

# VERSLO VADYBOS PAGRINDAI

Rokas Tamošiūnas

## TURINYS

Siekiamas rezultatas ir tikslas.....	5
Temos .....	5
Kas yra verslo idėja? .....	6
Verslo idėja.....	6
Kaip surasti problemą? .....	7
Rekomendacija: užsirašyti iš karto .....	7
Kaip konvertuoti problemą į galimybę? .....	8
Ar būna kvailų idėjų? .....	8
Mokėjimas atrasti idėjas .....	8
Turiu 20 idėjų, o kas toliau? .....	9
Kaip sužinoti, ar žmonės linkę mokėti?.....	9
Pigiau ar brangiau? .....	9
Ar pigu yra svarbu? .....	10
Kaip rasti idėją, kuri tinka man?.....	10
Motyvacija verslo idėjos įgyvendinimui .....	10
Pinigai.....	10
Apie laisvę.....	11
Kokius motyvus išskiria verslininkai?.....	12
Kaip vystyti idėją?.....	14
Lankstumas – drąsiai modifikuok.....	14
Kodėl miršta idėjos?.....	14
Ar leisti idėją kritikuoti?.....	15
Kokią kritiką ignoruoti? .....	15
Kaip gauti naudos iš kritikos ir grįžtamojo ryšio?.....	15
Meilė idėjai.....	16
Pažinkite savo klientus .....	16
Tikslinė auditorija ir viešinimas .....	16
Kodėl svarbu turėti tikslinę auditoriją? .....	17
Kaip pasirinkti tikslinę auditoriją? .....	18
Žmonių grupės.....	18
Kas yra prekinis ženklas ( <i>brand</i> )? .....	19
Kodėl svarbu prekinis ženklas? .....	19
Kas yra svarbu kuriant prekinį ženklą? .....	20
Kaip patikrinti verslo idėją? .....	20

O jeigu padarytų kitaip? .....	21
Koks galimas 3 mėnesių veiklos rezultatas? .....	21
Kaip suburti svajonių komandą? .....	23
Komanda.....	23
Pagrindinė kliūtis kuriant verslą su komanda.....	23
Dar viena kliūtis – skirtingi požiūriai .....	23
Vienas lauke – ne karys .....	24
Komanda ar lyderis?.....	24
Laimi komandos ar lyderiai? .....	24
Kaip primesta nuomonė pakeičia mūsų veiksmus? .....	25
Vadovų galvos skausmas.....	25
Kokia svajonių komanda? .....	25
Sudedamosios svajonių komandos dalys.....	26
Pasitiki vieni kitais .....	26
Vienija žmones, kurie nori tobulėti ir augti.....	26
Svarbiausia - nuolatinis tobulėjimas.....	26
Kokių žmonių ieškoti svajonių komandai? .....	26
Kitos svarbios savybės .....	27
Komandos nariai turi papildyti .....	27
Padeda panaudoti stipriąsias puses .....	27
Ar patinka, tai ką darai?.....	27
Sudėtingos situacijos .....	27
Pinigai ir mokėjimas susitarti .....	28
Teigiamas požiūris žmones .....	28
Entuziazmas.....	28
Noras tobulėti .....	28
Nori ir gauna.....	28
Nepatenkinti esama situacija .....	28
Stiprus vidinis pasitikėjimas .....	29
Mokėjimas bendrauti su žmonėmis .....	29
Žmonių vertybės.....	29
Skirtingi žmonės - privalumas .....	29
Skirtingos kompetencijos .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Kaip aptikti tokius žmones? .....	30
Kodėl būtent komanda verslo idėjos įgyvendinimui? .....	30
Motyvacija ir palaikymas .....	31

Kompetencijos.....	31
Kokios savybės padeda įgyvendinti verslo idėjas, kokios trukdo?.....	32
Galimybių matymas.....	32
Koncentracija ir prioritetai.....	32
Geriausias momentas veikti- dabar.....	32
Mokėjimas įtraukti žmones .....	32
Mokėjimas panaudoti kitų stipriąsias puses .....	33
Požiūris į pinigus .....	33
Partnerystės galimybės .....	33
Priedas Nr. 1 .....	35
40 frazių, minčių ir sprendimų, kurie nužudo net geriausias idėjas .....	35
Priedas Nr. 2 .....	37
Kompetencijų sąrašas .....	37
Priedas Nr. 3 .....	41
Mitlon Rokeach vertybių sąrašas.....	41

## Siekiamas rezultatas ir tikslas

Vadyba - pagrindinė šios knygos dalies tema, atskleidžiama per verslo idėjos įgyvendinimo prizmę, peržvelgiant pagrindinius verslo idėjos įgyvendinimo etapus, t.y. kelią nuo verslo idėjos suradimo iki pinigų iš klientų gavimo. Tokiu būdu siekiama paruošti žmones idėjos sukūrimui, pasirinkimui ir įgyvendinimui.

## Temos

1. Idėja. Kas yra idėja, kaip ją surasti ar sugalvoti, kaip pasirinkti geriausią ir kaip ją patikrinti. Idėjos kitimo ir vystymo etapai.
2. Motyvacija. Kokie motyvai padeda, o kokie trukdo idėjos įgyvendinimui.
3. Tikslinė auditorija ir viešinimas. Kodėl svarbu tikslinė auditorija, kaip ją pasirinkti? Kas yra prekinis ženklas bei kokia jo svarba įgyvendinant verslo idėją?
4. Komanda. Kaip pasirinkti, su kuo įgyvendinti idėją, kokius žmones ir kiek jų pasirinkti, kokias savybes turi turėti komandos nariai. Darbo komandoje privalumai ir trūkumai.
5. Verslininko savybės. Kokios savybės padeda, o kokios trukdo verslo idėjos įgyvendinimui.
6. Partneriai. Kaip išnaudoti partnerystės teikiamus privalumus.

Gausite atsakymus į šiuos klausimus:

1. Kas yra verslo idėja?
2. Kaip sugalvoti ar surasti verslo idėją?
3. Kaip pasirinkti ir patikrinti verslo idėją?
4. Kas yra motyvacija?
5. Kokie motyvai padeda įgyvendinti verslo idėją?
6. Įgyvendinti idėją vienam ar su komanda?
7. Kaip pasirinkti komandos narius?
8. Kaip dirbti komandoje?
9. Kokios savybės trukdo, o kokios padeda įgyvendinti idėją?
10. Kaip pasinaudoti partnerystės galimybėmis?

## Kas yra verslo idėja?

Verslas susidaro iš dviejų dalių – vertės sukūrimo ir vertės pardavimo. Šioje knygoje daugiau dėmesio skiriama vertės sukūrimui, o jos pardavimas apžvelgiamas labai trumpai.

Vertinant verslą kitu kampu, akivaizdūs 5 ingredientai: idėja, komanda, komanda, komanda ir dar kartą komanda. Būtent tokiu požiūriu vadovaujasi sėkmingi investuotojai.

Yra bent du verslotipai – šeimos verslas (dažnai vadinamas ne verslu, o amatu) ir verslas kaip sistema. Jieknygoje apžvelgiami ir atskiriami nagrinėjant, kokios komandos reikia idėjai įgyvendinti.

## Verslo idėja

Dažniausiai tai - problemos sprendimas. Daugelis verslininkų visų pirma mėgina pastebėti problemas, o jas suradę - ieško sprendimo. Problemos sprendimas ir yra verslo idėja.

Į klausimą, kaip sugalvoti ar surasti verslo idėją, tėra paprastas atsakymas – suraskite problemą ir sugalvokite, kaip ją išspręsti. Labai svarbu suvokti tai, kad verslo idėja yra pačios vertės kūrimas.

Tad kas yra vertė? Kokia turi būti idėja, kad ji suteiktų vertę? Kaip patikrinti, ar idėja kuria vertę? Ar ši vertė reikalinga žmonėms?

Vertės sinonimas yra nauda. Vertės antonimas yra problema. Dauguma verslininkų, kurie ieško verslo idėjų, yra „bambėjimo“ kolekcionieriai – jie ieško, kuo žmonės nepatenkinti, kas blogai ir ką galima pakeisti. Lietuva - labai palanki vieta ieškoti verslo idėjų. Laikraščiuose rašoma, kas blogai, žmonės linkę bambėti dėl to, kas jiems nepatinka, labiau įpratę skųstis, nei kažką keisti.

Šiuo atžvilgiu Lietuva yra ideali šalis verslui kurti. Čia labai mažakonkurencija, daug problemų, didžioji gyventojų dalis linkusi dalintis tuo, kas nepatinka, o ne ieškoti problemų ar - tuo labiau - jas spręsti.

Tokios išvados rodo, kad viena iš svarbių kompetencijų, kuri praverčia ieškant idėjų, yra problemų konvertavimas į galimybes. Svarbu suvokti, kad kiekviena problema yra galimybė. Japonų kalbos žodžiai *krizė* ir *problema* turi bendrą hieroglifą. Problema ir yra galimybė, o kai mes pradedame tai suprasti, mums atsiveria platūs galimybių



horizontai. Tad ieškokime problemų ir konvertuokime jas į galimybes.

## Kaip surasti problemą?

Norint surasti problemą, būtina klausytis, stebėti aplinką. Reikia bendrauti su žmonėmis ir išgirsti, su kokiomis problemomis jie susiduria. Nėra kur nueiti pramogauti? Trūksta originalių pramogų? Nėra vietos automobiliui stovėjimo aikštelėje? Didelės eilės parduotuvėse? Sunku išsirinkti tvarkingą automobilį? Visa tai - potencialios verslo idėjos.

Jau veikiantis verslas, bendrai imant, visada sprendžia kokią nors svarbią problemą. Pvz., sporto klubas – žmonės nori gerai jaustis, gražiai atrodyti. Didžioji jų dalis galėtų sportuoti namuose, tačiau dažnai tam pritrūksta valios, taip pat ne visi gali nusipirkti reikiamos įrangos. Sporto klubai sprendžia valios problemą (nenorima prarasti sumokėtų pinigų), be to, pigiau yra nusipirkti klubo abonementą, nei visą reikiamą įrangą. Be to, dažnai skundžiamasi dėl priaugto svorio, blogos savijautos, negalėjimo užlipti laiptais... Sporto klubai išsprendžia didelę žmonių problemų dalį.

Vienas Lietuvos verslininkas papasakojo įdomią istoriją: jis su komanda vienas pirmųjų šalyje pradėjo teikti interneto paslaugas, pardavinėjo interneto ryšį verslo klientams. Pardavimo strategija rėmėsi interneto privalumais – el. paštas ir pan. Vienas vadovas, kuriam buvo siūloma įsigyti internetą, ištraukė visas turimas klientų vizitines korteles ir pasidomėjo, keliose iš jų galima rasti el. pašto adresą. Kai paaiškėjo, kad nė vienoje, jie suprato, kad surado problemą. Būsimą problemą, nes jie tik pardavinėjo ateities naudą. Problemos sprendimą surado tuomet, kai pamatė, kad internetu faksą į užsienį galima išsiųsti pigiau (tuo metu 1 lapas galėjo kainuoti 10 Lt ir daugiau). Jie siūlė užsisakyti internetą ir naudotis pigaus tarptautinio fakso privalumais – atrado būdą, kaip spręsti šią problemą. Ieškant verslo idėjos, svarbu suvokti, kokia problema sprendžiama ir už kokios problemos sprendimą žmonės linkę mokėti pinigus. Todėl nuolatos reikia ieškoti atsakymo į klausimą - kokią problemą ši verslo idėja gali išspręsti?

### Rekomendacija: užsirašyti iš karto

Visas idėjas, aptiktas problemas, įžvalgas, mintis ir „nušvitimus“ verta užsirašyti. Mokslininkai teigia, kad kai mes užrašome mintį, vyksta tam tikri procesai, atlaisvinantys vietą naujoms idėjoms. Kai idėja užfiksuota, nėra reikalo apie ją nuolatos galvoti, o tada ateina dar viena mintis ar idėja. Puikus posakis: *net pati aštriausia atmintis yra bukesnė už patį bukiausią pieštuką...* Taigi būtina turėti, kur pasižymėti kilusias mintis: elementari užrašų knygutė, mobiliojo ryšio telefonas, planšetė ar tiesiog paprasti lapeliai. Šovė į galvą mintis – užfiksuo ją.

Vienas paprasčiausių būdų - SMS žinutės. Jei ką sugalvojai – išsiųsk žinutę draugui. Vėliau galėsi ją aptarti arba tiesiog paskaityti, ką išsiuntei ir apmąstyti.

Atlik šią užduotį – ji užims labai mažai laiko, tačiau lavins gebėjimus aptikti potencialias idėjas: pagalvok, kokias problemas sprendžia žinomi verslininkai ir jų verslo idėjos? Beje, puikus pavyzdys yra TOP SHOPparduotuvė – visi jos produktai sprendžia problemą, dažnai net kelias iškart.

