

LEIDYKLOS VADOVO ASMENYBĖS VAIDMUO ŠIANDIENOS LIETUVOS KNYGŲ LEIDYBOJE

Rūta Andriukaitytė | Vilniaus universiteto Knygotyros ir
dokumentotyros institutas
Universiteto g. 3, LT-01513 Vilnius, Lietuva
El. paštas: rut.andriukaityte@gmail.com

Straipsnyje analizuojama leidėjo asmenybė. Tiriamos leidėjo asmenybės bruožų sąsajos su verslininkų bei kultūros žmonių, svarstoma, kokį vaidmenį leidyklos vadovas atlieka savo leidykloje ir kiek įtakos turi joje priimamiems sprendimams, išskiriama, kokiais asmenybės bruožais pasižymi sėkmingai dirbantys Lietuvos leidėjai. Tam buvo atliktas empirinis tyrimas: interviu būdu apklausti keturi skirtingų Lietuvos leidyklų vadovai. Tyrimo rezultatai patvirtino, kad vadovo vaidmeniui leidykloje įtakos turi tokie veiksniai kaip leidžiamos literatūros pobūdis ir apimtis, o svarbiausia leidykloje yra ta asmenybė, kuri daugiausia išmano apie leidyklos leidžiamą literatūrą. Išsiaiškinta, kad Lietuvos leidyklų asmenybės itin stipriai formuoja šiuolaikinės leidybos įvaizdį Lietuvoje.

REIKŠMINIAI ŽODŽIAI: *leidyba, asmenybė, asmenybės bruožai, leidykla, leidėjas, leidyklos vadovas, verslininkas, Didysis penketas, kultūra, kultūros žmogus.*

ĮVADAS

Leidybos pasaulyje dažnai diskutuojama, kas yra leidyba – verslas ar menas, tačiau retai svarstoma apie leidėjo asmenybę: kas yra leidėjas – verslininkas ar kultūros, meno, mokslo žmogus, kokiomis savybėmis turėtų pasižymėti sėkmės lydimas leidybos verslo atstovas ir ar jam pakanka turėti tik „verslininko gyslelę“? Šie klausimai susiję su klausimu, kas yra pati leidyba: verslas ar kultūra? Knygos *Kultūra ir komercija XXI a. leidyboje* autoriai po trejų metų interviu su leidėjais ir diskusijų teigia, kad leidyba yra ir verslas, ir kultūra¹. Tai, į kurią pusę visgi linkstama labiau, priklauso ir nuo leidyklos profilio bei leidėjo kaip asmenybės. Šiuo požiūriu leidėjai gali būti skirstomi į tris grupes: pirmieji leidžia tik tokias knygas, kurias, mano, skaitys jų leidyklos auditorija, ir visiškai neatsižvelgia į knygos išliekamąją vertę – svarbiausia, kad knyga būtų pelninga. Antrajai grupei priskiriami „idėjiniai“ leidėjai, kurie leidžiamą literatūrą renkasi pagal jos turinį ir išliekamąją vertę,

neatsižvelgdami į tai, kad tokia knyga gali ir neatnešti finansinės naudos. Tokia grupė lieka labiau teorinė dėl to, kad jeigu leidyklos leidžiamos knygos yra vertingos literatūrine prasme, tačiau nepelningos, tada nėra ir lėšų, už kurias jas būtų galima išleisti. Tokiu atveju atsiranda trečioji grupė – abiejų pirmųjų mišinys, kai leidėjas stengiasi leisti vertingą literatūrą, tačiau yra priverstas leisti ir komercinę tam, kad uždirbtų vertingai.

Siekiant išsiaiškinti, kokių leidyklų tipai dominuoja Lietuvoje, buvo išanalizuota, kokio dydžio leidyklos vyrauja šalyje ir koks darbuotojų skaičius jose dirba. Išskirta 15 didžiausių Lietuvos leidyklų pagal knygų ir brošiūrų skaičių ir šios priskirtos vienai ar kitai klasifikacijos grupei; remtasi 2011 m. *Spaudos statistika*² ir interneto portalų *Lithuanian export & investments*³ ir *rekvizitai.vz.lt*⁴ teikiama informacija. Lietuvos Respublikos smulkaus ir vidutinio verslo įstatyme⁵ pagal darbuotojų skaičių ir metines pajamas smulkaus ir vidutinio verslo įmonės yra skirstomos į vidutines, mažas ir mikroįmones. Analizės rezultatai parodė, kad Lietuvoje nėra nė vienos didelės leidyklos. Vienintele vidutinio dydžio leidykla gali būti laikoma „Šviesa“, „Alma littera“ dar priskiriama prie mažų įmonių, o visos kitos Lietuvos leidyklos yra mikroįmonės (ignoruoju tai, kad leidyklos „Alma littera“ ir „Šviesa“ priklauso tai pačiai įmonių grupei). Kadangi sąlyginai didžiausiame leidyklų skaičiuje dirba nuo 11 iki 20 darbuotojų, daroma prielaida, kad didelėms įmonėms būdingos organizacinės struktūros Lietuvos leidyklose nedominoja ir vadovui tenka „prisiliesti“ prie visų leidykloje vykstančių procesų.

Kadangi dauguma Lietuvos leidyklų yra mažos ir labai mažos įmonės, bei remiantis teiginiu, kad kuo mažesnė yra įmonė, tuo didesnę įtaką verslo sėkmei turi įmonės vadovo sprendimai⁶, galima teigti, kad didžiausią įtaką leidybai daro būtent įmonės vadovas (direktorius). Taigi, leidyklos vadovo asmenybės bruožai

1 GRECO, Albert; RODRIGUEZ, Clara; WHARTON, Robert. *The Culture and Commerce of Publishing in the 21st Century*. Stanford, 2006, p. vii–viii.

2 *Lietuvos spaudos statistika* [interaktyvus]. Vilnius: Lietuvos nacionalinė Martyno Mažvydo biblioteka, 2012 [žiūrėta 2013 m. vasario 19 d.]. Prieiga per internetą: <<http://senas.lnb.lt/doc/bkc/statistika2011.pdf>>.

3 *Elektroninė duomenų bazė „Lithuanian export & investments“* [interaktyvus], [žiūrėta 2013 m. vasario 19 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.ltxport.info/lt>>.

4 *Lietuvos įmonių rekvizitai* [interaktyvus] [žiū-

rėta 2013 m. vasario 19 d.]. Prieiga per internetą: <<http://rekvizitai.vz.lt>>.

5 *Lietuvos Respublikos smulkaus ir vidutinio verslo plėtros įstatymas* [interaktyvus], [žiūrėta 2013 m. vasario 19 d.]. Prieiga per internetą: <http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=444987>.

6 CALIENDO, Marco; FOSSEN, Frank; KRITIKOS, Alexander. *Personality Characteristics and the Decision to Become and Stay Self-Employed* [interaktyvus], 2011, p. 3 [žiūrėta 2012 m. gruodžio 27 d.]. Prieiga per internetą: <<http://ftp.iza.org/dp5566.pdf>>.

turi didžiausią reikšmę leidyklos priimamiems sprendimams, nustatant jos tikslus, strategijas, įmonės vidinę kultūrą ir kt., o dėl leidyklos mažumo leidėjas turi nusimanyti apie visus leidykloje vykstančius procesus.

Taigi, šio straipsnio tikslas – ištirti, kokią įtaką leidyklos vadovo asmenybė turi leidybos verslui. Tikslui pasiekti keliami šie uždaviniai: 1) išanalizuoti, kiek leidėjo asmenybės bruožai siejasi su verslininkams ir kiek su kultūros asmenybėms priskiriamomis charakteristikomis; 2) ištirti, kokį vaidmenį leidyklos vadovas atlieka savo leidykloje ir kiek įtakos turi joje priimamiems sprendimams; 3) išskirti, kokiais asmenybės bruožais pasižymi sėkmingas leidėjas Lietuvoje praktiniu aspektu. Tam buvo taikyti šaltinių analizės ir lyginamasis metodai. Interneto svetainių analizės rezultatai leido apibendrinti tipinio užsienio leidėjo portretą bei sudaryti Lietuvos rinkos situaciją atspindinčią lentelę. Stingant informacijos apie leidėjo asmenybę lietuviškoje literatūroje iškilo klausimas: ar Lietuvos leidėjo asmenybė panaši į aprašomą užsienio literatūroje, ar yra veiksmių, kurie Lietuvos leidėją daro kitokį nei užsienio? Tam buvo atliktas empirinis kokybinis tyrimas – interviu su keturiais Lietuvos leidyklų vadovais, leidybos srityje dirbančiais daugiau nei 10 metų. Ruošiantis buvo sudarytas klausimyno pagrindas. Jo klausimai buvo koreguojami atsižvelgiant į jau turimos ir neturimos informacijos apie tam tikros leidyklos vadovą santykį bei pokalbio eigą. Atliktas tyrimas leido apibendrinti Lietuvos leidėjų asmenybės bruožus, išsiaiškinti, kokią įtaką ir reikšmę leidėjas turi leidykloje Lietuvoje ir kokiomis asmeninėmis savybėmis Lietuvos leidėjas pasižymi.

