



Inovatyvios lyderystės vaidmuo žinių valdymo ir inovacijų kūrimo procesuose šiuolaikinėje organizacijoje

Prof. (HP) dr. Zenona Atkočiūnienė

Vilniaus universiteto
Komunikacijos fakultetas
Faculty of Communication
Vilnius University,
Saulėtekio al. 9, LT-10222 Vilnius
El. paštas zenona.atkociuniene@kf.vu.lt

Dr. Daiva Siudikienė

Vilniaus universiteto
Komunikacijos fakultetas
Faculty of Communication
Vilnius University,
Saulėtekio al. 9, LT-10222 Vilnius
El. paštas daiva.siudikiene@kf.vu.lt

Dr. Ingrida Girnienė

Vilniaus universiteto
Komunikacijos fakultetas
Faculty of Communication
Vilnius University,
Saulėtekio al. 9, LT-10222 Vilnius
El. paštas ingrida.girniene@kf.vu.lt

Santrauka. Gebėjimas kurti inovacijas yra vienas svarbiausių kiekvienos šiuolaikinės organizacijos konkurencinio pranašumo šaltinių. Šiandienos aktualijų kontekste iškyla ypač reikšminga problema – lyderių vaidmuo organizuojant efektyvius žinių vadybos bei inovacijų kūrimo procesus. Nors lyderystės tema buvo analizuojama gana plačiai XX a. antrojoje pusėje, tačiau XXI a. pripažįstama, kad šio laikmečio organizacijoms reikalinga naujos kokybės lyderystė, nes organizacijos ir jų aplinka keičiasi iš esmės. Šiame straipsnyje yra analizuojami kintantys požiūriai į lyderystę ir jos vaidmenį šiuolaikinėje organizacijoje, susitelkiama į inovatyvios lyderystės sampratą ir jos raiškos ypatumų analizę, siekiant identifikuoti šio fenomeno dedamąsias ir jų sąsajas su žinių valdymo ir inovacijų kūrimo procesais. Išanalizavus reikšmingus šios temos aspektus, buvo nustatytos inovatyvios lyderystės, žinių valdymo ir inovacijų sąsajos ir suformuotas integralus teorinis inovatyvios lyderystės, žinių valdymo ir inovacijų kūrimo modelis organizacijoje. **Pagrindiniai žodžiai:** inovatyvi lyderystė, lyderystės raiška, lyderio komunikacija, informacijos ir žinių vadyba, inovacijos.

Received: 10/09/2019. Accepted: 06/11/2019

Copyright © 2019 Zenona Atkočiūnienė, Daiva Siudikienė, Ingrida Girnienė. Published by Vilnius University Press. This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution Licence](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

The Role of Leadership in the Knowledge Management and Innovation Processes in a Modern Organization

Summary. The ability to create innovations is one of the most important sources of a competitive advantage for every modern organization, region, and state. In today's context as a particularly significant problem arises the issue of the role of leaders in organizing effective knowledge management and innovation processes. Although the topic of leadership was analyzed quite extensively in the second half of the 20th century, in the 21st century, it is recognized that organizations of this age need a new quality of leadership, as the organizations themselves and their environments are undergoing profound changes. This paper analyzes the changing approaches to leadership and its role in a modern organization, focusing on the concept of innovative leadership and its peculiarities in order to identify the components of this phenomenon and their links to knowledge management and innovation processes. After analyzing significant aspects of this topic, identified were the relationships between innovative leadership, knowledge management, and innovation performance, as well as an integral theoretical model of innovative leadership, knowledge management, and innovation performance for driving continuous innovation performance has been developed.

Keywords: innovative leadership, leadership expression, leader communication, information and knowledge management, innovation.

Įvadas

XXI a. realijos generuoja naujus procesus, kurie transformuoja tradicines organizacijų struktūras, veiklos formas bei visą jų veikimo logiką. Diskusijose apie naująją pasaulio tvarką ir naujas galimybes šiuolaikinėms organizacijoms iškyla trys reikšmingiausias temos – kūrybiškumas, inovacijos ir inovatyvi lyderystė. Greta to analizuojant šiuolaikinių organizacijų konkurencinio pranašumo šaltinius yra minimi keli esminiai aspektai – gebėjimas efektyviai valdyti organizacijos žinias, jų pagrindu generuoti naujas išvalgas bei kurti inovacijas. Inovacijos tampa lemiamą efektyvios veiklos sąlyga žinių ekonomikoje, nes globalizacijos eroje didėja poreikis užtikrinti stabilų organizacijų augimą, naujų produktų kūrimą bei naujų metodų, kaip didinti vertę klientams, generavimą (Graham-Leviss, 2016).

Globalių pokyčių kontekste yra pripažįstama, kad organizacijų, regionų ir net valstybių gebėjimas išlikti konkurencingiems yra glaudžiai susijęs su jų pasirengimu kurti inovacijas ir plėtoti jų kūrimui palankias sąlygas. Viena Lietuvos inovacijų politikos strateginių krypčių – didinti inovacijų mastą ir efektyvumą (Lietuvos inovacijų politikos kryptys ir prioritetai 2014–2020 m.). Inovacijos – pagrindinis ekonomikos augimo ir konkurencingumo šaltinis, pasireiškiantis per naujų darbo vietų kūrimą bei BVP augimą. Tačiau didelė dalis į inovacijas orientuotų organizacijų veikia neefektyviai (Zerfass, Huck, 2007 ir kt.). Tyrimai rodo, kad inovacinė veikla dažnai būna nesėkminga ne dėl techninių ar finansinių, o organizacinių veiksnių (Giedraitis, 2014). Todėl inovacijų kūrimo ir įgyvendinimo procesuose itin reikšmingas inovatyvios lyderystės vaidmuo (Khalili, 2016; Baumgartner, 2014). Šiuolaikinės organizacijos veikia nuolat kintančioje aplinkoje, kurioje ilgalaikės veiklos strategijos realizavimui kyla daug iššūkių, nes pokyčių mastas ir greitis yra itin intensyvūs ir neprognozuojami. Kompetentingi lyderiai yra būtina kiekvienos organizacijos, siekiančios susidoroti su visais iššūkiais neapibrėžtumų kupiname ir nuolat kintančiame šiuolaikiniame pasaulyje, plėtros sąlyga. Mokslinėse diskusijose vieningai pripažįstama, kad organizacijos augimo ir efektyvių pokyčių kritinis veiksnys yra lyderystė. Lyderis ir lyderystė tampa itin reikšmingomis sąvokomis XXI a. kontekstuose. Diskutuojama apie epochų kaitą bei 4.0 pramonės revoliuciją, kada svarbu nubrėžti naujas kryptis organi-

zacijoms, kaip siekti pažangos ir konkurencinio pranašumo. Šių sudėtingų socialinių ir ekonominių procesų varomąja jėga tampa inovatyvi lyderystė, kuri regima kaip vienas svarbiausių veiksnių, skatinančių ateities organizacijų plėtojimą (Barsh ir kt., 2008). Ypač aktualus klausimas šiuolaikinėms organizacijoms – kokie yra inovatyvios lyderystės raiškos ypatumai, padedantys plėtoti inovacijų kūrimui palankų organizacijos klimatą bei gebantys rasti nišų organizacijos konkurencinio pranašumo stiprinimui.

Šio straipsnio tikslas – išanalizuoti inovatyvios lyderystės raiškos ypatumus šiuolaikinėje organizacijoje, orientuotoje į efektyvų žinių valdymą, kuriant inovacijas. Straipsnyje formuluojami *uždaviniai*: atskleisti požiūrių į lyderystę transformaciją, ryškinant inovatyvios lyderystės ypatumus; identifikuoti žinių valdymo ir inovacijų sąsajas; suformuoti integralų teorinį lyderystės, žinių valdymo ir inovacijų kūrimo modelį organizacijoje, skatinantį organizacijos konkurencinį pranašumą. Rašant straipsnį buvo naudoti tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizės ir sintezės metodai, lyginamoji analizė ir antrinių duomenų analizė.

Požiūriai į lyderystę ir jų transformacijos XXI a.

Lyderystės temos aktualumą ir sudėtingumą rodo lyderystės apibrėžimų gausa ir įvairovė. Susidomėjimas lyderystės tema smarkiai išaugo per pastarąjį dešimtmetį, organizacijoms ieškant naujų būdų, kaip sumažinti konkurentų spaudimą, lanksčiai reaguoti į sparčiai besikeičiančias aplinkos sąlygas bei naujų technologijų plėtrą, padidinti darbuotojų įsitraukimą į organizacijos procesus bei gebėti priimti efektyvius sprendimus išaugusios rizikos akivaizdoje. Kompetentingi lyderiai, siekdami organizacijos tikslų, geba ženkliai pagerinti kasdienės veiklos rezultatus, telkdami darbuotojų komandas, didindami kiekvieno darbuotojo motyvaciją bei įsitraukimą. Pažymima, kad sėkmingos organizacijos bus tos, kurios gebės surasti, formuoti ir ugdyti lyderius organizacijų viduje (Cottrell, 2000). D. Weissas ir V. Molinaro (2005) teigia, kad organizacijų investicijos į lyderystės ugdymą yra naudingos, kadangi jos atsipirks tvaraus konkurencinio pranašumo įgijimu, kuris ves organizacijas į priekį. Organizacijoms tampa nepaprastai svarbu išlaikyti stabilumą organizacijos viduje, organizuojant darbo procesus nuolatinių pokyčių ir technologijų naujovių kontekste. Neapibrėžtumo sąlygomis veikiančiose visuomenėse ir organizacijose lyderių vaidmuo itin išauga, nes tampa itin reikšmingas jų gebėjimas priimti sprendimus, paskatinti darbuotojų atsakomybę už visą komandą ar organizaciją bei nubrėžti ateities veiklos gaires. Vis dėlto laikmečio specifika reikalauja naujų požiūrių į lyderystę ir jų dimensijų apibrėžimo.

Lyderių yra laikomas asmuo, kuris sutelkia komandą organizacijoje bendram tikslui ar idėjai įgyvendinti (Blagoev, Yordanova, 2015). XX a. organizacijų veiklos kontekste dažniau buvo minimas vadovo terminas, o lyderio fenomenas yra analizuojamas per lyderio ir vadovo funkcijų ir atsakomybių organizacijoje palyginimą. XXI a. vykstančių procesų kontekste vis aktualesnis yra lyderio vaidmuo. Pastebima, kad vadovavimas yra siejamas su formaliomis pozicijomis bei funkcijomis, užtikrinančiomis organizacijos procesų tęstinumą ir veiklos stabilumą. Lyderis yra apibrėžiamas kaip grupės pripažintas žmogus, gebantis telkti darbuotojus bendrai veiklai ir juos įkvėpti, skatinti pokyčius ir

inovacijas (Algahtani, 2014). Vadovas organizacijoje suvokiamas kaip individas, užimantis tam tikrą poziciją organizacijoje, kurioje santykiai tarp vadovo ir darbuotojų yra pagrįsti racionalumu. Šiuolaikinės lyderystės apibrėžtys išplečia tradicinę vadybinio autoriteto sampratą, akcentuodamos ne tik vadybinius asmens gebėjimus. Socialinės įtakos sklaidos procese itin svarbūs tampa tarpasmeninio bendravimo, pozityvių santykių kūrimo gebėjimai, ryšių tinklo plėtra, sudėtingų situacijų valdymas, empatija, gebėjimas paskatinti kitus pasitikėti savimi ir jaustis komfortabiliai, nes mikrolygmens procesai lemia makrolygmens procesus (Mencl ir kt., 2016).

XXI a. tyrinėjimuose atsiranda svarių apibendrinimų ir bandymų sudaryti unikalius lyderių kompetencijų modelius. Apibendrinami įvairius lyderiams būdingų charakteristikų bei gebėjimų tyrinėjimus, mokslininkai siekia sugrupuoti lyderiams reikšmingas kompetencijas. R. E. Boyatzis išskiria tokias 3 svarbias lyderiui kompetencijų grupes: emocines, socialines ir kognityvines (Boyatzis, 2008). M. Pagonas ir kt. (2008) taip išskiria 3 grupes, jau labai konkrečiai įvardydami kiekvienai grupei reikšmingas kompetencijas:

- *kognityvinės* (divergentinis mąstymas, kritinis mąstymas, kūrybiškumas, problemų sprendimo gebėjimai, analitinis mąstymas, strateginis mąstymas ir kt.),
- *funkcinės* (kalbiniai ir komunikaciniai gebėjimai, technologiniai gebėjimai, tarpkultūrinės kompetencijos, mokymosi gebėjimai, asmeninio tobulėjimo ir karjeros planavimo gebėjimai, vadybiniai gebėjimai, sprendimų priėmimo gebėjimai) ir
- *asmeninės ir socialinės* (savikryptingumas, tarpasmeniniai gebėjimai, komandinio darbo gebėjimai, gailestingumas, integralumas, gebėjimas mobilizuoti žmones, streso valdymas, etinė dimensija ir kt.).