## **Kaip konvertuoti problemą į galimybę?**

Pasidomėję, kaip veikia mūsų smegenys, aptiktume, kad kiekviena baimė yra kilusi iš noro. Pvz., baimė prarasti pinigus kilusi iš noro turėti pinigų, baimė nuvilti tėvus - iš noro nudžiuginti tėvus, baimė neišlaikyti egzaminų – iš noro gerai išlaikyti egzaminus. Išvada - už kiekvienos problemos slypi norai. Jeigu žmonės nepatenkinti stovėdami eilėse, gal jiems galime pasiūlyti apsipirkimą internetu? Beje, vienas pagrindinių tokio apsipirkimo privalumų – patogumas ir galimybė išvengti ilgų eilių. Problemos konvertavimas į galimybę – mokėjimas suprasti, kokio noro dėka gimė ši problema. Tokiu būdu galima aptikti daug žmonių norų ir poreikių.

Dažnai sunku suprasti, ko būtent nori žmonės. Sakoma, kad jeigu Henris Fordas klaustų žmonių, ko jie nori, gautų atsakymą – greitesnių arklių... Žiūrint į situaciją per problemos prizmę, lengviau suprasti, ko žmonės nori ir kaip išspręsti jų problemą su konkrečia idėja.

Iš pirmo žvilgsnio viskas labai paprasta. Taip ir yra. Svarbu tik suformuoti įprotį ieškant verslo idėjos nuolat aptikti žmonėms svarbias problemas ir mokėti jas konvertuoti, t.y. nuolat domėtis, kas žmonėms nepatinka, su kokiomis problemomis jie susiduria. Ir tada klausti savęs: ko jie nori? Pvz., nepatinkailgai stovėti kamščiuose – nori greitai parvažiuoti į namus ir pan.

Verslo idėjos pagrindas – mokėjimas aptikti aktualią problemą ir rasti jos sprendimą, t.y. atsakyti sau į klausimą: kokią vertę galima kurti.

## **Ar būna kvailų idėjų?**

Dažnai kvailos idėjos yra geros idėjos. Kas yra kvaila? Tai kartais dar vadinama nenormaliu. Henris Fordas buvo tikras keistuolis, net buvo draudžiama vaikams artintis prie jo, kai jis bandydavo savo automobilius. Kas yra normalu? Tai, kas yra ir kaip yra aplink mus. Viskas, kas kitaip nei normalu, yra vadinama *kvaila, keista* ir pan. Todėl dažnai visos naujos idėjos yra laikomos kvailomis.

Jei atsiranda jausmas, kad idėja yra kvaila, tai gali būti ženklas, kad verta ją apmąstyti. Ne visos kvailos idėjos yra vertos dėmesio, tačiau vertų idėjų žymiai daugiau nei atrodo.

## **Mokėjimas atrasti idėjas**

Dabar mes pasiruošę atrasti ar sukurti daug idėjų. Verta įsisamontinti, kad, jeigu jau galėjau sugalvoti vieną idėją, galėsiu sugalvoti ir daugiau. Nė vienam verslininkui nepavyko iš karto



sugalvoti idėjos, kuri buvo būtent ta, kurią įgyvendino. Todėl šio idėjos paieškos etapo tikslas yra surinkti 10–20, o gal net ir daugiau idėjų.

## **Turiu 20 idėjų, o kas toliau?**

Kai turime idėjų, kurios sprendžia problemą ir kuria vertę, svarbu atsižvelgti į kitą kriterijų: ar žmonės linkę už tai mokėti pinigus? Problema ta, kad idėjos tyrimas negali tiksliai atsakyti į šį klausimą.

## **Kaip sužinoti, ar žmonės linkę mokėti?**

Svarbu, kad žmonės būtų linkę mokėti už problemos sprendimą ir kuriamą vertę. Pirmiausia pasižvalgykime - ar yra bent vienas konkurentas rinkoje, ar kas nors jau sprendžia mūsų aptiktą problemą? Gal tai kitoks tos pačios problemos sprendimo būdas, tačiau rinkoje turi būti bent vienas konkurentas, kuriam už jūsų pasirinktos problemos sprendimą moka pinigus. Priešingu atveju dar nėra rinkos ir poreikio šiai problemai spręsti. Galbūt ir yra įmanoma sukurti naują poreikį ar naują rinką, tačiau tai labai brangu ir sudėtinga. Kitaip kalbant, 99,99 proc. nėra tikslinga.

Jeigu suradote – valio! Reiškia, problema tikrai aktuali ir žmonės linkę už ją mokėti pinigus. Įvertinkite, kaip ji sprendžiama, ar žmonės patenkinti sprendimo būdu. O kuo jūsų būdas bus kitoks?

## **Pigiau ar brangiau?**

Kažkodėl dažniausiai manoma, kad sprendimas turi būti kuo pigesnis. Nebūtinai. Jeigu jis brangesnis, tai turi būti pagrįstai brangesnis. Pagrįstai kieno atžvilgiu? Klientų atžvilgiu. Vadinasi, kuriama didesnė nauda, didesnė pridėtinė vertė.

Jeigu mūsų paslauga žmonėms bus pigesnė, tai privalome sau atsakyti į klausimą – kodėl ji pigesnė? Ir verslo atžvilgiu kodėl ji pigesnė, t.y. ką šiuo atveju tokio turime, kad galime pasiūlyti mažesnę kainą.

Pvz., TELE2 pigesnes telekomunikacijas paslaugas galėjo pasiūlyti dėl vienos priežasties – jų organizaciniai kaštai mažesni. Jie neperka naujausių technologijų, o diegia jas tik tada, kai jos atpinga. Verslas, kuris siūlo mažesnę kainą, turi konkurencinį pranašumą – jis surado būdą, kaip pigiau sukurti panašią vertę. Tiesa, yra ir kitas modelis: spręsti problemą pigiau savo pelno sąskaita, tačiau galiausiai prieinama iki bankroto, nes tokiu atveju niekada nebus užtektinai pigiau.

## Ar pigu yra svarbu?

Žmonės nenori pigumo. Tiesa, jie nori įsigyti kuo pigiau, tačiau pigių sprendimų ir pigių prekių nenori. Argi perkate pigias dešreles?

Žmonės nori pigiau įsigyti gerus daiktus ir geras paslaugas, tačiau nenori pigių prekių ir pigių paslaugų. Jie linkę mokėti daug už tai, ką vertina ir kas jiems svarbu. Tuo puikiai naudojasi laidojimo paslaugų verslas, taip pat JAV medicinos sektorius bei automobilių gamintojai. Svarbu tik aptikti tai, kas žmonėms svarbu ir už ką jie linkę mokėti.

Visa tai padeda suprasti, ar idėja tinka rinkai, ar ji reikalinga žmonėms, ar rinka ją priims, ar žmonės mokės už tai pinigus.

Puiku, turiu idėją, kuri tinka rinkai. Tačiau ar idėja tinka man? Kitoje dalyje - atsakymai į šį klausimą.

## Kaip rasti idėją, kuri tinka man?

Norint atsirinkti tinkamą sau idėją, svarbu suprasti motyvaciją verslui kurti. Būtent motyvacijoje slypi atsakymas į šį klausimą.

## Motyvacija verslo idėjos įgyvendinimui

Aptarsime, kokius motyvus verslui kurti dažniausiai įvardina jauni žmonės, kokius motyvus nurodo verslininkai, kuriems pavyko sėkmingai įkurti ir vystyti verslą. Yra keli esminiai svarbūs ir įdomūs skirtumai.

Bendraudamas su jaunais žmonėmis, kurie nori kurti verslą, dažnai klausiu: kodėl kuri verslą? Kodėl nori kurti verslą? Kas tave motyvuoja jį kurti? Panagrinėkime jų motyvus.

## Pinigai

Dalis jaunų žmonių tai sako drąsiai, dalis tarsi teisindamiesi. Vieni įvardina pinigus kaip svarbų, o gal net svarbiausią motyvą, teigdami, kad jiems svarbūs pinigai, sako tai tiesiai ir užtikrintai.

Kiti sako, kad pinigai – ne svarbiausia, tačiau svarbi dalis. Prideda paaiškinimų, jog pinigų vis tiek reikės, juk koks verslas be pinigų, jog kursime verslą ne dėl pinigų, o kad darytume ką nors naudingo. Tokį motyvą lydi daug pasiteisinimų. Ši žmonių kategorija kartais mėgsta pinigus vadinti pinigėliais.

Kalbant apie pinigus kaip apimotyvaciją kurti verslą: pirma, pinigai neturi vizualizacijos. Jeigu namą mes galime įsivaizduoti, tai pinigus – labai sudėtinga. Kuo skiriasi 10 milijonų nuo 1 milijono litų? Ar galite aiškiai įvardinti? O gal matote skirtumą tarp 12,5 milijonų litų ir 125 milijonų litų? Logiškai galima išmąstyti, tačiau motyvacija nėra loginis uždavinys. Motyvacijai svarbu „paveikslukas“, o pinigai neturi aiškaus vaizdo. Antra, kuo daugiau galvojame apie pinigus, tuo sunkiau sekasi jų gauti, labiau bijome klaidingų sprendimų ir dažniausiai „paskęstame“ ne ten, kur reikia.

Vieno pokalbio metu jaunuolis paklausė sėkmingo verslininko - kaip uždirbti milijoną litų? Atsakymas buvo labai paprastas: kuo greičiau pamiršti šį klausimą.

Bendraudami su verslininkais aptiksite, kad daugeliui iš jų patinka pinigų suteikiami privalumai. Labai tikėtina, kad žmonėms patinka gyventi vadinamojoje prabangoje. Tačiau visi patvirtintų, kad verslą kūrė ne dėl pinigų. Tai puikiai iliustruoja situacija, kai žmonės, jau uždirbę tiek pinigų, kad užteks ne tik jiems, bet ir vaikams bei anūkams, vis tiek dirba. Išleisti ir panaudoti uždirbtų pinigų nepavyktų, net jeigu ir iškeltų sau tokį tikslą, tačiau jie vis tiek įgyvendina sumanytas idėjas.

Pinigai yra vienas iš dažniausių klaidingų motyvų. Tikėtina, kad tai yra palaidoję daug gerų verslo idėjų.

## Apie laisvę

Įsivaizduokime tokią situaciją: žmogus įsidarbina. Jo motyvas – pinigai (kalbama ne tiek apie pinigus, kiek apie aiškų motyvą). Kiekvieno mėnesio pradžioje jis tikisi gauti atlyginimą už praėjusį mėnesį. Atėjus mėnesio 10 dienai, algos negauna. Ką jis daro? Darykime prielaidą, kad dirba toliau. Kitą mėnesį situacija kartojasi. Darykime prielaidą, kad žmogus labai užsispyręs, dirba toliau. Trečias mėnuo – pinigų ir vėl negavo. Kaip elgtumėtės? Mestumėte darbą, nes nebeliko vieno iš motyvų, dėl ko pradėjote. Jeigu nėra galimybės mesti darbą, tai kaip dirbtumėte? Su koku atsivairumu? Ar dėtumėte maksimalias pastangas? Pripažinkite - tikrai ne.

Šis pavyzdys puikiai iliustruoja teiginį, kad jeigu nepatenkinami motyvai, dėl kurių pradėdama veikti – motyvacija krenta.

Verslas yra atsakomybė ir įsipareigojimas. Taip, verslas suteikia tam tikrų galimybių rinktis. Tačiau atsakomybių ir įsipareigojimų kiekį sudėjus su papildomų galimybių kiekiu, pamatysime, kad bendrai imant įsipareigojimų yra žymiai daugiau. Tai lemia, kad verslas dažniau atima iš mūsų laisvę rinktis, nei suteikia.

Pradėjus įgyvendinti verslo idėją, greičiausiai teks pamiršti apie atostogas, dažnai pasakyti „ne“ draugams, kai jie kviečia eiti pasilinksinti, teks pasakyti „ne“ daugeliui dalykų. Pradžioje pinigų teks nukreipti į investicijas, o ne į pramogas ar laisvę suteikiančius dalykus.

Todėl, jeigu kuriate verslą, nes tikėtės turėti daugiau laisvės, labai greitai baigsis jūsų motyvacija. Galbūt ne po 2 ar 3 mėnesių, tačiau tikrai baigsis.

*Ne verslas, o mūsų sprendimai ir požiūris, t.y. mes patys save suvaržome. Tai galioja tiek vystant verslą, tiek dirbant samdomą darbą, tiek mokantis ar užsiimant kita veikla. Laisvė, kaip ir jos stoka, yra iliuzija.*

Juk yra dar ir kitų motyvų: finansinė laisvė, noras uždirbti milijoną, noras išgarsėti, gauti pripažinimą ir pan.