Straipsnyje sąvokos *leidėjas* ir *leidyklos vadovas* vartojamos sinonimiškai. Vadinamasis leidyklos direktorius Lietuvos kontekste dažniausiai yra tas žmogus, kuris įkūrė arba nuo pat leidyklos įkūrimo pradžios dirba leidyklos vadovu, direktoriumi ir yra tiesiogiai susijęs su leidyklos vykdoma veikla. Analizuojant šias sąvokas užsienio literatūroje buvo susidurta su problemomis, nes užsienio leidyklų struktūra yra kitokia nei Lietuvoje: didelės užsienio leidyklos turi atskirus skyrius kiekvienam leidyboje vykstančiam procesui ir leidyklos vadovas tėra viską koordinuojantis ir kitais organizaciniais reikalais užsiimantis žmogus – dažniausiai tiesiog verslininkas. Tokio tipo leidyklose paprastai leidyklos veidu tampa vyriausiasis redaktorius. Kadangi Lietuvos leidyklų mastai yra nepalyginti mažesni, dauguma leidyklos funkcijų atlieka arba netiesiogiai prie jų prisiliečia ir leidyklos vadovai. Turint galvoje šias aplinkybes, analizuojant asmenybes pagal užsienio literatūrą straipsnyje buvo atsižvelgta ne tik į leidyklos direktoriaus, bet ir vyriausiojo redaktoriaus veiklą.

Tiek užsienio, tiek Lietuvos literatūroje plačiai tyrinėjama, kokia turėtų būti verslininko ir įmonės vadovo asmenybė: kokiais asmeniniais bruožais tokia asmenybė turėtų pasižymėti ir kokiais ryšiais šie bruožai siejasi su profesine veikla. Literatūroje galima rasti įvairių profesijų tipinių atstovų aprašymų, tačiau tema, kokia

konkrečiai yra ir turėtų būti leidybos verslo asmenybė, visiškai netyrinėta. Todėl daugiausia buvo naudojamos moksliniais straipsniais iš įvairių užsienio periodinių žurnalų. Aiškinantis asmenybės bruožų ryšį su profesine veikla bei verslininko asmenybei būdingas savybes, ypač naudingi buvo mokslininkų Andreas Raucho, Michaelo Frese⁷, Marco Caliendo, Franko Fossen, Alexanderio Kritikos⁸, Sebastiano Rothmano ir Pierre'o Coetzerio⁹ darbai, nagrinėjantys verslininko asmenybei būdingus bruožus, o analizuojant leidybos pasaulio situaciją bei leidėjo asmenybę remtasi Richard'o Guthrie¹⁰ įžvalgomis, taip pat lietuviškos periodinės spaudos straipsniais ir publikuotais interviu su šalies leidėjais.

LEIDĖJO PORTRETAS VERSLININKYSTĖS IR KULTŪROS ASPEKTAIS

Pagal teorinėje literatūroje pateikiamą sėkmingo leidėjo portretą manyti, kad leidėjo asmenybė visų pirma turi būti visapusiška: leidėjas privalo turėti verslininkams priskiriamų bruožų, tokių kaip vadovavimo, lyderystės įgūdžiai, gebėjimas konkuruoti, priimti sprendimus, numatyti įmonės ilgalaikės veiklos perspektyvą, pasitikėti savimi ir tikėti savo siūlomą produktu, gebėti dirbti tiek su komanda, tiek individualiai, būti organizuotam ir kantriam. Leidėjo asmenybė taip pat turi būti kūrybiška, meniška, artistiška, energinga, laisvai bendraujanti, turinti vaizduotę, o kartu gebanti ir kritiškai vertinti tiek idėjas, tiek pačias knygas. Leidėjas privalo ne tik gebėti generuoti idėjas, bet ir jas įgyvendinti, taip pat numanyti rinkos tendencijas, jausti, kokios knygos tuo metu reikia skaitytojui, suprasti tiek verslo, tiek kultūrinį pasaulius. Bet leidyklos „Tyto alba“ direktorė Lolita Varanavičienė prisipažįsta, kad po dviejų aktyvios leidybos dešimtmečių vis dar negalėtų nusakyti pagrindinių lietuviško knygų skonio dėsnių ir su kolegomis į naujų knygų leidybą žvelgia kaip į loteriją, teikiančią daug azarto¹¹.

7 RAUCH, Andreas; FRESE, Michael. Let's put the person back into entrepreneurship research: A meta-analysis on the relationship between business owners' personality traits, business creation and success. *European Journal of Work and Organizational Psychology* [interaktyvus], 2007, vol. 16, iss. 4, p. 353–385. Prieiga per internetą: <<http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13594320701595438>>.

8 CALIENDO, Marco; FOSSEN, Frank; KRITIKOS, Alexander. *Personality Characteristics and the Decision to Become and Stay Self-Employed* [inte-

raktyvus], 2011, p. 61 [žiūrėta 2012 m. gruodžio 27 d.]. Prieiga per internetą: <<http://ftp.iza.org/dp5566.pdf>>.

9 ROTHMANN, S.; COETZER, E. P. The Big Five Personality Dimensions and Job Performance. *Journal of Industrial Psychology* [interaktyvus], 2003, vol. 29, iss. 1, p. 68–74 [žiūrėta 2013 m. gruodžio 15 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.sajip.co.za/index.php/sajip/article/view/88>>.

10 GUTHRIE, Richard. *Publishing: Principles and Practice*. Los Angeles, 2011, p. 240.

11 MIŠKINYTĖ, Jolanta. L. Varanavičienė: drįstu

O kas yra verslininkas? Apibrėžiant verslininko sampratą remiamasi angliškoje literatūroje plačiai vartojamu terminu *self-employed entrepreneurs*, t. y. „savarankiškai dirbantys verslininkai“. Šis terminas apibrėžia asmenis, kurie yra verslo įsteigėjai, savininkai ir vadovai bei yra patys atsakingi už savo verslą. Vadovaujantis šiuo apibrėžimu, galima vienareikšmiškai teigti, kad leidėjas yra verslininkas – dauguma dabartinių Lietuvos leidėjų yra savo leidyklų įkūrėjai (tai lemia, kad visos leidyklos yra dar jaunos ir mažos), savininkai, vadovai ir yra patys atsakingi už savo verslą. Leidėjas vadovauja knygų verslui ir iš to uždirba pinigų.

Viena garsiausių asmenybės bruožų teorijų yra vadinamoji Didžiojo penketo teorija – tai kelių dešimtmečių mokslinių tyrimų, analizavusių asmenybės bruožų veiksmus, rezultatas. Kai kurie mokslininkai šį modelį įvardija negalutiniu ir jį kritikuoja, tačiau naujesnio ir tinkamesnio tyrimams varianto nerandama¹². Didįjį penketą sudaro penki asmenybės bruožai: atvirumas (angl. *openness*), sąmoningumas (angl. *conscientiousness*), ekstraversija (angl. *extraversion*), sutarimas su kitais (angl. *agreeableness*) ir emocinis nestabilumas (angl. *neuroticism*). Ši teorija aktyviai taikoma analizuojant verslininkų asmenybes, tad yra taikytina ir leidėjui. *Ekstraversija*, kuriai būdingas atkaklumas, dominavimas, ambicingumas, energingumas ir komunikabilumas, su leidėjo asmenybe yra susijusi teigiamai: iš pradedančių leidėjų ypač reikalaujama energingumo ir komunikabilumo. Leidėjas turi būti bendraujantis ne tik tam, kad galėtų užmegzti ryšius su tiekėjais ir klientais, bet ir todėl, kad visas leidybos produkto pagrindas yra žmonės – autoriai, rašantys tekstą, redaktoriai, atrenkantys literatūrą, kuri bus leidžiama, ir kt. Kadangi vadovas yra tas asmuo, kurio sprendimas dažniausiai yra galutinis, jis privalo mokėti derėtis ir pagrįsti savo nuomonę, kodėl viena ar kita knyga bus leidžiama ar neleidžiama. Leidėjas taip pat turi gebėti užmegzti kontaktus su autoriais, nes leidyboje dirbama su intelektiniu produktu, t. y. priešingai nei kitose verslo srityse, su „tiekėju“ bendraujama daug daugiau ir atsakingiau. Ekstravertai yra linkę daug kontaktuoti ir socialiniuose tinkluose, o remiantis teorija, kad leidyboje ypač svarbus komunikacijos „iš lūpų į lūpas“ veiksnys, tai reiškia, kad kuo leidėjas bus komunikabilnesnis ir labiau bendraujantis, tuo didesnę skaitytojų būrį jis pritrauks.

Emocinis nestabilumas (neurotiškumas) turi neigiamą reikšmę verslui, taigi ir leidyboje tai yra neigiama asmens savybė. Emociškai stabili asmenybė pasitiki savimi ir geba lengvai tvarkytis su stresinėmis situacijomis. Leidyba yra ypač neprognuojamas verslas ir leidėjas niekada negali būti tikras, kad naujai leidžiama knyga bus populiari – leidybos verslo asmenybė turi būti ypač stipri ir emociškai stabili. Leidyboje nuolat tvyro įtampa dėl pasirinktų knygų repertuaro ir niekada nėra visiškai aišku, ar „pataikyta“ į skaitytojų skonį. Emocinio stabilumo bruožas – pasitikėjimas kitais žmonėmis – aktualus, nes leidėjas privalo pasitikėti savo tiekėjais, partneriais, o ypač darbuotojais. Leidėjas tiki, kad jo pasirinkti redaktoriai

ar projektų vadovai pastebės visas galimybes knygų rinkoje, reikiamus, įdomius, aktualius leidinius ir pasiūlys jam geriausią variantą. Leidyklos vadovas negali būti impulsyvus – prieš leidžiant kiekvieną knygą, būtina apgalvoti, ar ja susidomės tikslinė auditorija ir ar įmonė nepatirs nuostolių ją leisdamas.

