkmingą inovacijos vystymą.
Inovacijų vystymas/ strategija	Atskleisti startuolyje vystomos inovacijos strategiją ir pagrindinius veiksnius, kurie svarbūs šiame procese.
Asmenybė	Susidaryti lyderio portretą bei išskirti pagrindinius sėkmės veiksnius, kurie inovacijų lyderiui yra svarbiausi vystant startuolį ir inovacijas.

4.3. Tyrimo organizavimas

Tyrimo atvejai – startuoliai, atitinkantys esminius demografinius parametrus – gyvavimo trukmė ne daugiau kaip 5 metai, pažangiomis technologijomis grindžiamas verslo modelis, smulkaus jauno verslo kategorija, veiklą vysto Lietuvos startuolių ekosistemoje. Įvertinant fenomenologinę tyrimo strategiją, tyrimo etikos ir asmens duomenų apsaugos reikalavimus, tyrimo planavimo metu buvo atrinkti startuoliai, kurie sutiko dalyvauti tyrime. Startuolių charakteristikos pateikiamos 3-ioje lentelėje.

Tyrimas organizuotas 2019 m. kovo – gegužės mėnesiais.

Su interviuojamais startuolių lyderiais buvo stengiamasi susisiekti telefonu, tačiau jei nepavykdavo - elektroniniu paštu. Susitikimai planuojami 1-2 savaitės po susitarimo, kad tam būtų skirta laiko ir interviu nevyktų skubotai. Interviu vieta parinkta pagal interviu dalyvio pageidavimus, dažniausiai - darbovietės arba neutralios susitikimo vietos - kavinės.

3 lentelė. Startuolių charakteristikos

Startuolis	Industrija / vystomos inovacijos	Inovacijos vystymo stadija	Amžius	Komandos dydis
„Tableair“	Baldai, biurų įranga / technologinės inovacijos	Inovacijos diegimo	4 m.	16
„Unboxed“	Internetinės platformos / paslaugų inovacijos	Inovacijos kūrimo, inovacijos diegimo	4 m.	10
„Lygio“	Elektronika, informacinės technologijos / technologinės inovacijos	Inovacijos kūrimo	1 m.	4
„Fidens“	Sveikatos paslaugos / technologinės inovacijos	Inovacijos kūrimo pabaiga	4 m.	4 + partneriai nuotoliniu būdu
„Flowrecuperator“	Vėdinimo sistemos / technologinės inovacijos	Inovacijos kūrimo pabaiga	4 m.	2

Prieš interviu pašnekovams apibūdinama tyrimo eiga, tikslas, pasiteiraujama, ar nekyla papildomų klausimų apie eigą. Taip pat paprašoma leidimo įrašyti interviu pokalbį. Po transkriptų sudarymo interviu įrašai buvo sunaikinti.

Interviu metu stengiamasi nestabdyti pašnekovo, jam pritarti ir nekreipti interviu norima linkme. Toks interviu leidžia pašnekovui atsiskleisti, išsakyti tai, kas svarbu gvildenamose temose, tačiau liko nepaklausta. Interviu trukmė 30-60 min.. Po interviu žodžiu paprašoma pašnekovo leisti naudotis surinktais duomenis šio tiriamojo darbo rengimui.

4.4. Duomenų analizė

Interviu transkriptuotas perrašant visą tekstą iš įrašo. Vėliau įrašas dar kartą perklausomas ir patikrinama, ar transkriptas atitinka įrašą, pataisomos galimos klaidos.

Transkriptuoti duomenys buvo analizuojami programos „MAXQDA“ pagalba. Užkoduojamos interviu reikšmingos vietos buvo susistemintos pagal dimensijas, vėliau gauti duomenys analizuojami ir aprašomi. Reikšmingos vietos į dimensijas buvo atrenkamos neatsižvelgiant į interviu eigą, nes pašnekovai kartais kalbą pasukdavo kita linkme ir reikšmingos skirtingų dimensijų vietos išsibarstė per visą interviu.

„MAXQDA“ pagalba buvo suformuoti interviu dažniausiai pasikartojančių žodžių debesys, bei sudaryti interviu portretai, kuriose matomas reikšminių kodų pasiskirstymas, tad galima įžvelgti, kurie kodai buvo reikšmingiausi skirtingų interviu metu. Tuo remiantis buvo galima išskirti dimensijas, kurios šiuo metu aktualiausios tyrime dalyvaujantiems startuoliams.

Išskirtos reikšminės interviu vietos buvo analizuojamos ir aprašomos įžvalgos ir gauti rezultatai. Interviu transkriptai ir reikšminės interviu citatos pateiktos prieduose.

5. Tyrimų rezultatai ir diskusija

5.1. „Tableair” atvejis

„Tableair” - startuolis iš Vilniaus, kuriantis išmaniuosius biurų sprendimus. Startuolį 2014 m. įkūrė Lukas Lukoševičius su savo vaikystės draugu Justinu. Jie sukūrė išmanųjį stalą, kuris susilaukė daug dėmesio iš užsienio žiniasklaidos: „The New York Times”, „Business insider”, „Wired”, „Slate”. Šis stalas prisitaiko prie žmogaus padėties ir leidžia ergonomiškai dirbti tiek sėdint, tiek stovint. Susilaukė rizikos kapitalo „Practica Capital” investicijos ir pradėjo gaminti produkciją. Viskas ties tuo nepasibaigė, startuolis toliau tobulėja ir kuria išmaniuosius biurų sprendimus: jutiklius, kurie geba sekti biurų užimtumą.

Dėl interviu buvo susitarta prieš savaitę, telefonu. Intervuojamasis - Lukas Lukoševičius, vienas iš startuolio įkūrėjų. Interviu įvyko 2019 m. kovo 22 dieną Vilniaus universiteto „Duomenų mokslo ir skaitmeninių technologijų institute”, kur ir įsikūrusi startuolio būstinė. Interviu trukmė - 40 min..

Interviu metu Lukas Lukoševičius buvo interviuojamas kaip inovacijų lyderis. Per pasirinktas dimensijas buvo stengiamasi išvelgti, kokie lyderio bruožai lemia sėkmingą inovacijos ir startuolio vystymą. Taip pat stengiamasi atpažinti inovacijų lyderio portretą bei kas galėjo lemti pasisekimą būti pastebėtiems.



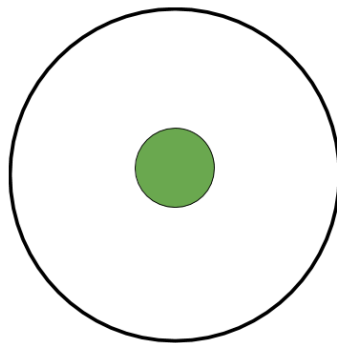
4 pav. „Tableair” lyderio žodžių debesis (iš „MAXQDA”)

Interviu metu pašnekovas susikoncentravo į strategijos dimensiją. Galima spėti, kad startuoliui svarbi aiški struktūra ir planas, kaip toliau veikti, kaip užtikrinti tolimesnį startuolio vystymąsi.

Žodžių debesyje (žr. 4 pav.) be dažnai vartojamų žodžių išryškėja šie raktiniai žodžiai: kūrybiškumas, žmonės, partneriai, gerai, komandos, mes. „Kūrybiškumas” - atskleidžia kūrybiškumo ir idėjų svarbą startuoliui. „Žmonės” - empatiją aplinkai, žmonėms, kurie naudoja kuriamas inovacijas. „Partneriai”, „komanda” ir „mes” atskleidžia tinklakūros ir komandos svarbą. „Gerai” - gali reikšti optimizmą arba perfekcionizmą, kai visada siekiama gero rezultato.

Lyderystė

Lukas Lukoševičius lyderystė artima transakciniui lyderystės stiliui: jam rūpi preciziškumas, procesų aiškumas ir suderinamumas: „*Tai manau, kad svarbiau tiesiog labai racionaliai susiprioritizuoti, kokie tavo veiksmai padės efektyviau su žmonėm dirbt ir jei jie produktyviai ir efektyviai dirbs - tai toks ir yra mano tikslas.*” (L. Lukoševičius, 2019 kovo 22 d.). Jis vykdo valdybos priimtus sprendimus, tad jis - procesų įgyvendintojas, transakcinis lyderis: „*Bet valdyba yra pas mus pagrindinis valdymo organas. Iš tokių inovacijų sudaryta ir jie yra atstovai, mūsų shareholder'iai. Nes yra daug ir tų akcininkų pas mus įmonėje tai yra naujų atstovų ir su jais suderinama pozicija. O aš tiesiog tai egzecut'inu.*” (L. Lukoševičius, 2019 kovo 22 d.) (žr. 5 pav.). Taip pat Lukas Lukoševičius pripažįsta, kad nėra nepakeičiamas ir jo komanda sugebėtų veikti be jo, nes visi procesai preciziškai suderinti, pagrindinius sprendimus priima valdyba.



TRANSKACINĖ
LYDERYSTĖ

5 pav. „Tableair” lyderystės modelis

Kadangi startuolis pasiekė pardavimų stadiją, šis lyderystės stilius padeda stabiliai augti ir tobulėti, puikiai suvaldyti organizacijos veiklą.

Strategija

Startuolis įsikūrė atsiradus problemai, kurią buvo norima išspręsti: „*Ir kadangi dešimt metų pradirbau ofisuose - pradėjo kaklą skaudėti. Ir tada supratau, kad yra toks dalykas kaip stovimas stalas.*” (L. Lukoševičius, 2019 kovo 22 d.). Tad įsikūrus aiškios strategijos nebuvo, tik buvo norima sukurti produktą, kuris išspręstų problemą. Tik susilaukus daug žiniasklaidos dėmesio pradėta mąstyti apie strategiją, kuri vėliau buvo suderinta su investuotojų interesais. Bėgant metams startuolio struktūra kito: „*Ir po to komandai augant tai labai, labai viskas keitėsi: jeigu taip žiūrint skirtingus metus, skirtingu etapu tai ir ta komandos struktūra. Ir kai auga tai visą laiką skiriasi.*” (L. Lukoševičius, 2019 kovo 22 d.). Šiuo metu struktūra įgavo aiškų pavidalą: „*Bet šiaip tai mes,*

man atrodo, labai kaip įmonė subrendome per tuos metus. Ir daug labiau... Daug metodiškiau viską darome. Ir tiesiog ne taip, kad yra chaosas kažkoks, bet yra kažkokia struktūra nusistovėjus šiočia tokia ir reik ją followint.” (L. Lukoševičius, 2019 kovo 22 d.). Šiuo metu startuolyje dirba 16 žmonių: trys aukštesnieji vadovai, turintys savo komandas. Tad organizacijoje vyrauja skėtinė struktūra.

Startuolio vizija: *„Ji truputį keičiasi, bet labai labai išlėto ir fundamentaliu lieka ta pati, tai... yra „Tableair‘as“ – kompanija, kuri kuria technologiją, padedančią žmonėms sąveikauti su ofisu. Tai čia toks sakykim, platus, bet jis nurodo direction. Mes nesismulkinam, kad mes čia mes geriausi, pagarba mums, ne. Mes esam įmonė, kuri kuria technologiją, kuri yra user experience, mes nesakome, kad čia mes evoliucionuojame labai stipriai, mes sakom, kad ateinam su technologija ir tokį kaip technologijų layer‘į uždedam ant viršaus, tada žmonių sąveikaujamas office pasidaro prasmingesnis.*” (L. Lukoševičius, 2019 kovo 22 d.). Nors ir veikia kintančioje aplinkoje, startuolis planuoja ateities perspektyvas: *„Mes turim viziją ir strategiją nuo dviejų iki trijų metų. Šiaip, sakykim, dviem yra, bet kaip visada būna, visada nusitęsia, tai mes taip rezervu užsidedam: tai sakom du – trys, du trys metai į priekį kažkur turim. Mes jau tada žinom, ką plius minus darysim, ten sakykim, pristatinėsim į tas parodas Europoj, kur kas du tris metus vyksta. Jau žinom, ką tenai pristatinėsim plius minus. Bet vistiek viskas gali keistis, bet tu negali sau leisti tos prabangos, nu negalvot apie tai.*” (L. Lukoševičius, 2019 kovo 22 d.).

Pagrindinis inovacijų iniciatorius - Lukas Lukoševičius. Tad inovacijos startuolyje vystomos iš viršaus į apačią, kai idėjos kyla pačiam lyderiui ir jis uždega savo komandą siekti užsibrėžtų tikslų. O prioritetingos strategijos kryptis nustato valdyba: *„Mes turim valdybą, su kuria pasitvirtiname prioritetingas sritis ir darom, dirbam į tą pusę.*” (L. Lukoševičius, 2019 kovo 22 d.). Tikėtina, kad valdyba startuoliui suteikė daug naudingų žinių, padėjo išaugti.

Tad „Tableair” strategiją lėmė valdyba, o ne inovacijų lyderis. Vis dėlto lyderis yra pagrindinis idėjų iniciatorius ir inovacijos organizacijoje vystomos „iš viršaus į apačią”. Pasirinkus tokią strategiją lyderiui svarbu sugebėti valdyti organizacinius procesus ir sukurti viziją, kuri vestų komandą į priekį. Taip pat inovacijų lyderis geba kurti scenarijus, turi režisūros kompetencijų, kurios tampa naudingos ir startuolio veikloje, kai reikia planuoti tolimesnius ėjimus į priekį.

Organizacijos kultūra ir pasitikėjimas

„Tableair” vertybės: *„Sąžiningas, kūrybingas... ir sąmoningas.*” (L. Lukoševičius, 2019 kovo 22 d.). Startuolyje svarbus sąžiningumas, etiškumas, kūrybingumas ir sąmoningumas, kas yra įrašyta į organizacijos kultūrą ir sutampa su „Tableair” filosofija. Komandos nariai dirba mėgstamą darbą: *„Yra šitas momentas, bet manau dauguma pas mus žmonių yra passionate apie tą. Toj srity, kur mes dirbam ir tai ir motyvuoja žmones.*” (L. Lukoševičius, 2019 kovo 22 d.). Tai savaime motyvuoja žmones ir kuria palankų klimatą inovacijų vystymui.

Pasitikėjimas komandoje labai svarbus, padeda veikti ir tobulėti pačiam lyderiui: *„Jo, pasitikėjimas turbūt labai svarbus, nes tu tada... Negalėsi... Nu žodžiu, tu dirbsi, tik galvosi, kad kažkas kažko nepadarys, tai tu tik pats nepasistengsi tiek, kiek galėtum.*” (L. Lukoševičius, 2019 kovo 22 d.). Taip pat pasitikėjimas padeda užtikrinti, kad darbai bus padaryti, o šiame startuolyje tai svarbu, nes jis vienija žmones dirbančius skirtingose srityse, atsakingus už skirtingus dalykus. Tad jei vienas neatlieka užduoties - stringa visa komanda.

Interviu metu buvo atskleista, kad inovacijų lyderis į komandą neša etiškumo, sąžiningumo filosofiją ir tuo pačiu nesąmoningai skatina pasitikėjimą komandoje. Taip pat pasitikėjimas jais lyderiui leidžia tobulėti asmeniškai, neužsiimant micro vadyba, kuri suvalgo daug laiko ir pastangų.

Tinklakūra

„Tableair” startuolis linkęs kurti tinklus: „*Nu mes šiaip dalyvaujam, ir į renginius vaikštom visokius.*” (L. Lukoševičius, 2019 kovo 22 d.). Taip pat naudotis turimais: „*Nu šiaip visi padėjo iš artimųjų kas ten ką galėjo. Ko paprašiau, tas tą ir padarydavo.*” (L. Lukoševičius, 2019 kovo 22 d.). Vis dėlto tinklai kuriami tik matant aiškia naudą: „*Labai priklauso iš tiesų, labai priklauso: jeigu tu gali... Nu partnerystė ne visada turi būt abipusiai naudinga ir jeigu taip yra, tai valio, ok, bet šiaip partnerystė... Tiesiog dėl partnerystės, tai aš tame prasmės nematau.*” (L. Lukoševičius, 2019 kovo 22 d.). Taip pat startuolis nėra likęs bendradarbiauti su konkurentais: „*Labai priklauso – kam tie partneriai reikalingi. Jeigu tai yra bendram kažkokio tai projekto darymui, tai akivaizdu, kad tai turėtų būti iš skirtingos srities, kad nebūtų konkuravimo tarpusavyje.*” (L. Lukoševičius, 2019 kovo 22 d.).

Inovacijų lyderis prieš kurdamas tinklus įsitikina šių ryšių svarba ir nauda startuoliui, kuriamai inovacijai, nėra linkęs jų nuolatos megzti, tačiau visada, atsiradus galimybei, jais pasinaudoja.

Kūrybiškumas ir žinių valdymas

Startuolyje kūrybiškumą inicijuoja inovacijų lyderis. Vis dėlto pripažįstama, kad tai svarbu kiekvienam komandos nariui, nes padeda rasti geriausius ir efektyviausius sprendimus kasdien išskylančioms problemoms spęsti: „*Labai labai svarbu, kad žmogus būtų kūrybiškas. Kad būtų problem solver'is, tai reiškia, kad nu, yra problema tai tu ją ir spęsk, vietoj to, kad tu ten, nu tau nesigauna.*” (L. Lukoševičius, 2019 kovo 22 d.). Tad komandoje svarbu, kad žmonės būtų savarankiški, patys gebėtų spręsti kylančias problemas ir netrikdytų lyderio dėl kiekvienos atsiradusios kliūtis.

„Tableair” suinteresuotas kurti žinias komandoje. Jos kuriamos mąstant, kaip galima patobulinti produktą, kad jis labiau atitiktų vartotojų poreikius: „*...pas savo klientus ar partnerius pamatyti būtų, kaip būtų galima kažką gal tobuliau, geriau daryti ir būtų.*” (L. Lukoševičius, 2019 kovo 22 d.). Taip pat inovacijų lyderis suinteresuotas ugdyti savo komandos narių žinias: „*Kiekvienas turi galimybę pasakyti, kurioje srityje norėtų tobulėti, ir mes tada žiūrim, kaip galim – kaip įmonė galėtų, padėti.*” (L. Lukoševičius, 2019 kovo 22 d.). Inovacijų lyderis linkęs investuoti į kompetencijas, kurias atsineša žmonės į komandą: „*O kitas dalykas - aišku susiasemlinom pasaulinio lygio inžinierių komandą, kuri turi daug patirties ir tą visą informacijos bagažą atsiverčia - nu kitaip tu ir neišmoksi. Kaip organizacija - turi tas kompetencijas atsinešt iš kažkur.*” (L. Lukoševičius, 2019 kovo 22 d.). Tad startuolyje žinios persiduoda iš lūpų į lūpas ir yra gaunamos iš išorės, vėliau pritaikomos organizacijoje ir pasidalinamos tarpusavyje.

Interviu metu buvo atskleista, kad tiek kūrybiškumas, tiek žinios kyla iš noro išspęsti kylančias problemas bei jas sprendžiant. Inovacijų lyderis skatina organizacijos narius mokintis, tobulėti ir būti savarankiškais kasdien išskylančių problemų sprendimuose.

Inovacijų lyderio portretas

„Tableair“ inovacijų lyderis turi daug patirties vartotojų poreikių supratime, tad yra empatiškas ir jautrus aplinkai: „*Iš tikrųjų tas visas dešimt metų, kur aš su soft‘u dirbau: mano pozicija buvo user interface design, user experience.*” (L. Lukoševičius, 2019 kovo 22 d.). Turi daug žinių ir kompetencijų, kurias pritaiko startuolio veikloje. Nevengia drąstiškų sprendimų, ypač susijusių su komandos narių kompetencijomis ir motyvacijos trūkumu: „*Tai atleidi ir viskas.*” , „*Jei yra pas tave nepakeičiamų žmonių, tai tu tą nepakeičiamą gali pakeisti su dviem pakeičiamais.*” (L. Lukoševičius, 2019 kovo 22 d.), „*Nu kaip čia: šaltais nervais žiūrint turi.*” (L. Lukoševičius, 2019 kovo 22 d.). Turi kompetencijų, padedančių modeliuoti ateitį: „*...režisūrą esu baigęs...*” (L. Lukoševičius, 2019 kovo 22 d.). Vertina sąžiningumą ir patriotizmą: „*Dėl to, kad ji nuoširdi, kad sako taip, kaip yra ir iš tos kartos, kuri kovojo už Lietuvos laisvę ir yra patriotė ir... Nežinau, man patinka jos užsidegimas, aistra ir taip toliau.*” (L. Lukoševičius, 2019 kovo 22 d.). Jam rūpi visuomeninės problemos: „*...kalba apie filosofinius reiškinius, apie socialoginius įvairiausių ir tokių challendžina dialogą su visuomene ir labai taip žmogiškai, suprantamai, intelektualiai įžiebta kažkokias tai diskusijas...*” (L. Lukoševičius, 2019 kovo 22 d.). Inovacijų lyderiui svarbu ugdyti sekėjų gebėjimus spręsti problemas ir veikti savarankiškai. Inovacijų lyderis atsirenka svarbiausias prioritetines sritis, veikia jose ir nesiblaško.

Inovacijų lyderio sėkmės receptas

„Tableair“ inovacijų lyderis naujai besikuriantiems startuoliams pataria veikti, nors ir dar neturi tobulo plano: „*Done is better than perfect*” (L. Lukoševičius, 2019 kovo 22 d.). Aiškiai pasiskirstyti atsakomybes: „*Tai, kad turi būti labai aiškus accountability*” (L. Lukoševičius, 2019 kovo 22 d.). Diegti gaunamas žinias į startuolio veiklą: „*Tai pačiam suprast tai ir po to įdiegti tą į kasdienį įmonės darbą.*” (L. Lukoševičius, 2019 kovo 22 d.). Startuolyje daryti tai, ką nori, realizuoti save: „*Tiesiog, nu tiesiog darai, ką nori. Tai va, kai pati pradžia būna, tu tiesiog darai, ką nori.*” (L. Lukoševičius, 2019 kovo 22 d.). Prasadėjus pardavimams reikia susikoncentruoti į klientų poreikius: „*Kada prasideda pardavimai tai tu turi klientų poreikius tenkint. Yra tada kai prasideda tie tokie darbiniai santykiai su darbuotojais tai tu turi ir tą visą reikalą tvarkyt.*” (L. Lukoševičius, 2019 kovo 22 d.).

Svarbiausia taisyklė: „*Tiesiog turi kažkuo tikėt, turi norėt tai padaryt, turi turėt to passion kažkiek tai. Ir kad turėt tą profit - tai imt ir daryt. Nes daug kas atidėlioja, kuria, analizuoja... Ir po to nieko nesigauna.*” (L. Lukoševičius, 2019 kovo 22 d.).

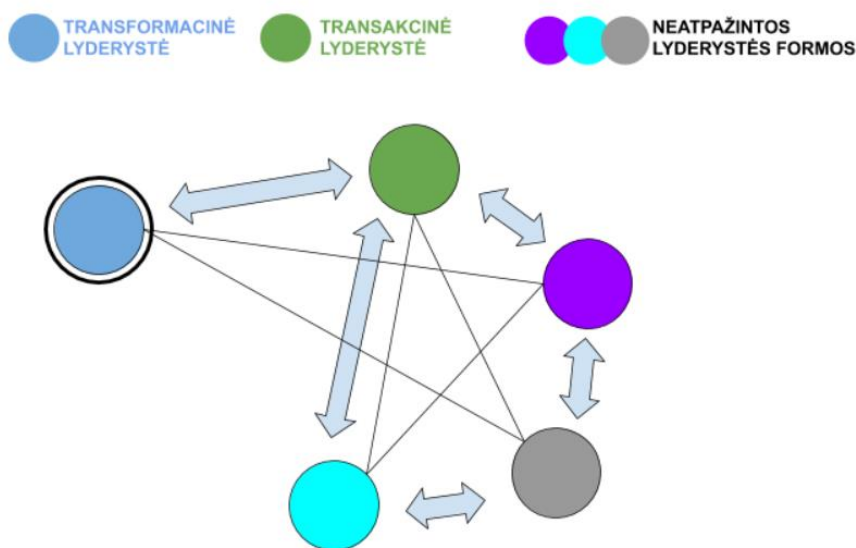
Tad kuriant technologines produkto inovacijas Lietuvos startuolių ekosistemoj, žengiant į pardavimų stadiją, reikia susikoncentruoti į veikimą, neužsistovėti vietoje, aiškiai išskirstyti užduotis komandos nariams, skatinti jų savirankiškumą ir tobulėjimą. Taip pat reikia mokėti pagauti galimybes, tinkamai pasinaudoti sukurtais tinklais, efektyviai planuoti laiką ir resursus bei, kai reikia, nebijoti pasielgti šaltakraujiškai ir priimti drąstiškus sprendimus.

5.2. „Unboxed” atvejis

„Unboxed” - marketingo platforma išaugusi iš startuolio, įsikūrusi Kaune. Keturių metų amžiaus, šiuo metu turi 10 darbuotojų. „Unboxed” - tai platforma, kurioje prekiniai ženklai gali įsigyti tikslinių vartotojų sukurtą turinį su jų produktu ar paslauga. Įmonė dirba su reklamos agentūromis ir prekiniais ženklais. Ši platforma buria „*micro-influencer'ius*” (mažuosius nuomonės formuotojus),

Lyderystė

Interviu buvo atskleista, kad startuolio įkūrėjas Tadas derina „laissez-faire” ir transformacinės lyderystės formas. „laissez-faire” lyderystė suteikia laisvę savo sekėjų saviraiškai: „*Tai turbūt pagrindinė ir kas labiausiai veikia - tai visiška laisvė.*” (J. Smailys, 2019 balandžio 05 d.). Vis dėlto Tadas kartais aktyviai įsitraukia į organizacijos veiklą, rodo didelę iniciatyvą, turi daug idėjų ir aiškia viziją. Šie bruožai būdingi transformacinei lyderystei. Tokiu periodu startuolio įkūrėjas daug dėmesio skiria komandos formavimui: „*Aš čia nežinau, ties kuo nubrėžti liniją tarp teambuilding'o ir motyvacijos?*” (J. Smailys, 2019 balandžio 05 d.) Vėliau atsitraukia ir leidžia veikti komandai, kuri turi pati rodyti iniciatyvą, mokintis ir tobulėti. Įdomu, kad interviuojamasis turi didelę įtaką inovacijų lyderio sprendimų priėmimui: „*Nes aš galiu dabar iš karto penkis dalykus pasakyti dėl ko aš jam, nu ne per dieną, bet prie kiekvienos progos, kaip pagalba aš jam. Jis kažko nedaro, ką jis turėtų daryti.*” (J. Smailys, 2019 balandžio 05 d.). Interviuojamasis išreikštomis vertybėmis - transakcinis lyderis, norintis visur matyti struktūrą ir tvarką. Tad galima spėti, kad startuolyje kartais veikia du lyderiai: transformacinis ir transakcinis, kurie veikdami drauge suvokia platesnį aplinkos paveikslą ir geba priimti tinkamiausius sprendimus. Tad šiame startuolyje veikia „full range leadership” modelis. „Unboxed” lyderystės modelį galėtų iliustruoti 7 paveikslėlis.



7 pav. „Unboxed” lyderystės modelis

Strategija

„Unboxed” strategija nuolat kinta, yra dinamiška ir keičiasi, prisitaiko prie aplinkos, tačiau visada išlaiko galutinę viziją: „*Vis tiek pakeičia business modelį, bet vis tiek yra, yra grubi idėja, kur norim atsidurt po penkių metų.*” (J. Smailys, 2019 balandžio 05 d.). Pokyčių iniciatorius - startuolio įkūrėjas. Jis nuolatos domisi pasaulio tendencijomis, rinkos pokyčiais, gerosiomis praktikomis ir nori viską išbandyti startuolio veikloje.

Organizacijos kultūra ir pasitikėjimas

Trys žodžiai apibūdinantys „Unboxed”: „*Kolektyvas, dinamika... Tadas.*” (J. Smailys, 2019 balandžio 05 d.). Tad startuolyje vyrauja stipri bendruomenė, komanda, kuri gerai sutaria, yra labai

dinamiška ir lanksti. Jonas Smailys pripažįsta, kad ne kiekvienas sugebėtų ilgai išdirbti šiame startuolyje, nes viskas nuolat keičiasi, reikia nuolat mokintis ir judėti į priekį.

Kitas labai svarbus aspektas, apibūdinantis „Unboxed“ kultūrą - laisvė. Kiekvienas žmogus, esantis jų komandoje turi visišką saviraiškos laisvę, o siūlomos idėjos dažniau įgyvendinamos, nei atmetamos. Organizacijos kultūra labai gyvybinga, nes prie jos formavimo prisideda kiekvienas.

Pasitikėjimas ypatingai svarbi kultūros sudedamoji dalis: „*Am, pas mus yra labai atviras kolektyvas, iš to aš žinau, kad mes jauni esam.*” (J. Smailys, 2019 balandžio 05 d.) . Startuolio įkūrėjas pasitiki savo komanda ir tą atvirumo, pasitikėjimo gyslą įterpia į organizacijos kultūrą. Žinoma, galbūt pasitikėjimas komanda lėmė lyderio noras savarankiškai atsirinkti ir susiformuoti tobulą komandą.

Tinklakūra

Tinkas „Unboxed“ viduje gyvybingas ir išvystytas. Tai lemia gerai tarpusavyje sutarianti komanda. Taip pat pati „Unboxed“ veikla formuoja aplink save labai platų, visą pasaulį aprėpantį tinklą. Startuolio įkūrėjas linkęs užmegzti pažintis ir kurti tinklus: „*Tai jisai tuo pačiu yra visiškai atviras žmogus, negu aš. Jisai yra tas relationship builder'is iš esmės. Jis gali su viskuo ten pašnekėt.*” (J. Smailys, 2019 balandžio 05 d.). Jonas Smailys pripažįsta, kad sukurti ryšiai užtikrina tolimesnę startuolio sėkmę: „*Nu ta prasme, mes ten esam tikrai neblogoj situacijoj, pas mus ten nėra klausimas ar tas start-up'as žlugs, ar ne. Mes turim tuos partnerius. Dabar dar nėra patys geriausi laikai, bet paskui mes esam gerantuoti. Esam įrodę savo vertę tarp client'ų, portfolio platų turim, ne per vieną šalį.*” (J. Smailys, 2019 balandžio 05 d.)

„Unboxed“ inovacijų lyderio kuriami tinklai sukuria gelbėjimosi ratą: sukurti tinklai gali padėti išlikti.

Kūrybiškumas ir žinių valdymas

Kūrybiškumas „Unboxed“ inicijuojamas iš dviejų pusių: komandos ir inovacijų lyderio. Komandos nariai turi visišką laisvę, veikia pasitikėjimo kupiną aplinką, tad jiems kyla daug idėjų, kurios gali būti pritaikytos startuolio veikloje. Inovacijų lyderis idėjas atneša iš smalsumo, domėjimosi aplinka ir noro išspęsti kylančias problemas.

„Unboxed“ inovacijų lyderį galima apibūdinti kūrybingu lyderiu, kuris kartu savo drąsiomis idėjomis skatina ir sekėjus reikštis, kurti, realizuoti save.

Inovacijų lyderio portretas

„Unboxed” inovacijų lyderis kompetetingas ir antrepreneriškas, turintis patirtis iš prieš tai išvystytų verslų. Jam labai svarbi komanda ir žmonės, kurie jai priklauso - jis kiekvieną atsirenka asmeniškai. Nuolat ieško ir atranda netikėtas galimybes, net probleminėse situacijose: „*Didelė dalis cashflow užlūžo, ir Tadas gavo puikią galimybę išsistestuot savo vieną idėją, kurios norėjo prieš tūkstantį metų.*” (J. Smailys, 2019 balandžio 05 d.). Mėgsta rizikuoti ir išbandyt net pačius beprotiškiausius sumanymus, spontaniškas: „*Jisai iš tų žmonių tipo: o, susapnavau kažką - davai, imam - darom iš karto.*” (J. Smailys, 2019 balandžio 05 d.). Užsispyręs: „*Aišku problema yra, kad prieš jį ginčą tikrai yra žiauriai sunku laimėt, bet čia nėra blogas dalykas.*” (J. Smailys, 2019 balandžio 05 d.). Labai smalsus ir myli savo veiklą: „*Nu jis myli tą client'ą, myli tą produktą, jis yra užsihipenęs ir jisai visą laiką domisi. Nu kito tokio nėra. Aš turbūt antras, kuris daugiausia domisi ir nu ten nesulyginama su juo.*” (J. Smailys, 2019 balandžio 05 d.). Mėgsta bendrauti su žmonėmis, kurti tinklus, nešti į komandą pasitikėjimą ir atvirą bendravimą.

5.3. „Lygio” atvejis

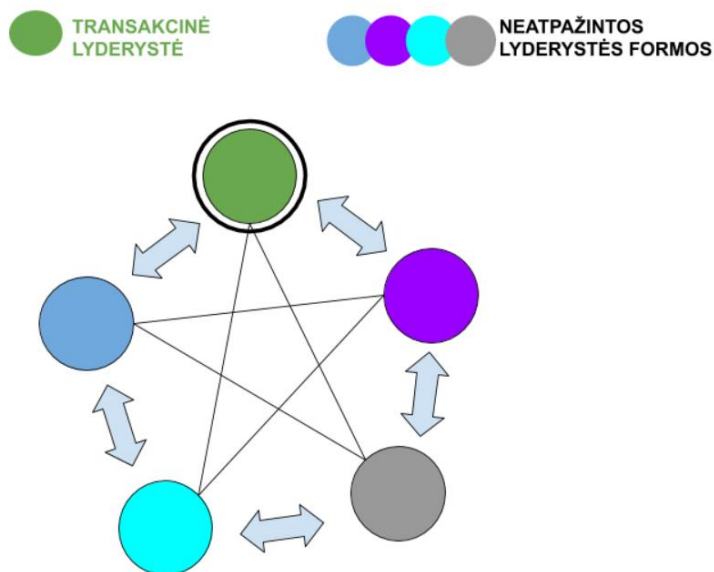
„Lygio” - visiškai jaunas Kauno technologijos universiteto „Santakos slėnyje“ įsikūręs startuolis. Startuolį prieš metus įkūrė Martynas Petkevičius kartu su savo draugais. Startuolio komandą šiuo metu sudaro keturi žmonės. Startuolis užsiima technologinės ir programinės įrangos kūrimu. Šiuo metu vysto projektą - šildančias pirštines, skirtas moterims, kurių rankos šąla. Šis projektas susilaukė dėmesio renginyje „Technorama” - užėmė trečiąją vietą. Startuolis dalyvauja įvairiuose projektuose ir renginiuose, konkursuose. „Kauno mokslo ir technologijų parko inovatyviausių produktų apdovanojimuose” laimėjo trečiąją vietą, neseniai sudalyvavo „YIT health” organizuojamame „Best jump starter 2019” projekte ir susilaukė gan daug dėmesio.

Dėl interviu buvo susitarta prieš savaitę, elektroniniu paštu. Intervuojamasis - Martynas Petkevičius, startuolio „Lygio” įkūrėjas. Interviu įvyko 2019 m. balandžio 19 dieną Kauno technologijos universiteto „Santakos slėnyje“. Interviu trukmė - 36 min..

Interviu metu Martynas Petkevičius interviuojamas kaip inovacijų lyderis. Per pasirinktas dimensijas buvo stengiamasi išžvelgti, kokie lyderystės aspektai atsiskleidžia startuolio veikloje ir kaip tai lemia sėkmingą startuolio vystymą, kas lemia pripažinimą ir matomumą Lietuvos startuolių jūroje.

Interviu metu pašnekovas susikoncentravo į tinklakūros dimensiją. Galima spėti, kad šiuo metu startuoliui ypatingai svarbūs ryšiai, pažintys, kurios padėtų plėtoti veiklą, pasiekti trūkstamus resursus.

Interviu žodžių debesyje (žr. 8 pav.) be dažnai vartojamų žodžių išryškėja raktiniai: nežinau, komandos, partnerių, žmonių, padeda, autoritetai, pavyzdžiui. Galima spėti, kad startuolis pačioje gyvavimo pradžioje nežino, koks kelias tinkamiausias, ieško pavyzdžių, autoritetų, kurie padėtų susigaudyti, parodytų, kuriuo keliu verta žengti toliau. Tampa svarbi tinklakūra, ryšiai, partneriai bei pati komanda, kuri svarbiausia startuolio judėjimui pirmyn. Taip pat neužmiršta žmonių nuomonė, poreikiai: ar jiems reikia startuolio kuriamos inovacijos.



9 pav. „Lygio” lyderystės modelis

Strategija

„Lygio” neturi aiškios vizijos ir strategijos, kur juda, ji nuolat kinta: *„Kad ir turim planą, neabejoju, kad po dar trijų mėnesių jisai bus visai kitoks. Tai sakčiau jo, neaiški vizija...”* (M. Petkevičius, 2019 balandžio 19 d.). Šiuo metu jie užsiima ir kita veikla, kad gautų finansų vystomai inovacijai: *„Užsiimame inžinerine veikla, tai yra užsakymai elektronikos produktų, taip pat programavimo projektų...”* (M. Petkevičius, 2019 balandžio 19 d.). Tad startuolis neturi aiškios strategijos, vysto inovaciją, stengiasi būti pastebėtas, semiasi žinių ir mokosi.

Startuolyje idėjos vystomos „iš apačios į viršų”, idėjos kyla iš komandos, bet ne inovacijų lyderio pusės, jis tik iniciatorius.

Organizacijos kultūra ir pasitikėjimas

„Lygio” linkęs dalyvauti konkursuose ir renginiuose, tai padeda sustiprinti laiko pojūtį tarp komandos narių: *„Kad vienas daugiau dirba, kitas mažiau, kitas - stabdo viską. Tai nežinau. Konkrečiai šituos išspręsti padeda, tiesą sakant, terminai, kurie atsiranda su visokiais konkursais, renginiais ir panašiai... Ar artėjančiu žiemos sezonu...”* (M. Petkevičius, 2019 balandžio 19 d.). Startuolio komanda pažįstama iš anksčiau, tad visi draugiškai sutaria, organizuoja bendras veiklas: *„Bendri pasibuvimai, stalo žaidimų vakarai...”* (M. Petkevičius, 2019 balandžio 19 d.). Organizacinėje kultūroje vyrauja lankstumas: *„Stengiamės lankščiai tiesiog žiūrėti į tai, nes nėra čia ko dar kolkas.”* (M. Petkevičius, 2019 balandžio 19 d.).

Taip pat organizacinėje kultūroje labai svarbus kompetencijų ugdymas. Kompetencijos buvo įvardintos, kaip organizacijos vertybės: *„Iš tikro ir pardavimų gebėjimai komandai... Žiauriai svarbu... A... Ko mum gal stinga. Tas toks, žinot, tas toks vadybininkiškumas: ten kur eini, šneki su visais, tenai toks ekstravertiškumas. A... Na komandos pačios susidirbimas labai svarbu, kad...”* (M. Petkevičius, 2019 balandžio 19 d.).

Pasitikėjimas komandoje natūralios prigimties dėl draugiškų santykių. Dėl vyraujančio pasitikėjimo komandoje startuolis nevengia pasitikėti ir išorės partneriais: „*Visko ten patys nedarom... Ten nuo pakuočių gamybos iki susiuvimo... A... Kaip sakant - perkam paslaugas, tai be abejo svarbu pasitikėti... Trečiomis šalimis.*” (M. Petkevičius, 2019 balandžio 19 d.).

Inovacijų lyderiui ankstyvoje startuolio veikloje svarbus kompetencijų ugdymas ir ryšių mezgimas su išoriniais partneriais. Visa tai inovacijų lyderis integruoja į organizacinę kultūrą.

Tinklakūra

Vidinis „Lygio” tinklas labai stiprus, vyrauja daugiafunkciai ryšiai: „*Buvo grupelė žmonių, pažįstamų, kurie nutarė... Nutarėme drauge daryti kažką... Ir tiesiog, kad būtų smagiau, kad galėtume pirkti dalykus ir, kad galėtume kažkur juos sukišti, investuoti, sudėti, kad galėtume išsinuomuoti, konkursuose dalyvauti - įsteigėme įmonę.*”. Inovacijų lyderis į išorinių tinklų formavimą žiūri pozityviai: „*Visų pirma - tai naudingiausių tinklų žmonių, su kuriais galim pasitarti, su kuriais galim kažkokių kontaktų gauti naujų...*” (M. Petkevičius, 2019 balandžio 19 d.). Tinklus kurti padeda dalyvavimas renginiuose, konkursuose bei startuolio vieta - KTU „Santakos slėnis”, kuriame jie mezga ryšius su šalia esančiomis įmonėmis, startuoliais. Vis dėlto pripažįstama, kad tinklai turėtų nešti naudą: „*Tai manau, kad nereikia daug partnerių, reikia tiesiog labai glaudžių ir naudingų abipusiai.*” (M. Petkevičius, 2019 balandžio 19 d.).

Kūrybiškumas ir žinių valdymas

Galima spėti, kad pačiam inovacijų lyderiui kūrybiškumo trūksta ir jis nežino, kaip jį ugdyti: „*Jo, neįsivaizduoju, manau mokslas neatrado būdų, kaip ugdyti kūrybiškumą.*” (M. Petkevičius, 2019 balandžio 19 d.). Jam svarbiau kitos kompetencijos: „*Pirma - inžineriniai gebėjimai. Neįsivaizduoju, ką galima padaryt be jų.*” (M. Petkevičius, 2019 balandžio 19 d.). Vis dėlto pasitikima komandos narių kūrybiškumu: „*Kad vat, komanda, kuri pasiūlo daug fainų idėjų. Pavyzdžiui tos pirštinės - tikrai ne mano buvo. Taipogi kiti projektai, kuriuos darome yra atėję iš ankstesnių darbdavių, tarkim kitų komandos narių, tai jo, komanda labai pilna idėjų.*” (M. Petkevičius, 2019 balandžio 19 d.). Pripažįstama, kad kiekvienas komandos narys specializuojasi savo srityje, tačiau dalinasi žiniomis ir tobulėja ir kitose srityse: „*Be abejo visi specializuojasi ir visa kita, kitaip būtų labai nepraktiška... Bet...Būtent! Kad tobulėja iš visų sričių žmonės.*”, „*Išmoksta tiek, kad turėtų bendrą supratimą.*” (M. Petkevičius, 2019 balandžio 19 d.). Taip vystosi komandos narių kūrybiškumas.

Tad „Lygio” inovacijų lyderis nepasižymi kūrybiškumu, tačiau nesąmoningai užtikrina jo vystymuisi reikalingas sąlygas, žinių srautą.

Inovacijų lyderio portretas

„Lygio” inovacijų lyderis antrepreneriškas, turintis tam reikalingų kompetencijų: „*Ir nuo iškart pabaigtų studijų kūrčiau aš asmeniškai startuolius.*” (M. Petkevičius, 2019 balandžio 19 d.). Pripažįstama, kad turima patirtis ir ryšiai padeda startuolio vystymui: „*Kažkiek galbūt ta patirtis padeda, to naivumo mažiau, galbūt taip pragmatiškiau žiūrime į tą avantiūrą naują... Tai tiesiog, vat - ryšiai ir patirtis šiek tiek.*” (M. Petkevičius, 2019 balandžio 19 d.). Linkęs megzti naudingus ryšius konkursų, renginių metu bei ugdyti komandos kompetencijas, pats tobulėti.

„Lygio” inovacijų lyderiui svarbu išsiskirti ir atrasti savitą startuolio kelią: „...iš tikro tokia labai kontraversiška ir keista asmenybė...”, „Kiekvienas atvėjis labai unikalus... Dėl to ir tie patarimai beverčiai.” (M. Petkevičius, 2019 balandžio 19 d.). Taip pat interviu metu atsiskleidė meilė savo veiklai, kuriamoms technologijoms.

Inovacijų lyderio sėkmės receptas

Į startuolį suburti pažįstamą komandą: „Ir manau, kad labai svarbu, kad būtų jau pažįstama komanda. Sunku įsivaizduoti, kaip galima jau prijungti kažką prie projekto, į komandos narį, manau labai sudėtinga, nes tas žmogų turi pažinot labai ilgai... Tai jo, tai mūsų atveju buvo viskas labai paprasta, nes mes visi buvom draugai.” (M. Petkevičius, 2019 balandžio 19 d.). Dirbti su bendraminčiais: „Visos didžiausios turbūt kompanijos atsiranda nuo bendraminčių, nes vienam labai daug darbo žmogui.” (M. Petkevičius, 2019 balandžio 19 d.). Įdėti daug pastangų ir darbo: „O startuoliui, jam labai daug reikia pastangų ir darbo įdėti... Tai veiksnyb būtų kažkokia atsiradusi galimybė koncentruotis į tai...” (M. Petkevičius, 2019 balandžio 19 d.). Sekti lietuviškų startuolių sėkmės istorijas: „...tuo tarpu kai matai pavyzdį visai greta... A... Tai daug labiau įkvepia, nes tu žinai, kad reiškias ir tu gali.” (M. Petkevičius, 2019 balandžio 19 d.). Nekreipti dėmesio į patarimus ir ieškoti savojo kelio: „Patarčiau nekreipti dėmesio į jokių verslo patarimus...” (M. Petkevičius, 2019 balandžio 19 d.). Bei imtis veiksmų: „Patarčiau: imti ir daryti, kuo greičiau padaryti, paimit, pabandyt parduot...” (M. Petkevičius, 2019 balandžio 19 d.).

Tad kuriant technologines produkto inovacijas Lietuvos startuolių ekosistemoj, pačioje pradžioje, kuriant produktą inovacijų lyderiui reiktų susikoncentruoti į tinklų kūrimą, ryšių mezgimą bei kompetencijų ugdymą. Geriausia susiburti draugų komandą, kad komandos formavimo klausimai neužgoštų inovacijos vystymo proceso. Skirti daug laiko startuoliui ir stengtis kuo greičiau veikti, nestovėti vietoje ir įgyvendinti idėjas. Nekreipti daug dėmesio į patarimus, ieškoti savo kelio.

5.4. „Fidens” atvejis

„Fidens” - Kauno technologijos universiteto „Santakos” slėnyje įsikūręs startuolis. Startuolį prieš keturis metus įkūrė Mantas Venslauskas. Kuriama inovacija: „ViLim Ball” įrenginys, skirtas sumažinti sąstingį, sergantiems reumatoidiniu artritu bei rankų drebėjimą, sergantiems esensialiniu tremoru ir parkinsono liga. Startuolis susilaukė daug žiniasklaidos dėmesio, dalyvavo konkursuose, kur buvo pastebėti ir apdovanoti: „Zambon” akceleravimo programos 2-3 vietos laimėtojai, „European Youth Award 2018” – I vieta „Fostering health” kategorijoje, Kauno augančio verslo apdovanojimų „K.A.V.A. 2018“ nominacijos „Kauno startuolis” nugalėtojai, KTU rektoriaus apdovanojimas „Už perspektyviausią ir inovatyviausią verslo modelį“, „Kauno įmonių inovatyviausių produktų rinkimai 2017” – II vieta, „IT Health” konkurso „Geriausia idėja/verslo planas sveikatos sektoriuje” – I vieta. Tad startuolis labai perspektyvus ir drąsiai žengia į sveikatos paslaugų sektoriaus rinką.

Dėl interviu buvo susitarta prieš savaitę, elektroniniu paštu. Intervuojamasis - Mantas Venslauskas, startuolio „Fidens” įkūrėjas. Interviu įvyko 2019 m. balandžio 23 dieną Kauno technologijos universiteto „Santakos slėnyje“. Interviu trukmė - 36 min..

Interviu metu Mantas Venslauskas interviuojamas kaip inovacijų lyderis. Per pasirinktas dimensijas buvo stengiamasi išvelgti, kokie lyderystės aspektai atsiskleidžia startuolio veikloje ir kaip tai lemia sėkmingą startuolio vystymą, kas lemia pripažinimą ir matomumą Lietuvos startuolių ekosistemoje.