Kam iš jūsų patinka pasifloros? Kas tai? Vaisius. Tropinis vaisius, kilęs iš Brazilijos. Ar jis jums skanus? Ar patinka? Daugelis atsakytų, kad negali pasakyti, ar patinka, nes neragavo. Dalis atsakytų, kad ragavo, todėl su jais toliau galima diskutuoti apie tai. O jei nesi ragavęs, ar gali pasakyti, ar tau jis patinka? Aišku, kad ne. Mums sudėtinga pasakyti, patinka ar nepatinka, kai mes nesame to ragavę.

Su maistu viskas paprasta ir suprantama. Tačiau pakeiskime maistą kitais mūsų visuomenės primetamais norais – prasideda mistika. Jūs norite to, kas jums patinka? Ar kas nors nori to, kas nepatinka? Pakeiskime aukščiau pateiktame pavyzdyje maistą į, pvz., *ferrari* automobilį arba visuomenės pripažinimą, finansinę laisvę. Daugelis bus linkę teigti, kad jiems tai patiks. Galbūt jums teko turėti milijoną? Galbūt jūs jau turėjote *ferrari* ir jums tai patiko? Galbūt Jus jau atpažįsta gatvėje ir jums tai patinka? Didžioji dalis jaunų žmonių atsako – ne.

Negalime pasakyti, ar mums tai patiks, jeigu nesame to patyrę. Jeigu nežinome, ar mums tai patiks, tai kaip galime norėti?

Negalime to žinoti. Kai negalime žinoti, negalime būti kupini noro ir motyvacijos to siekti. Motyvacija siekti dalykų, kurių nesame patyrę, greitai išblėsta.

Kai siekiame tokių dalykų, kyla klausimai: kaip save motyvuoti? Kaip prisiversti dirbti? Atsiranda mintys: man reikia spyrio į užpakalį, man reikia labiau norėti ir motyvuotis. REIKIA NORĖTI?? Skamba absurdiškai, tačiau tai realios situacijos.

Panašūs motyvai įgyvendinti verslo idėją dažniausiai priveda prie motyvacijos dingimo, o tada pranyksta ir noras įgyvendinti idėją dar būnant toli nuo finišo tiesiosios.

## **Kokius motyvus išskiria verslininkai?**

Bendraudamas su žmonėmis, sukūrusiais verslą, aptikau, kad lemia keli pagrindiniai motyvai.

**Jiems patinka** tai, ką jie daro

Kai pradeda pasakoti apie verslą, jie yra kupini energijos, gali valandų valandas daryti tai, ką daro. Vieniems patinka bendrauti su žmonėmis, kitiems – organizuoti, tretiems – kurti, dar kažkam patinka spręsti problemas ir t.t.

Kodėl tai taip svarbu? Dalis žmonių daro, nes taip reikia, o dalis žmonių – todėl, kad nori. Pirmuoju atveju žmonės daro dėl būtinybės, o ne dėl galimybės. Tai požiūrio dalykas. Požiūrio, kuris turi didelę įtaką.

Pvz., atsikėlimas ryte – vaikystėje kėlėmės eiti į mokyklą, nes norėjome, ar todėl, kad reikėjo? Didžioji dalis vienareikšmiai atsako, kad dėl to, jog reikia. O kaip Kalėdų rytas? Didžioji dalis atsako – dėl to, kad nori. Žinoma, yra išimčių – galbūt tuomet, kai žmonės dalinasi dovanomis iš vakaro ar kažkada gauta kalėdinė dovana nuvylė. Grįžtant prie *noriu* ir *reikia* palyginimų: kuriais atvejais turime daugiau energijos? Peršasi išvada, kad daryti iš būtinybės yra sunku, trūksta energijos ir motyvacijos (nes *reikia*). O kai pradėdame daryti, nes norime ir darome tai, kas mums patinka, energijos turime žymiai daugiau.

Verslas – energijos ir darbo imlus dalykas. Sunku įsivaizduoti, kaip galima atrasti energijos ir motyvacijos dirbti, kai darbas nepatinka. Todėl didžioji dalis verslininkų, kuriems pavyksta įgyvendinti verslo idėjas, pasirenka tokias, kurių pats įgyvendinimas yra patrauklus ir įdomus. Tai labai stiprus motyvas veikti, siekti ir įgyvendinti.

Noras įgyvendinti idėją

Antras stiprus motyvas, kuris tik papildo pirmąjį – gimsta naujos idėjos, įdomu jas įgyvendinti. Dažnam verslininkui galvoje besisukanti mintis jo neapleidžia, bent jau kol nepabando jos įgyvendinti. Šių dviejų motyvų suma – stipri motyvacija kurti verslą, net kai rezultatai dar už kalnų, o kelias vingiuotas ir status.

Šie du motyvai suteiks papildomų jėgų. Suklupimai bus labiau pamokos ir patirtis, o ne pralaimėjimai. Pritrauksite žmones, kurie irgi kupini motyvacijos ir noro veikti bei užkrėsite aplinkinius savo entuziazmu. Todėl rinkitės idėjas, kurios jus „veža“, o jų įgyvendinimas patinka, pats savaime yra įdomus ir malonus. Jeigu idėjos galite neįgyvendinti, palikite ją nuošalyje. Jeigu vistiek apie ją galvojate, ji jūsų neapleidžia ir jau negalite nedaryti – pirmyn, imkitės jos.

Niekas nežino, ar idėja reali ir gera, kol nepabando jos įgyvendinti

Patikrinti, ar idėja gera, ar neįmanoma, galima tik vienu būdu – pradėti įgyvendinti. Galutinis verdiktas bus žinomas pradėjus daryti. Tik įgyvendinimas gali pasakyti, ar idėja gera.

## Kaip vystyti idėją?

### Lankstumas – drąsiai modifikuok

Kažkada sužinojau faktą, kuris mane labai stipriai nustebino – Jurgis Kairys skraido lėktuvu, kurio sparnai ir kitos dalys pagamintos iš plastiko. Nustebau, nes buvau tikras, jog tokiems triukams atlikti reikalingas labai tvirtas lėktuvas. Kodėl ne iš kokio nors metalo? Juk metalinės detalės žymiai tvirtesnės. Atsakymas labai paprastas: metalinės detalės neatlaiko tokių didelių apkrovų. Esant tokioms apkrovoms, lėktuvas turi būti lankstesnis, kad prisitaikytų prie oro pasipriešinimo. Būtent lankstumas ir lemia, kad sparnai atlaiko didžiulius krūvius.

Dar vienas pavyzdys, šį kartą iš verslo pasaulio. Verslo idėjų konkurso „Verslauk“ statistika labai įdomi: iš viso iki 2012 m. veikė 69 verslai - tie, kurių idėjos buvo pripažintos kaip geriausios verslo idėjos. Ir visi 69 pakeitė savo verslo idėją. Taip, taip! Perskaitykit dar kartą! Visi verslai, kurie veikia ir vykdo savo veiklą, pakeitė savo verslo idėją. Tiksliau, modifikavo idėją pagal situaciją rinkoje. Tie, kurie nesugebėjo modifikuoti idėjos, jos atsisakė, tikriausiai buvo ir tokių, kurie net nepradėjo veiklos.

69 idėjos, kurios buvo pripažintos kaip geriausios, gavo pinigų įgyvendinimui, turėjo verslo planą – keitėsi.

Daugeliui tai kelia nuostabą. Tuo tarpu verslininkai, kurie jau yra įgyvendinę verslo idėjas, sako, kad taip ir yra. Eigoje modifikuoji, žiūri, ko tiksliai reikia; jeigu nepavyksta vienas sprendimas, bandai kitą. Taip ir vyksta toks nuolatinis modifikavimas.

Įgyvendinat verslo idėją, lankstumas labai svarbu. Todėl, esant reikalui, drąsiai keiskime ją. Verslo idėja ir jos planas yra kaip žemėlapis, kuriame nurodyta, kaip nukeliauti iš taško  $a$  (kur esame dabar) į tašką  $b$  (kai idėja jau įgyvendinta). Šį kelią žymiai sunkiau nutiesti, kai dar mažai silpnai orientuojamės aplinkoje. Eiti keliu, kuris nubrėžtas, labai sudėtinga. Turime būti lankstūs ir, esant reikalui, mokėti keisti maršrutą. Jeigu priėjome kalną, o manėme, kad galime eiti tiesiai, teks priimti sprendimą: ar apeiti kalną, ar lipti per jį? Kaip sakoma, jeigu durys uždarytos, lipkite pro langą.

Todėl svarbu modifikuoti idėją. Dar svarbiau - „skaityti“ rinkos grįžtamąjį ryšį ir greitai į jį reaguoti.

### Kodėl miršta idėjos?

Bendraudamas su jaunais žmonėmis, pastebėjau, kad jie turi daug idėjų. Tačiau jos dažniausiai miršta arba lieka tik mintyse. Kodėl taip yra? Labai dažnai idėja nėra vystoma dėl kritikos stokos arba miršta gavusi kritikos dozę. Abiem atvejais - nemokama dirbti su kritika.

Kritika, daugumos žmonių supratimu, yra blogas dalykas. Kritikuoti yra nemandagu. Dažniausiai esame linkę kritikuoti būdami pikti, tada išliejame viską, ką galvojame, dar pridėdame dozę „juodumo“. Galbūt toks kritikos įvaizdis susiformavo dėl to, kad kritikos banga dažnai sugadina santykius ir priveda prie neigiamų pasekmių.

Kita vertus, kritika yra įrankis. Pati savaime ji nėra nei teigiama, nei neigiama. Svarbu, kaip mes ją panaudojame ir kaip vertiname. Tik mūsų reakcija į kritiką priskiria ją prie *bloga* arba *gera*.

## Ar leisti idėją kritikuoti?

Taip, leisti. Tačiau reikia pasirinkti, kokia kritika padeda, o kokia trukdo.

Panagrinėkime galimus kritikos motyvus. Dažniausiai žmonės kritikuoja, nes nori parodyti savo pranašumą, išmanymą. Kitaip tariant, jie demonstruoja savo *ego* ir ekspertiškumą. Tokia kritika žmogus nori pasakyti, kad jis tai išmano ir netgi geriau už kitus. Tokioje kritikoje daug arogancijos, dažnai ji gali skambėti kaip įžeidimas. Beveik visuomet kritikos objektas yra pats žmogus. Todėl, jeigu taip kritikuoja, mes linkę įsivelti į ginčą. Iš tokios kritikos sunku pasisemti naudos. Sunku, nors ir įmanoma.

Yra kita kritikos rūšis, kuriai net suteiktaspavadinimas – grįžtamasis ryšys. Koks grįžtamojo ryšio motyvas? Ketinimai – siekis padėti kitam žmogui, noras pagerinti idėją. Tokiais atvejais grįžtamojo ryšio objektas yra ne žmogus, o veikla ar idėja.

Pvz., važiuoja automobilis, kurio viena padanga tuščia. Kritikos atveju bus kritikuojamas žmogus - *pažiūrėkite, koks nevykėlis* (suprask, aš ne toks). Taip rodomas savo pranašumas. Žmogus, kuris vairuoja automobilį, jausis nejaukiai, gal kaip nors atsikirs - jeigu bus silpnesnis už kritikuojančiuosius, greičiausiai tai darys tiesiog mintyse.

O kaip viskas vyktų, jeigu taibūtų ne kritika, o grįžtamasis ryšys? Ketinimai yra teigiami, t.y. noras, kad žmogus saugiai vairuotų. Kalba eis ne apie vairuotoją, o apie automobilio padangą: *pažiūrėkite, jūsų padanga kiaura*. Žmogus galbūt jausis nejaukiai, tačiau bus dėkingas, kad jam pasakė.

## Kokią kritiką ignoruoti?

Teko matyti, kaip vaikinai kritikavo “tragišką” interneto svetainę ir aiškino, kaip reikiją kurti. Tačiau pasiaiškinus, ar jam teko pačiam kurti bent vieną puslapį, paaiškėjo, kad nė vieno. Todėl ramiai žiūrėkite į “ekspertų be patirties” demotyvuojančius komentarus.

Kai žmonės kritikuoja jus, o ne idėją, kai jiems svarbiau parodyti savo pranašumą ar įžeisti kitus, ignoruokite jų kritiką. Atsirinkite, ką priimti, o ką ne. Ir prisiminkite, kad niekas negali žinoti, kaip iš tiesų bus.

## Kaip gauti naudos iš kritikos ir grįžtamojo ryšio?

Jeigu daugeliui žmonių (ypač jūsų potencialiems klientams) “kliūna” tie patys dalykai, suraskite šių prieštaravimų priežastis. Atraskite, kaip sumažinti šių komentarų įtaką. Jums sako, kad niekam to nereikia? Suraskite, kam reikia ir kam aktualu. Niekas nemokės pinigų? Suraskite, kas jau šiuo metu moka už tai pinigų. Sako, kad neveiks? Pagalvokite, kaip suteikti daugiau patikimumo.

