

INOVACIJŲ VADYBOS PSICHOLOGIJA

Rita Bandzevičienė

Metodinė priemonė

Mykolas Romeris universitetas

Vilnius, 2011

TURINYS

Pratarmė

1. INOVACIJŲ SAMPRATA
 - 1.1. Pagrindinės sąvokos ir jų turinys
 - 1.2. Išradimas ir inovacija
 - 1.3. Pokytis ir inovacija
 - 1.4. Pasipriešinimas organizaciniams pokyčiams
2. INOVACIJŲ KLASIFIKACIJA
 - 2.1. Atviros ir uždaros inovacijos paradigmos
 - 2.2. Skirtingos krypties – kylančios ir nusileidžiančios inovacijos
 - 2.3. Inovacijų teorijos
3. INOVACIJOS PROCESAS IR INOVACINĖ VEIKLA
 - 3.1. Samprata ir ypatumai
 - 3.2. Inovacijų paramos paslaugos
4. INOVACIJŲ SĖKMĖS IR EFEKTYVUMO VERTINIMAS
5. ORGANIZACIJOS INOVATYVUMAS IR VYSTYMAS
6. ORGANIZACINĖ KULTŪRA IR INOVACIJOS
 - 6.1. Organizacinės kultūros samprata ir tipologija
 - 6.2. Inovacijų kultūra
 - 6.3. Organizacinės kultūros sąsajos su kūrybiškumu ir inovatyvumu
7. VADOVAVIMAS, LYDERYSTĖ IR INOVACIJOS
 - 7.1. Vadovavimo reikšmė inovacijoms
 - 7.2. Lyderystė inovacijų procesuose
 - 7.2.1. Psichologinis inovacijų lyderio portretas
 - 7.2.2. Lyderystės ypatumai skirtinguose inovacijos etapuose
 - 7.2.3. Lyderystė skirtingos krypties inovacijose

8. GRUPĖS IR KOMANDOS ORGANIZACIJOS INOVACIJŲ PROCESUOSE

8.1. Grupių charakteristika ir dinamika

8.2. Inovacinės komandos

8.3.. Vadovavimas inovacinėms komandoms

Pratarmė

Pastaraisiais dešimtmečiais susidomėjimas inovacijomis sparčiai augo visame pasaulyje. Daugybė mokslinių publikacijų ir dar daugiau praktinio patyrimo apibendrinimų, specialios inovacijų idėjomis ir su jomis susijusios informacijos sklaidai skirtos interneto svetainės, tarptautinės ir nacionalinės konferencijos bei seminarai rodo problematikos aktualumą, kurį supranta ir politikai, ir verslininkai, ir bet kokios rinkos sąlygomis veikiančios organizacijos vadovai. Natūralu tad, kad Mykolo Romerio universitete vykdomos Verslo psichologijos magistro studijų programos studentams, pretenduojantiems dirbti verslo organizacijose, vienas iš privalomų studijų dalykų yra „Inovacijų vadybos psichologija“. Ši metodinė priemonė ir skirta visų pirma jiems, o taip pat ir kitų sričių būsimiems specialistams, kuriems svarbu išmanyti psichologinio pobūdžio klausimus, susijusius su inovacijų kūrimu ir vystymu organizacijose. Galima pastebėti, kad ši metodinė priemonė (kaip ir dėstomas kursas) nepretenduoja sistemiškai analizuoti inovacijų vadybos klausimų, bet siekia suteikti žinių apie svarbiausius psichologinius klausimus, išskylančius inovacijų vadyboje, bei lavinti gebėjimą jas praktiškai taikyti. Pirmuosiuose metodinės priemonės skyriuose yra pateikiama bendresnė informacija apie inovacijų sampratą ir klasifikacijas, inovacinę veiklą ir organizacijų inovatyvumą. Toliau inovacijų kontekste išsamiau nagrinėjamos organizacinės kultūros, vadovavimo ir lyderystės, bendradarbiavimo ir komandinio darbo temos – trys kertiniai akmenys, sudarantys inovacijų vadybos psichologijos pamatą. Rengiant priemonę plačiai panaudoti Lietuvos inovacijų centro leidiniai, internetiniai šaltiniai, taip pat užsienio autorių publikacijos.

1. INOVACIJŲ SAMPRATA

/ Kas yra inovacija?

/ Kokie yra inovacijos ir išradimo panašumai ir skirtumai?

/ Kuo inovacija skiriasi nuo organizacinio pokyčio?

/ Kokie yra pasipriešinimo inovacijoms šaltiniai ir jo įveikimo būdai?

/ Praktinė užduotis: pateikti po tris garsių išradimų ir inovacijų pavyzdžius, atskleidžiant jų panašumus ir skirtumus.

1.1. Pagrindinės sąvokos ir jų turinys

❖ Terminologija:

- *inovacyon* (pranc.) - atnaujinimas
- *innovation* (angl.)
- *инновация ir нововведение* (rus.)

❖ Inovacija gali būti traktuojama kaip:

- **rezultatas** (naujas produktas, procesas, paslauga, pasiūlyta rinkai ar naudotojams);
- **procesas** (idėjos koncepcija, techninis sprendimas, prototipo testavimas, pritaikymas rinkai (vartotojams) ar praktikai (naudotojams));
- organizacijos **gebėjimas ar kompetencija** (technologiniai, organizaciniai, vadybiniai gebėjimai).

❖ Per pastaruosius du dešimtmečius mokslinė ir verslo spausdiniai pateikė neginčytinų įrodymų apie inovacijų reikšmę organizacijoms ir vadovams. Dar 1988 m. T. Amabile akcentavo, kad „...vaizdingai kalbant, neįmanoma išvengti realybės, kad verslo korporacijos privalo būti inovatyvios, jei nenori sužlugti. Vietinė ir tarptautinė konkurencija, nuolat besikeičiantis valstybinis reguliavimas, sparčiai besikeičiančios rinkos sąlygos reikalauja nuolatinių ir pastebimų pokyčių bei inovacijų (p. 123). Galima pridurti, kad vadovų pasiryžimas ir pasirengimas vykdyti inovacijas ir pasinaudoti naujomis technologijomis yra reikšmingas veiksnys, darantis įtaką organizacijos konkurencingumui.

❖ Apibrėžimai

Įvairiuose šaltiniuose galima atrasti daugybę inovacijos apibrėžimų, kuriuose inovacijos apibūdinamos skirtinguose kontekstuose, iš kurių dažniausi – verslas, mokslas, organizacija. *Inovacija* visada siejama su naujumo požymiu, tačiau pati naujovė nėra tapatinama su inovacija, o apibūdinama veikiau kaip inovacijos siekinys ar pasekmė. *Naujovė* – inovacinio proceso rezultatas (naujas produktas, nauja technologija, gamybos ar vadybos organizavimo metodas), o pats pokyčio procesas – *inovacija* (Melnikas ir kt., 2000). Inovacija kartais sugretinama su *atradimu* ir *išradimu*, Tačiau ir šios sąvokos bei fenomenai nėra tapatūs. *Atradimą* galima apibrėžti kaip natūraliai egzistuojančių reiškinių ar objektų pastebėjimą arba pažinimą pirmą kartą, o *išradimą* – kaip naujos idėjos sukūrimą ir pavertimą praktika (*Rothwell & Zegveld, 1985*).

Inovacijos apibrėžimų pavyzdžiai:

- *Inovacija* yra idėja, praktika ar technologija, kurią organizacija suvokia kaip naują, nepriklausomai nuo to, ar anksčiau ja naudojosi (Klein ir Sorra 1996; Rogers 2003).
- *Inovacija* – tai funkcinė, iš esmės pažangi naujovė, kai siekiama sena pakeisti nauju. Tai gali būti idėja, veikla ar koks nors materialus objektas, kuris yra naujas žmonėms, jų grupėms ar organizacijai, kuri jį įgyvendina ir naudoja (Jakubavičius, 2000).
- *Inovacija* apskritai reiškia kompleksinį kūrimą, vystymą, visuotinį paplitimą ir efektyvų naujovių naudojimą įvairios žmonių veiklos sferose (Kulviecas, 1991).
- *Inovacija* – tai antrepreneriškos vadybos instrumentas, kurio pagalba pokyčiai yra panaudojami kaip galimybė sukurti naujus verslus, produktus ir paslaugas, gauti didesnę pelną (Drucker, 1997).
- *Inovacijos* - tai sėkmingas naujų technologijų, idėjų ir metodų komercinis pritaikymas, pateikiant rinkai naujus arba tobulinant jau egzistuojančius produktus ir procesus (RIS/RITTS Guide, European Commission; OECD; Inovacijų versle programa).
- *Inovacija* - procesas, kuriame tyrimų eigoje gautos žinios transformuojamos į naujus produktus ar paslaugas. Jei tyrimai yra procesas, kuriame pinigai virsta žiniomis, tai *inovacija* yra procesas, kuriame žinios virsta pinigais (Europos Sąjungos mokslinių tyrimų ir plėtros kooperacijos programos EUREKA).

1.2. Išradimas ir inovacija

❖ *Išradimas* moksle – techninės kūrybos veiksmas, apimantis naujos koncepcijos pateikimą, kurį paprastai galima užpatentuoti (Rothwell & Zegveld, 1985).

- Išradimas sutampa su inovacijos samprata pagal kelis požymius:
 - naujumo požymį;
 - veiklos tikslingumą;
 - ir išradimas, ir inovacija gali būti ir pasekmė (rezultatas), ir procesas.
- Skiriasi, nes:
 - tik inovacija tikslingai siejama su naujų galimybių plėtoti veiklą (pavyzdžiui, verslą) sukūrimu, įdiegiant naują idėją ar koncepciją kuo plačiau praktikoje, komercializuojant ją (paskleidžiant rinkoje);
 - inovacija yra platesnė koncepcija, apimanti visą skalę veiksmų nuo naujovės atradimo ir išradimo iki jos vystymo, sklaidos ir komercializavimo.

1.3. Pokytis ir inovacija

❖ Nors pokyčiai ir inovacijos yra tarpiai susiję reiškiniai, mokslinė jų samprata skiriasi. Palyginant pokyčius ir inovacijas galima pastebėti, kad:

- Pokytis ir inovacija skiriasi pagal naujumo kriterijų: pokytis siejamas su santykinu, ribotu produkto ar paslaugos, proceso ar technologijos naujumu, o inovacija – su esminiu atsinaujinimu arba naujove. Galima sakyti, kad kiekviena inovacija yra pokytis, bet ne kiekvienas pokytis – inovacija. Inovacijos sukūrimui paprastai reikia viso komplekso tarpusavyje susijusių, subordinuotų pokyčių.
- Galima pastebėti ir tai, kad inovacijų tyrėjai ir vadybininkai labiau domisi pirmais naujovės etapais (idėjų paieška, kūrimu, pristatymu rinkai), o pokyčių tyrėjai ir vadybininkai – naujovės įsisavinimu ir adaptavimu, sklaida tarp naudotojų ir vartotojų.
- Ir pokyčius, ir inovacijas skatina tie patys veiksniai, susiję su įvairiais vidinių (organizacinių) poreikių ir išorinės aplinkos, ypač rinkos, pokyčiais. Iš jų dažniausiai minimi:
 - naujų technologijų atsiradimas;
 - nauji klientų poreikiai;
 - būtinybė veikti lanksčiai, atsižvelgiant į konkurentų pasiekimus;
 - būtinybė tobulinti paslaugas ir produktus, pritraukiant naujas klientų grupes ir kt.

❖ **Planuotas pokytis** – tai sisteminės pastangos perprojektuoti organizaciją tokiu būdu, kuris padėtų prisitaikyti prie išorinės aplinkos pasikeitimų arba pasiekti naujus tikslus (Stoner ir kt., 2005). Kiekviena organizacija keičiasi, reaguodama į savo tiesioginio ar netiesioginio veikimo aplinkoje vykstančius pokyčius (pavyzdžiui, reaguojant į vartotojų poreikius keičiama pardavimų forma). Tai – *reaguojantys pokyčiai*. Tikslingai suplanuotas pokytis skiriasi nuo reaguojančio savo mastu ir svarba. Paprastai jis apima struktūrines inovacijas, numato naują organizacijos politiką, keičia jos starteginius tikslus, siekia įtvirtinti naują kultūrą ir pan.

Galima pastebėti, kad planuojant organizacinius pokyčius dažniausiai vadybiniai sprendimai daromi atsižvelgiant į organizacijos tikslus, technologijas, struktūrą, formalų valdžios pasiskirstymą, formalius informacijos kanalus, formaliai nustatytas veiklos taisykles ir procedūras, nepagrįstai ignoruojant psichologinių veiksnių svarbą, t.y. užmirštant, kad pokyčiams ir jų sėkmei įtaką daro organizacijos žmonių nuomonės, įsitikinimai, jausmai, vertybės, įvairiausi konfliktai, neoficialūs santykiai, užtverti informacijos kanalai ir kiti, formaliame vadybos procese, neįvertinami dalykai ir kt.

❖ **Pokyčio proceso modelis pagal Kurto Lewino (1951) jėgos lauko teoriją**

Kiekvienas elgesys yra pusiausvyros tarp *varomųjų* ir *pasipriešinimo* jėgų rezultatas. Varomųjų jėgų sustiprėjimas gali pagerinti rezultatus, bet gali ir suaktyvinti stabdančiąsias jėgas. Planuojant pokyčius pirmiausiai reikia siekti stabdančiųjų jėgų panaikinimo ar susilpninimo, tik po to – į organizacijoje esančių varomųjų jėgų kūrimą ar stiprinimą.

Pokyčio proceso dinamikoje galima išskirti tris etapus:

- *“Atšildymas”* – toks pokyčio poreikio išryškėjimas, kad individas ir organizacija galėtų lengvai pamatyti ir priimti pokyčio būtinybę;
- *Keitimas* – naujų pažiūrų, vertybių, elgesio modelių atsiradimas, kai suvokiamas jų efektyvumas veiklai; naujas vertybes ir elgesį šiame etape ypač skatina „pokyčių agentai“ (organizacijos nariai, konsultantai). „Pokyčių agentas“ – asmuo, vadovaujantis pokyčio organizacijoje procesui – skatina elgesį ir vertybes per identifikacijos ir internalizacijos procesus;
- *“Iššaldymas”* – naujo elgesio modelio įtvirtinimas, pavertimas norma, remiantis pastiprinimo ir rėmimo mechanizmu.

1.4. Pasipriešinimas organizaciniams pokyčiams

❖ Pasipriešinimas pokyčiui – natūralus reiškinys, tai žinia apie tai, kad permainos jau prasidėjo arba kad kažkas neveikia, liko nepastebėtų poreikių. Atviras pasipriešinimas naudingas, nes leidžia įtraukti į diskusiją, o užslėptas pasipriešinimas trukdo, nes neaišku, kokios problemos kamuoja ir ką reikėtų daryti, kad jas išspręsti.

- **Pasipriešinimo pokyčiams šaltiniai (Stoner ir kt., 2005):**

- Organizacijos kultūra;
- Asmeniniai interesai;
- Individualus organizacijos tikslų ir strategijų suvokimas.

- **Pasipriešinimo jėgos, palaikančios STATUS QUO:**

- Įgyti tvirti įgūdžiai;
- Narių pasitenkinimas savimi;
- Pokyčio baimė;
- Grupės atlikimo lygio normos.

- **Individualios pasipriešinimo pokyčiams priežastys:**

- Nesupranta pokyčių prasmės, nepasitiki vadovybe;
- Nemato pokyčių naudos, tik kainą;
- Bijo, kad neturės reikalingų įgūdžių;
- Bijo praradimų ir nežinomybės;
- Bijo prarasti autoritetą, prestižą, galią;
- Pati organizacijos struktūra nesikeičia.

- **Reakcijos į pokyčius dinamika/etapai:**

- *Šokas* - netikėtas arba planuotas pokytis, įprastas elgesys nebetinka naujoms sąlygoms, kompetencijos suvokimas smunka; suprasti pokyčio būtinybę padeda rinkos rodiklių pateikimas, konkurencinės padėties analizė, veiklos prognozės.
- *Neigimas, pasipriešinimas* - žmonės ieško pasiteisinimų, kodėl nereikia keistis, sustiprėja darbuotojų savigarba, pabrėžiami dabartinio darbo pranašumai, įprastos vertybės taip aktyviai puoselėjamos, kad virsta filtru, trukdančiu įžvelgti naujovių privalumus.
- *Įsisąmoninimas* - žmonės susitaiko su tikrove, bet dar nepasirengę keistis, tai chaoso stadija, kuri būtina, nes suteikia laiko susitaikyti su padėtimi. Naudinga

analizuoti, kas trukdo ir kas padeda diegti permainas, įtraukti darbuotojus į situacijos analizę, problemų sprendimą, diskusijas.

- *Emocinis priėmimas* - darbuotojai pradeda suprasti, kuo pokytis bus naudingas, tačiau tai pripažinti yra iššūkis, rizika, susvyruoja pasitikėjimas savimi. Tai – kritinis taškas, ir jei vadovas pajėgs įtikinti, kad verta keisti savo vertybes, organizacijai atsivers galimybės panaudoti žmogiškąjį potencialą; labai svarbu skatinti komandos jausmą, sutelktumą ir organizacinį įsipareigojimą.
- *Mokymasis* - žmonės eksperimentuoja, mokosi naujų dalykų; pastebint ir akcentuojant net mažiausias sėkmės apraiškas, didėja pasitikėjimas savimi, noras dirbti; būtina mobilizuoti visus išteklius, visais būdais padėti įveikti sunkumus.
- *Prisitaikymas* - darbuotojai jau įgijo naujų įgūdžių, vis drąsiau juos taiko, nuolatinis aptarimas to, kas yra efektyvu, veiksminga, o kas ne, palaiko darbuotojų iniciatyvą ir naujovišką elgesį.
- *Integracija* - įprantama dirbti ir elgtis naujoviškai, buvusi naujovė tampa normaliu, įprastu elgesiu, ir jei pokytis pavyksta, kolektyvas tampa dar darnesnis.

❖ **Pasipriešinimo pokyčiams organizacijoje įveikimo metodai** (*J. P. Kotler, L.A. Schlesinger, 1979, cit. pgl. Stoner ir kt., 2005*):

- Mokymas ir bendravimas: pokyčio poreikio ir logikos išaiškinimas individams, grupėms, organizacijai; abejoję, bet jau įtikinti žmonės, dažniausiai padeda pokytį įdiegti;
- Dalyvavimas ir įtraukimas: organizacijos narių įtraukimas į pokyčio projektavimą; surenkama naudinga informacija, stiprėja pasiryžimas įdiegti pokytį, asmeninė atsakomybė;
- Pagalba ir parama: perkvalifikavimas, poilsio suteikimas, emocinė parama ir supratimas;
- Derybos ir susitarimas: derėjimasis su potencialiais besipriešinančiais;
- Manipuliavimas ir kooptavimas: pagrindiniams asmenims suteikiamas norimas vaidmuo pokytį suprojektuoti ir įgyvendinti;
- Aiški ir numanoma prievarta: darbo netekimo ar perkėlimo grėsmė, pareigų paaukštinimo nebuvimas ir kt.

❖ **Vadovavimo strategijos, padedančios įveikti darbuotojų pasipriešinimą:**

- *mokymas ir informavimas*. Padeda organizacijos nariams suprasti gilumines pokyčio reikalingumo priežastis. Formos: individualūs pokalbiai, specialūs pranešimai, publikacijos;
- *dalyvavimas ir įtraukimas*. Pašalina pagrįstas ir nepagrįstas baimes, paskatina atsakomybę už naujovės įdiegimo sėkmę kuo platesniam dalyvių ratui;
- *skatinimas ir parama*. Formos: nuolatinis aukščiausios vadovybės dėmesys, materialinės ir moralinės paskatos;
- *derybos ir susitarimas* su organizacijos nariais. Nustatomi galimi praradimai ir sutariama dėl jų kompensavimo būdo;
- *manipuliavimas*. Pateikiama tik pokyčiui palanki informacija, maskuojami trūkumai, sudaroma regimybė, kad remia įtakingi asmenys ir kt.

❖ **Rekomendacijos organizacijos vadovams:**

- ✓ Išryškinkite krizės ženklus;
- ✓ Neignorukite problemų;
- ✓ Pabrėžkite ateities perspektyvas;
- ✓ Stenkitės vadovauti ir prie pokyčių veskite lanksčiai;
- ✓ Perteikite naują organizacijos viziją;
- ✓ Naujas idėjas reikia kartoti, jos priimamos lėtai;
- ✓ Vadovo žodžiai ir veiksmai turi sutapti;
- ✓ Suteikite žmonėms galių;
- ✓ Įtvirtinkite sėkmę.

❖ **Perėjimo valdymo komandos užduotys (Duck, 1993):**

- Nustatyti pokyčio kontekstą ir pateikti nuorodas;
- Skatinti pokalbius;
- Aprūpinti tinkamais ištekliais;
- Koordinuoti ir jungti projektus;
- Užtikrinti pranešimų, veiklos, politikos bei normų sutapimą;
- Sudaryti galimybes bendrai kūrybai;
- Numatyti, įvardinti ir imtis spręsti žmonių problemas;
- Parengti “kritinę masę”.

2. INOVACIJŲ KLASIFIKACIJA

/ Kokie yra galimi inovacijų klasifikavimo kriterijai?

/ Kokios yra uždarnos inovacijos ir atviros inovacijos paradigų esminės idėjos?

/ Kas būdinga kyšančioms ir nusileidžiančioms inovacijoms?

/ Kuo skiriasi linijinės ir sisteminės inovacijų teorijos?

/ Praktinė užduotis: pateikti uždarnos, atviros, kyšančios ir nusileidžiančios inovacijų pavyzdžius, atskleidžiant jų tipologinius skirtumus.

❖ Inovacijų klasifikavimo kriterijai gali būti įvairūs. A. Jakubavičius ir bendraautoriai (2003) pateikia tokius inovacijų skirstymo kriterijus:

- turinys;
- įgyvendinimo lygis;
- įgyvendinimo mastas;
- naujumo laipsnis;
- organizacinės ypatybės;
- pobūdis;
- poveikis.

▪ **Pagal turinį** inovacijas galima skirstyti į :

- *Produkto* - naujų galutinių produktų (gamybos priemonės, vartojimo reikmenys, materialiniai ar intelektualiniai produktai ir t.t.) sukūrimas, gaminimas ir naudojimas;
- *Technologinės* - naujų technologijų sukūrimas ir taikymas įvairiose veiklos srityse;
- *Socialinės* – naujų ekonominių, valdymo, organizacinių ir kitų struktūrų bei formų sukūrimas ir diegimas įvairiose veiklos srityse;
- *Kompleksinės* – produktų, technologinių ir socialinių inovacijų sintezuotas kompleksas.