Kitas Didžiojo penketo bruožas – *atvirumas patirčiai* – apibūdina novatoriškas, kūrybiškas, smalsias, originalias ir plataus mąstymo asmenybes, būtent tokį asmenybės tipą, kuriuo apibūdinamas leidėjas. Atviri patirčiai žmonės ypač trokšta intelektinių žinių, pasižymi lakia vaizduote, dėmesiu vidiniams išgyvenimams ir estetiniu jautrumu, tokios asmenybės yra siejamos su išsilavinimu ir protu – daroma prielaida, kad žmogus, dirbantis leidykloje, dirbantis su literatūra, turi kitokį suvokimą ir įsivaizdavimą – toks žmogus yra jautresnis, atidesnis. Tokios savybės tinka dirbantiems tiesioginį darbą su rankraščiais ir autoriais, tačiau vadovui šios asmeninės savybės gali ir trukdyti. Vienas svarbiausių atviros asmenybės bruožų yra novatoriškumas. Ryškiausias novatoriškos asmenybės pavyzdys šiuolaikinėje Lietuvos leidyboje – L. Varanavičienė, leidyklos „Tyto alba“ direktorė, buvusi Lietuvos leidėjų asociacijos prezidentė, 1997 m. žurnalo „Moteris“ išrinkta Metų moterimi būtent už *novatoriškus žingsnius leidyboje, pristatant Lietuvoje moderniausių pasaulio rašytojų kūrybą*¹³. L. Varanavičienė buvo pirmoji leidėja, pasiryžusi pradėti pirkti tuo metu (1993 m.) visame pasaulyje aktualių ir populiarių knygų autorių teises. Leidėja, gatvėje netikėtai sutikusi vieną Europos leidėjų ir *jo paklausta, kodėl Lietuvoje nėra pačių naujausių ir geriausių knygų pasaulyje, nieko negalėjo atsakyti, iškart suvokė, kad šansas užpildyti šią kultūrinę spragą yra jos rankose*¹⁴. Nors galbūt tokią situaciją galima vadinti tiesiog sėkme, L. Varanavičienė sugebėjo išvelgti galimybę ir pradėti leisti tai, ko skaitytojams trūko. Dėl rizikos ir didelių autorių teisių kainų iki „Tyto albos“ įkūrimo Lietuvos leidėjai nesiryžo leisti aktualių užsienio knygų, tad L. Varanavičienės inovacija ne tik pasiteisino, bet ir turėjo lemiamos įtakos tolesnei knygų leidybai visos Lietuvos mastu.

tvirtinti, kad lietuviškas knygų skonis lėkštėja [interaktyvus]. *Moteris*. [Vilnius], 2013 [žiūrėta 2013 m. kovo 23 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.moteris.lt/veidai/lvaranaviciene-dristu-tvirtinti-kad-lietuviskas-knygu-skonis-leksteja.d?id=60552483#ixzz2Os46GCiL>>.

12 CIŪNYTĖ, Aldona; KOVALČIKIENĖ, Kristina; BUKŠNYTĖ-MARMIENĖ, Loreta. Didžiojo penketo ir kognityvinio stiliaus sąsajos. *Tarptautinis psichologijos žurnalas: biopsichosocialinis požiūris* [interaktyvus], 2012, nr. 10, p. 128 [žiūrėta 2013 m. vasario 9 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.psyjournal.vdu.lt/>

wp/wp-content/uploads/2012/07/2012_10_7.pdf>.

13 MIŠKINYTĖ, Jolanta. L. Varanavičienė: drįstu tvirtinti, kad lietuviškas knygų skonis lėkštėja. *Moteris* [interaktyvus], 2013 [žiūrėta 2013 m. kovo 23 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.moteris.lt/veidai/lvaranaviciene-dristu-tvirtinti-kad-lietuviskas-knygu-skonis-leksteja.d?id=60552483#ixzz2Os46GCiL>>.

14 BRADESA, Valdemaras. Įstabioji Lolitos ambicija: knygos, kurių nesitikėjome. *Moteris*, 1998, nr. 1, p. 8–11.

Kita inovacinė idėja, pakeitusi šiuolaikinį leidybos pasaulį Lietuvoje, – tai 2002 m. Sauliaus Žuko mintis steigti užsienio kultūrą atitinkančius „Baltų lankų“ knygynus. Leidėjas teigė, kad *Lietuvoje nėra normalių knygynų, tokių kaip užsienyje. Aišku, tai buvo avantiūra. <...> Aš pabandžiau tą avantiūrą įgyvendinti. Siekiau sukurti didelį knygyną, kuriame būtų galimybė eksponuoti ir akademines knygas, nes kituose knygynuose jas laikydavo pusmetį*. S. Žuko didelių knygynų idėja pasiteisino ir šiuo metu šalyje galima matyti didelį knygynų tinklą, šalia knygų pardavimo siūlančių ir kitas paslaugas. 2008 m. „Baltų lankų“ knygynai buvo parduoti dėl to, kad, anot leidėjo, šis nebūtų išlaikęs tokios leidyklos ir tokių knygynų. Pats S. Žukas tokį sprendimą laiko sėkmingu verslo žingsniu ir šioje situacijoje vadovaujasi modernios verslininkystės principu „padaryk verslą ir jį laiku parduok“¹⁵. Nors, pasak leidėjo, „Baltų lankų“ knygynai buvo įkurti ne dėl finansinių paskatų, visgi išlaikyti juos vien „gerų norų“ nepakako – knygynai pelno leidėjui neatnešė.

Kitas Didžiojo penketo bruožas *sutarimas su kitais* turi ir teigiamų, ir neigiamų pusių. Leidėjas turi gebėti dirbti su savo komanda ir konstruktyviai bendrauti su daugeliu žmonių, tačiau toks vadovas, kuris bus per daug lengvai sukalbamas, negalintis apginti savo nuomonės, per daug įsijaučiantis į kitų emocijas ir nusileidžiantis visiems kitiems leidybos verslo žmonėms, nebus geras vadovas ir, ko gero, pasmerks savo verslą nesėkmei. Leidėjas turi gebėti derėtis su tiekėjais, partneriais ir skaitytojais, būti konkurencingas ir kartais visiškai nesutariamas vien dėl to, kad išsaugotų savo verslo idėją. Pavyzdžiui, leidėjas turi nuspręsti, kuri knyga bus atrinkta leidybai, tačiau daryti tai vienam būtų neobjektyvu. L. Varanavičienė tokioje situacijoje, kai vieni leidyklos darbuotojai mano, kad knyga yra verta spausdinti, o kiti ne, ieško kompromiso ir vykdo leidyklos darbuotojų balsavimą. Leidėja teigia, kad būtent tokiu būdu buvo priimta daugybė sėkmingų sprendimų, o ir ji pati yra priėmusi nepatinkančių jai sprendimų, matydama, kad dauguma leidyklos darbuotojų palaiko iškeltą idėją¹⁶.

Sąmoningumas su leidėjo profesija taip pat susijęs tiesiogiai. Kuo leidėjas sąmoningesnis, t. y. stropesnis, motyvuotas, orientuotas į tikslą ir ieškantis geresnių sprendimų nei esami, tuo bus sėkmingesnis verslas. Leidėjas turi gebėti užsibrėžti tikslus ir iškelti užduotis savo komandai.

Apibendrinus leidėjo asmenybės vaidmenį leidyklai taikant Didžiojo penketo bruožų modelį, darytina išvada, kad šiuo aspektu leidėjas nesiskiria nuo kitos verslo srities vadovo: leidėjui itin svarbu būti ekstravertiškam, sąmoningam ir atviram patirčiai. Emocinis nestabilumas su leidėju, kaip ir bet kuriuo kitu verslininku, yra susijęs neigiamai, o sutarimas su kitais žmonėmis susijęs silpnai.

Leidėjo asmenybė savaime susijusi su kultūra, t. y. su kultūriniu produktu – knyga. Šiame straipsnyje sąvoka *kultūros asmenybė* suprantama kaip visuomeninėje veikloje dalyvaujantis, kultūrinėmis sferomis besidomintis, su kultūra susijęs

išsilavinimą turintis asmuo, tačiau svarbiausia, kad jis su knygomis susijęs ne tik darbine prasme, bet ir pats mėgstantis skaityti žmogus.