Grįžtamasis ryšys, o kartais ir kritika parodo silpnas idėjos vietas. Geriau laivo silpnąsias vietas sužinoti

būnant uoste, nei išplaukus į vandenyno platumas.

Svarbu, kad grįžtamasis ryšys gerintų produktą, o kritika nemažintų motyvacijos ir entuziazmo.

## Meilė idėjai

Meilė idėjai gali padėti, o gali ir trukdyti. Dažniausiai meilė idėjai trukdo ją modifikuoti ir priimti kritiką.

Mes linkę ginti ją ir sakyti, kad ji pati geriausia. Tomis akimirkomis, kai skiriame laiko modifikuoti idėjai, atsiribokime nuo jos. *Ego* ir susitapatinimas su idėja mums trukdo ją vystyti ir modifikuoti. Įtikinkime save, kad šis veiksmas padės ją pagerinti.

Meilė idėjai padeda, kai išsirinkome, patikrinome ir jau pradėjome visu tempu idėją įgyvendinti, bet yra pražūtinga, kai renkamės, modifikuojame ir tikriname.

## Pažinkite savo klientus

Geriausias būdas modifikuoti verslo idėją - gilintis į tikslinės auditorijos poreikius. Svarbu suprasti, kaip jūsų tikslinė auditorija mąsto, kaip ji elgiasi, kuo gyvena. Pažinkite ją. Ir geriau ne iš apžvalgų, tyrimų ar analizių, o realiai, gyvai bendraujant. Būtent šių žmonių įžvalgos ir pastebėjimai jums bus naudingiausi ir vertingiausi.

Tiesa, neužmirškite, kad visus jų pasakytus žodžius turėsite konvertuoti - ir ieškant idėjos, ir ją modifikuojant. Nepasitenkinimą, bambėjimą ir skundus modifikuokite iš problemos į sprendimą.

Eikite, pažinkite teritoriją ir prisiminkite, kad jeigu Henris Fordas paklaustų žmonių, ko jie nori, jam atsakytų – greitesnių arklių.

Tad kas yra tikslinė auditorija ir kaip ją pasirinkti? Apie tai - kitoje dalyje.



## Tikslinė auditorija ir viešinimas

Anksčiau tikslinė auditorija buvo aprašoma remiantis labiau demografiniais, socialiniais ir pan. kriterijais. Vadinasi, svarbiausia buvo iš kokio miesto, kokios pajamos, kokio amžiaus, lyties ir pan. Šiais laikais kriterijų laukas yra gerokai praplėtetęs, tikriausiai net pasikeitęs.

Kodėl toks pokytis? Kai renkantis tikslinę auditoriją pasirenkamas per daug platus laukas, pagal 3–4 aukščiau minėtus kriterijus galima daryti išvadą, kad mums tinka 30–40 proc. šalies gyventojų. Tai per didelė rinka. Reikia kuo tiksliau apsibrėžti tikslinę auditoriją, tada efektyviau pavyks įgyvendinti verslo idėją, nes gera verslo idėja dažniausiai yra orientuota ne į visus pasaulio žmones, o į konkrečią tikslinę auditoriją.

## Kodėl svarbu turėti tikslinę auditoriją?

Bendraudamas su verslą pradedančiais žmonėmis, dažnai pastebiu, kad norima kurti visiems tinkančią vertę. Sporto klubas – visiems, interneto paslauga – visiems, prekyba – visiems... Yra kelios priežastys, kodėl verta turėti tikslinę auditoriją. Paslaugų, kurios reikalingos visiems, yra labai mažai. O jeigu ir reikalinga visiems, tai vienai auditorijos daliai - mažiau, kitai - daugiau. Vieni linkę mokėti daugiau, kiti - mažiau. Vieni turi pinigų ir galimybių susimokėti, kiti – ne. Todėl vienas iš kriterijų yra pasirinkti auditoriją, kuri labiausiai linkusi mokėti už esamos problemos sprendimą. Ne mažiau svarbu – tie, kurie turi galimybių mokėti. Pardavinėti visiems yra brangu. Reklamuotis visiems yra brangu. Verslo idėjos, tinkančios visiems, įgyvendinimas reikalauja daug kaštų. Mes turime įveikti visų žmonių prieštaravimus, turime perteikti visiems teikiamą naudą, atsakyti į visų rūpimus klausimus – visa tai atrodo neįmanoma, o jeigu ir įmanoma, tai labai brangu. Racionaliau pasirinkti labiausiai tinkančią tikslinę auditoriją ir skirti visus resursus jai. Rinkodara labai dažnai lyginama su karu - sunku būtų užpulti visus miestus iš karto, todėl puolama ten, kur tikimasi daugiausiai naudos.

Iliustracijai – pavyzdys su nežymiais karo elementais: įsivaizduokite miško pakraštį, kulkosvaidį, nukreiptą į miško pusę. Pradedama šaudyti nuo kairiojo krašto iš lėto slenkant iki dešiniojo. Kaip jums tokia medžioklė? Yra tikimybė, kad kur nors tarp medžių esantis gyvūnas tikriausiai bus nušautas. Ar teko ką nors panašaus matyti? Tikrai ne. Nebent kokiam nors Rembo stiliaus filme, tačiau tikrai ne realiame gyvenime.

Medžioklei mes pasirenkame, ką norime sumedžioti, pvz., antį, briedį ar šerną. Pasirenkame vietą, kur didesnė tikimybė juos aptikti, pasirenkame tam tinkamus įrankius (šautuvus) ir t.t. Taip ir įgyvendinant verslo idėją: mūsų pastangos bus tikslingesnės ir duos didesnę grąžą, jeigu mes tinkamai pasirinksime tikslinę auditoriją, suprasime, kur ją galima surasti ir kaip ji nori, kad su ja būtų bendraujama.

Atsakykite sau į klausimą – kam pasirinkta problema yra aktualiausia ir kas labiausiai linkęs mokėti už šios problemos sprendimą?

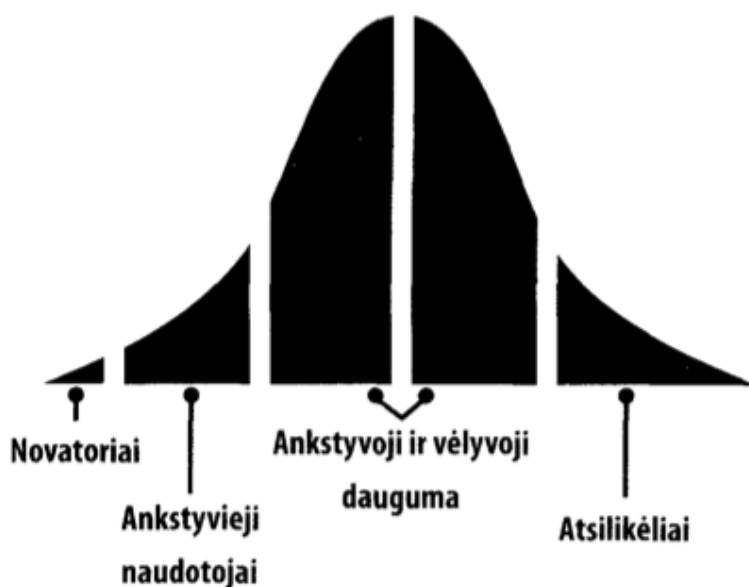
## Kaip pasirinkti tikslią auditoriją?

Atsirinkite žmones, kuriems aktuali jūsų problema, atsakydami į klausimus: kur jie lankosi, ką veikia? Kaip leidžia laiką? Kokie tai žmonės? Pabandykite kuo tiksliau įvardinti savo tikslią auditoriją.

## Žmonių grupės

Renkantis tikslią auditoriją svarbu žinoti, kad skiriasi žmonių polinkis išbandyti naujas paslaugas. Yra 4 grupės: novatoriai, ankstyvieji naudotojai, ankstyvoji ir vėlyvoji dauguma ir atsilikėliai. Novatoriai visada nori išbandyti naujus produktus. Jiems įdomi prekė tol, kol ji nauja ir niekas kitas jos neturi. Ankstyvieji naudotojai perka naujausias prekes (paslaugas), kuriomis pradėjo naudotis novatoriai. Ankstyvoji ir vėlyvoji dauguma perka tik tada, kai aplinkui žmonės pasakoja (teigiamus ir neigiamus) atsiliepimus apie produktą, t.y. jį išbandė ir yra žinoma, ko galima tikėtis. Atsilikėliai perka tik tada, kai visi, kas tik galėjo, jau pasinaudojo.

Dažna klaida, kylanti dėl produktų gyvavimo ciklo nežinojimo, yra noras parduoti visiems.



Tačiau ne visi žmonės nori išbandyti naujienas. Didžioji visuomenės dalis yra linkusi naudotis patikimais, jau žinomais ir patikrintais būdais. Todėl jeigu jūsų siūloma paslauga nauja, turite surasti savo novatorius, kurie norės išbandyti ir papasakoti ankstyviems naudotojams.

Labai patraukliai ši mintis perteikta Seth Godin knygoje “Purpurinė karvė” ir kt. jo darbuose, taip pat galite paskaityti jo dienoraštį internete<sup>1</sup>.

Taigi vystant verslo idėją, svarbu surasti žmonių, kuriems būtų įdomus jūsų produktas. Yra daug sėkmingų pavyzdžių, kada dar iki paslaugos ar produkto starto jau buvo suburtas gerbėjų būrys.

O kaip verslo idėjos įgyvendinimo pradžioje surinkti gerbėjų?

Kuriant verslą, svarbu kurti stiprų prekinį ženklą, kuris padeda įtvirtinti poziciją rinkoje.

## **Kas yra prekinis ženklas (*brand*)?**

Šiuo metu netrūksta leidinių, kuriuose patariama, kaip sukurti prekinį ženklą. Tad išskirsiu svarbiausius principus: kodėl prekinis ženklas taip svarbu? Kokia iš to nauda? Ir - kas yra prekinis ženklas?

Prekinio ženklo apibrėžimų yra labai daug: ir abstrakčių, ir detalių. Svarbu ne tiek apibrėžimas, kiek pačios esmės suvokimas.

Dažnai klaidingai manoma, kad prekinis ženklas yra logotipas, šūkis ar pavadinimas. Ne. Tai tik prekinio ženklo sudedamosios dalys, o pati esmė - šiek tiek giliau.

Labai paprasta prekinio ženklo privalumus ir ypatumus suprasti remiantis muzika, tiksliau – atlikėjų koncertais. Įsivaizduokite, kad einate į grupės „Metallica“ koncertą, o ten dainuoja Britney Spears. Didžioji lankytojų dalis nusiviltų - jie tikėjosi vienokios muzikos, o gavo visiškai priešingą. Grupės ar atlikėjo pavadinimas yra jų prekinis ženklas, kuris suteikia tam tikrą lūkestį – ko galima tikėtis. Tai tam tikras pažadas. Ateik į mano koncertą ir bus šou. Bus daug sunkiosios muzikos arba daug „saldžių“ dainų. Aš tau pažadu, kad mano koncerte tu...

Prekinis ženklas yra pažadas, kurio žmonės pagrįstai tikisi.

## **Kodėl svarbu prekinis ženklas?**

Didžioji dalis žmonių renkasi patikrintus dalykus. Daugumai nežinomas dalykas yra susijęs su pavojumi, nedaug yra linkusių eksperimentuoti ir bandyti naujoves. Kada prekinis ženklas dar nėra žinomas, žmonės labiau linkę atsisakyti, nei nutarti pabandyti.

Žmonės nemėgsta gilintis. Jie tingi mąstyti apie tai, ar jiems tas dalykas naudingas, ar ne. Todėl būtent prekinis ženklas ir žadama (ir būtina tęsėti pažadą) - kas jiems iš to.

---

<sup>1</sup> - Seth'o Godino tinklaraštis - [sethgodin.typepad.com](http://sethgodin.typepad.com)

Ar mokėtume už nežinomos grupės koncertą 500 litų? Didžioji dauguma – ne. Prekinis ženklas padeda žmonėms priimti sprendimą, sumažina nusivylimo ir klaidingo pasirinkimo riziką.

## **Kas yra svarbu kuriant prekinį ženklą?**

Pirmiausia – pasirinkti tikslią auditoriją. Antra - pasirinkti pažadą, kuris yra aktualus, patrauklus ir vertingas numatytai auditorijai. Prekinis ženklas turi sukurti lūkestį, kuris paskatins žmones priimti sprendimą pasinaudoti jūsų paslaugomis.

Geriausia kurti tokį prekinio ženklo pažadą, kokio šiuo metu niekas nežada. Pvz., šiuo metu suformuoti mažmeninėje prekyboje prekinį ženklą *čia pigiau* – labai sunku, nes daug kas rinkoje tai bando žadėti. Paprasčiau yra kurti prekinį ženklą *mes greičiausiai pristatysime maisto produktus į namus*, nes šiuo metu nė vienas rinkoje esantis prekinis ženklas nedeklaruoja tokio pažado.