10 pav. „Fidens” lyderio žodžių debesis (iš „MAXQDA”)

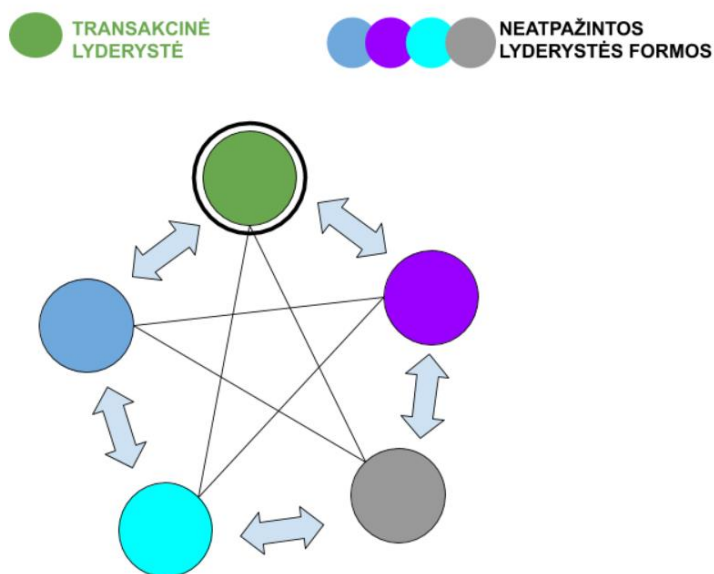
Interviu metu pašnekovas susikoncentravo į asmenybės dimensiją. Atsiskleidė inovacijų lyderio asmenybė.

Interviu žodžių debesyje (žr. 10 pav.) be dažnai kalboje vartojamų žodžių galima išskirti raktinius, kurie apibūdintų interviu esmę. Tai - laikas, atvejis, prasmė, dabar, panašiai. Galima spėti, kad pašnekovui svarbus laikas, jo prasmingas panaudojimas, veikimas čia ir dabar bei tinkamo kelio paieškos, lyginimasis su kitais startuoliais.

Lyderystė

„Fidens” inovacijų lyderis jaučiasi kaip komandos dalis, tačiau nėra pačiu reišmingiausias startuolyje: „Aš manau, kad nepakeičiamų nėra apskritai žmonių...” (M. Venslauskas, 2019 balandžio 23 d.). Tai sufliaruoja, kad startuolyje vyrauja pasidalintoji lyderystė ir kiekvienas komandos narys yra tam tikras lyderis, kurie sąveikauja tarpusavyje ir kartu priima sprendimus: „Pasitariant, aišku - iškeliant problemą, ją išdiskutuojant, išdiskutuojant alternatyvius sprendimus ir nusprendžiant diskusijos būdu...” (M. Venslauskas, 2019 balandžio 23 d.) (žr. 11 pav.).

Tad „Fidens” startuolyje nėra vieno lyderio. Startuolio komandą sudaro 4 žmonės, tad jie geba tarpusavyje priimti bendrus sprendimus, nėra hierarchijos. Toks lyderystės modelis suteikia saviraiškos laisvę.



11 pav. „Fidens” lyderystės modelis

Strategija

Startuolis koncentruojasi į dabartį ir po žingsnį vykdo strateginius ėjimus: „*Tai, žinokit, pas mus vis dar yra tas kūrimas, sakykim. Nes ten tie sertifikavimai visokie ir panašiai - gana ilgas procesas. O pardavimai, tai labiau... Aš pats esu atsakingas. Kolegos tai minimaliai tiktai pagelbėja. Bet... Kad kažkas pasikeistų labai, kolkas tai ne. Bet dar sakau, mes taip nėra, kad dar perėjom grynai į tą tokį serijinį pardavimą, kur tik ten orientuojamės. Tas bus vėlesnė stadijoj.*”, „*Dabar tai taip, dabar visiškai taip, nes sakau - pagrindinis uždavinys yra sertifikavimas kaip medicininio produkto... Vėliau - plėtra. Pradžiai Europos sąjungoj, po to - toliau.*” (M. Venslauskas, 2019 balandžio 23 d.). Startuolis stengiasi naudojant ribotus resursus išlikti: „*Mažam, ribotam, prisitaikyt prie įvairiausių procesų aplinkos, tuos pačius finansus visą laiką planuoti, kad jie išlaikytų tave, kaip sakant - vandeny plūduriuojantį ir panašiai.*” (M. Venslauskas, 2019 balandžio 23 d.). Startuoliui svarbi aplinka, skatinanti vystyti inovacijas, pasinaudoti atsirandančiomis galimybėmis: „*Kad bendra terpė būtų palanki... Ir joje būtų tų sprendimų, nes jeigu jinai bus visiškai be jokių inovacijų ir nebus jokių priemonių, nieko, tai manau, tada sudėtinga būtų. Ta prasme nebūtų palanki terpė sklaidai. Ir... Plėtrai inovacijų.*” (M. Venslauskas, 2019 balandžio 23 d.).

Tad inovacijų lyderis veikia čia ir dabar, pasinaudoja aplinkoje atsirandančiomis galimybėmis ir stengiasi sėkmingai, nuosekliai vystyti inovaciją.

Organizacijos kultūra ir pasitikėjimas

Organizacijos kultūroje vyrauja lankstumas užsispyrimas ir inovatyvumas. Komandoje draugiški santykiai, nevengiama kartu užsiimti bendromis veiklomis, pramogauti: „*Stengiamės kažkaip tai įtraukti ir tų bendrų pomėgių, į bendrą veiklą, ne tik darbinę ta prasme, bet ir laisvalaikio. Kartu nueit pavalgyt, pasportuoti... Kažkokias kitokias veiklas, laisvalaikį, vieną, kitą savaitgalį išeiti kažkur tai kitur.*” (M. Venslauskas, 2019 balandžio 23 d.). Inovacijų lyderis stebisi savo komandos narių iniciatyvumu ir užsidegimu: „*Nes ten toks visai neįpareigojantis projektas buvo ir tikrai parodė labai daug noro, daug susidomėjimo...*” (M. Venslauskas, 2019 balandžio 23 d.). Taip pat startuoliui svarbus tvarumas, ilgaamžiškumas: „*...tu turi galvot ne apie trumpalaikius kažkokius*

sprendimus ir rezultatus - apie ilgalaikius. Tai... To tvarumo norisi labai daug ir norisi ir pačiam startuoliui, kad jo būtų daug...” (M. Venslauskas, 2019 balandžio 23 d.).

Komandoje vyrauja pasitikėjimas, nes visi labai gerai vieni kitus pažįsta: *„Labai stipriai ten kažkur kažką tai, tai kai jau pažįsti tai niekad nebus jau tavęs taip, kad labai nustebintų, bet visą laiką galima sakyti pasiekia tuos tikslus, kuriuos nusimatom...”* (M. Venslauskas, 2019 balandžio 23 d.). Kadangi startuolyje vyrauja pasitikėjimas, startuoliui nesudėtinga būti lansčiam, nes pasitiki savo komandos nariais: *„Kai tu pasitiki tai tu žinai, kad jisai betkoku atveju tą užduotį padarys ir... Žymiai paprasčiau ir planuoti ir... Plius pasitikėdamas tu gali komunikuoti viduj ir lengviau viską planuoti, nu nes... Jeigu tuo žmogum pasitiki, tai gali paprasčiau ir visu procesu pasitikėt labiau tada.”* (M. Venslauskas, 2019 balandžio 23 d.).

Tinklakūra

Startuolio komanda susiformavo iš netikėtai atsiradusių pažinčių ir toliau rutuliojosi jos vystymas kuriant tinklus: *„Pamačiau, kad kompetetingi žmonės, visa kita. Tai kartu pradėjom dirbti. Ir po šiai dienai dar dirbam kartu... O kitus žmones atsirado... Realiai šiek tiek iš universiteto, per universiteto pažintis įvairias ir per, per investuotojus papildomai. Tai va.”* (M. Venslauskas, 2019 balandžio 23 d.). Pasitikėjimas leidžia pasisamdyti žmones, kurie dirba nuotoliniu būdu: *„Tai jie turi konkrečias užduotis, už konkrečias užduotis mokamas atlygis ir panašiai, tai iš tos pusės - žymiai paprasčiau ir yra valdyti. Ir žmonės aišku atitinkamai yra tokie, kad su jais nėra sunku dirbti.”* (M. Venslauskas, 2019 balandžio 23 d.). Tinklai padeda formuoti ryšius, kuriais atkeliauja reikalingi resursai: *„Labai priklauso nuo to, kokioj srity, bet beveik visą laiką kažkaip per vieną, ar kitą asmenį visą laiką pavyksta rasti, kai reikia kokios pagalbos, ar... Kompetencijų kažkokių jei trūkumas yra, ar... Įvairiausios dokumentacijos, ar... Ten medicininiai klausimai ir panašiai... Tai... Nelabai net svarbu, kokioj srity, bet nu, manau, kad gana nesunku, visais klausimais beveik randam atsakymus per pažįstamus.”* (M. Venslauskas, 2019 balandžio 23 d.). Vis dėto pripažįstama, kad tinklus vystyti reikia atsakingai, atsižvelgiant į jų naudą: *„Tai geriau gal keli patikimi, turbūt svarbiau yra.”* (M. Venslauskas, 2019 balandžio 23 d.).

„Fidens” inovacijų lyderis yra linkęs formuoti tinklus, kurie į startuolį pritraukia reikiamų žinių ir resursų, padeda greičiau veikti.

Kūrybiškumas ir žinių valdymas

Startuolyje idėjos gimsta komandoje, diskutuojant tarpusavyje: *„Tada diskutuojant tai ir vystos, rutuliojas tos idėjos tai vat taip ir gimsta.”* (M. Venslauskas, 2019 balandžio 23 d.). Kūrybiškumas padeda sumąstyti, kaip galėtų būti efektyviausiai panaudoti resursai ir kokie galėtų būti ateities scenarijai: *„Tai didžiąja dalimi čiut ne pagrindas yra pats, nes kaip ir sakau - daug yra įvairiausių sprendimų, kur net ir plus ir tam pačiam startuoliui, kai tau reikia kaikuriais atvejais su ribotu biudžetu... Beveik visais atvejais - su ribotu biudžetu rast kažkokius sprendimus, tai... Visada reikia kūrybiškai pasižiūrėti į tai. Ir... Kad ir tą patį nušlifuoti. Ir vienintelį, ką gamini. Vis tiek turi žiūrėti labai maksimaliai kūrybiškai, apgalvoti įvairiausius senarius, kad išliktum konkurencingas. Negali eiti, kad tiesiog tenai, kad pirmas pasitaikęs sprendimas ir tau yra tinkamas ir panašiai... Tai jis toks... Privalomas dalykas šitam procese.”* (M. Venslauskas, 2019 balandžio 23 d.).

Startuolio komanda kompetetinga, gebanti kurti žinias: *„Bet kadangi pas mus ta komanda tokia, sakykim... Kompetetinga su savo veiklom, savo užduotim, savo patirtim... A... Kažkaip dideliu*

problemų gal su jos valdymu nėra, nes nėra problemos su kažkokiom tai atsisakymu atlikt užduotis ar dar kažką tai.”, „*O šiaip jo, nu visą laiką, visą laiką mokosi, nuolat dirba, tobulėja, tai... Labai stipriai ten kažkur kažką tai, tai kai jau pažįsti tai niekad nebus jau tavęs taip, kad labai nustebintų, bet visą laiką galima sakyti pasiekia tuos tikslus, kuriuos nusimatom... Vienaip ar kitaip, tai... Tikrai patenkintas esu tuo.*” (M. Venslauskas, 2019 balandžio 23 d.). Tobulėjimą lemia inovacijos vystymas: „*Be mokymosi, tai net neįmanoma yra, tai realiai tu turi augti kartu su produktu ir pagal tai, koks yra poreikis jį realizuojant.*” (M. Venslauskas, 2019 balandžio 23 d.).

Tiek kūrybiškumas, tiek žinių valdymas startuolyje tiesiogiai siejasi su komandos veikla, inovacijų lyderis veikia kaip komandos dalis kartu mokosi, tobulėja ir bando atrasti kūrybiškus sprendimus, kurie prisidėtų prie inovacijų vystymo.

Inovacijų lyderio portretas

„Fidens” inovacijų lyderis antrepreneriška asmenybė, kuriam rūpi mokslo realizacija: „*Na, kad startuolį konkrečiai - tai nebuvo taip, kad svajočiau... Tiesiog... M... Verslas aišku gal labiau, tas vat buvo - potraukis. Bet ir priedo to mokslo komercializavimas. Sakykim taip.*” (M. Venslauskas, 2019 balandžio 23 d.). Lankstus ir užsispyręs: „*Aš manau, lankstumas turbūt, nes dažnai jo prireikia ir, ir, ir... Tikrai turiu tokią savybę. Užsispyrimas, jeigu čia iš tokių savybių.*” (M. Venslauskas, 2019 balandžio 23 d.). Smalsus: „*Galbūt toks polinkis į inovacijas turbūt. Ta prasme, nežinau, kaip išreikšti, tą, bet įdomu viskas, kas yra nauja, kas yra... Kas, kas, kas... Kažkas, ko nebuvo anksčiau, kažkaip kitaip pateikta ir panašiai.*” (M. Venslauskas, 2019 balandžio 23 d.). Sugeba gaudyti galimybes: „*Buvo galimybė pasinaudoti... Ten aišku ir tam tikrų kompetencijų pritraukimas, pirkimus ten kelis galėjom pasidaryti, kas leido prototipus firmos susikurti, tai...*” (M. Venslauskas, 2019 balandžio 23 d.). Optimistas: „*Nu visos problemos yra išsprendžiamos aš manau. Nežinau, kažko tokio tikrai neatsirado...*” (M. Venslauskas, 2019 balandžio 23 d.). Mėgsta mokintis ir tobulėti: „*Iš vieno bandai viena pasiimti, iš kito - kitą, iš trečio - trečią.*” (M. Venslauskas, 2019 balandžio 23 d.). Vertina laiką ir linkęs planuoti: „*Aš taip stengiuosi planuoti, kad visur užtektų to laiko,...*” (M. Venslauskas, 2019 balandžio 23 d.). Empatiškas: „*Ir vis palaikyt ryšį su potencialiais klientais savo.*” (M. Venslauskas, 2019 balandžio 23 d.).

Inovacijų lyderio sėkmės receptas

Mokėti įtikinti, kad tavo inovacija turi potencialą: „*Tai sudėtingiausia jį įtikinti ir parodyti, kad tavo sprendimas veikia.*” (M. Venslauskas, 2019 balandžio 23 d.). Kuo greičiau veikti, išbandyti savo idėją ir tik tada, jei ji veikia, į ją investuoti daugiau resursų bei nepamiršti žmonių, kurie naudosis inovacija: „*Sėkmės formulės tikrai nėra. Bet reikia kaip įmanoma greičiau išbandyti savo idėją... Am.. Pradžiai, aišku, pasižiūrėti, ar jinai tikrai bus validi, kas šiuo metu egzistuoja. Numatyti, bent jau kažkiek poreikį. Ir tada kiek įmanoma greičiau ją pabandyti... Minimaliais resursais. Tai čia esminis dalykas. Jeigu veikia - tada burt komandą ir vystyti. Ir vis palaikyt ryšį su potencialiais klientais savo.*” (M. Venslauskas, 2019 balandžio 23 d.).

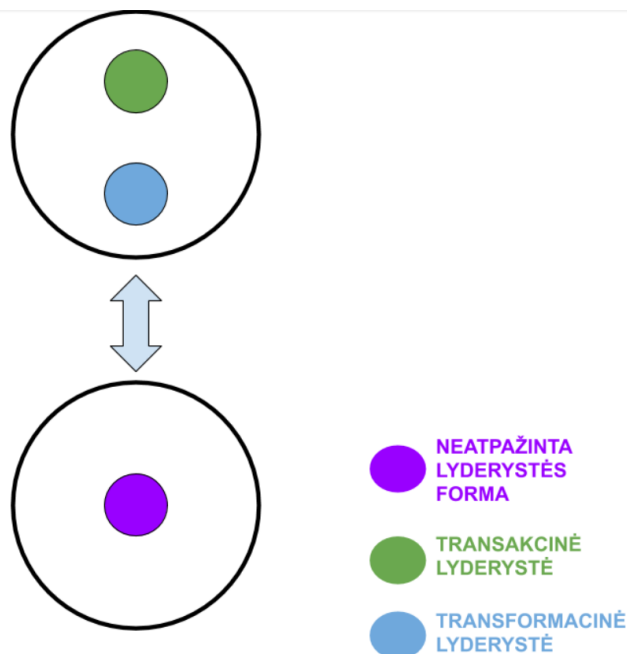
Tad kuriant technologines produkto inovacijas Lietuvos startuolių ekosistemoj, inovacijų lyderiui svarbu susikoncentruoti į tvarumą, rinkos poreikių, tinklų vystymą ir kompetencijų ugdymą. Taip pat svarbu mokėti atrasti kūrybiškus problemos sprendimus, mokėti susiplanuoti tolimesnius ėjimus, tačiau veikti nuosekliai, žingsnis po žingsnio.

Interviu metu pašnekovas susikoncentravo į strategijos dimensiją. Galima spėti, kad šiuo metu startuoliui ypatingai svarbi strategija, planas, kaip patekti į rinką ir pradėti sėkmingai vykdyti pardavimus.

Interviu žodžių debesyje (žr. 11 pav.) be dažnai kalboje vartojamų žodžių galima išskirti raktinius, kurie apibūdintų interviu esmę. Tai - „*market time*”, žmonės, idėja, verslas, laikas, dviese, aparatas, efektyvumas. „*Market time*” - susijęs su teisingai pasirinktu laiku įeiti į rinką. Tad interviuojamui lyderiui svarbūs šiuo metu egzistuojantys iššūkiai: patekimo į rinką klausimas. „Žmonės” apibūdina, kad lyderiui svarbus žmogiškumo faktorius, galbūt tai taip pat siejasi ir su patekimu į rinką. „Idėja”, „verslas” ir „aparatas” - apibūdina kuriamą inovaciją. Taip pat „Idėja” turi sąsają su kūrybiškumu, o „verslas” su antreprenieriškumu. „Dviese” - apibūdina šiuo metu startuolyje vyraujančią struktūrą. O „laikas” ir „efektyvumas” pabrėžia greičio bei efektyvumo svarbą. Taip pat interviu metu labai gražiai atsiskleidė laiko, kaip vertybės svarba inovacijų lyderio gyvenime. Jei susidarytume inovacijų lyderio portretą tik iš šio žodžių žemėlapiu, jis būtų apibūdintas kaip empatiška, kūrybinga, antreprenieriška asmenybė, kuri gerai suvokia laiką ir moka jį išnaudoti efektyviai.

Lyderystė

„Flow recuperator” startuolį šiuo metu sudaro tik du žmonės: Edgaras Grimuta ir Andrius Baliukonis, tad abu turi galimybę pasireikšti kaip lyderiai. Interviu metu atsiskleidė Edgardo Grimutos tiek transformacinio, tiek transakcinio lyderio bruožai. Daugiausia tai atsiskleidė per elgseną skirtingose situacijose. Iš pradžių, tik susikūrus startuoliui jis buvo labiau transformacinis lyderis: inicijavo startuolio įkūrimą, turėjo aiškia viziją, kuria paveikė savo bendražygį. Taip pat jis pritarė, kad lyderis turėtų būti pavyzdžiu, sutelkti dėmesį į motyvacijos aktyvų kėlimą komandos nariams, kiekvienam individualiai, perteikti bendrą viziją: „*Na, be abejo manau, kad lyderis turėtų būti pavyzdys visą laiką komandai. Jisai iš esmės nurodo kryptį: kur laivui plaukti. Na ir jisai vėlgi turi būti tas motyvuojantis veiksnys, kuris komandą galėtų suburti ir išlaikyti susitelkusią ir motyvuotą siekti va to bendro tikslo. Tai ta pagrindinė užduotis ir yra - visiem iškomunikuoti, kur visi - visa komanda, eina ir kiekvienam iškomunikuoti, kodėl būtent jo dalis yra svarbi. Tai taip, vienareikšmiškai.*” (E. Grimuta, 2019 gegužės 02d.). Vėliau, kai startuolis susidūrė su patekimo į rinką problemomis, Edgaras Grimuta susikoncentravo, pradėjo ieškoti aiškaus plano ir imtis veiksmų, kas primena transakcinio lyderio požymius krizinėse situacijose. Taip pat panašu, kad ateityje, jei startuolis išliks ir komanda augs, jis pasirinktų transformacinę lyderystę. Šiuo metu tvyro įtampa tarp dviejų lyderių, ištikus krizinei situacijai vis sunkiau rasti bendrus, abiem priimtinus sprendimus. 12 paveikslėlyje pateiktas „Flow recuperator” lyderystės modelis.



12 pav. „Flow recuperator” lyderystės modelis

Strategija

„Flow recuperator” pradėjo vystyti inovaciją turėdami aiškia viziją ir aukštus siekius - tapti lyderiaujančia, tvaria inovatyvių sistemų gamintoja Europoje: „*Na, vėlgi tas toksai, aš kaip ir sakau - periodas dabar vat neaišku, kaip bus ateity. Bet taip, ta vizija - jinai visą laiką buvo, nes na be jos kažkaip, nesinorėjo mest. Mes ten aišku daug buvom suplanavę į priekį: ir visą jau gamą suplanavę gaminių, kaip mes toliau tęstume. Na ir tikslas buvo - tapti viena iš lyderiaujančių vėdinimo sistemų gamintojų Europoje. Tai... Vat tas va pirmas aparatas nebuvo pats geriausias šūvis, kad įeiti į rinką.*” (E. Grimuta, 2019 gegužės 02d.). Vėliau viskas tapo „banguota” ir mąstoma keisti pasirinktus kelius tikslo įgyvendinimui, o jei pokyčiai nepasiteisins - užsidaryti. Planas buvo išvystyti gerai veikiančią produktą ir tik tada pradėti ieškoti investicijų, vėliau žengti į rinką. Šiuo metu Edgaras Grimuta patartų pradėti nuo rinkos testavimo: galbūt kuriamas produktas visiškai neaktualus, o gal bus tikra sensacija, bet tik už dešimt metų. Inovacijų lyderio stilių su strategija susieti sudėtinga, nes tai jaunas ir nuolatos kintantis startuolis. Tiek lyderystė, tiek strategija nuolat modifikuojasi, ieškoma palankiausio kelio. Tad „Flow recuperator” strategija lanksti ir dinamiška, labiau kintanti nuo aplinkybių nei veikiama lyderio.

Galima sakyti, kad buvo pasirinkta diferenciacijos strategija, tačiau produktas netapo tiek išsiskiriantis, kad rinka pasiruoštų už jį mokėti didesnę kainą. Galima spėti, kad inovacijų lyderis buvo apakintas ryškios vizijos ir siekių, neatkreipė dėmesio į rinkos poreikius, inovacijos paklausą. Vis dėlto lyderis pripažino savo klaidas ir nori iš jų kuo daugiau išmokti, jis imlus žinioms.

Organizacijos kultūra ir pasitikėjimas

Startuolyje vyrauja pasitikėjimas: „*Na, aš manau pasitikėjimas yra pagrindinis. Bet ne tik startuolyje - betkur.*” (E. Grimuta, 2019 gegužės 02d.) Jis atsirado nuo pat startuolio įsikūrimo: kad sutiktum su kitu žmogumi įkurti statulį, privalai juo pasitikėti. Vis dėlto pasitikėjimas įteisintas ir teisiškai, bet tai bazinė procedūra, kuri neturėtų veikti pasitikėjimo klimato. Inovacijų lyderis kaip pagrindines startuolio vertybes išskyrė inovatyvumą, sąžiningumą, skaidrumą ir etiką. „Flow

recuperator” nori būti atvira ir sąžininga inovatyvi įmonė, tad ir pasitikėjimas įtvirtinamas, kaip svarbi kultūros dalis.

Tinklakūra

„Flow recuperator” lyderis į tinklų kūrimą turi skeptišką požiūrį. Startuolis dalyvavo renginiuose ir akceleratoriuose, kur praplėtė pažinčių ratą, tinklas tapo tankesnis. Vis dėlto Edgaras Grimuta pripažįsta, kad daugelis pažinčių nėra itin veiksmingos ir neatneša naudos: „*Kas iš to šimto pažinčių, jeigu - jokios naudos? Geriau kelios pažintys, bet vertingos, negu, kad šimtas tuščių.*” (E. Grimuta, 2019 gegužės 02d.).

Vidinio tinklo startuolis neturi - jį sudaro tik du žmonės. Išorinis tinklas platus, jungiasi su kitais startuoliais, mentoriais. Galima spėti, kad jis puikus žinių laidininkas. Vis dėlto iš išorės ateinančios nuomonės ir patarimai prieštarauja vieni kitiems ir atneša sumaištis: kuo verta tikėti.

Įsikūrus startuoliui išoriniai tinklai nedidėjo, tačiau priartėjus pardavimų stadijai, patekimui į rinką, kai jau veikia kuriamas produktas - buvo inicijuotas dalyvavimas akceleratoriuose, renginiuose. Toks žingsnis praplėtė ir sutankino pažinčių tinklą. Vis dėlto šiuo metu bandoma susikoncentruoti ne į ryšių kiekį, bet kokybę. Tad tinklakūra veikia strategiškai pagrįstai, užtikrino žinių srautus į startuolį tada, kai reikėjo.

Inovacijų lyderis inicijavo, o vėliau pristabdė tinklų formavimą. Viskas vyko spontaniškai ir intuityviai, daug nemąstant apie tinklakūros galimybes, tik pasitikint smalsumu. Edgaras Grimuta pripažįsta, kad nėra linkęs formuoti tinklų, bet jei reikėtų, pasisemtų tam daugiau žinių.

Kūrybiškumas ir žinių valdymas

Edgaras Grimuta neslepia, kad kūrybiškumas dažniausiai kyla iš problemų, beieškant sprendimų jas išspręsti. Kūrybiškumas neatsiejamas nuo inovacijų kūrimo ir labai svarbus startuoliuose. Žinios, startuolyje ateina iš patirties ir noro tobulėti, smalsumo. „Flow recuperator” daug žinių pasisėmė per tinklus, iš mentorių. Taip pat įgijo inovacijos kūrimo metu, iš patirties. Edgaras Grimuta pripažįsta, kad dauguma klaidų kyla iš žinių trūkumo.

Inovacijų lyderio portretas

„Flow recuperator” inovacijų lyderis - turintis daug patirties iš praeitų sukurtų verslų, antrepnieriška asmenybė. Užsispyręs optimistas visomis jėgomis siekiantis užsibrėžtų tikslų. Labai atviras, sąžiningas ir siekiantis tvarumo bei balanso. Smalsus, jam įdomu, kas bus ateityje. Intuityvus - vadovaujasi nuojauta. Brangina laiką, tad labai svarbus greitis ir efektyvumas, išgaunama nauda. Jei žmogus nenaudingas - nevengia nutraukti ryšių su juo. Labai dinamiškas, didelė nuotaikų kaita, bet stengiasi veikti pagal situaciją. Praktiška, kūrybinga asmenybė. Vis dėlto pripažįsta, kad trūksta empatijos.

Inovacijų lyderio sėkmės receptas

„Pasirinkti tinkamą laiką patekti į rinką: „*Neužtenka juk į rinką įeiti su geru produktu, dar reikia įeiti ir tinkamu laiku...*” (E. Grimuta, 2019 gegužės 02d.). Gerai išsiaiškinti vartotojo poreikius: „*Tai taip, tas orientavimasis į vartotoją, nuo pat pradžios iki pabaigos, nes manau tik tokiu atveju inovacija bus sėkmingai išvystyta ir jiniai išties bus sėkminga, nes kai tu teisingai išsiaiškini vartotojo poreikį, tu galbūt pamatysi, kad jam visiškai nerūpi tas didelis efektyvumas - jam rūpi*

kitos savybės.” (E. Grimuta, 2019 gegužės 02d.). Gerai suprasti savo padėtį ir bandrą aplinkos paveikslą: „*Na tai pirmas - išsigryninkit savo business case'ą: ką jūs parduodat, ką parduodat, ypač va tą - tikslinę vartotojų grupę nusistatykit, nepatingėkit padaryti market exercise'o...*” (E. Grimuta, 2019 gegužės 02d.). Neperdegti: „*...Vėlgi tas darbo-poilsio balansas...*” (E. Grimuta, 2019 gegužės 02d.). Visa širdimi tikėti savo idėja: „*Na o toliau, vėlgi viskas yra tikėjimas, svarbiausia neprarast tikėjimo idėja. Nes kol yra tas tikėjimas, tai tol tu turi motyvaciją judėti į priekį ir kažką daryti. Jeigu tiktai to tikėjimo nebelieka, tai tada ir motyvacijos ir viso kito nebelieka.*” (E. Grimuta, 2019 gegužės 02d.).

Tad kuriant technologines produkto inovacijas Lietuvos startuolių ekosistemoje, inovacijų lyderiui svarbu suprasti inovacijos vartotojus ir sferą, kurioje veikia, susirasti patikimą komandą ir užtikrinti žinių vystymą bei pritraukimą į startuolį.

5.6. Diskusija

Tyrimo metu buvo analizuojamos 5 Lietuvos startuolių studijos: du Vilniaus ir trys Kauno atvejai. Šiuos atvejus galima išskirti į skirtingas inovacijų vystymo fazes. Tai leistų išryškinti pagrindinius sėkmingo inovacijų lyderio bruožus, efektyvius skirtingose inovacijos vystymo fazėse. „Flow recuperator”, „Lygio” ir „Fidens” galima būtų priskirti inovacijos kūrimo stadijai, o „Tableair” ir „Unboxd” - inovacijos diegimo stadijai.

Inovacijos kūrimo stadijoje lyderiui svarbu sukurti palankią organizacinę kultūrą. Šiuo periodu startuolius dažniausiai sudaro nedidelės komandos, vyksta efektyvūs žinių mainai. Inovacijų lyderio užduotis - sukurti draugišką, pasitikėjimo kupiną klimata, kad vyktų žinių mainai ir augtų kūrybiškumas – „*ba*“ aplinką. Tokia aplinka skatina komandos narius tobulėti, mokintis, kurti žinias. Galima pastebėti, kad „Flow recuperator”, „Lygio” ir „Fidens” startuoliuose vyrauja pasidalintoji lyderystė, nėra vieno lyderio, kuris dominuotų. Visų šių trijų startuolių lyderystės modeliai panašūs, o „Lygio” ir „Fidens” – vienodi. Tokios komandos kuria stiprų sinerginį efektą, kuris pakreiptas tinkama linkme gali pagreitinti inovacijos vystymą. Inovacijų lyderis turėtų būti tas, kuris inicijuoja inovacijos vystymo procesus, mat tokiose komandose susilpnėja atsakomybės pojūtis ir gali būti prarastas efektyvumas. Taip pat inovacijų kūrimo stadijoje reikšminga tinklakūra. Ji padeda nutiesti žinių srautus į organizaciją, kurie būtini kompetencijų ugdymui. Tinklai padeda atkreipti žiniasklaidos dėmesį, pelnyti visuomenės susidomėjimą. Galima pastebėti, kad visuose tyrime dalyvavusiuose startuoliuose svarbus visuomenės dėmesys: jie dalyvauja konkursuose, nori būti matomi, o tai dažniausiai inicijuoja inovacijų lyderis. Taip pat toks dėmesys padeda megzti tinklus, juos tankinti, o tai svarbu, nes iš šių pradinių ryšių bus galima atsirinkti naudingiausius, su kuriais verta bendradarbiauti. Kuo tankesnis bus tinklas – tuo bus daugiau pasirinkimų ir bus galima atsirinkti pačius naudingiausius abipusius ryšius. „Tableair“ startuolio istorijoje atsiskleidžia, kad didelę reikšmę jo vystymuisi turėjo valdyba, kuri davė daug patarimų ir nurodymų – buvo startuolio mentorius. Tad inovacijų lyderis turėtų apmąstyti mentorystės galimybes, atrasti kompetingų žmonių, kurie duotų patarimų vystymosi pradžioje, dalintųsi žiniomis.

Inovacijos diegimo stadijoje ypatingai reikšminga tampa empatija, jautrumas aplinkai, savo rinkos supratimas. Šioje stadijoje į startuolio veiklą prisijungia daugiau žmonių, tad lyderystė įgyja daugiau reikšmės. Jei vystoma technologinė inovacija - tampa svarbus procesų suvaldymas, preciziškumas, aiškumas ir struktūra. Tad šioje stadijoje reikšminga transakcinė lyderystė. Ji efektyviai veikia technologinių inovacijų vystyme. „Unboxd” atveju vystomos kitokio tipo

inovacijos ir organizacijos struktūra plokščia. Verta atkreipti dėmesį, kad „Unboxd“ nuolatos dalyvauja inovacijų kūrimo procesuose, bet tuo pačiu ir diegimo procesuose. Tad jų komandoje veikia pasidalintoji, transformacinė ir transakcinė lyderystės. Komandai išaugus ar veikiant ne taip, kaip tikimasi inovacijų lyderis pasitelkia transformacinę lyderystę, kuri inicijuoja komandos narių aktyvumą, juos motyvuoja. Pripažįstama, kad inovacijų lyderis neturėtų sekti kiekvieną savo komandos narių žingsnį, ar aiškinti, kaip turėtų būti atliktos užduotys. Tai užima daug laiko ir atima daug pastangų, kurios gali būti investuojamos prasmingesniems dalykams. Tad inovacijų lyderis šioje stadijoje turėtų nepamiršti ugdyti komandos kūrybiškumą, kuris padėtų savarankiškai išspęsti kylančias problemas net tuomet, kai komandoje aktyvi transakcinė lyderystė. Toks veikimo principas efektyvina darbą ir tikėtina, kad inovacija bus vystoma greičiau. Vieno kelio, kaip sėkmingai suvaldyti organizacijos elementus, kad būtų užtikrinta sėkmė - nėra. Jį lemia inovacijos vystymo specifika ir strategija.

Pastebėta, kad inovacijų lyderiai, kurie renkasi transakcinės lyderystės stilių lengviau pereina į diegimo stadiją. Jiems atrodo viskas aišku ir suprantama. Tuo metu transformaciniai lyderiai sunkiau išgyvena šį virsmą. Galbūt jie per daug dėmesio skiria vizijos formulavimui ir nebemato aplinkos, bendro rinkos paveiklo, nesupranta vartotojų poreikių. Transakcinė lyderystė linkusi veikti pagal numatytą planą, tad susiplanuoja veiksmus, kurie bus reikalingi pereinant į diegimo stadiją.

Įdomu tai, kad keturi analizuoti startuoliai yra to paties amžiaus, bet skirtingose inovacijų vystymo stadijose. „Fidens“ likęs inovacijos kūrimo stadijoje, nes veikia sveikatos paslaugų sektoriuje, o ten patekti su naujai išvystyta inovacija sudėtinga, reikia daug pastangų ir laiko, gauti reikiamus sertifikatus. „Flow recuperator“ taip pat ten pat, bet dėl to, nes jiems nepavyksta prasibrauti į rinką – rinkai jų inovacija nereikalinga. „Unboxed“ ir „Tableair“ – pasiekę diegimo stadiją. Rekvizitai.vz.lt duomenimis - didesnė „Unboxed“ apyvarta. Tad galima spėti, kad šiam startuoliui pavyko sėkmingiausiai vystytis. Galima daryti prielaidą, kad inovacijų vystymui ypač efektyvi pasidalintoji lyderystė derinama tiek su transformacine, tiek „laissez-faire“ lyderyste. Žinoma reikia pripažinti, kad čia sulyginti startuoliai, inovacijas vystantys skirtingose industrijose ir skirtingo tipo. Vis dėlto galima teigti, kad paslaugų inovacijos, vystomos pasitelkiant pasidalintosios, transformacinės ir „laissez-faire“ lyderystės stilius turi sėkmės potencialą.

Literatūros apžvalgoje išsiskyrė pasitikėjimo ir žinių valdymo reikšmingumas skirtinguose lyderystės stiliuose. Tad galima pabrėžti, kad inovacijų lyderiai išsiskyrė pasitikėjimą kaip reikšmingą kintamąjį. Jis padeda sutaupyti daug laiko, sumažinti aplinkos neapibrėžtumą ir leisti ryžtingiau veikti. Taip pat jis svarbus sekėjų įgalinimui, kūrybiškumo ugdymui ir žinių sklaidai. Žinios reikšmingos visose inovacijos vystymo stadijose jos lemia tobulėjimą ir judėjimą pirmyn.

Sulyginus inovacijų lyderių portretus išryškėjo tapačios savybės, kurios galėtų lemti inovacijos vystymo sėkmę. Tai - stipri netoliarancija kompetencijų trūkumui bei nenorui jų ugdytis. Inovacijų lyderiai labai atidūs besirinkdami komandą. Kai reikia priimti drąstiškus sprendimus, susijusius su tokių komandos narių pašalinimu - jie nedvejoja. Tad inovacijų lyderiai drąsiai ir šaltakraujiškai priima sprendimus, kurie palankūs inovacijos vystymo sėkmei. Kita, ne mažiau reikšminga savybė - mokėjimas kurti scenarijus, planus, strateginius ėjimus ir ateities numatymas. Dauguma interviu dalyvių prasarė, kad tuo užsiima ir tai padeda veikti ištikus netikėtoms situacijoms, mat jie planuoja kelis galimus scenarijus ir išvelgia palankiausius būdus juos pakreipti trokštama linkme. Taip pat visi, tyrime dalyvavę, inovacijų lyderiai turi daug patirties, kompetencijų, prieš tai yra

vystę verslus. Tad inovacijų lyderiui svarbi turimų žinių gausa. Šias žinias jie atsineša į startuolį. Daugumai inovacijų lyderių svarbus sąžiningumas, etiškumas, atvirumas, tvarumas, kurie įnešami į organizaciją kaip kultūros dalis. Tokios vertybės skatina sekėjų pasitikėjimo augimą, o kartu tai svarbu lyderio įtakos stiprumui organizacijoje. Taip pat sėkmingi inovacijų lyderiai puikiai geba gaudyti galimybes ir jomis pasinaudoti.

Kritinius inovacijų lyderystės bruožus lemia inovacijos vystymo stadija, tipas ar industrija. Nėra vieno sėkmės recepto, tačiau galima išskirti bendras charakteristikas, kurios reikšmingos inovacijų vystymui. Tad inovacijų lyderis turėtų suvokti savo įtaką inovacijų vystymo procesui ir kaip tai gali skatinti arba slopinti inovacijų įgyvendinimą rinkoje.

Išvados ir rekomendacijos

1. Inovacijų lyderystė apima daug skirtingų lyderystės stilių. Su inovacijų lyderyste siejama „pilno diapozono“ lyderystės teorija. Transakcinė ir transformacinė lyderystės išskiriamos kaip veiksmingiausios lyderystės formos inovacijoms vystyti. Naujausi tyrimai koncentruojasi į pasidalintą lyderystę ir autonomines komandas, kuriose kiekvienas gali tapti unikaliu lyderiu. Kiekvienas lyderystės stilius yra tarsi mediatorius, kuris veikia tam tikrus organizacijos elementus.
2. Pastebima, kad visuose lyderystės stiliuose ypatingai svarbus žinių valdymas ir pasitikėjimas. Tad šie elementai turėtų būti reikšmingi inovacijų vystymui viso organizacijos gyvavimo ciklo metu. Susiejus teorijas su startuolių aplinka galima sudaryti sėkmingos inovacijų lyderystės modelius, kuriuose persipina tiek transakcinis, tiek transformacinis lyderystės stiliai. Šie trys modeliai leidžia lyderiui veikti dinamiškoje aplinkoje ir greitai keisti taktikas. Vis dėlto inovacijų lyderystės sėkmės negali lemti tik pasirinkti lyderystės stiliai - tai inovacijų lyderio puoselėjamų vertybių, žinių ir noro išvystyti inovaciją apraiška.
3. Inovacijų lyderystės specifika lanksti, priklauso nuo pasirinktos strategijos, inovacijos tipo, vystymo stadijos. Inovacijų lyderiui svarbu suprasti aplinką ir į ją reaguoti tinkamai, tad reikšminga tampa empatija, jautrumas aplinkai, galimų scenarijų įžvalga.
4. Inovacijų lyderystė tiesiogiai susijusi su organizacijos kultūra, strategija, kūrybiškumu, žinių valdymu, tinklakūra ir pasitikėjimu. Lyderis veikia visus šiuos aspektus ir per juos galima įžvelgti inovacijų lyderystės raišką.
5. Inovacijų kūrimo stadijoje lyderiui svarbu sukurti palankią organizacinę kultūrą inovacijos vystymui. Šioje stadijoje vyrauja pasidalintoji lyderystė, tačiau inovacijų lyderiui reikia nepamiršti inicijuoti veiklą. Taip pat inovacijų kūrimo stadijoje svarbi tinklakūra. Ji padeda nutiesti žinių srautus į organizaciją, kurie būtini kompetencijų ugdymui. Tinklai padeda pasiekti žiniasklaidos dėmesį, visuomenės susidomėjimą. Inovacijų kūrimo stadijoje reikšminga tampa komanda. Startuoliuose svarbu inovacijos vystymo pradžioje susirinkti stiprią komandą, kuri puikiai sutartų tarpusavyje. Tai padėtų nesiblaškyti, nemažyti apie komandos formavimo subtilybes, bet visas jėgas sutelkti į inovacijos kūrimo procesus.
6. Inovacijos diegimo stadijoje ypatingai reikšminga empatija, jautrumas aplinkai, savo rinkos supratimas. Šioje stadijoje į startuolio veiklą prisijungia daugiau žmonių, tad lyderystė tampa reikšmingesnė. Jei vystoma technologinė inovacija - svarbus procesų suvaldymas, preciziškumas, aiškumas ir struktūra. Reikšminga transakcinė lyderystė. Taip pat svarbu ugdyti komandos kūrybiškumą, kuris padėtų savarankiškai išs্পęsti kylančias problemas. Toks veikimo principas efektyvina darbą ir tikėtina, kad inovacija bus vystoma greičiau.
7. Sulyginus inovacijų lyderių portretus išryškėjo tapačios savybės, kurios galėtų lemti inovacijos vystymo sėkmę. Tai – stipri netoliarancija kompetencijų trūkumui bei nenorui jų ugdytis, išrankumas komandos nariams, šaltakraujiškas sprendimų priėmimas, mokėjimas kurti scenarijus, planus, strateginius ėjimus ir numatyti ateitį, pastabumas galimybėms.
8. Analizuojant tyrimo metu surinktus duomenis pastebėta, kad tyrimas vykdytas vienpusiškai iš vieno požiūrio taško. Vykdamt panašaus pobūdžio tyrimus verta į tyrimus įtraukti tiek inovacijų lyderius, tiek jų sekėjus. Tai padėtų plačiau apžvelgti inovacijų lyderystės fenomeną, gautus rezultatus sulyginti. Tai sustiprintų rezultatų validumą.
9. Inovacijų lyderiai atskleidė kai susitikimo vieta buvo neutrali. Savo darbovietėje interviuojamieji pasislepė už tam tikro įvaizdžio kaukės ir buvo sudėtinga išgauti informaciją apie tikrąją jų asmenybę. Tad vykdamt panašaus pobūdžio tyrimus reiktų tikslingai apgalvoti susitikimo vietą.

Literatūros sąrašas

1. Aldrich, H. E. (1986). Even dwarfs started small. *Research in Organizational Behavior*, 8, 165-198.
2. Ancona, D. G., Goodman, P. S., Lawrence, B. S., & Tushman, M. L. (2001). Time: A new research lens doi:10.5465/AMR.2001.5393903
3. Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership*. Mahwah, NJ [u.a.]: Erlbaum.
4. Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32. doi:10.1080/135943299398410
5. Bass, B.M., ir Avolio, B.J. (1995). *Multifactor Leadership Questionnaire*, Mind Garden, .Palo Alto CA
6. Birkinshaw, J., Bessant, J., & Delbridge, R. (2007). Finding, forming, and performing: Creating networks for discontinuous innovation. *California Management Review*, 49(3), 67-84.
7. Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
8. cbinsights.com, (2018). Venture Capital Funnel Shows Odds Of Becoming A Unicorn Are About 1%, [žiūrėta 2019-01-05]. Prieiga per <https://www.cbinsights.com/research/venture-capital-funnel-2/>
9. Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis*. London etc.]: SAGE Publications
10. Chen, J., Sharma, P., Zhan, W., & Liu, L. (2019). Demystifying the impact of CEO transformational leadership on firm performance: Interactive roles of exploratory innovation and environmental uncertainty doi://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.10.061
11. Chung-Jen Chen, & Ya-Ching Yeh. (2007). 2007 IEEE international engineering management conference doi:10.1109/IEMC.2007.5235068
12. Clarke, M., & Meldrum, M. (1999). Creating change from below: Early lessons for agents of change. *Leadership & Organization Development Journal*, 20(2), 70-82. doi:10.1108/01437739910259172
13. Colombelli, A., Krafft, J., & Vivarelli, M. (2016). To be born is not enough: The key role of innovative start-ups. *Small Business Economics*, 47(2), 277-291. doi:10.1007/s11187-016-9716-y
14. Cross, R. L., Singer, J., Colella, S., Thomas, R. J., Silverstone, Y., Cokins, G., . . . Flemming, B. (2010). *The organizational network fieldbook : Best practices, techniques and exercises to drive organizational innovation and performance*. New York: New York, NY: John Wiley & Sons, Incorporated.
15. Darlin D., (1997). Innovate or die, [žiūrėta 2019-01-05]. Prieiga per <https://www.forbes.com/forbes/1997/0224/5904108a.html#7e2498b42169>
16. Deichmann, D., & Stam, D. (2015). Leveraging transformational and transactional leadership to cultivate the generation of organization-focused ideas. *The Leadership Quarterly*, 26(2), 204-219. doi:10.1016/j.leaqua.2014.10.004
17. Dess, G. G., & Picken, J. C. (2000). Changing roles: Leadership in the 21st century doi://doi.org/10.1016/S0090-2616(00)88447-8 "

18. Easterby-Smith, M., Thorpe, R., & Jackson, P. (2012). *Management research* (4th ed. ed.). London: Sage.
19. Eisenbeiß, S. A., & Boerner, S. (2013). A double-edged sword: Transformational leadership and individual creativity. *British Journal of Management*, 24(1), 54-68. doi:10.1111/j.1467-8551.2011.00786.x
20. Epitropaki, O., & Martin, R. (2005). From ideal to real. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 659-676. doi:10.1037/0021-9010.90.4.659
21. Fielden, S. L., Davidson, M. J., & Makin, P. J. (2000). Barriers encountered during micro and small business start-up in north-west England. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 7(4), 295-304. doi:10.1108/EUM0000000006852
22. FORECASTING A COMPETENCY MODEL FOR INNOVATION LEADERS USING A, & MODIFIED DELPHI TECHNIQUE. (2006). The Pennsylvania State University the Graduate School College of Education
23. Furtner, Marco; Baldegger, Urs (2012). "Full Range Leadership". *Self-Leadership und Führung* (in German). Springer Fachmedien Wiesbaden: 131–188. doi:10.1007/978-3-8349-3837-4_6
24. Gaynor, G. H. (2013). Innovation: Top down or bottom up. *IEEE Engineering Management Review*, 41(3), 5-6. doi:10.1109/EMR.2013.2274676
25. Hensel, R., & Visser, R. (2018). Shared leadership in entrepreneurial teams: The impact of personality. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 24(6), 1104-1119. doi:10.1108/IJEBR-03-2018-0133
26. Hudson, J., & Khazragui, H. F. (2013). Into the valley of death: Research to innovation. *Drug Discovery Today*, 18(13-14), 610-613. doi:10.1016/j.drudis.2013.01.012
27. Jansen, J. J. P., Vera, D., & Crossan, M. (2009). Strategic leadership for exploration and exploitation: The moderating role of environmental dynamism. *The Leadership Quarterly*, 20(1), 5-18. doi:10.1016/j.leaqua.2008.11.008
28. Jia, X., Chen, J., Mei, L., & Wu, Q. (2018). How leadership matters in organizational innovation: A perspective of openness. *Management Decision*, 56(1), 6-25. doi:10.1108/MD-04-2017-0415
29. Karakowsky, L., & McBey, K. (1999). The lessons of work: Toward an understanding of the implications of the workplace for adult learning and development. *Journal of Workplace Learning*, 11(6), 192-202. doi:10.1108/13665629910284972
30. Keller, R. T. (2006). Transformational leadership, initiating structure, and substitutes for leadership. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 202-210. doi:10.1037/0021-9010.91.1.202
31. Kniukštienė, Ieva (2018). Startuolis, plėtojantis mažųjų nuomonės formuotojų rinkodarą, [žiūrėta 2019-04-29]. Prieiga per <http://m.bznstart.lt/article.php?id=4166>
32. Kniukštienė, Ieva (2018) LIETUVIŲ STARTUOLIS SUŽAVĖJO VIENĄ STIPRIAUSIŲ AZIJOS INVESTUOTOJŲ, [žiūrėta 2019-04-29]. Prieiga per <http://m.bznstart.lt/article.php?id=4166>
33. Leenders, Roger T. A. J., & Dolfmsa, W. A. (2016). Social networks for innovation and new product development. *Journal of Product Innovation Management*, 33(2), 123-131. doi:10.1111/jpim.12292
34. Lin, H., Dang, T., & Liu, Y. (2016). CEO transformational leadership and firm performance: A moderated mediation model of TMT trust climate and environmental dynamism. *Asia Pacific Journal of Management*, 33(4), 981-1008. doi:10.1007/s10490-016-9468-x

35. Lindič, J., Bavdaž, M., & Kovačič, H. (2012). Higher growth through the blue ocean strategy: Implications for economic policy. *Research Policy*, 41(5), 928-938. doi:10.1016/j.respol.2012.02.010
36. Nonaka, I., Von Krogh, G., & Voelpel, S. (2006). Organizational knowledge creation theory: Evolutionary paths and future advances. *Organization Studies*, 27(8), 1179-1208. doi:10.1177/01708406060666312
37. Ouimet, P., & Zarutskie, R. (2014). Who works for startups? the relation between firm age, employee age, and growth. *Journal of Financial Economics*, 112(3), 386-407. doi:10.1016/j.jfineco.2014.03.003
38. Parida, V., Pesämaa, O., Wincent, J., & Westerberg, M. (2017). Network capability, innovativeness, and performance: A multidimensional extension for entrepreneurship. *Entrepreneurship & Regional Development*, 29(1-2), 94-115. doi:10.1080/08985626.2016.1255434
39. Passaro, R., Quinto, I., & Thomas, A. (2017). Start-up competitions as learning environment to foster the entrepreneurial process. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 23(3), 426-445. doi:10.1108/IJEER-01-2016-0007
40. Pearce, C. L., Conger, J. A., & Locke, E. A. (2008). Shared leadership theory. *The Leadership Quarterly*, 19(5), 622-628. doi:10.1016/j.leaqua.2008.07.005
41. Porter, L. W., & Lawler, I., Edward E. (1964). The effects of "tall" versus "flat" organization structures on managerial job satisfaction. *Personnel Psychology*, 17(2), 135-148. doi:10.1111/j.1744-6570.1964.tb00057.x
42. Porter, L. W., & McLaughlin, G. B. (2006). Leadership and the organizational context: Like the weather? *The Leadership Quarterly*, 17(6), 559-576. doi:10.1016/j.leaqua.2006.10.002
43. Prajogo, D. I. (2016). The strategic fit between innovation strategies and business environment in delivering business performance. *International Journal of Production Economics*, 171, 241-249. doi:10.1016/j.ijpe.2015.07.037
44. Prasad, B., & Junni, P. (2016). CEO transformational and transactional leadership and organizational innovation. *Management Decision*, 54(7), 1542-1568. doi:10.1108/MD-11-2014-0651
45. Resick, C. J., Whitman, D. S., Weingarden, S. M., & Hiller, N. J. (2009). The bright-side and the dark-side of CEO personality. *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1365-1381. doi:10.1037/a0016238
46. Rosing, K., Frese, M., & Bausch, A. (2011). Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership. *The Leadership Quarterly*, 22(5), 956-974. doi:10.1016/j.leaqua.2011.07.014
47. Ryan, J. C., & Tipu, S. A. A. (2013). Leadership effects on innovation propensity: A two-factor full range leadership model. *Journal of Business Research*, 66(10), 2116-2129. doi:10.1016/j.jbusres.2013.02.038
48. Sarros, J. C., Cooper, B. K., & Santora, J. C. (2008). Building a climate for innovation through transformational leadership and organizational culture. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(2), 145-158. doi:10.1177/1548051808324100
49. Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed. ed.). San Francisco Calif.]: Jossey-Bass.