Knygų leidyba dažnai suvokiama kaip atsitiktinė profesija, traukianti jauno amžiaus asmenis, siekiančius įgauti kultūrinės patirties¹⁷, panašios į tokią, kokios siekia ir skaitytojai. Šis požiūris aiškiai sugestijuoja, kad asmenybė, norinti dirbti leidybos srityje, visų pirma siekia kultūrinės patirties ir naujų žinių sielai, o ne domisi knygų leidyba kaip verslo šaka. 2011–2012 metais Vilniaus universiteto Komunikacijos fakulteto Studentų atstovybė vykdė tyrimą, kurio metu apklausė pirmo kurso leidybos studijų programos studentus teiraudamasi, kodėl šie pasirinko būtent leidybos specialybę. Tyrimo rezultatai patvirtino mintį apie kultūrinius motyvus, nes verslas buvo paminėtas tik meno kontekste – kai kurie studentai leidybą rinkosi todėl, kad leidyba, jų akimis, – tai ir verslas, ir menas kartu. Dalis kitų studentų leidybą mato kaip kūrybiškumo ir organizacinių dalykų sintezę, taip pat mano turį leidybai reikalingų duomenų – yra kūrybiški ir smalsūs. Didžiausia dalis teigia, kad leidybą pasirinko dėl to, kad tiesiog mėgsta skaityti knygas ir nori su jomis sieti savo ateitį, o tai patvirtina teiginį, kad leidyba visų pirma kelia kultūrinės asociacijas.

R. Guthier teigia, kad *leidybos srityje dirbantis žmogus uždirba daug, tačiau jeigu dideli pinigai jam yra svarbiausias tikslas, galima tvirtai sakyti, kad jis ėmėsi ne to verslo*¹⁸. Kalbant apie Lietuvos situaciją, teiginį galima patvirtinti. Lietuvoje leidyba nėra pats pelningiausias verslas, todėl veikiausiai mažai kuris nors verslininkas imtųsi knygų leidybos galvodamas vien apie pinigus. Pasak L. Varanavičienės, jeigu ji į leidybą žiūrėtų tik kaip į verslą, jau galvotų apie kitą užsiėmimą. Leidyklos vadovė teigia, kad dėl mažos rinkos ir po truputį gęstančio domėjimosi knygomis¹⁹ leidyba nėra perspektyvi nei ekonominiu, nei verslo požiūriu ir leidybą ji mato kaip kultūrinę misiją ir įdomų užsiėmimą²⁰.

15 GERBUTAVIČIUS, Ramūnas. Didžiausias knygų leidėjų troškimas – kad rimtoji literatūra nebūtų nuostolinga. *Universiteto žurnalistas* [interaktyvus], 2012 [žiūrėta 2013 m. kovo 22 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.universitetozurnalistas.kf.vu.lt/2012/11/didziausias-knygu-leideju-troskimas-kad-rimtoji-literatura-nebutu-nuostolinga/>>.

16 MIŠKINYTĖ, Jolanta. L. Varanavičienė: drįstu tvirtinti, kad lietuviškas knygų skonis lėkštėja. *Moteris* [interaktyvus], 2013 [žiūrėta 2013 m. kovo 23 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.moteris.lt/veidai/lvaranaviciene-dristu-tvirtinti-kad-lietuviskas-knyguskonis-leksteja.d?id=60552483#ixzz2Os46GCiL>>.

17 GUTHRIE, Richard. *Publishing: Principles and*

Practice. Los Angeles, 2011, p. 74.

18 Ten pat, p. 75.

19 BUDVYTIENĖ, Giedrė. L. Varanavičienė: nebe žvakių fabrikėlis esame, o žibintų. *Delfi* [interaktyvus], 2012 [žiūrėta 2013 m. sausio 16 d.]. Prieiga per internetą: <<http://gyvenimas.delfi.lt/istorijos/lvaranaviciene-nebe-zvakiu-fabrikelis-esame-o-zibintu.d?id=59902145>>.

20 MIŠKINYTĖ, Jolanta. L. Varanavičienė: drįstu tvirtinti, kad lietuviškas knygų skonis lėkštėja [interaktyvus]. *Moteris*, 2013 [žiūrėta 2013 m. kovo 23 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.moteris.lt/veidai/lvaranaviciene-dristu-tvirtinti-kad-lietuviskas-knyguskonis-leksteja.d?id=60552483#ixzz2Os46GCiL>>.

S. Žukas, „Baltų lankų“ leidyklos vadovas, leidybos prasme ir misija įvardija *tiek Lietuvos istorijos, tiek dabarties kultūros kūrimo procesą*. Jis leidyklą įkūrė (1992 m.) taip pat vedamas kultūrinių paskatų. Prieš tai reiškesi kaip literatūros kritikas ir buvo nepatenkintas, kad kitos leidyklos bei žurnalai su jo tekstais elgiasi nepagarbiai – trumpina ar perdirba. Anot S. Žuko, tai buvo pirmoji priežastis, skatinusi įkurti savo leidyklą. S. Žukas yra baigęs lituanistikos studijas ir teigia, kad grynai ekonomika jo niekada nedomino, tačiau ekonomikos sąsajos su menais jam pasirodė patrauklios. Tai įgyvendinti buvo galima tik Nepriklausomoje Lietuvoje, nes, pasak „Baltų lankų“ vadovo, užsiimti verslu ir kartu būti susijusiam su kultūra sovietiniais laikais buvo neįmanoma. Leidėjas pripažįsta, kad labiausiai versle jam trukdo *inteligentiški užmojai, noras tarnauti kultūrai*. <...> *Jei būsi tik knygų mylėtojas bei romantikas, po trejų metų ištiks bankrotas*²¹, taigi galima daryti išvadą, kad „idėjinis“ leidėjas, kuriam kultūrinė knygos misija yra svarbesnė už galimybę praturtėti, geras verslininkas nebus. S. Žukas teigia, kad svarbiausia, jog rimtoji literatūra ne atneštų pelno, o nebūtų nuostolinga; pelną nešti gali komercializuoti leidiniai: *visa mūsų kasdienybė – laviravimas*²².

Abu žinomi Lietuvos leidėjai – L. Varanavičienė ir S. Žukas – yra lituanistai ir prieš įkurdami savo leidyklas dirbo literatūros sferose. „Tyto albos“ vadovė pripažįsta, kad patirtis kultūros sferoje buvo naudinga steigiant savo leidyklą: filologijos studijos L. Varanavičienei leidžia įvertinti naują knygą visais turinio aspektais, o dirbdama periodikos redakcijose turėjo progų susipažinti su tuometiniais jaunaisiais rašytojais²³, iš jų ir su Jurga Ivanauskaite, kurios knygos vėliau įkurtai leidyklai „Tyto alba“ atnešė didelę sėkmę. S. Žukas, buvęs A. J. Greimo semiotikos studijų centro vadovas, semiotikos studijų dėstytojas Vilniaus universitete, teigia, kad jo veikla turi įtakos vykdant leidėjo funkcijas. Pavyzdžiui, dėstydamas universitete jis žino, kokių knygų reikia akademiniai auditorijai, tuo pat metu turi progos sekti naujausią savo srities literatūrą. S. Žukas sutinka, kad socialinių ir humanitarinių mokslų knygų leidybai jo kultūrinė patirtis turi tiesioginį poveikį²⁴.

Išskirtinai atsidavusiu kultūrai leidėju galima vadinti leidyklos „Kitos knygos“ vadovą Gediminą Baranauską. Leidėjas aktyviai gina literatūros kokybę ir priešinasi jos komercializacijai, atsisakydamas kietų viršelių, didinančių knygos kainą, ir dėmesį skirdamas išskirtinai knygų turiniui, o ne brangiam apipavidalinimui. Įkurti leidyklą 2004 m. jį paskatino kitokios, „drąsios“ literatūros trukumas Lietuvoje. Leidėjas teigia pastebėjęs, kad užsienio rinkose galima rasti daug gerų rašytojų, kurių šalyje nesiruošiama leisti: *dauguma tokių puikių rašytojų buvo ar vis dar yra neatrasti Lietuvos skaitytojų, mat dėl savo nekomerciškumo yra nepatrauklūs ir visiškai neįdomūs leidykloms. Mes tiesiog pamėginome šias spragas užpildyti*²⁵. G. Baranauskas siekia, kad jo leidžiamos knygos provokuotų, skatintų mąstyti, ginčytis su knygoje

išsakytomis idėjomis, jis nori priešintis *skaitytojų skonio standartizacijai, skatinamai leidybos komerciškėjimo*²⁶, nes, anot jo, *dabartinio leidėjo devizas yra toks – mes leisime tai, kas mums neš pinigų*²⁷. Nors G. Baranauskas ir žino, kad leidžia išliekamąją vertę turinčią, tačiau ne tokią populiarią ir didelio pelno nenešančią literatūrą, leidėjas vis tiek renkasi riziką ir tikėjimą, kad tokia literatūra bus skaitoma.

Taigi, Lietuvos leidybos pavyzdžiai rodo, kad leidyklą nusprendęs įkurti žmogus dažniausiai yra kultūrinės prigimties, meniška, romantiška, idėjinė asmenybė, į knygų leidybą visų pirma žiūrinti kaip į kultūrinę misiją, o ne komercinį verslą. Tai patvirtina ir Lietuvos leidybos mastai – šalyje beveik nėra labai pelningai dirbančių leidyklų, tad ir pati leidyba nelaikoma pinigų nešančiu verslu.