Prekinis ženklas yra pažadas auditorijai. Pažadas, kuris leidžia suprasti žmonėms, kodėl verta rinktis jūsų produktą.

Pereinant nuo teorijos praktikos link: pradėkite pasakoti draugams, draugų draugams, draugų draugų draugams ir t.t. Pasakoti tiek gyvai, tiek internetu, kurti video, pristatantį idėją, kurti puslapį, kviečiantį domėtis jūsų paslauga, naudotis socialiniais tinklais.

Svarbu suprasti - kokios žmonių susidomėjimo priežastys? Kokie klausimai jiems kyla sužinojus apie idėją? Kokie prieštaravimai atsiranda? Kam įdomus jūsų produktas, o kam atrodo nereikalingas? Kas paskatina pirkti (domėtis, prisidėti), o kas atbaido?

Rekomenduoju pirmus viešinimo žingsnius daryti atsižvelgiant būtent į šiuos klausimus. Kai žinosite tikslūs atsakymus, jau galėsite organizuoti didesnio masto reklaminę kampaniją.

Gera verslo idėja yra ta, kuri sprendžia problemą ir kuria vertę pasirinktai tikslinei auditorijai.

## **Kaip patikrinti verslo idėją?**

Dažnai žmonės, norėdami įgyvendinti verslo idėją, paskęsta planuose. Planuoja, vysto, tobulina idėją. Sugalvoja, kad reikia puslapio, rinkodaros ar verslo plano ir bando padaryti. Arba sugalvoja, kad reikia pinigų verslo pradžiai ir jų ieško. Dažnai pradėtas darbas gali trukti ne savaites, o mėnesius.

Kas atsitinka tokiais atvejais? Dažniausiai prarandama motyvacija veikti. Kodėl ji dingsta? Dėl paprastos priežasties – nėra rezultato.

Teko matyti įmonę, kuri kūrė el. parduotuvę ir derino sąlygas su tiekėjais beveik 2 metus. Puslapis vis nebuvo tobulas, todėl nebuvo paleistas, o tiekėjų dar nebuvo tiek daug, kad atsirastų galimybė rimtai startuoti. Todėl jie ieškojo tiekėjų, o puslapį toliau tobulino - juk jis turi būti tobulas. Per 2 metus nepardavė nei vieno produkto, jų parduotuvėje neapsipirko nė vienas klientas. Jie negavo jokio grįžtamojo ryšio iš klientų, nes jų tiesiog nebuvo. Galiausiai komanda pavargo ir išsivaikščiojo.

Siekis sukurti popieriuję tobulą produktą, padaryti tobulą puslapį ar gauti visą pinigų sumą startui – dažnai nuveda keliu, kuriuo net neprieiname starto linijos.

Nuolat ieškokime būdų, kaip greičiausiai išbandyti verslo idėją – ko minimaliai reikia, ko galima šiuo metu nedaryti, kad gautume pirmąjį užsakymą.

Pvz., jaunuoliai nori įkurti naktinį klubą. Nutarė, kad reikia milijono litų verslui pradėti (kažkodėl būtent tokios sumos reikia verslo pradžiai jauniems žmonėms). Pradėjo ieškoti investuotojų. Suprato, kad investuotojams reikia verslo plano. Pradėjo rašyti, skaičiuoti. Investuotojams paklausus, o kuo skirsis jų naktinis klubas nuo kitų klubų, suprato, kad reikia surasti išskirtinumo. Nuo idėjos pradžios praėjus daugiau nei 3 mėnesiams jie turi daug popierių, nei vieno kliento, nei vieno investuotojo ir daugybę klausimų, į kuriuos dar nežino atsakymų. Ir tikėtina, kad dėl rezultatų stokos - dar ir mažėjančią motyvaciją.

## **O jeigu padarytų kitaip?**

Tarkime, jaunuoliai sumastė atidaryti naktinį klubą. Jiems įdomu surinkti žmones bei sugalvoti programą. Tačiau jie neturi nei įrangos, nei salės, nei įmonės, kuri gali vykdyti veiklą. Įvardiname, kad labiausiai jiems įdomūs du dalykai – sugalvoti programą ir surinkti žmones.

Šiomis pasirinktomis kryptimis jiems ir reikia sutelkti pastangas. Pirma - pasakoti draugams, aptarinėti vakaro programą. Pasakodami supras, kas žmonėms labiausiai įdomu, kodėl jiems tai įdomu, kokiems žmonėms įdomu, kokiems - ne. Antra - rasti naktinių klubų savininkus ir siūlyti parengti programą bei pritraukti žmonių (šios dvi veiklos jiems įdomiausios ir svarbiausios). Parduoti klubui idėją, sutarti dėl sąlygų, pasidalinti atsakomybėmis ir pradėti įgyvendinti.

## **Koks galimas 3 mėnesių veiklos rezultatas?**

Suorganizuotas vakaras. Sužinota, kas veikia, o kas ne, kas pavyko, o kas nepasitvirtino. Sužinota, ar žmonės linkę už tai mokėti pinigų. Pamatyta, kaip veikia naktinis klubas iš vidaus. Geriau suprasta verslo esmė. Ir dar - labai svarbu: suprasta, ar sekasi dirbti komandoje. Be to, greičiausiai bus proga pasidalinti pinigais.

Šis modelis yra žymiai efektyvesnis ir naudingesnis. Nereikia milijono litų klubui atidaryti, surastas būdas daryti tai, kas geriausiai sekasi, gauta patirties ir patikrinta idėja. Vėliau, patikrinus ją dar vieną ar daugiau kartų, galima ieškoti investuotojų, galvoti apie savo klubo atidarymą, steigti įmonę, tvarkyti visus leidimus ir pan. Arba pasilikti prie esamo modelio ir organizuoti vakarus naktiniams klubams.

Šie principai yra plačiai aprašyti LEAN metodikoje. Pasirodo, patikrinti verslo idėją galima daug paprasčiau, nei manoma. Atsakykite sau į šiuos klausimus: be ko galima patikrinti verslo idėją, t.y. ko nedarant galimą patikrinti? Kokia kertinė verslo idėjos dalis? Juk naktinio klubo atveju užteko pasirinkti dvi, o likusias - palikti kitiems.

# Kaip suburti svajonių komandą?

## Komanda

Yra 2 verslo tipai: šeimos verslas ir verslas–sistema.

Šeimos verslas - darbo vietų sukūrimas sau ir artimiems žmonėms. Dėl rizikos prisiėmimo dažniausiai gaunamos didesnės nei vidutinės pajamos. Dažniausiai tokie verslai sunkiai plečiami ir auginami. Šeimos verslas populiarus šiose srityse: restoranai, kaimo turizmo sodybos, autoservisai ir pan. Tiesa, kai kada iš šios srities bandoma daryti didelį verslą, tačiau tokie atvejai yra išimtys, tik patvirtinančios taisyklę – vadinkime šeimos verslą **amatu**.

Sisteminis verslas. Sakoma, kad sisteminis verslas gali atlaikyti revolverio testą, t. y. jeigu vadovas (savininkas) pasitraukia –verslas vis tiek veikia. Blogiau ar geriau, tačiau veikia. Tokiame versle yra tiksliai veikianti sistema: aiškiai pasidalintos atsakomybės ir funkcijos, aišku, kokios kompetencijos ir patirtis reikalinga užimti vienoms ar kitoms pareigoms, aiškiai sudėliota, ką ir kaip daryti, kad būtų pasiektas rezultatas. Galbūt ne visada ir nebūtinai aprašyta, tačiau žmonėms aišku - vadinkime tai **verslu**.

Atskyrėme verslą nuo amato tam, kad išvengtume skirtingų nuomonių apie komandą.

Realybė yra tokia, kad žmonių nuomonės skiriasi: vieni ragina kurti verslą vienam, kiti – priešingai, teigia, kad geriausia kurti verslą su komanda.

## Pagrindinė kliūtis kuriant verslą su komanda

Pinigai. Pradėjus kurti verslą, kiekvienas pradeda teigti, kad jo įnašas vertas daugiau (suprask, kad kitų – mažiau). Prasideda konfliktas, kuris dažnai baigiasi išvada: niekada nekurk verslo su komanda.

Mokėjimas pasidalinti pinigais ir įvertinti kitų žmonių įnašą – svarbi kompetencija dirbant komandoje. Blogiausia, kai pradėdama daugiau dėmesio skirti pyrago dalinimui, o ne jo didinimui. Nėra teisingos matematinės formulės, kaip dalinti pinigus, tikriausiai dėl to žmonės dažnai linkę kurti verslą vieni, be komandos.

## Dar viena kliūtis – skirtingi požiūriai

Kaip plėsti įmonę? Kai įgyvendini verslo idėją su komanda, svarbu mokėti priimti sprendimus ir susitarti dėl įmonės plėtros ir vystymosi. Dažnai žmonės vietoj to, kad susitartų, pradeda ginčytis ir galiausiai prieina tos pačios išvados: geriau daryti verslą vienam.

Kita vertus, yra daug sėkmingų komandinio verslo pavyzdžių. Klausimų labiau kyla ne dėl to, ar kurti verslą su komanda, ar nekurti, o kaip dirbti/kurti su komanda. Išmokus įgyvendinti verslo idėjas su komanda,

prasiveria galimybių horizontai.

## Vienas lauke – ne karys

Esame daug girdėję apie komandos stiprumą. Jeigu paklaustų, kas daugiau nuveiks - pavieniai asmenys ar komanda, atsakytume: žinoma, komanda.

Apie darbą komandoje prirašyta daug knygų, straipsnių, sukurta daug filmų, šį reiškinį nagrinėja mokslininkai. Aprašyti vaidmenys komandoje, jos formavimosi ciklai, paskelbtos teorijos apie sinergiją, siūloma daug pratimų, kaip suformuoti komandą, retas kuris nedalyvavo komandos formavimo mokymuose. „Teambuildingai“, „cementofkės“ - visiems suprantama, kas tai. Komandose slypi stiprybė.

Kaip išvengti suklupimų dirbant komandoje, kaip pasinaudoti verslo idėjų įgyvendinimo privalumais joje?

## Komanda ar lyderis?

Mes visi puikiai žinome frazes *vienas lauke – ne karys*, *visi už vieną*, *vienas už visus*; pasaką apie traukiamą rope, krepšinio rungtynėse įsitikiname, kad vienas žaidėjas varžybų laimėti negali.

Bet. Bet? Bet!

Kažkodėl dažnai bandoma teigti priešingai: filmuose superherojai išgelbėja visą pasaulį, istorija kupina asmenybių, įžymių žmonių, lyderių.

## Laimi komandos ar lyderiai?

Matydami lyderį, kuris pasiekė pergalę, matome tik dalį viso paveikslo. Pagrindinį veidą - lyderį. O kita paveikslo dalis?

Tiesa yra ta, kad už lyderio dažnai nematome komandos. Klaidingai priskiriame visus nuopelnus vienam žmogui. Istorija mėgsta susikurti savo „dievukus“, suteikti tiems žmonėms atgamtinių savybių.

Neabejotina, kad žmonės, kurie veda komandas į pergalę, yra stiprios asmenybės, tikri lyderiai. Tai faktas, kurį pripažįstame - juk negalime paneigti žymių karvedžių, sportininkų ar verslininkų nuopelnų. Tačiau lygiai taip pat būtina pripažinti ir aplinkui esančių žmonių nuopelnus.

Lyderis ne todėl stiprus, kad yra stiprus, o todėl stiprus, kad jį supa stiprūs žmonės. Išvada – lyderis tiek stiprus, kiek stiprūs žmonės aplink jį.

M. Jordanas pripažįstamas vienu geriausių krepšinininkų pasaulyje. Faktas. Taip pat faktas, kad jis buvo stiprios komandos dalis: stiprus treneris, stiprūs komandos draugai. Viena iš dažniausiai minimų M. Jordano savybių – jis aplinkui esančius žmones padarydavo stipresniais, mokėdavo išnaudoti savo komandos draugų stipriąsias puses.

Kaip mus keičia istorinių asmenybių sudievinimas, atgamtiškų savybių ir visų nuopelnų priskyrimas jiems?



## Kaip primesta nuomonė pakeičia mūsų veiksmus?

Kai turime norą, galvojame, kaip jį pasiekti. Pvz., dabar noriu įgyvendinti idėją. Man reikia padaryti tą, man reikia padaryti aną. Dažniausiai mūsų veiksmai apsiriboja mūsų pačių rėmuose: norime patys būti savo gyvenimo superherojai, kurie vieni išgelbsti visą pasaulį - aplinka verčia mus dažnai užimti tokią poziciją. Tiesa, yra ir išimčių. Kai sugalvojame šauniai praleisti vasarą, pvz., išvažiuoti į žygį, dažniausiai ieškome bendraminčių, šaunios draugų kompanijos (komandos). „Įjungiamo“ mąstymą *visi už vieną, vienas už visus*. Jeigu atsiranda kritinė masė bendraminčių, tikslas pasiekiamas.