▪ **Pagal pokyčių taikinius inovacijas galima skirstyti į tas, kurių poveikio objektas yra:**

- žmogus;
- įmonės, įstaigos ar institucijos tipo organizacija;
- ūkio šaka ar kita veikla pasižyminčio sektoriaus tipo organizacija;
- visuomenė ir valstybė;

- ekosistema;
- pasaulis.
- **Pagal įgyvendinimo ciklus** galima skirti vienkartinės ir daugkartinės inovacijas.
- **Pagal naujumo lygį** išskiriamos:
 - *radikalios* – iš principo naujų priemonių, skirtų tenkinti naujus arba jau žinomus poreikius, kurie kokybiškai keičia visuomenės veiklos būdus, sukūrimas;
 - *modifikuojančios* – gerinimas ir papildymas; tobulėjimo laidavimas esamomis priemonėmis, prisitaikant prie kintančių visuomenės poreikių.
- **Pagal organizacines ypatybes** inovacijos gali būti:
 - *vidaus organizacinės* – inovacijos įgyvendinamo proceso (kūrimo, diegimo, vystymo) organizavimas tik vienoje organizacijoje;
 - *tarp-organizacinės* – inovacijos įgyvendinimo proceso atskirų funkcijų paskirstymas tarp įvairių organizacijų, pvz.: mokslinių tyrimo institutų, konstravimo biurų, įmonių ir kt.
- **Pagal galutinį rezultatą** inovacijos gali būti:
 - *fundamentinės* – galutinis rezultatas - mokslinė teorija, pateikta rašytine forma. Šios inovacinės veiklos organizavimas ir valdymas yra labai toli pažengęs ir atitolęs nuo kitų inovacijų;
 - *eksperimentinės* – galutinis rezultatas - eksperimentinis produkto (technika, technologinė linija ir t.t.) pavyzdys;
 - *bazinė* – galutinis rezultatas - sukurto eksperimentinio produkto pavyzdžio naudojimas masinei gamybai konkrečioje organizacijoje pirmą kartą;
 - *difuzinės* – inovacinės veiklos galutinis rezultatas yra kažkur jau gaminamo produkto gamybos patirties pritaikymas masinei gamybai konkrečioje organizacijoje, tam tikrame regione, pasižyminčiame individualia specifika;
 - *sąlyginės* – galutinis rezultatas yra masinėje gamyboje esančio produkto dalinis modernizavimas ir atnaujinimas, kuo remiantis gaunamas visai kitas ar panašus, bet kitų techninių charakteristikų produktas.

❖ Mokslinėje literatūroje apie inovacijas pateikiamos ir kitos inovacijų klasifikacijos, kurios ypač vertingos empiriniams psichologiniams tyrimams, nes jų kūrimas ir vystymas susijęs su skirtinga inovacijos dalyvių elgsena. Pavyzdžiui, kaip santykinai specifiniai socialiniai ir psichologiniai fenomenai gali būti ir yra tyrinėjamos *produkto*,

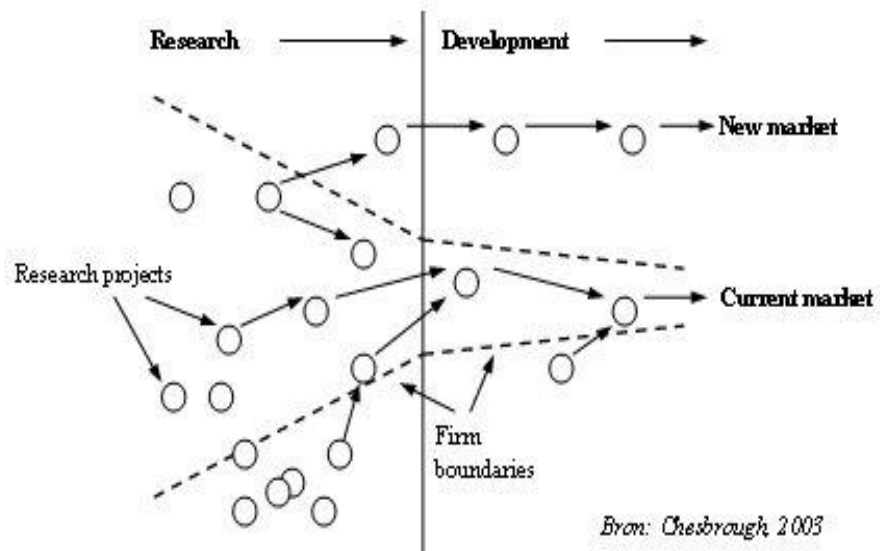
proceso, paslaugos, administracinės, socialinės ir technologinės inovacijos, taip pat radikali ir augančios, palaipsnės (*incremental*, angl.), uždaro tipo ir atviros inovacijos, kylančios (*bottom-up*, angl.) ir nusileidžiančios (*top-down*, angl.) inovacijos (Rogers, 2003; Conway ir Steward, 2007 ir kt.)

2.1. Atviros ir uždaros inovacijos paradigmos

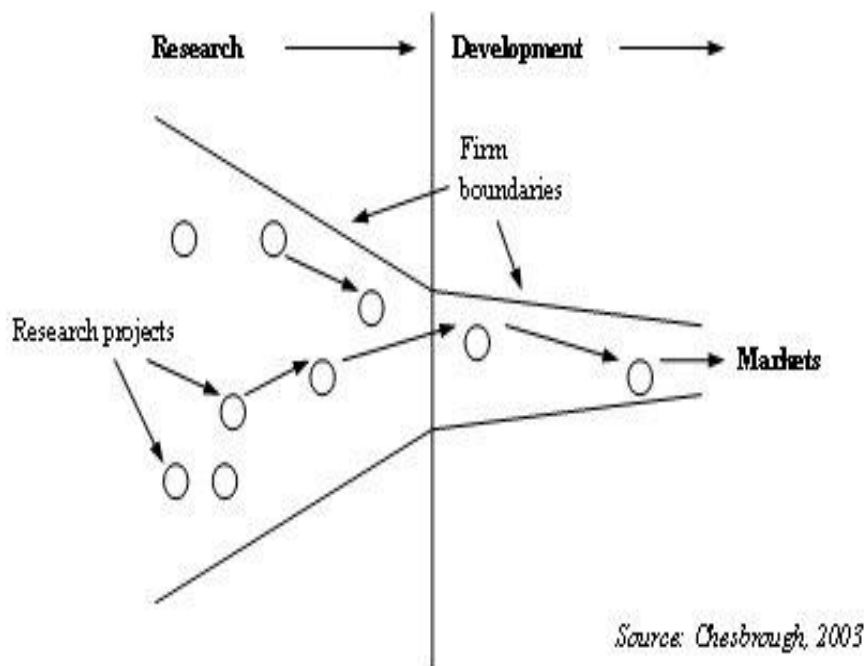
❖ *Atviros inovacijos* koncepciją pasiūlė Henris Chesbroughas (Chesbrough, 2003) savo knygoje „Atvira inovacija: naujas imperatyvas kurti ir gauti pelną iš technologijų“ (*Open Innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*, angl.). Atviros inovacijos šalininkai teigia, kad organizacijos gali ir turi naudoti išorines idėjas tiek pat sėkmingai kaip ir vidines, išorinius ir vidinius kelius į rinką, jeigu nori tobulinti savo technologijas. Ribos tarp organizacijų ir jų aplinkos tampa vis labiau pralaidžios; inovacijos gali nesunkiai persikelti iš vidaus į išorę ir priešinga kryptimi. Centrinė atviros inovacijos koncepcijos idėja – pasaulyje su savo plačiai pasklidusiomis žiniomis, organizacijos negali pasikliauti vien tik savo pačių tyrinėjimais, bet turi pirkti ar įsigyti licenzijas, leidžiančias naudotis kitų organizacijų atradimais (t.y. patentais). O tie vidiniai atradimai, kurie nenaudojami pačios firmos versle, turi būti pateikti (parduoti) išorinei aplinkai. Prieš tapdama atvira, inovacija atsiranda uždaroje erdvėje, dažnai - sukuriama individų, mokslininkų ar organizacijos darbuotojų. Tačiau pats terminas „*uždara inovacija*“ pasirodė gana vėlai ir tikrai ne anksčiau nei terminas „*atvira inovacija*“, kurios koncepciją išpopuliarino minėto autoriaus H. Chesbrougho darbai tik 2003 metais. Inovacijų tyrėjai ir kūrėjai diskutuoja, kokio tipo – atviro ar uždaro – inovacijos yra efektyvesnės. Nors pripažįstama, kad verslo aplinkoje rinkos ir aštrios konkurencijos sąlygomis atvirosios inovacijos susiduria su tam tikrais iššūkiais (pavyzdžiui, intelektinės nuosavybės apsaugos problemomis, organizacijos vadovų ir juristų ambicijomis ir kt.), atvirosios inovacijos apskritai vertinamos kaip perspektyvesnės, veiksmingesnė verslo, informacijos ir technologijų globalizacijos sąlygomis.

❖ *Atviros inovacijos paradigma* remiasi nuostata, kad organizacijos gali ir turi naudoti ne tik savo vidines, bet ir išorines idėjas, išorinius ir vidinius kelius į rinką. Pasaulyje su savo plačiai pasklidusiomis žiniomis, organizacijos negali pasikliauti vien tik savo pačių tyrinėjimais, bet turi naudotis kitų organizacijų atradimais. O tie vidiniai atradimai,

kurie nenaudojami pačios organizacijos versle, turi būti pateikti (parduoti) išorinei aplinkai.



❖ *Uždaros inovacijos paradigma* remiasi nuostata, kad inovacijoms reikia kontrolės. Organizacija turi ne tik kurti naujas idėjas, bet ir kontroliuoti jas, o taip pat savo produkciją, rinkodarą, paskirstymą, aptarnavimą, finansavimą, paramą. Todėl reikia steigti savo mokslinių tyrimų ir vystymo (R&D) skyrius, kad jie vykdytų ir kontroliuotų naujų produktų kūrimo procesus organizacijoje.



❖ **Atviroms inovacijoms ir žinių rinkai svarbūs veiksniai:**

- Išaugęs kvalifikuotų darbuotojų skaičius ir mobilumas;
 - Išaugusi kapitalo (finansų) rinka;
 - Išorėje sklidančios nepanaudotos idėjos;
 - Išaugusios išorinių tiekėjų galimybės.
- ❖ **Atvirų inovacijų “kertiniai akmenys”** (Glassman, Walton, 2010):
- Idėjų apie naujus produktus ar paslaugas atsiradimas;
 - Techniškai erzinančių, per daug sudėtingų, kad būtų išspręstos vien savo jėgomis, problemų buvimas;
 - Papildomų produktų ar paslaugų reikalingumas.

Iliustracijos:

✚ **Idėjų apie naujus produktus ar paslaugas atsiradimas.** Proctor & Gamble vadovai sukūrė ir įgyvendino šimtus idėjų apie naujus produktus, siekdami išlaikyti planuojamus augimo tempus nesėkmingai dirbančiuose, kompanijai našta tapusiuose padaliniuose, panaudodami atvirų inovacijų modelį savo tyrimų ir plėtros (R&D) skyriuose.

✚ **Papildomų produktų ar paslaugų reikalingumas.** Boeing kompanija panaudojo labai platų partnerių tinklą sudėtingiems komponentams ir sistemoms kurti, pradedant varžtais varikliams baigiant lakūno kabinos elektronine įranga, siekdama sukurti naujos kartos lėktuvus. Atvirų inovacijų modelis leido kompanijai apjungti savo patirtį, išteklius ir gebėjimus su kitų srities lyderių resursais, kartu praplečiant finansines galimybes ir pasidalinant rizika bei atsakomybe su partneriais.

▪ Uždaros ir atviros inovacijos principai (šaltinis: Chesbrough, 2003)

Uždaros inovacijos principai	Atviros inovacijos principai
Mūsų srityje mums dirba protingiausi žmonės.	Ne visi protingiausi mūsų srityje žmonės dirba mums. Mums reikia dirbti su protingais žmonėmis organizacijoje ir už jos ribų.
Kad gautume pelną iš R&D, mes patys turime atrasti, vystyti ir naudotis jais.	Išoriniai R&D gali sukurti reikšmingą vertę: vidiniai R&D turi pasisavinti dalį tos vertės.

Jei tai atrasime patys, greičiau pasieksime rinką..	Mes neprivalome būti tyrimo pradininkai, kad gautume pelną iš jo.
Jeigu mes patys sukursime daugiausia ir geriausių idėjų, mes laimėsime.	Jeigu mes geriausiai panaudosime geras vidines ir išorines idėjas, mes laimėsime.
Mes turime kontroliuoti savo Intelektinę nuosavybę taip, kad mūsų varžovai neturėtų pelno iš mūsų idėjų.	Mes turime gauti pelną iš to, kad kiti naudoja mūsų Intelektinę nuosavybę, ir mes turime pirkti kitų Intelektinę nuosavybę, jeigu ji naudinga mūsų verslo pažangai.

2.1. Skirtingos krypties – “kylančios iš apačios” ir „nusileidžiančios iš viršaus“ – inovacijos

❖ Inovacijos, kylančios iš apačios aukštyn (*bottom-up*, angl.) - spontaniškų inovacijų pavyzdys. Jų neorganizuoja vadybininkai ar vadovai. Jos atsiranda, kai personalas ar žemesnės grandies vadovai sukuria inovacines idėjas, atsižvelgdami į rinkos poreikius ar norėdami patobulinti gamybinius procesus ir įgyvendina jas per lokalius ar tarnybų ribose vykdomus projektus. Tokios inovacijos klesti, jei kompanija skatina organizacinę kūrybiškumą visuose lygiuose – o tai yra kertinis bet kokios inovacinės kultūros elementas. Vyresnieji vadovai, jeigu tik jie yra suinteresuoti naujomis technologijomis ar idėjomis, o iš prigimties turi inovacijų lyderių potencialą, parems ir pritaris tokioms iniciatyvoms. O laikui bėgant jie koncentruosis ir savo asmenine įtaka bei elgesiu natūraliai prisidės prie inovacinės kultūros, leidžiančios tyrinėti bei eksperimentuoti suformavimo.

❖ Nusileidžiančios inovacijos (*top-down*, angl.), priešingai, dažniausiai inicijuojamos vyresniųjų ar aukščiausių vadovų, dažniausiai tam, kad įgyvendintų jų viziją (apie patrauklumą rinkai, konkurencingumo augimą). Jos įgyvendinamos bent jau organizacijos lygmens projektu, reikalaujančiu organizacinės disciplinos. Į tokį projektą pirmiausiai įtraukiami antrojo inovacijų etapo lyderiai, valdantys ir atsakingi už planinį projekto vykdymą. Viena vertus, tokių projektų vykdymas pagal formalizuotą planą ir

taisykles formuoja organizacijoje disciplinos kultūrą, kita vertus – projektų sėkmei svarbus ir kūrybiškumas. Todėl ties tokiomis projektais paprastai dirba komandos, apjungiančios abiejų etapų lyderius.

2.2. Inovacijų teorijos

❖ Inovacijų atsiradimo ir plėtros mechanizmus aiškinančias teorijas galima suskirstyti į dvi apibendrintas grupes: a) *linijinės* teorijos ir b) *sisteminės* teorijos (Conway ir Steward, 2007).

• Linijinės teorijos:

- Technologinio postūmio arba inžinerinės (*push*, angl.) teorijos. Jų esmė – požiūris, kad inovacijos kyla iš mokslo, t.y. inovacijų šaltiniai ir paskatos susiję su moksliniais tyrimais ir mokslininkų veikla, ypač naujų technologijų sklaida ir apskritai technologine pažanga.
- Rinkos potraukio (*pull*, angl.) teorijos. Jų esmė – požiūris, kad inovacijos kyla iš rinkos, t.y. inovacijos kuriamos pastebint ir reaguojant į rinkos poreikius. Toks požiūris buvo populiarus aštunto dešimtmečio.
- Transakcinės teorijos. Jų esmė – požiūris, kad inovacijos kyla iš neformalizuotos, spontaniškos dalyvių rinkoje sąveikos.

• Sisteminės teorijos arba žaidėjų tinklų (*actor-network*, angl.) teorijos:

- Inovacijos kyla iš technologinių tinklų;
- Inovacijos kyla iš socialinių tinklų.

• Technologinio postūmio (inžinerinės) teorijos pagrindinės idėjos yra:

- inovacijos galimybės (t.y. galimybės pagerinti produktus ar gamybos procesus) yra surandamos naudojant mokslinių tyrimų rezultatus;
- fundamentalūs mokslo tyrimai ir taikomieji R&D yra tobulėsių produktų ir procesų šaltinis.

• Rinkos potraukio teorijos pagrindinės idėjos:

- naujas idėjas ir sprendimus sukuria rinka;
- pagrindinis žinių kaip pagerinti produktą ar procesus šaltinis - mokslinis tyrimas;

- pirmą kartą pripažintas ir organizacinių veiksmų vaidmuo inovacijų kūrimo. Inovacijoms reikia ne tik techniškai įgyvendinamų sprendimų, bet ir organizacinės kompetencijos.
- **Sąveikos rinkoje teorijos idėja** - daugiau dėmesio skirti jungtims tarp mokslo ir verslo, tyrimų ir rinkos, inovacijų plėtrai panaudojant „aplinkoje sklindančias“ idėjas, rinkodarą ir pardavimus, informaciją, gaunamą per egzistuojančius ryšius tarp firmų, klientų ir tiekėjų.
- **Technologinių tinklų teorijos idėjos:**
 - inovatyvios organizacijos randa labai įvairius inovacijų „agentus“ per bendradarbiavimo tinklus ir informacinius mainus;
 - atkreiptas dėmesys į už organizacijos ribų egzistuojančių informacijos šaltinių svarbą: klientus, tiekėjus, konsultantus, valstybines laboratorijas, universitetus, valstybės agentūras ir kt.
- **Socialinių tinklų teorija** remiasi dviem ankstesniais požiūriais ir viena nauja įžvalga:
 - inovacijas įtakoja moksliniai tyrimai (technologinio postūmio teorija) ir neformalizuota sąveika tarp organizacijų ir kitų dalyvių (technologinio tinklo teorija);
 - nauja įžvalga – žinios atlieka lemtingą vaidmenį inovacijoms. Žinių reikšmingumo didėjimas susijęs su milžiniška informacijos sankaupa ir komunikacinių technologijų išsivystymu, padarančiu žinias greitai prieinamomis pasaulio mastu;
 - naujas iššūkis – informaciją paversti (transformuoti) žiniomis.

3. INOVACIJOS PROCESAS IR INOVACINĖ VEIKLA

/ Kokia yra tipinė inovacijos proceso dinamika?

/ Kas būdinga inovacinei veiklai? Kuo ji skiriasi nuo ne inovacinės veiklos?

/ Kokios gali būti inovacijų paramos paslaugos? Kas sudaro inovacijų paramos infrastruktūrą?

/ Praktinė užduotis: kritiškai įvertinti 10 mitų apie inovacijas.

3.1. Samprata ir ypatumai

❖ **Procesas** – tai sisteminė veiklos atlikimo tvarka. **Inovacijos procesas** – naujovės sukūrimas, paskleidimas ir panaudojimas, aprėpiantis naujos idėjos, naujos koncepcijos, jos prototipo sukūrimą, išbandymą, praktinį įdiegimą ir paskleidimą rinkoje. Pasak Deschamps (2008), dažniausiai inovacija apima išradimą ir jo įdiegimą į praktiką. Šio proceso dinamiką galima atskleisti per septynis etapus (7 x “I”):

1. Įsivaizdavimas;
2. Išrinkimas;
3. Iniciavimas;
4. Inkubacija (kūrimas ir testavimas);
5. Industrializacija (gamyba ir sklaidymas);
6. Įdiegimas (rinkoje);
7. Instaliacija ir integracija (adaptacija kiekvienam vartotojui).

❖ **Inovacinė veikla** (Jakubavičius ir kt., 2003) – tai kompleksinis procesas, apimantis naujovės sukūrimą, paskleidimą ir panaudojimą. Be to, inovacinė veikla yra sudėtinga dinaminė sistema, kurios efektyvumas daugiausia priklauso nuo inovacinės veiklos vidaus mechanizmo ir nuo jo sąveikos su išorine aplinka.

- Inovacinės veiklos tikslas - mokslo tyrimų rezultatų ir išradimų panaudojimas siekiant išplėtoti ir atnaujinti gaminamos produkcijos (paslaugų) nomenklatūrą, tobulinti technologijas ir jų gamybą su tolimesniu diegimu vidaus ir užsienio rinkose.
- Inovacinė veikla sieja savyje kūrybą, mokslą ir verslininkystę. Ji mokslo žinios transformuoja į fizikinę realybę, keičiančią visuomenę. Todėl inovacinę veiklą tikslinga traktuoti kaip produktyviąją žmonių veiklą, nukreiptą į kokios nors sistemos perėjimą iš žemesnio lygio į aukštesnį. Šio perėjimo tikslas – tenkinti kintančius visuomenės poreikius.
- *Inovacinės veiklos dalyviai* - idėjų generatorius, inovacijų vadybininkas, savininkas, vadovas, darbininkas, vartotojas.
- Inovacijų įgyvendinimo sėkmę sąlygoja ne tik vidiniai inovacijų diegimo mechanizmai, bet ir sąveika su išorine aplinka. Kitaip ji dar vadinama – inovacijų sistema. *Inovacijų sistema* apibrėžiama kaip elementų bei sąveikos mechanizmų visuma sudaranti prielaidas žinių transformavimui į naujus produktus ir paslaugas. Ją sudaro trys lygiai: inovacijų politika, inovacijų infrastruktūra, įmonės.

- Ją sudaro daug „žaidėjų“: valstybės/valdžios institucijos, verslo partneriai, tiekėjai, klientai, konsultacinės kompanijos, inovacijų įgyvendinimo paslaugų organizacijos/agentūros, ekonominės plėtros agentūros, verslo asociacijos, mokslo institucijos, finansinės institucijos ir kt.
- **Inovacinės veiklos ciklas:**
 - naujos idėjos atsiradimas,
 - naujovės sukūrimas ir pirminis diegimas (testavimas),
 - naujovės panaudojimo metodų paskleidimas,
 - naujovės paskleidimas tarp naudotojų ir vartotojų, t.y. jos komercializavimas (įdiegimas į rinką),
 - naujovės naudojimas ir vartojimas,
 - naujovės sunykimas.
- ❖ **Inovacijų vadyba** - tai inovacinės veiklos valdymas, t.y. visų inovacijos procesų planavimas, organizavimas, skatinimas, koordinavimas ir kontrolė. Bet ar galima inovacijas planuoti, kai inovacijos procesai iš esmės stipriai priklauso nuo kūrybiškumo, įkvėpimo ir sėkmės? Nors kai kurios inovacijos yra genialumo žybtelėjimas, dauguma iš jų, ypač sėkmingų, yra pagimdytos sąmoningo ir savanoriško inovacijos galimybių ieškojimo (Drucker, 1985).
- ❖ Inovacinės veiklos ir jos valdymo negalima tapatinti su ne inovacinės veiklos, pasižyminčios daugkartiniu pasikartojimu ir stereotipiškumu, valdymu. A. Jakubavičius ir bendraautoriai (2005) pateikia tokias inovacinės ir neinovacinės veiklos charakteristikas:
 - Inovacinei veiklai būdingas dinamiškumas: naujo produkto ar paslaugos sukūrimas; nuolatinis modernizavimas; diskretinis, ciklinis pobūdis; rėmimasis ekonomika, kai yra didelė konkurencija; programinis, tikslinis veikimas; atotrūkis laike, orientacija į ateitį; prognostinis pobūdis, nežinomumas ir kt.
 - Neinovacinei veiklai būdingas pastovumas: pastovios produkcijos ar paslaugos teikimas; esamo lygio palaikymas; nepertraukiamas ciklas; rėmimasis ekonomika, pasižyminčia laikina konjunktūra; opertayvumas, orientacija į dabartį, esamą laiką ir kt.