LEIDYKLOS VADOVO ĮTAKA IR REIKŠMĖ DABARTINĖJE LIETUVOS KNYGŲ LEIDYBOJE

Siekiant išsiaiškinti, koks yra sėkmingo leidėjo portretas praktiniu aspektu Lietuvoje, t. y. kokiais bruožais pasižymi bei turėtų pasižymėti XXI a. Lietuvos knygų leidėjai, buvo atliktas empirinis kokybinis tyrimas – interviu su ekspertais ir gautų duomenų analizė bei interpretavimas. 2013 m. pavasarį vykdant tyrimą buvo apklausti keturi dabartinių Lietuvos leidyklų vadovai. Dalyvių buvo prašyta papasakoti apie jų ankstesnę veiklą, jų motyvus renkantis leidybos verslo sritį, klausta, kokios jų, kaip leidyklų vadovų, asmeninės savybės padėjo jiems išsilaikyti leidybos rinkoje, kiek, dalyvių nuomone, leidėjas turi išmanyti leidyklos leidžiamų knygų repertuarą, kas yra leidėjas – verslininkas ar kultūros žmogus, bei kaip tyrimo dalyviai galėtų apibūdinti tipinį leidyklos vadovą Lietuvoje.

Atsirenkant tyrimo dalyvius, buvo remtasi keliais kriterijais. Visų pirma, buvo siekiama apklausti kuo įvairesnę įtaką leidykloje turinčias asmenybes, t. y. vienu atveju, kai vadovo asmenybė yra svarbiausia leidykloje, ir kitu atveju, kai vadovo

21 BARANAUSKAITĖ, Audra. Saulius Žukas: Knyga – tai būseną tarp sapno ir realybės. *Bernardinai* [interaktyvus], 2006 [žiūrėta 2013 m. sausio 16 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.bernardinai.lt/straipsnis/-/10460>>.

22 GERBUTAVIČIUS, Ramūnas. Didžiausias knygų leidėjų troškimas – kad rimtoji literatūra nebūtų nuostolinga. *Universiteto žurnalistas* [interaktyvus], 2012 [žiūrėta 2013 m. kovo 22 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.universitetozurnalistas.kf.vu.lt/2012/11/didziausias-knygu-leideju-troskimas-kad-rimtoji-literatura-nebutu-nuostolinga/>>.

23 JANULEVIČIŪTĖ, Julija. Aistra. *Veidas*, 1996, nr. 22, p. 82.

24 Apie „Baltas lankas“. *Tarp knygų*, 1999, nr. 12, p. 22–24.

25 KAJĖNAS, Gediminas. Gediminas Baranauskas: kiekviena knyga turi būti provokacija [interaktyvus]. Iš *Rašyk.lt.*, 2005 [žiūrėta 2013 m. balandžio 1 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.rasyk.lt/ivykiai/gediminas-baranauskas-kiekviena-knyga-turi-buti-provokacija.html>>.

26 Ten pat.

27 Ten pat.

asmenybė nėra tokia ryški; taip pat kai vadovas, visuomenės nuomone, priskiriamas verslo ir, atvirkščiai, kai priskiriamas kultūros asmenybei. Kitas kriterijus buvo apklausti leidyklų, atstovaujančių kuo įvairesniam leidybinio repertuaro profiliui. Tuo tikslu buvo apklausti humanitarinę akademinę, grožinę lietuvių ir užsienio, vaikų ir lengvo turinio, laisvalaikiiui skirtą literatūrą leidžiantys leidyklų vadovai.

Atlikus tyrimą paaiškėjo, kad vadovas ne visada yra pats svarbiausias asmuo leidykloje. Visų pirma, vadovo svarba yra glaudžiai susijusi su leidyklos profiliu, t. y. leidyklos vadovo vaidmuo priklauso nuo to, kokią literatūrą ji leidžia. Pavyzdžiui, leidykloje, kuri leidžia meno albumus, knygas vaikams ar kitus leidinius, kuriems itin svarbus meninis apipavidalinimas, dažnai svarbiausiu žmogumi tampa leidyklos dailininkas. Tokioms leidykloms Lietuvoje iš dalies priskirtinas leidyklos „Nieko rimto“ atvejis, kur visuomenei žinomesnis asmuo yra leidyklos dailininkė Sigutė Abramavičienė (visuomenėje žinoma kaip Sigutė Ach), o ne direktorius Arvydas Vereckis, taip pat Dailininkų sąjungos leidykla, kurioje ryškiausia asmenybė visuomeniniame kontekste buvo dailininkas Eugenijus Karpavičius. Jeigu leidykla leidžia grožinės literatūros kūrinius – daug įtakos gali turėti vyriausiasis redaktorius, pavyzdžiui Lietuvos rašytojų sąjungos leidykla, kurios vyriausiasis redaktorius Valentinas Sveticas visuomenėje yra labiau žinomas žmogus nei leidyklos direktorė Giedrė Šorienė.

Antra, vadovo svarba yra susijusi ir su užimamos literatūros nišos mastu – kuo leidžiamas repertuaras yra siauresnis, tuo labiau leidyklos darbas priklauso nuo vieno žmogaus – nuo to, kuris daugiausia nusimano apie leidyklos leidžiamą literatūrą, tačiau nebūtinai yra leidyklos vadovas. Analizuojant gautus tyrimo duomenis paaiškėjo, kad šiuolaikinės Lietuvos leidyklos pagal vadovo vaidmenį leidykloje gali būti skirstomos į tokias dvi grupes:

- *Kai leidyklos vadovas yra svarbiausias asmuo leidykloje.* Tokiu atveju vadovas labiau yra tapatinamas su kultūros arba mokslo, o ne verslininko asmenybe. Jis puikiai išmano savo leidyklos leidžiamą literatūrą, ja domisi ir dažniausiai su ja yra susijęs daugiau nei tik darbo leidykloje santykiais, t. y. su literatūros kryptimi yra susijęs vadovo išsilavinimas, interesai ar pomėgiai. Tokie žmonės leidybą renkasi ne dėl komercinių motyvų, bet dėl knygos kultūrinės misijos ir pradėdami leidybos verslą kelia tokius tikslus, kaip visuomenės švietimas, lavinimas, noras pristatyti visuomenei literatūrą, kuri Lietuvoje dar nebuvo leidžiama ir kurios trūksta. Ryškūs tokių leidybos asmenybių pavyzdžiai: filologinį išsilavinimą turintys leidyklų „Tyto alba“ ir „Baltos lankos“ vadovai L. Varanavičienė ir S. Žukas, istoriko išsilavinimą turintis „Versus aureus“ leidyklos vadovas Arturas Mickevičius.
- *Kai leidyklos vadovas nėra svarbiausias asmuo leidykloje.* Tokiu atveju leidyklos vadovas labiau priskiriamas ne kultūros asmenybės, bet verslininkams.

Toks vadovas rūpinasi leidyklos strategijos formavimu, darbo organizavimu, santykiais su partneriais ir dažnai savo išsilavinimu bei interesais nėra susijęs su leidyklos leidžiamų knygų tematika. Tiek užsienio, tiek Lietuvos praktikoje, be vadovo, leidykloje ypač svarbi asmenybė yra vyriausiasis redaktorius, kuris dažniausiai yra atsakingas už naujų knygų sąrašo sudarymą, taigi, kai leidyklos direktorius nedaro didelės įtakos leidyklos veiklai, daugiausia įtakos turinčiu asmeniu tampa leidyklos vyriausiasis redaktorius. Lietuvoje šiam tipui priskirtina seniausia Lietuvos leidykla „Vaga“, kurios direktorius Vytas V. Petrošius bei Lietuvos rašytojų sąjungos leidykla, vadovaujama G. Šorienės.

Išanalizavus tyrimo metu gautus duomenis buvo išskirtos pagrindinės praktinės leidėjo asmenybės savybės, reikalingos sėkmingo leidybos verslo Lietuvoje pradžia ir tolesnei plėtrai. Vadovui, siekiančiam įsitvirtinti šios verslo srities rinkoje ir būti daugiausia realios įtakos leidykloje turinčia asmenybe, turėtų būti būdingi šie bruožai:

- *Visapusiškumas.* Leidėjas privalo nusimanyti apie visus svarbiausius jo įmonėje vykstančius procesus, t. y. versliškąją leidyklos pusę: gebėti matyti savo leidyklos veiklos ilgalaikę perspektyvą užmegzti ir palaikyti kontaktus su partneriais, formuoti savo komandą, rūpintis leidyklos finansine padėtimi, gebėti sudaryti leidinių sąmatas, užtikrinti, kad visi procesai iki ir po spaustuvės vyktų sklandžiai, ir lygiai taip pat kultūriškąją pusę: leidėjas turi būti susijęs su naujo leidybos plano sudarymu, būti išsilavinęs, nusimanyti apie knygų rinkos tendencijas, domėtis tiek Lietuvos, tiek užsienio naujai išleista ar planuojama leisti literatūra, dalyvauti visuomeninėje veikloje ar renginiuose, taip garsindamas savo ir leidyklos vardą. Visi tyrimo dalyviai pritaria minčiai, kad leidėjo asmenybė yra dvipusė ir kad jis turi būti lygiai tiek ir verslininkas, ir kultūros žmogus. Tai lemia pati leidybos specifiška, nes leidyba yra ir verslas, ir kultūra.
- *Kultūriniai leidybinės veiklos pasirinkimo motyvai.* Dauguma sėkmingų Lietuvos leidėjų pirmenybę teikia ne finansinei naudai, o aistra ir pašaukimui knygoms. Tai lemia dvi priežastys: pirma, Lietuvos rinkos sąlygos nesudaro galimybių leidėjui taip praturtėti, kaip kitose verslo srityse, ir dauguma leidėjų pritaria, kad verslininkui, iš savo veiklos siekiančiam tik pelno, leidyba nėra tas verslas, kurio jis galėtų imtis. Leidėjas A. Mickevičius apskritai teigia, kad jeigu jis būtų tik verslininkas, siekiantis materialinės naudos, tuomet tikrai užsiimtų kitokia veikla, o ne leidyba²⁸. Kita priežastis, lemianti kultūrinius leidybinės

28 *Interviu su Arturu Mickevičiumi garso įrašas.*

2013 m. balandžio 11 d. Asmeninis autorės archyvas.

veiklos pasirinkimo motyvus, yra pati leidėjo asmenybė. Pasak leidyklos „Niekorimto“ vadovo A. Vereckio, *leidėjai apskritai yra tam tikros genties žmonės ir leidyboje gali dirbti ne visi*²⁹, o menką pajamingumą šioje srityje nustelbia prasminiai dalykai. Taigi, leidėjus dažniausiai motyvuoja ne piniginė graža, o tokie kultūriniai motyvai kaip naujos knygos prasminė vertė ir siekis skaitytojams suteikti reikalingos literatūros, t. y. patenkinti jų dvasios poreikius.