Mąstymo praplėtimas nuo *aš pats* iki *kartu mes galime daugiau* duoda stebuklingų rezultatų.

## Vadovų galvos skausmas

Prieš daugelį metų su kolegomis įsteigę organizaciją „Jaunimo verslo klubas“, turėjome puikią progą palyginti valdybos nario atsakomybę su organizacijos vadovo atsakomybe. Ruošėmės jaunimo organizacijų mugei. Ilgai aptarinėjome, ką ir kaip darysime, ruošėmės, atlikome pasidalintus darbus. Kaip visada būna, kai kurie neatliko savo darbų iki galo, taip pat ir neplanuotų darbų atsirado. Bet! Jau vėlu... Ir ką darome? Visi keliaujame namo. Tuo tarpu organizacijos vadovas vienas baigia darbus - nuo plakato piešimo iki lankstinukų karpymo. Vadovas atsakingas už viską: nuo mažų smulkmenų iki didžiausių netikėtumų, skiria laiką nebaigtiems darbams ir problemoms spręsti.

Galima tai priimti kaip duotybę: visada taip būna, tai normalu, nieko nepadarysi.

Bet ar tikrai nėra kitos galimybės? Geresnio sprendimo? Veiksma, duodančio daugiau naudos?

Galiu drąsiai teigti - yra! Laiką, kurį skiriame problemoms ir netikėtumams spręsti, geriau skirti ne pasekmėms užglaistyti, o priežastims pašalinti. Būtent – priežastims pašalinti.

Kokios gi tos priežastys? Dar įdomiau - kokie sprendimai?

Svajonių komanda – štai sprendimas. Laikas, skirtas svajonių komandos subūrimui ir kūrimui, atsiperka 100 kartų labiau, nei skirtas pasekmėms užglaistyti.

## Kokia svajonių komanda?

Kiekvienam teko matyti skrendančias žąsis: jos skrenda „paguldytos“ V raidės forma. Moksliniai tyrinėjimai įrodė, jog oro srautas, kurį sukuria kiekvieno paukščio sparnų judesiai, kilsteli už jo esantį kitą paukštį. Skrisdamos būtent tokia forma, žąsys sutaupo 71 proc. energijos, lyginant su tuo, jei skristų kiekviena savarankiškai. Taip pat ir žmonių komanda – pasiekti norimų rezultatų bendromis jėgomis žymiai lengviau, nei daryti tai savarankiškai.

Be to, kai vedlys, skrendantis pačiame priekyje ir gaunantis didžiausią pasipriešinimą, pavargsta, jis keliauja į būrio galą, o jį keičia iškart už jo skrendantis paukštis. Gale skrendančios žąsys gauna mažiausią pasipriešinimą, ilsisi ir atgauna jėgas. Tuo pačiu jos skleidžia garsą, taip palaikydamos skrendančias priekyje. Kas nutinka, jeigu viena iš žąsų nebegali skristi? Iš būrio kartu su silpnuoju nariu pasitraukia dar dvi žąsys.

Tol, kol silpnasis paukštis nepasveiks ar nenumirs, jos lieka su juo, o kai jau gali skristi, prisijungia prie kito būrio.

Šie paukščiai puikiai panaudoja komandos privalumus: pavieniui joms tokį kelią įveikti būtų tikrai žymiai sunkiau, o gal ir neįmanoma.

## **Sudedamosios svajonių komandos dalys**

Svajonių komanda įgyvendina visai komandai svarbias iniciatyvas. Kas tai - „svarbios iniciatyvos“? Žąsimis svarbu nukeliauti į galutinį skridimo tašką. Visoms iki vienos svarbu pasiekti rezultatą. Taip ir svajonių komandai – išsikeltas tikslas turi būti svarbus. Labai svarbus. Visai komandai ir kiekvienam.

### **Pasitiki vieni kitais**

Kaip skristų žąsys, jei priekyje skrendantis jų vedlys bijotų užleisti iniciatyvą kitiems? Kaip skristų, jeigu jis pats be jokio poilsio bandytų tempti komandą? Ar įmanoma laimėti, kai nepasitiki komandos treneriu? Pasitikėjimas vieniems kitais svajonių komandoje būtinas.

### **Vienija žmonės, kurie nori tobulėti ir augti**

Darbo pradžioje žmonės dažniausiai moka mažiau, nei darbo pabaigoje. Pabrėžtina, kad per tas pačias situacijas skirtingi žmonės išmoka skirtingai. Svajonių komanda vienija žmones, kurie nori išmokyti, moka tobulėti ir tobulėja.

## **Svarbiausia - nuolatinis tobulėjimas**

Didžioji suvokimo apie darbą komandoje, ypač - svajonių komandoje, dalis yra atėjusi iš sporto. Būtent sporte geriausiai atsispindi pasiekimai ir pergalės, investuojami didžiuliai pinigai rezultatui pasiekti. Yra viena svarbi ypatybė – svajonių komanda tik 1/3 laiko skiria darbui, o 2/3 treniravimuisi: tiek individualiam tobulėjimui, tiek komandiniam.

Anksčiau didžiausiu įmonių turtu buvo laikomi patentai, įrenginiai, gamyklos. Labai greitai besikeičiančiame pasaulyje dabar didžiausias organizacijų turtas – žmonės.

## **Kokių žmonių ieškoti svajonių komandai?**

Iš atsitiktinai surinktų žmonių svajonių komandos nepadarysi. Arba - labai labai labai sunkiai.

Svajonių komandos narys nebūtinai turi būti draugas ar pažįstamas. Jeigu renkiesi tik iš žmonių, kuriuos

pažįsti, prarandi didžiąją talentų, kurių iki šiol nepažįsti, dalį.

Kokių žmonių reikia idėjai įgyvendinti? Tokių, kurie padeda greičiau judėti. Žmonių, kurie tiki idėja, kuriuos ši idėja "užveda". Vienaame projekte turėjau galimybę rinktis iš 2 žmonių: pirmasis turėjo daugiau patirties, buvo kompetetingesnis profesionalas, geriau suprato visą verslo esmę; antrasis turėjo mažiau patirties ir kompetencijos, buvo ne tokio aukšto profesionalumo lygio, tačiau turėjo vieną svarbų dalyką, kurio neturėjo pirmasis - tikėjimą. Pirmasis sakė, kad *įdomu, galbūt galima pabandyti, nežinau, ar pavyks, galėsiu skirti tam laiko ir pažiūrėsim, kaip seksis, jeigu viskas gerai, išitrauksiu labiau*. Antrasis tepasakė *darom, super idėja*. Kai jis kitiems žmonėms pasakojo apie šį sumanymą, jo akys žibėjo.

Kompetencijos yra svarbu. Puiku, jeigu žmogus jas turi, ir idėja tiki. Kompetencijos leis sutaupyti daug laiko, mažiau klysti, daryti greičiau ir efektyviau. Tačiau atsidavimas ir tikėjimas yra daug svarbesnis. Žmogus, kuris turi aukšto lygio kompetencijas ir mažai tikėjimo, negalės jų panaudoti visu pajėgumu, jam prireiks itin daug energijos ir dėmesio. Todėl svarbiausias kriterijus atsirenkant komandos narius yra tikėjimas idėja.

## Kitos svarbios savybės

### Komandos nariai turi papildyti

Kuo platesnį plotą komandos nariai gali "padengti" (pagal kompetencijas, veikimo būdą, mąstymo tipą), tuo greičiau judama idėjos įgyvendinimo keliu.

### Padedą panaudoti stipriąsias puses

Kai žinome, kokios stipriosios pusės, ką mokame, svarbu turėti žmogų, kuris padeda panaudoti mūsų stipriąsias puses. Pvz., sporte greitam lenktynininkui reikia geros mechanikų komandos; geram metikui krepšinio komandoje reikia kitų žaidėjų ir trenerio, kurie jam padeda panaudoti stipriąsias puses.

Įgyvendinant verslo idėją labai svarbu turėti žmonių, kurie padeda maksimaliai jas panaudoti, taip pat svarbu pačiam mokėti aptikti ir panaudoti kitų žmonių stipriąsias puses.

### Ar patinka, tai ką darai?

Dar vienas svarbus kriterijus atsirenkant komandos narius - ar žmogui patinka tai, ką jis ruošiasi daryti?

Judėti į priekį pavyks daug greičiau ir geriau, jeigu patiks ir pati kelionė. Kai žmogui patinka tai, ką jis daro, jis neatidėlioja, o daro iš karto. Tuomet nuovargis ir suklopimai yra lengviau įveikiamos kliūtys. Rinkime į komandą žmones, kuriems patinka tai, ką jie daro, nes vien tik dėl rezultato daryti yra sunku.

### Sudėtingos situacijos

Įgyvendinant verslo idėją teks susidurti su sudėtingomis situacijomis. Pasidomėkite, kaip žmonės tokiais atvejais reaguoja: ar deda pastangas spręsti klausimą, ar pasiduoda? Komandoje turi būti žmonių, kurie moka sudėtingomis akimirkomis prisiimti atsakomybę ir spręsti susidariusią situaciją.

## **Pinigai ir mokėjimas susitarti**

Vienas iš svarbių kriterijų - svajonių komandos moka dalintis uždirbtus pinigus. Kaip sakoma, susitarkime sausumoje, kaip plauksime valtyje, t. y. sąlygas apsitarkime išanksto. Tiesa, labai sunku, o gal ir neįmanoma iš anksto apsibrėžti visų žaidimo taisyklių, todėl svarbu atsiradus nesusipratimams juos įvardinti ir aptarti - klaidinga atidėti tai vėlesniam laikui.

## **Teigiamas požiūris žmones**

Vieni žmonėse mato tai, kuo jie blogi, kiti - jų stipriąsias puses. Svajonių komandos nariai puikiai moka įžvelgti kitų teigiamas savybes, o matydami silpnąsias, esant reikalui, ieško būdų jas papildyti; jie teigiamai vertina kitus narius ir pasitiki jais.

## **Entuziazmas**

Tai gebėjimas greitai "užsidegti" idėja. Entuziastingi žmonės moka įkvėpti save, o dar svarbiau – kitus. Entuziazmas yra užkrečiamas, būtent todėl svarbu tokius žmones suburti: jie užkrėstų vieni kitus. Dvasiškai pakylėta komanda – svajonių komanda.

## **Noras tobulėti**

Svajonių komandos nariams įdomu tobulėti: jie domisi savo tema ar net visiškai kita sritimi, nuolat klausinėja, yra smalsūs.

## **Nori ir gauna**

Žmonės, kurie užsigeidžia ir gauna tai, ko nori, yra labai vertingi. Jie turi daug svarbių savybių: atkaklumas, lankstumas, užsispyrimas. Dažniausiai tokie žmonės aiškiai žino, ko nori, puikiai įsivaizduoja galutinį rezultatą, moka įžvelgti galimybes savo norui pasiekti. Svarbu išmokti: nori – gauk.

## **Nepatenkinti esama situacija**

Nepasitenkinimas yra didelis vidinės energijos resursas. Svarbu, kad ši energija būtų nukreipta ne "bambėjimui", o sprendimams ir galimybėms. Būti patenkintam savo gyvenimu ir nepasitenkinimas esama situacija, atrodo, yra nesuderinama, bet iš tiesų tik papildo vienas kitą. Patenkintas savo gyvenimu rodo, kad moka gauti tai, ko nori; o nepasitenkinimas yra galingas kuras ateities pokyčiams.

## Stiprus vidinis pasitikėjimas

Svajonių komandos dažnai įgyvendinimui pasirenka neįmanomus dalykus. Tuomet aplinka puola įrodinėti, kad tai – neįmanoma. Norint pasiekti užsibrėžto tikslo, svarbu tikėti savimi, tikėti svajonių komanda, tikėti užsibrėžtu tikslu. Vidinis pasitikėjimas savimi ir komanda dažnai nulemia galutinį rezultatą.

## Mokėjimas bendrauti su žmonėmis

Visi sutinkame, kad tai – svarbu. Tačiau ką reiškia mokėti bendrauti su žmonėmis? Suprasti kitus, mokėti aiškiai pasakyti, mokėti užjausti, džiaugtis, palaikyti, pagirti. Norint mokėti bendrauti su žmonėmis reikia drąsos, noro, pastangų tobulėjimui šioje plačioje srityje.