3.2. Inovacijų paramos paslaugos

❖ Viena iš inovacinės veiklos versle skatinimo priemonių – inovacijų paramos paslaugų kūrimas bei vystymas. Jų dėka gali būti sumažinama rizika, susijusi su inovacijų plėtra rinkos sąlygomis (Jakubavičius ir kt., 2005). Tokių paslaugų teikėjai gali būti įvairios organizacijos, paprastai sudarančios tarpusavyje bendradarbiaujančių ir/arba konkuruojančių institucijų sistemą, funkcionuojančią tiek nacionaliniu, tiek tarptautiniu lygiu. Kartu su inovacijas diegiančiomis ir jas kuriančiomis įmonėmis, mokslo institucijomis, inovacijų paramos paslaugas teikiančios organizacijos sudaro tam tikrą bendrą inovacijų infrastruktūrą. Inovacijų paramos paslaugas teikiančios organizacijos ir pačios kuria inovacijas, vystydamos paslaugų įvairovę, kokybę bei prieinamumą paslaugų vartotojams. Tokia veikla užsiimančios organizacijos gali būti įvairios:

- asociatyvinės verslo organizacijos;
- mokslo institucijos;
- inovacijų ir verslo centrai;
- mokslo ir technologijų parkai bei inkubatoriai;
- agentūros, konsultacinių įmonių tinklai ir kt.

❖ Aktyviausios inovacijų paramos infrastruktūros organizacijos Lietuvoje yra (Jakubavičius ir kt., 2005):

- Lietuvos inovacijų centras;
- mokslo institutai;
- universitetai;
- Lietuvos smulkaus ir vidutinio verslo plėtros agentūra;
- Nacionalinė regionų plėtros agentūra;
- Lietuvos ekonominės plėtros agentūra;
- bankai.

❖ Inovacijų **paramos paslaugas** galima suskirstyti į kelias pagrindines grupes:

- informacijos kaupimas ir sklaida;
- konsultavimas;
- partnerių paieška;
- marketingas;
- patentavimas ir kt.

4. INOVACIJŲ SĖKMĖS IR EFEKTYVUMO VERTINIMAS

/ Kokios problemos kyla vertinant inovacijos sėkmę ir efektyvumą?

/ Kokie dažniausiai taikomi inovacijų sėkmės įvertinimo kriterijai?

/ Nuo kokių veiksnių priklauso inovacijos efektyvumas bei jo vertinimas?

/ *Praktinė užduotis: atlikti inovacijos atvejo analizę, pritaikant tinkamus jos sėkmės ir efektyvumo vertinimo kriterijus.*

❖ Sėkmingiausios, reikšmingus teigiamus pokyčius ir verslo organizacijoje, ir jos aplinkoje sukėlusios inovacijos gali būti pavadintos efektyviomis ir efektingomis. Pasak P. Drucker (1964), efektyvumas – sugebėjimas „teisingai daryti dalykus“, efektingumas - sugebėjimas „daryti teisingus dalykus“ (t.y. sugebėjimas tinkamai pasirinkti, daryti tinkamus sprendimus). Kitaip tariant, mes nieko negalėsime pasakyti apie inovacijos efektyvumą, jeigu ji nebus sėkmingai įgyvendinta ir neduos laukiamų ar net lūkesčius pranokstančių rezultatų, ir ji nebus efektinga, jei bus pavėluota ar per ankstyva, pareikalaus per daug neplanuotų išteklių ar kitaip pažeis organizacijos interesus ir sėkmę.

❖ Pažymėtina, kad inovacijas vertinti problemiška, nes:

- Gali būti pritaikyti įvairūs vertinimo kriterijai (pvz., naujumo laipsnis, pasklidimo lygis, pelnas organizacijai, mažesnė kaina vartotojui);
- Visada pasireiškia vertintojų skirtumai, skirtingi požiūriai, interesai, vertybės tiek individo, tiek grupės ir visos organizacijos lygmenyse.
- Įtaką daro pati inovacijos koncepcija – ar ji suprantama kaip nuolatinis, pasikartojantis procesas ar kaip baigtinis. Pavyzdžiui, inovacijos komercinė nesėkmė bus vertinama vienaip, jei inovacija suprantama kaip baigtinis rezultatas, tačiau kitaip, jei bus akcentuojamas inovacijos tęstinumas, nes pastaruoju atveju nesėkmė gali duoti naujų žinių apie rinką, paskatinti re-inovaciją ir naują komercinę sėkmę, t.y. nesėkmė gali būti vertinama ir pozityviai, nes ir organizacija, ir inovacijos dalyviai gali daug išmokti iš tokio neigiamo inovacijos patyrimo;
- Vertinant inovacijas svarbi laiko perspektyva. Pavyzdžiui, vertinant inovacijos efektyvumą trumpoje perspektyvoje gali būti svarbiausia tai, ar inovacija padėjo patekti į rinką, tačiau tą pačią inovaciją vertinant ilgesnėje perspektyvoje kur kas svarbesniu inovacijos efektyvumo ir efektingumo rodikliu tampa vartotojų pripažinimas ir finansinė organizacijos sėkmė. Pažymėtina, kad vertinant inovacijų

efektyvumą svarbu suprasti, kad sąlyginai lengva pasiekti sėkmės vieną kartą, sėkmingai suderinus naują idėją su imlia rinka tinkamu laiku, bet visai kas kita – kartoti tai nuolat (Tidd ir kt., 2001).

❖ Taigi, pasirenkant inovacijos vertinimo kriterijus reikėtų aiškiai atsakyti bent į tris klausimus:

1. Ką reiškia sėkmė, t.y. kokie kintamieji turi būti įvertinti, „matuojant“ inovacijos sėkmę?
2. Kieno atžvilgiu sėkmė bus vertinama - inovatoriaus ar vartotojo?
3. Kokia sėkmė (t.y. kokie rezultatai) bus vertinami – atskiros, baigtinės inovacijos ar ilgesnės trukmės projekto pasekmės, kai inovaciją kūrusi komanda turi galimybę ankstesnius rezultatus patobulinti?

❖ Vertinant inovacijų sėkmę organizacijos – inovacijos autorės – atžvilgiu, paprastai svarbūs kriterijai būna iš kelių kriterijų grupių:

- **Finansinių kriterijų grupė** (pavyzdžiui, pelno lygis, investicijų grąža);
- **Rinkos kriterijų grupė** (pavyzdžiui, inovacinio produkto priėmimas, įsiskverbimo į rinką mastas);
- **Techninių kriterijų grupė** (pavyzdžiui, gamybos, funkcionalumo, technologijos patobulinimų sklandumas);
- **Strateginių kriterijų grupė** (pavyzdžiui, konkurencingumo padidėjimas, techninės kompetencijos ir gebėjimų įgijimas);
- **Proceso kriterijų grupė** (pavyzdžiui, trumpesnis laikas nuo inovacinės idėjos koncepcijos iki inovacinio produkto patekimo į rinką);
- **Poveikio kriterijų grupė** (pavyzdžiui, inovacija tenkina individualius dirbančiųjų poreikius, stiprina verslo socialinę atsakomybę).

5. ORGANIZACIJOS INOVATYVUMAS IR VYSTYMAS

/ Kokia yra inovatyvios organizacijos charakteristika?

/ Kaip kūrybiškumas yra susijęs su inovatyvumu?

/ Kokios yra svarbiausios organizacijos kūrybiškumas ir inovatyvumo prielaidos?

/ Kokį vaidmenį inovacijų procesuose atlieka savianalizė ir organizacinis mokymasis?

/ Kaip organizacijos inovatyvumas yra susijęs su žmogiškųjų išteklių valdymu?

*/ Kokie yra organizacijos inovatyvumo ir jos personalo kūrybiškumo vystymo metodai? /
Praktinė užduotis: atlikti nesėkmingo inovacinio projekto atvejį, susiejant nesėkmės patirtį su organizaciniu mokymusi.*

❖ **Inovatyvi organizacija** - įmonė, formuojanti ir diegianti inovacijas. Tokia yra ne ta įmonė, kuri įdiegė naują technologiją ar pritaikė naujas žinias gaminant naują produktą, bet ta, kuri tai padariusi, nesustoja vietoj, o toliau ieško galimybių bei kuria planus ką reikėtų atnaujinti perspektyvoje (Jakubavičius ir kt., 2003; 2005). Inovatyvios įmonės bruožai:

- Orientacija į pokyčius;
- Pastovūs informaciniai kanalai;
- Komandinis darbas;
- Decentralizacija;
- Rizika - kaip savaime suprantamas dalykas;
- Biurokratizmą ir formalumų nepaisymas;
- Iniciatyvumo skatinimas.

❖ **Inovatyvumo prielaidos.** Siekdama būti inovatyvi, organizacija turi diegti gerai struktūruotus inovacijų procesus, efektyviai juos valdyti, o taip pat – sukurti mokymosi mechanizmus, įgalinančius pertvarkyti inovacijų procesus pagal planuotą strategiją (Argyris, 1999). Viena iš svarbiausių įmonės inovatyvumo ir vystymo sąlygų – jos vadovybės parama. **Vadovybės parama** – tai vadovų įsipareigojimas vadovauti organizacijos pokyčiams ir investuoti į kokybės politikos įdiegimą ir procedūras, reikalingas inovacijų įdiegimui (Klein ir kt., 2001).

❖ Kiekvienai organizacijai būdinga tam tikra **inovacijų politika ir praktika**. Inovacijų politiką galima apibūdinti kaip formalias startegijas, kurias organizacija naudoja, pateikdama inovaciją vartojimui. Veiksmai, kurie seka iš tų strategijų ir padeda jas realizuoti, gali būti laikomi inovacijų praktika. Tokie veiksmai aprėpia darbuotojų mokymus, techninę pagalbą, vadovų pagyrimus, darbuotojų paaukštinimą, nuolatinę ir tikslią komunikaciją apie inovacijas, papildomo laiko darbo metu skyrimą eksperimentavimui ir apsipratimui su inovacija ir kt. (Klein ir kt., 2001).

❖ **Organizacinis mokymasis** – esminė organizacijos inovatyvumo sąlyga. Inovatyvia gali būti tik besimokanti organizacija, palaipsniui išmokstanti mokytis (*learn to learn*, angl.). Organizacinio mokymosi koncepcija apibrėžia organizacinį mokymąsi kaip didesnę žinojimą apie veiksmo - pasekmės sąsajas ir joms daromą aplinkos įvykių įtaką. Galima išskirti du organizacinio mokymosi mechanizmus, ypač aktualius administracinių inovacijų sėkmingam diegimui. Pirmasis iš jų - praktinis naujovės naudojimas ir su juo susijęs naujos patirties bei naujo žinojimo įgijimas. Kitas mokymosi mechanizmas – eksperimentavimas ir tolimesnių pokyčių paieška. Pirmasis mechanizmas užtikrina inovacijos adaptavimą organizacijos kontekste, antrasis – sukuria galimybes permąstyti organizacijos veiklą ir įdiegti papildomas inovacijas, naujas praktikas, t.y. atsinaujinti.

❖ Praktinis inovacijos naudojimas – pirmasis būtinas organizacinio mokymosi mechanizmas, diegiant planinius pokyčius. Kitaip tariant, darbuotojai mokosi, kai savo veikloje turi ir gali pritaikyti inovaciją, sukaupdami naują patyrimą. Kitas mokymosi mechanizmas, skatinantis tolimesnius pokyčius ir tobulėjimą - pokyčių katalizatorius, remiasi suvokimu, kad esama inovacija nėra tobulas, baigtinis rezultatas, bet dalis nesibaigiančio veikimo-reflektavimo-veikimo ciklo, vedančio prie dar aukštesnių veiklos rezultatų. Kitaip tariant, organizacijos darbuotojai mokosi, analizuodami savo naują patyrimą, juo remiantis toliau eksperimentuoja, ieško tobulesnių idėjų ir sprendimų.

❖ Daugelis tyrėjų (Klein ir kt., 2001; Navel ir kt, 2006) pažymi, kad administracinės inovacijos įdiegimas pasireiškia tuo, koku laipsniu organizacijos inovacijas integruoja į savo veiklą ir paverčia įprastu dalyku (rutina). Kitaip tariant, koku lygiu ir mastu naujos programos ar sistemos yra praktiškai panaudojamos įvairiuose organizaciniuose procesuose įvairiuose organizacijos funkcionavimo lygmenyse. Paprastai tokių inovacijų pradžia yra susijusi su vyriausybės iniciatyvomis ir/ar naujais technologiniais pasiekimais. Pavyzdžiui, viename tyrime (Navel ir kt., 2006) dalyvavo 1150 įmonės, priklausančios 885 Olandijos verslo kompanijoms, įdiegusios administracinę inovaciją – kokybės standartą ISO 9000. Rezultatai parodė, kad šios inovacijos įdiegimo poveikis organizacijų veiklai buvo netolygus – tiek per daug intensyvus inovacijos diegimas, tiek per silpnas padarė neigiamą įtaką organizacijos veiklos rodikliams. Daroma išvada, kad administracinės inovacijos diegimas duoda teigiamų pasekmių tik tais atvejais, kai praktinis inovacijos naudojimas derinamas su tolimesnių pokyčių skatinimu, t.y.

derinami praktinio naudojimo ir veikimo-refleksijos-veikimo mokymosi mechanizmai. Kitaip tariant, organizacijos vystymui ir tobulėjimui būtina ne tik užtikrinti praktinį inovacijų diegimą, bet ir darbuotojų savianalizės bei tolimesnio jos rezultatų pritaikymo veikloje galimybes.

- ❖ Organizacijos inovatyvumas yra glaudžiai susijęs ir su žmogiškųjų išteklių valdymo praktika. Pavyzdžiui, viename tyrime, panaudojant kūrybiškumo koncepciją, tikrinta hipotezė, kad žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos ir praktika yra susijusi su organizacijos gebėjimu kurti produkto inovacijas. Tyrime dalyvavo 988 Danijos verslo įmonės. Rezultatai atskleidė, kad užduočių autonomiškumas, mokymasis ir nuo rezultatų priklausantis atlygis didina augančių (*incremental*, angl.) inovacijų dažnį. Radikalioms inovacijoms svarbesni veiksniai – užduočių autonomija ir lankstus darbo valandų grafikas. Laikinių darbo sutarčių praktika siejasi su ypač žemu įmonės inovatyvumu. Taip pat rastas ryšys tarp organizacijos inovatyvumo ir atskirų žmogiškųjų resursų praktikų, įmonės dydžio, Tyrimų ir plėtros skyrių (R&D) aktyvumo (Beugelsdijk, 2008).
- ❖ Kai sukaupiama didesnė pokyčių patirtis, kuri yra analizuojama, organizacija tampa besimokanti, jos žmonės išmoksta sklandžiai įveikti pokyčių etapus, naujoviška patirtis nebegąsdina, bet jaudina ir skatina imtis veiklos. Tuomet organizacija tampa nuolat atsinaujančia, besivystančia, atvira inovacijoms ir jas kurianti.

- ❖ Inovatyvi, besimokanti organizacija žino ne tik savo pasiekimus, bet ir tai, kaip panaudoti savo klaidas ir žlugusius projektus, kad atsigautų ir patobulėtų.

Ilustracijos:

✚ Soichiro (HONDA), pasisakydamas žiniasklaidoje, ne kartą yra sakęs, kad “...verslo sėkmė pasiekama per klaidų kartojimą ir introspekciją”.

✚ Bill Gates (MICROSOFT kūrėjas) teigė, kad vienas iš kertinių jo kompanijos sėkmės pamatų – mokymasis iš serijos žlugusių projektų. Sustabdytų projektų pavyzdžiai: Omega duomenų bazė, uždaryta 80-aisiais, Newtono projektas – skaitmeninė programa, atmesta 90-ais, operacinės sistemos sukūrimo kartu su IBM (OS/2) strateginis planas, nutrauktas 92-ais ir kt.

❖ Inovatyvioms organizacijoms būdinga inovacijų kūrimui ir diegimui palankus klimatas. Palankus inovacijos diegimui klimatas – tarp darbuotojų pasklidęs suvokimas apie inovacijos įdiegimo svarbą organizacijoje. „Toks klimatas yra stiprus, jei darbuotojai suvokia, kad inovacijos diegimas yra svarbiausias organizacinis prioritetas, kuris organizacijoje yra skatinamas, remiamas ir atlyginamas“ (Klein, Conn, ir Sorra, 2001, p. 813). Kita svarbi tokio klimato ypatybė – tikslinės grupės (t.y. inovacijos vartotojų) įsitikinimas, kad inovacija atitinka jų vertybes, suvokimas, kad inovacijos panaudojimas padės (arba priešingai, kliudys) puoselėti jų vertybes“ (Klein ir Sorra, 1996).

❖ Inovatyvioms organizacijoms būdingi „inovacijų čempionai/meistrai“ – tai „charizmatiškos asmenybės, kurie atiduoda visas jėgas inovacijoms, taip nugalėdami abejingumą ar pasipriešinimą, kuriuos organizacijoje dažnai išprovokuoja nauja idėja“ (Rogers, 2003, p. 414).

❖ Organizacijos vystymas (OV) – ilgalaikės pastangos pagerinti organizacijos problemų sprendimo ir atnaujinimo procesus, atliekamus dažniausiai per „valdymo bendradarbiaujant“ įvedimą į organizacinę kultūrą (Stoner ir kt., 2005). Tai sunkus darbas, reikalaujantis aukščiausio lygio vadovų paramos. Organizacinis vystymas didžiausią poveikį daro organizacijos kultūrai per stiprią ir ilgalaikę įtaką darbuotojų pažiūroms, įsitikinimams ir veiksams. Nesunku suprasti, kad būdai, naudojami organizaciniam vystymui, gali stipriai prisidėti prie organizacijos inovatyvumo potencialo kūrimo. Organizaciniam vystymui gali būti naudojami specialūs metodai, sukurti remiantis psichologinių intervencijų organizacijos kontekstui pritaikymu. Šie metodai gali būti sutelkti į atskirų asmenų, grupių ir jų sąveikos, visos organizacijos poreikius. Pavyzdžiui:

- OV atskirų asmenų lygmeniu: jautrumo mokymas T-mokymo (*training*) grupė;
- OV dviejų ar trijų asmenų lygmeniu: tarpusavio santykių analizė (*TA – transaction analysis*);
- OV komandų ar grupių lygmeniu: procesinis konsultavimas ar komandos sudarymas;
- OV tarpgrupinių santykių lygmeniu: konfrontacinis susirinkimas;

- OV visos organizacijos lygmeniu: grįžtamojo ryšio tyrimo technika.

6. ORGANIZACINĖ KULTŪRA IR INOVACIJOS



- / Kaip galima apibūdinti organizacinę kultūrą ir jos funkcijas?*
- / Kuo organizacinė kultūra skiriasi nuo klimato? Kaip organizacinė kultūra keičiasi?*
- / Kas būdinga inovacijų kultūrai?*
- / Kaip kultūra susijusi su organizacijos kūrybiškumu ir inovatyvumu?*
- / Kokie veiksniai skatina ir kokie slopina organizacijos kūrybiškumą?*
- / Praktinė užduotis: atlikti atvejo analizę, apibūdinant konkrečios organizacijos kultūrą ir įvertinant jos palankumą inovacijoms.*

6.1. Organizacinės kultūros samprata

- ❖ **Organizacinė (corporate, angl.) kultūra** yra esminių vertybių, įsitikinimų, lūkesčių ir kolektyvinių prisiminimų sistema, kuria vadovaujasi organizacija ir kuri yra pripažįstama daugumos jos narių (Shein, 1992; Cameron ir Quinn, 1999). Šiuo pagrindu formuojasi bendros elgesio normos, santykių pobūdis ir nuostatos tikslų, vadovų, kolegų, pavaldinių, tvarkos atžvilgiu, susiklosto įprasti ir tradiciniai mąstymo bei veiklos būdai, kurie daugiau ar mažiau bendri visiems organizacijos nariams. Organizacijos kultūra atlieka svarbų vaidmenį, įtakodama jos narių elgesį, suteikdama jiems identiškumą, vienydama, sustiprindama įsipareigojimą ir lojalumą organizacijai, įdiegdama pageidaujamus elgesio standartus, padėdama siekti bendrų tikslų.
- ❖ Organizacinė kultūra gali būti palyginta su ledkalniu (Schein, 1999), kurio tik nedidelė dalis yra iškilusi iš vandens ir gali būti stebima pašalinio stebėtojo. Didžioji ledkalnio dalis paslėpta po vandeniu ir tik interpretuojant tai, kas yra matoma, galima

kelti prielaidas apie jos ypatybes. Organizacinėje kultūroje galima išskirti tris komponentus:

- **Artefaktai**, t.y. tai, kas matoma, objektai, struktūros, reprezentuojantys kultūrą (pavyzdžiui, fizinės aplinkos konstrukcijos, estetika, darbuotojų elgesio standartai ir kt.);
 - **Vertybės**, kuriomis grindžiamos organizacinės strategijos, tikslai, filosofija, pateisinimai (pavyzdžiui, kaip suvokiama organizacijos misija, socialinė atsakomybė, kaip tenkinami darbuotojų poreikiai, už ką skiriami paskatinimai ir kt.);
 - **Prielaidos**, t.y. būdingieji gilieji įsitikinimai, kognityvinės schemos, įpročiai, tradicijos.
- ❖ Organizacinės kultūros sąvoka kartais tapatinama su klimato sąvoka, ypač tiriant organizacijos kūrybiškumo ir inovatyvumo sąsajas. Tačiau kultūros sąvoka yra platesnė ir „gilesnė“, apimanti giliai įsišaknijusias organizacijoje vyraujančias prielaidas, prasmes ir įsitikinimus. Klimatas dažniau siejamas su vyraujančiais elgesio būdais, tarpusavio santykiais tarp darbuotojų, pavaldinių ir vadovų. Kultūra yra giliosios prielaidos, reikšmės ir įsitikinimai, kurie pagal kultūros ledkalnio modelį, sudarytų nematomą, paskendusią ledkalnio dalį. Šiems elementams tyrinėti dažnai pasitelkiamas fenomenologinis metodas, analizuojant organizacijos mitologiją, pasakojimus, stebint ir interpretuojant fizinės aplinkos, žargono ir ritualų komponentus. Klimatas apima elgesio modelius ir minėtų giluminių kultūros komponentų išorinę raišką. Tiriant klimatą dėmesys kreipiamas į temų turinį (tikėjimus, vertybes, pamatines prielaidas), neformalų bendravimą, elgesio normas, kurias galima matuoti klausimynais ir skalėmis.
- ❖ Daugelio mokslinių publikacijų autoriai, teoriškai panašiai vertindami kultūros ir klimato skirtumus, empiriškai tyrinėdami organizacinę kultūrą ir jos reikšmę kūrybiškumui bei inovacijoms, paprastai apsiriboja organizacinio klimato komponentų įvertinimais, nes šiuos kintamuosius, pasireiškiančius išoriniu organizacijos darbuotojų elgesiu, lengviau „pamatuoti“ naudojant kiekybines skales ir apklausa. Kultūros komponentų pažinimas reikalauja kitokios metodologijos, kokybinių ar hibridinių tyrimų, kurie vis dar nėra tiek populiarūs ir kur kas sunkiau pritaikomi organizacijos kontekste. Panašu, kad empirinių tyrimų

lygmenyje kūrybiškumas iš esmės tapatinamas su inovatyvumu, o kultūra – su klimatu (Denison, 1996).