- *Gebėjimas pastebėti galimybę ir ją išnaudoti.* Lietuvos praktikoje ypač akivaizdi galimybės išnaudojimo svarba: L. Varanavičienė „Tyto alba“ įkūrė pastebėjusi aktualios užsienio literatūros trūkumą Lietuvoje, leidykla „Kitos knygos“ įsteigta jos vadovui G. Baranauskui supratęs, kad ekscentriškosios, kairiųjų pakraipų literatūros niša šalyje dar neužpildyta, o leidyklą „Versus aureus“ A. Mickevičius įkūrė matydamas akademinės istorinės literatūros poreikį. Visų išvardytų leidyklų vadovai laiku pastebėjo reikalingos literatūros trūkumą ir ėmėsi veiksmų – leidyklos sėkmingai pradėjo leisti reikiamą literatūrą ir šiuo metu yra įsitvirtinusios Lietuvos rinkoje. Neigiamu tokio bruožo pavyzdžiu galima laikyti „Vagos“ leidyklos situaciją: seniausia šalies leidykla, sovietmečiu buvusi valstybinė, užėmė itin stiprias pozicijas Lietuvos leidyboje, tačiau atkūrus šalies Nepriklausomybę ir privatizavus „Vagos“ leidyklą tuometiniai samdomi vadovai nesugebėjo išnaudoti susidariusios situacijos ir išlaikyti stiprių leidyklos pozicijų. Šiuo metu „Vaga“ vos patenka į didžiausių šalies leidyklų dešimtuką.
- *Noras mokytis visą gyvenimą, smalsumas.* Teiginys, kad leidėjas privalo mokytis visą gyvenimą, yra aprašytas tiek užsienio literatūroje, tiek paminėtas Lietuvos leidėjų. Pati leidyba yra intelektualus verslas, todėl ir leidėjas privalo būti išsilavinęs, nestovintis vietoje ir įvairiomis temomis besidomintis žmogus. Daug didesnė tikimybė, kad naujienomis bei aktualijomis besidomintis leidėjas visuomet žinos, kas tuo metu yra aktualu šalies skaitytojams, kokios literatūros jiems trūksta bei kokiomis užsienio naujovėmis galima pasinaudoti Lietuvoje. Leidėjui taikomi ir didesni kompetenciniai bei profesinio pasirengimo reikalavimai nei kito verslo vadovui. Iš leidyklos vadovo, kaip kultūrinio verslo atstovo, tikimasi, kad jis bus kompetentingas savo srityje (reikalavimai priklauso ir nuo leidžiamo žanro – moksliniams leidiniams reikia mažiau kompetencijų). Pavyzdžiui, leidyklos „Versus aureus“ direktoriaus A. Mickevičiaus atveju leidėjo profesinės kompetencijos bei veikla universitete padeda suprasti, kokios literatūros trūksta akademinėje aplinkoje. Anot leidėjo, darbas su studentais taip pat leidžia suvokti, kuo pastarieji domisi ir kokia literatūra yra reikalinga ne tik patiems mokslams, bet ir platesniam intelektualiam skaitymui³⁰. Leidėja Daiva Cibutavičienė, leidyklos „Svajonių knygos“ direktorė, taip pat teigia, kad

leidėjas turi mokytis visą gyvenimą, ir kaip pavyzdžius įvardija tokias sritis kaip kalbos, verslas, knygos, teatras ar muzika; anot jos, *leidėjas turi būti labai universalus*³¹. Jeigu vadovas nėra kultūrine prasme išsilavinęs ir nedalyvauja visuomeninėje ar kitoje intelektualinėje veikloje, o tėra verslininkas, besidomintis tik versliškąja leidybos puse, Lietuvos praktika rodo, kad tokiu atveju svarbiausią vietą leidykloje užima kita kultūros asmenybė.

- *Gebėjimas dirbti su komanda ir išklausti*. Nepriklausomai nuo leidyklos profilio ir vadovo svarbos leidykloje, sprendimas dėl naujos knygos leidybos dažniausiai yra kolegialus. Nors dažnai vadovas yra tas asmuo, kuris priima galutinį sprendimą dėl naujos knygos leidybos, prieš tai leidėjas turėtų pasitarti su savo leidyklos komanda ir išklausti, ką apie tą pačią knygą mano kiti darbuotojai. Toks principas galioja ne tik leidyboje: daugumoje įvairaus verslo įmonių sprendimų priėmimas aptariamasis su komanda, nes vadovas niekada nėra pajėgus apgalvoti visų galimų situacijų ar išvelgti visų produkto pranašumų bei trūkumų. Tačiau leidyboje šis aspektas tampa itin aktualus todėl, kad leidžiant kūrybinį, intelektualinį produktą kyla grėsmė, jog leidėjas vadovausis savo subjektyvia nuomone apie knygą. „Versus aureus“ leidyklos direktorius A. Mickevičius pripažįsta³², kad leidžiant tokius istorinius leidinius, apie kurių specifika nusimano tik pats leidėjas, sprendimus gali priimti tik jis pats. Tačiau leidžiant kitų žanrų knygas, pavyzdžiui, grožinę literatūrą, leidėjas visuomet tariasi su savo komanda, o kartais samdo ir ekspertus iš šalies. „Svajonių knygų“ direktorė D. Cibutavičienė taip pat teigia³³, kad neįsivaizduoja leidyklos darbo be savo komandos ir visų žmonių, prisidedančių prie knygų leidybos. Leidykloje itin svarbu, kad sprendimus dėl naujos knygos leidybos priimtų kompetentingas žmogus, o kuo įvairesnis ir platesnis leidyklos leidžiamas repertuaras, tuo mažesnė tikimybė, kad vadovas vienas nusimanys apie visas knygas, ir tuo didesnis pasitarimo su leidyklos komanda poreikis.
- *Nuojauta ir sugebėjimas įvertinti, ar knyga bus vertinga, reikalinga ir perkama*. Tiek užsienyje, tiek Lietuvoje leidyba yra rizikingas verslas, kuriame beveik niekada nėra aišku, ar išleista knyga bus populiaru ir atsipirks, todėl leidyklos vadovui itin svarbu nujausti, kokia knyga yra verta dėmesio. Intelektinio produkto – knygos – sėkmė yra sunkiai prognozuojama, ir netgi užsienyje sulaukęs

29 *Interviu su Arvydu Vereckiu garso įrašas*. 2013 m. balandžio 12 d. Asmeninis autorės archyvas.

30 *Interviu su Arturu Mickevičiumi garso įrašas*. 2013 m. balandžio 11 d. Asmeninis autorės archyvas.

31 *Interviu su Daiva Cibutavičiene garso įrašas*. 2013 m. balandžio 16 d. Asmeninis autorės archyvas.

32 *Interviu su Arturu Mickevičiumi garso įrašas*. 2013 m. balandžio 11 d. Asmeninis autorės archyvas.