50. Shazi, R., Gillespie, N., & Steen, J. (2015). Trust as a predictor of innovation network ties in project teams doi://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.06.001
51. Sie, R. L. L., Bitter-Rijpkema, M., Stoyanov, S., & Sloep, P. B. (2014). Factors that influence cooperation in networks for innovation and learning doi://doi.org/10.1016/j.chb.2014.04.033
52. Slowinski, G., Rafii, Z. E., Tao, J. C., Gollob, L., Sagal, M. W., & Krishnamurthy, K. (2002). After the acquisition: Managing paranoid people in schizophrenic organizations. *Research-Technology Management*, 45(3), 21-32. doi:10.1080/08956308.2002.11671497
53. Smith, S., & Paquette, S. (2010). Creativity, chaos and knowledge management. *Business Information Review*, 27(2), 118-123. doi:10.1177/0266382110366956
54. Styhre, A., Ingelgard, A., Beausang, P., Castenfors, M., Mulec, K., & Roth, J. (2002). Emotional management and stress: Managing ambiguities doi:10.1177/0170840602231005
55. Tawse, A., Patrick, V. M., & Vera, D. (2019). Crossing the chasm: Leadership nudges to help transition from strategy formulation to strategy implementation. *Business Horizons*, 62(2), 249-257. doi:10.1016/j.bushor.2018.09.005
56. TIERNEY, P., FARMER, S. M., & GRAEN, G. B. (1999). An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships. *Personnel Psychology*, 52(3), 591-620. doi:10.1111/j.1744-6570.1999.tb00173.x
57. Vaccaro, I. G., Jansen, J. J. P., Van Den Bosch, Frans A. J., & Volberda, H. W. (2012). Management innovation and leadership: The moderating role of organizational size. *Journal of Management Studies*, 49(1), 28-51. doi:10.1111/j.1467-6486.2010.00976.x
58. Valente, T. W., & Rogers, E. M. (1995). The origins and development of the diffusion of innovations paradigm as an example of scientific growth. *Science Communication*, 16(3), 242. doi:10.1177/1075547095016003002
59. Wang, P., & Rode, J. C. (2010). Transformational leadership and follower creativity. *Human Relations*, 63(8), 1105-1128.
60. Bolden, R. (2004). What is leadership. Leadership South West Research Report 1
61. Wong, S. I., & Giessner, S. R. (2018). The thin line between empowering and laissez-faire leadership: An expectancy-match perspective. *Journal of Management*, 44(2), 757-783. doi:10.1177/0149206315574597
62. Zaech, S., & Baldegger, U. (2017). Leadership in start-ups. *International Small Business Journal*, 35(2), 157-177. doi:10.1177/0266242616676883
63. Zinkevičiūtė, E., & Mikuževičiūtė, I. (2015). Lyderystės vaidmuo skatinant inovacijas. *Tiltas į Ateitį*, , 487-494. doi:10.5755/e01.20299346
64. Žydžiūnaitė, V. ir Sabaliauskas, S. (2017). Kokybiniai tyrimai: principai ir metodai. Vilnius: Vaga.
65. Žydžiūnaitė, V.; Virbalienė, A.; Katiliūtė, E. (2006). Grindžiamoji teorija – kokybinė edukologijos tyrimų metodologijos strategija // *Pedagogika* (83).

Priedai

1 priedas. Interviu Transkriptai

Startuolis: „Tableair”

Interviuojamasis: Lukas Lukoševičius

Interviu vieta ir laikas: Vilniaus universiteto „Duomenų mokslo ir skaitmeninių technologijų institutas” (Akademijos g. 4, Vilnius),

2019 m. kovo mėn. 22 d.

Interviu trukmė: 0:40 val.

- ***Gal galėtumėt trumpai prisistatyti ir papasakoti apie “Tableair”?***

- Čia plačiai ar labai glaustai?

- ***Glaustai gal.***

- Gerai.

- ***Plačiai labai ilgai užtruks.***

- Taigi aš esu Lukas Lukoševičius. “Tableair” vienas iš co-founder’ių ir direktorius. Tableair’as yra įmonė fokusuojanti į išmanių ofisų sprendimų kūrimą. Žmonės galvoja kai kurie, kad mes tik stalus gaminam, bet ištikrųjų - na nuo stalo viskas prasidėjo. Bet dabar turim daug platesnę produktų grupę, grupes produktų, kur gaminam ir sensorius. Tai va čia sakykim, ant sienos yra meet’ing room’o sensorius, kuris jaučia, kad mes čia esam dabar. Ir jis automatiškai jau trekina, kad patalpa yra naudojama. Tai mūsų produktai skirstomi šiaip į tris grupes: analitika, booking’ai ir wellness. Tai reiškia: bookingai - tai visi su darbo resursų rezervavimais susiję produktai. Analytics - su analitikos, statistikos rinkimu. Ir wellness - tai yra gerbūvio skatinimas, gerinimas ofise, tai va dėl to ir tie stalai.

- ***Visada svajojot įkurti tokį startuolį, ar tai kažkaip kitaip gimė?***

- Tai gimė... Aš dešimt metų pradirbau su visokių digital visokių app’ų, „geimų” darymu ir man visą laiką norėjosi kažką tokio apčiuopiamo daryti, kažką fiziško, kad tu paliest galėtum. Ten su digital sėdi, dirbi, dirbi, metus, du... Produktas didelis, nu „palončinamas”, bet viskas lieka už ekrano. Tai toks - nebuvo to fiziškumo ir norėjosi kažką tokio apčiuopiamo padaryti. Ir kadangi dešimt metų pradirbau ofisuose - pradėjo kaklą skaudėti. Ir tada supratau, kad yra toks dalykas kaip stovimas stalas. Galvojau, kad reikia pasidaryti savo, nes neradau, kas man šiaip patiktų tai va taip ir gimė. Šiaip nu nebuvo, kad darysiu įmonę ir that’s it.

- ***Kokie trys žodžiai jus apibūdintų?***

- Sąžiningas (Juokas), kūrybingas... ir sąmoningas.

- ***O gal kažkokį moto turit savo gyvenimo, veiklos įmonėje?***

- È... A! Nu jei padaryt... tai čia tas standartinis: “Done is better than perfect”. Tai reiškia, kad nu, kartais tu turi tiesiog imt ir padaryt, nes... ne... ne...nene... nelaikyt savęs, kad ten turi būti idealiai viskas padaryta, paruošta, nes nėra pabaigos tam niekad. Tai turi kartais tiesiog: “Done is better than perfect”. Tai va tokia tada sakyčiau.

- ***Taip. Skaičiau, kad įkūrėte kartu su draugu?***

- Taip!

- ***Tai... Kaip sekėsi? Kaip rutuliojosi visas komandos vystymas? Ar iš pradžių buvot tik dviese, ar po to daugiau žmonių prisijungė? Ir kaip sekėsi valdyti viską?***

- Aaaa... Taip. A.. Pradėjom... Iš tikrųjų tai mano tėtis dar buvo svarbi dalis pradėdant. Nes jis... Pradirbęs su baldų gamyba daug metų. Nu ir jis turėjo savo... Šiaip iš Panevėžio. Šiaip kiekvieną savaitgalį varydavom: ten jis reikalų tvarkyti savo į dirbtuves, o aš ten šiaip žaizdavau. Ten kažką darydavau. Jis padėjo visą tą suvaldyti - pačio baldo gamybą. Tada jau buvo mano tas co-founderis, su kuriuo oficialiai įsteigėme įmonę. Tai už technologiją atsakingas buvo. Tai mes tryse padarėm tą prototipą. Nu dar plius... Nu šiaip visi padėjo iš artimųjų kas ten ką galėjo. Ko paprašiau, tas tą ir padarydavo. Ir po to komandai augant tai labai, labai viskas keitėsi: jeigu taip žiūrint skirtingus metus, skirtingu etapu tai ir ta komandos struktūra. Ir kai auga tai visą laiką skiriasi. Nu ir nėra, kad taip yra vienas atsakymas ir viskas: tai yra tai, kaip mes dabar atrodom, prieš kokius pusantrų metų mes visiškai kitaip atrodėm. Ir aš net neabejoju, kad ir po pusantrų metų mes vėl kažkaip truputį komandos struktūrą keisim. Dabar pas mus yra trys pagrindiniai žmonės: tai esu aš atsakingas už biznio vystymą, už produktų... Na už viską realiai ir į mano komandą įeina pardavėjai. Tada turim CTO, pas kurį ateina visi programavimo darbai, tai tenai: app'sas, cloud'as... Nu žodžiu - visas kompas. Ir turim COO - cooperation officer, tai yra kuris atsakingas už gamybą, už R&D - hardware'o tą dalį ir jie... Mes tryse turim tas savo komandas ir jos ten dirba. Šiaip mūsų nėra tiek daug, šešiolika žmonių tik. Tai užtenka kolkas trijų žmonių, kurie viską ir prižiūri.

- ***O gal buvo kažkoks iššūkis, su kuriuo susidūrėte, kai nepavyko visko suvaldyti? Iš tos organizacinės pusės? Kaip lyderiui? Ar nelabai?***

- Iššūkių? Na iššūkių tai visada buvo, bet kad išskirti vieną kokį... Manau iššūkis didžiausias, kad tu... Kt, kt, kt, kt. Na gerai - atsakomybių paskirstymas. Tai, kad turi būti labai aiškus accountability. Kai tu pradėdi dirbti atrodo, kad čia fun and games ir maždaug čia kažkas kažką daro: visi už viską atsakingi, bet niekas už nieką neatsakingi. Tai pačiam suprast tai ir po to įdiegti tą į kasdienį įmonės darbą. Tai čia yra pastoviai su tuo dirbama ir ta prasme dabar mes dar tą, nu kad visą laiką labai aiškiai kokios turi būti atsakomybės: kad čia tavo responsibility ir mes susitariam, kad ten kažkas turi padaryta būti. Būtent, kad tu daryk, ką nori, bet tai turi būti padaryta. Labai labai aišku.

- ***O kažkokius aiškius ir deadline'us paskirstot?***

- Jo, aišku, būtinai.

- ***O ką darote jeigu nepavyksta pasiekti to deadline'o?***

- Tai tikrai nėra, kad tu kaltini tą žmogų. Tada ieškai kažkokių problemų, challenge'ų ir bandai padėti, kad pavyktų. Ir jeigu jai tenai yra ne to žmogaus kailis, tai keičiam tuos deadline'us, bet jeigu matom, kad žmogus iš tikrųjų yra nu nepasistengia. Tai atleidi ir viskas. Negali... Yra toks pasakymas: „There is better the hole in team than the asshole in team”. Nu tai - labai paprasta.

- ***O kaip motyvuojate savo komandą?***

- Pu pu pu pu...

- ***Ar jie patys iš savęs tiesiog jai motyvuoti?***

- Nu mes šiaip dalyvaujame, ir į renginius vaikštom visokius... Ir sakykim nu toks bendrai, aišku kur reikia ir dar labiau pasistengt tai: nuvykimas pas savo klientus ar partnerius pamatyti būtų, kaip būtų galima kažką gal tobuliau, geriau daryti ir būtų. Yra šitas momentas, bet manau dauguma pas mus žmonių yra passionate apie tą. Toj srity, kur mes dirbam ir tai ir motyvuoja žmones. Nu sakykim: mes čia kuriam produktus. O Prieš kelias savaites išsiuntėm stalą į Seulą, į Pietų Korėją. Dabar turim... Gaminam vieną Indijai ten... Nu ta prasme mes darom, čia sėdim Vilniuje, kuriam kažką ir visam pasauly tuos produktus perka ir naudoja. Nu tai yra visai exciting ir manau tas duoda tau tikrai motyvacijos. Sakykim Lietuvoje tokių įdomesnių ten. Turim tokį stalą naują pasileidę, čia

net office neturim, va kaip pavyzdžiui vienas „taibleair eagle’s nest” - erelio lizdas. Šitas - toksai didelis: dviejų su puse metro. Tai, sakykim, jį pasistatęs Antanas Guoga pas save ofise. Pagrindiniam. Nu ir tiesiog tu seki naujienas, matai kaip ten prie to stalo pasirašinėjamos sutartys kažkokios yra nu tai man atrodo pakankamai yra pats tas daiktas, motyvuoja.

- ***Ar buvo situacijų, kai jūsų komandos nariai pranoko jūsų lūkesčius? Padarė daug daugiau nei tikėjotės?***

- Hm... Yra, yra, yra!

- ***Gal galit papasakoti?***

- Vienas kolega. Mes važiuom į parodą ir jis... Aš teisių neturiu. Ir mes savo mikriuką. Nu čia buvo Vokietijoje paroda. Ir mes savo mokriuką nuomavom ir jis nuvažiavo iki pat Kiolno. Gal kokią dvidešimt valandų. Ir čia žiauriai blogai, nes negalima taip, taip vairuot. Bet jis tai apseimė daryt ir netgi žinodamas, kad jo teisės yra pasibaigusios. Mes tą dieną išvažinėjome iš Vilniaus. Ir žiūri - pasibaigė teisės praeitą savaitgalį. Nuvažiuom. Ir kai ten buvom, aš sužinojau, kad ir jo vaikiui pirmų metų gimtadienis buvo. Kai mes ten buvom. Ir aš sakau - čia buvo. Nu tikrai above byond nu tikrai pranoko lūkesčius.

- ***Ar manot, kad turėtumėt būti pavyzdys savo kolegoms? Kaip vadovas? Ar stengiatės tokiu būti?***

- Aš manau, kad ne, manau, kad pavyzdys - visi žmonės skirtingi ir manau jie susiranda savo kažkokius ten pavyzdžius. Ir tikrai aš nesistengiu čia kažkam įtikti ar kad jie ten žiūrėtų. Aaa.. Tai manau, kad svarbiau tiesiog labai racionaliai susiprioritizuoti, kokie tavo veiksmai padės efektyviau su žmonėm dirbt ir jei jie produktyviai ir efektyviai dirbs tai toks ir yra mano tikslas. Nėra, kad čia būt pavyzdžiu.

- ***Ar labai pasikeitė komandos visas valdymas iš pradžių kai kai dar tik kūrėte tuos visus stalus, o po to jau perėjot į rinką, į pardavimus daugiau? Kada buvo sudėtingiau?***

- Tikrai buvo labai lengva... kai, čia yra pasakymas “Business would class activity if there would not be emploines and no employees“ .Tiesiog, nu tiesiog darai, ką nori. Tai va, kai pati pradžia būna, tu tiesiog darai, ką nori. Kada prasideda pardavimai tai tu turi klientų poreikius tenkint. Yra tada kai prasideda tie tokie darbiniai santykiai su darbuotojais tai tu turi ir tą visą reikalą tvarkyt. Tai tikrai labai keitėsi ir... Manau vis dar tebesikeičia.

- ***Visą laiką tokia dinamika?***

- Taip, nes jo, keičiasi. Kodėl ta tokia dinamika yra? Nes mes vis dėlto esame... Mes penki metai jau realiai dirbam. Bet aš vis dar sakau, kad mes esame startup’as, nes mes vis dar evoliucionuojame. Ta prasme, įmonė keičia savo kažkokius tikslus, tas prioritetines sritis, keičiasi komanda, kas įtakoja, kaip tu tiesiog tą darbą organizuoji ir kokie yra tie santykiai. Bet šiaip tai mes, man atrodo, labai kaip įmonė subrendome per tuos metus. Ir daug labiau... Daug metodiškiau viską darome. Ir tiesiog ne taip, kad yra chaosas kažkoks, bet yra kažkokia struktūra nusistovėjus šiočia tokia ir reik ją followint.

- ***Ar svarbus pas jus komandoje pasitikėjimas? Ir kokią reikšmę jis užima?***

- Tu, tu, tu tu tu... Mhm, jo,.. Nu tai pasitikėjimas yra svarbus, mum labai svarbus... Nes kadangi dirbam prie tokių produktų, kur kiekvienas žmogus daro savo tam tikrą dalį. Nu ne tiek ir mažą, bet ten kažkas sudaro programinę įrangą, kažkas daro hardwar’ą, ten tą visą elektroniką ir mechaniką ir kažkas dar įgyvendina jos – mechanikos gamybą. Tu turi pasitikėti tais komandos nariais, kad jie atliks savo ten tuos darbus, kad galiausiai visi trys komponentai sąveikautų vienas su kitu. Ir tai sakykim yra... Jo, pasitikėjimas turbūt labai svarbus, nes tu tada... Negalėsi... Nu žodžiu, tu dirbsi, tik galvosi, kad kažkas kažko nepadarys, tai tu tik pats nepasistengsi tiek, kiek galėtum.

- ***O pasitikėjimas kaip kokiais partneriais savo įmonės ar panašiai, ar pačiais klientais? Ar svarbus?***

- Aaaa... Hm, hm, hm, hm...

- ***Ar verta jais pasitikėti?***

- Taip, verta.

- ***O gal kokį turit pavyzdį, kai teko pasitikėti dėl kažkokių dalykų ir jūsų neapvylė žmogus, sakykim?***

- Aaaa... Nu jo, galiu papasakoti tokią istoriją kai mes pavyzdžiui su... Nu vieni iš mūsų klientų yra Amsterdamo savivaldybės seniūnija ten tokia yra viena. Ir... Mes kai pradėjom dirbti su tokiais Beneliukso partneriais, kur Beneliuksas tipo Olandija, Belgija ir Liuksemburgas. Mes su jais pradėjom dirbt ir sako, mes norime atvažiuot, pažiūrėt, kaip jūs čia dirbate nu ir tiesiog susipažinti. Tai tvarkoj, aišku, atvažiuokit. Mes čia aprodome gamybines patalpas savo, na ne gamybines - surinkimo, ten susitikimus turėjom. Parodėm kur čia Lietuvoj naudojasi ta sistema mūsų. Žodžiu, tai pabuvom porą dienų – ten susitikimų visokiausių... Ir viskas, ir jie išskrido. Irrr... Nu tai kaip: pasitiki, ar ne? Kad tai yra potencialūs partneriai su kuriais tu dirbsi. Ir poto pakvietė žodžiu atvažiuot pas juos į Amsterdamą. Ir mes nuvažiuovom ir... Vienas iš tų potencialių mūsų partnerių sako: „Lukai, mes turim tau prisipažinti vieną dalyką...“ - nu ten tokia keista istorija: mes užsičekinom viešbuty... Ir... ir... ir tie partneriai sako: „We have to apologize, we want to confess something to you... Iš tikrųjų aš nesu iš šitos įmonės mūsų. Iš tikrųjų aš esu director of municipality ir mes tiesiog norėjom tą tokį secret shopping'ą padaryti: atvažiuoti pasižiūrėti, kaip jūs dirbat be jokio to, nu, kad nebūtų kažkokio special treatment'o. Tai mes nežinojom, kad čia mūsų tas galutinis klientas. Tai va, tai sako: „But the good news is that... ten tipo norim dirbt su jumis ir taip toliau. Toks jo... Tu pasitiki, o po to viskas kaip ir į gerą išeina. Jeigu toks buvo, ane, klausimas?

- ***Kaip manote, ar startuolis sugebėtų išlikti be jūsų? Jei dabar turėtumėt pasitraukti ir viską stebėti iš šalies? Kas su juo vyktų?***

- Aš manau, kad tikrai išbūtų. Ir esmė, kad... Ne, ne, ne, ne... Ta prasme, jis būtų, bet jis būtų kitoks. Nu ir tarkim, mes turim produktus, procesus suderintus ir jis judėtų, augtų ir taip toliau. Būtų tada kažkoks kitas žmogus, kitas vadovas, kuris turėtų gal kažkokią kitokią viziją... Ir manau, kad tikrai čia... Ta prasme - nereikia kažkokių... Ta prasme jeigu įmonė nustotų dirbti be to vieno žmogaus, tai man atrodo ne... Ne... Neteisingai įmonė sustatyta. Tada nėra tų atsakomybių, nėra kažkokių aiškių sertifikuotų produktų, nėra kanalų pardavimo ir taip toliau. Tai jeigu tas yra tvarkingai padaryta, tai tu gali visą laiką... Tarkim, mes savo komandą labai labai vertinam... Ir tai yra va tie žmonės, kurie viską ir daro, ką viską ir darėm, bet nėra turbūt nė vieno nepakeičiamo... Ir kaip sakykim, įmonėse sakoma: „Jei yra pas tave nepakeičiamų žmonių, tai tu tą nepakeičiamą gali pakeisti su dviem pakeičiamais. Tai galbūt yra jie kažkiek daugiau padarantys, bet tai nėra gerai, nes tu jam išėjus turėsi... Negalėsi. Tu turi... Nu kaip čia: šaltai nervais žiūrint turi. Tai vistiek yra Business ir tu turi uždirbti tuos pinigus ir negali būt čia kažkokių didelių emocijų kada reikia. Turi priimt sprendimą ir turi priimt.

- ***O kaip pas jus kyla idėjos? Inovacinės?***

- OK, čia labai geras. Tai aš ties šitu drivinu pas mus. Nors mūsų inžinierių tas... Inžinierių komanda labai gera yra, bet mano pačio background'as: aš visą laiką dirbau su produktų kūrimais kažkokiais. Iš tikrųjų tas visas dešimt metų, kur aš su soft'u dirbau: mano pozicija buvo user interface design, user experience. Tai vat, yra tas: produkto architektūra, kaip žmogus sąveikauja su tuo produktu. Tai yra - turi žmogus su tuo app'su kažkokį tikslą pasiekti, tai mano darbas būdavo: kaip tuos screen'us sudėliot, kokie žingsniai yra, nu, kad žmogus tą tikslą pasiektų. Tai per tuos dešimt metų aš išsidevelop'inau, nu dar ir su iliustracijom dirbdavau... Per tuos visus metus esu ir

išanalizavęs ten visokiausių... Nu neišanalizavęs, bet tiesiog... Mokinesės truputuką visokiausių: iliustracijos, piešimų, triukų, režisūrą esu baigęs... Kaip vieną iš modulių universitete. Ir turiu tokį procesą, kaip... Sukurti naują produktą, turint omeny, koks yra tikslas. Ar ne? Nu sakykim, ten betkokį daiktą sugalvojus... Nu tarkim ten reikia sukurti naują puodelį, ane? Nu ir kai pagalvoji, koks būtų naujas puodelis: nu tai ten kažkokia čia rankena, čia tas iš tokios medžiagos, tas iš... Aš tada pabandau visada dar giliau pakreipti, nu fundamentaliai: Kas yra puodelis? Puodelis yra tiesiog kažkoks daiktas, į kurį tu supili skystį ir po to tu tą skystį gurkšnoji. Tai gal dėl to nereikia, kad jis būtų būtinai tokioj talpoj, o jis galėtų būt gal kažkur maišely, kažkur pririštas... Tada prie kaklo kažkaip... Bet tada.. Nu žodžiu tu tiesiog momentaliai turi lysti į tą žemesnį lygmenį, tada bandyt žiūrėt, aiškintis, nu nes realiai kodėl? Kodėl puodeliai tokie yra? Realiai dėl to, nes nu... Dėl to, kad per daug tūkstančių metų buvo ten žiedžiami puodai ir toks yra legacy daiktas, nes technologijos leido tikrai tokį daiktą padaryt, dabar technologijos leidžia daug daugiau inovuot, tai... efektyviau viską daryti, tai, žodžiu, turiu tokį procesą.

- ***O kūrybiškumas jūsų kitiems komandos nariams labai svarbus? Ar užtenka tik jūsų?***

- Aš manau man kūrybiškumas pasireiškia tuom produktų iniciavimu, bet tai aišku, kad tuos jau darbus, kuriuos jie daro, yra labai svarbu iš tikrųjų kūrybiškumas. Nėra nei vieno turbūt darbuotojo... Nu ta prasme, buchalterijoje, net tas kūrybiškumas svarbus, visur tikrai tikrai. Labai labai svarbu, kad žmogus būtų kūrybiškas. Kad būtų problem solver'is, tai reiškia, kad, nu yra problema tai tu ją ir spėsk, vietoj to, kad tu ten, nu tau nesigauna.

- ***Ar turit aiškią viziją, kur link judate? Ar ji keičiasi?***

- Ji truputį keičiasi, bet labai labai išlėto ir fundamentaliu lieka ta pati, tai... yra „Tableair‘as“ – kompanija, kuri kuria technologiją, padedančią žmonėms sąveikauti su ofisu. Tai čia toks sakykim, platus, bet jis nurodo direction. Mes nesismulkinam, kad mes čia mes geriausi, pagarba mums, ne. Mes esam įmonė, kuri kuria technologiją, kuri yra user experience, mes nesakome, kad čia mes evoliucionuojame labai stipriai, mes sakom, kad ateinam su technologija ir tokį kaip technologijų layer'į uždedam ant viršaus, tada žmonių sąveikaujamas office pasidaro prasingesnis.

- ***O kokios vertybės jūsų startuoliui svarbiausios?***

- Šiaip, bendrai... Bet kokios vertybės?

- ***Jo.***

- Labai svarbu etiškumas, tai yra tiek produktų, tiek komunikacijos, tiek... Ir buvau aš apšalęs, kai pamatydavau, kaip kai kurie darbuotojai bendrauja... Tai tas yra tikiuosi užgydyta pas mus. Tai yra pagarba, toliarancija ir kūrybiškumas. Tokia vat.

- ***Aha, o kaip vertinate mokymosi ir tobulėjimo svarbą?***

- Labai svarbu.

- ***O kaip skatinate savo įmonės darbuotojus tobulėti ir mokintis? Kažkokius mokymus turit?***

- Jo, turim. Turim. Kiekvienas turi galimybę pasakyti, kurioje srityje norėtų tobulėti ir mes tada žiūrim, kaip galim – kaip įmonė galėtų padėti. Tai nebūtinai mokymai turėtų būt gali būt ir, sakykim, tam tikrų užduočių papildomų skyrimas, kur jis norėtų tobulėt. Net ir mokymai kažkokie, ten į tuos mokymus siųst, ar ten į paskaitas kažkokias. Šiaip tai, tai kaip ir sakiau: ir šiaip vaikštom su kolegom ir į paskaitas apie įvairiausius dalykus, ten su ofisu susijusius ir...

- ***Ar pas jus svarbus dalinimasis žiniomis? Jeigu kažkas kažką sužino, ar lengvai komandoje pasklinda jos?***

- Nu, kad mūsų ta komanda labai nedidelė, tai manau, kad tai natūraliai vyksta. Nu, ok, mes čia turim ofisą už sienos ir tada turim Kaune. Bet mes su kauniečiais mes kiekvieną penktadienį turim call'ą ir plus per slack'ą. Mes slack'ą naudojam, nu communication'ui. Nu nežinau, girdėtas, negirdėtas daiktas?..

- ***Ar turit didelį pažinčių ratą? Ar jis prisideda prie įmonės veiklos?***

- Nemanau, kad turiu labai didelį, turiu, manau, tokį vidutinišką. Ir kadangi mūsų... Prie įmonės veiklos, ok: tai jei kalba eitų apie pardavimus, tai mes Lietuvoj labai mažai parduodam, viskas į užsienį, tai tikrai čia tas atkrenta, bet dėl darbuotojų, tai jo, tas prisideda kažkiek, nes vistiek yra tinklas ten tų žmonių, pažįstamų... Yra toksai „hardware“ club'as mūsų, kur yra Lietuvos hardware' o nedidesnių įmonių klubas, kur mes ten prisišnekam. Nemanau, kad čia yra kritinis dalykas, bet jisai, aišku padeda turbūt.

- ***Ar startuoliui svarbu turėti daug partnerių, ar užtenka vieno prasiveržt visur?***

- Labai priklauso iš tiesų, labai priklauso: jeigu tu gali... Nu partnerystė ne visada turi būt abipusiai naudinga ir jeigu taip yra, tai valio, ok, bet šiaip partnerystė... Tiesiog dėl partnerystės, tai aš tame prasmės nematau.

- ***O jum svarbiau, kad partneriai būtų iš kitos visiškai stities, ar iš tos pačios, panašios?***

- Labai priklauso – kam tie partneriai reikalingi. Jeigu tai yra bendram kažkokio tai projekto darymui, tai akivaizdu, kad tai turėtų būti iš skirtingos srities, kad nebūtų konkuravimo tarpusavyje. Jeigu tai yra partneriai įmonės plėtrai skatinti, tai vėl yra... Kalbu turbūt čia apie kontributorius, receller'ius, tai vėl dada yra... Kalbama tikriausiai apie distributorius, resellerius... Jie dažniausiai irgi atsirenkami būna pagal žiauriai didelę aibę visokių dalykų. Svarbu, bet tai tikrai nėra... Aš tikrai nesakyčiau, kad partnerystės čia yra kažkas būtino. Nes tikrai jei tavo produktas geras, tai taip ar taip pirs. Ar ten partnerius, ar ką pasiimi. Jeigu tavo produktas dėl tų partnerysčių, jeigu tu darai kažką, tavo produktas susintegruoja. Tai tada jo, tai aišku svarbu.

- ***O turit pasiruošę kažkokią visos inovacijos vystymo strategiją?***

- Mes turim viziją ir strategiją nuo dviejų iki trijų metų. Šiaip, sakykim, dviem yra, bet kaip visada būna, visada nusitęsia, tai mes taip rezervu užsidedam: tai sakom du – trys, du trys metai į priekį kažkur turim. Mes jau tada žinom, ką plus minus darysim, ten sakykim, pristatinėsim į tas parodas Europoj, kur kas du tris metus vyksta. Jau žinom, ką tenai pristatinėsim plus minus. Bet vistiek viskas gali keistis, bet tu negali sau leisti tos prabangos, nu negalvot apie tai.

- ***O kas sudėtingiausia? Būtent apie inovacijų vystymą, kuri vieta buvo sudėtingiausia patenkant į rinką?***

- Pu, pu, pu pu pu... Manau mum asmeniškai tai buvo manau tas supratimas: ką reiškia daryti tokią inovaciją, elektroniką, tokį technologinį kažkokį daiktą. Visa patirtis buvo man su softu, su programinę įrangą ir kai pradedi lyst į va tą geležį, hardware'ą, tai prasideda žiauriai rimti dalykai. Aišku kai juos išmoksti, tai kaip dviračiu čia. Jau nebebūtų sudėtingiausia dalis darant kažką naujo, bet mūsų life story žiūrint tai šitas turbūt sudėtingiausia buvo.

- ***O kaip pavyko pereiti šitą dalyką kažkaip? Mokyti teko daug?***

- Šiaip tai juokingai ištikrųjų: mes iš pradžių daug struggle'inom, bandėm išradinėt kažką tai, o po to... Galvoju... Kažkaip man taip toptelėjo: taigi yra internetas - internete tiek daug geriausiųjų keys'ų. Žmonės istorijas pasakoja apie tai. Tai vienas dalykas, kad tenai galima tai, nu ištikrųjų reikia viską labai gerai atsifiltruot: ko tu konkrečiai ieškai ir žinot, kad tas šaltinis patikimas: ne tik kažkokios blevyzgos - tai šitas dalykas. O kitas dalykas - aišku susiasemlinom pasaulinio lygio inžinierių komandą, kuri turi daug patirties ir tą visą informacijos bagažą atsiverčia - nu kitaip tu ir neišmoksi. Kaip organizacija - turi tas kompetencijas atsinešt iš kažkur.

- ***O kas labiausiai padėjo gaut finansavimą? Kokie veiksniai?***

- Turbūt aaaaa... Turbūt labiausiai tai buvo matomas poreikis rinkoje. Tai buvo, ir pirkimai buvo... Labiausiai kombinacija - kad mes sugebėjome su savo limituotais resursais pagaminti produktą, tą produktą sugebėjom parduoti ir gavom daug žiniasklaidos dėmesio, ten iš new york times, business insideriai rašė. Tai tiek ties faktorium manau: tai tik parodo, kad yra komanda

capable daryti. Kad tas produktas iš tikrųjų... Kad žmonės iš tiesų sako : “O, man reikia, jeigu tu tą padarytum, aš žiauriai pirkčiau... Nu tai labai svarbu parodyt, kad rinkoje moka kažkas už tai pinigų ir plus yra tas, markete akivaizdžiai matomas poreikis tai kažkokiai inovacijai. Tai tas mūsų atveju padėjo, bet nesakau, kad čia yra vienintelis. Yra milijonai tokių.

- ***O kaip priimate organizacijoje sprendimus?***

- Mes turim valdybą, su kuria pasitvirtiname prioritetines sritis ir darom, dirbam į tą pusę.

- ***Tai viskas paremta strategija?***

- Na jo, bet... Bet ta strategija nepasako kiekvienos mažos detalytės. Tai yra... Aiš manau... Žmones... Ypač aš jau ir CEO būsiu, nes vistiek. Nu nepradėsime ten rytoj keptuvių gamint, bet vistiek kažkokia ta sritis yra. Bet valdyba yra pas mus pagrindinis valdymo organas. Iš tokių inovacijų sudaryta ir jie yra atstovai, mūsų shareholder'iai. Nes yra daug ir tų akcininkų pas mus įmonėje tai yra naujų atstovų ir su jais suderinama pozicija. O aš tiesiog tai egzecut'inu.

- ***O lengva būna pasiekti tą vieną sprendimą?***

- Tai nėra vienas sprendimas. Tai yra kažkokios tai orientacinės kryptys, kurios yra patvirtintos, kad mes prie jų dirbam ir tai nėra, kad tenai kažkaip micromanedžint ar panašiai.

- ***O kokie jūsų autoritetai?***

- Man tai labai patinka Nijolė Oželytė.

- ***O kodėl?***

- Dėl to, kad ji nuoširdi, kad sako taip, kaip yra ir iš tos kartos, kuri kovojo už Lietuvos laisvę ir yra patriotė ir... Nežinau, man patinka jos užsidegimas, aistra ir taip toliau. Tai va. Nors yra ir tam tikrų dalykų, kas man nelabai priimtina, bet bendrai paėmus aš ją matau kaip autoritetą.

- ***O dar yra kažkokių kitų autoritetų?***

- Jeigu tai pasauliniam, pasauliniam lygmenyje, aš dabar pradėjau vėl klausytis Sam Harris toks yra. Tai sakyčiau Sam Harry kažkoks toks autoritetas. Ir čia labai gerai, kad paklausei, man atrodo čia pas mus trūksta, ypač jaunimui. Tų tokių roll models - autoritetų. Kaip pakalbu tai taip: ai nežinau kažkaip... Sakau, žiauriai geras klausimas.

- ***Manau svarbu.***

- Jo, žiauriai svarbu. Jo, tai man būtų tokie. Vietinis ir pasaulinis.

- ***O gal daugiau papasakotumėt apie tą pasaulinį?***

- Ok, Sam Harry jis yra... Jis yra... Kaip jį net apibūdint? nu jis yra visuomeninkas, jis daro podcast'us ir kalba apie filosofinius reiškinius, apie socialoginius įvairiausius ir tokį challendžina dialogą su visuomene ir labai taip žmogiškai, suprantamai, intelektualiai įžiebia kažkokias tai diskusijas ir atrodo, kad tokie visokie debatai labai papushina šiaip žmoniją tobulėti į priekį. Tai toks žmogus.

- ***Ar turite be savo startuolio kažkokios kitos veiklos, ar visą savo energiją nukreipiate į startuolį?***

- Dabar tikiuosi nereiks, bet pradėdam po biškį kovoti su kaimynais. Nes jie rūko laiptinėje. Tai va. Dabar skambinėjasi, susižiūrėjau kaip čia galima, ką padaryti. Šiaip tai iš normalios veiklos tai stengiuosi pabėgiot karts nuo karto. Šiaip anksčiau žiauriai daug piešdavau ir dabar labai save kaltinu, kad tą palikau, to mažiau darau. Bet per tiek laiko kažkaip mažiau, gal kažką kitko norėčiau daryt. Bet realiai į bėgiojimą ir piešimą.

- ***Ir ką patartumėte naujai besikuriantiems startuoliams? kokia ta sėkmės paslaptis?***

- Nežinau aš iš tikrųjų tos sėkmės paslapties, bet man atrodo, kad... Vat sekmadienį aš apie tai papasakosiu. Tai vat, aš surašiau: tas slide'as man atrodo yra dvylika dalykų. Ir aš taip sakau: dabar pasakysiu dvylika dalykų, ko reikia, kad būtų sėkminga kompanija, bet iš tų dvylikos vieno iš tikrųjų nereikia. Dabar stebėkit, galvokit, kurio nereikės. Tai va, galiu išduot: ko manau, kad

neriekia - tai pinigų, nes daug kas stabdo save: oj, čia reikia tiek ir tiek ir tiek... Bet come on, jei iš tikrųjų tu pasion tai gali ir pas tėvus pagyvent ir tenai kažkaip uždegt kitus žmones, kad tau padėtų ir tu gali kažką sukurt, padaryti tą vadinamą MVP produktą ir va jau tada gali pritraukti pinigų iš kažkur, iš išorės ir taip toliau. Aš manau, kad pinigai tikrai nėra labai svarbu Nu visi esam žmonės aišku. Bet jei tu galvoji, kad ten pinigų maišą nori uždirbt tai tiesiog yra užsidegimas, tikėjimas, tiesiog pasidaryt savianalizes, bet net jei daug, vėl turi būt balansas visur. Tiesiog turi kažkuo tikėt, turi norėt tai padaryt, turi turėt to passion kažkiek tai. Ir kad turėt tą profit - tai imt ir daryt. Nes daug kas atidėlioja, kuria, analizuoja... Ir po to nieko nesigauna. Tai va, tai, tai tai turi daryt tą leap of faith. Tai va.

- ***Tai gi - ačiū! Jau visus klausimus paklausiau.***

Startuolis: „Unboxed”

Interviuojamasis: Jonas Smailys

Interviu vieta ir laikas: „Vero cafe” kavinė (Vilniaus g. 12, Kaunas),

2019 m. balandžio mėn. 05 d.

Interviu trukmė: 1:14 val.

- ***Gal trumpai galėtum prisistatyti ir papasakoti apie „Unboxed”?***

- OK. Tai aš Unboxed dirbu virš trijų metų, bet labai didelę dalį aš part time’u buvau, dar tiesiog studijuodamas. Am... Praėjau iš esmės daug rolių. Nes praėjau ir... Ir... Ir... Aš pradėjau kaip internas. Ten buvo tiesiog data based management’as. Tada... Kinda mane į inboundinius ir atboundinius sales’us permetė: pagrinde su US. Ir tada aš nuėjau šiek tiek account manager’iu pabūt ir... ir... ir... Nuo tada maždaug į tokius grynai mane sales’us permetė: tiek Lietuva, tiek Baltijos šalys. Inboundus aš tiesiog globaliai imu ir... ir... ir... Skandinavų dar turbūt nepaminėjau. Jo. Čia buvo dar planų Vokietiją pajungti, bet atsirado naujas produktas Vokietijoje „Vaug” tai aš dabar realiai esu pas juos.

- ***O kaip pats įkūrimas „Unboxed” įvyko? Kaip viskas prasidėjo?***

- Jo, tai vat pirmus metus aš visiškai nedalyvavau įkūrimo. As far as I know: tai buvo du founderiai: tai dabartinis ir vienas išėjo. Aaa... Jie susigalvojo ten tokią idėją, turėjo... Su dabartiniu business modeliu labai mažai turi. Kinda tam pačiam segmente, nes iš pradžių buvo su user generator content. Jeigu tau tai kažką sako?

- ***Mhm...***

- Ok, super. Tai buvo su tuo susiję, perėjo į influencer marketing. Tai yra labai šalimai, plius tai yra abudu marketingai. Tai jie susigalvojo kažkokį konceptą, prapich’ino, aš ten nežinau, kažkokį tai konkursėlį Lietuvoj laimėjo ir, ir, ir... Gavu šansą sudalyvauti Amerikoje esančiame B2B akseleratoriuje. Jie nuvarė tenais, bandė build’inti tą produktą, kažkokius client’us pasikabino, ten susidūrė su pirmom problemom. Tai iš esmės kalbant man rodos praėjo visą akceleratoriaus programą, grįžo į Lietuvą, kardinaliai pakeitė produktą. Ir, ir, ir... Nuo tada iš esmės dirba iš Lietuvos. Tiesiog tiek pats produktas, jisai yra pasikeitęs, nežinau: tris, keturis kartus pakankamai drąstiškai. Vat ir dabar gruodžio mėnesį pasikeitė. Idėja ta pati, ją vis kažkokiu kitu kampu pasukam. Ir labai skiriasi kam pardavinėjam. Nes jeigu pradžia buvo tikslas iš esmės: amerikiečiai brand’ai ir lietuviai brand’ai. Tada amerikiečius visiškai numetėm, nes tiesiog neturim portfolio, neturim gerai sudaryto produkto: iš Lietuvos ir nelabai parduosi. Am.. Tai keitėsi šitas. Perėjom prie agentūrų Lietuvoj, tada bandė agentūras Latvijoje, Estijoje... Am... Tada grįžo kažkiek prie

brand'ų... Tada bandėm dar agentūras per skandinavus, buvo dar ir centro Europa, bet dabar panašu, kad grįžinėjam prie brand'ų.

- *Mhm...*

- Maždaug taip tai.

- ***O pats produktas keitėsi labiau nuo rinkos priklausomai? Kas lėmė tuos pokyčius?***

- Labiausiai sales'ų - tai prekės. Nes jeigu matom, kad nieks neina, tai reikia kažką tai keist. Rinka... Dalinai taip, dalinai - ne. Nes kai tu kuri naują produktą... Nes vis tiek: galų gale mes nesame agentūra, aš nežinau, kiek tu puslapį žiūrinėjais ir kas tau pasirodė, kad mes esam?

- *Mmmm...(Juokas)*

- Ok, supratau. Tai... Mes esam kinda platforma. Fifty percent, fifty percent - agentūra. Ir kas liečia "micro infuncer marketing" Lietuvoje tokios kaip rinkos kažkokios nelabai buvo. Tai mes kinda kūrėm tą rinką ir, ir, ir... Bet žinai, kaip rinka pasikeitė kai jos nelabai buvo? Kai tu kuri naują produktą net nežinai ar tokia rinka yra. Tu negali pasakyti, kad dėl rinkos pokyčių ten mes keitėm produktą. Todėl, kad matėm... Susidarėm įspūdį: ar išvis yra rinka ir kokia ji yra. Ir pagal tai bandėm adjust'int. Paadjust'ini, žiūri, kokia rinka būtent tokiam adjustment'ui yra ir... Friend with repeat iš esmės.

- ***O čia toks kaip pirmasis startuolis įkūrėjams? Ar čia ne pirmas? Ir kaip darbuotojai? Jie prieš tai dalyvavo kažkokių startuolių kūrime? Ar pirmą kartą įsitraukė?***

- Aaaa... Founderis mūsų pagrindinis - jis yra kūręs Pet24. Yra tekę girdėt tokį?

- *Nelabai.*

- Jis šiaip yra didžiausias kačiukų, šuniukų, ten maistų, žaisliukų rinkoj po "Kikos" ir ten realiai prasidėjo dropshipping'o būdu, perėjo į online'o retail'ą. Tai... Kiek tai pavadint start-up'u galima... Turbūt jie ten jokių inovacijų perdaug... Kinda atnešė iš amerikiečių į Lietuvą tą visą dropshipping'ą. Tai galima sakyti, kad founderis turėjo prieš tai patirties su verslu. O kitas founderis, tas co-founderis, ne, jis start-up'ų neturėjo. Tai vat tiek iš to aparatyvo. Beveik visi darbuotojai surinkti start-up'inės patirties neturėjo. Man rodos vienas, kuris buvo pas mus vienu metu - turėjo. That's about it. Kiti... Nu pas mus labai iš viso žiauriai jaunas kolektyvas. Aš ten vos ne prie vyresnių. Am... Tai labai daug yra tiesiog po studijų, yra keletas, kas tenai po studijų pakeliavo kažkur... Nu jo, turim vieną, kur ten porą metų keliavo, vieną - pakeliavo ten, padirbo amerikoj... Nu jis ten parduotuvėj sales'ų. Po to dar vieną, kur ten, tiktai „Ikėjoj“. Aš dabar vieną turim žmogų, kuris turi start-up'inės patirties, bet jis iš „Start'up space'o". Jis ne start-up'e dirbęs, bet jisai visą start-up'ų ekosistemą yra prominęs, ieškojęs stat-up'o. Jis vienas iš vyresnių, iš mūsų dviejų - vyresnių. Ne, pas mus tik yra du žmonės, kur virš trisdešimties metų: founderis ir jisai. O taip tai visi yra visiškai fresh, keletas tiktai turi relevant patirčių.