- ❖ J. Martin (2002) nurodo tris perspektyvas, padedančias diferencijuoti kultūrą ir klimatą: a) integracija (organizacijoje yra viena kultūra), b) diferenciacija (kelios subkultūros egzistuoja organizacijoje) ir c) fragmentacija (daugiareikšmiškumas: kultūra gali egzistuoti individualiam lygmenyje). Pirmuoju atveju kultūra ir klimatas sutampa, antruoju ir trečiuoju – skiriasi, nesiderina.
- ❖ Organizacinę kultūrą galima apibūdinti, panaudojant dvi poliarines dimensijas:
 1. Lankstumas – stabilumas,
 2. Išorinis kontrolės lokusas (eksternali orientacija) – vidinis kontrolės lokusas (internali orientacija (Cameron, 1999)

Lankstumas siejamas su veiksmų laisve, dinamiškumu, stabilumas – su tvarka, kontrole; eksternali orientacija siejama su diferenciacija ir konkurencija, o internali – su integracija ir vienybe. Nuo šių organizacijos kultūros charakteristikų ir jų balanso priklauso kitos organizacinės ypatybės:

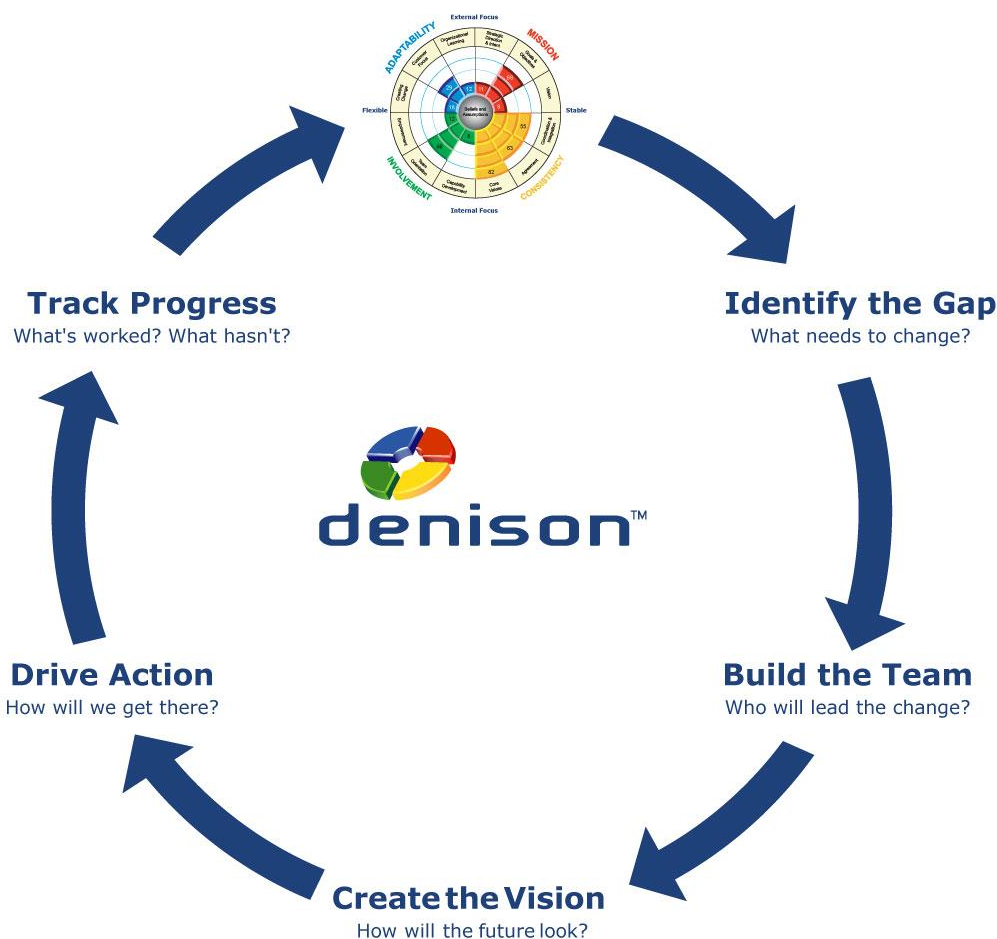
- adaptyvumas (dėmesys vartotojams, rinkos pokyčiams, organizacinis mokymasis);
- misija (strateginė kryptis, tikslai ir uždaviniai, vizija);
- darna (esminės vertybės, sutarimas, koordinacija ir integracija);
- įsitraukimas (įdarbinimas, komandiškumas, gebėjimų ugdymas).

❖ **Kaip organizacijos kultūra keičiasi?** Skiriami du organizacinės kultūros raidos būdai: natūrali evoliucija (prisitaikymas) ir organizuota (vadybinė) evoliucija.

- Tikslingų pokyčių organizacinėje kultūroje galima siekti keliais būdais:
 - Administracinės priemonėmis (pavyzdžiui, baudmėmis ir pastiprinimais už tam tikrą elgesį, formaliomis taisyklėmis ir reikalavimais, instrukcijomis);
 - Mokymais (pavyzdžiui, problemos sprendimo gebėjimų stiprinimu, empatijos ugdymu, socialinių įgūdžių lavinimu);
 - Skatinimais (pavyzdžiui, nustatant atlygį už tam tikrą elgesį, klientų pasitenkinimą, darbo rezultatus ar kokybę);
 - Argumentavimas/įtikinimas (pavyzdžiui, diskusijos apie problemišką elgesį, pokyčių svarbą);
 - Modeliavimas (pavyzdžiui, pageidaujamo elgesio demonstravimas, komandinio darbo įrašų peržiūra ir analizė).

❖ D. R. Denison (2009) pateikia **kultūros kitimo modelį**, kurio pagrindiniai elementai, sudarantys pokyčio ratą, yra (šaltinis: www.denisonculture.com):

1. Neatitikimo nustatymas, t.y. atsakymas į klausimą “Ką reikia keisti?” (*identify the gap*, angl.);
2. Komandos sukūrimas, t.y. atsakymas į klausimą “Kas ves pokytį?” (*build the team*, angl.);
3. Vizijos sukūrimas, t.y. atsakymas į klausimą “Kokia bus ateitis?” (*create the vision*, angl.)
4. Veiksmų skatinimas, t.y. atsakymas į klausimą “Kaip mes tai pasieksime?” (*drive action*, angl.);
5. Pažangos sekimas, t.y. atsakymas į klausimus “Kas tinka, kas trukdo?” (*track progress*, angl.)



❖ Bandant suklasifikuoti verslo organizacijose vyraujančias kultūras, buvo išskirti, metaforiškai pavadinti ir apibūdinti keturi organizacinės kultūros tipai (Cameron, 1999):

- **„Klanas“:** organizacijoje puoselėjamos vertybės - tradicijos ir lojalumas; egzistuoja aukštas abipusių (darbuotojai-organizacija) įsipareigojimų lygis; daug investuojama į žmogiškųjų išteklių tobulėjimą, gerą jų psichologinę būklę; sėkmė siejama su jautrumu klientams bei rūpinimusi savo darbuotojais; būdinga veiklos forma - darbas komandose, įsitraukimas ir bendras sutarimas (konsensusas).
- **„Rinka“:** puoselėjamos vertybės - rezultatai, tikslų pasiekimas; darbuotojų pastangos kryptingos tikslui pasiekti, jie skatinami konkuruoti tarpusavyje; lyderiai ryžtingi, atkaklūs, griežti ir reiklūs; organizacija stipriai rūpinasi savo reputacija ir sėkme; ilgalaikė nauda suvokiama per rungtyniavimą ir išmatuojamų tikslų bei rezultatų pasiekimą; organizacija savo sėkmę matuoja užimtu rinkos dalies dydžiu ir įsiskverbimu į ją, siekia turėti konkurencingas kainas bei būti rinkos lyderiu.
- **„Hierarchija“:** puoselėjamos vertybės - aiški struktūra, formalizuotos procedūros, sklandi veikla, stabilumas; lyderiais laikomi tie, kurie sugeba gerai organizuoti ir koordinuoti veiklą, užtikrinant jos efektyvumą; organizacijos narius kartu laiko formalios taisyklės ir politikos; sėkmė siejama su patikimu prekių tiekimu, sklandžiais tvarkaraščiais, žemais kaštais; personalo valdymu siekiama užtikrinti saugius organizacijai išteklius bei jų elgesio nuspėjamumą.
- **„Verslas“:** puoselėjamos vertybės - dinamika, kūrybingumas, entrepreneriškos/verslumo savybės; darbuotojams būdingos lyderių savybės - inovatyvumas ir drąsa rizikuoti, pasišventimas eksperimentams ir inovacijoms; organizacijos ilgalaikė nauda siejama su naujų resursų įsisavinimu ir augimu; sėkmė siejama su unikalių bei naujų produktų ar paslaugų sukūrimu; siekiama būti produktų ar paslaugų lyderiu; organizacija skatina individualias iniciatyvas ir požiūrių laisvę.

6.2. Inovacijų kultūra

❖ Kiekviena naujo verslo organizacija yra inovatyvi. Dauguma verslo organizacijų tobulėjo, turėdamos stiprią ir spontaniškai atsiradusią inovacijų kultūrą. Prieį kelis dešimtmečius tik nedaugelis vadovų suvokė struktūruoto ir formalizuoto inovacijų kūrimo proceso būtinybę, kuri pripažįstama šiandien, t.y. kad konkurencingai ir

besivystančiai verslo organizacijai būtinas tikslingai organizuotas bei valdomas, proaktyvus ir sisteminis/nuolatinis/pasikartojantis inovacijų kūrimo procesas. Suprantant būtinybę, lengviau įsteigti formalius mechanizmus (pavyzdžiui, R&D, *research and development*, angl.), procedūras, formalius metodus, nei įtvirtinti tikrai inovacijoms palankią organizacinę kultūrą (inovacijų kultūrą), ypač jei kurį laiką organizacija sėkmingai funkcionavo ir be jos. Tačiau tokie formalūs struktūriniai pokyčiai, demonstruodami vadovybės palankumą ir dėmesį inovacijoms, viena vertus, palaiapsniui keičia ir nuostatas į inovacijas, kita vertus – slopina individualų darbuotojų kūrybiškumą ir iniciatyvą.

❖ Nors inovacijos – kiekvienos verslo organizacijos konkurencingumo ir dažnai netgi išlikimo rinkos sąlygomis prielaida, iš skirtingo tipo kultūrų apibūdinimo akivaizdu, kad palankiausia aplinka inovacijų plėtočiai sukuria organizacinė kultūra, pavadinta „verslo kultūra“. Kita vertus, kai kurie autoriai bendroje organizacinėje kultūroje išskiria inovacijų kultūrą kaip atskirą jos komponentą (Collins, 2001; Deschamps, 2008). Kas būdinga inovacijų kultūrai?

- Įmonės, kurioms būdinga inovacijų kultūra, išsiskiria darbuotojų atvirumu naujoms idėjoms. Kartais inovacijų „agentais“ jose yra ne patys kompetetingiausi darbuotojai, ne ekspertai, netgi ne patys kūrybiškiausi asmenys. Tačiau jie - žmonės, kurie teigiamai vertina pokyčius ir linkę keistis, nemėgsta apsiriboti tradicinėmis žiniomis ir domisi įvairesniais požiūriais. Jie yra atkaklesni ir karščiau gina naujus projektus. Jie moka komunikuoti savo idėjas ir patraukti svarbiausius savo organizacijos veikėjus, kad kartu formuotų naujus tikslus.
- Tačiau atskiri asmenys, nors ir reikšmingi, dar nesukuria inovacijų kultūros. Ji prasideda nuo tvirto organizacijos vadovų įsitikinimo, kad inovacijos – organizacijos strategija. Vadovai turi paskleisti tokią žinią visoje organizacijoje, kartu išskeldami patrauklius tikslus ir pasirūpindami reikiama ištekliais.
- Inovacijų kultūra derina disciplinotumo ir kūrybiškumo vertybes – disciplinos kultūrą ir kūrybiškumo kultūrą. *Kai darbuotojai disciplinuoti, nereikia hierarchijos. Kai mąstymas disciplinuotas, nereikia biurokratijos. Kai veiksmai disciplinuoti, nereikia ypatingos kontrolės (Collins, 2001).*
- Pažymėtina, kad inovacijų kultūros neįmanoma nukopijuoti. Ją galima tik sukurti. Inovacinė kultūra – svarbus šiuolaikinės verslo organizacijos sėkmės ir konkurentingumo veiksnys. Kai vadovai įsitikinę inovacijų vertingumu, o

darbuotojai yra atviri naujoms idėjoms ir kūrybiški, iniciatyvūs ir disciplinuoti – organizacija turi didelį inovacijų potencialą. (Conway, 2009). Tačiau inovacijų kultūra – ne tik žmonės, bet ir tinkama vadyba, procedūros, tam tikra organizacijos struktūra, padedanti žmonėms veikti būtent tokiu būdu, t.y. tam tikras *vadovavimas ir lyderystė*.

- ❖ Inovacijų kultūrą kurti organizacijoje padeda keli vadovavimo veiksmai (Tesluk ir kt., 1997):
 - ambicingų tikslų akcentavimas;
 - priemonių ir būdų akcentavimas;
 - patrauklaus apdovanojimo už pasiektus rezultatus numatymas;
 - parama užduočiai, t.y. aprūpinimas reikiama is štekliais;
 - socioemocinės paramos darbuotojams užtikrinimas.

6.3. Organizacijos kultūros sąsajos su kūrybiškumu ir inovatyvumu

❖ Kūrybiškumas organizacijose yra lemtingas visuomenės pažangai. Jeigu kalbėti apie verslo organizacijas, tai jos perkelia kūrybiškumą į gyvenimą per inovatyvius produktus ir paslaugas, kurie reikalingi vartotojams, nes patenkina jų poreikius, sukuria darbo vietas, prisideda prie ekonominės gerovės, atskirų vartotojų grupių, atskirų bendruomenių, o tuo pačiu ir visos visuomenės gyvenimo kokybės. Visgi daugumoje šaltinių kūrybiškumas interpretuojamas kaip individualus fenomenas. Empiriniuose kūrybiškumo tyrimuose paprastai domimasi individualiomis kūrėjo savybėmis, asmenybės bruožais, gebėjimais, patyrimu ar kognityviniais procesais. Tačiau nemažiau svarbu pastebėti ir kontekstą, kuriame reiškiasi kūrybiškumas. „Socialinė aplinka gali daryti įtaką ir kūrybiškumo lygiui, ir kūrybiško elgesio dažniui“ (Amabile ir kt. 1996, p. 1155).

❖ Organizacinis kūrybiškumas dažnai siejamas su inovacijomis, tačiau nurodomas ir skirtumas tarp šių sąvokų. Pavyzdžiui, Sternberg and Lubart (1999) kūrybiškumą apibrėžia kaip „gebėjimą atlikti darbą kuris yra ir naujas (t.y. originalus, netikėtas) ir tinkamas (t.y. naudingas, adekvatus bendrai užduočiai)“ (p. 3). Pati kūrybiškumo sąvoka iš esmės yra siejama su idėja, išradimu ar atradimu. Inovacija suprantama kaip procesas, naujos idėjos vystymas ir įgyvendinimas arba kaip procesas, kuriame pritaikoma naujo

problemos sprendimo būdo idėja. Apibendrinant, tai gali būti naujų idėjų, procesų, produktų ar paslaugų priėmimas ir įdiegimas (Van de Ven ir Angle, 1989). Tokie procesai gali reikštis įvairiuose organizacijos lygiuose ir srityse; tai gali būti techniniai, organizaciniai, socialiniai pokyčiai, vadybiniai (Kanter, 1983). Inovacijos proceso esmė – kūrybiškos idėjos įgyvendinimas, mat kiekvienoje organizacijoje daugybė puikių idėjų neišvysta dienos šviesos, nepasiekia rinkos, kartais vien tik dėl išteklių stokos, arba dėl ribotų organizacijos technologinių galimybių, konkurentų spaudimo ar kitų aplinkybių. Kūrybiškumas be inovacijų organizacijose turi ribotą vertę, o inovacijos be kūrybiškumo apskritai neįmanomos.

❖ T. M. Amabile teigia, kad „...kaip ir kiti tyrėjai, kūrybiškumą mes apibrėžiame kaip naujų ir naudingų idėjų sritį. Inovacijas apibrėžiame kaip sėkmingą kūrybiškų idėjų įgyvendinimą organizacijoje“, tačiau „...jokia inovacija negalima be kūrybinio proceso, numatančio proceso pradžią ir baigtį: svarbių problemų nustatymą ir galimybių numatymą, informacijos gavimą, naujų idėjų sukūrimą, jų validumo įvertinimą“ (Amabile ir kt., 2004, p.2). Šių dviejų sąvokų atskyrimas svarbus ne tik moksliniuose tyrimuose, bet ir žmogiškųjų išteklių vystymo praktikoje. Kūrybiškumo, kaip individualaus fenomeno, tyrėjams svarbūs kintamieji yra asmenybė (Feist, 1999), motyvacija (Collins & Amabile, 1999), kompetencija (Weisberg, 1999). Aplinka grupėse ir organizacijoje, aprėpanti ir organizacinę kultūrą bei klimatą, daro įtaką minėtiems individualiems veiksniams ir individų elgesiui, tačiau individo lygmes kintamieji yra lemiantys. Inovacija gi kur kas daugiau priklauso nuo to, kas vyksta grupės ir organizacijos lygmenyse. Tarpasmeninė sąveika, dinamika tarp inovacijos žaidėjų ir organizacijos bei aplinkos komponentų tampa svarbiausiais veiksniais.

❖ Apibendrinant galima teigti, kad inovacijos organizacijose prasideda nuo kūrybiškų idėjų, o individų ir komandų kūrybiškumas - tai inovacijos iniciavimo ir tolimesnio vystymo prielaida. Realiai kūrybiškumas pasireiškia konkrečioje aplinkoje, tam tikrame kontekste, kuriame individas veikia ir kurio poveikį neišvengiamai patiria. Tad ir organizacijoje egzistuojanti aplinka – jos kultūra ir klimatas – daro įtaką individualiam kūrybiškumo pasireiškimui bei organizacijos kaip visumos kūrybiškumo lygiui. Jei organizacijoje pasireiškiantį kūrybiškumą galima apibūdinti kaip gebėjimą daryti darbus naujai (originaliai, netikėtai) ir tinkamai (naudingai, lanksčiai, remiantis užduoties reikais), tai inovacijas – kaip naujų idėjų, procesų, produktų ar paslaugų sukūrimą,

priėmimą ir vykdymą. Ir tam, kad idėja išvystų dienos šviesą, reikia, kad ji būtų pripažinta kaip turinti realius ar potencialiai pasiekiamus išteklius (lėšas, technologijas, žmones). Išteklių buvimas – „garantija, kad esami ar potencialūs ištekliai leis organizacijai sėkmingai prisitaikyti prie vidinio spaudimo keistis ir prie išorinio spaudimo keisti savo politiką ar strategiją, atsižvelgiant į išorinę aplinką“ (Bourgeois, 1981, p. 30). Sąsajos tarp kūrybiškumo ir inovacijos yra akivaizdžios, jei kūrybiškumas siejamas su naujovių ir naudingų idėjų bet kuriame organizacijos segmente generavimu, o inovacijos – su kūrybiškų idėjų sėkmingu įgyvendinimu organizacijoje. Todėl jokia inovacija yra neįmanoma be kūrybinio proceso, kurį individo lygmenyje įtakoja asmenybės ypatumai bei motyvacija, į ką ir turi atsižvelgti organizacijos žmogiškųjų išteklių vadyba.