M. Crossan ir A. Byrne (2013) pažymi, kad ne tik kompetencijos yra reikšmingos lyderiams, ir pateikia tokias lyderiams svarbias 3 dimensijas: charakteris, kompetencijos ir įsipareigojimas, teigdamos, kad bent vienos jų trūkumas negalėtų užtikrinti efektyvios lyderystės. A. Byrne ir kt. (2018) pažymi, kad šiuolaikinė lyderystė nuvilia, kadangi viešojo, privataus ir net ne pelno sektorių lyderiai dėl trumpalaikio rezultato siekimo, grupės interesų, abejotinų institucinių praktikų nevengia neteisingų sprendimų, neetiškų ar net neteisėtų veiksmų. 2008 m. pasaulinės ekonominės krizės pamokos atskleidė, kad greta lyderio charakterio bei kompetencijų yra svarbus įsipareigojimas (Byrne ir kt., 2018). Minėtų autorių darbuose akcentuojama būtent pati aktualiausia šiuolaikinių lyderių problema – moralinio ir etinio kompasos nebuvimas, todėl šiuolaikinio lyderio apibrėžtims tampa svarbus ir šis aspektas.

Pastebėtina, kad vis dėlto mokslinėse diskusijose dažniau susitelkiama ne į lyderio fenomeną, bet lyderystės proceso analizę. Vienas bendriausių apibrėžimų teigia, kad lyderystė yra procesas, kurio metu vienas asmuo daro įtaką žmonių grupei, kad būtų pasiektas bendras tikslas (Northouse, 2009, p. 15). Lyderystė yra kolektyvinė sąvoka, apimanti daugybę svarbių socialinių, organizacinių ir asmeninių procesų, kurie savo ruožtu apima įtaką grupėje ir tos grupės inspiraciją siekti tikslų (Sart, 2014). R. G. Owensas (1995) pažymi, kad lyderystė yra grupėms būdinga funkcija, nes ji pasireiškia tik dviejų ar daugiau žmonių bendravimo proceso metu. Be to, lyderiai sąmoningai siekia paveikti kitų žmonių elgesį. Tačiau V. H. Vroomas ir A. G. Jago klausia, ar lyderystė yra tik įtaka. Jeigu taip, tai tada tiesiog reikėtų susitelkti į loginių argumentų ir emocinio poveikio priemonių parinkimą

įtakai daryti (Vroom, Jago, 2007). Autoriai, remdamiesi J. M. Podolny'iu ir kt., lyderystę siūlo apibrėžti kaip *reikšmės kūrimo* procesą tarp organizacijos narių. M. K. Mumfordas ir kt. (2000) teigia, kad tradiciškai lyderystė yra matoma kaip tarpasmeninis fenomenas, kylantis iš lyderių ir sekėjų sąveikos, tačiau efektyvi lyderystė fundamentaliai priklauso nuo lyderio gebėjimų spręsti kompleksines socialines problemas, kylančias organizacijoje. Lyderiai geba pagerinti komandos ar organizacijos veiklą, darydami įtaką visiems veiklos procesams (Yukl, 2012).

Lyderystė yra itin reikšminga grupės ir organizacijos kontekste ir siejama su kitų narių įgalinimu, jų potencialo didinimu bei sutelkimu bendrai veiklai. Lyderystė – tai gebėjimas padėti savo komandai susidoroti su pačiais sudėtingiausiais iššūkiais (Heifetz ir kt., 2009). Darbuotojai kiekvieną dieną susiduria su įvairiausiais iššūkiais, todėl lyderis šiuolaikinėje organizacijoje turi skatinti lankstumą, empatiją, gebėjimą išgirsti ir išsiklausyti, pakantumą neapibrėžtumui ir dviprasmybėms, abejojančiųjų palaikymą (Heifetz, 1994). Lyderystė yra svarbus kompanijos potencialo indikatorius, atvirkščiai nei finansiniai rezultatai, parodantys, kokioje situacijoje organizacija yra dabar. Todėl stipri lyderystė organizaciją paverčia dar stipresne ir lygiai taip pat – silpna lyderystė sumažina jos potencialą ir ją žlugdo (Alves Pereira Cardoso ir kt., 2014). Be to, lyderystė veikia įvairiais lygmenimis: visuomeniniu, organizaciniu, komandiniu bei asmeniniu (Crossan ir kt., 2008).

Lyderystė – tai reikšmingų lyderio orientacijų, požiūrių, santykių bei veiklos metodų visuma, kuriuos apibendrintai galima pavadinti stiliumi. Lyderystės stilius nusako elgseną, veikimo metodus komandoje, santykių su kitais organizacijos nariais formavimo būdus, požiūrius į sekėjus, galios paskirstymo mechanizmą, įtakos sklaidos būdus, susitelkimą į tikslus, užduotis ar žmones (Yukl, 2013). Diskutuojant apie lyderystę esminiais lyderio gebėjimais ir kompetencijomis yra įvardijami pasitikėjimo kitais laipsnis, kontrolės ir veikimo laisvės balansas, galios paskirstymas, sprendimų priėmimo ir darbų organizavimo ypatumai, sąveikos su kitais ir komunikacijos komandoje pobūdis, grįžtamojo ryšio kokybė, darbuotojų stimuliavimo metodai, pokyčių toleravimas ir kt. Ši problema išlieka labai aktuali ir mokslininkai vis dar siekia atsakyti į klausimą, kokio stiliaus lyderystė yra pati tinkamiausia šiuolaikinėms organizacijoms.

Reikia pripažinti, kad per XX a. išskirtų lyderystės stilių įvairovė gana didelė. Galima nurodyti pačius esmingiausius kiekvieno jų ypatumus, įvertinant kiekvieno jų reikšmę ir pritaikomumo galimybes, atsižvelgiant į šio laikmečio specifiką (žr. 1 lentelę).

1 lentelė. *Lyderystės stiliai*

Lyderystės stilius	Stiliaus ypatumai
Transformacinė lyderystė	Į pokyčius orientuota lyderystė (Northouse, 2009, p. 161). Ši lyderystė yra grindžiama lankstumu ir gebėjimu greitai prisitaikyti prie besikeičiančios aplinkos. Lyderis siekia intelektualiai stimuliuoti komandos narius, skatindamas juos naujai pažvelgti į senas problemas ir rasti racionalius sprendimus. Šis stilius yra orientuotas į santykius ir pokyčius, susitelkiant į sekėjų skatinimą per inspiruojančios vizijos formavimą ir inovatyvaus mąstymo skatinimą (Yukl, 2013, p. 53). Transformaciniai lyderiai susitelkia į socialines vertybes ir ypač reikšmingi sukrėtimų ir pokyčių periodu (Bass ir kt., 2003).

Lyderystės stilius	Stiliaus ypatumai
Transakcinė lyderystė	Šis stilius orientuotas į efektyvų darbų bei užduočių paskirstymą komandoje ir jų įgyvendinimą. Lyderis nustato, ką pavaldiniai privalo padaryti, paaiškina jų vaidmenį ir kiekvienos užduoties reikalavimus, nustato pavaldinių poreikius ir nurodo, kaip jiems bus atlyginta už atliktus darbus. Darbuotojų skatinimas vyksta per abipusiškai naudingus darbuotojui ir organizacijai mainus, apdovanojimus ir bausmes. Mainai tarp lyderio ir jo sekėjų vyksta laisva valia ir yra naudingi abiem pusėms. Šis stilius tinka esant stabiliai situacijai bei aiškiai apibrėžtomis užduotims įgyvendinti (Stark, 2014).
Charizmatiškoji lyderystė	Charizmatiški lyderiai geba įkvėpti kitus ir skatina juos būti geresnius, todėl darbuotojai siekia padaryti išpuodį lyderiui ir sunkiai dirba, siekdami sėkmės. Charizmos prigimtis nėra visiškai racionali ir ji veikia tarp lyderio ir jo sekėjų ne racionali būdu; ji nesiremia lyderio autoritetu, išskirtinėmis žiniomis ar patirtimi, bet daugiau remiasi jo asmeninėmis savybėmis. Tai yra gebėjimas daryti išpuodį kitiems (Takala, 2005). Šis stilius yra tinkamiausias trumpalaikiams projektams, kada reikia didelio komandos susitelkimo ir energijos įgyvendinant tikslus (Takala, 2005).
Liberalioji lyderystė	Šis stilius grįstas lyderių nesikišimo į darbuotojų veiklos procesus politika. Lyderis formuoja viziją, nustato ilgalaikius veiklos tikslus, sukuria darbuotojams tinkamas veiklos sąlygas. Atsakomybė už galutinį rezultatą tenka lyderiui, tačiau sprendimus, kaip realizuoti suformuluotus tikslus, priima darbuotojai. Šis lyderystės stilius gali būti veiksmingas tokiomis aplinkybėmis, kai komandos nariai yra motyvuoti, kompetentingi ir patyrę aukštos kvalifikacijos savo srities ekspertai (Khan ir kt., 2015).
Situacinė lyderystė	Šis stilius orientuotas į racionalaus situacijos suvokimą ir atitinkamą atsaką į situaciją (Grint, 2011). Pabrėžiamas kontekstinių veiksmų, kurie daro įtaką lyderystės procesams, reikšmingumas (Yukl, 2013, p. 13). Skirtingoms situacijoms reikia skirtingos lyderystės. Darbuotojų įgūdžiai bei motyvacija laikui bėgant kinta, todėl lyderiai, atsižvelgdami į besikeičiančius pavaldinių poreikius, turėtų keisti stilių į labiau direktyvinį arba teikiantį daugiau paramos. K. H. Blanchardas (1985) teigė, kad lyderis privalo derinti savo stilių su pavaldinių kompetencijomis ir jų branda, taikydamas pagal situaciją atitinkamus lyderystės stilius: direktyvinį, paramos, ugdomąjį ar deleguojamąjį (Northouse, 2009, p. 85).
Autokratinė lyderystė	Vienas iš klasikinių lyderystės požiūrių, kuris skatina lyderį prisiimti kuo daugiau galios ir atsakomybės, priimant sprendimus. Lyderis išsiskiria stipriu dominavimu ir iš darbuotojų tikisi disciplinos, visiško paklusnumo taisyklėms bei nurodymams (Jiang ir kt., 2017). Motyvuojanti aplinka yra sukurama per struktūruotą apdovanojimą ir bausmių programą (Khan ir kt., 2015). Šis stilius tinkamiausias, kada komanda sudaryta iš moraliai nestiprių asmenybių (Khan ir kt., 2015).
Tarnaujamoji lyderystė	Tai yra daugiau asmeninė filosofija, kuri prasideda nuo natūralaus jausmo ir noro tarnauti kitiems. Ši filosofija ir praktinė veikla siekia praturtinti žmonių gyvenimus, kurti geresnes organizacijas ir galiausiai kurti teisingesnį bei saugesnį pasaulį (Greenleaf, 2007). Altruistinis lyderystės stilius skatina lyderį sekėjų ir organizacijos poreikius iškelti aukščiau savųjų. Šis sąmoningas pasirinkimas veda prie kitų įkvėpimo (Brown, Bryant, 2015; Greenleaf, 2007). Šis stilius aktualus paslaugų organizacijoms, ypač švietimo ir sveikatos apsaugos organizacijoms (Brown, Bryant, 2015).

Sudaryta autorių remiantis Jiang ir kt., 2017; Brown, Bryant, 2015; Khan ir kt., 2015; Stark, 2014; Yukl, 2013; Grint, 2011; Northouse, 2009; Brennan ir kt., 2009; Takala, 2005; Bass ir kt., 2003; Greenleaf, 2007.

Šis pateiktų lyderystės stilių sąrašas nėra baigtinis. Tačiau G. Yuklas (2012) pabrėžia, kad, nepaisant daugiau nei pusę amžiaus trukusių lyderystės studijų ir požiūrių į lyderystę gausos ir įvairovės, tenka pripažinti, kad trūksta visą žinią integruojančių modelių. Autorius, siekdamas apibendrinti įvairias efektyvios lyderystės studijas, sudarė lyderystės hierarchinės taksonomijos modelį, kuris atskleidžia lyderio įtakos sklaidą komandos, padalinio ar organizacijos veikloje (žr. 2 lentelę). Modelį sudaro 4 metakategorijos, kurių kiekviena turi savo pirminį tikslą ir yra sudaryta iš elgsenos elementų: *pirmasis lygmuo* yra orientacija į tinkamai atliktas darbo užduotis; *antrasis lygmuo* – orientacija į žmogiškųjų santykių kokybę ir žmogiškųjų išteklių produktyvumo kėlimą; *trečiasis lygmuo* – orientacija į pokyčius, inovacijas, mokymąsi, adaptaciją prie išorės aplinkos. Galiausiai, *ketvirtasis lygmuo* yra orientacija į išorinę lyderystę, kurios pagrindinis siekis – gauti reikalingą informaciją ir išteklius, siekiant remti ir apginti komandos ir organizacijos interesus (Yukl, 2012). Efektyvaus lyderio elgesio modelis gali apimti daugybę komponentų tiek iš vienos metakategorijos, tiek skirtingų metakategorijų elementų (Yukl, 2012, p. 76).