33 *Interviu su Daiva Cibutavičiene garso įrašas*. 2013 m. balandžio 16 d. Asmeninis autorės archyvas.

daug dėmesio leidinys Lietuvoje gali likti nepastebėtas, todėl toks pojūtis kaip nuojauta yra itin svarbus leidėjui. Jis turi nusimanyti apie to meto tendencijas, rinkos pokyčius, skaitytojų poreikius, vyraujančias moralės normas ir laiko dvasią. Leidėjas taip pat turi gebėti įvertinti naują leidinį ir pagal turinio vertę – atskirti, kas yra gera, leistina literatūra, o ko leisti neverta. A. Mickevičius teigia: *jeigu reikėtų padaryti kažkokią matricą ar algoritmą, kaip išleisti sėkmingą knygą, manau nė vienas leidėjas visame pasaulyje to nepadarytų. Tai jis galėtų padaryti tik remdamasis savo įsitikinimais ir nuojauta, bet ne jokiais apskaičiuotais algoritmais.*³⁴

- *Leidybinio repertuaro išmanymas.* Vieninga leidėjų, kurie savo leidyklose užima stipriausias pozicijas, nuomone, leidyklos vadovas apie leidžiamas knygas turi nusimanyti kiek įmanoma daugiau. Pastebima, kad tie leidėjai, kurie išmano apie leidyklos leidžiamą repertuarą ir kokia nors veikla yra su tuo susiję, yra sėkmingesni ir žinomesni. Anot leidyklos „Svajonių knygos“ direktorės D. Cibutavičienės³⁵, nesvarbu, ar vadovas mėgsta skaityti leidyklos leidžiamų žanrų literatūrą, ar ne, jis privalo apie tai žinoti labai daug, nes tik tokiu atveju gali pažinti savo skaitytoją, suprasti, koks jis yra ir kodėl jis skaito vienokią ar kitokią literatūrą. Leidybinio repertuaro išmanymas padeda nujauti, kokia literatūra yra skaitoma ir kokią dar būtų verta išleisti.
- *Ištikimybė leidybiniam repertuarui.* Leidyklų vadovai pabrėžia leidyklos tapatybės per leidinių repertuarą svarbą. Leidykla ar net leidyklos vadovas yra skaitytojų matomi kaip tam tikros konkrečios literatūros leidėjai. Kai leidykla orientuojasi į aiškią literatūros nišą, ji turi patikimesnės leidėjos vardą – skaitytojas pradeda pasitikėti leidyklos leidžiamu repertuaru ir galbūt tampa lojaliu klientu. Visi kalbinti leidyklų vadovai garantavo, kad net jeigu turėtų galimybę leisti itin pelningą leidinį, tačiau jis neatitiktų leidyklos leidžiamo repertuaro – toks leidinys nebūtų leidžiamas.
- *Kantrybė.* Leidėjas privalo būti kantri asmenybė, o dažnas verslininkas šio bruožo neturi. Tokio tipo verslininkai, veržlios, vietoje nenustygstančios ir greitų rezultatų siekiančios asmenybės, leidybinės veiklos imtis negalėtų. Knygos leidybos procesas, priešingai nei nekultūrinių verslo sričių procesai, trunka labai ilgai: tiek knygos parengimas trunka ilgesnį laiką nei kitokio produkto gamyba, tiek finansinės grąžos tenka laukti ilgiau. Vadovui, kuris nori greitų rezultatų ir greito pelno, leidybos verslo nereikėtų imtis.
- *Kūrybiškumas* yra vienas reikalingiausių bruožų visose verslo srityse, ypač kultūrinėse industrijoje, taigi ir leidyboje. Visas leidybos industrijos pamatas vienaip ar kitaip yra kūryba. Nesvarbu, kokia literatūra yra leidžiama, knygos parengimas, platinimas ir reklama reikalauja didelių leidėjo pastangų. D. Cibut-

tavičienė pritaria teiginiui, kad bet kurią knygą, net ir paprastą jausmų romaną moterims, kūrybiškas leidėjas gali padaryti itin patraukliu ir įdomiu skaitytojui produktu³⁶.

Išvados

Atsakant į klausimą „kas yra leidyba – verslas ar kultūra?“ galima teigti, kad leidyba yra dvipusė: yra ir komercinių, ir nekomercinių leidyklų, o kultūra leidyboje tampa neatsiejama nuo verslo, verslas – nuo kultūros. Išsiaiškinta, kad beveik visos Lietuvos leidyklos yra pelno siekiančios mažos įmonės ir mikroįmonės, kuriose dauguma skirtingų leidybos proceso funkcijų priskiriama mažam skaičiui darbuotojų, ir leidyklos vadovui tenka „prisiliesti“ prie visų leidykloje vykstančių procesų. Kuo mažesnė leidykla – tuo didesnę reikšmę joje turi įmonės vadovas ir jo asmenybės bruožai.

Aiškinantis, koks yra teorinis sėkmingo leidėjo portretas, prieita prie išvados, kad leidėjas turi būti gebantis generuoti ir skleisti idėjas, kūrybiškas, novatoriškas, visapusiškas, išmanantis tiek leidybos kultūriškąją, tiek verslo puses, kantrus, gebantis kritiškai žvelgti ir vertinti leidinį, būti *kūrybiško mąstymo su verslo pojūčiu*³⁷, suprantantis visus leidybos procesus, pradedant knygos autorių teisėmis ir rankraščiu, baigiant knygos platinimu ir reklama. Leidėjas turi gebėti priimti sprendimus greitai, kokybiškai ir stresinėmis sąlygomis, gebėti dirbti tiek individualų, tiek komandinį darbą; būti išsilavinęs ir kompetentingas kalbant apie savo leidyklos leidžiamą literatūrą, nusimanyti apie rinkos tendencijas. Užsienio leidyklos pabrėžia knygų aistros svarbą. Analizuojant leidėjo asmenybę verslo aspektu, pritaikytas Didžiojo penketo modelis ir prieita prie išvados, kad leidėjas, kaip ir verslininkas, turi būti ekstravertiška ir atvira naujoms patirtims, sąmoninga ir emociškai stabili asmenybė. Sutarimo su kitais veiksnys turi tiek neigiamos, tiek teigiamos reikšmės. Leidėjui tinka visos verslininko asmenybei būdingos asmeninės savybės.

Leidėjo asmenybė savaime susijusi su kultūra ir kultūriniu produktu, o pati leidyba yra ir kultūrinė misija. Lietuvos leidėjų pavyzdžiai rodo, kad leidyklą įkūręs asmuo dažniausiai yra kultūrinės prigimties, meniška, romantiška, idėjinė asmenybė, į knygų leidybą visų pirma žiūrinti kaip į kultūrinę misiją, o ne verslą. Leidybos mastai šalyje nėra dideli ir ši verslo sfera ne itin pelninga. Tai tik patvirtina, kad leidybos dažniausiai imamas dėl kitų – kultūrinių – priežasčių, o ne siekiant praturtėti.

34 *Interviu su Arturu Mickevičiumi garso įrašas.*

2013 m. balandžio 11 d. Autorės asmeninis archyvas.

35 *Interviu su Daiva Cibutavičiene garso įrašas.*

2013 m. balandžio 16 d. Autorės asmeninis archyvas.

36 Ten pat.

37 YAGER, Fred; YAGER, Jan. *Career opportunities in the publishing industrie.* New York, 2010, p. 160.

Atlikus empirinį tyrimą – pasikalbėjus su keliais Lietuvos leidyklų vadovais, paaiškėjo, kad vadovo vaidmeniui leidykloje turi įtakos tokie veiksniai kaip leidžiamos literatūros pobūdis ir apimtis. Lietuvos praktika taip pat rodo, kad svarbiausia leidykloje yra ta asmenybė, kuri daugiausia išmano apie leidyklos leidžiamą literatūrą. Tuo remiantis šiuolaikinės Lietuvos leidyklos pagal vadovo vaidmenį leidykloje gali būti skirstomos į dvi grupes: pirma, kai leidyklos vadovas yra svarbiausias asmuo leidykloje, antra, kai leidyklos vadovas nėra daugiausia įtakos leidykloje turinti asmenybė. Pirmuoju atveju vadovas dažniausiai yra kultūros arba mokslo asmenybė, gerai išmano savo leidyklos leidžiamą repertuarą ir su juo susijęs daugiau nei tik darbo santykiais. Toks leidėjas leidybą renkasi ne dėl komercinių priežasčių. Antruoju atveju jis tapatintinas su verslininko asmenybe. Toks vadovas labiau rūpinasi organizaciniais leidyklos reikalais nei repertuaru.

Prieita prie išvados, kad Lietuvos knygų rinkoje dalis leidyklų vadovų yra tapatinami su savo leidyklomis ar net knygomis: išgirsta leidėjo pavardė yra siejama su leidyklos vardu, o leidyklos vardas – su leidėjo vardu. Pastebėta, kad toks principas labiau taikomas mažesnėms leidykloms – didelės leidyklos kitiems šalies leidėjams atrodo „beveidės“ ir netapatinos su kokia nors konkrečia asmenybe.

Lietuvos leidėjų asmenybės nuo užsienio leidėjų labai nesiskiria. Visiems būdingi tokie bruožai kaip visapusiškumas, orientacija ir į verslą, ir į kultūrą, gebėjimas pastebėti ir išnaudoti naujas galimybes, noras mokytis visą gyvenimą, komandinio darbo gebėjimas, kantrybė, kūrybiškumas. Lietuvos leidėjai taip pat pasižymi nuojauta, intuityva, gebėjimu vertinti knygos vertę ir reikalingumą, leidyklos repertuaro išmanymu ir ištikimybe jam, pastebimi ir kultūriniai leidybinės veiklos pasirinkimo motyvai.

Lietuvos leidyklų asmenybės itin stipriai formuoja šiuolaikinės leidybos įvaizdį, kuris skiriasi nuo leidybos ypatumų užsienio šalyse. Dauguma lietuviškų leidyklų vadovų turi ne tik verslumo savybių, bet ir yra kultūros žmonės, t. y. filologinį ar kitoki humanitarinį išsilavinimą įgiję asmenys, o tai turi daug įtakos visai leidybos kultūrai. Lietuvoje knygų leidyba daugiausia yra laikoma kultūrinės misijos nešėja ir kultūrine industrija, tad būtų galima manyti, kad jeigu ne leidėjų asmenybių meninis, kultūrinis veidas, į pačią leidybą būtų žiūrima kitaip. Užsienio literatūroje leidėjui priskiriamos tos pačios savybės kaip ir bet kurios kitos verslo srities vadovui, o Lietuvos leidėjai pasižymi specifinėmis, išskirtinai su knygų leidyba susijusiomis savybėmis. Daug reikšmės turi ir tai, kad mūsų šalies leidyklos nėra didelės ir todėl jų vadovai daro didesnę įtaką negu užsienio šalyse.