## Žmonių vertybės

Komandos nariai turi būti kuo skirtingesni pagal kompetencijas ir kuo panašesni pagal vertybes. Kuo vertybės panašesnės, tuo geriau sekasi dirbti kartu. Neturėtų būti priešingų vertybių: jeigu vieniems labai svarbu laisvas darbo grafikas, o kitiems - totali kontrolė, sunkiai seksis suderinti darbą kartu. Todėl rinkitės žmones su kuo panašesnėmis vertybėmis (galimų vertybių sąrašas priede Nr. 3). Vertybės turi būti kuo panašesnės, bet kai kas skirtingo – būtina.

## Skirtingi žmonės - privalumas

Dažnai papuolame į savotiškus spąstus: mums patinka žmonės, kurie mąsto panašiai kaip mes, norime bendrauti su protingais žmonėmis. O kas yra protingas žmogus? Tas, kuris mąsto taip, kaip mes. Puikiai tai iliustruoja žodis bendraminėčiai, sudarytas iš *bendra* ir *mintys*, t.y. tas, kuris mąsto taip pat, kaip mes. Todėl dažniausiai žmonės pasirenka panašius į save, tuos, kurie gali ne papildyti, o juos pakeisti, panašaus profilio žmones. Todėl svarbu pasirinkti “kitokius” pagal tam tikrus kriterijus, papildančius žmones.

## Skirtingos kompetencijos

Reikia apsibrėžti, kokių kompetencijų reikės įgyvendinant pasirinktą idėją. Tam tikrą kompetencijų bloką vienas konkretus žmogus retai turi: jeigu puikus programuotojas, tai nekoks dizaineris, ir atvirkščiai. Jeigu žmogus yra geras idėjų generatorius, tai dažniausiai silpnas įgyvendintojas, mat, idėjų generavimui reikalingas platus mąstymas, o įgyvendinimui - gebėjimas matyti mažas, smulkias detales. Pvz., boksuojuantis

veikia tam tikri raumenys, kuriuos treniruojant įgaunama daugiau jėgos, tačiau prarandamas greitis. Labai retai pavyksta rasti žmonių, kurie puikiai, aukštu lygiu daro ir vieną, ir kitą, tačiau jų vienetai. Todėl verta rinktis žmones, kurie papildo mus, padaro tai, ko nemokame.

Pagalvokite, kokios yra jūsų silpnosios pusės ir kaip jus galima papildyti? Galbūt kažko nemokate, galbūt kažko nemėgstate daryti, galbūt kažko nepavyksta padaryti? Komandos nariai kaip tik ir turi papildyti vieni kitus. Priede Nr. 2 pateiktas galimų kompetencijų sąrašas padės nustatyti, kokių kompetencijų reikės įgyvendinant jūsų verslo idėją: kokias jau turite, o kokių žmonių (su kokiomis kompetencijomis) reikės ieškoti.

## **Kaip aptikti tokius žmones?**

Visiems pasakokite apie savo idėją, kalbėkite su žmonėmis. Kaip žinia, pasakojimas padeda vystyti idėją, aptikti, kas žmonėms svarbu, kokie idėjos elementai aktualiausi, kurie įdomiausi; kokie žodžiai geriausiai perteikia idėjos esmę. Kalbėjimasis padeda aptikti pavyzdžius, kurie aiškiai parodo naudą, sužinoti apie galimus konkurentus ar kažką panašaus jau darančius.

Stebėkite, kaip žmonės elgiasi, ne tik ką kalba - mūsų poelgiai daugiau pasako už mūsų žodžius.

Ieškokite žmonių, kurie turi daug klausimų apie jūsų idėją. Ieškokite žmonių, kurie noriai klausosi. Ieškokite žmonių, kurie gali prisidėti prie jūsų ir linę kartu rizikuoti.

Taip pat pagalvokite apie geriausius atskirų sričių specialistus - jiems gali būti įdomi jūsų veikla, idėja, o gal ir jūs pats. Suraskite geriausius tose srityse, kurios aktualios įgyvendinant jūsų idėją. Tokius žmones ypač traukia nuotykiškai, įdomios idėjos ir veiklūs žmonės. Paieškokite būdų, kaip juos sudominti ir įtraukti įgyvendinant idėją - galtik patarėjais, o galbūt panorės prisidėti prie tam tikrų idėjos įgyvendinimo etapų. Yra šauni ir labai teisinga frazė: *nežaisdamas žaidimo, negali jo laimėti*.

## **Kodėl būtent komanda verslo idėjos įgyvendinimui?**

Žmogus yra ribotas, nemoka ir negali visko atlikti puikiai pats vienas. Pasaulyje labai mažai žmonių, kurie viską daro idealiai. Seth Godin teigia, kad vertei sukurti ir jai parduoti reikalingi du visiškai skirtingi žmonių tipai. Pasak jo, vienu darbas - sukurti karvę, o kitų - tą karvę melžti. Reikia pripažinti - komanda padaro daugiau, nei vienas žmogus. Įtraukdami kitus žmones, galime nuveikti daugiau ir imtis platesnio masto, įdomesnės bei sudėtingesnės veiklos.

Kodėl įgyvendinti verslo idėją su komanda yra efektyviau ir naudingiau?

Plačiau matoma

Yra toks posakis: tam, kad pamatytum visą namą, reikia mažiausiai 3 žmonių. Jei žmonės 2, lieka neįžvelgiamų kampų, o 3 žmonės mato pasaulį plačiau.

## **Motyvacija ir palaikymas**

Skirtingų žmonių motyvacija įgyvendinant idėją skirtinguose etapuose yra skirtinga. Vieni labiausiai motyvuoti pradžioje, o prasidėjus procesui motyvacija slopsta; kiti išitraukia tik pamatę kažkokius rezultatus, tretį efektyviausiai dirba, kai užklumpa sunkumai. Pvz., dviračių sporto komandinėse rungtyse kiekvienas komandos narys turi savo funkcijas: vieni yra sprinteriai, kad nuvargintų varžovus, kiti – maratonininkai, tretį rodo geriausius rezultatus važiuodami į kalną ir pan.

## **Kompetencijos**

Sakoma, kad grandinė tiek stipri, kiek stipri silpniausia jos grandis. Jeigu idėjos įgyvendinimui reikalingos 3 pagrindinės kompetencijos, tai idėjos įgyvendinimas bus tiek geras, kiek silpniausia jos dalis. Pvz., organizuojant parodą reikės idėjos ir koncepcijos, sugalvoti, kuo ji bus įdomi ir naudinga, reikės organizacinių gebėjimų, surasti vietą, sutarti su partneriais, reikės pritraukti lankytojų į parodą, t.y. viešinti renginį. Paroda bus tiek pavykusi, kiek silpniausioji (šiuo atveju - svarbiausioji) parodos dalis. Ne vidurkis, ne tiek, kiek pavyko geriausioji, o tiek, kiek silpniausiojidalis.

# Kokios savybės padeda įgyvendinti verslo idėjas, kokios trukdo?

## Galimybių matymas

Galimybių kiekis yra didžiulis, nors kai kurie vietoj jų mato vien tik pasiteisinimus, net stebina, kiek jie randa galimybių pasiteisinti. Jeigu bent dalį pasiteisinimams skirtos energijos jie nukreiptų į galimybių aptikimą, įgyvendinti verslo idėją būtų daug lengviau. Mokykitės atsisakyti pasiteisinimų. Nesakykite, kodėl to neįmanoma atlikti, klauskite, kaip tai atlikti.

## Koncentracija ir prioritetai

Mokėjimas susikoncentruoti ties svarbiausiais dalykais duoda didžiausią rezultatų grąžą. Pagal italų mokslininko Pareto atrastą ir jo vardu pavadintą dėsnį pasaulyje galioja 80/20 principas: 80 proc. pasaulio pinigų priklauso 20 proc. pasaulio gyventojų; 80 proc. pasaulio gyventojų gyvena 20 proc. miestų; 80 proc. klientų atneša 20 proc. pajamų, o likę 20 proc. klientų atneša 80 proc. pajamų; 20 proc. darbų sukuria 80 proc. rezultato. Vadovaujantis Pareto dėsniu, svarbu aptikti 20 proc. didžiausią grąžą duodančių darbų ir skirti jiems kuo daugiau dėmesio.

## Geriausias momentas veikti - dabar

Žmonės linkę atidėlioti: vieni sako, kad pradės pirmadienį, kiti pradėsią verslą kitais metais, treči siūlo daryti kažką kažkada... Svarbių darbų atidėliojimas *kažkada* nuveda į *niekur*. Laukimas ir atidėliojimas – didžiausi idėjų įgyvendinimo priešai.

## Mokėjimas įtraukti žmones

Manai, kad pats padarysi geriau? O gal manai, kad pačiam padaryti yra tiesiog greičiau ir paprasčiau? Gal manai, kad kitas žmogus niekada taip gerai nepadarys, kaip tu pats? Jeigu taip galvoji, tai turi labai blogus komandos narius (kas juos atrinko?) arba nemoki įtraukti žmonių. Svarbu mokytis įtraukti kitus bei burti aplink save stiprius žmones.



## Mokėjimas panaudoti kitų stipriąsias puses

Dažnai sutinkame žmonių, kurie mato kitų silpnąsias puses: kas nemoka kalbėti, kas nemoka elgtis su pinigais, kas nemoka rašyti, kas nemoka dar ko nors. Deja, žymiai mažiau žmonių moka aptikti kituose stipriąsias puses, tuo labiau - padėti kitiems jas aptikti bei taip padėti jiems realizuoti save.

## Požiūris į pinigus

Pinigai – nei gėris, nei blogis. Pinigai yra tiesiog įrankis. Nors šią frazę vis dažniau galima išgirsti, tačiau elgsena ir suvokimo lygmeniu ji kol kas dar silpna. Daugelis bijo pinigų. Ne visi, tačiau labai daug. Paprastas eksperimentas: padarėte ką nors vertingo draugams ir buvote paklausti, kokia jūsų kaina už tą darbą. Kaip jautėtės sakydami konkrečią sumą? Dauguma jaunų žmonių sakė, kad nejaukiai, teigė, kad nereikia pinigų, kad draugai savo ruožtu irgi kuo nors naudingą atsilygins, o pinigų sumą vengė nurodyti arba įvardindavo mažesnę.

*Pinigai* yra lyg antonimas *draugiškumui*. O kokie dar žodžiai priešingi žodžiui *draugiškumas*? Darant lingvistinę žodžio *pinigai* analizę, aptinkama jų padėtis greta tokių žodžių kaip blogis, priešai, ilgą laiką buvo ir karas, vagys ir pan. Todėl ir bijoma pinigų. Verslininko, daug pinigų turinčio žmogaus įvaizdis visuomenėje yra neigiamas. Nė vienas nenori būti neigiamai vertinamas, nė vienas nenori tapti blogu, todėl dažnai priešinamės sėkmingam verslo idėjos įgyvendinimui. Susiduriame su daugeliu vidinių konfliktų ir pasipriešinimų vien todėl, kad vertiname pinigus kaip blogio elementą.

Tai galėjo susiformuoti istoriškai: didžioji Europos gyventojų dalis yra kilę iš baudžiauninkų, tik maža dalis iš bajorijos, kuri buvo blogis, iki šiol keliantis asociacijas su pinigais - galbūt dėl tokio psichologinio perkėlimo pinigams buvo priskirta blogio etiketė.

Sovietų Sąjungos laikotarpis taip pat prisidėjo - tada buvo formuojama nuostata, jog pinigai yra blogis, pvz., *ne piniguose laimė* (suprask, kad juose slypi bėdos), kapitalistai yra blogis, didžiausi žmonių išnaudotojai, o spekuliantai apskritai velnio vardo verti. 50 metų tokio formavimo - daug. Dar ir dabar daugeliui *spekulantas* skamba neigiamai.

## Partnerystės galimybės

Įgyvendinant verslo idėjas labai svarbu turėti partnerius, kurie prisiima atsakomybę už tam tikrus etapus ar sritis. Nuo pat pradžios padaryti viską puikiai labai sunku, tad tam tikras spragas galima užpildyti būtent partneryste. Pvz., nemokate prekiauti - atiduokite tai rinkoje esantiems partneriams. Norite organizuoti turistines keliones - suraskite jau turinčius potencialių klientų, apsiimančius tvarkyti visas kitas sritis. Skirkite visą dėmesį tam, kas jums patiems yra įdomiausia ir kas yra jūsų verslo idėjos pagrindas.

Vėliau, kai idėja bus galutinai išvystyta, jos įgyvendinimas aiškus, išspręsti svarbiausi klausimai, galėsite patys pradėti vykdyti tam tikras verslo dalis.

Ieškokite, kam iš verslo pasaulio yra aktuali jūsų idėja, į kieno verslą galite įsitraukti.