2 lentelė. *Hierarchinė lyderystės elgsenos taksonomija*

HIERARCHINĖ LYDERYSTĖS ELGSENO TAKSONOMIJA	
Orientacija į užduotis	Aiškinimas
	Planavimas
	Operacijų monitoringas
	Problemų sprendimas
Orientacija į santykius	Rėmimas
	Plėtojimas
	Pripažinimas
	Igalinimas
Orientacija į pokyčius	Pokyčių atstovavimas
	Pokyčių numatymas
	Inovacijų skatinimas
	Kolektyvinio mokymosi palengvinimas
Orientacija į išorės aplinką	Tinklų kūrimas
	Išorinės aplinkos stebėseną
	Atstovavimas

Šaltinis: Yukl, 2012.

Lygiagrečiai galima pastebėti naujų lyderystės stilių atsiradimą: *adaptyvioji lyderystė, ugdomoji lyderystė, demokratiškoji lyderystė, dalyvaujamoji lyderystė, darnioji lyderystė, tvarioji lyderystė* ir kt. Šie lyderystės stiliai akcentuoja augantį neapibrėžtumo ir nežinomybės laipsnį šiuolaikinių organizacijų aplinkoje, gebėjimą veikti augančios rizikos sąlygomis, orientuotis į tvarios visuomenės kūrimą, didinti darbuotojų ir jų komandų potencialą per tęstinį mokymąsi.

Apibendrinant įvairius teorinius požiūrius į lyderystę, galima pastebėti naujame tūkstantmetyje vis aiškiau jaučiamą holistinio požiūrio poreikį bei siekį suformuoti holistinį lyderystės modelį, sujungiant visus iki šiol atliktus lyderystės tyrinėjimus ir susintetinant

visus veiksmingiausias įvairių lyderystės stilių elementus į vieną visumą (Dhiman, 2017; Dinh ir kt., 2014; Weiss, Molinaro, 2005). Taip pat vis labiau akcentuojamas naujos lyderystės paradigmos poreikis (Balser, 2014; Sydänmaanlakka, 2008; Culp III, Cox, 1997 ir kt.). Kardinalūs pokyčiai visose srityse reikalauja naujos lyderystės (Culp III, Cox, 1997). Pripažįstama, kad dėl pokyčių masto ir intensyvumo vienam žmogui susidoroti su nauja aplinka tampa pernelyg sudėtinga (Balser, 2014). Be to, industrinei erai būdingas gamyklų mentalitetas, grįstas galia, privilegijomis ir procedūromis, nebėra efektyvus (Balser, 2014; Gill ir kt., 1998). Ryškėja naujų idėjų, naujų problemų sprendimo būdų, naujų veiklos organizavimo, bendravimo bei bendradarbiavimo formų paieškos poreikis šiuolaikinėje organizacijoje.

Inovatyvios lyderystės sampratos genezė ir raiškos ypatumai

Pripažįstama, kad XXI a. organizacijos turi keisti darbo organizavimo būdus, o lyderiai ieškoti naujų būdų siekti konkurencinio organizacijos pranašumo globalioje erdvėje, kuriant naujas pramonės šakas, rinkas, produktus ir paslaugas. Organizacijų aplinka iš esmės pasikeitė per pastaruosius 20 metų, tačiau jos tebėra valdomos vadovaujantis požiūriais į industrinę organizaciją (Sydänmaanlakka, 2008). R. Gillas ir kt. (1998) teigia, kad tokie lyderystės stiliai kaip liberalusis, transakcinis ir transformacinis paaiškina senosios paradigmos biurokratinės organizacijos. Naujojo tūkstantmečio iššūkiai reikalauja transformuoti organizacijas per jų lyderių mąstyseną ir elgesį, pereinant nuo biurokratinės prie postmoderniosios organizacinės paradigmos (Gill ir kt., 1998). Industrinei epochai buvo būdinga masinė gamyba, procesų unifikacija ir numatymas, o postindustrinė epocha pasižymi lankstumu, pasirinkimu ir asmenine atsakomybe, hierarchines struktūras ir vertikalius santykius keičia galios ir įtakos tinklai, horizontalūs santykiai (Gill ir kt., 1998).

INDUSTRINĖ ORGANIZACIJA	➔	POSTINDUSTRINĖ ORGANIZACIJA
Hierarchinė struktūra		Galios ir įtakos tinklai
Vertikalūs santykiai		Horizontalūs santykiai
Strateginis planavimas	➔	Kūrybinis mąstymas
Asmeninė lyderystė		Pasidalyta lyderystė
Masinė gamyba		Lanksti gamyba
Procesų unifikacija		Nenuspėjamumas
Specializacija	➔	Komandos bendradarbiavimas
Numatymas		Apskaičiuota rizika
Nurodymai ir kontrolė		Tarpusavio parama
Orientacija į taisykles	➔	Orientacija į santykius
Asmeninė atskaitomybė		Komandos atskaitomybė
Asmeninis intelektas		Komandos kūrybiškumas
Išlaidų mažinimas		Vartojimo mažinimas
Efektyvumas		Inovatyvumas

1 pav. Inovatyvios lyderystės poreikis šiuolaikinėje organizacijoje.

Sudaryta D. Siudikienės, remiantis Sydänmaanlakka, 2008; Becker, 2008; Gill ir kt., 1998.

Tradicinėje organizacijoje lyderystės kontekste pirmiausia buvo akcentuojamas stiprių lyderių poreikis. Šiandien efektyvi lyderystė yra pasidalyta lyderystė. Lyderis nebėra *didysis žmogus*, t. y. turintis išskirtinių savybių ir įgūdžių žmogus. Lyderis yra tas, kuris geba sutelkti komandas ir surasti didį žmogų kiekviename komandos naryje (Sydänmaanlakka, 2008). Naujos organizacinės kultūros reikalauja komandos atsakomybės, bendradarbiavimo, didelio dėmesio vidaus ir išorės organizacijos procesams, tarpusavio pasitikėjimo ir paramos veiksnių, apskaičiuoto rizikos prisiėmimo (Gill ir kt., 1998). Kaip pažymi P. Sydänmaanlakka (2008), šiandien kaip niekada būtina integruoti pačius efektyviausius tradicinių požiūrių į lyderystę elementus, bet tik tuos, kurie veikia šiandieninėje organizacijoje, į bendrą universalų lyderystės modelį, veikiantį įvairiuose kontekstuose. Šiuolaikinė lyderystė yra išmanioji lyderystė ir ji turėtų apimti Vakarų pragmatizmą, Šiaurės racionalumą, Rytų holizmą bei Pietų humanizmą (Sydänmaanlakka, 2008).

Globalių pokyčių kontekste yra pripažįstama, kad organizacijų, regionų ir net valstybių gebėjimas išlikti konkurencingiems yra glaudžiai susijęs su jų pasirengimu kurti inovacijas ir plėtoti jų kūrimui palankias sąlygas. Investicijos yra ilgalaikio ekonomikos augimo pagrindas, todėl šalis investuoja į inovacijas įvairiose veiklose srityse, kad didintų veiklos našumą, kurtų ir diegtų naują įrangą, technologijas, naujas vadybos, rinkodaros praktikas. Inovacijos – tai funkcinė, iš esmės pažangi naujovė, orientuota į seno pakeitimą nauju. Inovacija gali būti laikoma idėja, veikla ar koks nors materialus objektas, kuris yra naujas žmonėms, jų grupei ar organizacijai, kuri jį įgyvendina ar naudoja (Melnikas ir kt., 2003). Todėl inovacinę veiklą tikslinga traktuoti kaip produktyviąją žmonių veiklą, nukreiptą į kokios nors sistemos perėjimą iš žemesnio lygio į aukštesnį, kurio tikslas – tenkinti kintančius visuomenės poreikius.

Šiame kontekste itin reikšminga tampa diskusija apie naujos kokybės – inovatyvią – lyderystę (žr. 2 pav.). Inovatyvi lyderystė apima 2 komponentus: inovatyvų požiūrį į lyderystę (nauji būdai įkvėpti, sutelkti komandą ir organizuoti veiklą) bei lyderystę, skatinančią inovacijas (Horth, Buchner, 2014).



2 pav. *Inovatyvios lyderystės struktūra.*

Šaltinis: Horth, Buchner, 2014.

Inovatyvi lyderystė tampa itin aktuali dėl lyderių vaidmens kuriant organizacijos klimata, kuriame taikomi inovatyvaus mąstymo metodai spręsti problemas, kurti naujus

produktus bei paslaugas ir inovatyvios kultūros puoselėjimas. Inovacijos yra bendradarbiavimo rezultatas, kuris prasideda nuo idėjų generavimo, vyksta per idėjos plėtojimą ir užbaigiamas jos įgyvendinimu. Šiame procese yra reikalinga daugybė žmonių ir jų patirtis. Pasak R. J. Baumgartnerio (2014), vienišas inovatorius nebeegzistuoja. Lyderis – pirmiausia, kūrybinių mąstymu išsiskiriantis asmuo, nes kūrybinės idėjos yra bet kurios inovacijos pagrindas. Inovatyvūs lyderiai yra kūrybingi vizionieriai, kurie geba generuoti didžias idėjas ir motyvuoti žmones jomis patikėti ir susitelkti jų įgyvendinimui. Inovatyvūs lyderiai nebūtinai yra tie, kurie kuria idėjas, tačiau jie geba atpažinti jas, kylančias kitų darbuotojų galvose, ir sutelkti komandą jų tolesniam įgyvendinimui. Būtent lyderis gali paskatinti visų organizacijos narių saugumo ir noro tapatintis su organizacija jausmą, leidžiantį skleisti darbuotojų kūrybiškumui (Agbor, 2008).

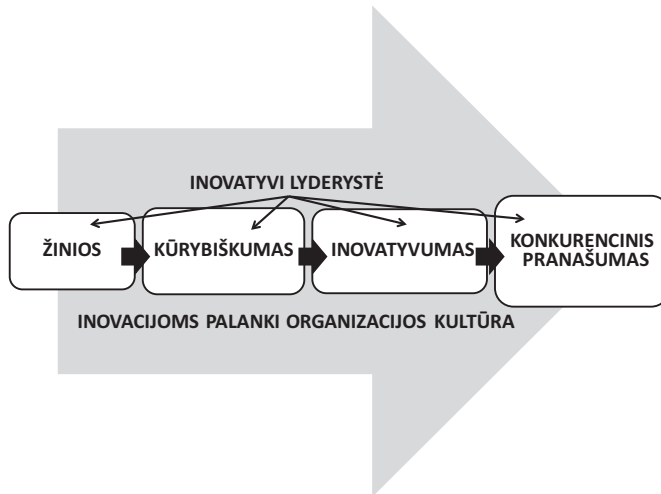
3 lentelė. *Tradicinės ir inovatyvios lyderystės palyginimas*

TRADICINĖ LYDERYSTĖ	INOVATYVI LYDERYSTĖ
Lyderio genialumas	Darbuotojų kūrybiškumas
Aiškaus kurso nustatymas	Naujų modelių paieška ir eksperimentavimas
Pasiteisinę veiklos modeliai	Įprastų veiklos modelių atmetimas
Patirtis, faktai, tyrimai	Trokštamos ateities vizija
Logika	Intuicija
Dedukcija ir indukcija	Abdukcija
Precedentas	Nauji konstruktai ir atvirumas naujoms galimybėms
Atsakymai ir direktyvos	Reikšmingi klausimai ir daugybė perspektyvų
Techninis pasirengimas	Nuolatinis mokymasis
Motyvavimas ir kontrolė	Ugdymas ir mentorystė
Rezultatai	Prasmė

Sudaryta D. Siudikienės pagal Metcalf, Morelli, 2015; Horth, Buchner, 2014; Vlok, 2012.

Pateikta 3 lentelė rodo, kad inovatyvios lyderystės kontekste ypač yra akcentuojamas organizacijų gebėjimas kūrybiškai panaudoti turimas žinias ir kompetencijas, kurios sukuria pagrindą inovacijų kūrimui. Naujas žinias kuria žmonės panaudodami savo kūrybinį, intelektualinį potencialą bei jau turimas žinias ir būtent šiame žinių kūrimo procese svarbų vaidmenį vaidina kolektyvinis darbas. Žinių, kūrybiškumo ir komunikacijos santykis šiuolaikinėje visuomenėje rodo, jog minkštasis kapitalas išstumia tradicinį kietąjį – finansinį kapitalą kaip ekonomikos pagrindą. Siekiant įgyti konkurencinį pranašumą ir plėtojant inovacijas, reikia koncentruotis į kūrybiškai strategišką žinių kūrimą ir efektyvų jų perdavimą bei skatinimą komunikacinių procesų metu. Inovatyvumo ir kūrybiškumo kompetencija yra susijusi su gebėjimais generuoti naujas idėjas, o darbinėje veikloje taikyti naujus darbo metodus. Kadangi inovatyvumas susijęs su naujų būdų spręsti problemas paieška ir pozityvia reakcija į naujoves, tai skatina atsigręžti į darbuotojų kūrybingumo skatinimą, kuris vis dažniau laikomas ne tik darbuotojo, bet ir visos organizacijos konkurencinio pranašumo pagrindu. Kūrybiškas problemos sprendimas – tai gebėjimas

pasitelkti nestandartinius ir (arba) naujoviškus problemos sprendimo būdus ir lyderiauti. Kūrybingumas gali atnešti radikaliai naują idėją, paslaugą ar produktą, kurie įgyvendinami diegiant inovaciją.