- ***Mhm! O kas lemia tokį pasirinkimą? Darbuotojų? Dėl pačios rinkos?***

- Visiškai turbūt susiję. Viena dalis yra, kad start-up'uose nėra gerų atlyginimų, tikrai. Visi tenkinam to, kaip visada... Aš nežinau galbūt čia bus inceptas. Visi pasitenkins tuo, kad kažkada išsikešins... Ne! Nėra, aš nemanau, kad kažkam tai labai rūpi pas mus įmonėj. Tuo labiau tas, kad tai yra kažkas labiau inovatyvaus, kažkas įdomaus, kolektyvas yra jaunas... Am... Ir su tokiu požiūriu į inovacijas. Mūsų darbas yra nežmoniškai dinamiškas. Jeigu ten produktas keičiasi kelis kartus per metus, tavo pozicija keičiasi, projektai keičiasi, iš esmės - viskas keičiasi. Visoms pozicijoms aš galiu įvardinti kažkokius pokyčius, kurie įvyko per pastaruosius tris mėnesius. Galbūt IT tiktais ne. Bet ir tai: keičiasi, ką jie developina. Develop'ino web'ui platformą, dabar developina app'są. Dar reikėjo ne androidinį app'są, o mac'ų app'są. Tai irgi kardinaliai keičiasi. Tai... Jeigu taip pasakyt dvi priežastis, kodėl toks jaunas kolektyvas, tai pirma, kad tiesiog taip traukia. Pirma - tai social media. Antra tai būtų tada atlyginimai. Trečia - yra grynai mūsų CEO. Jisai rinkosi

žmones. Jo, iš ties jis visus žmones yra atsirinkęs. Ten dar vienas yra žmogus pradinį etapą pravaręs. Bet galutinį tai jo, rinkosi pagal save.

- ***Tai kokie trys žodžiai apibūdintų „Unboxed“?***

- Kolektyvas, dinamika... Tadas.

- O kas Tadas yra?

- ***Tadas - CEO.***

- O turit kažkokią įmonės filosofiją ar „motto“, kuriuo vadovaujate?

- Turbūt, kad laisvė tokia. Ta prasme, kad tu turi visišką laisvę testuoti idėjas. Siūlyt idėjas - čia tokia klišė, bet, realiai - turi. Tu gali siūlyt, ką nori ir beveik viskam gausi žalią šviesą. Jeigu performansų nebus... Tu per galvą negausi, tiesiog veiksi kažką kitą, testuoti kažką kitą. Viską iš eilės, ta prasme... Dabar, pavyzdžiui, Tadas, mūsų CEO. Paleido app'sus, kur literally yra blank. Jokio garso nėra. Tai paleido... Jo, jis testuoja dabar, tiek facebook'ą, tiek video. Video, jo, kai paklikini, tai ten mailas yra - tiesiog žalia žviesia, ane. Žalia spalva tiesiog ir kai paklikini, dešimt sekundžių nuolat ją tau rodo. Spalvą ir daugiau niekas. Ten antraštė yra: „Nežinai, ką postinti social media?“ Ir, ir, ir toks, arba tiesiog... Ne video, tiesiog post'ą, tą karuselę. Lygiai taip pat, tos pačios vienos spalvos. Nu tai čia yra visiškai tobula, net nesu matęs, kad kažkas taip daro. Tai tu galvoji - vau! Aš pavyzdžiui, susikūriau savo youtube'o kanalą. Ten geiminu, video darau... Ir, ir, ir... Žinai, Demiko, galbūt? Nežinai?

- ***Ne.***

- Na jis toks youtube'ris, fenomenas visiškas. Kas čia arčiausiai? Nežinau... „Putty pie“ žinai?

- ***Jo.***

- Kada esi žiūrėjęs jo paskutinį video?

- ***Jau senokai.***

- Nu iš karto, ta prasme jo style'as pažįstamas tau?

- ***Jo.***

- Nu tai pas mane jis toks irgi yra. Jis toks meemish ir toks hard yra. Ir jis nėra toks labai labai brand. Nu aš sugalvojau, visai išmokau editint ir davai užklientinam, potencialiems klientam. Pasiūlysiu, nusiūsiu. Yra tam... Va, Latvija, Estija, ten gal keturios agentūros, kurios žiauriai nori užbrousint, labai gerai jos ten tau tinka, viskas labai gerai. Nu tai va, paėmiau ir tokių video padariau. Visiškai asmeninį. Dėl to parūpo ir padariau. Sako: davai, siųsk. Žiauriai yra laisvės. Reikės daryt dar kartą, tik nesugalvoju priežasties. Nenoriu copy paste. Tai va, kas ką nori, tas tą daro. Jei kažką sugalvoji geriau, visiškai viskam duodama laisvė tiesiog...

- ***Tokia atvira aplinka, kur galima save realizuoti?***

- Jo, jo, jo...

- ***O kaip rutuliojosi pati komanda: kiek iš pradžių buvo žmonių ir iki kiek išaugo?***

- Pirmiau tipo co-founderiai, tada jie ten užsibordino dvi merginas, kinda - account management, tai va tokia ne visai gal management, na kai įmonėje yra keturi darbuotojai, visi viską daro iš eilės. Galbūt kažkiek rimtesni - vienas iš founder'ių buvo labiau sales'uose, kitas - product development and marketingą. Per tas dvi sritis. Tada jie pasiėmė ten gal virš dešimt internų. Tai buvo labai pikta. Taip, taip... Am... Jo, išmokyti galima daug, tikrai, developint, išmokyti... Tai va, pasiėmė kokia dešimt internų, iš jų dalis liko... Tada buvo toksai pirmas įmonės praplėtėjimas, jis gal taip tolygiai iki kokių aštuonių - dvylikos iš dviejų co-founderių, per metus ar du. Toks buvo labai tolygus. Va pavyzdžiui praeitąmet buvo visiškas... Šimtas aštuonesdešimt gal internų. Toks šimtas aštuoniasdešimt laipsnių posūkis... A... Buvo visos tos cripto currency bumas. Tai sugalvojo, kad reikia ISO, kaip dvidešimt pirmajam amžiui. Tai tam reikia developint... SEO visą modelį reikia pakeisti. Tam, kad pateisintų blockchain'ą... A... Nepaprasta yra visa ta cripto currency network. Nes

neplanuota. Tai tada įmonė šoktelėjo darbuotojų skaičiumi. Bet koks dabar aštuoniasdešimt procentų grynai iš šito įmonė įvedė dvi account manager'es. Aš tuo metu išėjau bakalaurą rašyt ir, ir, ir... Oficialiai aptarnavo klientus du žmonės. Ir koks dvidešimt dirbo per stopworus. Tas nepaėjo. Mes taip ant nulio likom, tai tiesiog gavosi, kad paskui per pusę metų parašiau. Tai kažką atradom, bet maždaug: padengėm tas išlaidas ir tiek. Tai visą šitą pitch'inom, tada įmonė susitraukė iki kokių: šešiolikos, keturiolikos... Tada dar įdomiau, tada vėl prasidėjo graduly augimas ir per kokį mėnesį, am... Mes nei vienas iš mūsų... Jo, didžiausias klientas, amerikietis. Jisai pradėjo produkto... Ta, pakuotes keist. Dizainą brandinį. Tai... Tuo metu, kol tas vyksta, visas tas marketingas nutraukiamas. Didelė dalis cashflow užlūžo, ir Tadas gavo puikią galimybę išsistituot savo vieną idėją, kurios norėjo prieš tūkstantį metų. Tai va, kad turint mažiau in-how žmonių. Ir viską per valandą perreguliuot, kad tu jau manager'is. Dabar kokie keturi žmonės atkrito, tai mes dabar sėdim aštuoniese... Ir, ir, ir turim, man rodos, tris freelancer'ius, vos ne fulltime'u. Tai ten realiai atkrito gal du žmonės, bet rekvizitai.lt prachekinus ten gal minus penki tiktai. Tai iš žmonių kiekio kažkas tokio. Nežinau, ką tau tai atsako.

- ***Ne, įdomu pats komandos besirutuliojimas ir jo... O koks buvo didžiausias iššūkis, su kuriuo teko susidurti vystant visą startuolį? Ar čia būtent tas block chain'as kai atsirado, ar kažkas dar buvo?***

- Nebuvo taip kažkas. Nu ta prasme, tų krizinių laikotarpių... Aš jau net nekalbu apie kasdieninius, žinai, kai vienas klientas žiauriai ant nuopolio. Šitas, literally, buvo šiandien. Šiandien grįžau iš Rygos, nes vakar variau... Nes, nes pirmadienį, ne penktadienį gavom labai piktą e-mail'ą iš vieno mūsų didesnių klientų. Ten kaip vienetinis klientas jis turbūt mum yra vertingiausias. Am... Tai va toks base'as dažnai būna nuolatos. Daug ten tikrai ne mūsų kaltė buvo, bet čia ties kuo, nežinau... Bent trisdešimt procentų mūsų ten tie samdyti. Ten tiek jie patys, ten tiek nesąmonių pridare. Nes ten žmogus pasikeitė, praeitas žmogus naujam žmogui nieko nepasakė... Ta sėdi ten pasimetus, nieko nesupranta. Jinai sėdi ten Latvijoje, o prieš tai vietoj jos buvo lietuvė irgi Latvijoje. Jinai buvo ta, kur lietuviškai šneka ir ji mum pasakė, sutartį pasirašinėkim ne su mumis, nes su vertimu žiauriai ilgai užtruksim, pasirašinėkit su mūsų lietuvių agentūra. Nu mums ok, gal patogiau bus, pasirašom. Am... Ateina tas naujas žmogus, jai nieko nepaaiškina, nieko nepaliko, visi susitarimai lietuvių kalba... Jinai nieko nesupranta. Ji ten panikuot pradėjo... Dar ten tas filialo kažkokia nesąmonė ten iškilo... Am... Va čia kur yra ir mūsų kaltė ten ties tu. Tai va, tai kasdienių gaisrų tikrai yra daug, visiškai yra natūralu manau iš tokių rimtesnių krizių - ties ISO buvo, nes vėlgi: kaip mes galėjom padvigubinti team'ą? Tikrai nebuvo, kad tiesiog iš oro pinigai ištraukti, visiems algas mokam ir taip toliau... Ne! Tai buvo, vos ne už minimumą buvo dirbama ir, ir, ir su ta sąlyga, kad jeigu mes - ISO ten pasiekiam savo camp'ą, visiems ten yra išmokama, na - tūkstantinės sumos. Bet ta ir idėja buvo: ten tris ar šešis mėnesius dirbi su galimybe, kad užsicashin'si. O visi tą žinojo - pradėjo išsicashinti. Ir, ir, ir kai mes matėm, kad marketas stringa, užstrigo žiauriai... Vis dar dirbam už tuos minimumus - vieni labiau, kiti - mažiau... Ir, ir, ir... Nes tam, kad bandyti darbą soft capital reikia tą announcementą iš esmės. Turi kažkiek laiko, tai turi viską susirinkti. Ir mes šito net neannounsinom ir mum buvo klausimas: ar announsins? Nes jeigu neannounsina, mes net negalime jo surinkti. Tipo, kodėl mes čia sėdim? Tai... Dažniausiai tos klaidos būna susijusios. Nu dar iš produkto pakeitimo užsieny, kai ateina visam team'ui pasako: nuo šiol jūs darysit šitą notification verslo modelį. Va kas dabar čia gruodį, ne, ne gruodį, praeitą mėnesį tai įvyko. Tai pasako: kaičiam kinda modelį. Tai reakcijos tokios labai nervuojančios buvo... Nes start-up'e negali tikėtis, kad tu atėjai, atsisėdai šiltai ir kokia keturiasdešimt metų šitai ir darysi. Ne - pusę metų jei tą patį gausi tai būsi laimingas žmogus. Tai ne visiems tas tinka, patinka.

- ***O kokius motyvacinius metodus taikote savo įmonėje?***

- Tai turbūt pagrindinė ir kas labiausiai veikia - tai visiška laisvė. Jo, bet... Tiek tu iš namų gali dirbti, pakol rezultatus parodai. Gali kitaip daryti jeigu tu perfonmansą rodai. Gali testuoti, ką nori... Vat, pagrįsk: va tokį pradėjau daryt, testuojam. Tai tada daugiau atsakingai. Nu nonsensas. Am... Be šito buvo, buvo... Buvo kalba ir apie akcijų kažkokį išsidalinimą: ten tarkim jeigu pradirbi porą metų... Vėlgi - dabar atsisakai algos augimo, bet po poros metų - padirbi, ten kažkokį paketą gauni. Tai šitą galvojom, bet lieka neįgyvendintas. Dabar maždaug atradom tą "sharing" idėją su tais, kurie yra main team'o dalis. O mūsų ten kiek: šeši kokie yra... Penki... Ne esmė. Am... Yra, yra, yra... Buvo bandoma daryti, kad penktadienį, pavyzdžiui, vienas žmogus iš įmonės pasirošia kažkokia jam artima tema: kam ten buvo, nežinau, time management'as. Toks workshop'as. Ir, ir, ir pristatom savo idėją. Aš čia nežinau, ties kuo nubrėžti liniją tarp teambuilding'o ir motyvacijos? Nes aš dabar jaučiu, kad į teambuilding'ą perėjau. Bet pas ką tam nėra motyvacijos? Sakau, ties teambuilding'u tai daug pas mus vyksta. Tikrai, žiauriai. O ten... Tiek, vėlgi kažkurio darbuotojų iniciatyva čia prieš porą savaitių kažkokį darėm „2019 metų grand openeris". Nu tiesiog dvi sugalvojo, kad nori. Mini game'ą padarė ir panašiai. Apie dviejų valandų. Kaip taisyklė penktadieniniai pietūs yra visada. Bandom. Ėjom į teatrą kartą ten mes. Ten kažkieno pažįstamas gavo pigiau tipo, sankcijas su režisierium pravedė kažkokias. Tokių team building'ų daug buvo dar. Manau prie motyvacijos jie daug prisideda... Tai nėra tiesiog grynai motyvacinė sistema, tai beveik visiems atlyginimai yra mokami po du-tris kartus į mėnesį. IT skyrius yra išimtis, nes ten tas performance tu nepamatuosi. Tu gali sakyti: jeigu tu sudevelopini šitą, šitą, šitą, tai tada viskas tvarkoj. Bet, kad jie taip sudevelopintų tikrai nenorėtum, tai visiškai neveiksminga. Am... Tai pavyzdžiui account manageriai yra: jie kiek padaro, tiek ir gauna. Sales'ai - taip pat žinoma. Tada... Marketingas dabar... Nelabai taip gauna, ten nėra labai kaip pamatuot. Kinda yra, tiktai reiktų atskaitos tašką turėt. IT - ne ir ten yra accountų, kurie gauna fix'elį. Tai, nežinau, kiek atsako į klausimą.

- ***O buvo kažkada, kai Jūsų komanda pranoko lūkesčius ir padarė daugiau negu tikėjosi betkas? Sakykim, kad ir Tadas.***

- (--) Tuoju, reikia pagalvoti. Kažkokia skaitine verte išsireikšti. Mes turime toksai „okiarskas" yra - obcheck of results. Tai šiandien po trijų mėnesių buvo pristatymas, ką pasiekėm, tai Toli gražu šimto neįkalam. Yra vietų... Jo, viena vieta buvo labai stipri, kur visiems team'as acellino... Bet ten klausimas, kiek ten mūsų nuopelnas, kiek produkto. Mūsų dabar yra tikslas perkilti iš compagne based į honda go, labai lankstus, toksai bazinis. Tu ateini, už visą compainą susimoki ir that's it. Jokių kontraktų. Ir, ir, ir tas yra fainai, jeigu ten labai geri marketingai ir visa kita, bet įmonei tai yra pain'as visiškas, tuo labiau, kad jei įmonė nori turėt tą stabilesnį cashflow. Tau tai padeda planuot, tau tai padeda arint žmones. Tai dėl to ten mes tų žmonių mažiau turėjom. Mums tai padėjo pereit į balansą. Bet compagne buvo galima betkada nutraukti. Žiauriai sunku buvo turėt, naudot. Nes tau trūksta resursų, tau trūksta acount management'o, tau reikia papildomai žmonių, tu prisisamdai ir tada (sprigto garsas) taip va. Nes keli žmonės vien ant to sėdėjo - ant to aplaino... Tai... Apie ką aš kalbėjau?

- ***Apie lūkesčių pranokimą.***

- Aj, jo tai „okearkasai". Tai mūsų vienas iš sales'ų pagrindinių buvo perkelt iš compagne based į recreant revenue. Ir tikslas buvo 30%, o mes pasiekėm virš keturiasdešimt procentų. Tai čia labai tas buvo stipru. Nes produktas pirmą kartą buvo realiai išleistas. Tai buvo mūsų pirmas toksai recreant revenue produktas. Tai... Net nežinau, mes to kažkaip visiškai nesureikšminom. Ten.. Turim, kad ir šeštadienį, kartais gaunam ten chill'inį gera feedback'ą atgal. Vienas compeinas, kiek prisimenu žiauriai geras buvo. „LEGO" darėm Lietuvoj ir Estijoje. Per agentūrą JAV. Ir iš tos agentūros buvo fantastiškas feedback'as ir labai patiko, ką mes ten apkalbėjom, labai patiko, kaip

mes tai padarėm, ką pasiekėm - nu viskas. Nu tai ką mes, pasidžiaugėm - vat ir tiek. Net nežinau, kaip atsakyti į klausimą.

- ***O kaip manote, ar vadovas turėtų būti pavyzdys kiekvienam komandos nariui?***

- Jo, turėtų būti. Bet jis nėra. A... Nes ta flat line hierarchija nėra tas privalumas. Aš nežinau, ten gal kaip senbuvis sau daugiau leidžiu... Nu šiaip, jis man paskambina, aš sakau: „labas, saulyte.“ (Juokas) Mano čia toks būdas. A... Bet, bet... Koks klausimas?

- ***Ar turėtų vadovas būti pavyzdžiu?***

- Jo. Tai turbūt jo... Bet pas mus jis tikrai nėra. Nes aš galiu dabar iš karto penkis dalykus pasakyti dėl ko aš jam, nu ne per dieną, bet prie kiekvienos progos, kaip pagalba aš jam. Jis kažko nedaro, ką jis turėtų daryti. Ir net ne iš pačio pusės: jis literally trukdo team'ui. A...

- ***O kaip trukdo?***

- Jisai iš tų žmonių tipo: o, susapnavau kažką - davai, imam - darom iš karto. Iš to mum ir visa ta laisvė tokia. Ir iš to daug problemų: kad nėra organizacinių dalykų. O, tiesiog struktūros trūksta. Pavyzdžiui, jis kažkiek dalyvauja sales'uose, bet sales'us mes trackinam kinda per CRM - client relationship manager. Nežinau, ar teko maigyt kažkokį. Neteko? Nu tai savaime, priklausomai nuo to, kaip tu jį naudoji - jis basic yra duombazė plius kažkas ekstra. Client'ų, potencialių klientų duombazė. Tu gali jį marketingo automatizavimui visam jį naudoti... Track'inti, kur yra tavo potencialus client'as kiekviename funnel'į, kada jam ten reikia voką išsiūsti, kada jam kokį tekstą, ten: bla bla bla. Ten planuoti tą revenue gali, žiūrėti, kaip sales'ai performina, kokie average steel slice'ai, lifetime balance'ai, nu kiek ten gali nuo departime'o paimt ir taip toliau. Ir... Jisai kaip sales'ų žmogus jis visiškai nieko neevoliucionavo. Tada man sako: su šita įmonę kažką šnekėjau: davai tu perimk, aš nespėju. Nu ok, aš perimu. Jis ten man numeta kažkokius e-mail'us - pusės jų nėra. Aš naudoju CRM bandydamas jų ieškoti: ten nėra kontaktų, ten irgi nei įvedęs nieko, nei neaišku, kas įvykę yra. Nu tai dabar viską paimk ir išaiškink man, surašyk kažkur, kodėl į CRM nesuvedei? Nervina mane tiesiog. Čia vienas pavyzdys, kitas pavyzdys: jis ten random darbus pametinėjo. Irgi kažkokius neužbaigtus. Vat pavyzdžiui, lygiai ta pati struktūra: sales'ai... Yra tokia auksinė taisyklė, kad kai tu išeini iš meet'ingo su potencialiu client'u - abiem pusėm turi būti aišku, kas vyks toliau. Kas ką turi padaryti. Jisai... Jam patinka ta esmė ir jis žino tą idėją: client'as nuperka tą idėją, bet be jokio kontrakto pasirašyto. Ir sako account manager'is, kad jisai nieko bendro neturi. Tai jisai: nu tai gerai, paimk šitą užbaik. Būna: kaip, kodėl, ką čia daryt. Tai jo, čia true. Ir tą visi puikiai žino tai pavyzdžio jisai ten daug tikrai nerodo. Jis pavyzdžiui labai mėgsta: atsimenu, vieną dieną iš ryto atėjo, kažką ten šnekėjom apie sales'us, jis sako: žinai, aš ten tokią mintį turėjau, kažko paklausęs... Davai nuo šiol niekam e-mailų neberašom, tiktai skambinam. Na aš jam lengva forma paliepu išėiti. Bet nuo tada kas kartą kai jisai nori kažkokį client'ą pakabint, aš paklausiu: ar tu jam skambini? Ne, aš jam e-mail'ą parašiau. Sakau: „kodėl neskambini?“ Jis sako - nu ok, tu teisus. Tai va, pavyzdžio jis tikrai nerodo daug. Ar turėtų rodyti? Turbūt. O gal labiau iš execution'o pusės. Ne, ne execution'o - delivering'o. Tai būtų iš šitos. Nes kas man asmeniškai svarbiausia pas CEO... Nu, galbūt net ne CEO, mano tiesiog nuomone. Tai jeigu man trūksta „know-how“ aš turiu turėt kažką, pas ką galima nueit pasiklaust. Am, tai, kad man nusiųs youtube video pasižiūrėt, aš jau turbūt būsiu tą pasidaręs. Tai man tai kaip ir nieko. Iš tos pusės man yra ir bus pavyzdys, kad aš žinočiau, kad jis domisi, kad jam įdomiau už mane ir aš noriu tuomet taip pat domėtis.

- ***O kaip pasikeičia komandos valdymas pereinant iš idėjų generavimo stadijos į įgyvendinimą?***

- Tai, kad tos tokios idėjų generavimo stadijos nelabai būdavo. Aš nežinau, yra keli tokie mitai. Daug kas sako, kad daug start-up'ų grynai užstringa ties sales'ais. Nes susifokusuoja, pavyzdžiui į

development'ą. Atrodo, kad reikia developint ir developint, bet tas nepadeda. A... Tada susifokusuoja į fundraising'ą, mėgsta tą daryt. Nu pas mus to nėra. Mes turim tų kažkokių brainstormo sesijų. Yra ten kartais, kai reikia kažkokią konkrečią problemą išspręst. Paskutinis pavyzdys būtų: mes kadangi dabar pereinam į tą revenue modelį, toks scription based. Ir, ir... Mūsų tema tas influcer marketing. Nežinau, girdėtas?

- **Taip.**

- Kiek giliai tu jį supranti? Kas yra micro influncer'is?

- **Influnceriai, kurie turi mažesnę auditoriją.**

- Ok, kuo jie geri?

- **Lengviau pasiekia - jais labiau pasitiki žmonės.**

- Ok, so. Gal ir daugiau net. Ok, jei paimsim micro influencer'į - kaip turinio kūrėjai. Įsivaizduoji, kas tai gali būt?

- **Instagramer'iai.**

- Ir ką jie veikia, kaip turinio kūrėjai?

- **Postina savo istorijas ir panašiai.**

- Nu tai va - pas mus yra produktas, kad vat paimti tuos micro influencer'ius. Turinčius nuo tūkstančio follower'ių ir juos naudoti kaip turinio kūrėjus. Tokius kaip kinda freelancer'ius. Nes realiai tu jiems moki už du dalykus: vienas - aktualų tvarkingą tekstą, jo istoriją, kad visiem būtų įdomu. Jis kinda užsiauginęs savo follower'ius. Bet turinys turi būti geras. Tai čia viena dalis už ką mokama - kita dalis yra tai, ką jie pasipostina pas save: tiesiog gal galima kūrybiškai. Am, interaktyviai, gal sakyt persišim. Mes norim ryšių kinda išmesti akcijas. Visi, kas pagalvoja, kas yra micro influencer'is - bus popsas. That's it. Mes ką naudojam: tą diskusijos dalį išmest. Nors visiem atrodo, kad ta dalis yra svarbesnė, bet... Ne, visiškai. Ir mum dar reikia išsiaiškinti, kaip tą social media turinį kurs, turinio kūrėjai, kurie kinda yra influenceriai. Ir mes užstrigom ties technologija. Vėlgi, nes matom, kad tiesiog nesupranta chebra nieko. Aš to nežinau, aš buvusiem client'am skambinu ir bandau tą bajerį: nupasakot apie fundingą, bet nepagavo. Per meeting'ą sėdžiu ir pasakoju ir matau, kad nepagauna. Reikia praleisti: porą minučių apie tą patį kalbam. Bet vėl, nu tai turim problemą. Nu tai tada mūsų team'as susėda ir kinda brainstormina berods. Ką mes norim pasakyti, kas mums aktualiausia, kokią mes problemą sprendžiam. Tai va, žinai, čia tą pasitestavom ir iš karto ejom į „ZARA“". Brainstorminam mažai, nes viskas yra absoliučiai. Tik tu turi idėją: tu gali nueit pas kažką pabandyt ją validuotis, ta prasme iš team'o pusės, nu tiesiog padiskutuot. Bet dažniausiai pick-up line'as - tai tiesiog. Viskas, ties tuo visiškai pastringa.

- **O komandos nariai lengvai įsitraukia į visos organizacijos valdymą? Ar CEO su keliais žmonėmis viską organizuoja?**

- Žiauriai depends, nes jisai feedback'o būdamas CEO iš mūsų daug klausia. Sales'uose mažai kas įvyksta manęs pavyzdžiui neatsiklausus. Gerai, labai mažai. Tai jisai pats proaktyviai eina ir klausia. Aišku problema yra, kad prieš jį ginčą tikrai yra žiauriai sunku laimėt, bet čia nėra blogas dalykas. Jis tiesiog visa galva aukščiau stovi. Jis jau pragyveno savo dalį. Kad ir kiek man tai būtų įdomu, nu vat, kad. Dažniausiai į galą jis pasilieka teismus. Jis pasivaliduoja tas idėjas. Am, vienu žmonių klausia daugiau, kitų - mažiau. Sakykim tos account mamager'ės jos labai mato vieną pusę. Aš iš jų feedback'o tiesiog girdžiu, kaip jos nesupranta klientų. Nes klientai ateina su vienais lūkesčiais, o joms ten svarbu influencer'iam rašyt, ką mato. Verslo supratimo ten labai mažai. Į feedback'ą įeina kaip jom geriau daryt, nes galėtų labiau eit deliverint. O paties verslo, nėra tokios patirties. Gal mūsų CEO ir turi. Nes ta visa mūsų filosofija yra ta, kad pirmiau parduok, po to mes developinsim. Iš to išlenda nesąmonių tikrai daug. Bet geriau nei, kad paskutinį kartą, kai mes turėjom išsiaiškint, kad niekam to nereikia.

- ***O pasitikėjimas? Ar svarbus pas Jus? Komandoje, vieni kitais?***

- Kai tu paklausi: trys vertybės. Trys žodžiai, kurie apibūdintų. Mano pirmas žodis buvo - kolektyvas. Am, pas mus yra labai atviras kolektyvas, iš to aš žinau, kad mes jauni esam. Pagal, galbūt tiesiog pagal poreikius relevant. Tai pasitikėjimas tikrai yra ir ir ir - jis tikrai reikalingas. Nes micro-managint yra nesąmonė. Ir tiek Tadas to visiškai nedaro. Jo, va čia micro-management'o tema. Nu dar tą paliekam į šoną. Kažkiek tai micro-management'as yra. Bet jo, pasitikėjimo pas mus tikrai yra daug ir ir aš manau, kad tai aktyvina darbą, paprasčiausiai. Nes jeigu mūsų CEO ten sėdėtų ir sektų, kaip aš e-mailus ten rašau ir visą kita... Am... Pradžiai tas visai logiška būtų. Aš realiai nuo pat pradžių team'uose sales'ų esu. Vieną dieną account manageris sako: suorganizuok calls'us. Nu gerai, suorganizavau, kažkaip ten paprasta pasirodė. Nu gerai suorganizavai, dabar eisi pitch'int jam. Apie ką? Aš to produkto nežinau. Tai micro-management'o visiškai nebuvo niekur. Iš to turi iniciatyvą rodyti, kelt klausimus: kaip daryti. Jo, pasitikėjimo tokio žiauriai reikia ir tas palengvina. Nes tu žinai savo ribas ir gali įdėti darbo tam. Tai tas ant to. Kinda man tas vienu metu buvo žiauriai sunku, nes... Eilinį kartą prapitch'ini produktą ir žiauriai ilgai deliverina, nors turėjo spėti. Na ir tuo metu turėjom vieną account manager'ę, išvis tik ją vieną. Tai tada ją keitė į naują tai tiek - pakeitė į tokią pačią prastą. (Juokas) Jų abiejų ten nebėra, Tai tiesiog, tai va - aš pradėjau vesti savo pirmus gyvenime client'us. Tai man tai yra žiauriai svarbu. Nes ten tikrai, ką ten vertintinti, ten amerikiečius kažkokius vedu. Man nuo tuo bonusai kažkokie, aktualiau kažką tai uždirbti. Tai aš iš keturių gal tris sugadinęs esu. Sugadino ten tiek, kad vienas ten visiškai rebound'o, vienas savanoriškai reboundino, trečias tai intiko ten kažkokie refundai. Nu ten bent jau... Ir žiauriai daug aišku to streso. O tada galvoji: client'ai gęsta, ką daryti. Gal man iš vis į account'us pereit? Tai va tuo laikotarpiu man tada davė pabandyti. Bet ant some point tiesiog supratau, kad turi pasikalbėti su team'u ne su manager'iu, nes įsitikinsi, kad jiems deliverina gerai... Nei čia nesveika, nei stresas kyla.

- ***O Jūsų startuolis sugebėtų veikti be Tado?***

- Nežinau. (---) Man sudėtinga taip galvoti, aš manau, kad ne. Am, jis geras lyderis iš tos pusės, kad... Nu jis myli tą client'ą, myli tą produktą, jis yra užsihipenęs ir jisai visą laiką domisi. Nu kito tokio nėra. Aš turbūt antras, kuris daugiausia domisi ir nu ten nesulyginama su juo. Am, daugeliui ten iš tiesų kinda pasmerkta - tik ties savo darbu sėdi ir tiek. Tai jo, jis tiesiog domisi, jis tiesiog veda rinką. Generuoja pats idėjas. Nes vis tiek būna, kad ateina ir sako visiem: darysim šitaip. Jis ten jau turi pavyzdžių apie main shipping'o modelius. Nu tiesiog random kompanijų, kurios tai daro. Jis darydavo tai su niekuo nepasitaręs. Apart to - niekas tuo neužsiima.

- ***Trūktų gal to tokio įkvėpimo?***

- Jo, jo, jo... Na tai nežinau, man rodos ties tuo. A... Prie team'o.

- ***O kaip pas Jus įmonėje atsiranda idėjos? Labiau kyla iš Tado ar iš pačių darbuotojų? Kurios prigyja ir būna įgyvendinimos?***

- Aš išskirčiau du levelius idėjų. Vienos yra ta tokia kasdienybė: ką geriau čia padaryti, kad čia vyktų. Tai čia beveik viskas gerai iš esmės. Jo, ir yra tas aukštesnis levelis, kur tas verslo plėtrai, judėti: nuo ko mes čia problemas sprendžiam ir kaip mes čia jas galim išspręsti, beveik viskas ateina iš Tado. Tas ateina iš to, kad jis tam laiko skiria ir visa kita. Kaip ten ką parduoti? Nu gerai, mes šitą norim pasiekti, toks yra geriausias būdas čia jį pasiekti?

- ***O kūrybiškumas labai svarbus Jūsų įmonėje?***

- Žiauriai, jo. Nes... (--) Nu ta prasme, kai tu nežinai rinkos, tu nežinai, kas ją veikia, iš esmės turi visišką laisvę, bet tuo pačiu problema - tu nežinai, kas veikia. Tai čia viskas ties tuo. Tu nesugalvosi, ką ties tuo daryti. Reikia ieškoti point'so. Tai tas pats produktas - jisai - kokybiški vizualai.

- ***O turit aiškią viziją, link kur judat, ar ji keičiasi?***

- Jo, ji labai keičiasi. Man, kas jau patinka iš Tado pusės, kad yra... Vis tiek pakeičia business modelį, bet vis tiek yra, yra grubi idėja, kur norim atsidurt po penkių metų. Tas galutinis produktas - kitoks. Dabar mūsų idėja yra padaryt market clean'są, kinda specializuotas pajėgas arba specializuotas work-up'as feedback'e. Freelancerių hire'inimo platforma. Tai pas mus ji tokia specializuota - social media turim. Naudot tiesiog kinda ant kiekio, visiem pakankamai aišku. Anksčiau... Atsirado jinai realiai sausio mėnesį. Prieš tai buvo kažkokia cure relative marketing. Buvo galvota apie irgi - market place'ą, bet nepasiteisino, kažkokia psiaudo norėjo pasiimt. Norėjo, kad dalyvautų ten žmonės, darytų... Black gym'o buvo konceptas... Iš ko actually pasiēmėm labai nemažai. Main konceptas - jisai buvo labai solidus. Mes realiai tą pasitvirtinom semi-formal. Iš tiesų pats maloniai buvau nustebintas. Tai... Pamiršau pradinį klausimą, bet man rodos, atsakiau.

- ***Jo, viskas gerai, apie viziją. O apie mokymosi ir tobulėjimo svarbą? Ar tai svarbu? Ar komandos nariai nuolatos turi mokintis?***

- Vieniems labiau negu kitiems. Kokiai pas mus ten account manager'ei, jai ten tobulėt nelabai yra kur. Sales'ai - jie tiktais tai ir daro, nes pas mus... Na mes dabar labai nuėjom su tuo. Bet realiai mes turim savo nuotaiką suprast, mes turim suprasti agentūrų verslo modelį, dabar mes turim suprasti agentūrų klientus, nes mes dabar per agentūras sale'inam brandą. Tai brand'o pas mus modelis. Tai pas nėra, kad mes sale'intume pavyzdžiui IT sektoriui. Ne, pas mus yra viskas, kas yra B to C. Su labai keliom rūšim mum tenka. Nuo sales'ų iki brand'o iki... Nežinau, dar kažkokių kitų. Scription'ų berods. Ir be to mes dar turim marketingus žinot, kad galėtume mes marketingistais atstovėti. Yra peilis toks marketingistui. A... Reikia žiauriai ir tas labai pasijaučia. Yra pas mus vienas. Vat dabar, pavyzdžiui vieną atleidom žmogų. Bandomojo jis net nepraejo. Gavęs pirmą kartą gyvenime klientą, žmogus nerodė visiškai jokio noro tobulėt ir man tai buvo... Iškelėm dvi raudonas lemputes: vieną aš, kitą - Tadas. Tadas sakė, kad jis visiškai neatidus, nu tiesiog, ištisai e-mail'uose klaidas daro. Žinai, aš ten tau nelabai gražiai atrašinėjau, bet nu vistiek, taip stengiuosi nedaryti. Tai nežinau, ten kažkur iš iphone'o e-mail'ą rašiau. O jisai client'am ištisai klaidas, ten pasiūlymuose darė klaidas, toks buvo pastovus. Kita, kurią aš iškeliau - man rodos pagrinde dėl šito išmetėm - kad jis visiškai nesidomėjo. Nes pas mus ten mes naudojame tokį „slack'ą”. Turbūt teko girdėt - chat'o platforma. Tai mes nuolatos ten straipsnius skaitydavom: nu kažkas kažką pamato, tai tą ir meta. Nu, jeigu tai įdomu. Jis beveik nieko iš to nesužinojo. Pasiēmiau su savim ten į meet'us, visai dienai į Vilnių. Su mašina važiuvom, tai tiek pirmyn, tiek atgal mes kalbėjom apie darbą tik tada, kai aš užvesdavau kalbą. Nu tai... Ne, ne! Mano galva taip negali būt. Ir aš jam sakau - dėl manęs gali jį mesti lauk. Tai jo, manau kai kuriose rolėse žiauriai svarbu IT žinau, kad žiauriai yra svarbu, jie ten į savaitę net pasidarę, iš tų opiausių vietų. Jie per savaitę turi šešias valandas praleisti grynai ant user development arba mentoring session arba self-learning man rodos dar kažkoks. Tai tiesiog kiersas yra: juoda ant balto, kad privalo ties tuo... Product manageriai lygiai taip pat nusistatę sau penkias valandas, nes visada sako - man žinių trūksta. Marketingo žmogus turi pusiau freelanso lygį. Labai daug ant account'o praleido. Ir... Čia galbūt dar iš Tado tas kyla, kad jisai nemicromanagina, tai reiškia, kad jisai tau liepia onint šitą problemą. Nu jisai pasako, ką tau reikia daryt. Paskui jis sako: tu onink šitą, išmok, jei neišmoksi - atėik tada pas mane - pasiklausi. Taip pastoviai ir mokaisi. Tai tiesiog tai dalis mūsų kultūros. Account manager'iam tai kas kita... Buvo ten toks vienas niuansas, bet tokiam generally. Pas juos labai žemos lubos.

- ***O pas Jus organizacijoje lengvai sklinda žinios? Sakym tarpusavyje, tarp darbuotojų. Jeigu kažkas kažką išmoka, lengvai pasidalina su kitais darbuotojais, ar yra tam tikrų kliūčių?***

- (--) Gal kažkokie gossip'ai nepraeina ten lengvai, literally - taip. Pas mus visiškai atvira. Mes dabar turim vieną interną, jinai dabar čia pamatė mūsų visų revenue, visus produkto marchus, nu

tarkim. Man rodos net bendrą ten mūsų visų darbuotojų algą ten pamatė. Nu ne kiekvieno atskirai, bet tipo... Tai mes ties viskuo žiauriai transparent ir kažkas kažką įdomaus pamato ir share'ina.

- ***Ar svarbu turėti daug kontaktų ir pažinčių dirbant „Unboxed“? Ar tai padeda?***

- Žiauriai relevant klausimas tiesiog. Nežinau, gal prieš keletą mėnesių Nes sales'uose aš esu toksai fulltime'u, tada Tadas kažkiek: pusiau sales'ai - visur pas jį eina labiau iš tokių pažinčių... Kažkiek kokioj konferencijoj pašnekėjo, o paskui toksai neaktyvus yra. Aš tai nuo A iki Z - aš susirandu kam skambint, aš pasisakmbinu, aš susiderinu meet'ingą, aš ten nuvarau, aš parduodu - nu viską darau. Am... Ir yra trečias žmogus, tai tas minėjau, kur iš start-up space'o atėjęs. Jis atėjo iš start-up space'o - jisai turi daug pažinčių. Kad jisai darytų tuos pardavimus - aš nepasakyčiau. Am... Dalinai, kad jis nėra visai full-time'u ties pardavimais ir biškį neaišku. Tadas tai dar su investoriais dirbo, į Olandiją varė, tai tai, kad nepadare pardavimų, aš nemanau, kad ten jo kaltė, nes aš lygiai taip pat apkeliavau skandinavus ir iš to buvo lygiai nulis klientų. Nes tiesiog taip ateini į naują šalį, kur yra toliau nuo Lietuvos... Pabaltijo šalys tai nėra, kad ten kas nors... Viskas ten gerai. Arba tu ten nuvarai pas kokius skandinavus ir, ir... Nors mes ir taikėm ten agentūras ir realiai pasaulyje yra šeši agentūrų tipai. Flowcoperatai, kurie postina tiesiog kiekvieną, o yra tie patys šeši... O tada ten lauko yra. Ir mes iš tų šešių mes dirbam su penkiais. Vienoj šaly ten gal su trim, kitoj - dar ten su pora. Ten gal kažkas tokio. Tai mes jau turim tą portfolio ir tu nuvarai pas tą to paties tinklo: sakai - mes ten dirbam su tuo ir tuo, o jiems nesvarbu: „o mūsų šaly ką darai?“ Bet žiūrėkit, mes Amerikoj dirbam, po Baltijos šalis, esam ten nežinau, Vokietijoj, Bulgarijoj, kur tik norim, ten galim eit. Dešimt šalių. „O mum nesvarbu - ką tu darei Švedijoj?“ Tu sakai - nieko. „Nu tai gerai - ate.“ Tai ten reikia laiko, ten reikia marketingo, pagalbos, ten reikia dažniau važinėt. Tai va, tai grįžtant prie point'o - iš to pardavimų nebuvo ir aš nemanau, kad čia jo kaltė. Bet Lietuvoj taip pat nelabai kyla pardavimai. Atėjo pora... Tai jisai tuo pačiu yra visiškai atviras žmogus, negu aš. Jisai yra tas relationship builder'is iš esmės. Jis gali su viskuo ten pašnekėt. Network yra tas dalykas, kuriam aš esu horrible. Aš tiesiog prie nieko neprieinu. Bet tuo pačiu aš labai viskuo domiuosi ir kas liečia gal tiesiog networką, marketingą. Tai kaip diena ir naktis. Tai jisai eina visiškai relationship, o aš visiškai neturiu pažinčių, aš tiesiog turiu knowledge. Man dabar nesulyginamai geriau sekasi, bet... Nežinau, bet per mažas aišku size'as. Jau aš dabar pradėjau linkti link to, kad pažintys yra nesvarbios, jeigu tu turi tiesiog knowledge'ą ir tu rasi būdų. Nes nežinau, tiesiog suorganizuot meet'ingą... Paprasta. Bus vienetiniai atvejai kai sekretorė tiesiog: „jūs mum parašykite info@jmonė.lt.“ Ne, ne, ten tik vienas dalykas, ten pasauliniai brand'ai jūsų rinkoj... „Ne, ne jūs mum parašykite info@jmonė.lt.“ Nu jo, čia pažintis padėtų. Bet be tokių, aš nemanau, kad ten tos pažintys labai jau daug duoda.

- ***O apie pačius „Unboxed“ partnerius, ar jų turite daug, ar iš kitų sričių labiau jie? Ar neturit? Ar geriau vieniems eiti?***

- Yra, yra ten kažkokios asociacijos, keletas, bet... Jos yra neveiksnius. Ten galbūt kokį kontaktą vieną, kitą suveiktų. Ta pati ambasada - galbūt kažką tenais suveiktų, bet tai yra tokia momentali pagalba. Mūsų kinda biznis yra agentūros, kinda pardavinėjam, kinda jos yra mūsų partneris, nes jos realiai perpardavinėja mūsų paslaugas ir gauna tiesiog realiai duombazę. Bet, nežinau. Lietuvių įmonės, jeigu jos priklauso tam pačiam tinklui, gali mus parekomenduot Latvijai, Estijai. Bet ta rekomendacija - tai daugiau be susitikimo nieko nereiškia. Yra pavyzdžiui, vat yra „Hight TG“ group'as... „Inspired UM“ vat yra didžiausia agentūra ir pagrinde social media. Tai yra žiauriai geras, ten yra visa eilė žmonių, kurie žiauriai happy, kad ten dirba. Tikrai nemažai iš mūsų ten siunčia labai daug klientų. Ten ne šiaip siunčia, ten siunčia „Nestle“, „Expresso“... Nu tokia „Karen Millen“... Visus blogumus nusiunčia pas mus. Žiauriai happy, turim raštinę rekomendaciją. Nei Latvijoje, nei Estijoje mes su jais nedirbam. Jau turiu gerą santykį su latviais, ateina dėl kelių

užduočių... Bet vistiek nedirbam, vistiek tas pats. Tai nežinau, fainai turėt tą portfolio, editional to point'o duombazę... Jeigu tu po to nieko įdomaus nepasakysi... Tai tas pats ir su connectionais. Nu tai jei ten deliverinsi: galim, nu turim bendrą pažįstamą. Nu.

- ***O labiau dėl naujų idėjų išvystymo: tai kokie veiksniai yra svarbiausi, kad jos pasiektų įgyvendinimą? Sakykim naują produktą jeigu kažkokį sugalvojat sukurti: tai kokie veiksniai padeda jį sukurti? Kad nebūtų tai tik idėja likusi kažkur?***

- Nu, šitas labai paprastas klausimas. M... Surasti klientą, kuris ją nupirktų. Tai jeigu nenupirks, nebus tos idėjos. Pas mus, aš abejoju, ar daug start-up'ų šitai būtent daro, bet paprasta visiškai. Am, nes mes per šitą, tą krizę, kurią važiavau gesinti yra dėl šito mūsų modelio. Bet iš kitos pusės, jeigu aš nebūčiau siūlęs tos paslaugos - tai automatiškai... Tai jo, turim idėją... Einam klausinėt, ar kažkam to reikia, jeigu reikia, sugalvosim kažkokį trisingą. Am... Ir tiek o pradžiai, bet čia turbūt toks generic approach'as. O start-up'am, jo tie pirmi sales'ai yra svarbiausi. Tu gali eit į minusą jeigu turėsi net pirmus klientus. Ir gal net galima griebti plačiau - tau pirmi klientai jei būtų būtent toj šali, kur nori patekti - tau yra patogu value portfolio pasidaryti. Ir po to tiesiog eini per kitas kompanijas ir gali dirbti. Tai jo, pas mus yra visiškai paprastai iš tos pusės.

- ***O lengva pas jus priimti sprendimus, ar būna daug diskusijų? Sakykim, kai turėjot nuspręsti kokia kryptimi judėti ir panašiai? Kaip vyksta tas nuosprendis?***

- Tai gana lengvai. Daugiausia tai manau sales'uose - poros valandų diskusija. O blogiausiu atveju, manau, kad reikėtų daryti. Pasakom testuojam, tai testuojam. kažkas pasiginčija, įrodo, kad vat teisis ir tiek. Nu ties tuo paprasta viskas.

- ***O kas būna pagrindinis taškas? Kažkoks labai stiprus argumentas, kuris viską nukonkuruoja? Ar sakykim, kažkoks vertingas pasiūlymas ir galima nauda?***

- O čia ne vienas ir tas pats?

- ***Gali būti ir tas pats, jo.***

- Nežinau, turbūt depends nuo situacijos. Gali argumentuoti, kad su šitu client'ų darom šitaip ir visiškai gerai. Arba matom tiesiog teminę problemą, kad pas šitą client'ą. Išskyla tas pats. Darom kažką, turim kažką. Tuom matom: žiūrėk, aš čia dešimt client'ų turėjau, nei vienam šitas neįdomu. Tai kažkas negerai, keičiam. Tai tiesiog reikia kažkokio subscription modelio, nes visiškai negalim planuoti. Nu ta prasme, mes ten esam tikrai neblogoj situacijoje, pas mus ten nėra klausimas ar tas start-up'as žlugs, ar ne. Mes turim tuos partnerius. Dabar dar nėra patys geriausi laikai, bet paskui mes esam gerantuoti. Esam įrodę savo vertę tarp client'ų, portfolio platų turim, ne per vieną šalį. Aaa... Ir yra tiesiog kelios agentūros ir jos tempia client'us. Bet net ir to nepakanka, nes jos vieną mėnesį jos gali atitempti klientus, ten už dešimt štukų, už penkiolika štukų per abidvi. Ten nu toks variantas. Koks buvo klausimas?

- ***Kas sprendimus nulemia?***

- Na vistiek, įmonė day to the day vistiek kažkokio responsibility reikia. Tie kurie nejaučia, turbūt nieko nesuvokia, nelabai dalyvauja. Tai ten yra daug mažiau to tokio emocinio sprendimo negu, negu racionalaus. Tiesiog esi priverstas racionaliai sėdėti.

- ***O yra kažkokia įmonė ar kažkas, kas autoritetas būtų „Unboxed“?***

- Dalinai susiję su tuo, kad mūsų tikslas kinda inovuot am, iš kitos pusės: gal anksčiau ir buvo, bet realiai tu visą laiką žiūri tiesiog į competition'ą. Tu niekad nebandai kažko atkartot, labai su kažkuo sutapt, nes jie iš kitos rinkos atėjo. Tai tiesiog visą laiką žiūri iš competition'o į visus ir bandai iš jų pasiimt, kas geriausia. Nu vėlgi.