❖ **Kokie veiksniai skatina organizacijos kūrybiškumą ir kokie jį slopina?**

- Nepaisant temos aktualumo, elektroniniai katalogai, universitetų bibliotekos, žurnalai ir Google.com daugiau pateikia praktikų apibendrinimus ir mintis, populiariosios literatūros nei mokslinius tyrimus. Pirmas mokslinis straipsnis, parengtas šia tema, lygino elektronikos firmas su kitomis gamybinėmis įmonėmis ir išskyrė dvi skirtingas įmonių organizacines struktūras: mechanistines ir organines (Burns and Stalker, 1961). Pasak straipsnio autorių, mechanistinėms organizacijoms būdinga hierarchinė, griežta struktūra, formalių vaidmenų ir pareigų bei vertikalios komunikacijos vyravimas. Organinės organizacijos apibūdintos priešingai – lanksčia struktūra, kai padaliniai ir komandos formuojami ir pertvarkomi, pakitus situacijai, susidūrus su naujomis problemomis ir naujomis galimybėmis, o vyraujanti komunikacija - pagal horizontalę. Jos formuojasi, reaguojant į aplinkos neprognozuojamumą ir nepastovumą, ir pasižymi didesniu kūrybiškumu ir inovatyvumu nei mechanistinės organizacijos. Tačiau vėliau tuo suabejota, nes kiti tyrimai (Kimberly, 1981) atskleidė, kad centralizuoti sprendimai gali ir sustiprinti organizacijos gebėjimą įdiegti inovacijas, ypač kai organizacija vystosi santykinai pastovioje aplinkoje. Gana ilgą laiką naujų temų (kultūros-kūrybiškumo-inovacijų sąsajos) tyrimų nebuvo. Ir nors ir vėliau tokių tyrimų nebuvo daug, kai kurie tyrimai buvo ypač kokybiški ir reikšmingi.
- T. M. Amabile, dirbusi Harvardo universiteto Verslo mokykloje, tyrinėdama darbo motyvacijos problematiką, kartu su bendraautoriais sukūrė populiarią

kiekybinę, psichometrinę metodiką, skirtą kūrybiškumo klimatui organizacijoje įvertinti (Amabile et al. (1996) (*KEYS: Assessing the Climate for Creativity*, angl.). Mokslinėje literatūroje skiriamos dvi kategorijos darbo veiksmų, darančių įtaką kūrybiškumui ir inovacijoms: pirmoji – palaikantys veiksniai ir antroji – kliūtys. Tad minėtoje metodikoje yra vertinami ir kūrybiškumą bei inovacijas skatinantys, ir jiems kliudantys darbo aplinkos veiksniai. Autoriai skiria šešias paremiančių veiksmų skales, kurios turėtų diferencijuoti palankų kūrybiškumui ir kūrybiškumui nepalankų organizacinį klimatą:

- organizacinis padrasinimas,
 - tiesioginių vadovų padrasinimas,
 - darbo grupės parama,
 - laisvė,
 - pakankami ištekliai ir
 - iššūkiai.
- Vėlesni tyrimai patvirtino, kad visi kūrybiškumo palaikymo skalių veiksniai yra tiesiogiai susiję su vidine motyvacija, t.y. vidinė motyvacija – svarbi kūrybiškumo pasireiškimo sąlyga (McLean, 2005). T. M. Amabile (1998) taip pat išskyrė tris sudėtines kūrybiško rezultato prielaidas:
 - kompetenciją,
 - kūrybiško mąstymo įgūdžius ir
 - vidinę motyvaciją.
 - Rosabeth M. Kanter (1988) - kita iškili inovacijų tyrėja, taip pat Harvardo Heilio verslo mokyklos profesorė, naudojo ne kiekybinius, bet kokybinius tyrimo metodus, atvejų analizę. Ji teigia, kad daugiausia inovacijų sukuria organizacijos, kurioms būdinga:
 - integruojančios struktūros,
 - pabrėžiamas skirtingumas,
 - turi struktūruotus ryšių tinklus organizacijos viduje ir išorėje,
 - turi persidengiančias sektorių teritorijas,
 - yra būdingas kolektyvinis pasididžiavimas ir pasitikėjimas savo žmonių talentingumu
 - akcentuojamas bendradarbiavimas ir kolektyvinis darbas (p. 383).

- Inovacijas stabdo organizacijos segmentalizmas, t.y. „kultūra ir nuostatos, kurios padaro iniciatyvą ir netradicinius problemų sprendimus nepatraukliais ir sunkiais organizacijos darbuotojams“ (Kanter, 1983). Autorė pateikia dešimt taisyklių, padedančių slopinti inovacijas. Tokios taisyklės aprėpia įvairių organizacijos vadovų sprendimus taikyti priemones, kurios padeda:
 - Stiprinti darbuotojų veiksmų, sprendimų ir informacijos kontrolę;
 - Gausinti hierarchines struktūras organizacijoje;
 - Silpnina vadovų paramą darbuotojams ir jų padrąsinimą.

R. M. Kanter (1983, p. 101) „Dešimt taisyklių slopinti inovacijas“:

1. Kiekvieną idėją iš apačios vertinkite įtariai – nes ji nauja ir iš apačios.
2. Reikalaukite, kad žmonės, kuriems reikia jūsų pritarimo, pirmiausia pereitų per keletą kitų valdymo lygių ir gautų jų parašus.
3. Paprašykite skyrių ar asmenų, kad mestų iššūkį ir kritikuotų vieni kitų pasiūlymus. (Taip jūs išsisuksite nuo sprendimų; jums teliks pasirinkti išlikusįjį)
4. Kritikuokite nesivaržydamas, o nuo pagyrimų susilaikykite. Lai kiekvienas žino, kad gali būti bet kada atleistas. (Taip žmonės visada jaus įtampą)
5. Problemų suradimą vertinkite kaip nevykėliškumo požymį, kad žmonėms nekiltų noras pranešinėti jums apie nesklandumus jų darbo srityje.
6. Viską atidžiai kontroliuokite. Užtikrinkite, kad žmonės dažnai skaičiuotų viską, kas tik gali būti suskaičiuota.
7. Sprendimus apie perorganizavimą ar kitus pokyčius priimkite slapčiomis ir pateikite juos netikėtai. (Tai padeda išlaikyti įtampą)
8. Užtikrinkite, kad informacijos prašymai tikrai pagrįsti ir užtikrinkite, kad informacija nebūtų teikiama laisvai. (T.y. pakliūtų tik į tinkamas rankas)
9. Deleguokite žemesnio lygio vadovams įgaliojimus ir atsakomybę surasti būdus, kaip mažinti etatus, atleisti, perkelti kitur žmones ar kitaip įgyvendinti jūsų grasinančius sprendimus. (Ir tai jie turi atlikti greitai)
10. Niekada nepamirškite, kad jūs, aukščiausieji, viską, kas svarbu apie šį verslą, jau žinote.

- ❖ Apibendrinant, integruotos struktūros ir organizacinė kultūra, suteikianti darbuotojams autonomijos ir iniciatyvų laisvės, akcentuojanti pasididžiavimą, įsipareigojimą, bendradarbiavimą ir komandinį darbą – esminis kūrybiškų ir

inovacijas kuriančių organizacijų požymis, skiriantis jas nuo segmentiškų, stagnatoriškų organizacijų.

7. VADOVAVIMAS, LYDERYSTĖ IR INOVACIJOS

/ Koks yra skirtingo lygio vadovų vaidmuo ir kokios tipinės funkcijos inovacijų procesuose?

/ Ar inovacijoms reikia specifinės lyderystės? Kodėl?

/ Kas būdinga inovacijų lyderių elgsenai, nuostatoms ir gebėjimams?

/ Kuo skiriasi efektyvi lyderystė skirtinguose inovacijos etapuose?

/ Kas būdinga efektyviai lyderystei skirtingos krypties inovacijose?

/ Kaip vadovavimo/lyderystės stilius yra susijęs su darbuotojų kūrybiškumu ir inovatyvumu?

/ Praktinė užduotis (grupėms): sukurti atmintinę verslo įmonės vadovui, kaip skatinti kylančias inovacijas

7.1. Vadovavimo reikšmė inovacijoms

❖ Inovacijos ir jų kultūra stipriai priklauso nuo organizacijos aukščiausių vadovų požiūrio, vizijos, sutarimo. Aukščiausio lygio organizacijų vadovai paprastai yra kartu ir efektyvūs lyderiai (Howell ir Avolio, 1993), kurie gali daryti stiprią įtaką inovacijoms ir organizacijoms šansams išlikti ir augti. Tačiau sėkmingos inovacijos reikalauja ir konkrečių vadovų veiksmų, ypač aktyvaus ir labai išmoningo pagrindinių inovacijos dalyvių pastangų koordinavimo: idėjų generatoriaus, vartininko, inovatoriaus, verslininko, projekto vadovo ir inovacijų kovotojo (*champion*, angl.) (Bundy, 2002). Inovacijų kovotojas gina inovaciją nuo oponentų, užtikrina, kad naujos idėjos atitiks kompanijos politiką ir strategiją, motyvuoja darbuotojus įdiegti tas idėjas. Nors aukščiausi vadovai atlieka daugelį iš paminėtų vaidmenų, dažniausiai jie veikia kaip inovacijų kovotojai (Drucker, 1985 ir kt.).

❖ Nors inovacijos gali kilti bet kuriame organizacinės struktūros lygyje, kuriant produkto/rinkos ir organizacines inovacijas neabejotinai reikšminga aukščiausių vadovų įtaka. Pirmųjų inovacijų (t.y. produkto/rinkos) tikslais, aktualiais verslo organizacijų vadovams, gali būti:

- sukurti naujus produktus,

- įžengti į naujas rinkas,
 - parengti naują reklaminę programą,
 - pritaikyti naują kainodaros sistemą,
 - sukurti naujus produkcijos sklaidos būdus ir kt.
- Vadovų įtaką inovacijoms ir jų pačių įsitraukimo į inovacinius procesus aktyvumą gali moderuoti daug veiksnių, iš jų svarbiausi yra:
 - sociokultūrinis kontekstas;
 - organizacinis kontekstas;
 - vadovo asmenybė ir vadovavimo stilius.
 - Sociokultūrinį kontekstą, svarbų vadovų inovatyvumui, apibūdina keturios dimensijos:
 - galios distancija;
 - individualizmas – kolektyvizmas;
 - vyriškumas – moteriškumas;
 - tolerancija rizikai – neapibrėžtumo vengimas (Hofstede, 1980).
 - Organizacinis kontekstas susijęs su organizacijos kintamaisiais:
 - organizacijos tipu,
 - kategorija,
 - amžiumi,
 - dydžiu,
 - subordinacija ir kt.
- ❖ **Vadovavimo stilius ir asmenybė.** Organizacijos kūrybiškumui bei inovatyvumui svarbūs veiksniai – jos vadovų asmenybės ypatumai ir vadovavimo stilius.
- Vadovams, kaip individualybėms, būdingas skirtingas kūrybiškumo, drąsos rizikuoti, jautrumo pokyčiams, proaktyvaus mąstymo, tikslų ambicingumo lygis, taigi – ir skirtingas asmeninis inovatyvumo potencialas.
 - Nors vadovavimo stilius – daugiafaktorinis konstruktas, empiriniai tyrimai (pavyzdžiui, Howell&Avolio, 1993; Elenkov ir Manev, 2005 ir kt.) rodo, kad tarpiausiai su inovatyvumu susijęs transformacinis arba charizmatinis vadovavimo stilius. Praktinė kai kurių stambių ir žinomų pasaulyje verslo korporacijų patirtis taip pat patvirtina, kad būtent tokie vadovai geriausiai sugeba vadovauti organizacijai, kai joje vyksta esminiai pokyčiai (pavyzdžiui, IBM, GM ir kt.). Transformacinį lyderį galima apibūdinti kaip lyderį, kuris savo asmeniniu įžvalgumu ir energija įkvepia pasekėjus ir turi didelę įtaką organizacijai (Stoner, 2005, p. 479). Transformaciniai lyderiai motyvuoja organizacijos žmones dirbti daugiau ir geriau nei planuota,

stiprina jų pačių ir jų atliekamų užduočių vertę, stimuliuoja savirealizacijos (t.y. aukštesnio lygio) poreikių aktualumą. Transformacinio lyderiavimo stiliaus būdingieji bruožai, sietini su darbuotojų kūrybiškumo skatinimu, yra:

- individualizuotas dėmesys;
- intelektualinė stimuliacija;
- idealizuota įtaka;
- įkvepiantis motyvavimas (Elenkov ir kt., 2005).

▪ Tačiau kita vertus, nemažai tyrimų demonstruoja ir kitų vadovavimo stilių bei atskirų jų komponentų (pavyzdžiui, delegavimo, dalyvavimo, konsultavimo) derinių sąsajas su sėkmingomis inovacijomis, reikšmę (Krause ir kt., 2007). Pavyzdžiui, Somech (2006) tyrė vadovavimo stiliaus įtaką funkciškai nevienalytės (heterogeniškos) komandos procesams ir rezultatams. Tyrinėtas dalyvaujantis ir direktyvus vadovavimo stiliai. Nustatyta, kad dalyvaujantis stilius pozityviai koreliuoja su komandos refleksija (savianalize), kuri savo ruožtu skatina komandines inovacijas; tačiau šis stilius mažina komandos rezultatyvumą. Direktyvus vadovavimo stilius darė įtaką komandos refleksijai tik esant žemam funkciniam heterogeniškumui, bet neturėjo įtakos, kai komandoje buvo aukštas heterogeniškumo lygis.

❖ Apibendrinant galima manyti, kad pats savaimė vadovavimo stilius neturi lemiamos įtakos inovacijų gausumui ar jų sėkmei, nes ir apskritai vadovavimo kontekste, ir inovacijų kontekste kiekvienas stilius turi savo privalumų ir trūkumų. Vadovavimo stilius gali skatinti darbuotojų iniciatyvumą ir kūrybiškumą, amortizuoti konfliktus ir skatinti bendradarbiavimą bei komandinę darbą ir taip prisidėti prie organizacinės kultūros ir klimato, palankaus inovacijoms, kūrimo. Tačiau mikro-lygyje jo efektyvumas priklausys nuo konkrečios inovacijos pobūdžio (masto, radikalumo, sudėtingumo), darbuotojų (motyvacijos, kompetencijos) ir pačios organizacijos charakteristikų (kultūros, klimato). Ir visgi J. M. Kouzes ir B. Z. Posner (1987), atsakydami į klausimą apie iššūkius šiuolaikinių organizacijų lyderiams, siekiantiems neordinarių pokyčių, suformulavo penkis iššūkius ir veiksmingus atsakus į juos:

1. Iššūkis procesui:
 - Ieškokite galimybių;
 - Eksperimentuokite ir rizikuokite.
2. Bendros vizijos įteigimas:
 - Įsivaizduokite ateitį;

- Įtraukite kitus.
 - 3. Kitų įgalinimas veikti:
 - Puoselėkite bendradarbiavimą;
 - Stiprinkite kitus.
 - 4. Būdo modeliavimas:
 - Rodykite pavyzdį;
 - Planuokite mažas pergalės.
 - 5. Širdies drąsinimas:
 - Pripažinkite asmeninį įnašą;
 - Švęskite laimėjimą.
- ❖ Vadovų vaidmuo inovacijų procesuose priklauso nuo jų užimamos padėties organizacijoje. Didelių korporacijų aukščiausio lygio vadovai dažnai yra inovatyvių idėjų ir vizijų kūrėjai. Ir tam, kad tokios idėjos ir vizijos neliktų tik žodžiais, o būtų sėkmingai įgyvendintos, pirmiausiai jie turi atsakyti sau ir savo komandų nariams į tris klausimus:
- Koks yra inovacijos tikslas? Kodėl ir kam reikalingi pokyčiai?
 - Kokia yra inovacinės veiklos kryptis? Koku būdu bus siekiama pokyčių?
 - Kokie yra svarbiausi prioritetai? Į ką koncentruoti dėmesį?
- Paprastai aukščiausio lygio vadovai siekia pasirinkti ar bent daryti įtaką atrenkant tuos asmenis, kurie bus vadovais, vykdančiais inovacijos projekto priežiūrą. Tipiškos aukščiausio lygio inovacijos vadovų funkcijos –
- strateginės krypties numatymas,
 - įgaliojimų suteikimas,
 - išteklių suteikimas,
 - laidavimas, kad kliūtys inovacijos diegimui yra pašalintos (Deschamps, 2008).
- Konkrečių procesų planavimas ir vadyba, įgyvendinant pasirinktą inovacijos viziją, paprastai deleguojama jiems pavaldiems vadovams, specialistų komandoms ir jų lyderiams.
- ❖ Daug stipriau į organizacijos inovacinius procesus įtraukiami aukštesnieji vykdomosios valdžios atstovai (pavyzdžiui, kompanijos vykdomasis komitetas), atliekantys inovacinio projekto ar jo koponentų (pavyzdžiui, komandų darbą) veiklos priežiūrą. Daugelyje užsienio kompanijų prigijusi praktika (pavyzdžiui, TETRA PAK), kad aukštesniųjų vadovų komandos nariai asmeniškai prižiūri kiekvieną organizacinės inovacijos projektą ir instruktuoja bei konsultuoja tiesioginį projekto vadovą. Tokiu būdu užtikrinama, kad

projekto komanda sulaukia kompetetingos ir stiprios paramos, o tokio lygio vadovo dalyvavimas projekte tarnauja kaip skydas, padedantis išvengti pastangų apriboti projekto komandos autonomiją ir įgaliojimus, o tai gana įprasta didelėje hierarchinės struktūros organizacijoje. Tokios praktikos privalumu galima laikyti ir tai, kad aukštesnysis vadovas gauna galimybę tiesiogiai stebėti projekto pažangą ir kartu su komanda kaupti naują patirtį.

- ❖ Tiesioginiams inovacinių projektų vadovams, esantiems arčiausiai projekto vykdytojų (darbininkų), tenka atsakomybė už visą projekto eigą ir pasiektus rezultatus visuose inovacijos vystymo etapuose. Jie vadovauja komandos darbui, planuoja ir paskirsto užduotis, motyvuoja ir koordinuoja, kontroliuoja ir komunikuoja, t.y. atlieka visas reikalingas valdymo funkcijas.

7.2. Lyderystė inovacijų procesuose

- ❖ Ar inovacijoms reikia specifinės lyderystės? Pavyzdžiui, vienas iš buvusių NOKIA prezidentų į klausimą apie inovacijų lyderystę yra atsakęs, kad „Inovacijų lyderystė - tai aistra; tai mokymasis; tai nuolankumas klaidoms; tai tikslų formulavimas“. Apskritai apie lyderystę, lyderių charakteristikas, lyderiavimo stilius ir elgsenos modelius netrūksta nei populiarių knygų, nei mokslinių straipsnių, nei lyderystės kaip reiškinių ir kaip asmenybės charakteristikos apibūdinimų. Kita vertus, lyderystė inovaciniuose procesuose sistemiškai beveik netyrinėta, o publikuojamos ir/ar internete skelbiamos įžvalgos dažniau paremti pripažintų inovacijų lyderių – garsių verslo kompanijų ir įmonių vadovų bei vadybininkų patirties apibendrinimais.
- ❖ T. Jones ir S. Austin (2002) išskiria penkias verslo lyderių charakteristikas:
 - Gili kliento poreikių įžvalga;
 - Ypatingai aukštas techninis išprusimas;
 - Įkvepiantis, uždegantis vadovavimo stilius;
 - Motyvacija organizaciniam atlygiui;
 - Polinkis dalintis ir dalinimasis žiniomis.
- ❖ *Ir visgi, ar inovacijų lyderiams būdingi specifiniai bruožai, o jų elgsenai, nuostatoms, gebėjimams – specifiniai ypatumai?*
 - Visų pirma, inovacijos – kompleksinis procesas, kuriam būdingi tam tikri etapai. Todėl ir lyderystė turėtų priklausyti nuo inovacijos proceso etapo. Galima manyti, kad

skirtingo tipo ir skirtingos krypties, t.y. kylančioms ir nusileidžiančioms (*bottom-up ir top-down*, angl.) inovacijoms plėtoti taip pat reikia skirtingų veiksmų ir elgsenos, tad ir skirtingos lyderystės. Dar vienas hipotetinis veiksnys, nuo kurioturėtų priklausyti lyderystės ypatumai – inovacijų tikslas (pavyzdžiui, tobulinti verslą ar kurti naują). Lyderystė turėtų priklausyti ir nuo inovacijos masto (pavyzdžiui, produkto/paslaugos ar modelio/sistemos inovacija) bei inovacijos radikalumo/laispniškumo.

▪ Pasak Deschamps (2008), arčiausias inovacijų lyderystei toks bendrai lyderystės supratimas, kurį pateikia Luizianos verslo mokyklos profesorius Prestonas Bottgeris: lyderiai daro arba priverčia daryti tai, kas turi būti padaryta, bet dabar nėra daroma, kad būtų pasiekta tai, kas yra svarbu. Jie įprasmina tikslą, kryptį ir dėmesio centrą (fokusą). Jie sukuria organizacijos žmonių vieningumą ir įsipareigojimą. Atsižvelgiant į inovacinės veiklos specifiką, tokią lyderystę apibrėžimą galima komentuoti taip:

...jie “daro arba priverčia daryti...”

Tikri lyderiai orientuoti į veiksmus pokyčių agentai, jie ne tik mąsto ir kalba.

- Jie “įprasmina tikslą...”,

t.y. geba paaiškinti, kodėl mes tai darome? Kokia pokyčio inovacijoje nauda? Kokia bus bausmė, jei to nedarysime?

“...įprasmina kryptį”,

t.y. geba paaiškinti, kuriuo keliu turime eiti? Kokį inovacijos modelį turime pritaikyti?

- “...įprasmina dėmesio centrą”,

t.y. geba paaiškinti, kokie yra mūsų prioritetai? Į ką turime sutelkti savo pastangas?

- Jie “...sukuria vieningumą ir įsipareigojimą”,

t.y. neapsiriboja asmeniu, tarnyba, R&D skyriumi, bet jų idėja persmelkia organizaciją, tampa prioritetu ir vėliau – lūkesčiu, kad pasiektas susitarimas atves prie rezultato

▪ Verslas pateikia lyderiams kelis iššūkius ir imperatyvus, į kuriuos efektyviai reaguoti gali tik tas lyderis, kuriam būdinga:

- Nepasotinams troškimas daryti “naujus dalykus”;
- Manija peržiūrėti pridėtinę vertę (darbo kaina+pelnas) ;
- Drąsa rizikuoti;
- Gebėjimas valdyti riziką;
- Greitas galimybių atsirinkimas ir projektų vykdymas;

- Dėmesio ir mąstymo perjungimas nuo verslo optimizavimo prie verslo kūrimo (Deschamps, 2008).
- Suprantama, kad jau pati inovacija yra iššūkis *status quo* ir suradimas naujų, ir jei pasiseks, geresnių produktų, procesų, paslaugų ar vadovavimo požiūrių. Inovacijoms reikia smalsumo, eksperimentavimo ir atvirumo pokyčiams. Inovacijų lyderiai yra tie, kurie nuolat meta iššūkius esamai dalykų padėčiai, skatina “laukines” idėjas ir kursto išbandyti naujus dalykus. Tačiau daugelyje organizacijų karjeras padaro tie vadovai, kurie “nesukelia didelių bangų”, neorganizuoja chaoso, taip mielo inovacijų tyrinėtojams, bet ne daugumai organizacijų vadovų.
- Inovatoriai paprastai įdiegia naujus vertės standartus. Vertė dažniausiai didinama, įdiegiant pažangesnes technologijas, tačiau praktika įrodė, kad tam gali būti panaudoti ir kiti būdai, pavyzdžiui, nauji verslo ar vadybos modeliai. Vienas iš pavyzdžių - Michael Dell, pripažintas iškilium inovacijų lyderiu, radikaliai pakeitė PC (*personal computer*, angl.) ekonomiką, bet ne patį produktą. Pridėtinė vertė gali būti koreguojama atsakant visų pirma į keturis klausimus (Kim ir Mauborgne, 1997):
 - Kokius veiksnius, į kuriuos mes investuojame, reikia pašalinti?
 - Kokius veiksnius galime “nuleisti” žemiau nustatytų standartų?
 - Kokius veiksnius turime kilstelėti aukščiau nustatytų standartų?
 - Kokius veiksnius, kurių apskritai mūsų srity niekad nebuvo, turime sukurti?
- Kuriant pridėtinę vertę reikalingas nuolatinis dėmesys klientui/pirkėjui. Sąmoningai ar instinktyviai verslo inovacijų lyderiai siekia sužinoti klientų poreikius, empatiškai reaguoja į jų sąmoningas ar instinktyvias frustracijas, instinktyviai numato jų poreikius ir norus ateityje. Tai nėra sinonimas tradicinei rinkos tendencijų analizei (pasak Akio Morita). “Tu svajojai apie tai! Sony padarė tai” – toks Sony kompanijos požiūris apie inovacijų misiją: teisingai nuspėti vartotojų aiškiai neišsakytus poreikius ir pritaikyti technologinę kompetenciją jiems patenkinti. Tai padaryti gana sunku užimantiems pastovias pareigas, kai chaosas nepageidautinas. Todėl inovacijų pradininkai gali būti iš išorės”. Pvz., pigių skrydžių avialinijos (Ryanair ir EasyJet in Europe). Jų steigėjai pasiūlė revoliucinį verslo modelį, skirtą sąmoningai tvarkantiems savo biudžetą klientams, kuris vargu ar galėjo gimti bet kurios tradicinės aviakompanijos viduje.
- Polinkis rizikuoti – vienas iš žinomų stimulų inovacijoms. Tačiau inovacijų lyderiams rizika – kasdienybė, be to jie sugeba likusią organizacijos dalį priverst sutikti su tuo. Praktiškai rizika (patirti nesėkmę, nuostolius) gana dažnai deklaruojama, bet realiai nepastiprinama. Pvz., už atsisakymą rizikuoti nenumatytos baudmės. Andy Grove

(Intel, 1996): lyderių *rizikos imperatyvą* papildė dviem kategorijom: a) reikia mokėti koncentruotis, įvertinti, kas bus, jei to nedarys arba nustos daryti, b) turi būti “autohanibalais”, “suėsti” savo verslą patiems, kol kiti to nepadare, t.y. turėti drąsos kurti tobulesnį (produktą) ir juo keisti ankstesnį, kuris jau „atgyveno“ ir nepateisina rinkos, vartotojų ar gamintojų lūkesčių. Tai ypač tinka aukščiausias pozicijas organizacijose užimantiems lyderiams.