3 pav. Veiksniai, užtikrinantys veiklos efektyvumą šiuolaikinėse organizacijose, orientuotose į inovacijų kūrimą.

Sudaryta autorių.

Inovacijų kūrimas reikalauja ir visiškai kitokios komunikacijos kokybės organizacijoje. Be efektyvios lyderystės komunikacijos inovatyvi veikla neįmanoma. Komunikacija – inovacijų generavimo ir įgyvendinimo proceso dalis, kurio kiekvienoje fazėje yra svarbus idėjų generavimo skatinimas, inovacijų poreikio aiškinimas, naujų idėjų raiškos galimybių užtikrinimas, santykių plėtojimas tiek pačioje komandoje, tiek ir su suinteresuotomis grupėmis, inovacijų kūrimo veiklos organizavimas, žmonių įtraukimas, nuolatinis jų vaizduotės stimuliavimas, inovatyvumo dvasios palaikymas, inovatyvios darbuotojų pasaulėžiūros formavimas per įkvėpiančių pavyzdžių ir pagalbines medžiagos pateikimą, žinių apie procesus ir technologijas plėtojimą ir pan. (Zerfass, Huck, 2007). Visi aptarti inovatyvios lyderystės raiškos elementai gali būti įgyvendinti tik sukūrus efektyvią organizacijos komunikacijos sistemą. Būtent viena iš esminių inovatyvaus lyderio kompetencijų – efektyvios organizacijos komunikacijos organizavimas. Lyderis parenka komunikacijos kanalus ir nustato procedūras, kaip sukurti kontekstą, kad darbuotojai norėtų dirbti, o organizacija galėtų veikti (Firestone, 1996, p. 396); komunikacija turi būti dažna, pasikartojanti ir entuziastinga (Lewis ir kt., 2006); reikalingas operatyvus ir sistemingas visų be išimties bendruomenės narių informavimas apie pokyčių ir procesų tobulinimo tikslus bei priežastis, priemones, einamuosius ir būsimus pokyčius, problemas, krizines situacijas ir jų įveikimo būdus (Ruževičius, 2007). Tik komunikuojant ir skleidžiant darbuotojams organizacijos viziją, suvokiant jų pačių viziją, galima daryti įtaką jų požiūriams ir elgsenai darbe. Tik ten, kur yra gera sąveika tarp lyderio ir darbuotojų, bus tinkama

komunikacija ir bendradarbiavimas komandoje, padaršinimas darbuotojams įgyvendinti organizacijos misiją ir tikslus, o tai savo ruožtu padidina jų pasitenkinimą darbu (Tsai, 2011). Teigiama, kad komunikacija organizacijoje kuriama per bendros kalbos kūrimą, darbuotojų tinklų formavimą ir bendros organizacijos vizijos konstravimą (Hagen ir kt., 1998). Lyderiai kuria komunikacijos klimatą organizacijoje per tai, kaip jie bendrauja su kitais komandos nariais ir kitais lyderiais, per tai, kaip jie skaidriai priima sprendimus, kaip dažnai jie yra matomi organizacijoje ir kaip dažnai jie geba asmeniškai bendrauti su darbuotojais. P. Milleris (2012) išskiria 3 svarbius lyderio komunikacinių gebėjimų lygmenis: asmeninės komunikacijos, komandinės komunikacijos ir strateginės bei išorinės komunikacijos. Pastebima, kad organizacijoje turi būti atitinkama grįžtamojo ryšio, diskusijų ir konsultacijų platforma, įtraukianti kiekvieną komandos narį į organizacijos veiklą, bei apvanojimų sistema, skatinanti naujus, originalius projektus (Mumford, 2011).

Apibendrinant reikia pastebėti, kad inovacijos nėra tik lyderių atsakomybė, inovacijų šaltiniu tampa visa komanda. Inovatyvi lyderystė – pasidalyta lyderystė, o inovatyvus lyderis – tai vizionierius, komandos telkėjas, kūrybinio mąstymo skatintojas ir racionalus vadybininkas; lyderystei vis aktualesnė tampa išorinės aplinkos stebėseną ir tendencijų įžvalgos. Komunikacija yra pagrindinis veiksnys, skatinantis kolektyvinį kūrybingumą ir žinių dalijimąsi šiuolaikinėje organizacijoje. Kadangi efektyvi žinių vadyba yra esminė inovacijų kūrimo sąlyga organizacijoje, kitame skyriuje susitelkiama į esminius jų aspektus.

Žinių vadybos kaip potencialaus inovacijų skatinimo veiksnio aprėptis

Aplinkos pokyčiai, padidėjęs ekonominių ir socialinių žinių vaidmuo lemia teorinius ir praktinius žinių valdymo pokyčius, kurie glaudžiai susieti su lyderio vaidmeniu pritaikant žinias ir kuriant inovacijas. Gebėjimas įvertinti ir valdyti žinias, kad būtų galima jomis remtis priimant sprendimus, tampa veiksminga priemone organizacijų veiklos efektyvumui didinti. Šiandien susiduriame su inovatyvių žinių sąvoka, autoriai siekia išryškinti žinių pritaikomumo svarbą, pabrėždami, kad svarbios ne žinios apskritai, o tokios žinios, su kurių taikymu susiję nauji gaminiai ir paslaugos bei dėl jų atsirandančios naujos rinkos, skatinančios pačių pirkėjų poreikių plėtrą, vis aukštesnių technologijų taikymą sprendžiant profesinės veiklos, kultūros plėtojimo ir panašias problemas (Maceika, Jančiauskas, 2012). Žinių vadyba paprastai suprantama kaip priemonė geriau kontroliuoti aiškių ir numanomų žinių gavimą ir naudojimą bet kokio pobūdžio organizacijose. Pagrindinis žinių vadybos versle tikslas – žinių šaltinius paversti kapitalu, kad būtų pasiektas maksimalus organizacijos veiklos efektyvumas (Barney, 1991). Kiekviena organizacija, siekdama tapti žinioms imliu verslu, gebančiu daryti įtaką visiems organizacijos veiklos procesams ir kurti inovacijas, privalo užtikrinti sisteminių požiūrį į esminių žinių valdymo dimensijų aprėptį: *žinių valdymo strategiją, žinių valdymo procesus, organizacijos kultūrą, organizacinių mokymąsi.*

Straipsnyje, žinių vadybą analizuojant lyderystės ir inovacijų kūrimo kontekste, svarbu išryškinti *strateginio žinių valdymo svarbos aspektą*. Pokyčiai yra neatsiejama aplinkos transformacijų dalis, todėl organizacijos turi ne tik identifikuoti, pripažinti problemas ir jas spręsti, bet ir numatyti organizacijos žinių valdymo strategiją, kuri turėtų būti integrali

bendros organizacijos strategijos dalis. E. Orna (2007) pažymi, kad žinios ir informacija gali padėti organizacijai reaguoti į pokyčius, tapti *pokyčių valdytoja*. Pokyčių valdymas ir reagavimas į juos turėtų būti numatytas žinių ištekliais pagrįstoje organizacijos strategijoje. Žinių ištekliais pagrįstos strategijos formavimas yra sutelktas ne tik į turimų išteklių išdėstymą, bet ir tokių išteklių plėtojimą, kurie praplėstų organizacijos strateginių galimybių tinklą, o žinios formuotų pagrindus visoms organizacijos veikloms ir kompetencijoms. Raktas į žinių ištekliais pagrįstą strategiją yra santykis tarp išteklių, žinių, gebėjimų, kompetencijų ir organizacijos sėkmingos ilgalaikės veiklos konkurencinių pranašumų bei pelningumo – ypač mechanizmo, per kurį konkurenciniai pranašumai gali tapti ilgalaikiai (Sanchez, Heene, 2004). Analizuojant žinių valdymą organizacijoje svarbu akcentuoti žiniomis ir esminėmis kompetencijomis grįstus požūrius į strategiją. K. Wiigas (1997) akcentuoja, kad žinių strategija gali būti apibūdinama kaip verslo strategija, kuri nukreipta į žinių valdymo procesus bei mokymąsi, siekiant įgyti naujų žinių ir jas pritaikyti diegiant inovacijas. Paminėtina ir tai, kad kuriant organizacijos žinių valdymo strategiją dera pripažinti informacijos ir žinių vadybos sąveikos svarbą; suteikti jų vykdymui reikalingus išteklius; stebėti jų įtaką bendrai organizacijos strategijai (Orna, 2007). Kuriant organizacijos žinių valdymo strategiją itin reikšminga tampa lyderystės kompetencija, kuris siejama su pokyčiais, jų inicijavimu, naujų žinių kūrimu siekiant efektyvios organizacijos veiklos ir inovacijų. Strateginis lyderis bendradarbiauja su vadybininkais organizacijos viduje ir išorėje, kad būtų identifikuota informacijos ir žinių vertė organizacijoje, plėtojama informacija ir žiniomis paremta vizija, kurios siekis būtų informacijos ir žinių vadybos strategijos integravimas į pagrindinius verslo procesus, o informacijos ir žinių vadybos kompetencijos būtų priimtos kaip esminės organizacijos kompetencijos (Knowledge and Information Management Competencies, 2002).

Įgyvendinant organizacijos strateginius tikslus išskyla klausimas, kaip veiksmingai valdyti organizacines žinias, kad jos nuolat skatintų inovacijų kūrimą ir didintų konkurencinį pranašumą. Atsakymo į šį klausimą ieško ir teoretikai, ir praktikai, tačiau tiek vieni, tiek kiti pažymi, kad viena iš esmingiausių priemonių – tai sistemingas ir tikslingas žinių valdymas pasitelkiant procesinius žinių valdymo modelius. J. Raudeliūnienė (2012) pažymi, kad dinamiškoje aplinkoje, kuomet organizacija siekia, kad veikla būtų efektyvesnė, o jos ištekliai gana riboti, svarbus konkurencinis veiksnys yra žinios ir jų valdymo procesai – tikslingas žinių kūrimas, skleidimas ir pritaikymas. Organizacijoms itin svarbu, kad darbuotojų išmoktos pamokos ir sukurtos žinios liktų organizacijoje, kad jas perimtų kiti organizacijos nariai. Jungdamos į visumą žinių vadybos procesus, organizacijos nuolat tobulėja, plečia savo žinias. Žinių vadybos procesai, teorinis jų pagrindimas ir praktinis taikymas organizacijos veikloje kelia žinioms tikslą nenutrūkstamai gyvuoti.

Mokslinėje erdvėje autoriai pateikia įvairių žinių *valdymo procesų*, modelių ciklą (Nonaka, Takeuchi, 1995; Probst ir kt., 2006; Wang, Wang, 2012; Atkočiūnienė, Petronytė, 2018). Galima teigti, jog skirtingų modelių egzistavimas rodo, kad žinių valdymas organizacijoje gali vykti įvairiai, tačiau organizacijai yra svarbu įvertinti ir nustatyti, koks modelis labiausiai tinka jos veiklai pagerinti ir yra geriausiai pritaikomas. Žinių valdymo procesai – žinių įgijimas, kūrimas – svarbūs organizacijai, jeigu ji siekia nuolat atnaujinti darbuotojų žinias, tačiau dera akcentuoti, kad efektyvus žinių atnaujinimo vyksmas didžia

dalimi priklauso nuo žinių identifikavimo, sisteminimo, dalijimosi žiniomis ir sklaidos procesų, todėl būtina užtikrinti visų procesų vyksmą ir nuolatinę sąveiką.

Siekiant atskleisti žinių kūrimo ir dalijimosi jomis poveikį inovacijoms dažniausiai pasitelkiamas žinių konversijos (SECI) modelis, kuris paremtas I. Nonakos ir H. Takeuchi (1995) moksliniais organizacijų tyrimais. Minėtame modelyje analizuojama išreikštų ir neišreikštų žinių sąveika. Patirtys, gerosios praktikos, išmoktos pamokos nuolat dalyvauja žinių konversijos procese ir tokiu būdu tampa vertingu organizacijos turtu. Žinių konversijos modelis yra labiausiai susijęs su rezultatyviu žinių kūrimu ir dalijimusi, o jų panaudojimo rezultatas yra inovacijos (Atkočiūnienė, Petronytė, 2018). Mokslininkai (Nonaka, Takeuchi, 1995; Hawryszkiewicz, 2010) ne tik pažymi minėtas sąsajas, tačiau atskleidžia ir šios konversijos eigą. Pirmasis inovacijų kūrimo proceso etapas yra idėjų generavimas, kuris glaudžiai susijęs su socializacija. Tai gali būti paremta „smegenų šturmo“ metodika arba idėjomis, kilusiomis iš klientų atsiliepimų. Antrasis etapas – idėjos pasirinkimas. Jis atitinka antrąjį žinių konversijos etapą – eksternalizaciją. Šio proceso metu yra pasirenkama, kaip idėją paversti produktu ar paslauga, kuris (-i) bus patrauklus (-i) klientui. Idėjos plėtojimas remiasi kombinacijos procesu, kuris pasireiškia žinomų bei naujų būdų, kaip kurti produktą ar paslaugą, susiejimu. Pritaikymo etapas atitinka internalizacijos procesą, kai kuriamos žinios apie tai, kaip naujas produktas ar paslauga yra priimami rinkoje. Žinių kūrimas ir dalijimasis yra vienas iš esminių veiksnių, lemiančių inovacijas organizacijoje. Pažymėtina, kad aptarti procesai ir jų sąveika turi vykti aplinkoje, kurioje yra užtikrinamas nuolatinis dalijimasis žiniomis (Hawryszkiewicz, 2010). Išanalizavus mokslininkų pateiktas išvalgas galima teigti, kad žinių valdymo procesai, o ypač žinių kūrimas ir dalijimasis lemia sistemingą inovacijų kūrimą, nes kiekvienas iš inovacijos kūrimo procesų yra tiesiogiai susijęs su žinių kūrimo konversijos modelio procesais.