- ***O Jūsų komandoje daug vyrauja skirtingų pomėgių, sakykim? Ar visi panašia veikla užsiiminėja?***

- Visi tenai skirtingi: turim geimerį, turim vegetarą, bėgiką, dar vieną geimerį, youtuber'į, turim veganę, keliautoją, turim kutūrizmo žmogų, turim sporto žmogų, turim sportininkę, turim... Putliom lūpytėm, gražiai atrodančią... Turim fotografę, turim business žmogų, turim start-up'o žmogų, turim... Bet dabar tas į freelancerinimą išėjęs. Nu kažkas tokio. Visiškai kardinaliai ten skirtingi.

- ***O tai duoda kažkokią naudą startuoliui?***

- (---) Sunku pasakyti, nes kolektyvas pas mus tai žiauriai gerai sutaria. Yra ten keli niuansai, bet... Ten iš kitų draugų, ką girdžiu, tai pas mus ten žiauriai yra gerai. Am... Kita vertus labai skirtingi žmonės. Tai aš nemanau, kad čia ta... Užklausinė veikla. Ir kriterijus, čia tiesiog kokio tipo žmonės.

- ***O ką patartumėt naujiems startuoliams? Koks galėtų būti sėkmės receptas, kad pavyktų išlikti?***

- Nesvarbu, ką tau sako, kol pinigų neduoda, tol tavo produktas nėra labai reikalingas. Am... Turbūt taip, tai pats svarbiausias sakyčiau, nes... Na mes tiesiog turim tą tiesiog problemą, kad visi meeting'ai su potencialiais klientais yra žiauriai geri: visiems yra įdomu, jiems čia reikia. Bet komercija su tuo senesniu produktu žiauriai maža. Tai tiesiog. Maždaug, man berods dabar priėjom tą išvadą, kad mes nesprendžiam A lygio problemų. Mes ten sprendžiam C, D lygio problemą ir už ją mažai kas moka. Čia numeris vienas, antras: Tas pats ties tuo. Čia subjektyvus dalykas, bet mes tą daug darom ir man atrodo, jis yra žiauriai reikalingas: ta tokia laisvė. Turėt ją. (---) Trečias turbūt būtų kažkas apie struktūrą. Pavyzdžiui neverta fokusuotis vien tik ties gaisrais - gaisrų visada bus. Jeigu pagrindiniai žmonės ateis, fokusuosis į juos... Bet turi žiūrėti į priekį - long term. Mes šitą pamoką išmokom. Am, tai dėl tos struktūros, jo sure, kai mažai žmonių, nelabai reikia, bet kuo toliau, tuo vis labiau reikia ir tiesiog matosi kaip degini laiką, kad nėra tų sales'ų. Mano gerai žinomas iki kraujo pavyzdys: kai nėra struktūros, jos, daro belekas, belekur... Paklausinėji: ką parduodi, kur parduodi? Ir tada tas žmogus išeina. Tada reikia kažkam kitam perimti tą darbą. Ir ieškok informacijos skersai išilgai. Kažkas ten parašyta, nedarašyta, kontaktų nėra... Tu prisiskambini, nori pasakyti: „laba diena, čia su jumis buvo derinta tai apie tai...“ Tiesiog pereini jo kontaktus, kad galėtum bendrauti. „Bet mes čia kinda bankrutavom jau... Tai kodėl čia mum skambini?“ Nu, ok. Parašytų, kad čia neskambinti. Tai struktūros kažkokios reikia, kad tą feedback'ą parodyti. Tai turbūt tokie esminiai.

- ***Tuomet viskas, labai ačiū, labai buvo įdomu.***

Startuolis: „Lygio“

Interviuojamasis: Martynas Petkevičius

Interviu vieta ir laikas: KTU „Santakos“ slėnis (K. Baršausko g. 59, Kaunas),

2019 m. balandžio mėn. 19 d.

Interviu trukmė: 0:36 val.

- ***Gal trumpai papasakotumėt apie savo įmonę ir prisistatytumėt?***

- Tai: aš esu Martynas Petkevičius iš „Lygio“ UAB mes esam Kauno mokslo ir technologijų parke įsikūrę, Santakos slėnyje. A... Užsiimame inžinerine veikla, tai yra užsakymai elektronikos produktų, taip pat programavimo projektų ir tuo pačiu vystome savo produktą, kuris yra šildančios pirštinės moterims su įvairiomis sveikatos problemomis, kurios sukelia šalančias rankas.

- ***Aha... O kas paskatino įsikurti?***

- Įsikurti ką?

- ***Pačią įmonę.***

- Aj... Tiesą sakant... Buvo grupelė žmonių, pažįstamų, kurie nutarė... Nutarėme drauge daryti kažką... Ir tiesiog, kad būtų smagiau, kad galėtume pirkti dalykus ir, kad galėtume kažkur juos sukišti, investuoti, sudėti, kad galėtume išsinuomuoti, konkursuose dalyvauti - įsteigėme įmonę. Kad tiesiog - taip formaliau atrodytų ir galėtume sąskaitas išrašinėti ir panašiai.

- ***Taip. O visada svajojot įkurti startuolį?***

- A. Taip. Ir nuo iškart pabaigtų studijų kūriau aš asmeniškai startuolius. Tai jie ten ankstesnė įmonė... Ir dabar ta ankstesnė įmonė yra viena iš akcininkų tos, naujosios.

- ***Mhm, kaip tik norėjau paklausti: ar turėjot prieš tai startuolių kažkokių patirties? O ką davė tai, kad prieš tai turėjot startuolį? Ir dabar čia antras... Antras? Taip? Ar trečias?***

- Turbūt priklauso: ką vadinsime startuoliu, iki kokio lygio išvystytą ir panašiai tai tokių tiesiog projektų, prie kurių dirbam, ten nežinau: pusmetį, metus, tai daugiau daug yra. E... Ir, pala, koks klausimas buvo?

- ***Ir ką davė, tas jau, kad ne pirmą kartą startuolį vystot?***

- Turbūt... Visų pirma - tai naudingiausia tinklą žmonių, su kuriais galim pasitarti, su kuriais galim kažkokių kontaktų gauti naujų... Kažkiek galbūt ta patirtis padeda, to naivumo mažiau, galbūt taip pragmatiškiau žiūrime į tą avantiūrą naują... Tai tiesiog, vat - ryšiai ir patirtis šiek tiek.

- ***Mhm... Am, kokie trys žodžiai apibūdintų jūsų startuolį?***

- Trys žodžiai. A... „Liko tik parduot“.

- ***[Juokas] Labai tinka. Ok, a... O kaip rutuliojosi komandos formavimas? Ar įkūrėt vienas? Ar su draugais? Ar dar vis yra pati įkūrimo stadija ir kaip sekasi?***

- A... Įkūrėm su draugais. Tai visi pažįstami. Ir manau, kad labai svarbu, kad būtų jau pažįstama komanda. Sunku įsivaizduoti, kaip galima jau prijungti kažką prie projekto, į komandos narį, manau labai sudėtinga, nes tas žmogų turi pažinot labai ilgai... Tai jo, tai mūsų atveju buvo viskas labai paprasta, nes mes visi buvom draugai.

- ***O planuojat ateityje daugiau žmonių įtraukt į veiklą?***

- A... Tai norėtume darbuotojų turėt daugiau, ar kažką tokio, jeigu apie tai klausiat?

- ***Taip. O gal buvo kažkokių iššūkių su kuriais teko susidurti? Su komandos darbu? Gal su kažkuo teko susidurti, kai ne visada viskas pavyksta ir gal kažkaip pavyko įveikti kažkokį iššūkį?***

- Aha. Čia dabar įrašinėjat, tai negaliu sakyti apie draugus nieko... Bet... Be abejo būna a... Ir tos motyvacijos skirtingos ir jos keičiasi eigoje: galbūt, jei kažkas nesiseka: dingsta labiau motyvacija, tada kažkokia biškį ir įtampa atsiranda... A... Kad vienas daugiau dirba, kitas mažiau, kitas - stapdo viską. Tai nežinau. Konkrečiai šituos išspręsti padeda, tiesą sakant, terminai, kurie atsiranda su visokiais konkursais, renginiais ir panašiai... Ar artėjančiu žiemos sezonu...[Juokas] O daugiau kokių problemų... A... Na, daugiau negaliu pasakyti kažkokių esminių.

- ***Bet tie patys konkursai - motyvuoja komandą?***

- Būtent. Ir... Konkursai sukelia... Sukuria terminą konkretų, kad... Nes apskritai produkto vystymas toks testinis: neturi jokios apibrėžtos baigties... Maždaug kada bus noro: prisėsime, pasidarbuosime... Bet, kai atsiranda kažkoks konkursas ir reikia pristatyti po savaitės, tai tada viskas labai greitai vyksta.

- ***Taip... O kaip įvertinate savo komandos pasiekimus?***

- A... Teigiamai. Aš asmeniškai vertinu inžinerinį darbą ir inžinerinius pasiekimus. Tai turint omeny, kad konkrečiai prie šito projekto mes darbuojamės gal iki pusės metų... Tai manau, kad pasiekimai tikrai šaunūs. Jau čia kelios versijos suprojektuotos tų plokščių... Daug nudirbta ir su pačių pirštinių gamyba ir testavimu, ir su kodo rašymu... Tai iš tiesų, turint omeny mūsų ribotą laiką ir tai, kad pakankamai trumpą laiką dirbam apskritai dar prie projekto - tai labai teigiamai vertinu.

- ***Aha, o gal galite papasakoti apie pačius konkursus: kuriuose sudalyvavote? Ir kaip sekėsi?***

- A... Iš tikro tas projektas prasidėjo kolegijų dalyvavimu technoramose... Tai šiame konkurse... Nu žinai, technoramą?

- **Taip, čia vyksta kažkur.**

- Jo, ir tuoj vyks už kelių mėnesių vėl. A... Tai buvo įvertintas projektas, patiko daug kam... Ir laimėjo ten kažkokį prizą: trečią vietą technoramoj. Taip gi jis buvo pristatytas nesėkmingai vienam hakatone... Tuomet nieko nelaimėjo... A... Taip gi jau labiau išvysčius projektą, jisai dalyvavo Kauno mokslo ir technologijų parko inovatyviausių produktų apdovanojime. Ten - kur ta statulėlė stovi... Ir laimėjo irgi trečią vietą: balsavo žmonės internetu, ten "delfi" ar kažkur, ar "15 minučių"... A... Ir dabar visai neseniai dar dalyvavome „YIT health“, gal teko girdėti? YIT ten tokia organizacija Europos, daug visokių organizuoja programų startuoliams. Tai YIT health „Best jump starter 2019“. Tai buvo build-camp'as, kolkas dar niekas nevertino, bet bent jau patekome į jį, sėkmingai sudalyvavom, žmonėm patiko... Tai lauksim rezultatų artimiausiu metu. Manau prisidėjo ir tas motyvavimas ir paties darbas... Galbūt biškį išblėsę visa tai su laiku, bet... Sugrįš.

- **Mhm, o šiuo metu esat toje inovacijų kūrimo stadijoje, taip?**

- Taip!

- **O nebijot, kai reikės jau į pardavimus žengti? Ir su kokiais manot, kad iššūkiams teks susidurti?**

- Turbūt net negaliu pasakyti, nežinau, kad bijom... A... Be abejo tai turbūt mažiausiai žinoma sritis, nes tai yra jau kaip ir paskutinis etapas... Jeigu jau parduodi - tai viskas gerai, viskas tvarkoj... Ir, kadangi jisai mūsų mažiausiai ištyrinėtas... Tai tenais daugiausia neaiškumų visokių... Nusimato. Bet, šis projektas atrodo palyginti... E... Paprastas pardavimo prasme... Tai nėra kažkoks verslas verslui programinė įranga, kur reikia ten metus laiko kažkam pardavinėti, ypatingų įgūdžių... Ypatingų kontaktų... Tai atrodo labai pakankamai paprastas produktas, kurį galim tiek per didmenininkus, tiek internetu pardavinėti. Tai... Ir plius turim išankstinių užsakymų... Tai... Gal... Nuramina tai.

- **Mhm, o svarbus pas jus komandoje pasitikėjimas?**

- Pasitikėjimas. Be abejo. Kas sakytių ne? Kas sakytių ne? Ne, nesvarbu...

- **Ok, o pasitikėjimas kitomis, sakykim, žmonėmis ar organizacijomis... Kaip partneriais? Ar svarbu jais pasitikėti ir ar jums sekasi?**

- A... Be abejo, irgi... Visko ten patys nedarom... Ten nuo pakuočių gamybos iki susiuvimo... A... Kaip sakant - perkam paslaugas, tai be abejo svarbu pasitikėti... Trečiomis šalimis.

- **Mhm, o turit kažkokių būdų auginti pasitikėjimą vieni kitais komandoje? Ar pas jus dar vis ten tas draugų ratas? Ir tas pasitikėjimas natūraliai išplaukia?**

- Būdų auginti pasitikėjimą?... M... Nežinau, nesugalvoju, net nežinau iš vis, aks tai galėtų būti. Gal skaitosi kas nors... Bendri pasibuvimai, stalo žaidimų vakarai... Ir... Ar tai skaitosi?

- **Jo, būtų, manau vistiek.**

- Tai taip, turbūt... Padedu.

- **O ar sugebėtų jūsų startuolis išbūti be jūsų jeigu dabar taip išimtumėte jus ir galėtumėt stebėti iš šono?**

- Komandą visą? Ar mane konkrečiai?

- **Jus būtent išimam ir ar veiktų darbas? Ar pavyktų kažką kurti? Ar toliau rutuliotųsi?**

- Aha... Šiaip, šiaip aš iš tikro esu biskį gal pasipūtęs, bet ne, šiaip tikrai - be šansų.

- **O kodėl taip atrodo?**

- Nes...

- **Kas tada vyktų?**

- Manau, kad... Neatsirastų pakankamai to tokio... Iniciatyvos. Jo, neatsirastų iniciatyvos. Žmonės vis dar galvotų kaip fainai būtų čia padaryti verslą iš ten pirštinių, ar dar kažko... Bet manau, kad

nesiryžtų imtis veiksmų... Ir mano nuomone tai vyko anksčiau, prieš pradedant mum visiems drauge darbuotis.

- **Ok, o gal galit papasakoti, kas ten anksčiau vyko?**

- A... Na, tarkime, tas pirštinių projektas yra pakankamai senas... Ir su juo tiesiog niekas nevyko. Tai buvo idėja tiesiog galvose žmonių. Niekad nepabandyta, kol visi kartu nesusibūrėm mano iniciatyva ir nesiėmėme jau realių veiksmų. Tas pats ir panašiai ir su kitais projektais. Daugelis iš mūsų komandos apskritai kažką su verslu net nelabai galvojo ir nieko nedarė. Kai kurie kiti darė šį tą.

- **Pas jus pagrinde inžinieriai?**

- Taip. Taip.

- **Taip. Ok, o pačios idėjos pas jus organizacijoje kaip kyla? Ar iš pačios komandos? Kaip jos atsiranda, kaip pavyksta sugalvoti pirštines, sakykim?**

- A... Taip, labai įvairiai. Labai įvairiai. E... Tikrai labai komanda svarbu, kaip ir sakiau: ryšiai... Gal čia vat ir ankstesnė patirtis naudinga... Kad vat, komanda, kuri pasiūlo daug fainų idėjų. Pavyzdžiui tos pirštinės - tikrai ne mano buvo. Taipogi kiti projektai, kuriuos darome yra atėję iš ankstesnių darbdavių, tarkim kitų komandos narių, tai jo, komanda labai pilna idėjų.

- **Ok. O ar reikalingas tokiam startuolyje kūrybiškumas?**

- Kūrybiškumas? (Juokas) Na, taip.

- **Ok, o jį kažkaip ugdate, ar jis tiesiog išplaukia iš žmonių?**

- Na aš asmeniškai nemanau, kad čia paugdysi tokį dalyką. Jo, neįsivaizduoju, manau mokslas neatrado būdų, kaip ugdyti kūrybiškumą.

- **Mhm, ok. O ar turite aiškią viziją, kur link judate su visu startuoliu?**

- A... Turbūt ne, nes... Manau čia dalis apibrėžimo startuolio, kad viskas labai nestabilu ir greitai keičiasi ir... Kad ir turim planą, neabejoju, kad po dar trijų mėnesių jisai bus visai kitoks. Tai sakyčiau jo, neaiški vizija.

- **O kokias vertybes išskirtumėt kaip svarbiausias startuoliui?**

- Vertybes? Aha... M... Manau... Pirma - inžineriniai gebėjimai. Neįsivaizduoju, ką galima padaryt be jų. Turbūt įmanoma kažką sufeikint ir paskui pasisamdyt. Taipogi... Iš tikro ir pardavimų gebėjimai komandai... Žiauriai svarbu... A... Ko mum gal stinga. Tas toks, žinot, tas toks vadybininkiškumas: ten kur eini, šneki su visais, tenai toks ekstravertiškumas. A... Na komandos pačios susidirbimas labai svarbu, kad... Motyvacija... Pamiršau koks klausimas... Vertybės, komandos vertybės kokios?.. Motyvacija, kad būtų motyvuota, kad būtų susidirbus...A... Maždaug turbūt tai svarbiausiai.

- **Mhm, ar svarbus mokymasi ir tobulėjimas?**

- Be abejo. Čia jau turbūt labiau kaip... Apskritai specialisto kokio, nebūtinai susiję su startuoliais... Tiesiog žiauriai svarbu...

- **M... Ir kaip sekasi jums mokintis? Ar tenka daug išmokti?**

- Taip, manau, kad darant startuolį tikrai galima išmokti... Daug plačiau ir daug daugiau, negu darant... Dirbant įmonėje didelėje. A... Taip.

- **Mhm, o dar man įdomu, ar jūsų komandos nariai viską iš įvairių sričių pasiima žinių ir mokosi įvairias sritis, ar tiesiog turi susiskirstę savo sritį ir joje tobulėja?**

- A... Manau, kad... Be abejo visi specializuojasi ir visa kita, kitaip būtų labai nepraktiška... Bet...Būtent! Kad tobulėja iš visų sričių žmonės. Čia panašiai kaip tarkim... M... Labai dažnai verslus įsteigia iš kitų įmonių išėję darbuotojai. Kad ir inžinieriai... Nesvarbu, kad jie... A... Tiktais koncentravosi į programavimą... Jie išmoksta, kaip aplinkui viskas veikia, procesai, kaip veikia tas verslas... Ir dėl to lengviau pačiam pritaikyti. Tai jo, manau, kad tikrai išmoksta iš visų sričių. Ten iš

dizaino kažką... Iš... Nežinau, marketingo gal kažką... Aš pavyzdžiui iš elektronikos tikrai išmokstu labai daug... Nors nesu elektronikas.

- ***O sekasi mokytis vieniems iš kitų? Ar persiduoda tos žinios komandoje?***

- Na, taip, taip, Taip. Koks, žiūrint, lygis sekasi... Kaip sakiau: jo, mes nepakeisim savo kompetencijų. Aš nepatapsiu elektronikas, kaip ir kiti nepataps programuotojais, ar dizaineriais, bet... Išmoksta tiek, kad turėtų bendrą supratimą.

- ***Ar turite didelį pažinčių ratą ir kaip jis prisideda prie veiklos? Na čia jaučiu jau bus apie tuos praeitus startuolius.***

- Aha... Taip, manau, kad turim pakankamai nemažą pažinčių ratą. Nebūtinai gal kaikurie tie, net nepavadinčiau kaikurių pažintimis, bet tiesiog žmonės, kur žinotum, kur kreiptis, jeigu būtų reikalas... Ir... Ar tai prisideda?.. Taip, taip, ištikro labai prisideda. Pavyzdžiui, mes ieškojome dizainerės, pačiai... Pačiam dizainui pirštinės pasiūti ir ją radom per... Pažįstamus, kurie žino, kas, pavyzdžiui, mokosi tai... Šiaip kažkokius pažįstamus turiu, kurie tuo užsiima. Taip pat ir su siuvėjais... Taip, tikrai padeda.

- ***Mhm, gerai. O svarbu turėti daug partnerių, ar užtenka ten kelių? Startuoliui?***

- Partnerių, partnerių... Tai tarkim, kažkokių kaip tiekėjų, kažkokių?..

- ***Kaip įmonių, kurios padeda veiklai.***

- Turbūt... Hm... Čia klausimas, ar svarbu kiekybė, ar kokybė...

- ***Jo...***

- A... Na, turbūt nereikia daug partnerių, yra sėkmingų atvejų, kai... Tarkim bendradarbiauja startuolis su viena įmone. Turbūt "Rubee", teko girdėt?

- ***Jo.***

- Labai fainas pavyzdys, nes... A... Neseniai pradėjo bendradarbiauti su didele įmone, kur tikrai labai daug padeda... Ir pats tas žmogus... Jisai irgi labai daug... Iš savęs atneša tos visos vizijos ir kompetencijos... Tai manau, kad nereikia daug partnerių, reikia tiesiog labai glaudžių ir naudingų abipusiai.

- ***Mhm, o tie partneriai turėtų būti iš skirtingos industrijos, ar gali būti ir iš tos pačios ten? Kad būtų lengviau?***

- M... Turbūt... Sunku pasakyti: turbūt iš tos pačios, nes... Tada daugiau yra sąliečio taškų, kur partneriauti, nes priešingu atveju galbūt tuomet ne partneris, o tiesiog... Tiesiog įmonė, iš kurios kažką perki. Jeigu tu tenai visiškai neturi kompetencijų, nieko neišmanai... Tai tiesiog - perki kažką ir viskas. Nelabai partneris.

- ***O kaip manote: kokie veiksniai reikšmingiausi vystant inovaciją?***

- Kokie veiksniai reikšmingiausi?..

- ***Jo, kad pavyktų ją išvystyti, nes ne visada pavyksta. Kaip sakot: lieka tik idėja ir ji nepasiekia rinkos.***

- Mhm, manau, kad labai svarbu... Čia dar pasitikslinsiu: veiksniai? Iš kurios pusės? Bet kas gali būti veiksnys... Ta prasme... Pavyzdį gal galit duoti?

- ***Bet kas, sakykim...***

- Ten ekonominė aplinka... Valstybėje...

- ***Na, gali būt. Labai čia platu iš tiesų.***

- Ar ten... Koks nors - finansavimo galimybės iš MIT'os, ar kažkas tokio? Maždaug taip, ar ne?

- ***Nu jo, bet kaip įmonei pačiai pavyksta pasiekti tą finansavimą MIT'oje? Ar veiksnys - kad jie žino apie MITą, padeda išvystyti inovaciją? Nes gali ir nežinoti apie MITą...***

- Čia labiau iš komandos pusės... Tai turbūt... Čia labai kertasi su tuo, kur buvo prieš tai klausimas: kokios vertybės? Tai tie veiksniai kaip ir vertybės. Ką dar galėčiau paminėti: tai, kad

galimybė dirbti daug prie projekto labai yra svarbi, nes iš tikro, manau, didžiąją dalį... A... Tų naujų startuolių riboja būtent tai, kad reikia pragyventi žmonėm, kad jie turi dirbti... O startuoliui, jam labai daug reikia pastangų ir darbo įdėti... Tai veiksnyb būtų kažkokia atsiradusi galimybė koncentruotis į tai, nesvarbu, kas tai būtų: ar ten atleido iš darbo, sankaupų daug liko... Santaupų... Ar ten, nežinau, išėjo įmonė į IPO ir ten daug pinigų... Senelis mirė, paveldėjai, ten... Nu žodžiu, kažkas tokio, kažkas, kas leidžia daug dirbti. A... Kokie dar čia veiksniai... A... Taipogi, pasikartosiu - komanda. Būtent. Pavyzdžiui veiksnyb gali būti, kad a... Partneris atėjus į universitetą, bendramintis, labai svarbu. Visos didžiausios turbūt kompanijos atsiranda nuo bendraminčių, nes vienam labai daug darbo žmogui. Tavo laivas laikas, komandos narys atsiradęs... Bendramintis, maždaug taip.

- ***O kas sudėtingiausia vystant inovacijas, pavyzdžiui - kuriant pirštines?***

- Kas sudėtingiausia?.. A... Galbūt sritys, kuriose nesi specialistas. Nes bet kokį produktą vystant, be abejo, tenka paliesti daug sričių: nuo rinkodaros, pardavimų... Mūsų atveju - konstrukcija, siuvimas, dizainas ir panašiai. Tai tos sritys, kurios nėra įgimtai... Kurios nėra tavo sferoj. Tai va, mūsų atveju, turbūt nežinau, siuvimas yra sunkiausia vystant technologija. Tai vat, masinė gamyba, nes beveik turbūt visi startuoliai nėra su tuo susipažinę...

- ***O kaip pavyko gauti finansavimą, veiklos pradžiai?***

- Iš tikro tai šita įmonė tiesiog iš mūsų santaupų atidaryta. Na, o po to užsidirbinėjome iš užsakymų elektronikos projektavimo bei programavimo. Ir tai leidžia mums vystyti pirštines. Dar vienas, kitas konkursiukas koks nors prisideda...

- ***O kaip pas jus organizacijoje vyksta sprendimų priėmimas: sakykim, reikia nuspręsti, ką vystysit toliau.***

- Mhm.

- ***Kaip nusprendžiat?***

- Idealiu atveju, ir bent jau mūsų tokia politika - kad aš nusprendžiu. (Juokas) Nes iš tikro tai didelė problema yra, kad yra labai daug skirtingų nuomonių ir niekad neįmanoma jų visų patenkinti, ar kažkokio kompromiso priimti. Ir taipogi tai užgaišta labai daug laiko... Ginčijimasis, aiškinimasis, tai... Mūsų bent jau tokia idėja: kad apsitariam, aš nutariu ir viskas. Ne visąlaik jinai veikia, bet tokia jau bent siekiamybė.

- ***Bet visi pritaria, kad ta sprendimo teisė priklauso jums?***

- Manau, kad taip, bet... Taip abstrakčiai, vizijos lygyje pritaria, bet kai realiai įgyvendinti tai reikia... Tai kartais sunku būna palaisti idėjas. Kaip ir man sunku būtų kažką sugalvojus paimt, sakyk: nu gerai, velniop, nu nedarom... Tai taip.

- ***O turit kažkokią strategiją, kuria vadovaujatės valdant komandą?***

- M... Nepasakyčiau, gal, kad... Nežinau, ką reiškia valdant komandą... Čia skamba kaip valdyba... Valdymas komandos...

- ***Na galbūt čia, sakykim, kad ir sprendimų priėmimas, tai yra kaip ir to dalis: kaip suvaldyti komandą, kad būtų pasiekta, nu priimtas tas sprendimas. Tai ar turit kažkokią strategiją, taisykles, kas padėtų tobulėt?***

- Nepasakyčiau, nepasakyčiau. Mes pakankamai neformalūs, vistiek mažytė komanda, suprasčiau jeigu būtų didelė, tada jau braižytume visokias organogramas, tenai kas kam pavaldus ir panašiai... A... Visokius procesus... Kaip sprendimai priimami, bet jo, pas mus pakankamai... Stengiamės lanksčiai tiesiog žiūrėt į tai, nes nėra čia ko dar kolkas.

- ***O kas yra jūsų autoritetai?***

- Autoritetai... A... Čia kokie nors įžymūs verslininkai, kurie?..

- ***Nebūtinai, kaikuriem būna, pavyzdžiui tėtis autoritetas. Labai įvairiai būna. Čia labai plačiai.***

- Autoritetai, autoritetai... Man asmeniškai galbūt... Gal teko girdėti Larry Elisoną? Šiaip jisai labai... Jisai yra „Oracle“ įkūrėjas, vienas pirmųjų. Jis labai įkvepianti asmenybė dėl to, nes jisai nuo nieko pradėjo. Ir... Taipogi tai nėra banali asmenybė, kaip koks Muskas - nesąmonė. Žodžiu, ir jis iš tikro tokia labai kontraversiška ir keista asmenybė, jis toks, toks biškį keistuolis... Bet vienas sėkmingiausių verslininkų istorijoje, bent kas liečia programinės įrangos kūrimą... A... Tai, va, galbūt jisai, galbūt jisai.

- ***O dar kažkas yra, ar tiktai pagrinde - vienas?***

- A... Tai visi turbūt, visi. Ypač labai įkvepia lietuvių visokie startuoliai... Nežinau, ar galima sakyti, kad čia autoritetai... Nes turbūt nepakankamai daug žinau... Informacijos apie juos, kad taip sakyčiau, bet be abejo įkvepia visos sėkmės istorijos. Ten tie pigeon paspirtukai, ten tas pats rubees... Tai vat, tai... Taipogi, kažkas, kas susiję su mūsų sritimi, pavyzdžiui su technine įranga, tai dėl to tuos pavyzdžius paminėjau... A... Turbūt tai, tai... Verslininkai sėkmingi.

- ***Bet aš dabar vis galvoju, tuos interviu beimdama, kad labai atsiskleidžia tai, kad tas būtent lietuviškumas kažkoks. Ar skatina inovacijas kurti būtent tai, kad esate lietuvis? Kad kažkaip parodyt pasauliui, kad mes esam. Ar kaip? Nežinau..***

- Aj, galbūt, kad...

- ***Kodėl būtent atkreipiat dėmesį į Lietuvos startuolius?***

- Turbūt dėl to, kad tiesiog... Tai yra geriausi pavyzdžiai, kuriuos reikėtų sekti. Pavyzdžiui, mum būtų nenaudinga sekti iš kokios ten Pietų Afrikos respublikos pavyzdžių... A... Ar ten iš JAV, nes tenais yra visiškai kitokia aplinka... Visiškai kitokia kultūra... Kitokios finansinės galimybės, ekonominės... A... Būtų nenaudinga, o tuo tarpu kai matai pavyzdį visai greta... A... Tai daug labiau įkvepia, nes tu žinai, kad reiški ir tu gali. O ten kažkokio noro rodyti pasauliui Lietuvą ar kažką tokio, tai kaip ir nėra. Ne tai man galvoje. Pinigėliai man tik galvoje.

- ***Ok. A... O be startuolio turite kažkokios kitokios veiklos ar pomėgių?***

- Aaa... Kažkokios veiklos kitokios, ar pomėgių... Tai visų mūsų aišku specialybės yra kaip ir pomėgiai... A... Nežinau, kas čia dar? Skaitymas, skaitosi?

- ***Taip.***

- Laipiojimas, skaitosi?

- ***Jo.***

- Tai va, tai maždaug tokie.

- ***Mhm, o randat tam daug laiko, ar vis dėlto startuolis atima daugiausia?***

- Šiaip iš tikro randu, randu. Kiti - ... Aš iš tikro esu vienintelis nedirbantis. Tai randu. Kitiems sunkiau, be abejo.

- ***O ką patartumėt naujai besikuriantiems startuoliams?***

- Naujai besikuriantiems? A... Patarčiau nekreipti dėmesio į jokių verslo patarimus, nes jie visi siūlo, pavyzdžiui konkuruojančius pasiūlymus, kurie tarpusavy nesuderinami. Nei vienas iš patarimų nebus įrodomas... Tai yra tiesiog žmonių nuomonės, net žmonės, kurie pasiekę, jie negali iš tikro pasakyti kodėl jie tai pasiekė, jie patys nežino. Jie galbūt galvoja, kad žino... Tai, aš sakyčiau: mažiau ten kreipti dėmesio į visokius ten akceliatorius, visokius ten mokymų galimybes, online kursus ir panašiai... Tiesiog imti ir daryti dalyką. Patarčiau: imti ir daryti, kuo greičiau padaryti, paimt, pabandyt parduot.

- ***O yra kažkokia sėkmės formulė startuoliams?***

- A... Tai va, būtent, turbūt seka iš mano patarimo. A... Kad nėra, nėra. Kiekvienas atvėjis labai unikalus... Dėl to ir tie patarimai beverčiai. Tai va, tai sėkmės formulės nėra, reikia tiesiog imti, daryti ir bandyt prisiderinti prie savo konkrečios situacijos.

- ***Tai tuomet - ačiū už interviu, buvo labai įdomu išgirsti.***

- Dėkui už klausimus.

Startuolis: „Fidens”

Interviuojamasis: Mantas Venslauskas

Interviu vieta ir laikas: KTU „Santakos” slėnis (K. Baršausko g. 59, Kaunas),

2019 m. balandžio mėn. 23 d.

Interviu trukmė: 0:23 val.

- ***Gal galite prisistatyti ir papasakoti apie „Fidens” veiklą ir ką veikiat?***

- A... Esu Mantas Venslauskas, įmonės „Fidens” direktorius. Mes kuriam dabar pagrindė vieną tą prietaisą - rankų drebėjimui mažinti - „Villim ball'ą”. A... Tai tik tiek.

- ***O visada svajojot įkurti startuolį?***

- Na, kad startuolį konkrečiai - tai nebuvo taip, kad svajočiau... Tiesiog... M... Verslas aišku gal labiau, tas vat buvo - potraukis. Bet ir priedo to mokslo komercializavimas. Sakykim taip.

- ***O ką veikėte prieš tai, ar turėjot kažkokių dar startuolių?***

- Startuolių tai gal ne, bet turėjau aš įmonių keletą prieš tai ir, ir, ir... A... Ir dirbau - samdomas darbuotojas, doktorantūros studijos, a... Keletas įmonių ir plus ir ta mokslinė veikla tokia vat.

- ***Galbūt turit kažkokių tris žodžius, kurie apibūdintų jus?***

- Mane patį?

- ***Mhm.***

- (Juoks) Am... Sunku pasakyt, šiaip tikrai neturiu tokių užsirašęs, čia reikia galvot dabar iš karto. Aš manau, lankstumas turbūt, nes dažnai jo prireikia ir, ir, ir... Tikrai turiu tokią savybę. Užsispyrimas, jeigu čia iš tokių savybių.

- ***Mhm, taip.***

- Trečias... Am... Galbūt toks polinkis į inovacijas turbūt. Ta prasme, nežinau, kaip išreikšti, tą, bet įdomu viskas, kas yra nauja, kas yra... Kas, kas, kas... Kažkas, ko nebuvo anksčiau, kažkaip kitaip pateikta ir panašiai. Galbūt.

- ***Aha. O turit gal kažkokį motto netgi? Savo veikloje, startuolio?***

- Na nežinau, aš tokio labiau nėra, kad turėčiau... Pas mane aš sakau, taip visur ir gyvenime - aš labiau manau, kad iš to išsiskyrimo, savęs tokio perlipimo... Daugeliu atvejų kažkaip taip. Matau, kad gaunasi labai geras rezultatas tai tokį turiu. Sau kaip sakant visą laiką vidinės, vidinės tokios motyvacijos, kad žinau, kad reikia labai dažnai ir perlpti per save ir... Atlikti tam tikrus dalykus, kurių gal ir nesinorėtų, nerastum laiko, bet galiausiai rezultatas būna atperkantis viską... Tai... Toks labiau, labiau iš tos gal pusės. Taip, kad kažkokių konkrečių motto - tai ne.

- ***O kaip įvyko pats startuolio įkūrimas? Ar įkūrėte vienas, ar su draugais, ar kaip viskas įvyko?***

- Jo, vienas, vienas įkūriau aš jį tada. A... O kaip įkūrimas? Tai tiesiog buvo tuo metu, kadangi disertaciją rašant atsirado poreikis papildomų kompetencijų... Buvo tuomet keturioliktai metais priemonių įvairiausių startuoliam. Taip natūraliai ir susiklostė viskas. Buvo galimybė pasinaudoti... Ten aišku ir tam tikrų kompetencijų pritraukimas, pirkimus ten kelis galėjom pasidaryti, kas leido prototipus firmos susikurti, tai...

- ***O kaip rutuliojosi pats komandos formavimasis? Kaip žmonės prisijungė?***

- Jo, tai iš pat pradžių buvau kaip ir vienas. Tada vienas kolega trumpai padėjo iš rinkodaros pusės, bet jisai nebuvo linkęs daugiau dirbti po to komandoje ties ta veikla. Nes norėjo daugiau

kitose srityse. Po to atsirado inžinierių, sakykim, grupė... Ir... „Demola” toksai buvo studentiškas projektas. Studentam, vystant įvairiausias idėjas. Tai mano įmonė pasiūlė tą idėją, ją vystė... Laimėjo ten pirmą vietą. Pamačiau, kad kompetetingi žmonės, visa kita. Tai kartu pradėjom dirbti. Ir po šiai dienai dar dirbam kartu... O kitus žmones atsirado... Realiai šiek tiek iš universiteto, per universiteto pažintis įvairias ir per, per investuotojus papildomai. Tai va.

- ***O kaip sekėsi suvaldyti visą komandą? Ar atsirado kažkokių iššūkių jai didėjant?***

- Kai daugiau žmonių prisitraukė. Šiaip dabar galima sakyti yra tas a... Komandos toks augimas. A... Bet kadangi pas mus ta komanda tokia, sakykim... Kompetetinga su savo veiklom, savo užduotim, savo patirtim... A... Kažkaip didelių problemų gal su jos valdymu nėra, nes nėra problemos su kažkokiom tai atsisakymo atlikt užduotis ar dar kažkūtai. Nes dalį komandos samdom... A... Dalimi etato, sakykim. Jie netiesiogiai, ne čia, o Vilniuj dirba ne maža dalis, kurie būtent su tuo sertifikavimu daugiausia susidūrę yra... Tai jie turi konkrečias užduotis, už konkrečias užduotis mokamas atlygis ir panašiai, tai iš tos pusės - žymiai paprasčiau ir yra valdyti. Ir žmonės aišku atitinkamai yra tokie, kad su jais nėra sunku dirbti.

- ***O gal turit kažkokią motyvacinę sistemą, kaip motyvuojat savo komandą?***

- Šiaip su komanda, su kuria nuolat dirbam, tai... Stengiamės kažkaip tai įtraukti ir tų bendrų pomėgių, į bendrą veiklą, ne tik darbinę ta prasme, bet ir laisvalaikio. Kartu nueit pavalgyt, pasportuoti... Kažkokiais kitokias veiklas, laisvalaikį, vieną, kitą savaitgalį išeiti kažkūrtai kitur. Tai toksai bendras būtų. Aišku plius gana lanksčiai gali dirbti, savo laiką planuoti laisvai... Niekas nieko šitoj vietoj... Yra konkrečios užduotis, pagal kurias dirbi, o ne pagal tai, kad ten tiek ar tiek valandų turi atsėdėt ir panašiai. Tai labiau iš tos pusės į lankstumą, mobilumą orientuojamės... Tai yra vienas iš tokių skatinamųjų irgi. A... Detalių.

- ***O gal kažkada buvo, kad komanda pranoko lūkesčius ir padarė daugiau nei tikėtėtės?***

- Tai vat, iš pat pradžių turbūt. Kai... Prieš juos pasikviečiant į įmonę (juokas). Turbūt tada jie labiausiai pranoko lūkesčius. O šiaip jo, nu visą laiką, visą laiką mokosi, nuolat dirba, tobulėja, tai... Labai stipriai ten kažkur kažką tai, tai kai jau pažįsti tai niekad nebus jau tavęs taip, kad labai nustebintų, bet visą laiką galima sakyti pasiekia tuos tikslus, kuriuos nusimatom... Vienaip ar kitaip, tai... Tikrai patenkintas esu tuo.

- ***O kai pranoko lūkesčius, tai tiesiog parodė labai geras kompetencijas? Ar?.. Gal galit papasakoti kaip buvo?***

- Labiau gal iš motyvacijos labai didelio kiekio, sakykim, taip. Nes ten toks visai neįpareigojantis projektas buvo ir tikrai parodė labai daug noro, daug susidomėjimo... Ir darbo ir kartu dabar ir augam. Tai...

- ***O manot, kad turėtumėt būti pavyzdys kitiems? Ar?..***

- Kuria prasme? Kaip įmonė?

- ***Kaip vadovas - kitiems savo darbuotojams.***

- Aj, tai darbuotojam tai visą laiką turi būt, jo, kas be ko.

- ***O kaip pasikeitė komandos valdymas pereinant iš inovacijos kūrimo į pardavimų stadiją?***

- Tai, žinokit, pas mus vis dar yra tas kūrimas, sakykim. Nes ten tie sertifikavimai visokie ir panašiai - gana ilgas procesas. O pardavimai, tai labiau... Aš pats esu atsakingas. Kolegos tai minimaliai tiktai pagelbėja. Bet... Kad kažkas pasikeistų labai, kolkas tai ne. Bet dar sakau, mes taip nėra, kad dar perėjom grynai į tą tokį serijinį pardavimą, kur tik ten orientuojamės. Tas bus vėlesnėj stadijoj.

- ***Dar neaišku kaip susiklostys...***

- Jo.

- ***Ar svarbus pas jus pasitikėjimas vieni kitais?***

- Kaip ir visur, aš manau - labai (juokas). Žinoma.
- ***O ką tai gali duoti inovacijos vystymui?***
- Nu tai vat ir tas pats lankstumas, šitoj vietoj ateina. Jeigu tu pasitiki, kad žmogus vistiek atliks tą užduotį tai tau jokio skirtumo, ar jisai ateis šiandien ten dešimtą valandą, nes ryte ten kažką darys savo, ką nori. Ar jis ten ateis aštuntą valandą. Tai... Nu viskas priklauso... Kai tu pasitiki tai tu žinai, kad jisai betkoku atveju tą užduotį padarys ir... Žymiai paprasčiau ir planuoti ir... Plius pasitikėdamas tu gali komunikuoti viduj ir lengviau viską planuoti, nu nes... Jeigu tuo žmogum pasitiki, tai gali paprasčiau ir visu procesu pasitikėt labiau tada.
- ***O ar manote, kad jūsų startuolis išliktų, jeigu, sakykim, jus dabar išimtume ir galėtumėt viską stebėti iš šalies. Ar galėtų jis toliau vykdyti savo veiklą? Ir kas vyktų?***
- Tiktai mane vieną? Nu tai visą laiką turbūt galima. Aš manau, kad nepakeičiamų nėra apskritai žmonių... Nes čia būtų labai jau keista manyti, kad čia esi... Nebent esi visiškai vienas... Tada įmonėj, tai tada gal ir jo. Arba labai jau mažai jeigu: ten dviese, tryse... Tai gal, gal tada ir taip. Bet betkoku atveju, aš manau, kad nepakeičiamų nėra.
- ***Tai toks universalumas svarbus pas jus komandoje?***
- A... Jo, universalumo gana daug yra. Taip.
- ***O kaip idėjos atsiranda pas jus? Kas inicijuoja jas?***
- Ai, paprastai tai prie kažkur tai prie kokios picos sėdint ar kažkur išėjus... Jeigu pradedi diskutuoti... Bendroj diskusijoj visą laiką geriausios idėjos atsiranda... Tai tiesiog pradėjus diskutuoti apie kažką tai... Kur reikia kažkokio sprendimo įdomaus... Nebūtinai įdomaus, tiesiog kažkokio sprendimo. Tada diskutuojant tai ir vystos, rutuliojas tos idėjos tai vat taip ir gimsta.
- ***O kūrybiškumas svarbus?***
- Vienareikšmiškai.
- ***O ką jis duoda inovacijos vystymui?***
- Tai didžiąja dalimi čiut ne pagrindas yra pats, nes kaip ir sakau - daug yra įvairiausių sprendimų, kur net ir plus ir tam pačiam startuoliui, kai tau reikia kaikuriais atvejais su ribotu biudžiatu... Beveik visais atvejais - su ribotu biudžetu rast kažkokius sprendimus, tai... Visada reikia kūrybiškai pasižiūrėti į tai. Ir... Kad ir tą patį nušlifuoti. Ir vienintelį, ką gamini. Vis tiek turi žiūrėti labai maksimaliai kūrybiškai, apgalvoti įvairiausius senarijus, kad išliktum konkurencingas. Negali eiti, kad tiesiog tenai, kad pirmas pasitaikęs sprendimas ir tau yra tinkamas ir panašiai... Tai jis toks... Privalomas dalykas šitam procese.
- ***O turit aiškią viziją kur link judate?***
- Dabar tai taip, dabar visiškai taip, nes sakau - pagrindinis uždavinys yra sertifikavimas kaip medicininio produkto... Vėliau - plėtra. Pradžiai Europos sąjungoj, po to - toliau.
- ***O kokias vertybes išskirtumėt kaip svarbiausias? Savo startuoliui šiuo metu?***
- O kokios yra? (Juokas)
- ***Labai daug.***
- Kągi čia būtų galima išskirti... Tokio labai jau... Nu, man tai svarbiausias dalykas tai tvarumas yra visą laiką. A... Kad visa veikla, na ir mūsų atveju - tas yra labai svarbu, kaip medicininis, tu turi galvot ne apie trumpalaikius kažkokius sprendimus ir rezultatus - apie ilgalaikius. Tai... To tvarumo norisi labai daug ir norisi ir pačiam startuoliui, kad jo būtų daug, nes... Peraugtų į kitą rūbą. Am... Vėlgi - tas inovatyvumas, jeigu tai yra kažkokia vertybė. Na, lankstumas irgi čia. Gal labiau lankstumas ne tiek, kad inovatyvumas tas... Mažam, ribotam, prisitaikyt prie įvairiausių procesų aplinkos, tuos pačius finansus visą laiką planuoti, kad jie išlaikytų tave, kaip sakant - vandeny plūduriuojantį ir panašiai. Tai va, daug va tokių... Am... Nu tokie bene pagrindiniai. Aišku daug čia

galima privalvoti turbūt, bet reikia sėsti ir galvoti tada... Ne kasdien apie tai galvoji... Sunku taip pasakyt (Juokias).

- ***Aha, o ar svarbus pas jus mokymasis ir tobulėjimas? Kaip sekasi?***

- Jo, svarbu labai... Nes, vienas dalykas - kaip ir komanda kartu, sakau, augo kartu visą laiką... Tai jie labai daug tikrai dalykų išmoko per tuos kelis metus... A... Mano atveju irgi... Tie patys sertifikavimai, kad ir dabar... Ir... Vėliau, jeigu žiūrėti - produkto plėtra... Ir visa kita... Be mokymosi, tai net neįmanoma yra, tai realiai tu turi augti kartu su produktu ir pagal tai, koks yra poreikis jį realizuojant. Tai - vienareikšmiškai.

- ***Mhm, o sekasi mokytis vieniems iš kitų? Ar žinios lengvai persiduoda komandoje?***

- M... Kolegos gal daugiau, kai jie su inžineriniais sprendimais konkrečiai dirba, tai - taip. Bet šiaip, jo, nu iš tikrųjų - tiap, dalinamės informacija visą laiką betkokie pobūdžio informacija dalinamės, kad augtume kartu. Tai taip. Jo, sekasi pas mus, kažkaip gerai su komunikacija - problemų kaip ir nėra.

- ***O turit didelį pažinčių ratą ir ar jis prisideda prie startuolio veiklos?***

- Taip, manau, kad taip, manau, kad taip. Ir turiu ir... Ir manau, kad prisideda.

- ***O gal galit papaskoti, kaip prisideda?***

- Tai įvairiai, žinokit... Labai priklauso nuo to, kokioj srity, bet beveik visą laiką kažkaip per vieną, ar kitą asmenį visą laiką pavyksta rasti, kai reikia kokios pagalbos, ar... Kompetencijų kažkokių jei trūkumas yra, ar... Įvairiausios dokumentacijos, ar... Ten medicininiai klausimai ir panašiai... Tai... Nelabai net svarbu, kokioj srity, bet nu, manau, kad gana nesunku, visais klausimais beveik randam atsakymus per pažįstamus.

- ***O svarbiau turėti labai daug partnerių, ar kelis patikimus, kuriais visada galima pasitikėti?***

- Tai geriau gal keli patikimi, turbūt svarbiau yra.

- ***Aha, o jie padeda sakykim, idėjų vystymo stadijoj?***

- Nu žiūrint, kokio lygio partneriai - čia vat irgi priklauso, nes... A... Sakykim, vieni padeda, kiti - ne. Čia labai taip tiesiai šviesiai negalima atsakyti, kad tikrai taip, nes gali būt, kad ir negali būt, kad ir taip. Priklauso, kokio lygio ir kokio pobūdžio partnerystė yra.

- ***Ok, a.. Kaip manote, kokie veiksniai reikšmingiausi vystant inovaciją?***

- Čia kokie? Išoriniai veiksniai?