- Inovacijų lyderiams reikia ne tik priimti riziką. Paprastai konservatyvūs lyderiai kaltinami paslėpta rizikos baime, o inovatoriai - neatsakingumu...Bet kuriant ir plėtojant inovacijas svarbu ne tik priimti riziką, bet mokėti ją pragmatiškai, apdairiai valdyti, racionaliai įvertinti visus rizikos veiksnius kiekviename etape. Kartais tai labai sunku, nes reikia entuziazmą, lakią vaizduotę derinti su racionalia analize, kartais trūksta objektyvios, teisingos informacijos, nes ji slepiama, pavyzdžiui, jeigu inovacinio projekto lyderis, idėjos autorius ir proteguotojas yra ir aukščiausio lygio formalus vadovas ar rėmėjas.
- Reagavimo greitis – dažnai padaro didžiulę įtaką inovacijų sėkmei. Geriausia idėja ar technologija nebūtinai laimi – kur kas dažniau laimi tas, kas naują idėją įgyvendina pirmas, kas mokosi greičiausiai. „Jei turi idėją, saugiau galvoti, kad dar keturi ar penki žmonės turi tokią pat. Laimės ne tas, kieno idėja pati geriausia, bet tas, kas gali įgyvendinti ją greičiausiai. Jei žlugs, žluk bent jau greitai ir geriau!” teigia M. Hobart – Silicon Valley verslininkas. Reagavimo/veikimo greitis inovacijų kūrimo ir vystymo ir diegimo procese siejamas su trimis lydrinio gebėjimais:
 - Gebėjimas nuolat ieškoti galimybių;
 - Ryžtingumas visuose inovacijos etapuose;
 - Greitas projekto vykdymas, paremtas išoriniais ir vidiniais ištekliais ir efektyviomis komandomis.
- Daugelis verslo plėtros projektų susiję su tobulesnių ar naujų produktų kūrimu esamo verslo rėmuose (pavyzdžiui, NESTLE, NOKIA, MOTOROLA). Inovacijų lyderiams iššūkis – išlaikyti pusiausvyrą tarp sėkmingo esamo verslo ir naujo verslo sukūrimo, “dabarties tvarkymo ir “užbėgimo į priekį”, šuolio į ateitį”, t.y. vakarykštis augimas turi pavirsti pelną nešančia šiandiena, o tam reikia nepasiduoti sėkmės tironijai ir išmokti organizuoti ne tik palaipsniui tobulinančias, bet ir diskretiškas, vykstantį verslą

pertraukiančias inovacijas, atrasti nežinomus rinkos poreikius ir pasirinkti - užimti naujas perspektyvias sritis, t.y. nubrėžti naujo verslo viziją.

7. 2. 1. Psichologinis inovacijų lyderio portretas

- ❖ Inovacijų lyderis yra tas asmuo organizacijoje, kuris inovacijas įtraukia į organizacijos dienotvarkę ir nepriklausomai nuo savo užimamų pareigų ar funkcijų skatina, organizuoja ir vykdo inovacijas. Dėl savo asmeninio įsitikinimo ar konkurencijos būtinybės jis yra „apsėstas“ noro organizacijos klientams pateikti vis aukštesnės kokybės naują produktą. Net susidūręs su aukštesnių vadovų priešinimusi inovacijai, jis nebijo prarasti jų pasitikėjimą ir gina inovacijas bei iššūkius esamai padėčiai (status quo). Jie žino kaip mobilizuoti personalą konkrečioms iniciatyvoms ir neatsisako atsakomybės asmeniškai vadovauti inovacinių projektų komandoms. “Mes išmokome sekti paskui tuos, kas seka paskui savo svajonę” – populiarus NOKIA vadovų posakis, liudijantis jų požiūrį į organizacijos inovatorius.
- ❖ Optimali inovacijų lyderio vieta organizacijoje – aukščiausio lygio vadovas. Taip yra nutikę daugelyje garsių kompanijų (POLAROID, INTEL, APPLE, MICROSOFT, AMAZON, GOOGLE). Tačiau tokių lyderių gali būti ir yra įvairiuose vadovavimo lygiuose, įvairiuose funkcinuose organizacijos padaliniuose (dažniausiai – marketingo ir tyrimų bei plėtros (R&D) skyriuose. Jie yra inovacinės kultūros evangelistai ir inovacinių procesų savo organizacijoje ramsčiai.
- ❖ Apibendrintoje inovacijų lyderio psichologinėje charakteristikoje J.P.Deschamps (2008) išskiria šešis būdinguosius bruožus:
 - Emocijų ir realizmo derinys, neįprasta kūrybiškumo ir disciplinos kombinacija;
 - Nežinomybės, rizikos ir nesėkmių priėmimas kartu su poreikiu, kad kiti (personalas) mokytųsi iš jų;
 - Aistra savo misijai ir inovacijoms kartu su poreikiu dalintis ta aistra su kitais (personalu);
 - Noras proaktyviai ieškoti naujų technologijų ir idėjų ir eksperimentuoti su jomis;
 - Drąsa stabdyti projektus ar tiesiog jų nepradėti, nuojauta nuspręsti, kada atkakliai užsispirti ir tęsti, o kada – “prisukti kraną”;
 - Talentas suburti ir vesti nugalėtojų komandas, mokėjimas patraukti ir išlaikyti inovatorius.

▪ Emocijų ir realizmo derinys... neįprasta kūrybiškumo ir disciplinos kombinacija

Pirmasis inovacijų etapas reikalauja galimybių “medžioklės”, idėjų generavimo ir koncepcijų kūrimo, apibendrinant – *organizacinio kūrybiškumo*. T.y. ne tik nepalaujamo kūrybiškumo, bet ir nuoseklumo, gebėjimo kryptingai koncentruotis bei organizuoti. Kitame etape – pradėjus įgyvendinimą (produkto/paslaugos modeliavimą, testavimą, gamybą ir komercializavimą) – vadybos funkcijos ir veiksmų bei proto disciplina tampa svarbiau už kūrybiškumą. “Nusileist ant žemės” ir neleisti kitiems svajoti...

▪ Nežinomybės, rizikos ir nesėkmių priėmimas kartu su poreikiu, kad kiti (personalas) mokytųsi iš jų

Rizikos toleravimas – būtina savybė, tačiau versle – tik pamatuotos rizikos, subalansuotos su apsauginiais veiksniais, aiškios, atsakant į klausimus „kokia tai rizika?“, „kodėl?“, „kokios galimybės ją kontroliuoti?“. Organizacijose, siekiančiose tobulėti ir kurti bei diegti inovacijas tolerancija rizikai turi būti įdiegta į organizacinę kultūrą kartu su tolerancija nesėkmėms, jeigu tik iš jų žmonės mokosi. “Geri sprendimai remiasi patyrimu, bet patyrimas remiasi blogais sprendimais. Klaidos inovacijų lyderiui – dalis žaidimo, kurio tikslas išmokti ir daryti mažiau klaidų nei kiti” (D. Borel). “Kam daryti tą pačią klaidą du kartus, kai yra tiek daug pasirinkimų! (Oscar Wilde).

▪ Aistra savo misijai ir inovacijoms....poreikis dalintis ta aistra su kitais (personalu)

Diskutuojama, ar aistra, užsidegimas ir energija, bei unikalus gebėjimas komunikuoti tai, “užkrėsti” kitus – įgimti. Inovacijų lyderiams įvairūs organizacinės veiklos aspektai gali būti įkvėpimo šaltiniais ar objektais: vartotojų poreikiai, organizacijos misija ir vizija, varžytuvės (“lažybos”)...Kai kuriose kompanijose ne tik vadovų, bet ir kito personalo atrankoje, o taip pat pasirenkant sponsoriavimui verslo kūrimo ir inovacijų projektus, aistra ir užsidegimas, kurį pademonstruoja idėjos ar projekto autorius, yra svarbus kriterijus. Apie tai liudija įvairių organizacijų dokumentuota patirtis (pavyzdžiui, NOKIA, LOGITECH, JONSON&JONSON ir kt.).

▪ Noras proaktyviai ieškoti naujų technologijų ir idėjų ir eksperimentuoti su jomis

Farmacija, informacinės technologijos, skaitmeninė elektronika – daugybės stambių kompanijų tyrimų ir plėtros skyriai (R&D) investuoja savo biudžeto lėšas naujų

technologijų paieškai išorinėje aplinkoje, mažesnės organizacijos – dažniau verčiasi vidiniais ištekliais. Nors šiuolaikinėje verslo aplinkoje dirbantys mokslininkai vis labiau linksta pripažinti atvirų inovacijų pranašumą prieš uždaro tipo inovacijas, pastebimas ir tam tikras konfliktas – „savo“ mokslininkai ar vadovai (ypač R&D) linkę nepirkti svetimų produktų, o kurti savus. Visgi populiarus požiūris „neišradinėti dviračio“ turėtų būti laikomas konstruktyviu sprendimu (išskyrus atvejus, kai tokių pastangų rezultatas – aiški pridėtinė vertė), o nuostata atvirai komunikuoti ir kooperuotis su visais įmanomais geriausiais partneriais – optimali inovacijų lyderio strategija.

▪ *Drąsa stabdyti projektus ar tiesiog jų ne pradėti...intuicija nusprendžiant, kada „atsukti ar prisukti kraną“*

Sunkiau stabdyti vykstantį projektą, nei jį pradėti, nes reikia kritiškai įvertinti savo pačių idėjas, pripažinti, kad jomis netiki, kad jos ne pridės papildomos vertės organizacijai. Kartais ypač svarbu atkakliai ginti ir tęsti projektą, nepaisant patirtų nesėkmių ar padarytų klaidų, patiriamo spaudimo ar kritikos. Pavyzdžiui, ir rizikingi projektai paprastai tęsiasi, kai jiems yra didelis vartotojų interesas. Vienoje iš kasmetinių Verslo/ekonomikos mokymo konferencijų Čikagoje (<http://org.elon.edu/econ/pages/thesis2003.doc>) pateikta „adaptyvaus pasipriešinimo“ koncepcija. Be vadybinių aspektų šioje koncepcijoje nurodomos ir psichologinės prielaidos, palaikančios inovacijų lyderio gebėjimą adaptyviai pasipriešinti išoriniam ar vidiniam spaudimui stabdyti ar tęsti inovacijos vystymo procesą, kai jo paties vertinimas ir motyvacija yra priešingas. Teigiama, kad toks gebėjimas pasireiškia, jeigu lyderiai yra:

- Atviros mąstysenos, t.y. linkęs svarstyti problemą iš įvairių pozicijų;
- Smalsūs, t.y. domisi kitų požiūriais ir argumentacija, klausia, klauso, ieško atsakymų;
- Intelektualiai sąžiningi ir drąsūs, t.y. gina poziciją, kai turi tam pagrindą, kai tam pakanka įrodymų, bet keičia poziciją, kai pagrindo ir įrodymų, kad pozicija teisinga, nėra;
- Nepriklausomi, t.y. galutinius sprendimus ir tuo pačiu atsakomybę už juos priima patys;
- Atkaklūs, t.y. siekiantys tikslo visuose savo veiklos etapuose, nuosekliai ir iki galo sprenddami išskylančias ir tikslui trukdančias problemas.

- Talantas sukurti ir vesti nugalėtojų komandas ir mokėjimas patraukti bei išlaikyti joje inovatorius

Inovacijos visada yra tik komandinių pastangų rezultatas, reikalaujantis skirtingų kompetencijų ir gebėjimų derinimo. Skirtingose organizacijose naudojamos skirtingos komandų inovacijoms formavimo strategijos ir principai. Pavyzdžiui, vienas iš būdų – inovacijos lyderis organizacijos žmonėms pristato savo projektą, jo vizijas ir perspektyvas, ir komanda formuojama iš tų savanorių, kurie turi vidinę motyvaciją dalyvauti projekte. Tokiais principais, pasak internetinių šaltinių, buria komandas IDEO - JAV dizaino lyderė, japonų CANON ir TOSHIBA. Kitas, tradicinis ir pats populiariausias komandų formavimo būdas – komandos narių parinkimas pagal projekto veikloms reikalingus gebėjimus. Trečioji strategija – komandos narių atranka pagal jų nuostatas. „Atsirink pagal nuostatas, gebėjimus išvystyk“ – teigiama A. Boynton ir bendraautorių knygoje „Virtuozų komandos: Pamokos, gautos iš Didžiųjų komandų, pakeitusių pasaulį“ (2005).

7. 2. 2. Lyderystės ypatumai skirtinguose inovacijos etapuose

- ❖ „Stambiu planu“ inovacija nuo idėjos gimimo iki jos įdiegimo praeina du etapus, kuriuose vyksta du skirtingi procesai:
 - 1) **Kūrybinis darbas** – reikalingas pirmajame etape, kai yra kuriamos ir išbandomos naujos idėjos ir koncepcijos;
 - 2) **Disciplinuotas darbas** – vykstantis antrajame etape, kai validžios idėjos ir koncepcijos transformuojamos į materialų pavidalą turintį produktą, paslaugą ar technologiją, įdiegiamos ir adaptuojamos, paskleidžiamos rinkoje.
- ❖ Kuo skiriasi lyderystė skirtinguose etapuose? Pirmajam etapui reikia klausimus keliančio lyderio, antrajam – problemas sprendžiančio. “Abi rankas valdančio” (*ambidextrous*, angl.) lyderių mažai. Aptarsime kiekvieno etapo lyderio psichologinį profilį, kurį sudaro trys komponentai: 1) lyderio veiksmai, 2) savybės ir 3) vadovavimo žmonėms ypatybės.
 - Pirmojo – kūrybinio - etapo efektyvaus, veiksmingo lyderio profilis
 - **Veiksmai:** naujų rinkos poreikių išvelgimas, naujų galimybių suradimas, eksperimentavimas su naujomis technologijomis, naujų idėjų apie vartotojų

poreikius pasiūlymas; naujų koncepcijų apie produktus ir paslaugas sukūrimas, naujo verslo brandinimas., t.y. *organizacinis kūrybiškumas*.

➤ **Savybės:**

- Ekstremalus atvirumas naujoms idėjoms;
- Nepasotinamas smalsumas išoriniam pasauliui;
- Aštrus pastabumas;
- Kitoks požiūris į gyvenimą;
- Nuostata bendradarbiauti;
- Polinkis tyrinėti;
- Gebėjimas aptikti silpnus signalus;
- Polinkis eksperimentuoti ir mokytis;
- Nežinomybės priėmimas ir pasirengimas eiti rizikingu keliu;
- Tolerancija nesėkmėms.

➤ **Vadovavimo žmonėms ypatumai:**

- Įkvepiantys vizijų pateikėjai;
- Puikūs motyvatoriai ir ugdytojai (*coaches*, angl.);
- Patraukiantys ir išlaikantys talentingus darbuotojus;
- Sukuriantys nuotykių ir iššūkių atmosferą;
- Dėmesingi ir tolerantiški.

▪ Antrojo – disciplinuoto darbo - etapo efektyvaus, veiksmingo lyderio profilis

➤ **Veiksmai:** naujų koncepcijų pritaikymas verslui tinkamais produktais ar paslaugomis, jų modeliavimas ir pagaminimo per tam tikrą laiką ir už tam tikrą kainą projektavimas, projekto vadyba, t.y. *disciplinuotas planavimas*.

➤ **Savybės:**

- Kruopštumas ir nuoseklumas analizuojant;
- Susitelkimas į įgyvendinimą/konkrečius veiksmus;
- Operacionalios/techninės žinios;
- Gebėjimas suderinti skirtingas funkcijas;
- Sprendimų ir veiksmų sparta;
- Tikslų aiškumas;
- Pasiruošimas dalintis ištekliais;
- Pragmatiškas rizikos valdymas;
- Problemų sprendimo įgūdžiai;
- Būtinybės suvokimas ir nuoširdus troškimas kuo greičiau patekti į rinką.

- **Vadovavimo žmonėms ypatumai:**
 - Karingai ir užkrečiančiai nusiteikę laimėti;
 - Reiklūs, ypač dėl sutartų terminų;
 - Prieinami, pasiekiami, emociškai atsidavę ir įsipareigoję;
 - Veikia su įkvėpimu, tačiau tikrą entuziazmą pajunta ir jį parodo tik pamatę baigtinį inovacijos produktą ar paslaugą, įdiegtą rinkoje.
- ❖ Apibendrinant, inovacijos gali kilti spontaniškai ir būti netvarkingu („nedisciplinuotu“) procesu, tačiau baigiamasis rezultatas – parduodama inovacija (pateikiama rinkai) – gali būti tik tvarkingas procesas. „Tikrai efektyvūs vadovai randa priemones kaip valdyti netvarkingą inovacinę programą tvarkingu būdu išvengdami netvarkingo efektyvumo“ (Lewis Lehr, vienas iš žymiausių XX a. JAV verslininkų).

7. 2. 3. Lyderystė skirtingos krypties inovacijose

❖ *Kaip skatinti iš apačios kylančias (bottom-up, angl.) inovacijas?*

Nors šio tipo inovacijos priskiriamos spontaniškai „iš apačios“, t.y. iš eilinių organizacijos darbuotojų kylančių iniciatyvų atvejams, būtų iliuzija manyti, kad vadovavimas čia niekuo dėtas. Ir šio tipo inovacijų atsiradimui bei plėtrai strategiškai svarbūs organizacijos vadovų sprendimai ir veiksmai, kuriantys inovacijoms palankų arba nepalankų klimatą, o taip pat įdiegiantys įvairius inovacijų skatinimo mechanizmus. Kai kurie vadovai – optimistai tiki, kad kiekvienas darbuotojas gali mobilizuoti prigimtinių kūrybiškumą, ir nors statusas organizacijoje gali jį riboti, dauguma žmonių yra motyvuoti „palikti pėdsaką“ organizacijoje, tad vadovo uždavinys – pašalinti kliūtis, trukdančias darbuotojams pateikti savo idėjas ir organizuoti jų surinkimą. Tačiau nemaža dalis vadovų nesidomi idėjomis, kurios neatitinka duotu momentu svarbių veiklos prioritetų, nėra sklandžiai komunikuojamos ar pakankamai išvystytos, arba tiesiog „svetimos“. Organizacijų vadovai kažin ar ieškos naujovių, jeigu nežinos, kad jaučiamas nepasitenkinimas esamu veiklos produktu arba yra potenciali naujo produkto paklausa. Tačiau galima atkreipti dėmesį, kad iš tiesų, pripažintų inovacijų lyderėmis kompanijų pastangos maksimaliai išnaudoti visų savo darbuotojų kūrybinį potencialą, dažnai yra suteikusios joms neabejotiną pranašumą prieš toje pat srityje dirbančius konkurentus.

Ilustracijos

🚩GOOGLE: visi darbuotojai ir specialistai laikomi inovatyvių idėjų šaltiniu ir lobynu.

✚ TOYOTA: slaptas ginklas prieš Vakarų konkurentus - “idėjų dėžių sistema”, kuri sukaupia per metus apie 2 mln. idėjų, iš kurių 95 proc. – iš eilinių darbuotojų, apie 30 idėjų per metus tenka vienam darbuotojui, 90 proc. pasiūlymų yra įgyvendinama. Remiamasi nuostata – “jei nori atrasti didžias idėjas, generuok jų daug” (šaltinis: Sloane, 2004. *Innovation strategy: To Uncover Great Ideas, Generate a Large Quantity of Them* // *Innovation Tools website, September 3. <http://www.innovationtools.com>* , peržiūrėta 2009.02.02)

- ❖ Inovacijų ekspertai siūlo ir konkrečias priemones, padedančias vadovams stimuliuoti kylančias inovacijas (šaltiniai: <http://360techblog.com/google-bottom-up-innovation/2006/10/25> , Sloan, P. (2004). *Innovation strategy: to uncover great ideas, generate a large Quantity of them. Innovation Tools website, September 3 <http://www.innovationtools.com>*; peržiūrėta 2010.03.20)
 - *Ambicingų siekinių organizacijai ir jos žmonėms iškėlimas*, kartu numatant ir konkrečią naudą, kurią įgyvendinus tikslą, akivaizdžiai pajus kiekvienas organizacijos darbuotojas, o pati organizacija laimės konkurencinę kovą. Tokių tikslų pavyzdžiai galėtų būti – ženkliai lenkiant konkuruojančių firmų atitinkamus planus padidinti pardavimų skaičių, produktų asortimentą, paslaugų kokybę ir kt. Tokiais atvejais formuojama vidinė motyvacija inovacijoms, nes tikslas yra patrauklus, bet nepasiekiamas be inovatyvių pokyčių.
 - *Oficialiai nustatyta laisvė*, t.y. leidimas personalui darbo laiku „užsiimti“ savo idėjomis, t.y. stebėti, svajoti ir įsivaizduoti, diskutuoti ir eksperimentuoti. Tai ypač svarbu R&D specialistams ir tyrėjams. Kai kuriose pasaulyje garsių kompanijų įmonėse (pavyzdžiui, SIEMENS, PHILIPS ir kt.) oficialiai tam skiriama 15 proc. darbo laiko.
 - *Formalaus idėjų surinkimo proceso ir atlygio už idėjas įdiegimas*. Pavyzdžiui, TOYOTA kompanijoje įdiegtos fizinės „idėjų dėžės“ šiuo metu pakeistos į virtualias kompanijos intranete. Kai kuriose kompanijose ypač dirba „idėjų advokatai“ ar „idėjų rėmėjai“ (*idea advocates, idea sponsors*, angl.), kurie paprastai užima vadovaujančias pozicijas organizacijoje ir kurių paskirtis –

jautriai surinkti ir įvertinti organizacijos personalo idėjas. Kitose organizacijose įsteigti „idėjų piršliai“ (*idea matchmakers*, angl.), kurių pagrindinė misija – būti tarpininkais tarp idėjų autorių ir potencialių jų įgyvendintojų ar vartotojų. Pavyzdžiui, TETRA PAK kompanijoje tokiu pagrindu yra sukurta ir efektyviai funkcionuoja savotiška vidinė idėjų rinka, kurioje susitinka tie, kas turi idėją su tais, kam jų reikia. Gigantiška Belgijos kompanija SOLVAY, jungianti chemijos, plastmasės ir vaistų įmones, stimuliuodama kryptingą inovacinių idėjų komunikavimą ir surinkimą, kas keleri metai paskelbia konkrečią pageidaujamų idėjų temą, pavyzdžiui, „Inovacijos organizacijos augimui“ (1997 metais); „Inovacijos ir konkurencija“ (2001 metais); „Augimas ir konkurencija per inovacijas“ (2005 metais).