Mokslininkai, atskleisdami žinių valdymo procesų ir inovacijų kūrimo procesų sąsajas, akcentuoja *organizacinės kultūros svarbą* (Auernhammer, Hall, 2014). Pažymima, kad siekiant kurti ir plėtoti inovacijas organizacijose reikia tikslingai formuoti inovacinę kultūrą: pozityvią emociją aplinką, žinių vadybą, kūrybiškumą ir pokyčių valdymą (Atkočiūnienė, Sukackaitė, 2016). Organizacijose, kuriose darbuotojai jaučiasi saugūs, nėra kritikuojami be priežasties, sukuriama atmosfera, skatinanti inovatyvų mąstymą (Yu ir kt., 2013). Darbuotojų inovacinis elgesys priklauso tiek nuo tinkamos atmosferos dalintis žiniomis visos organizacijos ar darbo grupės lygmeniu, tiek individualiu lygmeniu. Žinių aplinka, kurioje šiandien konkuruoja organizacijos, struktūriškai yra daug sudėtingesnė nei ta, kuri egzistavo prieš kelis amžius. Sugebėjimas gauti reikiamų idėjų, ugdyti gebėjimą kurti ir mąstyti, rizikos valdymas ir viso to pritaikymas, kad produktas taptų konkurencingesnis bei atitiktų ekonomines ir visuomenines tendencijas – tai skiria žinių organizaciją nuo įprastinės. M. J. Haataja (2005) apibrėžia žinių organizaciją kaip organizaciją, kurioje kuriamos prekės bei teikiamos paslaugos yra grindžiamos žiniomis. Sėkmingą žinių valdymą joje užtikrina žinių dalijimosi kultūra, kompetencijos, nuolatinis mokymasis, inovacijos ir kūrybiškumas. Žinių kultūrai kurti ir stiprinti reikia inovatyvių lyderių bei darnaus visų organizacijos narių išsipareigojimo priimti pokyčius kaip teigiamybę, nuolat dalintis turimomis žiniomis, kurti ir ieškoti naujų, mokytis iš klaidų, veikti atsakingai ir prisidėti prie organizacijos gerovės. Inovacinės kultūros ir lyderystės sąsajų svarba

inovacijų kūrimui pabrėžiama daugelyje šaltinių, tačiau galima pastebėti, kad stokojama tyrimų, patvirtinančių tokią priklausomybę. Inovacinės kultūros ir lyderystės ryšiai dažniausiai analizuojami nustatant lyderių įtaką keturiems inovacinės kultūros dėmenims: pozityvi emocinė aplinka, žinių vadyba, kūrybiškumas, pokyčių valdymas (Agin, Gibson, 2010; Atkočiūnienė, Sukackaitė, 2016). Žinių vadyba remiasi žinių organizacijos kultūros principų pavertimu praktika. P. Sydanmaanlakka (2002) išskiria tokius žinių organizacijos bruožus kaip aiški strategija ir vizija; atsinaujinimą skatinantis organizacijos valdymas; nuolatinį mokymąsi skatinanti organizacijos kultūra; pastovaus tobulėjimo filosofija; žmogiškųjų išteklių svarba; vykdomų procesų aiškumas, suprantamumas, priežiūra bei atnaujinimas; efektyvus organizacijos veiklos valdymas; sistemškai vykdomas kompetencijų valdymas; žinių sklaida ir pasiekiamumas kiekvienam organizacijos nariui; veiksmingas komandinis darbas; naujosios technologijos; lyderystė; bei organizacijos gebėjimas nuolat keistis. Žinių vadyba yra siejama su inovacinės kultūros daugiadimensiu kontekstu, kuris apima ketinimą būti inovatyviam, infrastruktūrą, paremiančią inovacijas, operacinį elgesio lygį, reikalingą rinkos ir vertės orientacijai paveikti, ir aplinką, kurioje inovacijos atsiranda (Dobni, 2008).

Pagrindinis žinių vadybos produktas yra kintanti aplinka, skatinanti darbuotojus kurti, dalintis, saugoti ir taikyti žinias. Žinių organizacijos prioritetas – nuolatinis mokymasis, įgalinantis ugdyti ir saugoti esmines darbuotojų kompetencijas, formuoti naujas idėjas, vykdyti tyrimus ir eksperimentus, kurti naujus ir kokybiškus produktus, bendradarbiauti su mokslo institucijomis, skatinti darbuotojus siekti žinių ir mokymosi, prisitaikyti prie aplinkos, socialinių tendencijų bei reaguoti kuriant inovatyvius, kūrybiškus produktus ir paslaugas rinkai. Mokslinėje erdvėje siekiant išryškinti ir sustiprinti nuolatinio žinių įgijimo ir atnaujinimo svarbą organizacijoje buvo sukurta *Organizacinio mokymosi koncepcija*. Ji atsirado panašiu metu kaip ir žinių vadybos samprata. P. Senge'as (1998) rašė apie besimokančią organizaciją, kurioje nuolat įgyjama žinių, tobulinami gebėjimai, kurie padeda organizacijai siekti užsibrėžtų tikslų. Besimokančią organizaciją šis mokslininkas apibūdino kaip procesą, jungiantį kelis esminius elementus, kuriuos jis pavadino disciplinomis: asmeninis meistriškumas; nuostatų keitimas; bendrai kuriama vizija; mokymasis komandose; sisteminis mąstymas. Organizacinis mokymasis bet kuriuo lygmeniu (individualiu, grupiniu ar organizaciniu) turi vieną pagrindinį tikslą – tobulinti ir plėtoti efektyvų žinių kūrimą ir taikymą organizacijoje. Tobulinimo ir plėtros procesas apima ne tik idėjų ir vertybių mainus, suvokimo ir įsiminimo lavinimą, bet ir racionalų naujai įgytų žinių panaudojimą, nuolatinį turimų žinių atnaujinimą ir pritaikymą kuriant inovatyvius produktus ir paslaugas ir taip užtikrinant organizacijai pranašumą prieš konkurentus.

Inovacijos ir inovacinė veikla

Kiekvienos valstybės ekonomikos augimo veiksnys informacijos ir žinių visuomenės kontekste yra inovacijos visuose sektoriuose: privačiame, viešajame, gamybos, paslaugų, kūrybinių industrijų ir t. t. Svarbu nuolat skatinti organizacijas, valstybines institucijas bei verslo subjektus įsitraukti į inovacinę veiklą. Atsižvelgiant į žinių ekonomikos sąlygas, esminiu sėkmės veiksniu tampa žinių vadybos plėtojimas ir praktinė veikla, todėl kyla

vis didesnis poreikis ieškoti konkurencinio pranašumo per žinias. Inovatyvūs lyderiai jau pradėjo suvokti išreikštų ir neišreikštų žinių valdymo svarbą. Sėkmingas žinių komercializavimas lemia inovacijų kūrimą ir plėtojimą organizacijoje. Prekės ženklų kūrimas, santykiai su darbuotojais, reputacija ir organizacijos kultūra tampa esminiais šaltiniais konkurenciniam pranašumui įgyti. Globalizacijos procesas nuolat veikia valstybes, organizacijas ir individus bei turi įtakos konkurencinės aplinkos formavimuisi. Organizacijos priverstos nuolat tobulinti ir formuluoti naujas strategijas, kaip pasiekti didesnį konkurencinį pranašumą, kurti diferencijuotus produktus ir paslaugas bei būti lanksčioms ir inovatyvioms.

Inovacijos ir inovacinė veikla yra įvairiai apibrėžiamos, skirtingai klasifikuojamos bei tikslingai valdomos, siekiant tęstinumo. Inovacijų teorijos būtų bevertės, jei jos nebūtų pritaikomos praktikoje, nes vienas iš esminių aspektų yra pritaikomumas. Inovacijų sąvokos problematika labai plačiai nagrinėjama mokslinėje erdvėje (Schumpeter, 1934; West, 2002; Jakobsen, Rebsdorf, 2008 ir kt.). H. S. Jakobsenas ir S. O. Rebsdorf (2008) teigia, kad žodis „inovacijos“ yra kilęs iš lotyniško žodžio „innovare“, kuris reiškia „atsinaujinimą“ ar „naują darinį“, ir suprantamas kaip naujos idėjos išplėtojimas, įgyvendinimas praktikoje. Nagrinėjant inovacijų sąvokos problematiką būtina pabrėžti J. Schumpeterio (1934) požiūrį, kad inovacijos yra daugiau ekonominis nei technologinis reiškinys, *siejamas su nauju rezultatu*, kuris galėtų atnešti naudos organizacijai ir / ar individui, bei *su procesu*. Lietuvos mokslininkų (Jakubavičius ir kt., 2003; Jakubavičius ir kt., 2005; Jakubavičius ir kt., 2008 ir kt.) nuomone, tikslinga atskirti terminus, turinčius skirtingas prasmes, nes inovacijas reikėtų suvokti kaip procesą, o naujovę – kaip to proceso rezultatą (naujas produktas ar procesas, nauja technologija, gamybos ar vadybos organizavimo metodas ir t. t.).

Šiuo metu plačiai taikoma *ši, visus* inovacijų tipus apibūdinanti, sąvokos apibrėžtis: 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). Inovacijos versle trumpai apibrėžiamos kaip naujovių komercinis pritaikymas (Jakubavičius ir kt., 2003; Jakubavičius ir kt., 2005; Jakubavičius ir kt., 2008). Lietuvos inovacijų 2010–2020 metų strategijoje yra pateikiamos tokios sąvokos apibrėžtys: *inovacija* – procesas, kai naujomis idėjomis atsiliepiama į visuomeninius ir ekonominius poreikius ir kuriami nauji produktai, paslaugos ar verslo ir organizaciniai modeliai, kurie sėkmingai pateikiami į esamas rinkas arba geba sukurti naujas rinkas; *inovacijų sistema* – tarpusavyje susijusių organizacijų, jų sąveikos ryšių ir priemonių visuma. Lietuvos inovacijų plėtros 2014–2020 metų programoje *inovacija* apibrėžiama kaip naujų arba iš esmės patobulintų produktų (prekių ar paslaugų) arba procesų, naujų rinkodaros arba organizacinių metodų diegimas verslo praktikoje, organizacijoje arba plėtojant išorės ryšius. Šis apibrėžimas yra vienas iš reikšmingiausių darbo kontekste.

Visose inovacijų sąvokos apibrėžtyse akcentuojamas naujumas, patobulinimas ir naudingumas, pritaikymas procesuose, technologijose, plėtojimas. Kartais klaidingai suvokiama, kad inovacijos yra absoliutus naujumas. Ši nuostata klaidinga, nes toks inovacijų sąvokos suvokimas būtų pernelyg siauras. Išskiriami šeši pagrindiniai naujumo lygiai (Jakubavičius ir kt., 2003): *nauja pačiam žmogui* (nauja / nežinoma / nenaudojama tik

pačiam žmogui, kitiems žmonėms nėra nauja); *nauja organizacijai* (įdiegiama naujovė, kuri yra nauja tik tai organizacijai, kitoms tai nėra nauja); *nauja ūkio šakai* (įdiegiama naujovė, kuri nauja tik tai ūkio šakai, kitose ūkio šakose tai nėra nauja); *nauja šalyje* (įdiegiama naujovė, kuri nauja tik tai valstybei, kitose valstybėse tai nėra nauja); *nauja regione* (įdiegiama naujovė, kuri nauja tam tikram regionui, kituose tai nėra nauja); *nauja pasaulyje* (absoliutus naujumas).

Apibendrinus mokslininkų pateikiamas inovacijų sąvokos apibrėžtis, galima būtų teigti, kad inovacijos – tai idėjų įgyvendinimo procesas, kai yra pritaikomos turimos žinios; naujas ar patobulintas produktas / paslauga / procesas / metodas. Straipsnyje *inovacijų* sąvoka gvildenama kaip tikslingo žinių pritaikymo rezultatas – naujas produktas / paslauga / technologija / metodas ar konstruktyvus jų patobulinimas. Inovacijų sąvoka pasižymi plačiu klasifikavimo spektru. Būtina pastebėti, kad, siekiant lengviau suvokti inovacinę veiklą bei inovacijas, daugelis mokslininkų siūlo teorinius inovacijų klasifikavimo būdus pagal įvairius požymius (žr. 4 lentelę).