- ***Jo, išoriniai.***

- A... Nu tai aišku svarbu valstybės politika. Aš manau, va tas periodas keturioliktai metais, dabar va... Fondų kiekis, sakykim, atsiradimas šiuo metu, labai aktualus yra. Sklaida tų inovacijų... Labai motyvuojanti, skatinanti yra... Jeigu taip iš išorinių, tai manau, šitie dalykai svarbiausi turbūt yra. Kad bendra terpė būtų palanki... Ir joje būtų tų sprendimų, nes jeigu jinai bus visiškai be jokių inovacijų ir nebus jokių priemonių, nieko, tai manau, tada sudėtinga būtų. Ta prasme nebūtų palanki terpė sklaidai. Ir... Plėtrai inovacijų.

- ***O kas sudėtingiausia vystant inovacijas? Ir kodėl?***

- Čia žinokit, kiekvienu atveju, manau, yra atskirai. Specifika, manau. Turbūt tokių bendrinių pobūdžių... Jeigu labai didelė inovacija, tai sudėtingiausia rinką supažindinti su ja aš manau, nes jeigu neturi jokių analogų, kažkokių, kuo remtis, tavo potencialus klientas, Tai sudėtingiausia jį įtikinti ir parodyti, kad tavo sprendimas veikia.

- ***O kai vystėte "Villim ball", tai kas buvo tada sudėtingiausia?***

- Iš technologinės pusės? Ar kokios?

- ***Iš betkurios: kur susidūrėt su didžiausiais sunkumais?***

- A... Daug kas mėgsta užduot tą klausimą, turbūt labai įdomu visiems. Bet neturiu atsakymo, kad kažkas būtų labai sudėtinga, nes... A... Tų problemų labai daug, aišku, visokių yra, bet, kad čia

kažkokia viena būtų, kur ultra, ten kritinė ir panašiai... Tai tokios - ne. Nu visos problemos yra išsprendžiamos aš manau. Nežinau, kažko tokio tikrai neatsirado... Kas labai labai jau didelis barjeras būtų, kurį labai jau sunku perlipti būtų. Tokio kažkokio labai jau kritinio tai jau nebuvo turbūt dalyko.

- ***O kaip pas jus organizacijoje vyksta sprendimų priėmimas?***

- Pasitariant. Pasitariant, aišku - iškeliant problemą, ją išdiskutuojant, išdiskutuojant alternatyvius sprendimus ir nusprendžiant diskusijos būdu - lygiai taip pat, ta prasme, kuris variantas... Priimtiniausias ir kurį reikia sprendimą priimti reikia. Čia... Aišku, vienareikšmiškai, daugeliu atvejų tai yra mano atsakomybė, bet... Aš sakau - tai yra diskusija. Nes, nu jeigu ten yra elektroninis kažkoksai tai... Klausimas technikos, kur mano žinios ten tikrai yra ribotus, nu tai tada tiesiog išsidiskutuoji per švairiausias prizmes ir... Nusprendi pagal plusus, minusus.

- ***O turit kažkokią strategiją susikūre, kaip išvystyt tą inovaciją? Ar kažkuo vadovaujatės?***

- Nu, kaip čia pasakyt: dabar kai... Dirbam ties vienu produktu, prieš jį sukuriant, tai strategijos tikrai nebuvo jokios ir nelabai pas ką būna. O šiai dienai ta strategija dabar... Nelabai... Nu, kaip? Strategija yra tie žingsniai, kuriuos reikia atlikti dabar: tai sertifikavimas pagrindinis, dar kartą... Po to - plėtros klausimai pagrindiniai. Na, aišku yra šalia ten visokie patentai... Ir visa kita, bet...

- ***O kokie yra jūsų autoritetai?***

- Kur kokioj srity?

- ***M... Nežinau, gal labiau su startuolio veikla susiję, bet dažniausiai būna, kad autoritetas jau tada aplamai - viso gyvenimo būna.***

- Aj, šiaip tai labiau ne tai, kad konkrečiom pavardėm, man taip įdomu skaityt apie biografijas įdomių žmonių, daug pasiekusių ir žiūrėti... Bendrauti su tokiais žmonėm, tas yra labai įdomu. Kažkokio vieno konkretaus, tai... Tikrai nepasakysiu, kad ten yra vienas ir jį followinu ir vistas ten ta prasme - anaipol. Iš vieno bandai viena pasiimti, iš kito - kitą, iš trečio - trečią. Tai tiesiog autoritetas yra tas, kuris savo srity yra lyderis ir daugiausia pasiekia. Mano akimis tai, labiausiai aš į tai žiūriu ir... Ir tada stengiesi išmokti iš to žmogaus, kaip jisai tai padarė: koku būdu, kokius žingsnius darė, kokios savybės lėmė, kad jis tai pasiekė... Tai aš labiau taip sakyčiau.

- ***O be startuolio: dar turite kažkokios kitos veiklos?***

- Šiek tiek taip, šiek tiek taip. Turit omeny turbūt ne laisvalaikį? Čia šiaip?

- ***Ar laisvalaikį, ar ne, nesvarbu.***

- Ne, tai kas be ko, nu nėra, kad ten dvidešimt keturias valandas paimti iš gyvenimo. Aš taip stengiuosi planuot, kad visur užtektų to laiko, bet... Jo, jo, taip, turim. (Juokiasi)

- ***O ką patartumėt naujai besivystantiems startuoliams? Ar yra kažkokia sėkmės formulė?***

- Sėkmės formulės tikrai nėra. Bet reikia kaip įmanoma greičiau išbandyti savo idėją... Am.. Pradžiai, aišku, pasižiūrėti, ar jinai tikrai bus validi, kas šiuo metu egzistuoja. Numatyti, bent jau kažkiek poreikį. Ir tada kiek įmanoma greičiau ją pabandyti... Minimaliais resursais. Tai čia esminis dalykas. Jeigu veikia - tada burt komandą ir vystyti. Ir vis palaikyt ryšį su potencialiais klientais savo.

- ***Tuomet - Ačiū!***

Startuolis: „Flow Recuperator”

Interviuojamasis: Edgaras Grimuta

Interviu vieta ir laikas: „Talluti” restoranas (Taikos pr. 12, Kaunas),

2019 m. gegužės mėn. 02 d.

Interviu trukmė: 0:48 val.

- ***Gal galit trumpai prisistatyti ir papasakoti apie savo startuolį?***

- Aš esu Edgaras Gimbuta. Esu startuolio „Flow Recuperator” vienas iš įkūrėjų ir CEO. Aaa... Mūsų pagrindinė veikla, kuo mes užsiimam - tai yra inovatyvių vėdinimo sistemų gaminimas. Tai tas aparatas, su kuriuo mes norime įeiti į rinką... Tai yra lokalus recuperatorius, bet jisai iš konkurentų skiriasi tuo, kad jisai yra daug efektyvesnis šilumos grąžinime negu, kad konkurentai siūlo. Kaip pavyzdį: tarkime, jei lauke yra minus dešimt, konkurentų sistemos lokacija, jei taip kalbam, tai jis duoda iki penkiasdešimties ir tai jei čia prie gerų norų šilumos grąžinimo, kai mūsų aparatas duoda aštuoniasdešimt penkis procentus. Tai gal čia buvo mūsų pagrindinis arkliukas, su kuriuo mes ėjom... Na, dabar, kaip ir sakiau truputį tas momentas, kai vis dėlto tas aukštas efektyvumas nėra užtenkama priežastis, kad tą aparatą pirktų žmonės. Nebūtinai technologiškai geriausias aparatas bus tas, kuris yra geriausiai perkamas. Va čia viena iš tų, kaip sakoma, tokių pamokų, kurią dabar vat reikia kažkaip išlukštentti. Tai, vėlgi, klausimas: ar mes tai vat keisim į kažkokius naujus produktus, kažkiek modifikuosim, plėsim, išlaikant tą pačią temą: vėdinimo sistemas. Arba... Nu kažką tada teks uždaryti ir... Kitų veiklų ieškoti.

- ***O visada svajojot įkurti startuolį? Kaip viskas prasidėjo?***

- Startuolio tai tokio kaip ir, kad būtent startuolio tai taip niekada nebuvo tokios svajonės. Šiaip visą laiką norėjau versle dalyvauti, man tas kažkaip patiko: verslas, finansai, ekonomika... Na va visa tai. Kažkaip visada norėjosi save versle išbandyti, o startuoliai... Vėlgi, tas žodis "startuoliai"- jisai toksai daugiau dabar keiksmožodžiu patapo. Nes visi startuoliai, o... Iš esmės tai manau daug skirtumo tarp... Na vėlgi aš gal daugiau ne tiek startuolį, kiek tvarų verslą norėtūsi įkurti. Nes vėlgi ta visa, na, startuolių tokia filosofija: įkurti verslą, investicijų pagalba jį greitai išpūsti vertę ir jį parduoti. Na kažkaip mano daugiau požiūris būtų toksai, kaip link strateginio to tokio investavimo, kas reiškia, kad na verslą kurti su tikslu, kad jisai ilgą laiką duotų grąžą ir, kad galima būtų, na, tenais save realizuoti. Na tai būtų gal toksai vat - pagrindinis tikslas.

- ***O prieš šį startuolį turėjot kažkokios verslo patirties, kažką kūrėte?***

- Aaa... Taip, esu įkūręs keletą įmonių, bet, na - tai nėra startuoliai. Tai yra statybų sektoriuje dirbančios įmonės, tai toks kaip "spin-up'as". Kažkiek tos patirties yra, bet... Na, vėlgi, kai... Pradėjau visoj šitoj startuolių ekosistemoj dalyvauti, tai vėlgi - pamatai kitus niuansus, kurių yra labai daug. Ir... Na, čia irgi yra... Vėlgi atskiras etapas, kad būtent padirbti visoj šitoj startuolių ekosistemoj. Tai vėlgi: yra savų plusų, yra savų minusų, bet, na, manau iš principo, kad ta sistema... Tai yra - gerai, kad jinai yra.

- ***Gal turit kažkokius tris žodžius, kurie apibūdintų Jus?***

- Mane? (--) Nu, vėlgi, kaip čia pasakyti: jeigu sąžiningai tai gal... (---) Gal praleiskime šitą klausimą. Jeigu galima, ar vis dėlto atsakyti reikėtų?

- ***Na, būtų geriau jei atsakytumėt, iš tiesų niekas nemėgsta šito klausimo, sustoja... Ir ilgai mąsto. Nežinau, jeigu ne paslaptis, tai jo, galit atsakyti, būtų lengviau išanalizuoti lyderio savybes, tam tikrą portretą.***

- Na, vėlgi tas toksai savęs apibūdinimas yra labai toks lakus. Jisai vieną dieną gali būti vienoks, kitą dieną - kitoks. Aišku, tai nėra gerai, nes tu savo savijautą statai ant išorinių faktorių... Nu, bet deja nepasiekiau to tokio lygio, kur galima iš vidaus viską daryti. Vėlgi tas ir apibūdinimas: vieną dieną aš ten depresuotas, perdegęs durnius, kitą dieną, kai geresnės nuotaikos... Tai save apibūdinčiau kaip smalsus: na mane kažkaip visada viskas domino ir viskas įdomu yra... Gal - užsispyręs: jeigu jau reikia kažką padaryti, tai... Na, kaip čia pasakyti: trūkst plyšt, bet vistiek jau tokia savybė, kad - padarysiu. Aaa... (---) Na, trečia: gal - kitoks tiesiog. Taip apibūdinčiau.

- **Labai įdomu. Gal turit kažkokį "motto", kuris veikia? Bent jau kuriant savo verslą ar startuolius, kuriuo vadovaujatės?**

- Motto? Ne, to tokio kaip motto neturiu. Daugybė gyvenimo situacijų galima skirtingus motto pritaikyti. Tai kažkokio tokio vieno, išskirtinio... Nežinau, gal nebent būtų kažkada tėvo mintis: jisai kažkur buvo suradęs, perskaitęs, kad "nesėkmė egzistuoja tik kape". Tai kol mes dar gyvi - niekas nėra prarasta. Tai galbūt va toksai būtų.

- **O kaip susikūrėte? Sakėt keliese įkūrėte startuolį?**

- Dviese.

- **Gal galit papasakoti, kaip sekėsi ir kaip visa pradžia įvyko?**

- Mes iš pradžių buvome kolegos. Tiesiog darbe kartu. Nedirbome toj pačioj įmonėj, bet dirbome įmonėj, kuri tam pačiam ofise... Skirtingos įmonės buvo įsikūrusios. Ir kažkaip mes su juo susibendravome... Aaa... Pradėjom, atradom, kad turime panašių interesų ir kažkaip... Jo, ir kažkaip va, tiesiog pradėjome daugiau bendrauti ir taip besikalbant Andrius man papasakojo apie: a, kad jisai turi vat tokią idėją. Kažkaip tuo metu na, ištikro tas visas skambėjo taip labai gerai... Aaa... Ir na, vėlgi jis turėjo idėją, o aš turėjau, kaip tą idėją įgyvendinti planą. Ir va tiesiog suėjom. Aš jam sakau: tai kas neišėjo, kodėl?.. Sakau, darom! Nu, darom. Tai pradžia gal buvo pati tokia. Tada pradėjom galvoti kaip tą technologiją galima pasidaryti. Tai pirkome 3D printerį. Tai trys, keturi metai kažkurta... Apie tris, gal daugiau truputį atgal. Tai gal buvo toks ganėtinai šviežias..

- **Prasti tuomet jie dar buvo...**

- Prasti, tikrai. Ryškiai sumokėjom brangiai, o... Kokybė tokia so, so buvo. Irgi vėlgi - learning experience'as. Kiek mes ten su tuo printeriu: pusę laiko jį praremontavom, pramodifikavom, tai apie 3D printinim1 tiek aš, tiek mano partneris tikrai gerai nusimano. Tai tipo pradėjom spausdinti tą prototipą ir vėl tiesiog iteracija nesiėjo. Pagaminom vieną šilimokaitį - jisai neveikė taip, kaip galvojom. Tada kitą iteraciją, trečią iteraciją, kol vat daėjom iki dabartinio varianto. Na ir taip po truputėlį: pirma šilimokaitį, tada korpusą jam, tada kondensato nuvedimą, visus tokius papildomus komponentus - iš principo, visą prototipą pasidarėm su 3D printeriu. Na, išskyrus tokias, kaip kompiuteriai, varikliukai, kitos detalės, kur jau negalima atsispausdinti. Tai... Va, gal tokia ir buvo pradžia iš tikro, nes daug... Pirmus kelis metus tai išimtinai vient tik su technologija dirbom, kad pasivalideitinti, patvirtinti, kad tikrai mes turime na, tokį aparatą, kokį mes patys galvojome, kad galime padaryti ir tai pasitvirtino. Tai, vat gal tokia ir buvo pradžia. O tada, kai jau turėjome prototipą, tada pradėjau dirbt jau ties investicijų paieškom.

- **Tai kai susikūrėte - buvote dviese. O po to prisijungė daugiau komandos narių?**

- Taip, pas mus į komandą prisijungė patarėjas iš Vilniaus Gedimino technikos universiteto... Mechanikos katedros vadovas. Buvo dar keli tokie potencialūs... Kandidatas į tą va... Kompiuteriją, kad toks komandos narys, kuris galėtų mum išdevelopinti kompiuterius... Na IT visą dalį, bet su juo nesusiklostė taip, kaip tikėjomės. Tai tiesiog išsiskyrė mūsų keliai. Tai, iš esmės... Na praktiškai didžiąją laiko dalį mes dviese buvom šitam projekte. Na, ir kolkas esam dviese.

- **Aha, o buvo kažkokių iššūkių kai padidėjo komanda? Viską suvaldyti ir susikalbėti?**

- Na, pas mus iki tiek jinai niekada nepadidėjo, kad būtų tie iššūkiai. Tai, iššūkis gal kaip tik tas komandos nebuvimas, kai per daug darbų užsikrauni sau ir... Nes kaip? Tai vistiek nėra, na, fulltime'u šitas projektas. Kadangi aš jį dar ir prafinansavau... Aš jį finansavau tai kartu dirbu ir dar ir pagrindiniam darbe. Ir vakarais, savaitgaliais - šitas. Tai iš tikro gal du žmonės tokiam projekte yra tikrai per mažai. Nes tiesiog per daug darbų gavosi ir toksai balansavimas tarp to, kad tu perdegi, tada kažkiektai pasiils, vėl darbas - vėl perdegi, vėl pasiils. O tokį vat tą balansą, kad galėtum pastoviai taip dirbti tai neišeina. Arba - arba toksai.

- ***Mhm, o turėjęt kažkokius motyvacinius metodus, ar kažką, kas jus motyvavo dirbti būtent ties šitu projektu?***

- Nu, gal ta motyvacija - tai tikėjimas idėja... Ir... Noras įgyvendinti, padaryti, kažką sukurti savo. Na, ir aišku finansinis aspektas. Vėlgi negalima jo... Visi sako ten: idėja, idėja... Nu, bet came on, būkim realistai. Pinigai irgi yra svarbu. Tai, taipogi dėl šito taip pat motyvavo.

- ***O kažkaip įvertinote savo pasiekimus?***

- Kokia forma?

- ***Kai supratote, kad kažką pasiekėte ir kaip pavyzdžiui, įvertinot savo kolegą?***

- Gal... Nežinau, tokio... Na, smulkūs dalykai: aš ten buvau kolegai kelionę į pajūrį taip padovanojęs. Tokį vat kaip įvertinimą. Šiaip gal buvo vat toks momentas kai jau padarėme prototipą, kuris pilnai veikė, demonstravo rezultatus, tokius pačius, kokius mes ir simuliacijų metu turėjome. Kadangi viską, ką gamindavome prieš tai mes kompiuteryje, modelyje, susimuliuodavome... Nes yra programa: SolidWorks'ai, tai jie leidžia vykdyti sudėtingas simuliacijas. Tai mes galėdavome kompiuteryje patikrinti, kaip vyks šilumos mainai, kaip keičiasi oro srautai, kiek prapučiama - nu viską iš esmės. Tai nebuvo realiai toks aklas badymas. Mes jau kai gaminom realią versiją, jau žinojom, ką mes gaminam, nes prieš tai buvom išsistestavę. Tai gal buvo tas va, toksai momentas, kad tiesiog jau turėjom veikiantį aparatą, ypač - dar padarėm jam korpusą, jisai jau atrodo gražiai... Na, estetiškai... Tai kažkaip tas toks buvo, nu tikrai malonu. Vat: mes ėmėm, padarėm šitą dalyką ir veikiantį ir tikrai gerai veikiantį.

- ***O buvo, kad kažkada komanda, ar kažkas, pranoko Jūsų lūkesčius, kad padarėt daugiau negu tikėjotės?***

- M... Gal tokio - nesakyčiau, kad buvo, kadangi mūsų šiaip lūkesčiai gal dideli sau labai buvo, tai juos sudėtinga pasiekti. Tai dažniausiai čia tas variantas, kai užsibrėži daugiau nei gali pasiekti. Tai jeigu ten pasieksi 90 ar 85 procentus, tai ir tai gerai. Nu, bet vistiek - kaip ir nėra to tokio, kad vat - viršytų. Tai ne, nebuvo.

- ***Kaip manote, ar komandoje lyderis turėtų būti pavyzdžiu kitiems? Ar kiekvienas turėtų būti savarankiškas?***

- Na, be abejo manau, kad lyderis turėtų būti pavyzdys visą laiką komandai. Jisai iš esmės nurodo kryptį: kur laivui plaukti. Na ir jisai vėlgi turi būti tas motyvuojantis veiksnys, kuris komandą galėtų suburti ir išlaikyti susitelkusių ir motyvuotą siekti va to bendro tikslo. Tai ta pagrindinė užduotis ir yra - visiem iškomunikuoti, kur visi - visa komanda, eina ir kiekvienam iškomunikuoti, kodėl būtent jo dalis yra svarbi. Tai taip, vienareikšmiškai.

- ***O kažkaip pasikeitė komandoje nuotaikos kai perėjot iš kūrimo stadijos į tą pardavimų? Kai jau reikėjo ieškot klientų?***

- Jo, gal daugiau desperacijos atsirado ir tokio... Nu kažkaip.

- ***Gal galit papasakoti, kas vyko?***

- Na, tai buvo, kaip? Pats pirmas išvažiavimas, kaip pritraukti investicijų. Nieko tuo metu nevyko, nei Vilniuj, nei Kaune. Tai pats pirmas išvažiavimas buvo iš Šiaulių, jisai "Spiečiuj" - ten susitikimas buvo. Tai verslo mentorystės organizuojamas... A... Tenai kažkaip pabuvus, na, malonu

kai geras feedback'as, viskas. Gavom taip kažkaip. Pradėjome dirbti ta linkme... Tada čia sudalyvavome "Power up" konkurse, Vilniuje vykstančiame. Tenai kaip ir nelaimėjom pirmos vietos, bet taip neoficialiai antri likom, tai kažkaip buvo toksai didelis susidomėjimas pradžioj ir buvom gavę iš vieno fondo ir pasiūlymą investicijai, bet nepaėmėm jo. Tai, nežinau, dabar - retrospektyviai žiūrint - nebuvo tai pati geriausia idėja, bet vis dėlto - ne. Manau, kad ta nuojauta... Nu vistiek - liksiu prie savo, kad aš manau, kad gerai padarėm, kad nepaėmėm iš jų. Nes iš principo tai nebūtų kažkuotai labai padėję mum. Aaa... Kalusimas buvo dėl nuotaikų tų pasikeitimo?

- **Jo.**

- Tai gal... Iš esmės tos nuotaikos tai vėlgi: kai pradėjau matyti, kad nėra to tokio market fit'o, kokio aš įsivaizdavau... Vėl, gal truputėlį... Vėl tos nuotaikos, jos per daug geros kažkaip taip ir nebuvo. Kai matai, kad tas aparatas, į kurį tu sudėjai tiek pastangų ir darbo ir kuris tikrai yra visa galva technologiškai aukštesnis už tai, ką siūlo konkurentai. Bet susidūrėm su tokia situacija. Na vėlgi yra tas marketingas. Jeigu pasižiūrėtum: recuperatorius, na vėlgi kiek tau įdomu, bet visi rašo, kad jų efektyvumas yra 95-90%, kas iš principo yra na toksai - melas. Tai gal tas efektyvumas, na vėlgi čia kaip ir išpardavimai parduotuvėse: iki 90%. Tai atėjus į parduotuvę: kiek bus drabužių, kurie bus su ta 90% nuolaida: gal 1-2, kiti bus su mažesne. Tai lygiai tas pats ir čia. Gal 1-2% laiko jisai ir dirba 95-ių, bet absoliučiai didžiąją dalį laiko jisai dirba 40-50%. Ir va to tokio: kaip įrodyti žmonėms, kad vat mūsų aparatas tuos 85% jis pastoviai palaiko. Na, va kažkaip tai pritrūko iš tikro šitoj vietoj ir nežinau, ar tai gal naglumo, ar žinių, ar... Sėkmės. Sunku pasakyti. Jo, tai tos nuotaikos, tai gal jos iš tikro taip - blogėja su tais pardavimais ir viskuo, nes paprasčiausiai na tokiam atsidūrėm kaip ir trikampy. Pardavimų vykdyt negalim, nes neturim, ko parduoti, neturim ko parduoti, nes neturim normalaus, na partnerio investicijai, o neturim partnerio investicijai, nes neturim pardavimų. Tai toksai šitam trikampy kažkaip neradau aš išeities, kaip išeiti.

- **Gal viskas bus gerai. O kaip apibūdintumėt komandos narių įsitraukimą į valdymą? Ar pats priimate visus sprendimus, ar kažkaip pasiskirstot?**

- Šiaip pas mus buvo toksai susitarimas, kad visa mechanika, kas liečia technologiją - tai yra mano kolegos atsakomybės ribos. Visa kita - yra mano atsakomybės ribos. Aišku, būnant 50 ant 50 partneriais tai yra ganėtinai problematiška, nes... Tai vėlgi negaliu sakyti, kad pas mus nebuvo išvengta to tokio bereikalingo kišimosi į kitų reikalus. Nu dažniau - įmano reikalus, kaip sakoma kišdavosi. Tai... Klausimas buvo?

- **Apie įsitraukimą komandos narių į valdymą.**

- Nu tai taip. Tai sakyčiau yra tas įsitraukimas - kartais per didelis. Jo reikėtų gal net mažiau to tokio. Na, mažiau savo nuomonės, daugiau daryti tai, ko iš tavęs prašo. Vat čia kartais problema pas mus.

- **O pasitikėjimas svarbus pas Jus startuolyje?**

- Na, aš manau pasitikėjimas yra pagrindinis. Bet ne tik startuolyje - betkur. Jeigu tu su kažkoku tai žmogum darai... Nu vėlgi, tu gali visiškai teisiškai save apsisaugoti, poziciją. Bet vistiek, tas turi būti, ta... Kažkoks pasitikėjimo lygis. Be jo neįmanoma nieko daryti. Aišku mes su partneriu esame ir teisiškai apsisaugoję savo poziciją, na ir kartu tas vistiek - pasitikėjimas vienu kitu. Gal anksčiau jo buvo daugiau, dabar taip. Toks, sakyčiau - nežinau, periodas toksai down, žniau da down trende. Kolkas... Na mes susitikom, nes... Na, vėlgi niekada nebuvo taip, kad tiesiog vat vien progresija, kilimas. Tai buvo daugiau toksai: du žingsniai, trys žingsniai į priekį - du atgal. Arba du į priekį - trys atgal... Toks pastovus bangavimas. Ten kažkaip va tais - periodai. Tai, nežinau, čia...

- **Ar sugebėtų tas startuolis išlikti be Jūsų? Jeigu taip išimtumėte save ir tiesiog viską stebėtumėte iš šalies?**

- Čia jau labai toksai pažiūrėti, kiek ego yra didelis? (Juokas) Klausimas? Na, atvirai, kadangi mes esam dviese, tai iš tos progresijos žiūrėdamas, ir kas dabar vyksta, tai... Nu - ne! Jeigu aš jo netemsiu į priekį tai jis niekur ir nepajudės. Tai...

- **Jo, svarbus tas traukimas. O kaip atsiranda idėjos pas Jus startuolyje?**

- Mmm... (--) Gal, tiesiog, dažniausiai būna, susirenkam į tokias brainstorminimo sesijas, kur tiesiog sėdim, kalbam, mąstom, mąstom, kol kažkas gimsta. Dažniausiai, va - kol tobulinom prototipa, tai kadangi kartu prie jo dirbom, tai vistiek sėdim, kalbamės, kažką tai dėliojam. Žiūrėk, man kilo idėja, kolegai kilo idėja... Tai taip po truputėlių... Nėra to tokio kažkokio labai struktūrizuoto... Priėjimo, daugiau gal tiesiog iš kasdienių tų situacijų, su problemomis, su kuriomis tu tiesiog susiduri, tu tiesiog apie jas mąstai ir kartais vat gimsta, na idėja, kuri yra naudinga tavo verslui ar tavo technologiniam progresui.

- **O pačio prototipo idėją: kas sugalvojo ją?**

- Mano kolega.

- **O Jūs taip iš karto ir sutikote?**

- Na jisai man nupasakojo, man patiko, kadangi iš tikro kažkaip aš irgi pats toks techniškas žmogus, man patinka techniškai, kaip čia pasakyti? Techniškai pažangūs aparatai, sprendimai. Man įdomu vat tas toksai. Jeigu kažkas 50% išpeša, tai kaip išpešti 80- 90% toj pačioj situacijoj. Tai labai įdomu ir plus, na tuo metu mano galvoje iš tikro vat ta visa situacija, tas efektyvumas, viskas. Aš kaip ir na, pamačiau potencialą. Aaa... Aišku tas matymas, jis paskui vėl keičiasi pastoviai. Tai vieną dieną: šūdas - nieko čia neturim, galim užsidaryti, kitą dieną - o, OK, saulė vėl šviečia, reikia čia, turiu tokią idėją, tokią - reikia pabandyti. Taip labai viskas banguota, nėra taip, kad būtų vienaip ar kitaip.

- **O kūrybiškumas svarbus kuriant inovacijas? Kaip manot?**

- Dviese. Be abejo, nu kaip be kūrybiškumo? Tai, manau inovacija tai ir yra kūrybiškai... Kūrybiškas sprendimas, egzistuojančiai problemai, kuris dar yra ir komerciškai patrauklus.

- **Ar turite aiškią viziją, link kurios judate?**

- Na, vėlgi tas toksai, aš kaip ir sakau - periodas dabar vat neaišku, kaip bus ateity. Bet taip, ta vizija - jinai visą laiką buvo, nes na be jos kažkaip, nesinorėjo mest. Mes ten aišku daug buvom suplanavę į priekį: ir visą jau gamą suplanavę gaminių, kaip mes toliau tęstume. Na ir tikslas buvo - tapti viena iš lyderiaujančių vėdinimo sistemų gamintojų Europoje. Tai... Vat tas va pirmas aparatas nebuvo pats geriausias šūvis, kad įeiti į rinką.

- **O kokias vertybes išskirtumėt, kaip svarbiausias Jūsų startuoliui?**

- (---) Inovatyvumas, sąžiningumas... Na, sąžiningumas, skaidrumas galima taip pasakyti... Na ir gal etika. Sakyčiau vis dėlto norėtūsi etiškai... Jo, tiesiog norėtūsi etiškai tą daryti. Nes kadangi pats aš pats dirbu statybose... Tai... Iš tikro tai velniškai atsibodo vat tas visas kontingentas, su kuriuo reikia bendrauti statybuose ir ta visa tokia, kaip čia pasakyti: paniatkės, nusistovėjusi tvarka, kur ten kažkam reikia padėti, nes kitaip tu nepraeisi... Kur... (--) Jo, kaip sakoma, su tais klientais irgi: atsibodo: tave dėl kiekvieno cento smaugia, po to nori, kad ir nemokamai dirbtum ir dar labai kokybiškai viską padarytum. Toksai. Tai kažkaip norėjosi daugiau va tos gamybos, viską. Ir va tos, jei lenkiant ties vertybėmis - ta visa tokia etika. Kažkaip norėtūsi vystyti tą visą verslą taip, kad nereiktų dėl nieko sukti galvos ir, kad viskas būtų na, švaru, legalu, jokių kaip sakoma tenai, kad nereiktų tiek kažkokio tai atkato, kad galėtum praeiti, tiesiog dirbti darbus. Ar vėlgi - su tais klientais derėtis ten dėl paskutinio cento: tiesiog būti gamintoju, distributorium ir... Tai va, tai va tas. O šiaip tai į lankas aš čia mėgstu kalbėti...

- ***Ne, čia gerai viskas: kaip sakoma - labai gali atrasti daug dalykų tose lankose. Tai gi, o žinių valdymas? Tai ar pas Jus organizacijoje svarbu žinios, ar reikėjo daug mokintis, kad sukurtumėt savo visą prototipą?***

- Žinios tai... Taip! Nu tai yra... Na, žinios - betkokioj organizacijoj yra svarbu ir... Na, gal man... Kadangi mano kolega darė visą techninį, jisai jau mokėjo braižyti, jisai po to tuo SolidWorks'u užsiėmė, tai man to jau nereikėjo daryti. Ką man reikėjo? Tai kažkiek turino pasimokyti programuoti, kažkiek su 3D printais, vat 3D printinimu, visas tas - virtuvė, kaip jisai dirba, kaip modifikuoti, kaip prižiūrėti... Tai... Nesakyčiau, kad... Na, kaip didelis informacijos kiekis, jisai imlus - nes visko teko paragauti: techninių žinių ir verslo valdymo - tam akceleratoriuje dalyvavom. Tai ten tiesiog galvos išūžimas, bet... Na aš manau taip natūralu, taip ir turėtų būti: tada kažkaip tikrai jauti, kad tavo smegenys upgraidinasi ir tikrai, galiu pasakyti, kad mano smegenys per pastaruosius tris metus tai labai gerai taip apsiupgreidino. Ir ta... Ir tas toksai - technologinis matymas, ko gal anksčiau nebuvo. Vat anksčiau žiūrėdavai į kažkokį parodoj robotą - ranką ir atrodydavo: koks ten kosmosas... Tenai ji ir taip, ir taip valdosi... Dabar taip žiūriu į tą roboto ranką ir: servo motoras, servo motoras, servo motoras, jungtis, erduino plokštė - viskas. Na, kažkaip tas matymas: vat, į virdulį žiūri ir žinai, kuri plastiko detalė yra press formoj išlieta, kur koks apdirbimo būdas. Na, tiesiog - va ta tokia patirtis. Tai daug tos informacijos, bet jinai yra naudinga.

- ***O kažkaip, turėjot kažkokias mokymosi sesijas, ar kažką tokio savo startuolyje, kad pasidalintumėt žiniomis?***

- Aaa... Tarpusavyje?

- ***Jo.***

- Gal tarpusavyje tokie tiesiog susitikimai - kai mes būdavom, aptarinėdavom, kalbėdavom, tai šituo momentu - taip. Mes ir dalindavomės. Aš kolegai daugiau vat apie verslą pasakodavau, kaip kas ten turi būti, jisai man daugiau apie techniką, tai - taip. Vyko tas toks žinių pasidalijimas komandoje. Kuom aš labai džiaugiuosi, nes iš tikro daug pasiėmiau iš to.

- ***O turite didelį pažinčių ratą ir ar jis prisidėjo prie startuolio veiklos?***

- Na, va čia tai toksai dalykas... Pažinčių būtent startuolių sferoje turit omeny?

- ***Na, jo - gali būti įvairiai.***

- Nu, jisai kaip - jis natūraliai susiformavo. Kadangi ir akceliatoriuje dalyvavau ir "Powerup'e" tai vis tiek - tu su daug žmonių. Ypač vien akceleratoriuje dalyvaudami - mes ten gal per penkiasdešimt skirtingų mentorių perėjom. Tai, nu, nori, nenori tas pažinčių ratas. Dabar dėl jų kokybės - va čia kitas klausimas yra. Jei taip atvirai - tai kiekvienas jisai turi savo nuomonę ir tų nuomonių teko girdėti ir jau daugiau negu penkiasdešimt, manau artėju prie šimto iš tų vat skirtingų ekspertų ir viskas... Ir vėlgi - jos yra įvairios: nuo A iki Z. Tai... Čia vat irgi aš taip vertinčiau gal dvejopai: iš vienos pusės labai gerai, kai tu vat paklausai, gauni tų žinių, bet iš kitos pusės - vėlgi ir ta - nuomonė. Buvo, kad ir supainioja, nes vieni sako vienaip, kiti sako kitaip ir kuo čia po galais tikėti?.. Kartais atrodo, kad geriau be visų tų nuomonių. Aaa... Aišku tie kontaktai gali padėti tave supažindinti su reikiama žmonėm... Su, vėlgi - suvesti į reikiamas organizacijas, bet irgi - nežinau, iš mano kažkaip patirties man su tais introduction'ais sunkiai sekasi, man geriau šaltai approach'inti žmogų, negu, kad su introduction'u. Neystyms kažkaip su introduction'u aš nelabai suprantu - man tada dažniausiai neatrašo... Nu kažkaip taip nesigauna, nežinau - iš patirties aš labiau... Man labiau patinka taip šaltai ateiti, vat - prisistatyti: aš toks, toks. Aišku pagal logiką - diktuoja, kad tai yra prastesnis variantas negu būti supažindintam, bet kolkas iš mano patirties dar šitoj vietoj reikia pasimokyti, kaip tą visą smooth network'ą daryti. Nes tai nėra natūralu mano - aš niekada nemėgau per daug su žmonėm bendrauti, tai.

- ***O gal kažkokia pažintis, ar kažkokie partneriai padėjo jūsų startuoliui? Vystymosi metu?***

- Na, vėlgi. Kaip vertinti iš tikro. Tai gal tokios na jau, kad na, kad tikrai dabar vat, kad galėčiau išskirti, kad kažkas tai ten mega labai. Nu, patarimais padėdavo, padėdavo vat su kažkuotais susipažindinti... Bet na tokios - kakžko ten tokio grandiozinio nebuvo. Vistiek tai yra... Galiausiai niekas tau už ačiū ir nepadės. Tai jeigu tu nori rimtesnės pagalbos, tai dažniausiai vistiek, yra įkalkuliuojamas interesas finansinis iš tau padedančios pusės: kas manau yra natūralu ir gerai, nes tada aišku, kokie santykiai. O taip žmonės ganėtinau geranoriškai patarimais pasidalina: suvesti, bet kažko tokio major tai - ne. Vis dėlto na, tu esi paliekamas tavo reikalui.

- ***O kaip manote, ar svarbu turėti tą tokį pažinčių didelį ratą, ar geriau turėti kelis, kurie tikrai užtikrins kažkokią naudą?***

- Tai aš manau, jūs pati ir atsakėt į savo klausimą. Kas iš to šimto pažinčių, jeigu - jokios naudos? Geriau kelios pažintys, bet vertingos, negu, kad šimtas tuščių. Nes ką aš va dar iš savo praktikos pastebėjau: tai žmonės labai greitai tavo laiką švaistyti. Irgi, vat tų susitikimų kiek turėjau: dabar kai pagalvoji - tiesiog tušti susitikimai. Realiai jau važiuavau žinodamas, kad nieko vertingo nebus, bet vistiek tas toksai, nu - o gal. Kažkasta ten - nežinau, planetos susidėlios. Iš tikro labai daug žmonių gatavi tavo laiką iššvaistyti. Tai aš kažkaip anksčiau gal buvo vat iki naujų metų tas toksai: na, plėšausi visur, kur tik galiu, stengiuosi dalyvauti. Dabar tai tiesiog - iš karto atfiltruoji. Jeigu tai yra, na realiai kažkas tai naudingo - galima dirbti, važiuoti į tą susitikimą, jeigu tiesiog vat tuščiai pašaudyti orą, tai: nu ačiū - aš jau atsišaudžiau.

- ***O kaip manote, kokie veiksniai reikšmingiausi inovacijų vystyme?***

- Čia reikėtų gal šitą klausimą šiek tiek pakonkretinti: reikšmingi vat inovacijų vystyme, kaip? Kad ta inovacija būtų sėkminga rinkoje, ar kad išvystyti pačią inovaciją? Nes čia tada skirtingi aspektai yra.

- ***Iš tiesų pati inovacija, pagal apibūdinimą yra ta, kuri patenka į rinką iki pat galo. Iš pradžių būna ta kūrimo stadija, pot o jau pardavimų stadija ir taip visa inovacija susideda.***

- Tai tada sakyčiau, gal dabar pirmoji, kuri šovė į galvą savybė - tai yra marketime'ingas. Tai yra - neužtenka... Kaip pasakyti? Neužtenka juk į rinką įeiti su geru produktu, dar reikia įeiti ir tinkamu laiku, nes... Na pavyzdžiui, kaip galima prisiminti vieną iš pirmųjų lietuviškų startuolių - tai "Wifeland" toksai buvo Ryčio Vitkausko įkurta. Tai jie irgi - jų tas na, visas verslo modelis: jisai nebuvo ten visiškai naujas, tas jau buvo bandyta daryti: kažkur dešimt metų atgal, bet tuomet tos visos technologijos, mobiliosios - jos nebuvo pažengusios ir pati interneto skvarba - tiesiog na, irgi - vat produktas buvo iš esmės labai panašus, bet tiesiog marketime'ingas buvo gerokai per anksti. Jie atėjo vat su panašiu produktu, bet teisingu marketime'ingu - ir jiems praėjo. Prieš tai buvusiems kolegoms, kurie vat dešimt metų atgal tą darė - jiems nepaėjo. Tai vat tas marketime'ingas yra labai svarbi savybė. A... (-) gal sakyčiau orientavimasis į klientą, kliento poreikius. Va čia sakyčiau viena iš mūsų tokių klaidų. Mes kūrėme aparatą, kad jis būtų. Nu kaip čia dabar taip pasakyt? Afigenas aparatas.

- ***Aha, žiauriai geras.***

- Nu, kokybės prasme - niekur shortcut'ų necut'ina. Ta prasme - buvom užsibrėžę, kad jisai galėtų be šildymo veikti visus metus - jisai tą ir daro. Tai... O kodėl aš šitą sakau?

- ***Dėl reikšmingų veiksnių, kurie įtakoja inovacijų vystymą.***

- A, tai taip, tai tas vienas buvo marketime'ingas, o kitą aš kažkaip tai gal pamiršau, užsikalbėjau. Kažkokį aš minėjau?

- ***Jo, dabar galvoju: (--) marketime'ingas ir kitas - bendradarbiavimas su klientais.***

- Ai, tai tas požiūris į klientą: kodėl aš čia pradėjau pasakoti?

- ***Bendrakūra.***

- Taip, nes... Vėlgi, tu gali turėti labai techniškai gerą aparatą, kaip ir mes va turim, bet jisai nėra tas, kuris: vartotojas iš karto pamatytų ir :va, aš šito noriu, čia man. Tai va tas ir yra toksai marketcustomer fit'as kai... Tai taip, tas orientavimasis į vartotoją, nuo pat pradžios iki pabaigos, nes manau tik tokiu atveju inovacija bus sėkmingai išvystyta ir jinai išties bus sėkminga, nes kai tu teisingai išsiaiškini vartotojo poreikį, tu galbūt pamatysi, kad jam visiškai nerūpi tas didelis efektyvumas - jam rūpi kitos savybės. Tu jam duok va pavyzdžiui drėgmės gražinimą ir galbūt va ta savybė jam bus tas toksai, kuris parduos. Tai... Tas, va taip, orientavimasis į vartotoją ir trečias dalykas - "do your reasearch". Realiai pasidaryti gerą analizę: aparato, kas yra šiuo metu, kokie yra moksliniai straipsniai, kokie patentai... Nes gali būti, kad tu praleisi daug laiko ir pastangų kurdamas dviratį iš naujo.

- ***O kaip manot, kas yra svarbu, kad gautumėt, kaip startuolis, finansavimą?***

- Na tai mum dabar iš esmės triactioną reikia parodyti, kad yra pardavimai ir tada kaip ir nėra... Na kliūčių nebūtų - gauti finansavimą.

- ***Ar turit kažkokią strategiją, kuria vadovaujatės?***

- Na, ta strategija - jinai tokia irgi - kintantis dalykas. Pačioje pradžioje buvo viena strategija, po to ją pergalvojom, kaip galima optimizuotis. Kažkur vat ieškai kelių, kaip galima kažką lengviau, pigiau padaryti. Tai ta ir strategija, jinai tokia na, kintanti pastoviai yra.

- ***O kas Jūsų autoritetai?***

- Mano autoritetai? Hm... Iš kokios perspektyvos žiūrėsime? Jeigu tarkime verslo prasme?

- ***Jo, galima verslo.***

- Na tai galima tada tuos pagrindinius paminėti kažkaip: Muskas - man patinka tas jo tas žiūrėjimas į tolį. A... Tesla. Visada žavėjaisi tuo žmogumi, na Čerčilis - jo tokia stipribė antrojo pasaulinio karo metu... Kai ypač Londoną bombardavo ir buvo praktiškai britai likę vieni Europoje ir tokiu metu, tas toks skirtumas tarp Hitlerio ir Čerčilio. Hitleris - jisai viešumoj, žmonėse rodydavosi tada kai viskas būdavo gerai. Čerčilis - jis rodydavosi tada kai būdavo blogai ir tas toksai skirtumas tarp šių dviejų asmenybių. Tai va tokios trys gal pagrindinės. Jeigu gyvenime tai - manau tie žmonės, kurie sugeba rasti pasitenkinimą gyvenimu, laimę ir... Na jaučia iš vidaus tą tokią visą pilnatvę nebūnant netgi ten kažkokiais tai verslininkais ar dar kuo. Tai aš manau tai yra tokia savybė, jeigu jinai yra žmoguje, tai jis jau man gali būti autoritetas... Negali, bet ir yra - jau aš galiu iš jo kažką išmokti.

- ***O be startuolio - turite kažkokių pomėgių?***

- No. (Juokas) Šiaip tai... Na dabar kol šilta tai motociklai mano tokia jau senoka aistra ir kažkaip jeigu oras leistų - važinėčiau kiaurus metus. Kadangi ne, tai tenka kažkiek pamaišyti, tai - motociklai, žiemą - snieglentės... Mėgstu pakeliauti į kažkokių tokių vat, mėgstu tą urban exploringą vadinti. Man labai patinka apleisti pastatai, man... Ypač vat industrinė architektūra, kur tie tokie - gamyklos, kur vamzdžių krūvos, kur vamzdžiai, vamzdukai. Aš vat žiūriu: tu tiesiog žiūri į tą tokią raizgalynę... Bet tu vistiek supranti - kiekvienas tas vamzdis - jisai su savo kažkokiu tikslu nutiestas, ne šiaip sau kaip dekoru elementas, tai yra - forma seka funkciją ir vat man tas visą laiką labai gražu buvo. Šiaip pomėgiai, ką? Dar gitara groju, aaa...

- ***O viskam lieka laiko, kai startuolio darbai užgriūna?***

- Ne, kai startuolio, tai tada praktiškai niekam nebelieka laiko, tai tada būna startuolis ir darbas ir miegas. Nes kažkaip... Na vistiek tas... Darbą, deja norint kažkaip didesnio rezultato, reikėtų atsidėti tam šimtu procentų. Kadangi, na galimybės truputį kitaip susidėliojo, kad negaliu tiesiog tos pozicijos kolkas palikti... Tai tenka part-time dirbti.

- ***Gal turit kažkokių patarimų besikuriantiems startuoliams? Kas galėtų padėti?***

- Besikuriantiems startuoliams? Na tai pirmas - išsigryninkit savo business case'ą: ką jūs parduodat, ką parduodat, ypač va tą - tikslinę vartotojų grupę nusistatykit, nepatingėkit padaryti market exercise'o tai yra market validation exercise'ai yra. Daugybė informacijos, kaip tą daryti ir tos įvairiausios ten "foot in the door", "wizard of Oz" technikos, kur tu apsimeti, kad turi, bet neturi - tai yra, na ypač jeigu interneto startuolis - tai yra paprasčiau, nes tu gali make-up website'o padaryti, o visas tas gilumines funkcijas - rankiniu būdu atlikinėti. Ir tu jau tokiu būdu gali tikrintis rinką. Tai negaiškite laiko ir neeikvokite jėgų ir pinigų kurdami produktą, kol dar nežinot, kam jį parduosit. Turėkit jau kam jį parduosit ir tik tada kurkit produktą. Tai būtų pagrindinė. Antra - tai... Vėlgi tas darbo-poilsio balansas. Mano didžiausia problema buvo ir yra - perdegimas. Tiesiog - arba aš ten jau dirbu iki kol jau viskas atsibosta, užknisa ir tada aš jau visiškai nebenoriu dirbti ir tada ir motyvacijos nebelieka. Tai... Vat, kad šito išvengti - vis dėlto tai yra sportas, gera mityba... Tai ne tik, kaip sakoma sportininkam, bet ir tiems, kas dirba intensyvią protinį darbą, nes kitaip bus tikrai labai sunku patempti. Ir vis dėlto rasti laiko pailsėti. Tie žmonės, kurie visada na, kalba, kad jie dirba po... Per tris darbus po šešiolika ten valandų per parą, tai... Na, man visada tokios dvi mintys: arba jie užsilenks po mėnesio, arba paprasčiausiai jie... Arba meluoja, arba jie nei vienam iš tų darbų nieko gero nenuveikia. Tai, vėlgi - aš netikiu, kad galima dirbti daugiau neigu aštuonias valandas koncentruoto darbo per dieną. Tai rasti laiko poilsiui. Nes perdegimas, jisai daugiau žalos padarys negu, kad ten tos kelios papildomos valandos darbo - naudos. Tai būtų toksai. (--) Na o toliau, vėlgi viskas yra tikėjimas, svarbiausia neprarast tikėjimo idėja. Nes kol yra tas tikėjimas, tai tol tu turi motyvaciją judėti į priekį ir kažką daryti. Jeigu tikrai to tikėjimo nebelieka, tai tada ir motyvacijos ir viso kito nebelieka. Tai vat trys pagrindiniai būtų: tikėti, nuoširdžiai tikėti iki paskutinių savo projektų, nepersidirbti - rasti tą balansą, nes perdegimas yra žudikas ir vat pirmas - pasidaryti gerą research'ą prieš dedant pinigus ir jau skiriant laiką produkto pardavimui.