## Priedas Nr. 1

### 40 frazių, minčių ir sprendimų, kurie nužudo net geriausias idėjas

Jeigu girdi iš aplinkinių ir pastebi, kad pats mažtai šia linkme, žinok - žudai idėją, net nepatikrines jos! Šios frazės demotyvuoja ir slopina entuziazmą. Šios frazės gali būti naudingos, kai yra tvirta ir subrendusi idėja, tačiau atneša daug žalos idėjos gimimo stadijoje.

#### 40 frazių, trukdančių sugalvoti gerą idėją

Šis atvejis kitoks  
Mes jau tai bandėme  
Tai bus labai brangu  
Tai ne mano pareiga  
Mes neturime laiko  
Mums trūksta palaikymo  
Tiek mes nepadarysime  
Pas mus yra kitaip, čia visiškai kita situacija  
Kai kiti sužinos, numirs iš juoko  
Mes negalime to daryti  
Leiskite grįžti prie realybės  
Tai ne mūsų problema  
Man nepatinka ši idėja  
Nenoriu sakyti, kad jūs klystate, bet...  
Jūs dvejais metais lenkiate laiką  
Dabar netinkamas metas  
Tam reikia daug pinigų  
Aš pažiūrėsiu, kaip jūs tai padarysite  
Gera idėja, bet neįgyvendinama  
Tai dar reikia apmąstyti  
Mes būsime pajuokos objektu  
Vėl? Tik ne tai.

Mes anksčiau be šito apsiėjome?  
Niekas niekada to nebandė daryti?  
Atidėkime šį sumanymą vėlesniam laikui  
Suformuokime darbo grupę  
Mūsų atvejis kitoks  
Be ryšio  
Nesąmonė  
Rytas už vakarą protingesnis  
To daryti negalima  
Permainos atneš daug problemų  
Tai neatsipirks  
Tai neįmanoma  
Pažįstu žmogų, kuriam tai nepasisekė  
Kas nors kitas bandė tai daryti?  
Nusileisk ant žemės  
Veikia – nelįsk  
Svajoti nedraudžiama  
Labai daug darbo – nėra laiko

Kaupkite frazes, kurios trukdo sugalvoti gerą idėją. Svarbu jas aptikti ir „nuginkluoti“.

## **Priedas Nr. 2**

### **Kompetencijų sąrašas**

Kompetencijos, kurios gali būti reikalingos idėjai įgyvendinti

#### **Informacijos rinkimas**

Aktualios informacijos ieškojimas ir kaupimas iš rašytinių šaltinių, interviu, stebėjimo ar dalyvavimo. Platus konsultavimasis bei situacijų matymas iš įvairių perspektyvų.

#### **Analizavimas**

Informacijos suskaidymas į smulkesnias dalis nuodugniai analizei, detalių egzaminavimas, prielaidų darymas, panašumų ir skirtumų palyginimas, logikos panaudojimas, atskiriant tinkamą nuo netinkamo.

#### **Sudarymas**

Smulkių informacijos vienetų kombinavimas kartu, struktūros atradimas bei išvadų darymas iš daugybės informacijos.

#### **Pardavimas**

Mokėjimas įsigilinti į žmonių poreikius, įveikti prieštaravimus ir parodyti vertę bei paskatinti priimti sprendimą.

#### **Darbas su socialiniais tinklais**

Bendravimas socialiniuose tinkluose, mokėjimas sudominti žmones, pateikti informaciją įdomiai ir patraukliai.

#### **Susirinkimų moderavimas**

Mokėjimas greitai ir efektyviai aptarti esamas situacijas, paskatinti žmones priimti sprendimus bei mokėjimas efektyviai išnaudoti susirinkimo laiką.

#### **Idėjos vystymas**

Mokėjimas aptikti galimybes, suprasti problemos esmę, pasirinktos tikslinės auditorijos poreikius ir pagal tai modifikuoti esamą idėją ar jos elementus.

## **Organizavimas**

Sisteminio veiksmų plano sudarymas, siekiant tikslo ar užduoties įvykdymo. Įtraukiamas prioretizavimas, planavimas, koordinavimas ir veiklos priežiūra.

## **Problemų sprendimas**

Probleminių situacijų analizavimas, vertingų duomenų ieškojimas, galimų prižasčių ir alternatyvių sprendimo variantų analizavimas, ieškant geriausio sprendimo.

## **Įvertinimas**

Kokybės, išteklių bei įvykdymo galimybių įvertinimas, nustatymas pagal turimas įgyvendinimo sąlygas. Rekomendacijų formulavimas atsižvelgiant į įvertinimo rezultatus.

## **Sprendimų priėmimas**

Pasiryžimas priimti sprendimus ir veikti po visų faktų bei alternatyvų įvertinimo. Galimų sprendimo pasekmių analizavimas.

## **Planavimas**

Veiklų, projektų, produkcijos ar sistemų planavimas. Skirtingų darbo fazių planavimas, siekiant nustatytų tikslų.

## **Racionalizavimas (optimizavimas)**

Paslaugų, produkcijos ar planavimo procesų efektyvumo didinimas.

## **Strateginis mąstymas**

Ilgalaikės vizijos vystymas po plataus spektro galimybių ir pasirinkimų įvertinimo.

## **Mokėjimas skaičiuoti**

Gebėjimas analizuoti, apdoroti ir pristatyti skaitinę informaciją, duomenis ir formules.

## **Rizikos valdymas**

Pasiryžimas prisiimti pasvertą riziką siekiant naudos. Atsižvelgimas į visas galimybes tam, kad būtų sumažintos nepalankios sprendimų ar situacijų aplinkybės.

## **Motyvacijavimas**

Kitų įkvėpimas ir energizavimas tam, ką jie daro. Individų ir grupių mobilizavimas imtis veiklos. Pasiekimų skatinimas suteikiant individams troškimą tam išnaudoti visą savo pajėgumą.

## **Emocinis supratimas**

Išreikšti, atpažinti, pajusti ir pripažinti skirtingų emocijų spektrą savyje bei aplinkiniuose. Domėjimasis kitų nuomone bei skirtingų poreikių ar požiūrių pripažinimas.

## **Kontaktų tinklas**

Gebėjimas sukurti naujus, pozityvius bei naudingus santykius su įvairiais žmonėmis. Nuolatinis egzistuojančių santykių palaikymas nededant labai daug pastangų.

## **Bendradarbiavimas**

Gebėjimas dirbti su kitais siekiant bendro tikslo, diplomatiškumo ir lankstumo demonstravimas, kai yra konfliktinių nuomonių. Kitų žmonių veiklos palaikymas, kad jie pasiektų kuo geresnių rezultatų.

## **Lyderiavimas**

Gebėjimas išvystyti individų grupę į efektyvią komandą suteikiant aišką krypties jausmą, pasitelkiant išteklius ir uždegti žmones prisiimti užduotis bei pasiekti tikslus.

## **Konfliktų valdymas**

Komunikacijos tarp žmonių, grupių bei organizacijų pagerinimas, konfliktų sprendimas, skirtingų nuomonių suderinimas. Esant reikalui gebėjimas išsiaiškinti sudėtingus aspektus ir atremti kitų žmonių nuomones, mintis ir požiūrį.

## **Įtikinimas ir įtakos darymas**

Savo požiūrio išreiškimas pasitikint savimi, tvirtai ir įsitikinus. Daroma įtaka kitų žmonių požiūriui ir nuomonėms ar keitimas siekiant pasiūlymų ar planų susitarimo.

## **Derybos**

Gebėjimas pasiekti veiksmingų susitarimų užtikrinant maksimalią naudą abiem šalims. Visų suinteresuotų paramos ir pritarimo laimėjimas.

## **Konsultavimas**

Kompetencijos panaudojimas problemų nustatymui, poreikių įvertinimui bei sprendimų pasiūlymas ar sukūrimas. Kompetencijos naudojimas palengvinant individams ar organizacijoms pasiekti optimalius rezultatus.

## **Žodinė prezentacija**

Efektyvus pasakymas susitikimuose ar individualiuose pokalbiuose aiškiu, sklandžiu, tikslu būdu bei iš esmės, tuo patraukiant auditorijos dėmesį.

## **Rašytinė komunikacija**

Išreiškiant idėjas ir perduodant informaciją rašytiniu būdu, aiškiai, glaustai ir taip, kad ji būtų lengvai perprantama gavusiojo.

## **Delegavimas/įgalinimas**

Efektyvus atsakomybės delegavimas, su tinkamu autoritetu, kad kiti tinkamai įvykdytų užduotis, leidžiant jiems treniruotis ir vystyti iniciatyvą bei įgūdžius.

### **Kitų vystymas**

Kitų motyvavimas siekiant pagerinti sugebėjimus, suteikiant jiems veiklos grįžtamąjį ryšį, konsultuojant, patariant ir kuriant tinkamas tobulėjimo galimybes.

### **Klausymasis**

Gebėjimas pagauti svarbią akivaizdžią bei numanomą informaciją žodinėje komunikacijoje. Įgūdžiai naudoti klausinėjimą, pripažinimą bei kitas nežodines išraiškas demonstruojant aktyvų elgesį.

### **Politinis įsisąmoninimas**

Gebėjimas suprasti ir naudoti asmenybės jėgą, santykius ir kultūrą įgyvendinančius dalykus. Nuovokos turėjimas, kaip sprendimai ir veiklos daro įtaką kitiems.

### **Kūrybiškumas**

Kūrimas, atradimas bei naujų bei vaizdingų idėjų sivaizdavimas. Naujų sąsajų ieškojimas naudojant seną informaciją. Gebėjimas generuoti naujas ir vertingas sąvokas iš besiskiriančių problemų.

### **Intuicija**

Pasitikėjimas intuicija. Gebėjimas atrasti struktūrą ir sąsajas tarp situacijų, kurios nebūtinai akivaizdžiai ir aiškiai numato ateities rezultatus.

### **Improvizacija**

Sklandžiai veikti besikeičiančiuose poreikiuose ar aplinkybėse, be išankstinio pasirengimo naudojant prieinamą informaciją, įgūdžius bei duomenis.

### **Vizijos numatymas**

Gebėjimas sukurti ir skleisti protingą ir esminį ateities vaizdą, naudojant sveiką protą ir darant abstrakčius minties šuolius.

### **Iniciatyva**

Galimybių ieškojimas darant įtaką įvykiams, skatinantiems veiksmą. Asmeninis startas nelaukiant, kol kiti pradės veikti.

### **Lankstumas**

Būti prisitaikančiu ir sugebėti valdyti įvairias situacijas bei poreikius, požiūrio adaptavimas keičiantis situacijos reikalavimams.



## Priedas Nr. 3

### Mitlon Rokeach vertybių sąrašas

<sup>2</sup>Galimų vertybių sąrašas pagal Milton Rokeach vertybių apžvalgą

#### GALUTINĖS VERTYBĖS

Patogus (sėkmingas) gyvenimas

Pasiektas tikslas (ilgalaikis)

Ramybė (be kovų ir konfliktų)

Grožis (gamtos ir meno)

Lygybė (brolybė, vienodos galimybės visiems)

Šeimos saugumas (rūpinimasis mylimais žmonėmis)

Laisvė (nepriklausomybė, pasirinkimo laisvė)

Laimė (pasitenkinimas)

Vidinė harmonija (be vidinių konfliktų)

Malonumas (malonus, nerūpestingas gyvenimas)

Išsigelbėjimas (išgelbėtas, atradęs amžiną gyvenimą)

Socialinis pripažinimas (pagarba, susižavėjimas)

Tikra draugystė (artimas bendravimas)

---

<sup>2</sup>Milton Rokeach sukūrė vadinamąją Rokeacho vertybių apžvalgą RVA (M. Rokeach, 1973). RVA sudaro dvi grupės, kurių kiekviena turi 18 vertybių. Viena grupė vadinama galutinėmis vertybėmis, kurios atspindi pageidautiną galutinę egzistavimo būseną, tai tikslai, kuriuos žmogus per savo gyvenimą norėtų įgyvendinti. Kita grupė vadinama tarpinėmis vertybėmis, atspindinčiomis pageidautiną elgesio būdą arba priemones, kuriomis siekiama pasiekti aukščiausių vertybių. Šaltinis: Adaptuota pagal leidinį: M. Rokeach. The Nature of Human Values.– New York: The Free J Press, 1973. [Organizacijos elgsena](#)

## TARPINĖS VERTYBĖS

Ambicingas (darbštus, siekiantis karjeros)

Gabus (kompetentingas, veiksmingas)

Linksmas (džiugus, nerūpestingas)

Švarus (tvarkingas)

Drąsus (kovojančias už savo įsitikinimus)

Naudingas (dirbantis kitų gerovei)

Sąžiningas (nuoširdus, teisingas)

Turintis vaizduotę (drąsus, kūrybingas)

Logiškas (nuoseklus, racionalus)

Mylintis (švelnus, meilus)

Paklusnus (drausmingas, pagarbus)

Mandagus (paslaugus, gerų manierų)

Atsakingas (patikimas)