4 lentelė. *Inovacijų klasifikavimo požymiai*

Klasifikacijos požymis	Inovacijos
Turinys	Produkto, technologinės, socialinės, kompleksinės
Įgyvendinimo lygis	Žmogaus, įmonės, ūkio šakos, visuomenės ar valstybės, ekosistemos, pasaulio
Įgyvendinimo mastas	Vienkartinės, daugkartinės
Naujumo laipsnis	Radikalios, modifikuotos (inkrementinės)
Organizaciniai ypatumai	Vidaus organizacinės (atviros), tarporganizacinės (uždaros)
Pobūdis	Kiekybinės, kokybinės
Galutinis rezultatas	Fundamentinės, eksperimentinės, bazinės, difuzinės, sąlyginės
Poveikis	Ekonominės, socialinės, ekologinės, kompleksinės

Šaltinis: Jakubavičius ir kt., 2008.

Inovacijos gali būti skirstomos pagal turinį; pagal technologinius, rinkos ir valdymo / organizacinius požymius; pagal veikėjų iš išorės ar iš vidaus išitraukimą į inovacijų kūrimo procesą; pagal naujumo laipsnį, atsaką į pokyčius ir pagal poveikį visuomenei. Vienas svarbiausių klasifikacijos požymių yra turinys, taip pat naujumo laipsnis, todėl pasitelkiant būtent tokius požymius empirinėje dalyje bus tiriami inovacijų tipai. Klasifikuojant pagal turinį inovacijos gali būti tokių tipų: *produkto* – naujų galutinių produktų / paslaugų (gamybos priemonių, vartojimo reikmenų, materialinių ar intelektualinių produktų 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 (Paškevičius, Staškevičius, 2001).

Lietuvos inovacijų plėtros 2014–2020 metų programoje inovacijos klasifikuojamos taip: produkto, proceso, organizacinės, rinkodaros. Produkto (prekių / paslaugų) inovacija – naujų ar iš esmės patobulintų prekių ar paslaugų pateikimas į rinką. Proceso (gamybos proceso / paslaugų teikimo procesų inovacijos, informacinių technologijų) inovacija – naujų ar iš esmės patobulintų gamybos metodų, įskaitant produktų pristatymo metodus, taikymas. Šie metodai gali apimti įrangos (taip pat ir programinės) ir (ar) gamybos organizavimo pakeitimus ar šių pakeitimų derinius, naudojant naujas žinias. Organizacinė inovacija – naujos ar iš esmės patobulintos organizacinės struktūros ar valdymo metodų įgyvendinimas, siekiant padidinti žinių panaudojimą, produkcijos ar paslaugų kokybę ar darbo šrautų efektyvumą. Rinkodaros inovacija – naujų ar iš esmės patobulintų rinkodaros metodų įgyvendinimas, siekiant padidinti produkcijos ar paslaugų patrauklumą ar plėtoti verslą naujose rinkose (Lietuvos inovacijų plėtros 2014–2020 metų programa, 2013). Ši klasifikacija sutampa su Europos Sąjungos švieslentėje analizuojamais inovacijų tipais (European Innovation Scoreboard, 2013).

Atsižvelgiant į tai, kas, kokie veikėjai (iš išorinės ar iš vidinės organizacinės aplinkos) yra įtraukti į inovacijų kūrimo procesą, naujausios tyrimų tendencijos suponuoja inovacijų klasifikavimą į *atviras* ir *uždaras*. Ši klasifikacija galėtų būti siejama su tokiu požymiu kaip organizaciniai ypatumai: vidaus organizacinės (uždaros) ir tarporganizacinės (atviros). *Atviros* inovacijos yra susijusios su išorinių publikų, tokių kaip klientai, partneriai, mokslo institucijos, kitos, net konkurentai, ir jų turimų technologinių bei žmogiškųjų išteklių įtraukimu į inovacijų kūrimo procesą organizacijoje (Inauen, Schenker-Wicki, 2012). *Uždaros* inovacijos yra kuriamos pasitelkus tik tam tikros organizacijos viduje veikiančios projektinės grupės išteklius. Kurdamos inovacijas organizacijos bendradarbiauja ir dalijasi žiniomis su tiekėjais, partneriais, vartotojais, mokslo institucijomis, tokiu būdu atverdamos galimybes atvirų inovacijų plėtojimui. Tiriant žinių vadybos praktikas (žinių vadybos strategijos kūrimas; naujų idėjų komunikavimas tarp padalinių; pagalba ir parama sprendžiant su inovacijomis susijusias problemas; reguliarūs skirtingų padalinių vadovų susitikimai; reguliarius padalinių keitimasis darbuotojais; nuolatiniai seminarai, mokymai, vykstantys tarp padalinių) inovatyviose organizacijose akcentuojamas padidėjęs bendradarbiavimas tarp išorinių ir vidinių publikų, kuris turi įtakos inovatyvioms veikloms ir atvirų, radikalių inovacijų kūrimui.

Inovacijas pagal naujumo laipsnį, atsaką į pokyčius ir pagal poveikį visuomenei galima skirti į *inkrementines* (*modifikuojančias* arba *nuosaikias*) ir *radikalias* (Jakubavičius ir kt., 2003; Jakubavičius ir kt., 2008; du Plessis, 2007). *Inkrementines inovacijas* galima būtų apibrėžti kaip produkto linijos pratęsimą ar egzistuojančių produktų modifikacijas. Tokios inovacijos nereikalauja žymaus nukrypimo nuo esamų verslo praktikų, o labiau linkusios sustiprinti ir paremti jau egzistuojančias vidines kompetencijas (du Plessis, 2007). *Oslo Manual* dokumente (2004) pažymima, kad tokių inovacijų pokyčiai yra nežymūs, antraeiliai ar nepasižymi pakankamu naujoviškumu. Inkrementinėms inovacijoms sukurti naudojamos jau egzistuojančios technologijos ir susiduriama su nedidele rizika / neaiškumu. Jomis siekiama sumažinti jau egzistuojančių produktų ar paslaugų savikainą ar pagerinti jų charakteristikas bei padidinti konkurencingumą rinkose (Jakubavičius ir kt., 2003; Jakubavičius ir kt., 2008). *Radikalios inovacijos* yra tokios, kurios griaua

esamas kompetencijas, egzistuojantys įgūdžiai ir žinios tampa nereikalingi, tokios inovacijos lemia kitokias verslo praktikas (du Plessis, 2007). Radikalios inovacijos sukurti naudojamos visiškai naujos technologijos bei susiduriama su didele rizika / neaiškumu. Jų kūrimu sukeliama dideli pokyčiai egzistuojančiose rinkose, pramonės šakose ar net atsiranda naujos pramonės šakos, nes siūlomi analogų neturintys produktai ar paslaugos (Jakubavičius ir kt., 2003; Jakubavičius ir kt., 2008; Pedersen, Dalum, 2004). Radikalūs pokyčiai sukelia didelį netikrumo ir neaiškumo laipsnį organizacijose ir pramonėje. Pokyčiai nebūtinai yra susiję su esama pasiūla. Jie gali būti susiję su esama paklausa ir organizacine ar institucine struktūra. Radikalios inovacijos yra rizikingos, nes jas sunkiau komercializuoti. Tokios inovacijos yra svarbios ilgalaikiai sėkmei, nes inicijuoja naujų technologijų tobulinimą ir pritaikymą, kurios gali pakeisti egzistuojančią rinkos struktūrą. Aptartos inovacijų klasifikacijos patvirtina jų sąsajas su naujomis žiniomis ir idėjomis, kurios lemia naujų verslo rezultatų pasiekimą, nukreiptą į tobulėjančius vidinius verslo procesus ir struktūras. Inovacijos atsispindi naujuose produktuose, sistemose ir procesuose. Inovacijos gali būti tiek radikalios, tiek inkrementinės, o organizacijos, kurios siekia abiejų inovacijų tipų derinimo ir pritaikymo, tampa sėkmingesnės nei tos, kurios dėmesį skiria tik vienam iš išvardytų tipų.

Inovacijos yra įvairiai klasifikuojamos, priklausomai nuo organizacijos ir rinkos poreikių. Nauji produktai ir paslaugos bei patobulinimai suponuoja didesnę vertę ir naujumą tiek kūrėjui, tiek vartotojui, todėl būtina nuolat ir nuosekliai valdyti inovacijas.

Inovacijų valdymo srityje išryškėja perėjimas nuo linijinių ir planuotų inovacijų prie lanksčių ir neplanuotų (Niosi, 1999). Tradicinis požiūris į inovacijas, kaip į procesą ar / ir rezultatą, vis daugiau siejamas su žiniomis bei žmogiškaisiais ištekliais grįstu požiūriu, siekiant inovacijų komercializacijos (Quintane ir kt., 2011). Anot E. von Hippelio (2010), šiolaikinėje žinių visuomenėje vyrauja poreikis gauti individualizuotą prekę / paslaugą, yra išryškinama „naujoji banga“ – inovacijų „demokratėjimas“, kai yra svarbūs kiekvieno vartotojo poreikiai ir jis suinteresuotas padėti organizacijoms tą poreikį tikslingai patenkinti, todėl svarbu pažvelgti į organizaciją kaip į atvirą sistemą. Rinkos poreikių patenkinimas reikalauja sistemingų ne tik vidinių, bet ir išorinių produktyvių žinių kūrimo bei panaudojimo procesų, siekiant sukurti vartotojų poreikius tenkinančias inovacijas (akcentuojama ne tik nuostata „žinau, kaip“, bet tampa ypač svarbu „žinau, kodėl“). Organizacija, tenkindama naujai atsirandančius vartotojų poreikius, nuolat vykdo inovacinę veiklą.

Inovacijų sąvoka tiesiogiai siejama su veiklos koncepcija. Inovacinė veikla yra ypač aktuali išsivysčiusioms pasaulio šalims ir jose veikiančioms verslo organizacijoms, konkuruojančioms aukštos pridėtinės vertės pramonės segmentuose. Siekdami išlaikyti poziciją rinkoje, laimėti konkurencinę kovą, organizacijų vadovai turi pasitelkti naujas žinias, naujus valdymo metodus, atskleisti savo bei darbuotojų kūrybinį potencialą, kuris gali padėti organizacijai ne tik pelningai dirbti šiandien, bet ir numatyti ateities strategijų gaires. Žinių ekonomikos ir nuolatinio mokymosi sąlygomis vis dažniau yra suvokiama, kad inovacijos tampa pagrindiniu šalių, regionų ir organizacijų ekonominės plėtros varikliu. Dauguma inovacijų remiasi jau sukurtomis žiniomis ir dažniausiai vadinamos patobulinimu.

Inovacinę veiklą galima apibūdinti kaip kompleksinį procesą, apimantį naujovės sukūrimą, paskleidimą ir naudojimą. Ši veikla yra sudėtinga dinaminė sistema, kurios efektyvumas daugiausia priklauso nuo inovacinės veiklos vidaus mechanizmo organizavimo ir nuo sąveikos su išorine aplinka. Visas inovacinis mechanizmas pasižymi tuo, kad jo raiška aprėpia šešias fazes. Iš pradžių, pasitelkiant turimas žinias, sukuriama nauja idėja, vėliau iš jos išplėtojama naujovė, po to vyksta sukurtos naujovės naudojimo metodų paskleidimas bei paskirstymas. Kita fazė yra naujovės naudojimas, o inovacijų procesas baigiasi naujovės senėjimo faze.

Išanalizavus inovacijų apibrėžtis, atlikus jų klasifikavimo, tyrimo problematikos bei inovacinės veiklos teorinę žiūrą, prieita prie išvados, kad inovacijos yra įvairiai apibrėžiamos ir klasifikuojamos bei yra konkurencingumo šaltinis šiandieniniame versle, o inovacijų pagrindas yra žinios. Toliau inovacijos bus nagrinėjamos daugiau kaip idėjų kūrimo proceso rezultatas (naujas / patobulintas produktas / paslauga / procesas / metodas), kurio pradinis atspirties taškas yra kūrybiškumas ir turimų bei kuriamų naujų žinių pritaikymas, nei kaip atskiras procesas.

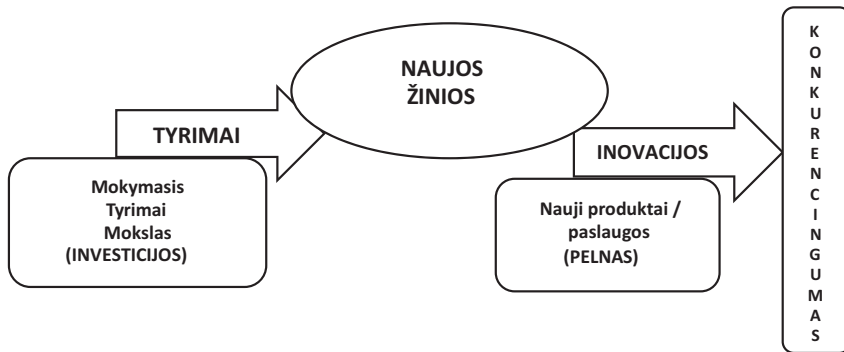
Inovatyvios lyderystės, žinių vadybos ir inovacijų sąsajos

Žinių visuomenėje svarbiausiu konkurencinio pranašumo veiksmu tampa nebe naudojamų technologijų naujumas, produkto / paslaugos unikalumas, disponuojamas materialusis turtas, bet turimos žinios ir gebėjimas jas valdyti, nes šis išteklius yra sudėtingai atkartojamas ir nukopijuojamas. Inovatyvi lyderystė, žinios ir jų valdymas yra būtini siekiant naujovių kūrimo. Didėjančiam inovacijų sudėtingumui ir kompleksiskumui turi įtakos milžiniški kuriamų žinių kiekiai organizacijose, kurie yra interpretuojami kaip inovacijų pagrindas (du Plessis, 2007, p. 20). Kalbant apie žinių valdymo procesus, galima pastebėti, kad žinios nėra tik duomenys ar informacija; tai yra organizacinės patirties kompleksas, apimantis naujos patirties bei informacijos vertinimą ir integravimą į bendrą visumą. Žinios atsiranda darbuotojų protuose, fiksuojama dokumentuose, sistemose, organizacijos rutinoje, procesuose, praktikoje ir normose, todėl generuoti, dokumentuoti, perduoti ir kurti žinias yra labai svarbi lyderių raiškos dalis (Miller, 2012). Inovatyvi lyderystė yra būtina efektyvios žinių vadybos, orientuojančios organizaciją į tęstinę inovacijų kūrimą, sąlyga.