- **Gerai, ačiū labai!**

2 priedas. Interviu reišminės vietos

1 lentelė. „Tableair” interviu reišminės vietos

Dimensijos	Interviu ištraukos
Sėkmės receptas	<p>„Done is better than perfect”. Tai reiškia, kad nu, kartais tu turi tiesiog imt ir padaryt, nes... ne... ne...nene... nelaikyt savęs, kad ten turi būti idealiai viskas padaryta, paruošta, nes nėra pabaigos tam niekad. Tai turi kartais tiesiog: “Done is better than perfect”. Tai va tokia tada sakyčiau.”(L. Lukoševičius, 2019 kovo 22 d.)</p> <p>„Na gerai - atsakomybių paskirstymas. Tai, kad turi būti labai aiškus accountability”(L. Lukoševičius, 2019 kovo 22 d.)</p> <p>„Tai pačiam suprast tai ir po to įdiegti tą į kasdienį įmonės darbą.”(L. Lukoševičius, 2019 kovo 22 d.)</p> <p>„Tiesiog, nu tiesiog darai, ką nori. Tai va, kai pati pradžia būna, tu tiesiog darai, ką nori.”(L. Lukoševičius, 2019 kovo 22 d.)</p> <p>„Kada prasideda pardavimai tai tu turi klientų poreikius tenkint. Yra tada kai prasideda tie tokie darbiniai santykiai su darbuotojais tai tu turi ir tą visą reikalą tvarkyt.”(L. Lukoševičius, 2019 kovo 22 d.)</p> <p>„Turbūt labiausiai tai buvo matomas poreikis rinkoje. Tai buvo, ir pirkimai buvo” (L. Lukoševičius, 2019 kovo 22 d.)</p> <p>„Nu tai labai svarbu parodyt, kad rinkoje moka kažkas už tai pinigus ir plus yra tas, markete akivaizdžiai matomas poreikis tai kažkokiai inovacijai. (L. Lukoševičius, 2019 kovo 22 d.)</p> <p>„Tai va, galiu išduot: ko manau, kad nereikia - tai pinigų, nes daug kas stabdo save: oj, čia reikia tiek ir tiek ir tiek... Bet come on, jei iš tikrųjų tu pasion tai gali ir pas tėvus pagyvent ir tenai kažkaip uždegt kitus žmones, kad tau padėtų ir tu gali kažką sukurt, padaryti tą vadinamą MVP produktą ir va</p>

	<p>jau tada gali pritraukti pinigų iš kažkur, iš išorės ir taip toliau. (L. Lukoševičius, 2019 kovo 22 d.)</p> <p>„Tiesiog turi kažkuo tikėt, turi norėt tai padaryt, turi turėt to passion kažkiek tai. Ir kad turėt tą profit - tai imt ir daryt. Nes daug kas atidėlioja, kuria, analizuoja... Ir po to nieko nesigauna. Tai va, tai, tai tai turi daryt tą leap of faith. Tai va.” (L. Lukoševičius, 2019 kovo 22 d.)</p>
Kūrybiškumas	<p>„Aš manau man kūrybiškumas pasireiškia tuom produktų iniciavimu, bet tai aišku, kad tuos jau darbus, kuriuos jie daro, yra labai svarbu iš tikrųjų kūrybiškumas. Nėra nei vieno turbūt darbuotojo... Nu ta prasme, buhalterijoje, net tas kūrybiškumas svarbus, visur tikrai tikrai. Labai labai svarbu, kad žmogus būtų kūrybiškas. Kad būtų problem solver'is, tai reiškia, kad, nu yra problema tai tu ją ir spėsk, vietoj to, kad tu ten, nu tau nesigauna.” (L. Lukoševičius, 2019 kovo 22 d.)</p>
Kultūra	<p>„Sąžiningas (Juokas), kūrybingas... ir sąmoningas.” (L. Lukoševičius, 2019 kovo 22 d.)</p> <p>„Yra šitas momentas, bet manau dauguma pas mus žmonių yra passionate apie tą. Toj srity, kur mes dirbam ir tai ir motyvuoja žmones.” (L. Lukoševičius, 2019 kovo 22 d.)</p> <p>„Labai svarbu etiškumas, tai yra tiek produktų, tiek komunikacijos, tiek... Ir buvau aš apšalęs, kai pamatydavau, kaip kai kurie darbuotojai bendrauja... Tai tas yra tikiuosi užgydyta pas mus. Tai yra pagarba, toliarancija ir kūrybiškumas. Tokia vat.” (L. Lukoševičius, 2019 kovo 22 d.)</p>
Pasitikėjimas	<p>„Būtent, kad tu daryk, ką nori, bet tai turi būti padaryta. Labai labai aišku.” (L. Lukoševičius, 2019 kovo 22 d.)</p> <p>„Nu tai pasitikėjimas yra svarbus, mum labai svarbus... Nes kadangi dirbam prie tokių produktų, kur kiekvienas žmogus daro savo tam tikrą dalį. Nu ne tiek ir mažą, bet ten kažkas sudaro programinę įrangą, kažkas daro hardwar'ą, ten tą visą elektroniką ir mechaniką ir kažkas dar įgyvendina jos – mechanikos gamybą. Tu turi pasitikėti tais komandos nariais, kad jie atliks savo ten tuos darbus, kad galiausiai visi trys komponentai sąveikautų vienas su kitu. Ir tai sakykim yra... Jo, pasitikėjimas turbūt labai svarbus, nes tu tada... Negalėsi... Nu žodžiu, tu dirbsi, tik galvosi, kad kažkas kažko nepadarys, tai tu tik pats nepasistengsi tiek, kiek galėtum.” (L. Lukoševičius, 2019 kovo 22 d.)</p> <p>Tu pasitiki, o po to viskas kaip ir į gerą išeina.” (L. Lukoševičius, 2019 kovo 22 d.)</p>
Tinklakūra	<p>„Iš tikrųjų tai mano tėtis dar buvo svarbi dalis pradedant.” (L. Lukoševičius, 2019 kovo 22 d.)</p> <p>„Nu šiaip visi padėjo iš artimųjų kas ten ką galėjo. Ko paprasčiau, tas tą ir padarydavo.” (L. Lukoševičius, 2019 kovo 22 d.)</p> <p>„Nu mes šiaip dalyvaujam, ir į renginius vaikštom visokius.” (L. Lukoševičius, 2019 kovo 22 d.)</p> <p>„Nemanau, kad turiu labai didelį, turiu, manau, tokį vidutinišką. Ir kadangi mūsų... Prie įmonės veiklos, ok: tai jei kalba eitų apie pardavimus, tai mes Lietuvoj labai mažai parduodam, viskas į užsienį, tai tikrai čia tas atkrenta, bet dėl darbuotojų, tai jo, tas prisideda kažkiek, nes vistiek yra tinklas ten tų žmonių, pažįstamų... Yra toksai „hardware“ club'as mūsų, kur yra Lietuvos hardware'ų nedidesnių įmonių klubas, kur mes ten prisišnekam. Nemanau, kad čia yra kritinis dalykas, bet jisai, aišku padeda turbūt.” (L. Lukoševičius, 2019 kovo 22 d.)</p> <p>„Labai priklausau iš tiesų, labai priklausau: jeigu tu gali... Nu partnerystė ne visada turi būt abipusiai naudinga ir jeigu taip yra, tai valio, ok, bet šiaip partnerystė... Tiesiog dėl partnerystės, tai aš tame prasmės nematau.” (L. Lukoševičius, 2019 kovo 22 d.)</p> <p>„Labai priklausau – kam tie partneriai reikalingi. Jeigu tai yra bendram kažkokio tai projekto darymui, tai akivaizdu, kad tai turėtų būti iš skirtingos srities, kad nebūtų konkuravimo tarpusavyje.” (L. Lukoševičius, 2019 kovo 22 d.)</p> <p>„Aš tikrai nesakyčiau, kad partnerystės čia yra kažkas būtino. Nes tikrai jei tavo produktas geras, tai taip ar taip pirks. Ar ten partnerius, ar ką pasiimi. Jeigu tavo produktas dėl tų partnerysčių, jeigu tu darai kažką, tavo produktas susintegruoja. Tai tada jo, tai aišku svarbu.” (L. Lukoševičius, 2019 kovo 22 d.)</p>
Lyderystė	<p>„Nu tikrai above beyond nu tikrai pranoko lūkesčius.” (L. Lukoševičius, 2019 kovo 22 d.)</p> <p>„Aš manau, kad ne, manau, kad pavyzdys - visi žmonės skirtingi ir manau jie susiranda savo kažkokius ten pavyzdžius. Ir tikrai aš nesistengiu čia kažkam įtikti ar kad jie ten žiūrėtų.” (L. Lukoševičius, 2019 kovo 22 d.)</p> <p>„Tai manau, kad svarbiau tiesiog labai racionaliai susiprioritizuoti, kokie tavo veiksmai padės efektyviau su žmonėm dirbt ir jei jie produktyviai ir efektyviai dirbs tai toks ir yra mano tikslas.” (L. Lukoševičius, 2019 kovo 22 d.)</p> <p>„Nu ir tarkim, mes turim produktus, procesus suderintus ir jis judėtų, augtų ir taip toliau. Būtų tada kažkoks kitas žmogus, kitas vadovas, kuris turėtų gal kažkokią kitokią viziją...” (L. Lukoševičius, 2019 kovo 22 d.)</p> <p>„Bet valdyba yra pas mus pagrindinis valdymo organas. Iš tokių inovacijų sudaryta ir jie yra atstovai, mūsų shareholder'iai. Nes yra daug ir tų akcininkų pas mus įmonėje tai yra naujų atstovų ir su jais</p>

	suderinama pozicija. O aš tiesiog tai egzecut'inu.”(L. Lukoševičius, 2019 kovo 22 d.)
Žinių valdymas	<p>„...pas savo klientus ar partnerius pamatyti būtų, kaip būtų galima kažką gal tobuliau, geriau daryti ir būtų.” (L. Lukoševičius, 2019 kovo 22 d.)</p> <p>„Jo, turim. Turim. Kiekvienas turi galimybę pasakyti, kurioje srityje norėtų tobulėti ir mes tada žiūrim, kaip galim – kaip įmonė galėtų padėti. Tai nebūtinai mokymai turėtų būti gali būti ir, sakykim, tam tikrų užduočių papildomų skyrimas, kur jis norėtų tobulėti. Net ir mokymai kažkokie, ten į tuos mokymus siųst, ar ten į paskaitas kažkokias. Šiaip tai, tai kaip ir sakiau: ir šiaip vaikštom su kolegom ir į paskaitas apie įvairiausių dalykus, ten su ofisu susijusius ir...” (L. Lukoševičius, 2019 kovo 22 d.)</p> <p>„Nu, kad mūsų ta komanda labai nedidelė, tai manau, kad tai natūraliai vyksta. Nu, ok, mes čia turim ofisą už sienos ir tada turim Kaune. Bet mes su kauniečiais mes kiekvieną penktadienį turim call’ą ir plus per slack’ą.” (L. Lukoševičius, 2019 kovo 22 d.)</p> <p>„Manau mum asmeniškai tai buvo manau tas supratimas: ką reiškia daryti tokią inovaciją, elektroniką, tokį technologišką kažkokį daiktą. Visa patirtis buvo man su softu, su programine įranga ir kai pradedi lyst į va tą geležį, hardware’ą, tai prasideda žiauriai rimti dalykai. Aišku kai juos išmoksti, tai kaip dviračiu čia. Jau nebebūtų sudėtingiausia dalis darant kažką naujo, bet mūsų life story žiūrint tai šitas turbūt sudėtingiausia buvo.” (L. Lukoševičius, 2019 kovo 22 d.)</p> <p>„Kažkaip man taip toptelėjo: taigi yra internetas - internete tiek daug geriausiųjų keys’ų. Žmonės istorijas pasakoja apie tai. Tai vienas dalykas, kad tenai galima tai, nu ištikrųjų reikia viską labai gerai atsifiltruoti: ko tu konkrečiai ieškai ir žinot, kad tas šaltinis patikimas: ne tik kažkokios blevyžgos - tai šitas dalykas. O kitas dalykas - aišku susiasemlinom pasaulinio lygio inžinierių komandą, kuri turi daug patirties ir tą visą informacijos bagažą atsiverčia - nu kitaip tu ir neišmoksi. Kaip organizacija - turi tas kompetencijas atsinešt iš kažkur.” (L. Lukoševičius, 2019 kovo 22 d.)</p>
Asmenybė	<p>„Taigi aš esu Lukas Lukoševičius.“Tableair” vienas iš co-founder’ių ir direktorius.” (L. Lukoševičius, 2019 kovo 22 d.)</p> <p>„Aš dešimt metų pradirbau su visokių digital visokių app’sų, „geimų” darymu ir man visą laiką norėjosi kažką tokio apčiuopiama daryti, kažką fizinio, kad tu paliest galėtum.” (L. Lukoševičius, 2019 kovo 22 d.)</p> <p>„Šiaip kiekvieną savaitgalį varydavom: ten jis reikalų tvarkyti savo į dirbtuves, o aš ten šiaip žaizdavau. Ten kažką darydavau.” (L. Lukoševičius, 2019 kovo 22 d.)</p> <p>„Tai tikrai nėra, kad tu kaltini tą žmogų. Tada ieškai kažkokių problemų, challenge’ų ir bandai padėti, kad pavyktų. Ir jeigu jai tenai yra ne to žmogaus kailis, tai keičiam tuos deadline’us, bet jeigu matom, kad žmogus iš tikrųjų yra nu nepasistengia. Tai atleidi ir viskas.” (L. Lukoševičius, 2019 kovo 22 d.)</p> <p>„Jei yra pas tave nepakeičiamų žmonių, tai tu tą nepakeičiamą gali pakeisti su dviem pakeičiamais.” (L. Lukoševičius, 2019 kovo 22 d.)</p> <p>Nu kaip čia: šaltais nervais žiūrint turi.” (L. Lukoševičius, 2019 kovo 22 d.)</p> <p>„Inžinierių komanda labai gera yra, bet mano pačio background’as: aš visą laiką dirbau su produktų kūrimais kažkokiais. Iš tikrųjų tas visas dešimt metų, kur aš su soft’u dirbau: mano pozicija buvo user interface design, user experience.” (L. Lukoševičius, 2019 kovo 22 d.)</p> <p>„Mokinesės truputuką visokiausių: iliustracijos, piešimų, triukų, režisūrą esu baigęs... Kaip vieną iš modulių universitete. Ir turiu tokį procesą, kaip... Sukurti naują produktą, turint omeny, koks yra tikslas.” (L. Lukoševičius, 2019 kovo 22 d.)</p> <p>„Dėl to, kad ji nuoširdi, kad sako taip, kaip yra ir iš tos kartos, kuri kovojo už Lietuvos laisvę ir yra patriotė ir... Nežinau, man patinka jos užsidegimas, aistra ir taip toliau. Tai va. Nors yra ir tam tikrų dalykų, kas man nelabai priimtina, bet bendrai paėmus aš ją matau kaip autoritetą.” (L. Lukoševičius, 2019 kovo 22 d.)</p> <p>„...nu jis yra visuomeninkas, jis daro podcast’us ir kalba apie filosofinius reiškinius, apie socialoginius įvairiausių ir tokį challengina dialogą su visuomene ir labai taip žmogiškai, suprantamai, intelektualiai įžiebta kažkokias tai diskusijas ir atrodo, kad tokie visokie debatai labai papushina šiaip žmoniją tobulėti į priekį. Tai toks žmogus.” (L. Lukoševičius, 2019 kovo 22 d.)</p>
Strategija	<p>„Ir kadangi dešimt metų pradirbau ofisuose - pradėjo kaklą skaudėti. Ir tada supratau, kad yra toks dalykas kaip stovimas stalas.”(L. Lukoševičius, 2019 kovo 22 d.)</p> <p>„Ir po to komandai augant tai labai, labai viskas keitėsi: jeigu taip žiūrint skirtingus metus, skirtingu etapu tai ir ta komandos struktūra. Ir kai auga tai visą laiką skiriasi. Nu ir nėra, kad taip yra vienas atsakymas ir viskas: tai yra tai, kaip mes dabar atrodome, prieš kokius pusantrų metų mes visiškai kitaip atrodėm. Ir aš net neabejoju, kad ir po pusantrų metų mes vėl kažkaip truputį komandos struktūrą keisim.”(L. Lukoševičius, 2019 kovo 22 d.)</p> <p>„Mes tryse turim tas savo komandas ir jos ten dirba. Šiaip mūsų nėra tiek daug, šešiolika žmonių tik. Tai užtenka kolkas trijų žmonių, kurie viską ir prižiūri.”(L. Lukoševičius, 2019 kovo 22 d.)</p>

	<p>„Bet aš vis dar sakau, kad mes esame startup'as, nes mes vis dar evoliucionuojame.”(L. Lukoševičius, 2019 kovo 22 d.)</p> <p>„Ta prasme, įmonė keičia savo kažkokius tikslus, tas prioritetines sritis, keičiasi komanda, kas įtakoja, kaip tu tiesiog tą darbą organizuoji ir kokie yra tie santykiai. Bet šiaip tai mes, man atrodo, labai kaip įmonė subrendome per tuos metus. Ir daug labiau... Daug metodiškiau viską darome. Ir tiesiog ne taip, kad yra chaosas kažkoks, bet yra kažkokia struktūra nusistovėjęs šiočia tokia ir reik ją followint.”(L. Lukoševičius, 2019 kovo 22 d.)</p> <p>„Ji truputį keičiasi, bet labai labai išlėto ir fundamentaliu lieka ta pati, tai... yra „Tableair'as“ – kompanija, kuri kuria technologiją, padedančią žmonėms sąveikauti su ofisu. Tai čia toks sakykim, platus, bet jis nurodo direction. Mes nesismulkinam, kad mes čia mes geriausi, pagarba mums, ne. Mes esam įmonė, kuri kuria technologiją, kuri yra user experience, mes nesakome, kad čia mes evoliucionuojame labai stipriai, mes sakom, kad ateinam su technologija ir tokį kaip technologijų layer'į uždedam ant viršaus, tada žmonių sąveikaujamas office pasidaro prasmingesnis.”(L. Lukoševičius, 2019 kovo 22 d.)</p> <p>„Mes turim viziją ir strategiją nuo dviejų iki trijų metų. Šiaip, sakykim, dviem yra, bet kaip visada būna, visada nusitęsia, tai mes taip rezervu užsidedam: tai sakom du – trys, du trys metai į priekį kažkur turim. Mes jau tada žinom, ką plus minus darysim, ten sakykim, pristatinėsim į tas parodas Europoj, kur kas du tris metus vyksta. Jau žinom, ką tenai pristatinėsim plus minus. Bet vistiek viskas gali keistis, bet tu negali sau leisti tos prabangos, nu negalvot apie tai.”(L. Lukoševičius, 2019 kovo 22 d.)</p> <p>„Mes turim valdybą, su kuria pasitvirtiname prioritetines sritis ir darom, dirbam į tą pusę.”(L. Lukoševičius, 2019 kovo 22 d.)</p> <p>„Tai yra kažkokios tai orientacinės kryptys, kurios yra patvirtintos, kad mes prie jų dirbam ir tai nėra, kad tenai kažkaip micromanedžint ar panašiai.”(L. Lukoševičius, 2019 kovo 22 d.)</p>
--	--

2 lentelė. „Unboxed” interviu reikšminės vietos

Dimensijos	Interviu ištraukos
Sėkmės receptas	<p>„Daug kas sako, kad daug start-up'ų grynai užstringa ties sales'ais. Nes susifokusuoja, pavyzdžiui į development'ą. Atrodo, kad reikia developint ir developint, bet tas nepadeda.” (J. Smailys, 2019 balandžio 05 d.)</p> <p>Nes ta visa mūsų filosofija yra ta, kad pirmiau parduok, po to mes developinsim.” (J. Smailys, 2019 balandžio 05 d.)</p> <p>„Surasti klientą, kuris ją nupirktų. Tai jeigu nenupirks, nebus tos idėjos.” (J. Smailys, 2019 balandžio 05 d.)</p> <p>„Nesvarbu, ką tau sako, kol pinigų neduoda, tol tavo produktas nėra labai reikalingas.” (J. Smailys, 2019 balandžio 05 d.)</p> <p>„Čia subjektyvus dalykas, bet mes tą daug darom ir man atrodo, jis yra žiauriai reikalingas: ta tokia laisvė. Turėt ją.” (J. Smailys, 2019 balandžio 05 d.)</p> <p>„Pavyzdžiui neverta fokusuotis vien tik ties gaisrais - gaisrų visada bus.” (J. Smailys, 2019 balandžio 05 d.)</p> <p>„Tai struktūros kažkokios reikia, kad tą feedback'ą parodyti.” (J. Smailys, 2019 balandžio 05 d.)</p>
Kūrybiškumas	<p>„Mes turim tų kažkokių brainstormo sesijų.” (J. Smailys, 2019 balandžio 05 d.)</p> <p>„Yra ten kartais, kai reikia kažkokią konkrečią problemą išspręst.” (J. Smailys, 2019 balandžio 05 d.)</p> <p>„Aš išskirčiau du levelius idėjų. Vienos yra ta tokia kasdienybė: ką geriau čia padaryt, kad čia vyktų. Tai čia beveik viskas gerai iš esmės. Jo, ir yra tas aukštesnis levelis, kur tas verslo plėtrai, judėti: nuo ko mes čia problemas sprendžiam ir kaip mes čia jas galim išspręst, beveik viskas ateina iš Tado. Tas ateina iš to, kad jis tam laiko skiria ir visa kita. Kaip ten ką parduot? Nu gerai, mes šitą norim pasiekt, toks yra geriausias būdas čia jį pasiekt?” (J. Smailys, 2019 balandžio 05 d.)</p> <p>„Nu ta prasme, kai tu nežinai rinkos, tu nežinai, kas ją veikia, iš esmės turi visišką laisvę, bet tuo pačiu problemą - tu nežinai, kas veikia. Tai čia viskas ties tuo. Tu nesugalvosi, ką ties tuo daryti. Reikia ieškot point'so.” (J. Smailys, 2019 balandžio 05 d.)</p>
Kultūra	<p>„Kolektyvas, dinamika... Tadas.” (J. Smailys, 2019 balandžio 05 d.)</p> <p>„Turbūt, kad laisvė tokia. Ta prasme, kad tu turi visišką laisvę testuot idėjas. Siūlyt idėjas - čia tokia klišė, bet, realiai - turi.” (J. Smailys, 2019 balandžio 05 d.)</p>

	<p>„Žiauriai yra laisvės.” (J. Smailys, 2019 balandžio 05 d.)</p> <p>„Jei kažką sugalvoji geriau, visiškai viskam duodama laisvė tiesiog...” (J. Smailys, 2019 balandžio 05 d.)</p> <p>„Brainstorminam mažai, nes viskas yra absoliučiai. Tik tu turi idėją: tu gali nueit pas kažką pabandyt ją validuotis, ta prasme iš team'o pusės, nu tiesiog padiskutuot. Bet dažniausiai pick-up line'as - tai tiesiog.” (J. Smailys, 2019 balandžio 05 d.)</p> <p>„Am, pas mus yra labai atviras kolektyvas, iš to aš žinau, kad mes jauni esam.” (J. Smailys, 2019 balandžio 05 d.)</p> <p>„Bet ant some point tiesiog supratau, kad turi pasikalbėt su team'u ne su manager'iu, nes įsitikinsi, kad jiems deliverina gerai...” (J. Smailys, 2019 balandžio 05 d.)</p> <p>„Čia galbūt dar iš Tado tas kyla, kad jisai nemicromanagina, tai reiškia, kad jisai tau liepia onint šitą problemą. Nu jisai pasako, ką tau reikia daryt. Paskui jis sako: tu onink šitą, išmok, jei neišmoksi - ateik tada pas mane - pasiklausi. Taip pastoviai ir mokaisi. Tai tiesiog tai dalis mūsų kultūros.” (J. Smailys, 2019 balandžio 05 d.)</p> <p>„Sunku pasakyt, nes kolektyvas pas mus tai žiauriai gerai sutaria.” (J. Smailys, 2019 balandžio 05 d.)</p>
Pasitikėjimas	<p>„Turinčius nuo tūkstančio follower'ių ir juos naudoti kaip turinio kūrėjus. Tokius kaip kinda freelancer'ius.” (J. Smailys, 2019 balandžio 05 d.)</p> <p>„Bet jo, pasitikėjimo pas mus tikrai yra daug ir ir aš manau, kad tai aktyvina darbą, paprasčiausiai. Nes jeigu mūsų CEO ten sėdėtų ir sektų, kaip aš e-mailus ten rašau ir visą kita... Am... Pradžiai tas visai logiška būtų.” (J. Smailys, 2019 balandžio 05 d.)</p> <p>„Tai micro-management'o visiškai nebuvo niekur. Iš to turi iniciatyvą rodyt, kelt klausimus: kaip daryti. Jo, pasitikėjimo tokio žiauriai reikia ir tas palengvina. Nes tu žinai savo ribas ir gali įdėt darbo tam. Tai tas ant to.” (J. Smailys, 2019 balandžio 05 d.)</p>
Tinklakūra	<p>„Jis atėjo iš start-up space'o - jisai turi daug pažinčių. Kad jisai darytų tuos pardavimus - aš nepasakyčiau.” (J. Smailys, 2019 balandžio 05 d.)</p> <p>„Ir mes iš tų šešių mes dirbam su penkiais.” (J. Smailys, 2019 balandžio 05 d.)</p> <p>„Tai jisai tuo pačiu yra visiškai atviras žmogus, negu aš. Jisai yra tas relationship builder'is iš esmės. Jis gali su viskuo ten pašnekėt. Network yra tas dalykas, kuriam aš esu horrible. Aš tiesiog prie nieko neprieinu. Bet tuo pačiu aš labai viskuo domiuosi ir kas liečia gal tiesiog networką, marketingą. Tai kaip diena ir naktis. Tai jisai eina visiškai relationship, o aš visiškai neturiu pažinčių, aš tiesiog turiu knowledge.” (J. Smailys, 2019 balandžio 05 d.)</p> <p>„Yra, yra ten kažkokios asociacijos, keletas, bet... Jos yra neveiksnius. Ten galbūt kokį kontaktą vieną, kitą suveiktų.” (J. Smailys, 2019 balandžio 05 d.)</p> <p>„Mūsų kinda biznis yra agentūros, kinda pardavinėjam, kinda jos yra mūsų partneris, nes jos realiai perpardavinėja mūsų paslaugas ir gauna tiesiog realiai duombazę.” (J. Smailys, 2019 balandžio 05 d.)</p> <p>„Ir gal net galima griebti plačiau - tau pirmi klientai jei būtų būtent toj šalį, kur nori patekti - tau yra patogų value portfolio pasidaryti. Ir po to tiesiog eini per kitas kompanijas ir gali dirbti.” (J. Smailys, 2019 balandžio 05 d.)</p> <p>„Nu ta prasme, mes ten esam tikrai neblogoj situacijoj, pas mus ten nėra klausimas ar tas start-up'as žlugs, ar ne. Mes turim tuos partnerius. Dabar dar nėra patys geriausi laikai, bet paskui mes esam gerantuoti. Esam įrodę savo vertę tarp client'ų, portfolio platų turim, ne per vieną šalį. Aaa... Ir yra tiesiog kelios agentūros ir jos tempia client'us.” (J. Smailys, 2019 balandžio 05 d.)</p>
Lyderystė	<p>„Bet ta ir idėja buvo: ten tris ar šešis mėnesius dirbi su galimybe, kad užsicasin'si.” (J.</p>

	<p>Smailys, 2019 balandžio 05 d.) „Tai turbūt pagrindinė ir kas labiausiai veikia - tai visiška laisvė.” (J. Smailys, 2019 balandžio 05 d.) „Aš čia nežinau, ties kuo nubrėžti liniją tarp teambuilding'o ir motyvacijos?” (J. Smailys, 2019 balandžio 05 d.) „Ir tikslas buvo 30%, o mes pasiekėm virš keturiasdešimt procentų. Tai čia labai tas buvo stipru.” (J. Smailys, 2019 balandžio 05 d.) „Jo, turėtų būti. Bet jis nėra. A... Nes ta flat line hierarchija nėra tas privalumas.” (J. Smailys, 2019 balandžio 05 d.) „Nes aš galiu dabar iš karto penkis dalykus pasakyti dėl ko aš jam, nu ne per dieną, bet prie kiekvienos progos, kaip pagalba aš jam. Jis kažko nedaro, ką jis turėtų daryti.” (J. Smailys, 2019 balandžio 05 d.) „Ir tą visi puikiai žino tai pavyzdžio jisai ten daug tikrai nerodo.” (J. Smailys, 2019 balandžio 05 d.) „Nes micro-managint yra nesąmonė. Ir tiek Tadas to visiškai nedaro.” (J. Smailys, 2019 balandžio 05 d.) „Tai gana lengvai. Daugiausia tai manau sales'uose - poros valandų diskusija. O blogiausiai atveju, manau, kad reikėtų daryti. Pasakom testuojam, tai testuojam. Kažkas pasiginčija, įrodo, kad vat teisingas ir tiek. Nu ties tuo paprasta viskas.” (J. Smailys, 2019 balandžio 05 d.) „Tai ten yra daug mažiau to tokio emocinio sprendimo negu, negu racionalaus. Tiesiog esi priverstas racionaliai sėdėti.” (J. Smailys, 2019 balandžio 05 d.)</p>
Žinių valdymas	<p>„Aš pradėjau kaip internas. Ten buvo tiesiog data based management'as. Tada... Kinda mane į inboundinius ir atboundinius sales'us permetė: pagrinde su US. Ir tada aš nuėjau šiek tiek account manager'iu pabūt” (J. Smailys, 2019 balandžio 05 d.) „Beveik visi darbuotojai surinkti start-up'inės patirties neturėjo. Man rodos vienas, kuris buvo pas mus vienu metu - turėjo.” (J. Smailys, 2019 balandžio 05 d.) „O taip tai visi yra visiškai fresh, keletas tikrai turi relevant patirčių.” (J. Smailys, 2019 balandžio 05 d.) „Buvo bandoma daryti, kad penktadienį, pavyzdžiui, vienas žmogus iš įmonės pasirošia kažkokia jam artima tema: kam ten buvo, nežinau, time management'as. Toks workshop'as. Ir, ir, ir pristatom savo idėją” (J. Smailys, 2019 balandžio 05 d.) „Tai jeigu man trūksta „know-how” aš turiu turēt kažką, pas ką galima nueit pasiklaust. Am, tai, kad man nusiųs youtube video pasižiūrēt, aš jau turbūt būsiu tą pasidaręs. Tai man tai kaip ir nieko. Iš tos pusės man yra ir bus pavyzdys, kad aš žinočiau, kad jis domisi, kad jam įdomiau už mane ir aš noriu tuomet taip pat domėtis.” (J. Smailys, 2019 balandžio 05 d.) „Per meeting'ą sėdžiu ir pasakoju ir matau, kad nepagauna.” (J. Smailys, 2019 balandžio 05 d.) „Na mes dabar labai nuėjom su tuo. Bet realiai mes turim savo nuotaiką suprast, mes turim suprasti agentūrų verslo modelį, dabar mes turim suprasti agentūrų klientus, nes mes dabar per agentūras sale'inam brandą.” (J. Smailys, 2019 balandžio 05 d.) „Pas mus visiškai atvira. Mes dabar turim vieną interną, jinaį dabar čia pamatė mūsų visų revenue, visus produkto marchus, nu tarkim. Man rodos net bendrą ten mūsų visų darbuotojų algą ten pamatė. Nu ne kiekvieno atskirai, bet tipo... Tai mes ties viskuo žiauriai transparent ir kažkas kažką įdomaus pamato ir share'ina.” (J. Smailys, 2019 balandžio 05 d.)</p>
Asmenybė	<p>„Founderis mūsų pagrindinis - jis yra kūręs Pet24.” (J. Smailys, 2019 balandžio 05 d.) „Trečia - yra grynai mūsų CEO. Jisai rinkosi žmones. Jo, iš ties jis visus žmones yra atsirinkęs.” (J. Smailys, 2019 balandžio 05 d.) „Aš pavyzdžiui, susikūriau savo youtube'o kanalą. Ten geiminu, video darau...” (J. Smailys, 2019 balandžio 05 d.) „Didelė dalis cashflow užlūžo, ir Tadas gavo puikią galimybę išsitestuot savo vieną idėją, kurios norėjo prieš tūkstantį metų.” (J. Smailys, 2019 balandžio 05 d.) „Jisai iš tų žmonių tipo: o, susapnavau kažką - davai, imam - darom iš karto. Iš to mum ir visa ta laisvė tokia.” (J. Smailys, 2019 balandžio 05 d.) „Bet turinys turi būti geras.” (J. Smailys, 2019 balandžio 05 d.)</p>

	<p>„Sales'uose mažai kas įvyksta manęs pavyzdžiui neatsiklausus.” (J. Smailys, 2019 balandžio 05 d.)</p> <p>„Aišku problema yra, kad prieš jį ginčą tikrai yra žiauriai sunku laimėt, bet čia nėra blogas dalykas.” (J. Smailys, 2019 balandžio 05 d.)</p> <p>„Dažniausiai į galą jis pasilieka teisus. Jis pasivaliduoja tas idėjas.” (J. Smailys, 2019 balandžio 05 d.)</p> <p>„O paties verslo, nėra tokios patirties. Gal mūsų CEO ir turi.” (J. Smailys, 2019 balandžio 05 d.)</p> <p>„Tai tada ją keitė į naują tai tiek - pakeitė į tokią pačią prastą. (Juokas) Jų abiejų ten nebėra,” (J. Smailys, 2019 balandžio 05 d.)</p> <p>„Nu jis myli tą client'ą, myli tą produktą, jis yra užsihipenęs ir jisai visą laiką domisi. Nu kito tokio nėra. Aš turbūt antras, kuris daugiausia domisi ir nu ten nesulyginama su juo.” (J. Smailys, 2019 balandžio 05 d.)</p> <p>„Tai jo, jis tiesiog domisi, jis tiesiog veda rinką. Generuoja pats idėjas. Nes vis tiek būna, kad ateina ir sako visiems: darysim šitaip.” (J. Smailys, 2019 balandžio 05 d.)</p> <p>„Kita, kurią aš iškeliau - man rodos pagrinde dėl šito išmetėm - kad jis visiškai nesidomėjo.” (J. Smailys, 2019 balandžio 05 d.)</p>
Strategija	<p>„ Tai iš esmės kalbant man rodos praėjo visą akceleratoriaus programą, grįžo į Lietuvą, kardinaliai pakeitė produktą.” (J. Smailys, 2019 balandžio 05 d.)</p> <p>„Nuo tada iš esmės dirba iš Lietuvos. Tiesiog tiek pats produktas, jisai yra pasikeitęs, nežinau: tris, keturis kartus pakankamai drąstiškai.” (J. Smailys, 2019 balandžio 05 d.)</p> <p>„Tai keitėsi šitas. Perėjom prie agentūrų Lietuvoj, tada bandė agentūras Latvijoje, Estijoje... Am... Tada grįžo kažkiek prie brand'ų... Tada bandėm dar agentūras per skandinavus, buvo dar ir centro Europa, bet dabar panašu, kad grįžinėjam prie brand'ų.” (J. Smailys, 2019 balandžio 05 d.)</p> <p>„Nes jeigu matom, kad nieks neina, tai reikia kažką tai keist.” (J. Smailys, 2019 balandžio 05 d.)</p> <p>„Ir kas liečia “micro infuncer marketing” Lietuvoje tokios kaip rinkos kažkokios nelabai buvo. Tai mes kinda kūrėm tą rinką” (J. Smailys, 2019 balandžio 05 d.)</p> <p>„Susidarėm įspūdį: ar išvis yra rinka ir kokia ji yra. Ir pagal tai bandėm adjust'int. Paadjust'ini, žiūri, kokia rinka būtent tokiam adjustment'ui yra ir” (J. Smailys, 2019 balandžio 05 d.)</p> <p>„Mūsų darbas yra nežmoniškai dinamiškas. Jeigu ten produktas keičiasi kelis kartus per metus, tavo pozicija keičiasi, projektai keičiasi, iš esmės - viskas keičiasi.” (J. Smailys, 2019 balandžio 05 d.)</p> <p>„kai įmonėje yra keturi darbuotojai, visi viską daro iš eilės.” (J. Smailys, 2019 balandžio 05 d.)</p> <p>„Tada jie pasiėmė ten gal virš dešimt internų.” (J. Smailys, 2019 balandžio 05 d.)</p> <p>„Tai va, tai kasdienių gaisrų tikrai yra daug, visiškai yra natūralu manau” (J. Smailys, 2019 balandžio 05 d.)</p> <p>„Tai pasako: keičiam kinda modelį. Tai reakcijos tokios labai nervuojančios buvo... Nes start-up'e negali tikėtis, kad tu atėjai, atsisėdai šiltai ir kokia keturiasdešimt metų šitai ir darysi. Ne - pusę metų jei tą patį gausi tai būsi laimingas žmogus. Tai ne visiems tas tinka, patinka.” (J. Smailys, 2019 balandžio 05 d.)</p> <p>„Mūsų dabar yra tikslas perkilti iš compagne based į honda go, labai lankstus, toksai bazinis. Tu ateini, už visą compainą susimoki ir that's it.” (J. Smailys, 2019 balandžio 05 d.)</p> <p>„Nes tau trūksta resursų, tau trūksta account management'o, tau reikia papildomai žmonių, tu prisiamdai ir tada (sprigto garsas) taip va.” (J. Smailys, 2019 balandžio 05 d.)</p> <p>„Vis tiek pakeičia business modelį, bet vis tiek yra, yra grubi idėja, kur norim atsidurt po penkių metų.” (J. Smailys, 2019 balandžio 05 d.)</p>

3 lentelė. „Lygio” interviu reikšminės vietos

Dimensijos	Interviu ištraukos
Sėkmės receptas	<p>„... su draugais. Tai visi pažįstami. Ir manau, kad labai svarbu, kad būtų jau pažįstama komanda. Sunku įsivaizduoti, kaip galima jau prijungti kažką prie projekto, į komandos narį, manau labai sudėtinga, nes tas žmogų turi pažinot labai ilgai... Tai jo, tai mūsų atveju buvo viskas labai paprasta, nes mes visi buvom draugai.”(M. Petkevičius, 2019 balandžio 19 d.)</p> <p>„Ką dar galėčiau paminėti: tai, kad galimybė dirbti daug prie projekto labai yra svarbi, nes iš tikro, manau, didžiąją dalį... A... Tų naujų startuolių riboja būtent tai, kad reikia pragyventi žmonėm, kad jie turi dirbti... O startuoliui, jam labai daug reikia pastangų ir darbo įdėti... Tai veiksnyis būtų kažkokia atsiradusi galimybė koncentruotis į tai...”(M. Petkevičius, 2019 balandžio 19 d.)</p> <p>„Visos didžiausios turbūt kompanijos atsiranda nuo bendraminčių, nes vienam labai daug darbo žmogui. Tavo laivas laikas, komandos narys atsiradęs... Bendramintis, maždaug taip.”(M. Petkevičius, 2019 balandžio 19 d.)</p> <p>„Pavyzdžiui, mum būtų nenaudinga sekti iš kokios ten Pietų Afrikos respublikos pavyzdžių... A... Ar ten iš JAV, nes tenais yra visiškai kitokia aplinka... Visiškai kitokia kultūra... Kitokios finansinės galimybės, ekonominės... A... Būtų nenaudinga, o tuo tarpu kai matai pavyzdį visai greta... A... Tai daug labiau įkvepia, nes tu žinai, kad reiškiar ir tu gali.”(M. Petkevičius, 2019 balandžio 19 d.)</p> <p>„Patarčiau nekreipti dėmesio į jokių verslo patarimus, nes jie visi siūlo, pavyzdžiui konkuruojančius pasiūlymus, kurie tarpusavy nesuderinami. Nei vienas iš patarimų nebus įrodomas... Tai yra tiesiog žmonių nuomonės, net žmonės, kurie pasiekę, jie negali iš tikro pasakyti kodėl jie tai pasiekė, jie patys nežino. Jie galbūt galvoja, kad žino... Tai, aš sakyčiau: mažiau ten kreipti dėmesio į visokius ten akceleratorius, visokius ten mokymų galimybes, online kursus ir panašiai... Tiesiog imti ir daryti dalyką. Patarčiau: imti ir daryti, kuo greičiau padaryti, paimt, pabandyt parduot...”(M. Petkevičius, 2019 balandžio 19 d.)</p> <p>„Kiekvienas atvėjis labai unikalus... Dėl to ir tie patarimai beverčiai. Tai va, tai sėkmės formulės nėra, reikia tiesiog imti, daryti ir bandyt prisiderinti prie savo konkrečios situacijos.”(M. Petkevičius, 2019 balandžio 19 d.)</p>
Kūrybiškumas	<p>„Kad vat, komanda, kuri pasiūlo daug fainų idėjų. Pavyzdžiui tos pirštinės - tikrai ne mano buvo. Taipogi kiti projektai, kuriuos darome yra atėję iš ankstesnių darbdavių, tarkim kitų komandos narių, tai jo, komanda labai pilna idėjų.”(M. Petkevičius, 2019 balandžio 19 d.)</p>
Kultūra	<p>„Kad vienas daugiau dirba, kitas mažiau, kitas - stapdo viską. Tai nežinau. Konkrečiai šituos išspręsti padeda, tiesą sakant, terminai, kurie atsiranda su visokiais konkursais, renginiais ir panašiai... Ar artėjančiu žiemos sezonu...” (M. Petkevičius, 2019 balandžio 19 d.)</p> <p>„Mes apskritai produkto vystymas toks testinis: neturi jokios apibrėžtos baigties... Maždaug kada bus noro: prisėsim, pasidarbuosim... Bet, kai atsiranda kažkoks konkursas ir reikia pristatyti po savaitės, tai tada viskas labai greitai vyksta.” (M. Petkevičius, 2019 balandžio 19 d.)</p> <p>„Bendri pasibuvimai, stalo žaidimų vakarai...” (M. Petkevičius, 2019 balandžio 19 d.)</p> <p>„Iš tikro ir pardavimų gebėjimai komandai... Žiauriai svarbu... A... Ko mum gal stinga. Tas toks, žinot, tas toks vadybininkiškumas: ten kur eini, šneki su visais, tenai toks ekstravertiškumas. A... Na komandos pačios susidirbimas labai svarbu, kad... Motyvacija...” (M. Petkevičius, 2019 balandžio 19 d.)</p> <p>„Stengiamės lanksčiai tiesiog žiūrėti į tai, nes nėra čia ko dar kolkas.” (M. Petkevičius, 2019 balandžio 19 d.)</p>
Pasitikėjimas	<p>„Pasitikėjimas. Be abejo. Kas sakytų ne? Kas sakytų ne?”(M. Petkevičius, 2019 balandžio 19 d.)</p> <p>„A... Be abejo, irgi... Visko ten patys nedarom... Ten nuo pakuočių gamybos iki susiuvimo... A... Kaip sakant - perkam paslaugas, tai be abejo svarbu pasitikėti... Trečiomis šalimis.” (M. Petkevičius, 2019 balandžio 19 d.)</p>
Tinklakūra	<p>„Aj... Tiesą sakant... Buvo grupelė žmonių, pažįstamų, kurie nutarė... Nutarėme drauge daryti kažką... Ir tiesiog, kad būtų smagiau, kad galėtume pirkti dalykus ir, kad galėtume kažkur juos sukišti, investuoti, sudėti, kad galėtume išsinuomuoti, konkursuose dalyvauti - įsteigėme įmonę.” (M. Petkevičius, 2019 balandžio 19 d.)</p> <p>„Visų pirma - tai naudingiausių tinklą žmonių, su kuriais galim pasitarti, su kuriais galim kažkokių kontaktų gauti naujų... Kažkiek galbūt ta patirtis padeda, to naivumo mažiau, galbūt taip pragmatiškiau žiūrime į tą avantiūrą naują... Tai tiesiog, vat - ryšiai ir patirtis šiek tiek.” (M. Petkevičius, 2019 balandžio 19 d.)</p> <p>„Tai buvo įvertintas projektas, patiko daug kam... Ir laimėjo ten kažkokį prizą: trečią vietą technoramoj. Taipgi jis buvo pristatytas nesėkmingai vienam hakatone... Tuomet nieko nelaimėjo...”</p>

	<p>A... Taipo gi jau labiau išvysčius projektą, jisai dalyvavo Kauno mokslo ir technologijų parko inovatyviausių produktų apdovanojime. Ten - kur ta statulėlė stovi... Ir laimėjo irgi trečią vietą: balsavo žmonės internetu, ten "delfi" ar kažkur, ar "15 minučių"... A... Ir dabar visai neseniai dar dalyvavome „YIT health“, gal teko girdėti? YIT ten tokia organizacija Europos, daug visokių organizuoja programų startuoliams. Tai YIT health „Best jump starter 2019“. Tai buvo build-camp'as, kolkas dar niekas nevertino, bet bent jau patekome į jį, sėkmingai sudalyvavom, žmonėm patiko... Tai lauksim rezultatų artimiausiu metu.” (M. Petkevičius, 2019 balandžio 19 d.)</p> <p>„A... Be abejo, irgi... Visko ten patys nedarom... Ten nuo pakuočių gamybos iki susiuvimo... A... Kaip sakant - perkam paslaugas, tai be abejo svarbu pasitikėti... Trečiomis šalimis.” (M. Petkevičius, 2019 balandžio 19 d.)</p> <p>„Tikrai labai komanda svarbu, kaip ir sakiau: ryšiai... Gal čia vat ir ankstesnė patirtis naudinga...” (M. Petkevičius, 2019 balandžio 19 d.)</p> <p>„Taip, manau, kad turim pakankamai nemažą pažinčių ratą. Nebūtinai gal kaikurie tie, net nepavadinčiau kaikurių pažintimis, bet tiesiog žmonės, kur žinotum, kur kreiptis, jeigu būtų reikalas... Ir... Ar tai prisideda?.. Taip, taip, ištikro labai prisideda. Pavyzdžiui, mes ieškojome dizainerės, pačiai... Pačiam dizainui pirštines pasiūti ir ją radom per... Pažįstamus, kurie žino, kas, pavyzdžiui, mokosi tai... Šiaip kažkokius pažįstamus turiu, kurie tuo užsiima. Taip pat ir su siuvėjais... Taip, tikrai padeda.” (M. Petkevičius, 2019 balandžio 19 d.)</p> <p>„Tai manau, kad nereikia daug partnerių, reikia tiesiog labai glaudžių ir naudingų abipusiai.” (M. Petkevičius, 2019 balandžio 19 d.)</p> <p>„Sunku pasakyti: turbūt iš tos pačios, nes... Tada daugiau yra sąliečio taškų, kur partneriauti, nes priešingu atveju galbūt tuomet ne partneris, o tiesiog... Tiesiog žmonė, iš kurios kažką perki. Jeigu tu tenai visiškai neturi kompetencijų, nieko neišmanai... Tai tiesiog - perki kažką ir viskas. Nelabai partneris.” (M. Petkevičius, 2019 balandžio 19 d.)</p>
<p>Lyderystė</p>	<p>„Aš asmeniškai vertinu inžinerinį darbą ir inžinerinius pasiekimus. Tai turint omeny, kad konkrečiai prie šito projekto mes darbuojamės gal iki pusės metų... Tai manau, kad pasiekimai tikrai šaunūs.”(M. Petkevičius, 2019 balandžio 19 d.)</p> <p>„Iniciatyvos. Jo, neatsirastų iniciatyvos. Žmonės vis dar galvotų kaip fainai būtų čia padaryti verslą iš ten pirštinių, ar dar kažko... Bet manau, kad nesiryžtų imtis veiksmų... Ir mano nuomone tai vyko anksčiau, prieš pradėdamas mum visiems drauge darbuotis.”(M. Petkevičius, 2019 balandžio 19 d.)</p> <p>„Tai buvo idėja tiesiog galvose žmonių. Niekad nepabandyta, kol visi kartu nesusibūrėm mano iniciatyva ir nesiėmėme jau realių veiksmų. Tas pats ir panašiai ir su kitais projektais.”(M. Petkevičius, 2019 balandžio 19 d.)</p> <p>„Taip abstrakčiai, vizijos lygyje pritaria, bet kai realiai įgyvendinti tai reikia... Tai kartais sunku būna paleisti idėjas.”(M. Petkevičius, 2019 balandžio 19 d.)</p> <p>„M... Nepasakyčiau, gal, kad... Nežinau, ką reiškia valdant komandą... Čia skamba kaip valdyba... Valdymas komandos...”(M. Petkevičius, 2019 balandžio 19 d.)</p>
<p>Žinių valdymas</p>	<p>„Jo, neišsivaizduoju, manau mokslas neatrado būdų, kaip ugdyti kūrybiškumą.”(M. Petkevičius, 2019 balandžio 19 d.)</p> <p>„Pirma - inžineriniai gebėjimai. Neišsivaizduoju, ką galima padaryt be jų. Turbūt įmanoma kažką sufeikint ir paskui pasisamdyt.”(M. Petkevičius, 2019 balandžio 19 d.)</p> <p>„Taip, manau, kad darant startuolį tikrai galima išmokti... Daug plačiau ir daug daugiau, negu darant... Dirbant įmonėje didelėje.”(M. Petkevičius, 2019 balandžio 19 d.)</p> <p>„Be abejo visi specializuojasi ir visa kita, kitaip būtų labai nepraktiška... Bet...Būtent! Kad tobulėja iš visų sričių žmonės.”(M. Petkevičius, 2019 balandžio 19 d.)</p> <p>„Jie išmoksta, kaip aplinkui viskas veikia, procesai, kaip veikia tas verslas... Ir dėl to lengviau pačiam pritaikyti. Tai jo, manau, kad tikrai išmoksta iš visų sričių. Ten iš dizaino kažką... Iš... Nežinau, marketingo gal kažką... Aš pavyzdžiui iš elektronikos tikrai išmokstu labai daug... Nors nesu elektronikas.”(M. Petkevičius, 2019 balandžio 19 d.)</p> <p>„Kaip sakiau: jo, mes nepakeisim savo kompetencijų. Aš nepatapsiu elektronikas, kaip ir kiti nepataps programuotojais, ar dizaineriais, bet... Išmoksta tiek, kad turėtų bendrą supratimą.”(M. Petkevičius, 2019 balandžio 19 d.)</p>
<p>Asmenybė</p>	<p>„Ir nuo iškart pabaigtų studijų kūriau aš asmeniškai startuolius. Tai jie ten ankstesnė įmonė... Ir dabar ta ankstesnė įmonė yra viena iš akcininkių tos, naujosios.” (M. Petkevičius, 2019 balandžio 19 d.)</p> <p>„Visų pirma - tai naudingiausia tinklą žmonių, su kuriais galim pasitarti, su kuriais galim kažkokių kontaktų gauti naujų... Kažkiek galbūt ta patirtis padeda, to naivumo mažiau, galbūt taip pragmatiškiau žiūrime į tą avantiūrą naują... Tai tiesiog, vat - ryšiai ir patirtis šiek tiek.” (M. Petkevičius, 2019 balandžio 19 d.)</p> <p>„Jis labai įkvepianti asmenybė dėl to, nes jisai nuo nieko pradėjo. Ir... Taipogi tai nėra banali</p>