Kad leidyklos vadovo veikla būtų sėkminga, neužtenka būti tik perspektyviam verslininkui, – leidėjas turi būti ir visapusiška, išsilavinusi ir kultūriškai išprususi asmenybė. Teoriškai įmanoma, kad leidėjas būtų tik verslininkas arba tik kultūros

žmogus, tačiau pirmuoju atveju verslininkas dažniausiai nėra tiesiogiai susijęs su leidyklos veikla, t. y. neturi įtakos leidžiamam repertuarui ir visuomenės nematomas kaip leidėjas; antruoju atveju leidyba visgi yra verslas, pastatytas ant tokių pat ekonominių pamatų, kaip ir visi kiti verslai, ir jeigu leidėjas leis vien gerą, tačiau nepopuliarią literatūrą, leidykla greitai bankrutuos. Taigi, leidėjas privalo būti ir verslininkas, ir kultūros žmogus.

Šaltiniai ir literatūra

1. Apie „Baltas lankas“. *Tarp knygų*, 1999, nr. 12, p. 22–24.
2. BARANAUSKAITĖ, Audra. Saulius Žukas. Knyga – tai būseną tarp sapno ir realybės. *Bernardinai* [interaktyvus], 2006 [žiūrėta 2013 m. sausio 10 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.bernardinai.lt/straipsnis/-/10460>>.
3. BRADESA, Valdemaras. Įstabioji Lolitos ambicija: knygos, kurių nesitikėjome. *Moteris*, 1998, nr. 1, p. 8–11.
4. BUDVYTIENĖ, Giedrė. L. Varanavičienė: nebe žvakių fabrikėlis esame, o žibintų. *Delfi* [interaktyvus], 2012 [žiūrėta 2013 m. sausio 16 d.]. Prieiga per internetą: <<http://gyvenimas.delfi.lt/istorijos/lvaranaviciene-nebe-zvakiu-fabrikelis-esame-o-zibintu.d?id=59902145>>.
5. CALIENDO, Marco; FOSSEN, Frank; KRITIKOS, Alexander. *Personality Characteristics and the Decision to Become and Stay Self-Employed* [interaktyvus], 2011, p. 61 [žiūrėta 2012 m. gruodžio 27 d.]. Prieiga per internetą: <<http://ftp.iza.org/dp5566.pdf>>.
6. CIŪNYTĖ, Aldona; KOVALČIKIENĖ, Kristina; BUKŠNYTĖ-MARMIENĖ, Loreta. Didžiojo penketo ir kognityvinio stiliaus sąsajos. *Tarptautinis psichologijos žurnalas: biopsichosocialinis požiūris* [interaktyvus], 2012, nr. 10, p. 125–143 [žiūrėta 2013 m. vasario 9 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.psyjournal.vdu.lt/wp/wp-content/uploads/2012/07/2012_10_7.pdf>.
7. *Elektroninė duomenų bazė „Lithuanian export & investments“* [interaktyvus], [žiūrėta 2013 m. vasario 19 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.ltxport.info/lt>>.
8. ENKELMANN, Nikolaus B. *Charizma: į profesinę ir asmeninę sėkmę – per asmenybę*. Vilnius: Algarvė, 2010, p. 247. ISBN 978-9-95587-129-3.
9. GRECO, Albert; RODRIGUEZ, Clara; WHARTON, Robert. *The Culture and Commerce of Publishing in the 21st Century*. Standford: Stanford Business Books, 2006, p. 262. ISBN 0-8047-5031-9.
10. GUTHRIE, Richard. *Publishing: Principles and Practice*. Los Angeles: SAGE-Publications, 2011, p. 240. ISBN 978-1-84787-014-8.
11. *Interviu su Arturu Mickevičiumi garso įrašas*. 2013 m. balandžio 11 d. Asmeninis autorės archyvas.
12. *Interviu su Arvydu Vereckiu garso įrašas*. 2013 m. balandžio 12 d. Asmeninis autorės archyvas.
13. *Interviu su Daiva Cibutavičiene garso įrašas*. 2013 m. balandžio 16 d. Asmeninis autorės archyvas.
14. YAGER, Fred; YAGER, Jan. *Career opportunities in the publishing industrie*. New York: Checkmark Books, 2010, p. 303. ISBN 978-0-81607-542-3.
15. JANULEVIČIŪTĖ, Julija. Aistra. *Veidas*, 1996, nr. 22, p. 82. ISSN 1392-5156.
16. KAJĖNAS, Gediminas. Gediminas Baranauskas: kiekviena knyga turi būti provokacija [interaktyvus]. *Rašyk.lt*, 2005 [žiūrėta 2013 m. balandžio 1 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.rasyk.lt/ivykiai/gediminas-baranauskas-kiekviena-knyga-turi-buti-provokacija.html>>.
17. *Lietuvos įmonių rekvizitai* [interaktyvus], [žiūrėta 2013 m. vasario 19 d.]. Prieiga per internetą: <<http://rekvizitai.vz.lt>>.

18. *Lietuvos Respublikos smulkaus ir vidutinio verslo plėtros įstatymas* [interaktyvus], [žiūrėta 2013 m. vasario 19 d.]. Prieiga per internetą: <http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=444987>.
19. *Lietuvos spaudos statistika* [interaktyvus]. Vilnius: Lietuvos nacionalinė Martyno Mažvydo biblioteka, 2012, p. 82 [žiūrėta 2013 m. vasario 19 d.]. Prieiga per internetą: <<http://senas.lnb.lt/doc/bkc/statistika2011.pdf>>.
20. MIŠKINYTĖ, Jolanta. L. Varanavičienė: drįstu tvirtinti, kad lietuviškas knygų skonis lėkštėja [interaktyvus]. *Moteris*, 2013 [žiūrėta 2013 m. kovo 23 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.moteris.lt/veidai/lvaranaviciene-dristu-tvirtinti-kad-lietuviskas-knygu-skonis-leksteja.d?id=60552483#ixzz2Os46GCiL>>.
21. RAUCH, Andreas; FRESE, Michael. Let's put the person back into entrepreneurship research: A meta-analysis on the relationship between business owners' personality traits, business creation and success. *European Journal of Work and Organizational Psychology* [interaktyvus], 2007, vol. 16, iss. 4, p. 353–385 [žiūrėta 2013 m.]. Prieiga per internetą: <<http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13594320701595438>>.
22. ROTHMANN, S.; COETZER, E. P. The Big Five Personality Dimensions and Job Performance. *Journal of Industrial Psychology* [interaktyvus], 2003, vol. 29, iss. 1, p. 68–74 [žiūrėta 2012 m. gruodžio 15 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.sajip.co.za/index.php/sajip/article/view/88>>.

THE ROLE OF PERSONALITIES ACTING AS HEADS OF PUBLISHING HOUSES ON MODERN BOOK PUBLISHING IN LITHUANIA

Rūta Andriukaitytė

Summary

The aim of the article is to investigate the impact of a personality heading a publishing house or a publishing business. The article has shown that almost all Lithuanian publishers are for-profit, small and micro-enterprises, where most of the different processes include a small number of people and the head of a publishing house comes into direct contact with all the publishing processes. The smaller the publishing house is, the more important the role of the head of a publishing house and his/her personality becomes. The analysis of a publisher's personality was conducted on the basis of the adapted Big Five model, with the conclusion that a publisher's personality is comparable to the personality characteristics of any entrepreneur. The personality-related analysis of Lithuanian publishers revealed that those Lithuanian publishers who founded a publishing house are often high-brow, artistic, romantic, ideological personalities who regard publishing more as a cultural mission than a commercial business. The empirical study (interviews conducted with several heads of Lithuanian publishing houses) has disclosed that the role of the head of a publishing house is also affected by such factors as literature genres and scope of publishing activities. It has been found out that the most important and influential personality in a publishing house is usually related to a thorough knowledge of the literature the respective publishing house is specializing in. The personalities of the Lithuanian publishers are not distinctly different from those of foreign publishers: all of them can be characterized as comprehensive and well-rounded personalities, having the ability to find and exploit new opportunities, motivated by the pursuit of lifelong learning, interested in team-

work, displaying patience and creativity. The study also identified the following personality traits (which are otherwise not mentioned in literature) – instincts, intuition, the ability to value a book, knowledge of the publishing repertoire and devotion to it as well as cultural choice motives for the publishing industry. In conclusion, the Lithuanian publishers as personalities exert an extremely significant influence on contemporary image-making in Lithuania, which makes the situation in Lithuania different from the respective publishing landscape in foreign countries. Thus, the following conclusion can be drawn: a mere talent of a promising entrepreneur does not necessarily ensure a success in the publishing industry. To a large extent, success depends on a publisher's comprehensive, well-educated and culturally sophisticated personality.

Īteikta 2013 m. liepos mėn.