Žinios yra neišsenkamos, kuo daugiau įgūdžių ir kompetencijų panaudojama, tuo labiau jos plečiasi. Žinių kūrimas yra jungtinis gamybos procesas, kuriame inovacijos yra viena iš išeių, o kita yra mokymasis ir įgūdžių sustiprinimas. Inovacijos suvokiamos kaip produktyvių žinių transformacija į naujus produktus, paslaugas, procesus, siekiant gauti naudos. Nuo turimų žinių ir jų komercializavimo bei tikslingo pritaikymo priklauso inovacijų kūrimas (žr. 4 pav.). Straipsnyje yra vadovaujamaži žinių, kad inovacijos yra tikslingai pritaikytų žinių rezultatas.

Šiandien stebima tendencija, kad nuolat auga mokslinių publikacijų skaičius, kuriose analizuojamos žinių vadybos ir inovacijų sąsajos, pateikiami įvairūs konceptualūs požiūriai, susiję su šiuolaikinėmis lyderystės apraiškomis ir iš to kylančia aktualia organizacijoms problematika (Canter ir kt., 2009; Chen, Huang, 2009; Xu ir kt., 2010; Delgado-Verde ir kt., 2011; Koch, 2011; Donate, Guadamillas, 2011; Andreeva, Kianto,

2011; Amalia, Nugroho, 2011; Lopez-Nicolas, Merono-Cerdan, 2011; Horth, Buchner, 2014; Baumgartner, 2014 ir kt.).



4 pav. Žinių ir inovacijų sąveika.

Šaltinis: Jakubavičius ir kt., 2008.

Žinių vadybos ir inovacijų sąsajos identifikuojamos teoriniu ir empiriniu lygmenimis įvairiuose sektoriuose: konstravimo sektoriuje formuojamas žinių vadybos modelis ir siūloma „minkštosios sistemos metodologija“ (SSM, „soft system methodology“) kaip septynių žingsnių sistema siekiant inovacijų plėtojimo (Maqsood ir kt., 2007); technologijų sektoriuje analizuojant žinių vadybos ir inovacijų procesą identifikuojami žinių vadybos procesai bei organizacinės kultūros, socialinių faktorių, proceso žinių svarba žinių valdymui ir inovacijoms organizacijoje (Jang ir kt., 2002); telekomunikacijos sektoriaus daugiašaliuose filialuose tiriamos inovacijų perspektyvos įgyvendinant žinių vadybos strategiją, išryškinant lyderystės ir mokymosi svarbą (Amalia, Nugroho, 2011). Minėti tyrimai įrodo įvairių veiksnių įtaką žinių vadybai ir inovacijoms.

Atliktuose moksliniuose tyrimuose, kurie atskleidžia lyderystės, žinių vadybos ir inovacijų sąsajumo koncepciją, dažniausiai yra akcentuojami šie aspektai: idėjų kūrimas; organizacinis mokymasis; žinių ir žinių vadybos vaidmuo inovacijų kūrimo procese; žinių vadybos procesų įtaka inovacinei veiklai; žinių, inovacijų ir rezultatyvumo sąsajos organizacijoje; organizacinių veiksnių įtaka žinių vadybai ir inovacijoms. Kaip jau buvo straipsnyje akcentuota, inovatyvi lyderystė stimuliuoja visų organizacijos narių gebėjimą kūrybiškai panaudoti turimas žinias ir kompetencijas, kurios sukuria pagrindą inovacijų kūrimui ir leidžia pamatyti naujas veiklos nišas, naudingas organizacijų plėtrai. Žinių vadyba palengvina bendradarbiavimą ne tik organizacijos viduje, bet ir išorėje. Nuolatinis nuoseklus bendradarbiavimas gali suteikti prieigą prie procesų, vykstančių kitose organizacijose, kurie gali būti naudingi bei pritaikomi kitame kontekste. Žinių bei įgūdžių įgijimas bendradarbiaujant interpretuojamas kaip efektyvus ir produktyvus kelias sėkmingų inovacijų link. Be to, žinios yra išteklius, kuris padeda atsisakyti sudėtingumo ir painumo inovacijų procese. Išryškėja didelė inovacijų priklausomybė nuo naudingų ir tinkamų žinių, todėl dėl padidėjusio žinių gausumo ir pasiekiamumo atsiradęs painumas turi būti valdomas. Ir dar vienas reikšmingas aspektas – tai vidinių ir išorinių žinių integracija. Žinių

integracija per žinių vadybos programas, priemones ir procesus palengvina svarstymus, apmąstymus, tarpusavio dialogus bei minčių išreiškimą, kuris įgalina asmeninį ir organizacinį mokymąsi bei inovacijas. Informacijos ir žinių vadybos sistemos pačios savaime neteikia organizacijoms ilgalaikio konkurencinio pranašumo, tačiau, integruojamos su visais organizacijos ištekliais ir kompetencijomis, jos tampa pagrindu siekiant ilgalaikio konkurencinio pranašumo, kuriant produktų ir procesų inovacijas.

Siekiant visapusiškai suvokti inovatyvios lyderystės, žinių valdymo ir inovacijų sąsają, taip pat reikėtų išanalizuoti ir organizacinę aplinką bei ją lemiančius veiksnius. Užsienio mokslinėje literatūroje analizuojama organizacinių veiksmų (lyderystės, žmogiškųjų išteklių valdymo, organizacijos dydžio, veiklos srities, kultūrinių vertybių, technologinių sprendimų) įtaka žinių vadybai ir inovacijoms, nagrinėjama, kaip žinios, kurias transformuoja mokymasis, bendradarbiavimas, kultūra, vadovavimas, lanksti struktūra, atvira komunikacija, gali daryti įtaką inovacijų kūrimui (Jang ir kt., 2002; du Plessis, 2007; Donate, Guadamillas, 2011; Koch, 2011 ir kt.). Atlikus straipsnyje išskeltos mokslinės problemos teorinę analizę prieita prie išvados, kad tiek žinių vadybos, tiek inovacijų bei jų sąryšio tematika atlikta nemažai tyrimų, bet nėra apibrėžta ir vizualizuota, kokie organizaciniai veiksniai daro didžiausią įtaką inovacijų kūrimui organizacijoje, kad būtų galima užtikrinti nuolatinę inovacinę veiklą.

Ryškinant žinių vadybos ir inovacijų sąsajas, galima būtų teigti, kad svarbiausi aspektai yra idėjų kūrimo, mokymosi metodai, žinių kultūra, žinių vadybos procesai, žinių valdymo sistemos bei inovaciniai procesai, kurių sinergija užtikrina organizacijų veiklos efektyvumą bei konkurencingumą (žr. 5 pav.).



5 pav. *Sinerginis inovatyvios lyderystės, žinių vadybos ir inovacijų kūrimo modelis.*

Sudaryta autorių.

Inovatyvios lyderystės aspektas vienareikšmiškai labai svarbus inicijuojant žinių valdymą tiek pradiniam idėjų kūrimo etape, tiek valdant procesus (dalinimąsi, saugoji-

mą, įgijimą, panaudojimą ir kt.), siekiant kurti bendradarbiavimo, žinių kultūrą. Minėti aspektai kritiškai būtini įgyvendinant inovacinius procesus, siekiant užtikrinti nuolatinį organizacijų efektyvumą bei konkurencingumą.

Išvados

Šiuolaikinėje organizacijoje, orientuotoje į palankios inovacijoms kultūros formavimą ir tęstinį inovacijų kūrimą, ypač reikšminga tampa naujos kokybės – inovatyvi – lyderystė, integruojanti tradicinei lyderystei būdingus aspektus bei naujus veiklos modelius. Viena vertus, inovatyvi lyderystė padeda kurti organizaciją, gebančią gyvuoti neapibrėžtumų kupinoje aplinkoje ir nuolat atsinaujinti; kita vertus, svarbu kurti organizacinę kultūrą, skatinančią kūrybiškumą ir inovacijas. Šiuolaikinėje organizacijoje ryškėja kolektyvinio kūrybiškumo vaidmuo, inovacijų šaltiniu tampa visa komanda, o šiuolaikinis lyderis – tai vizionierius, komandos telkėjas, kūrybinio mąstymo skatintojas ir racionalus vadybininkas. Vertėtų išryškinti ir komunikacijos vaidmenį modernioje šiuolaikinėje organizacijoje, skatinant kolektyvinį kūrybingumą, kuriant tvarius ryšius tarp komandos narių bei skatinant inovacijoms palankią aplinką.

Pokyčiai yra neatsiejama aplinkos transformacijų dalis, todėl organizacijos turi ne tik identifikuoti, pripažinti problemas ir jas spręsti, bet ir numatyti organizacijos žinių valdymo strategiją, kuri turėtų būti integrali bendros organizacijos strategijos dalis. Žinių valdymo procesai, o ypač žinių kūrimas ir dalijimasis lemia sistemingą inovacijų kūrimą, kuomet kiekvienas inovacijos kūrimo procesas yra tiesiogiai susijęs su žinių kūrimo konversijos modelio procesais.

Inovacinei žinių kultūrai kurti ir stiprinti reikia inovatyvių lyderių bei darnaus visų organizacijos narių įsipareigojimo priimti pokyčius kaip teigiamybę, nuolat dalintis turimomis žiniomis, kurti ir ieškoti naujų būdų nuolat mokytis. Tobulinimo ir plėtros procesas apima ne tik idėjų ir vertybių mainus, suvokimo ir įsiminimo lavinimą, bet ir racionalų naujai įgytų žinių panaudojimą, kuriant inovatyvius produktus ir paslaugas ir taip užtikrinant organizacijos konkurencinį pranašumą.

Kiekviena organizacija, siekdama tapti žinioms imliu verslu, gebančiu daryti įtaką visiems organizacijos veiklos procesams ir kurti inovacijas, privalo užtikrinti sisteminių, integralų požiūrį į esmines modernios organizacijos dimensijas: inovatyvią lyderystę, žinių vadybą ir inovacijas.

Literatūra

AGBOR, Emmanuel (2008). Creativity and Innovation: The Leadership Dynamics. *Journal of Strategic Leadership*, t. 1, nr. 1, p. 39–45. School of Global Leadership & Entrepreneurship, Regent University. ISSN 1941-4668.

AGIN, Erika; GIBSON, Tracy (2010). Developing an Innovative Culture. *Talent Development*, t. 64, nr. 7, p. 52–55.

ALGAHTANI, Ali (2014). Are Leadership and Management Different? A Review. *Journal of Management Policies and Practices*, vol. 2, No. 3, p. 71–82. Published by American Research Institute for Policy

Development. ISSN: 2333-6056. [Žiūrėta 2019 m. rugsėjo 10 d.] Prieiga per internetą: <http://jmppnet.com/journals/jmpp/Vol_2_No_3_September_2014/4.pdf>. <https://doi.org/10.15640/jmpp.v2n3a4>

ALVES PEREIRA CARDOSO, Maria Lúcia; RAMOS, Lais Helena; D'INNOCENZO, Maria (2014). Coaching Leadership: Leaders' and Followers' Perception Assessment Questionnaires in Nursing. [Žiūrėta 2019 m. rugsėjo 21 d.] Prieiga per internetą: <<http://communication-leadership-change.com/files/119516679.pdf>>. <https://doi.org/10.1590/s1679-45082014ao2888>

AMALIA, Mirta; NUGROHO, Yanuar (2011). An Innovation Perspective of Knowledge Management in a Multinational Subsidiary. *Journal of Knowledge Management*, vol. 15, No. 1, p. 71–87. <https://doi.org/10.1108/13673271111108701>

ANDREEVA, Tatiana; KIANTO, Aino (2011). Knowledge Processes, Knowledge-intensity and Innovation: a Moderate Mediation Analysis. *Journal of Knowledge Management*, vol. 15, No. 6, p. 1016–1034. <https://doi.org/10.1108/13673271111179343>

ATKOČIŪNIENĖ, Zenona; PETRONYTĖ, Aurelija (2018). Žinių kūrimo ir dalijimosi jomis poveikis inovacijoms. *Informacijos mokslai*, t. 83, p. 24–35. <https://doi.org/10.15388/im.2018.83.2>

ATKOČIŪNIENĖ, Zenona; SUKACKAITĖ, Rugilė (2016). Inovacinės organizacijos kultūros ir lyderystės sąsajos Lietuvos įmonėse. *Informacijos mokslai*, t. 74, p. 38–49. <https://doi.org/10.15388/im.2016.74.9921>

AUERNHAMMER, Jan; HALL, Hazel (2014). Organizational Culture in Knowledge Creation, Creativity and Innovation: Towards the Freiraum Model. *Journal of Information Science*, vol. 40 (2), p. 154–166. <https://doi.org/10.1177/0165551513508356>

BALSER, Teri C. (2014). A New Leadership Paradigm? *BioScience*, t. 64, No. 12, p. 1065–1066. Oxford Academic. [Žiūrėta 2019 m. gegužės 24 d.] Prieiga per internetą: <<https://academic.oup.com/bioscience/article/64/12/1065/2754198>>. <https://doi.org/10.1093/biosci/biu178>

BARNEY, Jay B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, vol. 17 (1), p. 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>

BARSH, Joanna; CAPOZZI, Marla M.; DAVIDSON, Jonathan (2008). Leadership and innovation. *Mckinsey Quarterly*. [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <www.mckinsey.com/insights/innovation/leadership_and_innovation>.