- Ekspertų komandų inovacinių idėjų apsvarstymui, analizei ir įvertinimui sukūrimas;
 - Mechanizmų ir procedūrų, leidžiančių spręsti apie investavimo į naujas idėjas klausimus, įdiegimas;
 - Personalo kūrybiškumo ugdymas, personalo skirtumų puoselėjimas (lyties, amžiaus, patirties, kultūros);
 - Išorinio bendradarbiavimo tinklų skatinimas – visa tai ir yra iššūkiai vadovams, besirūpinantiems kylančių inovacijų plėtote organizacijoje.
- Apibendrinant, organizacijų vadovai ir inovacijų lyderiai gali nuveikti daug, sukurdami palankias sąlygas spontaniškam kylančių inovacijų atsiradimui. Be jau minėtų priemonių, jie gali savo elgesiu demonstruoti inovatyvų elgesį, intelektualiai stimuliuoti savo darbuotojus, pateikdami organizacijos vizijas ir įtraukdami į aktualių problemų aptarimus, konsultuodami ir paremdami, pripažindami individualius nuopelnus ir pasiekimus, deleguodami atitinkamas užduotis bei pasirūpindami reikiamais ištekliais validžių ir tinkamų inovacijos idėjų bei inovacinių projektų įgyvendinimui.

- Kaip jau minėta, organizacijos inovatyvumas susijęs su jos personalo kūrybiškumu. Puoselėjant šias organizacijos ypatybes, Stone ir kt. (2005) pateikia keletą patarimų organizacijų vadovams:
 - Sukurkite pokyčio priėmimą. Organizacijos nariai turi tikėti, kad pokytis duos naudos ir jiems, ir organizacijai. Didesnė tikimybė, kad taip bus, kai organizacijos nariai kartu su vadovais dalyvauja priimant sprendimus ir kai tokios problemos kaip darbo garantijos rimtai svarstomos.
 - Remkite naujas idėjas. Vadovai turi aiškiai savo žodžiais ir darbais parodyti, kad sveikina naujus požiūrius. Vadovai turi noriai išklaudyti savo pavaldinius, išgirsti jų pasiūlymus ir vilčių teikiančius įdiegti.
 - Leiskite daugiau bendrauti tarpusavyje. Laisvas kūrybinis klimatas puoselėjamas tada, kai asmenims suteikiama galimybė bendrauti su savo ir kitų darbo grupių nariais. Tokia sąveika skatina keitimąsi naudinga informacija, laisvą idėjų srautą bei naujas perspektyvas problemoms spręsti.
 - Toleruokite nesėkmę. Daugelis idėjų pasirodo besą nepraktiškos ar nenaudingos. Efektingi vadovai tai priima ir leidžia investuoti laiką ir išteklius, eksperimentuojant su naujomis idėjomis, nors jos ir nepasiteisina.
 - Suformuokite aiškius tikslus ir leiskite laisvai jų siekti. Organizacijos nariai privalo turėti savo kūrybiškumo tikslą ir kryptį. Nuorodų ir protingų apribojimų taikymas taip pat leis vadovams kontroliuoti laiką ir pinigus, investuojamus į kūrybinę veiklą.
 - Pripažinkite. Kūrybiški žmonės motyvuoti sunkiai dirbti su tomis užduotimis, kurios juos domina. Tačiau kaip ir visiems, jiems patinka, kai už gerai atliktą užduotį atlyginama. Pripažinimą pasiūlydami tokiomis apčiuopamomis formomis kaip priedų ar atlyginimo padidinimas, vadovai parodo, kad jų organizacijoje kūrybiškumas yra vertinamas.

❖ *Kaip skatinti nusileidžiančias (top-down, angl.) inovacijas? (šaltinis: http://www.biz-architt.com/top_down_innovation_at_ge.htm, peržiūrėta 2011.04.13)*

- Šiuolaikinė organizacija, veikianti rinkos ir konkurencijos sąlygomis, negali tenkintis vien spontaniškai kylančiomis inovacijomis, o jos vadovai negali pasikliauti vien personalo kūrybiškumu ir inovatyvumu, bet turi ir patys asmeniškai įsijungti į inovacinius procesus. Pasak J. P. Deschamps (2008) tam jie turi:

- *suprasti, kad inovacijos – būtina sąlyga sėkmingai konkurencijai ir tikėti, kad proaktyvus, orientuotas į ateities poreikius vadovavimas yra naudingas.* Garsių kompanijų patirtis liudija, kad organizacija, net ir tapusi savo veiklos srityje lydere, greit praranda tokias pozicijas, jei vadovai išbraukia iš savo dienotvarkės inovacijų klausimus arba organizacija susirūpina naujovių diegimu tik priešokiais, ne sistemiškai. Sėkmingiausi vadovai stebėdami, analizuodami ar intuityviai sugeba pajusti potencialias grėsmes, kylančias iš rinkos ar konkurentų, ir reaguoti į jas. Dažnai tokia reakcija ir būna inovacijos būtinumo įžvalga.
- Kelios išorinės grėsmės paprastai sukelia būtent tokias reakcijas:
 - trukdanti technologija, kai rinkoje pasirodo naujas konkurentų produktas ar tiesiog naujas pramonės gaminys, ir reaguojant į tai būtinos tobulesnės ar naujos technologijos. Pavyzdžiui, kai rinkoje vis mažiau paklausiomis tapo sidabro mineralais dengtos fotografijos ir pasirodė skaitmeninės kameros, KODAK ir FUJI vadovai sutelkė visą dėmesį ir išteklius naujoms skaitmeninėms technologijoms kurti.
 - produkcijos paklausos rinkoje ir pelningumo nežymus, bet pastovus, smukimas
Pavyzdžiui, tokioje situacijoje atsidūrė JAV ir Europos automobilių gamintojai, kai pasaulio rinkoje paklausiomis tapo mažiau degalų naudojančios automobiliai, juos nurungė Japonijos ir Korėjos konkuruojančios firmos. Tai paskatino siekti strateginių, technologinių bei produkto inovacijų.
 - žaliavų rinkos spaudimas – žaliavų kainų augimas ir kt.
- Nusileidžiančias inovacijas ir be išorinių grėsmių vadovai gali įtraukti į savo darbų dienotvarkę, jeigu yra įsitikinę, kad jos padės išplėsti rinką organizacijos produkcijai, suteiks konkurencinį pranašumą ar padės tenkinti vidinius organizacinius poreikius. Kai kurie asmeniniai vadovų įsitikinimai ir ambicingi tikslai daro didelę įtaką jų inicijuojamoms inovacijoms. Pavyzdžiui, siekimas atrasti tokius klientų poreikius, apie kuriuos negalvoja konkurentai; siekimas būti ekspertu ne tik įprastoje organizacijos veiklos srityje, bet ir inovacijų diegimo srityje; siekimas išbandyti kiekvieną naujausią technologiją ir kt.
- Viena iš veiksmingų inovacijų skatinimo priemonių – aiškus, personalui suprantamas ir priimtinas inovacijos vizijos ir strategijos formulavimas. P. Bottger (cit. pgl.

Deschamps, 2008) nuomone, vadovai tampa inovacijos lyderiu, jeigu sugeba savo darbuotojams įdiegti aiškų supratimą apie tris dalykus:

- Inovacinės veiklos tikslą – kodėl mes turime tai daryti?
- Inovacinės veiklos kryptį – kuriuo keliu mes turime eiti?
- Koncentracijos objektus – kokie turi būti ir bus mūsų prioritetai?

Būtent šie vadovų veiksmai - trys elementai - yra būtini, pradedant šios krypties inovacijas organizacijoje. Svarbus vadovų gebėjimas ne tik įtikinti, kad inovacija yra būtina konkurencingumo sąlyga, nepriklausomai nuo to, ar organizacija patiria išorines grėsmes ar ne, bet ir paaiškinti visas potencialias teigiamas inovacijos pasekmes, kurios galėtų mobilizuoti kiekvieną organizacijos narį. Žinoma, to nepakanka, kad inovacijos procesas toliau vyktų sklandžiai. Kaip ir bet koks projektas, inovacijos vystymas ir diegimas reikalauja iš organizacijos vadovų ir jų komandų efektyvių vadybinių sprendimų ir veiksmų, koncepcinių, techninių ir socialinių kompetencijų.

8. GRUPĖS IR KOMANDOS ORGANIZACIJOS INOVACIJŲ PROCESUOSE

/ Kokie gali būti inovacinių komandų formavimo principai?

/ Kaip grupinės normos yra susijusios su grupės kūrybiškumu ir inovatyvumu?

/ Kokios yra efektyvaus vadovavimo inovacinės komandos darbui prielaidos?

/ Kokios yra veiksmingo grįžtamojo ryšio komandai (kontrolės ir kritikos) prielaidos?

/ Kaip organizuoti grupės darbą ir vadovauti komandiniam problemos sprendimui?

/ Praktinė užduotis (grupėms): parengti atmintinę įmonės vadovui, kaip formuoti komandą inovacinio projekto vykdymui

- ❖ Pažymėtina, kad yra atlikta daugybė empirinių tyrimų, atskleidžiančių įvairius inovacijoms svarbius veiksnius: tyrinėta individualūs ypatumai, išteklių prieinamumas, organizacijos savybės (dydis, struktūra) ir kt. Santykinai mažiau tyrinėta grupių elgsena inovaciniuose procesuose, jų vaidmuo, tai, kokį poveikį inovacijoms ir organizacijos inovatyvumui daro grupiniai procesai. Tai – svarbūs klausimai, nes organizacijos pamatas – jos žmonės, dirbantys paprastai grupėse ir/ar komandose, priklausantys formalioms ir neformalioms

grupėms. Be to, neabejojama, kad inovacijos yra išimtinai grupinių pastangų rezultatas, reikalaujantis skirtingų kompetencijų ir gebėjimų derinimo. Būtent grupėse dažniausiai gimsta naujos idėjos, grupės paverčia jas įprasta, kasdieniška praktika. Nors inovacija ilgainiui gali būti įdiegta atskiro organizacijos segmento ar paskleista visos organizacijos mastu arba netgi peržengti atskiros organizacijos ribas, inicijuota atskiro lyderio ar „nuleista“ iš viršaus, t.y. inicijuota vadovo ar vadovaujančios komandos, inovaciją vysto ir tobulina grupės. Tad efektyvių, veiksmingų inovacijų komandų subūrimas ir sklandus jų darbas – esminė inovacijų sėkmingumo sąlyga.

8.1. Grupių charakteristika ir dinamika

- ❖ Socialinė psichologija, tyrinėjanti grupių ir žmonių grupėse elgseną, pateikia ne vieną grupės apibrėžimą, iš kurių bene populiariausias šis: grupė yra bet koks žmonių skaičius, siekiantis vieno bendro tikslo, kai žmonės psichologiškai veikia vienas kitą, pažįsta vienas kitą ir suvokia esant grupei, turinčiai tam tikras ribas (Schein, 1965).
- ❖ Kiekviena grupė turi savo istoriją ir panašiai kaip gyvas organizmas ji gimsta, vystosi ir miršta. Grupės dinamikoje galima išskirti visą eilę dėsningų etapų, kurių skaičius dažnai priklauso nuo grupinių procesų analizės tikslų ir subtilumo. Pagrindiniai etapai, kuriuose kiekviena grupė sprendžia panašias problemas ir jas sprendama keičiasi, yra keturi (Tuckman, 1965; Tarvydienė ir Kasiulis, 1998):
 1. Formavimosi (*forming*, angl.): grupė nariai susipažįsta, tyrinėja, stebi, vertina, prognozuoja, ieško informacijos, aiškinamasi užduotys, taisyklės, metodai; svarbiausia šio etapo problema, kurią išsprendusi grupė bręsta - priklausomybės – autonomijos problema.
 2. Audros (*storming*, angl.): grupės elgsenai būdinga konfrontacija, pasipriešinimas, atsiskleidimas, konkuravimas, vaidmenų primetimas; problema - atsakomybės pasiskirstymas ir neigiamų emocijų įveikimas.
 3. Normalizacijos (*norming*, angl.): pasirenkami darbo metodai, standartai, elgesio normos, prasideda bendradarbiavimas, susiformuoja tam tikra atmosfera; grupės problema – atvirumas ir integracija.

4. Atlikimo/darbo (performing, angl.): priimami ir įgyvendinami sprendimai, susiformuoja santykinai pastovūs santykių tinklai, grupės veiklos stilius, grupės jausmas; problema – pasitikėjimas ir bendradarbiavimo lygis.

❖ Grupės elgseną organizacijoje veikia daug veiksnių: tikslo ir užduoties pobūdis, dydis, vaidmenys ir grupės normos, grupės sutelktumas, individualios grupės narių ypatybės, o taip pat vadovavimo ir lyderystės stilius bei organizacinė aplinka, kurioje grupė veikia (Adair ir kt., 1986).

- Vertinant grupės efektyvumą ne tik vadybiniu, bet ir psichologiniu požiūriu, dėmesys turėtų būti kreipiamas į du dalykus:

- pasiektus rezultatus, pavyzdžiui, grupinio darbo rezultatų kokybę, savalaikiškumą, sąnaudas ir kt.;

- individualų pasitenkinimą grupės darbu ir savo dalyvavimu joje.

- Visose darbo grupėse gali vykti panašūs procesai, tačiau efektyviose ir neefektyviose grupėse jie vyksta skirtingai. Lyginant efektyvių ir neefektyvių darbo grupių ypatumus galima panaudoti tokius kriterijus (McGregor, 1960)::

- **Atmosfera:** efektyviose grupėse atmosfera neįtempta, psichologiškai saugi;
- **Diskusijos:** neefektyviose grupėse diskusijos nevyksta, arba diskutuoja keli, arba diskusijos nerelevantiškos, nedalykiškos;
- **Užduoties suvokimas:** efektyvioje grupėje darbo užduotys suvokiamos aiškiai, vertinamos kaip reikšmingos ir priimtinos;
- **Išklausymas:** neefektyvioje grupėje žmonės nelinkę išklaudyti, neturi tam laiko, motyvacijos ar įgūdžių;
- **Konfliktai:** neefektyvioje grupėje konfliktai maskuojami, slepiami, arba paverčiami atviru ar slaptu karu;
- **Sprendima:** efektyvioje grupėje grupinių sprendimų priėmimas dažniausiai grindžiamas sutarimu (konsensusu), neefektyvioje – balsų dauguma;
- **Atvirumas:** efektyvioje grupėje nėra rizikinga atsiskleisti, parodyti savo jausmus, prašyti pagalbos;
- **Lyderystė:** efektyvioje grupėje lyderystė nėra vieno asmens privilegija, lyderio funkcijas skirtingose situacijose gali atlikti joms tinkamiausias grupės narys;

- **Savianalizė:** efektyvi grupė nuolat mokosi, analizuodama savo pasiekimus ir klaidas.
- ❖ Tiriant grupinius reiškinius ir individų elgseną grupėje pastebėti tam tikri dėsningumai, kurie pasireiškia ir organizacijos kontekste ir kurie gali iššaukti ne tik teigiamas, bet ir neigiamas pasekmes, t.y. sumažinti grupės efektyvumą:
 - Socialinis palengvinimas (*social facilitation, angl.*): (Guerin, 1993);
 - Grupinis galvojimas (*group think, angl.*) (Janis, 1972);
 - Socialinis dykinėjimas (*social loafing, angl.*) (Everett, Smith, & Williams, 1992; Ingham et al., 1974);
 - Stebėtojo efektas (*bystander effect, angl.*) (Hardy & Latane, 1986).
- ❖ Apibendrinant, efektyvios grupės iš esmės priartėja prie komandos, tačiau komandos koncepcija skiriasi nuo efektyvios grupės koncepcijos, ir nors kiekviena komanda yra grupė, toli gražu ne kiekviena darniai ir produktyviai dirbanti grupė yra komanda.

8.2. Inovacinės komandos

- ❖ Komanda – tai kartu dirbančių asmenų grupė, kurioje visų asmenų veiksmai yra būtini bendram tikslui įgyvendinti ir kiekvieno grupės nario individualiems poreikiams patenkinti. Komandos požymiai:
 - Vaidmenų ir funkcijų pasiskirstymas
 - Aiškios elgesio normos
 - Išplėtoti bendravimo ir bendradarbiavimo būdai
 - Tarpasmeniniams santykiams būdinga: pasitikėjimas, priėmimas, pagarba, parama
 - Sinergija
- Komanda naudinga, kai (Wallach, 1996):
 - Užduotims reikia informacijos, žinių ir sugebėjimų iš įvairių sričių
 - Sprendimų būdai nėra akivaizdūs
 - Sprendimams reikia įvairių idėjų ir papildymų
 - Bendri sprendimai būtini tikslui pasiekti
- Komandos formavimosi etapai:
 - Neišvystyta komanda

- Eksperimentuojanti komanda
- Konsoliduojanti komanda
- Brandi komanda
- Brandžiai komandai būdinga:
 - Pritarimas bendram tikslui
 - Pasitikėjimas grupe
 - Vertybių konsensusas
 - Efektyvi komunikacija
 - Kolaboravimo galimybė
 - Tinkamas vadovavimas
- Rekomendacijos kuriant komandą
 - Parinkti tinkamus narius
 - Išsiaiškinti tikslą/užduotį, jos reikšmingumą ir atlygį
 - Užtikrinti reikiamų išteklių prieinamumą
 - Remti ir ginti grupės vertybes ir elgesio normas
 - Kurti bendrumo ir bendros atsakomybės jausmą (pvz., “Mes” vietoj “Aš” ir “Jūs”)
 - Tinkamai atstovauti grupę ir jos pasiekimus išorinėj aplinkoj (konfidencialumas, atsakomybė už nesėkmes – vadovui, už pasiekimus – grupei ir kt.).
- ❖ Inovacijų procese aktyviausiai dalyvaujančios komandos skirtingose organizacijose yra formuojamos remiantis skirtingais principais. Tradicinis požiūris – komandos formavimas pagal kompetencijas, kurių reikia inovacinio projekto užduotims atlikti. Tačiau yra pavyzdžių, kai sėkmingai dirbančios komandos suburiamos pagal kitus, mažiau tradicinius principus. Pavyzdžiui, gerai žinomos pasaulyje inovacijų lyderės CANON ir TOSHIBA ar JAV dizaino lyderė IDEO komandas formuoja iš savanorių, kuriems priimtinos ir patrauklios projekto autoriaus pristatyta vizija ir perspektyvos. Kartais komandos formuojamos, atsižvelgiant į darbuotojų asmenybės savybes ar nuostatas, vadovaujantis nuomone, kad pastovesnės darbuotojų charakteristikos yra svarbiau sklandžiamkomandiniam darbui nei gebėjimai, kuriuos galima išugdyti (Boynton ir kt., 2005).

- ❖ Apibendrinant iškilų („virtuozų“) komandų, „pakeitusių pasaulį“ patirtį, A. Boynton ir B. Fisher, B. (2005) formuluoja jų lyderiams būdingą nuostatą – „išskirtinei komandai – išskirtiniai žmonės, net jeigu gresia Ego konfliktai“. Taigi, vadovai, norėdami suburti elitines inovacijų komandas, turėtų laikytis kelių rekomendacijų:
 - rinktis talentingiausias, nesitenkinti tuo, kas papuola;
 - komandai iškelti ambicingus tikslus;
 - komandos viduje išryškinti individualius „Aš“, ne apibendrintą „Mes“;
 - komandoje diegti bendrą kultūrą, viziją ir elgseną;
 - organizacijoje ugdyti talentų rinką – virtuozinių komandų potencialą;
 - stimuliuoti idėjų srautus valdant erdvę, procesą, laiką

8.3. Vadovavimas inovacinėms komandoms

- Pirmiausiai apibrėšime skirtumą tarp *sėkmingo* ir *efektyvaus* vadovavimo
 - Sėkmingas vadovavimas duoda rezultatą. Sėkmingo vadovavimo tikslas – atliktas darbas ir/ar pasiektas tikslas.
 - Efektyvaus vadovavimas duoda pastovų rezultatą laikui bėgant. Efektyvumas tiesiogiai susijęs su požiūriu, įsitikinimais ir jausmais.
- Efektyvaus vadovavimo ugdymui svarbu:
 - apibrėžti vadovo vaidmenį besikeičiančioje organizacijoje,
 - išryškinti darbuotojų lankstumo ir adaptacijos būtinybę,
 - vystyti reikiamas vadovo asmenines savybes ir vadovavimo įgūdžius.
- Empiriniai skirtingų grupių, dirbančių inovaciniuose projektuose, tyrimai leidžia išskirti kelis veiksnius, skatinančius grupės inovatyvumą, pasireiškiantį naujų idėjų kiekiu ir produktyvumu (Klein ir kt., 2001):
 - parama naujoms idėjoms;
 - autonomija, laisvė ir pasirinkimas;
 - rizikos prisiėmimo skatinimas;
 - bendras tikslas, vizija;
 - orientaciją į užduotį.