	<p>asmenybė, kaip koks Muskas - nesąmonė. Žodžiu, ir jis iš tikro tokia labai kontraversiška ir keista asmenybė, jis toks, toks biškį keistuolis... Bet vienas sėkmingiausių verslininkų istorijoje, bent kas liečia programinės įrangos kūrimą..." (M. Petkevičius, 2019 balandžio 19 d.)</p> <p>„Ypač labai įkvepia lietuvių visokie startuoliai... Nežinau, ar galima sakyti, kad čia autoritetai..." (M. Petkevičius, 2019 balandžio 19 d.)</p> <p>„O ten kažkokio noro rodyti pasauliui Lietuvą ar kažką tokio, tai kaip ir nėra. Ne tai man galvoje. Pinigėliai man tik galvoje." (M. Petkevičius, 2019 balandžio 19 d.)</p> <p>„Aš iš tikro esu vienintelis nedirbantis. Tai randu. Kitiems sunkiau, be abejo" (M. Petkevičius, 2019 balandžio 19 d.)</p>
Strategija	<p>„Užsiimame inžinerine veikla, tai yra užsakymai elektronikos produktų, taip pat programavimo projektų ir tuo pačiu vystome savo produktą, kuris yra šildančios pirštinės moterims su įvairiomis sveikatos problemomis, kurios sukelia šalančias rankas."(M. Petkevičius, 2019 balandžio 19 d.)</p> <p>„Trys žodžiai. A... „Liko tik parduot"."(M. Petkevičius, 2019 balandžio 19 d.)</p> <p>„Tai norėtume darbuotojų turėt daugiau, ar kažką tokio."(M. Petkevičius, 2019 balandžio 19 d.)</p> <p>„Be abejo tai turbūt mažiausiai žinoma sritis, nes tai yra jau kaip ir paskutinis etapas... Jeigu jau parduodi - tai viskas gerai, viskas tvarkoj... Ir, kadangi jisai mūsų mažiausiai ištyrinėtas... Tai tenais daugiausia neaiškumų visokių... Nusimato."(M. Petkevičius, 2019 balandžio 19 d.)</p> <p>„Kad ir turim planą, neabejoju, kad po dar trijų mėnesių jisai bus visai kitoks. Tai sakyčiau jo, neiški vizija..."(M. Petkevičius, 2019 balandžio 19 d.)</p> <p>„Iš tikro tai šita įmonė tiesiog iš mūsų santaupų atidaryta. Na, o po to užsidirbinėjome iš užsakymų elektronikos projektavimo bei programavimo. Ir tai leidžia mums vystyti pirštines. Dar vienas, kitas konkursiukas koks nors prisideda..."(M. Petkevičius, 2019 balandžio 19 d.)</p> <p>„Mūsų bent jau tokia idėja: kad apsitariam, aš nutariu ir viskas. Ne visą laiką jina veikia, bet tokia jau bent siekiamybė."(M. Petkevičius, 2019 balandžio 19 d.)</p>

3 lentelė. „Fidens” interviu reikšminės vietos

Dimensijos	Interviu ištraukos
Sėkmės receptas	<p>„Specifika, manau. Turbūt tokių bendrinių pobūdžių... Jeigu labai didelė inovacija, tai sudėtingiausia rinką supažindinti su ja aš manau, nes jeigu neturi jokių analogų, kažkokių, kuo remtis, tavo potencialus klientas, Tai sudėtingiausia jį įtikinti ir parodyti, kad tavo sprendimas veikia." (M. Venslauskas, 2019 balandžio 23 d.)</p> <p>„Sėkmės formulės tikrai nėra. Bet reikia kaip įmanoma greičiau išbandyti savo idėją... Am.. Pradžiai, aišku, pasižiūrėti, ar jina tikrai bus validi, kas šiuo metu egzistuoja. Numatyti, bent jau kažkiek poreikį. Ir tada kiek įmanoma greičiau ją pabandyti... Minimaliais resursais. Tai čia esminis dalykas. Jeigu veikia - tada burt komandą ir vystyti. T Ir vis palaikyt ryšį su potencialiais klientais savo." (M. Venslauskas, 2019 balandžio 23 d.)</p>
Kūrybiškumas	<p>„Ai, paprastai tai prie kažkur tai prie kokios picos sėdint ar kažkur išėjus... Jeigu pradėdi diskutuoti... Bendroj diskusijoj visą laiką geriausios idėjos atsiranda... Tai tiesiog pradėjus diskutuoti apie kažką tai... Kur reikia kažkokio sprendimo įdomaus... Nebūtinai įdomaus, tiesiog kažkokio sprendimo. Tada diskutuojant tai ir vystos, rutuliojas tos idėjos tai vat taip ir gimsta." (M. Venslauskas, 2019 balandžio 23 d.)</p> <p>„Tai didžiąja dalimi čiut ne pagrindas yra pats, nes kaip ir sakau - daug yra įvairiausių sprendimų, kur net ir plus ir tam pačiam startuoliui, kai tau reikia kaikuriais atvejais su ribotu biudžiatu... Beveik visais atvejais - su ribotu biudžetu rast kažkokių sprendimus, tai... Visada reikia kūrybiškai pasižiūrėti į tai. Ir... Kad ir tą patį nušlifuoti. Ir vienintelį, ką gamini. Vis tiek turi žiūrėti labai maksimaliai kūrybiškai, apgalvoti įvairiausių senarijus, kad išliktum konkurencingas. Negali eiti, kad tiesiog tenai, kad pirmas pasitaikęs sprendimas ir tau yra tinkamas ir panašiai... Tai jis toks... Privalomas dalykas šitam procese." (M. Venslauskas, 2019 balandžio 23 d.)</p>
Kultūra	<p>„Aš manau, lankstumas turbūt, nes dažnai jo prireikia ir, ir, ir... Tikrai turiu tokią savybę. Užsispyrimas, jeigu čia iš tokių savybių." (M. Venslauskas, 2019 balandžio 23 d.)</p> <p>„Galbūt toks polinkis į inovacijas turbūt. Ta prasme, nežinau, kaip išreikšti, tą, bet įdomu viskas, kas yra nauja, kas yra... Kas, kas, kas... Kažkas, ko nebuvo anksčiau, kažkaip kitaip pateikta ir panašiai." (M. Venslauskas, 2019 balandžio 23 d.)</p> <p>„Stengiamės kažkaip tai įtraukti ir tų bendrų pomėgių, į bendrą veiklą, ne tik darbinę ta prasme, bet ir laisvalaikio. Kartu nueit pavalgyt, pasportuoti... Kažkokias kitokias veiklas, laisvalaikį, vieną, kitą savaitgalį išeiti kažkur tai kitur. Tai toksai bendras būtų. Aišku plus gana lanksčiai gali dirbti, savo</p>

	<p>laiką planuoti laisvai... Niekas nieko šitoj vietoj... Yra konkrečios užduotis, pagal kurias dirbi, o ne pagal tai, kad ten tiek ar tiek valandų turi atsėdėt ir panašiai. Tai labiau iš tos pusės į lankstumą, mobilumą orientuojamės... Tai yra vienas iš tokių skatinamųjų irgi.” (M. Venslauskas, 2019 balandžio 23 d.)</p> <p>„Labiau gal iš motyvacijos labai didelio kiekio, sakykim, taip. Nes ten toks visai neįpareigojantis projektas buvo ir tikrai parodė labai daug noro, daug susidomėjimo... Ir darbo ir kartu dabar ir augam.” (M. Venslauskas, 2019 balandžio 23 d.)</p> <p>„Nu, man tai svarbiausias dalykas tai tvarumas yra visą laiką. A... Kad visa veikla, na ir mūsų atveju - tas yra labai svarbu, kaip medicininis, tu turi galvot ne apie trumpalaikius kažkokius sprendimus ir rezultatus - apie ilgalaikius. Tai... To tvarumo norisi labai daug ir norisi ir pačiam startuoliui, kad jo būtų daug, nes... Peraugtų į kitą rūbą. Am... Vėlgi - tas inovatyvumas, jeigu tai yra kažkokia vertybė. Na, lankstumas irgi čia.” (M. Venslauskas, 2019 balandžio 23 d.)</p>
Pasitikėjimas	<p>„Labai stipriai ten kažkur kažką tai, tai kai jau pažįsti tai niekad nebus jau tavęs taip, kad labai nustebintų, bet visą laiką galima sakyti pasiekia tuos tikslus, kuriuos nusimatom...” (M. Venslauskas, 2019 balandžio 23 d.)</p> <p>„Nu tai vat ir tas pats lankstumas, šitoj vietoj ateina. Jeigu tu pasitiki, kad žmogus vistiek atliks tą užduotį tai tau jokio skirtumo, ar jisai ateis šiandien ten dešimtą valandą, nes ryte ten kažką darys savo, ką nori. Ar jis ten ateis aštuntą valandą. Tai... Nu viskas priklauso... Kai tu pasitiki tai tu žinai, kad jisai betkoku atveju tą užduotį padarys ir... Žymiai paprasčiau ir planuoti ir... Plius pasitikėdamas tu gali komunikuoti viduj ir lengviau viską planuoti, nu nes... Jeigu tuo žmogum pasitiki, tai gali paprasčiau ir visu procesu pasitikėt labiau tada.” (M. Venslauskas, 2019 balandžio 23 d.)</p>
Tinklakūra	<p>„Tai mano įmonė pasiūlė tą idėją, ją vystė... Laimėjo ten pirmą vietą. Pamačiau, kad kompetetingi žmonės, visa kita. Tai kartu pradėjom dirbti. Ir po šiai dienai dar dirbam kartu... O kitus žmones atsirado... Realiai šiek tiek iš universiteto, per universiteto pažintis įvairias ir per, per investuotojus papildomai. Tai va.” (M. Venslauskas, 2019 balandžio 23 d.)</p> <p>„Nes dalį komandos samdom... A... Dalimi etato, sakykim. Jie netiesiogiai, ne čia, o Vilniuj dirba ne maža dalis, kurie būtent su tuo sertifikavimu daugiausia susidūrę yra... Tai jie turi konkrečias užduotis, už konkrečias užduotis mokamas atlygis ir panašiai, tai iš tos pusės - žymiai paprasčiau ir yra valdyti. Ir žmonės aišku atitinkamai yra tokie, kad su jais nėra sunku dirbti.” (M. Venslauskas, 2019 balandžio 23 d.)</p> <p>„Labai priklauso nuo to, kokioj srity, bet beveik visą laiką kažkaip per vieną, ar kitą asmenį visą laiką pavyksta rasti, kai reikia kokios pagalbos, ar... Kompetencijų kažkokių jei trūkumas yra, ar... Įvairiausias dokumentacijos, ar... Ten medicininiai klausimai ir panašiai... Tai... Nelabai net svarbu, kokioj srity, bet nu, manau, kad gana nesunku, visais klausimais beveik randam atsakymus per pažįstamus.” (M. Venslauskas, 2019 balandžio 23 d.)</p> <p>„Tai geriau gal keli patikimi, turbūt svarbiau yra.” (M. Venslauskas, 2019 balandžio 23 d.)</p> <p>„Nu žiūrint, kokio lygio partneriai - čia vat irgi priklauso, nes... A... Sakykim, vieni padeda, kiti - ne. Čia labai taip tiesiai šviesiai negalima atsakyti, kad tikrai taip, nes gali būt, kad ir negali būt, kad ir taip. Priklauso, kokio lygio ir kokio pobūdžio partnerystė yra.” (M. Venslauskas, 2019 balandžio 23 d.)</p>
Lyderystė	<p>„Tiktai mane vieną? Nu tai visą laiką turbūt galima. Aš manau, kad nepakeičiamų nėra apskritai žmonių... Nes čia būtų labai jau keista manyti, kad čia esi... Nebent esi visiškai vienas... Tada įmonėj, tai tada gal ir jo. Arba labai jau mažai jeigu: ten dviese, tryse... Tai gal, gal tada ir taip. Bet betkoku atveju, aš manau, kad nepakeičiamų nėra.” (M. Venslauskas, 2019 balandžio 23 d.)</p> <p>„Pasitariant. Pasitariant, aišku - iškeliant problemą, ją išdiskutuojant, išdiskutuojant alternatyvius sprendimus ir nusprendžiant diskusijos būdu - lygiai taip pat, ta prasme, kuris variantas... Priimtinausias ir kurį reikia sprendimą priimti reikia. Čia... Aišku, vienareikšmiškai, daugeliu atveju tai yra mano atsakomybė, bet... Aš sakau - tai yra diskusija. Nes, nu jeigu ten yra elektroninis kažkoksai tai... Klausimas technikos, kur mano žinios ten tikrai yra ribotus, nu tai tada tiesiog išsidiskutuoji per švairiausias prizmes ir... Nusprendi pagal plusus, minusus.” (M. Venslauskas, 2019 balandžio 23 d.)</p>
Žinių valdymas	<p>„Bet kadangi pas mus ta komanda tokia, sakykim... Kompetetinga su savo veiklom, savo užduotim, savo patirtim... A... Kažkaip didelių problemų gal su jos valdymu nėra, nes nėra problemos su kažkokiom tai atsisakymo atlikt užduotis ar dar kažkūtai.” (M. Venslauskas, 2019 balandžio 23 d.)</p> <p>„O šiaip jo, nu visą laiką, visą laiką mokosi, nuolat dirba, tobulėja, tai... Labai stipriai ten kažkur kažką tai, tai kai jau pažįsti tai niekad nebus jau tavęs taip, kad labai nustebintų, bet visą laiką galima sakyti pasiekia tuos tikslus, kuriuos nusimatom... Vienaip ar kitaip, tai... Tikrai patenkintas esu tuo.”</p>

	<p>(M. Venslauskas, 2019 balandžio 23 d.)</p> <p>„A... Jo, universalumo gana daug yra. Taip.” (M. Venslauskas, 2019 balandžio 23 d.)</p> <p>„Nes, vienas dalykas - kaip ir komanda kartu, sakau, augo kartu visą laiką... Tai jie labai daug tikrai dalykų išmoko per tuos kelis metus... A... Mano atveju irgi... Tie patys sertifikavimai, kad ir dabar... Ir... Vėliau, jeigu žiūrėti - produkto plėtra... Ir visa kita... Be mokymosi, tai net neįmanoma yra, tai realiai tu turi augti kartu su produktu ir pagal tai, koks yra poreikis jį realizuojant. Tai - vienareikšmiškai.” (M. Venslauskas, 2019 balandžio 23 d.)</p> <p>„M... Kolegos gal daugiau, kai jie su inžineriniais sprendimais konkrečiai dirba, tai - taip. Bet šiaip, jo, nu iš tikrųjų - tiap, dalinamės informacija visą laiką betkokio pobūdžio informacija dalinamės, kad augtume kartu. Tai taip. Jo, sekasi pas mus, kažkaip gerai su komunikacija - problemų kaip ir nėra.” (M. Venslauskas, 2019 balandžio 23 d.)</p>
Asmenybė	<p>„Na, kad startuolį konkrečiai - tai nebuvo taip, kad svajočiau... Tiesiog... M... Verslas aišku gal labiau, tas vat buvo - potraukis. Bet ir priedo to mokslo komercializavimas. Sakykim taip.” (M. Venslauskas, 2019 balandžio 23 d.)</p> <p>„Ir dirbau - samdomas darbuotojas, doktorantūros studijos, a... Keletas įmonių ir plus ir ta mokslinė veikla tokia vat.” (M. Venslauskas, 2019 balandžio 23 d.)</p> <p>„Aš manau, lankstumas turbūt, nes dažnai jo prireikia ir, ir, ir... Tikrai turiu tokią savybę. Užsispyrimas, jeigu čia iš tokių savybių.” (M. Venslauskas, 2019 balandžio 23 d.)</p> <p>„Galbūt toks polinkis į inovacijas turbūt. Ta prasme, nežinau, kaip išreikšti, tą, bet įdomu viskas, kas yra nauja, kas yra... Kas, kas, kas... Kažkas, ko nebuvo anksčiau, kažkaip kitaip pateikta ir panašiai.” (M. Venslauskas, 2019 balandžio 23 d.)</p> <p>„Pas mane aš sakau, taip visur ir gyvenime - aš labiau manau, kad iš to išsiskyrimo, savęs tokio perlipimo... Daugeliu atvejų kažkaip taip. Matau, kad gaunasi labai geras rezultatas tai tokį turiu. Sau kaip sakant visą laiką vidinės, vidinės tokios motyvacijos, kad žinau, kad reikia labai dažnai ir perlipti per save ir... Atlikti tam tikrus dalykus, kurių gal ir nesinorėtų, nerastum laiko, bet galiausiai rezultatas būna atperkantis viską... Tai... Toks labiau, labiau iš tos gal pusės.” (M. Venslauskas, 2019 balandžio 23 d.)</p> <p>„Tai tiesiog buvo tuo metu, kadangi disertaciją rašant atsirado poreikis papildomų kompetencijų... Buvo tuomet keturioliktais metais priemonių įvairiausių startuoliui. Taip natūraliai ir susiklostė viskas. Buvo galimybė pasinaudoti... Ten aišku ir tam tikrų kompetencijų pritraukimas, pirkimus ten kelis galėjom pasidaryti, kas leido prototipus firmos susikurti, tai...” (M. Venslauskas, 2019 balandžio 23 d.)</p> <p>„Bet neturiu atsakymo, kad kažkas būtų labai sudėtinga, nes... A... Tų problemų labai daug, aišku, visokių yra, bet, kad čia kažkokia viena būtų, kur ultra, ten kritinė ir panašiai... Tai tokios - ne. Nu visos problemos yra išsprendžiamos aš manau. Nežinau, kažko tokio tikrai neatsirado... Kas labai labai jau didelis barjeras būtų, kurį labai jau sunku perlipti būtų. Tokio kažkokio labai jau kritinio tai jau nebuvo turbūt dalyko.” (M. Venslauskas, 2019 balandžio 23 d.)</p> <p>„Aj, šiaip tai labiau ne tai, kad konkrečiom pavardėm, man taip įdomu skaityt apie biografijas įdomių žmonių, daug pasiekusių ir žiūrėti... Bendrauti su tokiais žmonėm, tas yra labai įdomu. Kažkokio vieno konkretaus, tai... Tikrai nepasakysiu, kad ten yra vienas ir jį followinu ir vistas ten ta prasme - anaipol. Iš vieno bandai viena pasiimti, iš kito - kitą, iš trečio - trečią. Tai tiesiog autoritetas yra tas, kuris savo srity yra lyderis ir daugiausia pasiekia. Mano akimis tai, labiausiai aš į tai žiūriu ir... Ir tada stengiesi išmokti iš to žmogaus, kaip jisai tai padarė: koku būdu, kokius žingsnius darė, kokios savybės lėmė, kad jisai tai pasiekė... Tai aš labiau taip sakyčiau.” (M. Venslauskas, 2019 balandžio 23 d.)</p> <p>„Aš taip stengiuosi planuot, kad visur užtektų to laiko,” (M. Venslauskas, 2019 balandžio 23 d.)</p> <p>„Ir vis palaikyt ryšį su potencialiais klientais savo.” (M. Venslauskas, 2019 balandžio 23 d.)</p>
Strategija	<p>„Tai, žinokit, pas mus vis dar yra tas kūrimas, sakykim. Nes ten tie sertifikavimai visokie ir panašiai - gana ilgas procesas. O pardavimai, tai labiau... Aš pats esu atsakingas. Kolegos tai minimaliai tikrai pagelbėja. Bet... Kad kažkas pasikeistų labai, kolkas tai ne. Bet dar sakau, mes taip nėra, kad dar perėjom grynai į tą toki serijinį pardavimą, kur tik ten orientuojamės. Tas bus vėlesnėj stadijoj.” (M. Venslauskas, 2019 balandžio 23 d.)</p> <p>„Dabar tai taip, dabar visiškai taip, nes sakau - pagrindinis uždavinys yra sertifikavimas kaip medicininio produkto... Vėliau - plėtra. Pradžiai Europos sąjungoj, po to - toliau.” (M. Venslauskas, 2019 balandžio 23 d.)</p> <p>„Mažam, ribotam, prisitaikyt prie įvairiausių procesų aplinkos, tuos pačius finansus visą laiką planuoti, kad jie išlaikytų tave, kaip sakant - vandeny plūduriuojantį ir panašiai.” (M. Venslauskas, 2019 balandžio 23 d.)</p> <p>„A... Nu tai aišku svarbu valstybės politika. Aš manau, va tas periodas keturioliktais metais, dabar va... Fondų kiekis, sakykim, atsiradimas šiuo metu, labai aktualus yra. Sklaida tų inovacijų... Labai</p>

	<p>motyvuojanti, skatinanti yra... Jeigu taip iš išorinių, tai manau, šitie dalykai svarbiausi turbūt yra. Kad bendra terpė būtų palanki... Ir joje būtų tų sprendimų, nes jeigu jinau bus visiškai be jokių inovacijų ir nebus jokių priemonių, nieko, tai manau, tada sudėtinga būtų. Ta prasme nebūtų palanki terpė sklaidai. Ir... Plėtrai inovacijų.” (M. Venslauskas, 2019 balandžio 23 d.)</p> <p>„Dirbam ties vienu produktu, prieš jį sukuriant, tai strategijos tikrai nebuvo jokios ir nelabai pas ką būna. O šiai dienai ta strategija dabar... Nelabai... Nu, kaip? Strategija yra tie žingsniai, kuriuos reikia atlikti dabar: tai sertifikavimas pagrindinis, dar kartą... Po to - plėtros klausimai pagrindiniai. Na, aišku yra šalia ten visokie patentai... Ir visa kita, bet...” (M. Venslauskas, 2019 balandžio 23 d.)</p>
--	--

5 lentelė. „Flowrecuperator” interviu reikšminės vietos

Dimensijos	Interviu ištraukos
Sėkmės receptas	<p>„Neužtenka juk į rinką įeiti su geru produktu, dar reikia įeiti ir tinkamu laiku, nes... (...) Jie atėjo vat su panašiu produktu, bet teisingu marketingu - ir jiems praėjo. Prieš tai buvusiems kolegoms, kurie vat dešimt metų atgal tą darė - jiems nepaėjo. (...) (-) gal sakyčiau orientavimasis į klientą, kliento poreikius.” (E. Grimuta, 2019 gegužės 02d.)</p> <p>„Tai taip, tas orientavimasis į vartotoją, nuo pat pradžios iki pabaigos, nes manau tik tokiu atveju inovacija bus sėkmingai išvystyta ir jinau išties bus sėkminga, nes kai tu teisingai išsiaiškini vartotojo poreikį, tu galbūt pamatysi, kad jam visiškai nerūpi tas didelis efektyvumas - jam rūpi kitos savybės.” (E. Grimuta, 2019 gegužės 02d.)</p> <p>„Na tai pirmas - išsiryškint savo business case'ą: ką jūs parduodat, ką parduodat, ypač va tą - tikslinę vartotojų grupę nusistatykit, nepamirškite padaryti market exercise'o tai yra market validation exercise'ai yra. (...) Tai negaiškite laiko ir neekvokite jėgų ir pinigų kurdami produktą, kol dar nežinot, kam jį parduosit. Turėkit jau kam jį parduosit ir tik tada kurkit produktą. Tai būtų pagrindinė. Antra - tai... Vėlgi tas darbo-poilsio balansas. (...) Na o toliau, vėlgi viskas yra tikėjimas, svarbiausia neprarast tikėjimo idėja. Nes kol yra tas tikėjimas, tai tol tu turi motyvaciją judėti į priekį ir kažką daryti. Jeigu tikrai to tikėjimo nebelieka, tai tada ir motyvacijos ir viso kito nebelieka. Tai vat trys pagrindiniai būtų: tikėti, nuoširdžiai tikėti iki paskutinių savo projektų, nepersidirbti - rasti tą balansą, nes perdegimas yra žudikas ir vat pirmas - pasidaryti gerą research'ą prieš dedant pinigus ir jau skiriant laiką produkto pardavimui.” (E. Grimuta, 2019 gegužės 02d.)</p>
Kūrybiškumas	<p>„Gal, tiesiog, dažniausiai būna, susirenkam į tokias brainstorming sesijas, kur tiesiog sėdim, kalbam, mažom, mažom, kol kažkas gimsta. Dažniausiai, va - kol tobulinom prototipą, tai kadangi kartu prie jo dirbom, tai vistiek sėdim, kalbamės, kažką tai dëliojam. Žiūrėk, man kilo idėja, kolegai kilo idėja... Tai taip po truputėlį... Nėra to tokio kažkokio labai struktūrizuoto... Priėjimo, daugiau gal tiesiog iš kasdienių tų situacijų, su problemomis, su kuriomis tu tiesiog susiduri, tu tiesiog apie jas mažtai ir kartais vat gimsta, na idėja, kuri yra naudinga tavo verslui ar tavo technologiniam progresui.” (E. Grimuta, 2019 gegužės 02d.)</p> <p>„Be abejo, nu kaip be kūrybiškumo? Tai, manau inovacija tai ir yra kūrybiškai... Kūrybiškas sprendimas, egzistuojančiai problemai, kuris dar yra ir komerciškai patrauklus.” (E. Grimuta, 2019 gegužės 02d.)</p>
Kultūra	<p>„Inovatyvumas, sąžiningumas... Na, sąžiningumas, skaidrumas galima taip pasakyti... Na ir gal etika. Sakyčiau vis dėlto norėtusi etiškai... Jo, tiesiog norėtusi etiškai tą daryti. (...) Ir va tos, jei lenkiant ties vertybėmis - ta visa tokia etika. Kažkaip norėtusi vystyti tą visą verslą taip, kad nereiktų dėl nieko sukti galvos ir, kad viskas būtų na, švaru, legalu, ...” (E. Grimuta, 2019 gegužės 02d.)</p>
Pasitikėjimas	<p>„Aš jam sakau: tai kas neišėjo, kodėl?.. Sakau, darom! Nu, darom. Tai pradžia gal buvo pati tokia.” (E. Grimuta, 2019 gegužės 02d.)</p> <p>„Na, aš manau pasitikėjimas yra pagrindinis. Bet ne tik startuolyje - betkur. Jeigu tu su kažkokiu tai žmogum darai... Nu vėlgi, tu gali visiškai teisiškai save apsaugoti, poziciją. Bet vistiek, tas turi būti, ta... Kažkoks pasitikėjimo lygis. Be jo neįmanoma nieko daryti. Aišku mes su partneriu esame ir teisiškai apsaugoję savo poziciją, na ir kartu tas vistiek - pasitikėjimas vienu kitu. Gal anksčiau jo buvo daugiau, dabar taip.” (E. Grimuta, 2019 gegužės 02d.)</p>
Tinklakūra	<p>„Mes iš pradžių buvome kolegoms. Tiesiog darbe kartu. Nedirbome toj pačioj įmonėj, bet dirbome įmonėj, kuri tam pačiam ofise... Skirtingos įmonės buvo įsikūrusios. Ir kažkaip mes su juo susibendravome...” (E. Grimuta, 2019 gegužės 02d.)</p> <p>„Taip, pas mus į komandą prisijungė patarėjas iš Vilniaus Gedimino technikos universiteto...”</p>

	<p>Mechanikos katedros vadovas. Buvo dar keli tokie potencialūs... Kandidatas į tą va... Kompiuteriją, kad toks komandos narys, kuris galėtų mum išdevelopinti kompiuterius... Na IT visą dalį, bet su juo nesusiklostė taip, kaip tikėjomės. Tai tiesiog išsiskyrė mūsų keliai." (E. Grimuta, 2019 gegužės 02d.)</p> <p>„Tai pats pirmas išvažiavimas buvo iš Šiaulių, jisai "Spiečių" - ten susitikimas buvo. Tai verslo mentorystės organizuojamas... A... Tenai kažkaip pabuvus, na, malonu kai geras feedback'as, viskas. Gavom taip kažkaip. Pradėjome dirbti ta linkme... Tada čia sudalyvavome "Power up" konkurse, Vilniuje vykstančiame. Tenai kaip ir nelaimėjom pirmos vietos, bet taip neoficialiai antri likom, tai kažkaip buvo toksai didelis susidomėjimas pradžioj ir buvom gavę iš vieno fondo ir pasiūlymą investicijai, bet nepaėmėm jo." (E. Grimuta, 2019 gegužės 02d.)</p> <p>„Nu, jisai kaip - jis natūraliai susiformavo. Kadangi ir akceliatororiuje dalyvavau ir "Powerup'e" tai vis tiek - tu su daug žmonių. Ypač vien akceleratoriuje dalyvaudami - mes ten gal per penkiasdešimt skirtingų mentorių perėjom. Tai, nu, nori, nenori tas pažinčių ratas. Dabar dėl jų kokybės - va čia kitas klausimas yra." (E. Grimuta, 2019 gegužės 02d.)</p> <p>„Aišku tie kontaktai gali padėti tave supažindinti su reikiama žmonėm... Su, vėlgi - suvesti į reikiamas organizacijas." (E. Grimuta, 2019 gegužės 02d.)</p> <p>„Nu, patarimais padėdavo, padėdavo vat su kažkuotais susipažindinti... Bet na tokios - kakžko ten tokio grandiozinio nebuvo." (E. Grimuta, 2019 gegužės 02d.)</p> <p>„Kas iš to šimto pažinčių, jeigu - jokios naudos? Geriau kelios pažintys, bet vertingos, negu, kad šimtas tuščių." (E. Grimuta, 2019 gegužės 02d.)</p>
<p>Lyderystė</p>	<p>„Dviese." (E. Grimuta, 2019 gegužės 02d.)</p> <p>„Ir na, vėlgi jis turėjo idėją, o aš turėjau, kaip tą idėją įgyvendinti planą. Ir va tiesiog suėjom." (E. Grimuta, 2019 gegužės 02d.)</p> <p>„Nu, gal ta motyvacija - tai tikėjimas idėja... Ir... Noras įgyvendinti, padaryti, kažką sukurti savo. Na, ir aišku finansinis aspektas." (E. Grimuta, 2019 gegužės 02d.)</p> <p>„Gal... Nežinau, tokio... Na, smulkūs dalykai: aš ten buvau kolegai kelionę į pajūrį taip padovanojęs. Tokį vat kaip įvertinimą. Šiaip gal buvo vat toks momentas kai jau padarėme prototipą, kuris pilnai veikė, demonstravo rezultatus, tokius pačius, kokius mes ir simuliacijų metu turėjome." (E. Grimuta, 2019 gegužės 02d.)</p> <p>„M... Gal tokio - nesakyčiau, kad buvo, kadangi mūsų šiaip lūkesčiai gal dideli sau labai buvo, tai juos sudėtinga pasiekti. Tai dažniausiai čia tas variantas, kai užsibrėži daugiau nei gali pasiekti. Tai jeigu ten pasieksi 90 ar 85 procentus, tai ir tai gerai. Nu, bet vistiek - kaip ir nėra to tokio, kad vat - viršytų. Tai ne, nebuvo." (E. Grimuta, 2019 gegužės 02d.)</p> <p>„Na, be abejo manau, kad lyderis turėtų būti pavyzdys visą laiką komandai. Jisai iš esmės nurodo kryptį: kur laivui plaukti. Na ir jisai vėlgi turi būti tas motyvuojantis veiksnys, kuris komandą galėtų suburti ir išlaikyti susitelkusią ir motyvuotą siekti va to bendro tikslo. Tai ta pagrindinė užduotis ir yra - visiem iškomunikuoti, kur visi - visa komanda, eina ir kiekvienam iškomunikuoti, kodėl būtent jo dalis yra svarbi. Tai taip, vienareikšmiškai." (E. Grimuta, 2019 gegužės 02d.)</p> <p>„Šiaip pas mus buvo toksai susitarimas, kad visa mechanika, kas liečia technologiją - tai yra mano kolegų atsakomybės ribos. Visa kita - yra mano atsakomybės ribos. Aišku, būnant 50 ant 50 partneriais tai yra ganėtinai problematiška, nes... Tai vėlgi negaliu sakyti, kad pas mus nebuvo išvengta to tokio bereikalingo kišimosi į kitų reikalus. Nu dažniau - įmano reikalus, kaip sakoma kišdavosi." (E. Grimuta, 2019 gegužės 02d.)</p> <p>„Nu tai taip. Tai sakyčiau yra tas įsitraukimas - kartais per didelis. Jo reikėtų gal net mažiau to tokio. Na, mažiau savo nuomonės, daugiau daryti tai, ko iš tavęs prašo. Vat čia kartais problema pas mus." (E. Grimuta, 2019 gegužės 02d.)</p> <p>„Na, atvirai, kadangi mes esam dviese, tai iš tos progresijos žiūrėdamas, ir kas dabar vyksta, tai... Nu - ne! Jeigu aš jo netemsiu į priekį tai jis niekur ir nepajudės." (E. Grimuta, 2019 gegužės 02d.)</p>
<p>Žinių valdymas</p>	<p>„Irgi vėlgi - learning experience'as. Kiek mes ten su tuo printeriu: pusę laiko jį praremontavom, pramodifikavom, tai apie 3D printinimą tiek aš, tiek mano partneris tikrai gerai nusimano." (E. Grimuta, 2019 gegužės 02d.)</p> <p>„Taip, pas mus į komandą prisijungė patarėjas iš Vilniaus Gedimino technikos universiteto... Mechanikos katedros vadovas." (E. Grimuta, 2019 gegužės 02d.)</p> <p>Na, va kažkaip pritrūko iš tikro šitoj vietoj ir nežinau, ar tai gal naglumo, ar žinių, ar... Sėkmės. Sunku pasakyti." (E. Grimuta, 2019 gegužės 02d.)</p> <p>„Žinios tai... Taip! Nu tai yra... Na, žinios - betkokioj organizacijoje yra svarbu ir... Na, gal man... Kadangi mano kolega darė visą techninį, jisai jau mokėjo braižyti, jisai po to tuo SolidWorks'u užsiėmė, tai man to jau nereikėjo daryti. Ką man reikėjo? Tai kažkiek turino pasimokyti programuoti, kažkiek su 3D printais, vat 3D printinimu, visas tas - virtuvė, kaip jisai dirba, kaip modifikuoti, kaip prižiūrėti... Tai... Nesakyčiau, kad... Na, kaip didelis informacijos kiekis, jisai imlus - nes visko teko paragauti: techninių žinių ir verslo valdymo - tam akceleratoriuje dalyvavom.</p>

	<p>Tai ten tiesiog galvos išūžimas, bet... Na aš manau taip natūralu, taip ir turėtų būti: tada kažkaip tikrai jauti, kad tavo smegenys upgraidinasi ir tikrai, galiu pasakyti, kad mano smegenys per pastaruosius tris metus tai labai gerai taip apsiupgreidino. Ir ta... Ir tas toksai - technologinis matymas, ko gal anksčiau nebuvo." (E. Grimuta, 2019 gegužės 02d.)</p> <p>„Na, tiesiog - va ta tokia patirtis. Tai daug tos informacijos, bet jinai yra naudinga." (E. Grimuta, 2019 gegužės 02d.)</p> <p>„Gal tarpusavyje tokie tiesiog susitikimai - kai mes būdavom, aptarinėdavom, kalbėdavom, tai šituo momentu - taip. Mes ir dalindavomės. Aš kolegai daugiau vat apie verslą pasakodavau, kaip kas ten turi būti, jisai man daugiau apie techniką, tai - taip. Vyko tas toks žinių pasidalijimas komandoje. Kuom aš labai džiaugiuosi, nes iš tikro daug pasiėmiau iš to." (E. Grimuta, 2019 gegužės 02d.)</p>
<p>Asmenybė</p>	<p>„Šiaip visą laiką norėjau versle dalyvauti, man tas kažkaip patiko: verslas, finansai, ekonomika... Na va visa tai. Kažkaip visada norėjosi save versle išbandyti, o startuoliai..." (E. Grimuta, 2019 gegužės 02d.)</p> <p>„Jisai vieną dieną gali būti vienoks, kitą dieną - kitoks. Aišku, tai nėra gerai, nes tu savo savijautą statai ant išorinių faktorių... Nu, bet deja nepasiekiau to tokio lygio, kur galima iš vidaus viską daryti. Vėlgi tas ir apibūdinimas: vieną dieną aš ten depresuotas, perdegęs durnius, kitą dieną, kai geresnės nuotaikos... Tai save apibūdinčiau kaip smalsus: na mane kažkaip visada viskas domino ir viskas įdomu yra... Gal - užsispyręs: jeigu jau reikia kažką padaryti, tai... Na, kaip čia pasakyti: trūkst plyšt, bet vistiek jau tokia savybė, kad - padarysiu. Aaa... (---) Na, trečia: gal - kitoks tiesiog. Taip apibūdinčiau." (E. Grimuta, 2019 gegužės 02d.)</p> <p>„Motto? Ne, to tokio kaip motto neturiu. Daugybė gyvenimo situacijų galima skirtingus motto pritaikyti. Tai kažkokio tokio vieno, išskirtinio... Nežinau, gal nebent būtų kažkada tėvo mintis: jisai kažkur buvo suradęs, perskaitęs, kad "nesėkmė egzistuoja tik kape". Tai kol mes dar gyvi - niekas nėra prarasta. Tai galbūt va toksai būtų." (E. Grimuta, 2019 gegužės 02d.)</p> <p>„Aš jam sakau: tai kas neišėjo, kodėl?.. Sakau, darom! Nu, darom." (E. Grimuta, 2019 gegužės 02d.)</p> <p>„Nes tiesiog per daug darbų gavosi ir toksai balansas tarp to, kad tu perdegi, tada kažkiek tai pasiils, vėl darbas - vėl perdegi, vėl pasiils. O tokį vat tą balansą, kad galėtum pastoviai taip dirbti tai neišeina." (E. Grimuta, 2019 gegužės 02d.)</p> <p>„Tai, nežinau, dabar - retrospektyviai žiūrint - nebuvo tai pati geriausia idėja, bet vis dėlto - ne. Manau, kad ta nuojauta..." (E. Grimuta, 2019 gegužės 02d.)</p> <p>„Iš esmės tos nuotaikos tai vėlgi: kai pradėjau matyti, kad nėra to tokio market fit'o, kokio aš įsivaizdavau... Vėl, gal truputėlį... Vėl tos nuotaikos, jos per daug geros kažkaip taip ir nebuvo." (E. Grimuta, 2019 gegužės 02d.)</p> <p>„Na jisai man nupasakojo, man patiko, kadangi iš tikro kažkaip aš irgi pats toks techniškas žmogus, man patinka techniškai, kaip čia pasakyti? Techniškai pažangūs aparatai, sprendimai. Man įdomu vat tas toksai. Jeigu kažkas 50% išpeša, tai kaip išpešti 80- 90% toj pačioj situacijoj. Tai labai įdomu ir plius, na tuo metu mano galvoje iš tikro vat ta visa situacija, tas efektyvumas, viskas. Aš kaip ir na, pamačiau potencialą." (E. Grimuta, 2019 gegužės 02d.)</p> <p>„bet irgi - nežinau, iš mano kažkaip patirties man su tais introduction'ais sunkiai sekasi, man geriau šaltai approach'inti žmogų, negu, kad su introduction'u. Neystymis kažkaip su introduction'u aš nelabai suprantu - man tada dažniausiai neatrašo... Nu kažkaip taip nesigauna, nežinau - iš patirties aš labiau... Man labiau patinka taip šaltai ateiti, vat - prisistatyti: aš toks, toks. Aišku pagal logiką - diktuoja, kad tai yra prastesnis variantas negu būti supažindintam, bet kolkas iš mano patirties dar šitoj vietoj reikia pasimokyti, kaip tą visą smooth network'ą daryti. Nes tai nėra natūralu mano - aš niekada nemėgau per daug su žmonėm bendrauti, tai." (E. Grimuta, 2019 gegužės 02d.)</p> <p>„Nes ką aš va dar iš savo praktikos pastebėjau: tai žmonės labai greitai tavo laiką švaistyti. (...)Tai aš kažkaip anksčiau gal buvo vat iki naujų metų tas toksai: na, plėšausi visur, kur tik galiu, stengiuosi dalyvauti. Dabar tai tiesiog - iš karto atfiltruoji. Jeigu tai yra, na realiai kažkas tai naudingo - galima dirbti, važiuoti į tą susitikimą, jeigu tiesiog vat tuščiai pašaudyti orą, tai: nu ačiū - aš jau atsišaudžiau." (E. Grimuta, 2019 gegužės 02d.)</p> <p>„Na tai galima tada tuos pagrindinius paminėti kažkaip: Muskas - man patinka tas jo tas žiūrėjimas į tolį. A... Tesla. Visada žavėjausi tuo žmogumi, na Čerčilis - jo tokia stipribė antrojo pasaulinio karo metu..." (E. Grimuta, 2019 gegužės 02d.)</p> <p>„Na dabar kol šilta tai motociklai mano tokia jau senoka aistra ir kažkaip jeigu oras leistų - važinėčiau kiaurus metus. Kadangi ne, tai tenka kažkiek pamaišyti, tai - motociklai, žiemą - snieglentės... Mėgstu pakeliauti į kažkokius tokius vat, mėgstu tą urban exploring vadinti. Man labai patinka apleisti pastatai, man... Ypač vat industrinė architektūra, kur tie tokie - gamyklos, kur</p>

	<p>vamzdžių krūvos, kur vamzdžiai, vamzdukai. Aš vat žiūriu: tu tiesiog žiūri į tą tokią raizgalynę... Bet tu vistiek supranti - kiekvienas tas vamzdis - jisai su savo kažkokiu tikslu nutiestas, ne šiaip sau kaip dekoru elementas, tai yra - forma seka funkciją ir vat man tas visą laiką labai gražu buvo. Šiaip pomėgiai, ką? Dar gitara groju, aaa... ” (E. Grimuta, 2019 gegužės 02d.)</p> <p>„Ne, kai startuolio, tai tada praktiškai niekam nebelieka laiko, tai tada būna startuolis ir darbas ir miegas. Nes kažkaip... Na vistiek tas... Darbą, deja norint kažkaip didesnio rezultato, reikėtų atsidėti tam šimtu procentų.” (E. Grimuta, 2019 gegužės 02d.)</p>
<p>Strategija</p>	<p>„Nebūtinai technologiškai geriausias aparatas bus tas, kuris yra geriausiai perkamas. (...) Tai, vėlgi, klausimas: ar mes tai vat keisim į kažkokių naujų produktus, kažkiek modifikuosim, plėsime, išlaikant tą pačią temą: vėdinimo sistemas. Arba... Nu kažką tada teks uždaryti ir... Kitų veiklų ieškoti.” (E. Grimuta, 2019 gegužės 02d.)</p> <p>„Na vėlgi aš gal daugiau ne tiek startuolį, kiek tvarų verslą norėtusi įkurti. Nes vėlgi ta visa, na, startuolių tokia filosofija: įkurti verslą, investicijų pagalba jį greitai išpūsti vertę ir jį parduoti. Na kažkaip mano daugiau požiūris būtų toksai, kaip link strateginio to tokio investavimo, kas reiškia, kad na verslą kurti su tikslu, kad jisai ilgą laiką duotų gražą ir, kad galima būtų, na, tenais save realizuoti. Na tai būtų gal toksai vat - pagrindinis tikslas.” (E. Grimuta, 2019 gegužės 02d.)</p> <p>„Pirmus kelis metus tai išimtinai vient tik su technologija dirbom, kad pasivalideitinti, patvirtinti, kad tikrai mes turime na, tokį aparatą, kokį mes patys galvojome, kad galime padaryti ir tai pasitvirtino. Tai, vat gal tokia ir buvo pradžia. O tada, kai jau turėjome prototipą, tada pradėjau dirbt jau ties investicijų paieškom.” (E. Grimuta, 2019 gegužės 02d.)</p> <p>„Tai nebuvo realiai toks aklas badymas. Mes jau kai gaminom realią versiją, jau žinojom, ką mes gaminam, nes prieš tai buvom išsitestavę.” (E. Grimuta, 2019 gegužės 02d.)</p> <p>„Toks, sakyčiau - nežinau, periodas toksai down, žniau da down trende. Kolkas... Na mes susitikom, nes... Na, vėlgi niekada nebuvo taip, kad tiesiog vat vien progresija, kilimas. Tai buvo daugiau toksai: du žingsniai, trys žingsniai į priekį - du atgal. Arba du į priekį - trys atgal... Toks pastovus bangavimas. Ten kažkaip va tais - periodai.” (E. Grimuta, 2019 gegužės 02d.)</p> <p>„Aišku tas matymas, jis paskui vėl keičiasi pastoviai. Tai vieną dieną: šūdas - nieko čia neturim, galim užsidaryti, kitą dieną - o, OK, saulė vėl šviečia, reikia čia, turiu tokią idėją, tokią - reikia pabandyti. Taip labai viskas banguota, nėra taip, kad būtų vienaip ar kitaip.” (E. Grimuta, 2019 gegužės 02d.)</p> <p>„Na, vėlgi tas toksai, aš kaip ir sakau - periodas dabar vat neaišku, kaip bus ateity. Bet taip, ta vizija - jinai visą laiką buvo, nes na be jos kažkaip, nesinorėjo mest. Mes ten aišku daug buvom suplanavę į priekį: ir visą jau gamą suplanavę gaminių, kaip mes toliau tęstume. Na ir tikslas buvo - tapti viena iš lyderiaujančių vėdinimo sistemų gamintojų Europoje. Tai... Vat tas va pirmas aparatas nebuvo pats geriausias šūvis, kad įeiti į rinką.” (E. Grimuta, 2019 gegužės 02d.)</p> <p>„Na, ta strategija - jinai tokia irgi - kintantis dalykas. Pačioje pradžioje buvo viena strategija, po to ją pergalvojom, kaip galima optimizuotis. Kažkur vat ieškai kelių, kaip galima kažką lengviau, pigiau padaryti. Tai ta ir strategija, jinai tokia na, kintanti pastoviai yra.” (E. Grimuta, 2019 gegužės 02d.)</p>