**Komentaras žiniasklaidai**

2025 m. liepos 17 d.

**Moderni lyderystė: tarp dirbtinio intelekto ir žmogiškumo**

Rūta Ežerskienė, „Citadele“ banko generalinė direktorė ir valdybos pirmininkė

**Šiandienos dinamiškoje darbo aplinkoje dirbtinis intelektas (DI) sparčiai tampa nebe ateities vizija, o realybe, kuri keičia mūsų darbo pobūdį. Nuo automatizuotų užduočių iki sudėtingų duomenų analizių ir komandų valdymo procesų stiprinimo – DI įrankiai vis dažniau integruojami į kasdienę veiklą. Nemažėja ir diskusijų apie jų poveikį darbuotojams, produktyvumo skatinimą bei CEO vaidmenį organizacijose. Nepaisant šios pažangos, kyla klausimas: kas iš tiesų komandas veda į sėkmę – DI ar žmogus?**

**Ar vadovo įvaizdis ir „minkštieji“ įgūdžiai** – **suderinami?**

Tikroji lyderystė – tai ne vien tikslų kėlimas ir rezultatų siekimas, bet visų pirma – prasmės kūrimas. Kai komanda mato savo indėlio vertę ir jaučiasi vertinama bei suprasta, atsiranda natūrali vidinė motyvacija ir gebėjimas lengviau atlaikyti iššūkius. Lyderis, kuris pats asmeniškai demonstruoja, kaip galima siekti aukštų rezultatų, išlaikant dėmesingą ryšį su aplinka, formuoja tvarią ir įkvepiančią darbo kultūrą. Tokia lyderystė – tai ilgalaikis įsipareigojimas, primenantis maratoną, kuriame svarbi ne tik finišo linija, bet ir pati kelionė: nuolatinis mokymamasis, augimas ir ryšys su savimi bei kitais.

Ilgą laiką gyvavo klaidingas įsitikinimas, kad žmoniškumas – tai lyderystės silpnybė. „Minkštieji įgūdžiai” *(angl. „soft skills“)* – gebėjimas spręsti konfliktus, girdėti ir suprasti, įkvėpti ir motyvuoti kitus – buvo dažnai nuvertinami ar net laikomi nereikalingi verslo aplinkoje.

Tačiau iš tiesų šie įgūdžiai suteikia lyderystei gylio, o ne atima iš jos autoritetą ar kryptį. Priešingai nei ilgai manyta, žmogiškumo puoselėjimas lyderystėje veda ne į silpnumą, bet į stipresnį ryšį su komanda, didesnį pasitikėjimą ir geresnius rezultatus.

Šiandien šių įgūdžių svarbą vis dažniau pabrėžia ir tarptautinės vadovų apklausos. Tyrimai rodo, kad nuoseklus emocinio intelekto, empatijos ir bendravimo įgūdžių lavinimas stiprina ne tik komandos rezultatus, bet ir darbuotojų asmeninę gerovę. „Harvard business review“ duomenimis, lyderiai, turintys aukštą emocinį intelektą, pasiekia iki 20 proc. aukštesnius komandos veiklos rezultatus. Tuo tarpu tarptautinės organizacijos „Calalyst“ tyrimai rodo, kad empatija iš vadovo pusės yra reikšmingas veiksnys, mažinant darbuotojų perdegimą ir didinant pasitenkinimą darbu.

Visa tai rodo, kad lyderystė šiandien įgauna naują prasmę. Lyderystė – tai ne tik pareigos ar išorinis įvaizdis. Tai – vidinė laikysena, atsakomybė už savo sprendimus ir gebėjimas veikti net ir neapibrėžtose situacijose. Ir visų svarbiausia – kiekvienas iš mūsų, priimdamas sprendimus kasdien, kuriame savo asmeninį kelią ir tampame savo gyvenimo lyderiu.

**Lyderystė, kurią stiprina DI įrankiai**

DI jau dabar veikia kaip galingas pagalbininkas, palengvinantis daugybę užduočių. Jis leidžia darbuotojams sutelkti dėmesį į sudėtingesnius, kūrybiškesnius ir strateginius klausimus, gali automatizuoti užduotis, pagerinti klientų aptarnavimą ir mokymosi procesus.

Pavyzdžiui, „Citadele“ banke DI įrankiai naudojami kasdien – mūsų išmanioji asistentė „Adele“ nuo praeitų metų jau atsakė į 83 tūkstančius klausimų ir taip sutaupė šimtus valandų tiek klientams, tiek darbuotojams.

Remiantis „Microsoft“ „Work trend index 2025“ ataskaita, apie 35 proc. vadovų planuoja įdarbinti DI specialistus, kurie padėtų darbuotojams įsisavinti ir panaudoti dirbtinio intelekto (DI) sprendimus.

DI pamažu tampa ne tik įrankiu, bet ir skaitmeniniu kolega. Jam, kaip ir bet kuriam kitam komandos nariui, nepakaks vien instrukcijų – jam reikės vadovo, gebančio priimti sprendimus, įvertinti rizikas ir nustatyti aiškią kryptį. Taigi, žmonės vis labiau padės technologijoms. Šis paradoksas atskleidžia, kad technologijos, nors ir galingos, vis dar priklauso nuo žmogiškųjų kompetencijų ir vadovavimo.

Didžiausia inovacija šiandien – ne pačios technologijos, o tai, kaip jos leidžia mums išlaikyti žmogiškumą. Šiuolaikinė lyderystė atsiskleidžia ten, kur technologinis progresas dera su vertybėmis: sprendimų etika, emociniu intelektu ir gebėjimu įkvėpti kitus.