- Šiandieninė organizacijų realija - funkciškai heterogeniškos komandos – organizacijų atsakas į globalizacijos iššūkius ir nuolat kintančią aplinką (Currell ir kt. 2001). Tokios komandos apjungia skirtingų sričių ir funkcijų specialistus, kurie turi atskirų užduočių atlikimui reikalingas, bet skirtingų sričių, kompetencijas. Manoma, kad tokios komandos turi didelį kūrybiškumo ir inovacijų potencialą, nes gali apjungti į vieną srautą ir bendram tikslui nukreipti skirtingas žinias ir patirtis. Tokia komandų konstrukcija, atrodo, turėtų būti svarbi visos organizacijos kūrybiškumui ir adekvačių problemos sprendimų paieškai. Tačiau empiriniai tyrimai rodo ne tik komandų heterogeniškumo privalumus, bet ir trūkumus, pavyzdžiui, didelius kaštus, aukštą streso lygį, grupės sutelktumą (kohesiją), kuris gali pabloginti bendros veiklos rezultatus (Donnellon, 1996; Jehn, 1997; Swamidass ir Aldridge, 1996). Skirtingumai gali sukelti esminius nesutarimus, pavyzdžiui, dėl skirtingų vertybių, žargono, komunikavimo stiliaus, perspektyvų, socialinių stereotipų ir išankstinių nusistatymų, kurie klaidina, vertinant save ir kitus. Toks tyrimų rezultatų nevienareikšmiškumas skatina manyti, kad grupės heterogeniškumas pats savaime nėra atskiras veiksnys, nulemiantis komandos efektyvumą. Veikiau būtent tokiai komandai lemtingai svarbu išmokti bendradarbiauti, dalintis ir vystyti bendrus kognityvinius, emocinius ir instrumentinius išteklius, kurių tinkamas panaudojimas padidintų grupės efektyvumą (West ir kt., 2003).

- **Grupės normos, kūrybiškumas ir inovacijos**

Grupės normų reikšmę grupinės veiklos inovatyvumui tyrinėję autoriai pateikia rezultatus, leidžiančius daryti išvadą, kad grupėse, kurioms būdingos elgesio normos priimti riziką, bendradarbiauti, dalintis informacija, dirba kūrybiškiau, jose atsiranda daugiau inovatyvių idėjų, nei tose, kurios tokiomis normomis nesivadovauja (VandeVen ir kt., 1999). Tai paaiškina grupės psichologinio saugumo, kurį sukuria vyraujančios elgesio normos, koncepcija (Edmonson, 1999). Šiuos duomenis praplečia D. F. Caldwell ir bendraautorių (2003) atliktas komandų tyrimas kiek netikėtai atskleidęs, jog klaidų toleravimo ir skubėjimo užbaigti užduotis normos taip pat statistiškai reikšmingai koreliuoja su grupės inovatyvumu.

- ❖ Apibendrinant galima teigti, kad grupinės normos, kurios palankios grupės kūrybiškumui (pavyzdžiui, pritarimas rizikos priėmimui, polinkiui toleruoti klaidas) ir kurios pagreitina projekto įgyvendinimą (pavyzdžiui, darbo komandiškumą, būtinybę neatidėlioti, skubėti) yra reikšmingos inovacijų

grupėje dažnumui. Tokiu atveju, kai grupėje įsitvirtina požiūris, kad klaidos, atsirandančios išbandant naujus dalykus, yra tikėtinos, o rizikos priėmimas yra gerbtinas ir skatintinas, grupės nariai būna labiau linkę pateikti naujus, netradicinius problemų sprendimus. Kai grupės normos palaiko veiksmų koordinavimo nuostatą ir dalinimąsi informacija su kitais grupės nariais ir visi pripažįsta būtinybę užbaigti darbą greitai, grupė daugiau laiko skiria kūrybiškų idėjų pritaikymui savo darbe nei tuomet, kai tokių normų grupėje nėra.

7.2. Vadovavimo inovacijoms efektyvumo prielaidos

- ❖ Visų pirma, trys tezės, atsakant į klausimą, kaip sėkmingai vadovauti organizacijos inovacinėms komandoms:
 - nėra geriausio vadovo ar geriausio vadovavimo stiliaus, yra požiūris ir situacija;
 - efektyvaus vadovavimo formulė nėra tai, ką vadovas *daro žmonėms*;
 - efektyvaus vadovavimo formulė yra tai, ką vadovas *daro kartu su žmonėmis*.

- ❖ Efektyvus vadovavimas inovacinėms komandos reikalauja diagnostinių, komunikacinių, empatijos ir lankstumo gebėjimų bei įgūdžių.

- **Diagnostiniai gebėjimai.** Ką vadovas turėtų mokėti diagnozuoti?
 - Komandos narių kompetenciją, reikalingą jiems numatyta užduočiai atlikti ir tinkamą dirbti komandoje.
 - Komandos poreikius, kurių nepatenkinus dėl objektyvių ir psichologinių priežasčių kyla darbui ir kūrybiškumui trukdanti įtampa, mažinanti ir komandos narių pasitenkinimą.
 - Motyvaciją ir įsipareigojimą. Kaip jau buvo minėta, kūrybiškumui ir inovacijoms svarbu jų dalyvių vidinė motyvacija, atsidavimas užduočiai ir organizacijai.

- **Komunikaciniai gebėjimai.** Vadovaujant inovacinei komandai svarbu suteikti atgalinį ryšį apie komandinio darbo rezultatus, aukštesniųjų vadovų pateiktą komandos rezultatų vertinimą, o taip pat apie jos narių individualų indėlį ir pasiekimus, pastebėti ir pripažinti inovatyvių idėjų ar sprendimų autorystę, tinkamai komunikuoti su kitais inovacinio projekto dalyviais, potencialiais klientais – inovacijos vartotojais ir naudotojais. Vadovas turi mokėti pristatyti savosios komandos darbą, atsakomybę

už klaidas ar nesėkmes prisiimdamas pats, o teigiamus rezultatus priskirti komandos nuopelnui.

- **Empatijos gebėjimai ir lankstumas.** Praktiškai tai reiškia socialinį jautrumą mokėjimą suderinti užduoties reikalavimus su grupės poreikiais bei lanksčiai parinkti tinkamiausią elgsenos stilių.
- Vadovavimo stilius - tai individualus elgesio būdas, kurį vadovas naudoja komunikacijos ir sprendimų priėmimo procesuose, nukreipdamas ir įtakodamas komandos narių veiklą, reikalingą užduočiai atlikti. Tradicinės bipoliarinės vadovavimo stiliaus dimensijos, pagal kurias galima skirti stilių tipus, yra dvi:
 - Valdžios naudojimas – pavaldinių laisvės erdvė;
 - Orientacija į veiklos rezultatus – orientacija į darbuotojų reikmes.
- Apie vadovavimo stilių galima spręsti ir pagal vadovo elgsenoje vyraujančias įtakos priemones, kurios gali būti: *įsakymai-instrukcijos-konsultavimas-prisijungimas-delegavimas*. Kalbant apie vadovavimą komandiniam darbui, ypač susijusiam su inovacijų kūrimu, akivaizdu, kad poliarinių dimensijų skalėse turėtų vyrauti elementai, susiję su laisvės ir autonomijos komandos nariams suteikimu ir orientacija į veiklos rezultatus. Vadovo taikomos priemonės turėtų sietis su komandos ir užduoties kontekstais, nors praktiškai ir komandų, kaip ir apskritai grupių vadovavime, veikia ir įtaką vadovo elgsenai daro ir kiti veiksniai: vadovo asmenybė, užduoties svarbos suvokimas, grupės ypatumai, organizacinė kultūra ir konkrečios situacijos kintamieji, prie kurių galima priskirti susiklosčiusius santykius tarp grupės ir vadovo, užduoties struktūruotumo lygį, lyderio pareigybės galią (Fiedler, 1967).
- Tiesiogiai vadovaujant inovacinių komandų darbui, jų vadovas savo elgesiu daro įtaką komandos veiklos rezultatams, ir komandos klimatui, jos narių tarpusavio santykiams. Inovacinių komandų vadovavime galima išskirti tam tikras esmines vadovo elgsenos kombinacijas.
 - **Nurodomoji elgsena.** Tokia elgsena tinkama, kai reikia komandos darbui suteikti aiškią struktūrą (užduočių, laiko, erdvės požiūriu), arba atliekant organizacinį darbą, pravedant mokymus, vykdant veiklos priežiūrą.
 - **Palaikomoji elgsena.** Tokia elgsena pasireiškia komandos narių paskatinimu, išklausymu, išaiškinimu, klausimų pateikimu.

- **Partnerystė dėl geresnio rezultato.** Savo elgesiu vadovas gali stiprinti bendradarbiavimo nuostatas ir toleranciją grupės narių skirtumams pats demonstruodamas tokio elgesio modelį.
- Dar viena vadovo funkcija, kuri dirbant inovacinėse komandose neišvengiama kaip ir kitose darbo grupėse – kontrolė. Tačiau inovacinių komandų kontrolė įgyja tam tikrą specifiką, atsižvelgiant į tai, kad inovacinėms komandoms, pasiekusioms brandos etapą, paprastai būdingi savianalizės gebėjimai.
- Kontrolę galima apibrėžti kaip nuolatinį lyginimą to, kas yra, su tuo, kas turėtų būti, t.y. esamos padėties lyginimas su planuota. Kontrolės objektas gali būti darbo rezultatai, procesas arba komandos elgsena. Taikant kontrolę komandinio darbo atveju vadovui ypač svarbu suvokti, kad veiksminga, teigiamus pokyčius skatinanti kontrolė iš esmės yra (turi būti) bendradarbiavimo procesas, kuriuo siekiama ne tik įvertinti esamą situaciją, bet ir ją koreguoti tam, kad komanda išvengtų krizinės situacijos. Kitaip sakant komandinio darbo kontekste vadovo kontrolės taikinytis – krizės prevencija.
- Kontrolė kaip valdymo funkcija dažniausiai analizuojama vadybiniu, ne psichologiniu požiūriu. Psichologai kontrolę tyrinėja kaip vadovavimo stiliaus komponentę, vyraujančią autoritariniame vadovavimo stiliuje. Tad remiantis ne tiek sisteminiiais empiriniais tyrimais, kiek praktiniu patyrimu, sukauptu stebint ir per įvairius mokymus aptariant verslo vadovų klaidas, galima išskirti kelias klaidas ir suformuluoti kelias kontrolės aksiomas.
- **Kontrolės klaidos:**
 - **Totalumas.** Kontrolė neveiksminga ir slopina grupės kūrybiškumą bei inovatyvumą, jei yra nuolatinė ir visaapimanti. Žmonės nesijaučia saugiai arba apsipratę su tokia situacija nustoja ją vertinti kaip reikšmingą.
 - **Slaptumas:** slapta kontrolė taip pat kelia įtampą ir yra neveiksminga, nes nesuteikia grįžtamojo ryšio ir neskatina teigiamų pokyčių.
 - **Subjektyvumas:** kontrolė nebus veiksminga ir vertinga paskata keisti komandos elgesį, jeigu nebus taikoma nešališkai, be aiškaus tikslo ar aiškių, komandai žinomų vertinimo standartų.

- **Formalumas:** kontrolė *pro forma* – laiko ir jėgų švaistymas, menkinantis vadovo autoritetą. Vadovas neturėtų kontroliuoti to, ko neišmano.
 - **Suvedimas į incidentus:** kasdienėje praktikoje gana įprasta, kad kontrolė sukelia neigiamas reakcijas tų, kurie yra kontroliuojami, ir suteikia progą pajusti savo galią tiems, kurie kontroliuoja. Kaip minėta, komandos efektyvumą stiprina partnerystės nuostata paremtas vadovavimas, taigi ir kontrolė.
 - **Kontrolės rezultatų slėpimas:** kartais kontrolės rezultatai ilgai neviešinami, lieka neaiškūs net ir kontroliuojamiesiems. Kartais taip atsitinka, kai kontrolė parodo ne klaidas, o pažangą, teigiamus dalykus, kurie vadovams atrodo savaime suprantami. Tačiau kontrolė veiksmingesnė, kai pastebimi ir atitinkamai atlyginami ne tik neigiami, bet ir teigiami rezultatai.
- **Kontrolės aksiomos**, t.y. įrodymų nereikalaujantys teiginiai, kurias rekomenduojama įdiegti į kontrolės procesą;
- Pašalinti neapibrėžtumą, t.y. turi būti aiškūs, darbuotojams žinomi kontroliuojamos veiklos ar elgsenos standartai, vieši vertinimo kriterijai ir rezultatai;
 - Kontroliuoti gali tik kompetetingi asmenys;
 - Pastebėti ir įvertinti sėkmę;
 - Numatyti krizines situacijas.
- ❖ **Kritika.** Viena iš vadovo funkcijų komandoje – teikti grįžtamąjį ryšį. Kritika ir yra neigiamas grįžtamasis ryšys. Konstruktivos ir veiksmingos kritikos požymiai
- Objektyvumas
 - Dalykiškumas
 - Tinkamas laikas ir vieta
 - Keli informacijos šaltiniai
- Kad kritika nekeltų nemalonių emocijų nei kritikuojamajam, nei kritikuojančiajam, o skatintų teigiamus pokyčius, vadovams galima pateikti kelias veiksmingos kritikos taisykles:

- Kritikuokite individualiai, “akis į akį”
- Raskit pokalbiui tinkamą vietą ir laiką
- Kritikuoti elgesį, ne asmenybę
- Naudokite faktų, ne apibendrintų vertinimų “kalbą”
- Kalbėkite apie “čia ir dabar”, nenukrypkite toli į praeitį ar ateitį
- Nemoralizuokite ir neskaitykite paskaitos
- Parodykite, kad suprantate kritikuojamojo jausmus
- Leiskite pasiaiškinti
- Įsitinkite, kad žmogus supranta kritiką
- Pasiūlykite paskatas už pageidaujamus pasikeitimus
- Atsižvelkite į asmens amžių, patirtį, pasiekimus

❖ ***Sprendimų priėmimo komandoje proceso organizavimas ir eiga***

- Grupinis sprendimas yra procesas, kuriame galima išskirti kelis etapus. Sprendimų priėmimo proceso etapai:
 1. Kontaktas
 2. Orientacija
 3. Sprendimų paieška
 4. Sprendimo priėmimas ir formulavimas

Kokie vadovo veiksmai padeda užtikrinti komandinio darbo produktyvumą kiekviename grupinio sprendimo etape? Visų pirma, galima išskirti du vadovo dėmesio centrus, t.y. a) užduotis (problemos sprendimas) ir b) grupė. Kitaip tariant, vadovaudamas problemos sprendimo procesui vadovas savo veiksmais turi skatinti konstruktyvią optimalaus sprendimo paiešką ir reaguoti į grupės poreikius. Kas būdinga kiekvienam iš keturių išskirtų grupinio sprendimo etapų? 1 lentelėje pateikta kiekvieno etapo charakteristika pagal vadovo veiksmus, orientuotus į užduoties atlikimo ir grupės poreikius.

1 lentelė. Grupinio sprendimo etapų charakteristika

Etapai	užduotis	grupė	Veiksmai
Kontaktas	reglamento nustatymas; sąvokų ir pradinės pozicijos apibrėžimas;	supažindinimas; bendradarbiavimo ir geranoriškumo atmosferos sukūrimas	užmezga asmeninį kontaktą su kiekvienu komandos nariu; nustato ir skatina

	tikslo nustatymas		grįžtamojo ryšio galimybes ir taisykles
Orientacija	pagrindinių ir tarpinių klausimų išskyrimas; sprendimo etapų numatymas	darbinės atmosferos sukūrimas; orientacija į bendrą sprendimą, pagrįstą konsensusu; kiekvieno komandos nario svarbos pažymėjimas	pa(si)skirto komandos narių vaidmenis; stimuliuoja asmeninę motyvaciją; teikia individualią pagalbą; apibrėžia vertinimo kriterijus
Sprendimo paieška	nuomonių surinkimas; dalinis apibendrinimas; eigos korekcija; skirtingų pozicijų suformulavimas; prieštaravimų išskyrimas	aktyvumo palaikymas; grupės dėmesio koncentravimas į užduotį; susiskaldymo, nereikalingos konfrontacijos stabdymas; atskirų komandos narių izoliavimo prevencija	skatina idėjų komunikavimą, aptaria kiekvieną nuomonę; tikslina argumentus; performuluoja pasisakymus iki lakoniškų ir vienareikšmių teiginių; užtikrina vertinimo objektyvumą
Sprendimo priėmimas ir formulavimas	esminių momentų išskyrimas; pagrindinių sunkumų užfiksavimas; reziümavimas ir naujų idėjų sisteminimas; reziüme su pradiniu tikslu palyginimas;	prieštaringų pozicijų apibendrinimas; grupinio sprendimo priėmimas (konsensuso pasiekimas, kartais - balsavimas); individualių užduočių	koreguoja sprendimo įsisąmoninimą; stiprina kiekvieno komandos nario pasitenkinimą dalyvavimu komandos darbe

	sprendimo formuluočių tikslinimas	formulavimas; kiekvieno nario indėlio įvertinimas	
--	---	---	--

Apibendrinant, komandinio sprendimo proceso sėkmei svarbu:

- Psichologinio kontakto užmezgimas ir palaikymas visos diskusijos metu.
- Galimybės klysti grupės nariams numatymas.
- Visų dalyvių išklausymas, nuomonių supratimas ir pristatymas grupei.
- Nuomonių įvairovės diferencijavimas ir grupavimas.

Šaltiniai

1. Adair, J. (1996) *Effective Innovation. How to stay ahead of the competition*, London: McMillan.
- Almonaitienė, J. *Kūrybingumo ir inovacijų psichologija* (2000) Kaunas: Technologija.
2. Amabile, T. M. (1998). How to kill creativity // *Harvard Business Review*, 76, p. 77-89.
3. Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity // *Academy of Management Journal*, 39(5), p. 1154-1185.
4. Angle, H. L. (1989). Psychology and organizational innovation. In A. H. Van de Ven, H. L. Angle, & M. S. Poole (Eds.), *Research on the management of innovation: The Minnesota studies* (p. 135-170). New York: Harper & Row.
5. Berkun, S. (2007) *The Myths of Innovation. O'Reilly Media. Inc. , Sebastopol, Ca*
6. Boynton, A., Fisher, B. (2005) *Virtuoso Teams: Lessons from Great Teams that change the World*, Harlow: Prentice Hall.
7. Bundy, W. M. (2002). *Innovation, creativity, and discovery in modern organizations*. Westport, CT: Quorum Books.
8. Burpitt, W. J., & Bigoness, W. J. (1997) Leadership and innovation among teams. The impact of empowerment // *Small Group Research*, 28, p. 414-423.

9. Cady, S. V., Valentine J. (1999) Team innovation and perceptions of consideration what difference does diversity make? // *Small Group Research*; 30; p. 730 -750.
10. Caldwell, D. F. and O'Reilly, C. A. (2003) The Determinants of Team-Based Innovation in Organizations: The Role of Social Influence // *Small Group Research*, 34, p. 497-517.
11. Chesbrough, H.W. (2003). *Open Innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Boston: Harvard Business School Press.
12. Curral, L. A., Forrester, R. H., Dawson, J. F., & West, M. A. (2001). It's what you do and the way that you do it: Team task, team size, and innovation-related group processes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10, p. 187-204.
13. Denison, D. R. (1996) What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *The Academy of Management Review*, 21(3), p. 619-654.
14. Deschamps, J.P. (2008) *Innovation Leaders*: Willey.
15. Drucker, P. F. (1964) *Managing for results*. New York: Harper & Row.
16. Elenkov, D. S. and Manev, I. M. (2005) Top Management Leadership and Influence on Innovation: The Role of Sociocultural Context // *Journal of Management*, 3, p. 381-402.
17. Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovations: Key predictors of consolidated-business-unit performance // *Journal of Applied Psychology*, 78(6), p. 891-903.
18. Jakubavičius, A., Strazdas, R., Gečas, K. *Inovacijos. Procesai, valdymo modeliai, galimybės*. Vilnius: Lietuvos inovacijų centras, 2003.
19. Jakubavičius, A., Žemaitis, E., Rehm, M., McLaughlan, A. (2005) *Inovacijų paramos paslaugos*. Vilnius: Lietuvos inovacijų centras.
20. Jones, T., Austin, S. (2002) *Innovation Leadership*. London: Datamonitor Plc.
21. Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage.
22. Kanter, R. M. (1983) *The change masters*. New York: Simon & Schuster.
23. Kanter, R. M. (1988). When a thousand flowers bloom: Structural, collective and social conditions for innovation in organizations // *Research in Organizational Behavior*, 10, p. 123-167.
24. Klein, K., Conn, A., & Sorra, J. (2001). Implementing computerized technology: An organizational analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86, p.811-824.
25. Kouzes, J. M., Posner, B. Z. (1987) *The leadership challenge: How to get Extraordinary things done in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.

26. Krause, D. E., Gebert, D. and Kearney, E. (2007) Implementing Process Innovations: The Benefits of Combining Delegative-Participative With Consultative-Advisory Leadership // *Organizational Studies*, 14, p. 16-25.
27. Kulviecas, P. Inovacinis procesas (1991) Vilnius: LVA.
28. Martin, J. (2002). *Organizational culture: Mapping the terrain*. Thousand Oaks, CA: Sage.
29. McLean, L.D. Organizational Culture's Influence on Creativity and Innovation: A Review of the Literature and Implications for human resource development // *Advances in Developing Human Resources*, 2005; 7; p. 2226-2046.
30. Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B., & Strange, J. M. (2002). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships // *Leadership Quarterly*, 13, p. 705-750.
31. Navel, E., Meilich, O., Marcus, A. (2006) The effects of administrative innovation implementation on performance: an organizational learning approach // *Strategic organization*. 4(3), p. 275-302.
32. Rogers, E. M. (2003) *Diffusion of innovation*. New York: Free press.
33. Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership* (2nd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
34. Somech, A. (2006) The Effects of Leadership Style and Team Process on Performance and Innovation in Functionally Heterogeneous Teams // *Journal of Management*, 32, p. 132-157.
35. Sternberg, R. J., & Lubart, T. I. (1999). The concept of creativity: Prospects and paradigms. In R. J. Sternberg (Ed.), *Handbook of creativity* (pp. 3-15). Cambridge, UK: Cambridge University Press.
36. Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., Gilbert, D. R., Jr. (2005) *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
37. Tesluk, P. E., Farr, J. L., & Klein, S. A. (1997) Influences of organizational culture and climate on individual creativity // *Journal of Creative Behavior*, 31(1), p. 27-41.
38. Van de Ven, A., Polley, D., Garud, R., & Venkataraman, S. (1999). *The innovation journey*. NY: Oxford University Press.
39. West, M. A., Borrill, C., Dawson, J., Brodbeck, F., Shapiro, D., & Haward, B. (2003). Leadership clarity and team innovation in health care. *Leadership Quarterly*, 14, p. 393-410.