BASS, Bernard M.; AVOLIO, Bruce J.; JUNG, Dong I.; BERSON, Yair (2003). Prediction Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, t. 88 (2), p. 207–218. [Žiūrėta 2019 m. gegužės 10 d.] Prieiga per internetą: <<http://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2F0021-9010.88.2.207>>. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.207>

BAUMGARTNER, Rupert J. (2014). Managing Corporate Sustainability and CSR: a Conceptual Framework Combining Values, Strategies and Instruments Contributing to Sustainable Development. *Corporate Social Responsibility Environment Management*, vol. 21, No. 5, p. 258–271. <https://doi.org/10.1002/csr.1336>

BECKER, Marcus C. (2008). *Handbook of Organizational Routines*. Edward Elgar Publishing Limited. 343 p.

BLAGOEV, Dimitar; YORDANOVA, Zornitsa (2015). Company Innovative Leadership Model. *Economic Alternatives*, nr. 2, p. 5–16.

BOYATZIS, Richard E. (2008). Competencies in the 21st Century. *Journal of Management Development*, t. 27, nr. 1. [Žiūrėta 2019 m. spalio 1 d.] Prieiga per internetą: <https://www.researchgate.net/publication/228612518_Competencies_in_the_21st_century>. <https://doi.org/10.1108/02621710810840730>

BROWN, Steven; BRYANT, Phillip (2015). Getting to Know the Elephant: A Call to Advance Servant Leadership through Construct Consensus, Empirical Evidence, and Multilevel Theoretical Development. *Servant Leadership: Theory and Practice*, vol. 2, iss. 1, p. 10–35.

BRENNAN, Mark A.; MOON, Molly K.; PRACTH, Dale (2009). *Understanding Organizational Leadership*. University of Florida. [Žiūrėta 2019 m. rugsėjo 10 d.] Prieiga per internetą: <<http://edis.ifas.ufl.edu/fy1063>>.

BYRNE, Alyson; CROSSAN, Mary; SEIJTS, Gerard (2018). The Development of Leader Character Through Crucible Moments. *Journal of Management Education*, t. 42 (2), p. 265–293. [Žiūrėta 2019 m. gegužės 10 d.] Prieiga per internetą: <<http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1052562917717292>>. <https://doi.org/10.1177/1052562917717292>

CANTER, Uwe; JOEL, Kristin; SCHMIDT, Tobias (2009). The Use of Knowledge Management by German Innovators. *Journal of Knowledge Management*, vol. 13, No. 4, p. 187–203. <https://doi.org/10.1108/13673270910971923>

CHEN, Chung-Jen; HUANG, Jing-Wen (2009). Strategic Human Resource Practices and Innovation Performance – The Mediating Role of Knowledge Management Capacity. *Journal of Business Research*, vol. 62, p. 104–114. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.11.016>

COTTRELL, David (2000). The Need of Speed in the New Millennium Leadership Styles. *Employment Relations Today*, t. 27 (1), p. 61–71. [Žiūrėta 2019 m. rugsėjo 28 d.] Prieiga per internetą: <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/ert.3910270106>>. <https://doi.org/10.1002/ert.3910270106>

CROSSAN, Mary; BYRNE, Alyson (2013). Linking Candour to Leadership Character with Gen. Rick Hillier. *Ivy Business Journal*, November-December Issue. [Žiūrėta 2018 m. balandžio 12 d.] Prieiga per internetą: <<https://iveybusinessjournal.com/publication/linking-candour-to-leadership-character-with-gen-rick-hillier>>.

CULP III, Kenneth; COX, Kathryn J. (1997). Leadership Styles for the New Millenium: Creating New Paradigms. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, vol. 1. SAGE Journals. <https://doi.org/10.1177/107179199700400102>

DARROCH, Jenny (2005). Knowledge Management, Innovation and Firm Performance. *Journal of Knowledge Management*, vol. 9, No. 3, p. 101–115. <https://doi.org/10.1108/13673270510602809>

DELGADO-VERDE, M.; NAVAS-LOPEZ, J. E.; CRUZ-GONZALEZ, J.; AMORES-SALVADO, J. (2011). Radical Innovation from Relations-based Knowledge: Empirical Evidence in Spanish Technology-intensive Firms. *Journal of Knowledge Management*, vol. 15, No. 5, p. 722–737. <https://doi.org/10.1108/13673271111174294>

Dėl Lietuvos inovacijų 2010–2020 metų strategijos (2010). Vilnius. [interaktyvus]. [Žiūrėta 2019 m. spalio 29 d.] Prieiga per internetą: <<https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.365849>>; <http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=365849&p_query=&p_tr2=>>.

DHIMAN, Satinder (2017). *Holistic Leadership: A New Paradigm for Today's Leaders*. Palgrave Macmillan. ISBN 978-1-137-55570-0.

DINH, Jessica E.; LORD, Robert G.; GARDNER, William L.; MEUSER, Jeremy D.; LIDEN, Robert C.; HU, Jinyu (2014). Leadership Theory and Research in the New Millennium: Current Theoretical Trends and Changing Perspectives. *The Leadership Quarterly*, t. 25, p. 36–62. Paskelbta Elsevier Inc. [Žiūrėta 2018 m. gegužės 23 d.] Prieiga per internetą: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.005>>. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.005>

DOBNI, Brooke (2008). Measuring Innovation Culture in Organizations: The Development of a Generalized Innovation Culture Construct Using Exploratory Factor Analysis. *European Journal of Innovation Management*, vol. 11, iss. 4, p. 539–559. <https://doi.org/10.1108/14601060810911156>

DONATE, Javier Mario; GUADAMILLAS, Fatima (2011). Organization Factors to Support Knowledge Management and Innovation. *Journal of Knowledge Management*, vol. 15, No. 6, p. 890–914. From Emerald database. <https://doi.org/10.1108/13673271111179271>

DU PLESSIS, Marina (2007). The Role of Knowledge Management in Innovation. *Journal of Knowledge Management*, vol. 11, No. 4, p. 20–29.

FIRESTONE, William A. (1996). Leadership: Roles or Functions? In *International Handbook of Educational Leadership and Administration*, p. 395–448. [Žiūrėta 2018 m. balandžio 15 d.] Prieiga per internetą: <<https://www.researchgate.net/publication/290107472>>. https://doi.org/10.1007/978-94-009-1573-2_14

GIEDRAITIS, Algirdas (2014). Vadovų asmenybės bruožų raiška inovacinėje gamybos įmonėje. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, vol. 36, No. 2, p. 275–287. Scientific Journal. ISSN 1822-6760 (print) / ISSN 2345-0355 (online). <https://doi.org/10.15544/mts.2014.024>

GILL, Roger; LEVINE, Niall; PITT, Douglas C. (1998). Leadership and Organizations for the New Millennium. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, t. 5 (4), p. 46–59. [Žiūrėta 2018 m. birželio 1 d.] Prieiga per internetą: <https://www.researchgate.net/publication/240286600_Leadership_and_Organizations_for_the_New_Millennium>. <https://doi.org/10.1177/107179199900500405>

GRAHAM-LEVISS, Katherine (2016). *The 5 Skills That Innovative Leaders Have in Common*. [Žiūrėta 2018 m. balandžio 10 d.] Prieiga per internetą: <<https://hbr.org/2016/12/the-5-skills-that-innovative-leaders-have-in-common>>.

GREENLEAF, Robert K. (2007). The Servant as Leader. In ZIMMERLI, Walther Ch., HOLZINGER, Markus, RICHTER, Klaus (eds.). *Corporate Ethics and Corporate Governance*, p. 79–85. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-540-70818-6_6

GRINT, Keith (2011). A History of Leadership. In BRYMAN, Alan, COLLINSON, David, GRINT, Keith, JACKSON, Brad, UHL BIEN, Mary (eds.). *The SAGE Handbook of Leadership*. London: Sage, p. 3–14. ISBN 978-1-84860-146-8. <https://doi.org/10.4135/9781446262344>

HAATAJA, Maarjo (2005). Development of Competitiveness of Knowledge-intensive Services in ISPIM Conference the Role of Knowledge in Innovation Management [interaktyvus]. Porto, 2005. [Žiūrėta 2019 m. spalio 13 d.] Prieiga per internetą: <http://www.tut.fi/units/tuta/tita/tip/Haataja_ISPIM2005.pdf>.

HAGEN, A.; HASSAN, M. T.; AMIN, S. G. (1998). Critical Strategic Leadership Components: An Empirical Investigation. *SAM Advanced Management Journal*, vol. 63, No. 3, p. 39–44.

HAWRYSZKIEWYCZ, Igor (2010). *Knowledge Management: Organizing Knowledge Based Enterprises*. Basingstoke; New York [N.Y.]: Palgrave Macmillan, 356 p.

HEIFETZ, Ronald A. (1994). *Leadership without Easy Answers*. Harvard University Press. 348 p. ISBN 0-647-51858-6.

HEIFETZ, Ronald; GRASHOW, Alexander; LINSKY, Marty (2009). *The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World*. Harvard Business Press. Boston, Massachusetts. ISBN-13: 978-1-4221-3240-1. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2009.01168_4.x

HORTH, David; BUCHNER, Dan (2014). *Innovation Leadership: How to Use Innovation to Lead Effectively, Work Collaboratively, and Drive Results*. Center for Creative Leadership. [Žiūrėta 2018 m. gegužės 10 d.] Prieiga per internetą: <<https://www.ccl.org/wp-content/uploads/2015/04/Innovation-Leadership.pdf>>.

INAUEN, Matthias; SCHENKER-WICKI, Andrea (2012). Fostering Radical Innovations with Open Innovation [interaktyvus]. *European Journal of Innovation Management*, vol. 15, iss. 2, p. 212–231. [Žiūrėta 2019 m. spalio 13 d.] Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/>>. <https://doi.org/10.1108/14601061211220986>

YU, Chien; YU, Tsai-Fang; YU, Chin-Chen (2013). Knowledge Sharing, Organisational Climate, and Innovative Behavior: A Cross-level Analysis of Effects. *Social Behavior and Personality*, vol. 41 (1), p. 143–156. <https://doi.org/10.2224/sbp.2013.41.1.143>

JAKOBSEN, H. S.; REBSORF, S. O. (2008). *Idėjų plėtra ir kūrybinės inovacijos*. Iš danų kalbos vertė Laura Pačėsaitė. Vilnius. 144 p. ISBN 978-9986-9308-5-7.

JAKUBAVIČIUS, Artūras; JUCEVIČIUS, Robertas; JUCEVIČIUS, Giedrius; KRIAUCIŪNIENĖ, Monika; KREŠYS, Marijus (2008). *Inovacijos versle: procesai, parama, tinklaveika*. Vilnius: Lietuvos inovacijų centras. 178 p. ISBN 978-9955-843-00-9.

JAKUBAVIČIUS, Artūras; STRAZDAS, Rolandas; GEČAS, Kastytis (2003). *Inovacijos: procesai, valdymo modeliai, galimybės*. Vilnius: Lietuvos inovacijų centras. 127 p.

JAKUBAVIČIUS, Artūras; ŽEMAITIS, Eigirdas; REHM, Mathias; MCLAUGHLAN, Aileen (2005). *Inovacijų paramos paslaugos*. Vilnius: Lietuvos inovacijų centras. 122 p. ISBN 9955-9640-1-4.

JANG, Seungkwon; HONG, Kilpyo; BOCK, Gee Woo; KIM, Ilhwan (2002). Knowledge Management and Process Innovation: the Knowledge Transformation Path in Samsung SDI [interaktyvus]. *Journal of Knowledge Management*, vol. 6, No. 5, p. 479–485. [Žiūrėta 2019 m. spalio 20 d.] Prieiga per internetą: <<http://www.emerald-library.com>>. <https://doi.org/10.1108/13673270210450582>

JIANG, Hongyan; CHEN, Yang; PEIZHEN, Sun; YANG, Jun (2017). The Relationship between Authoritarian Leadership and Employees' Deviant Workplace Behaviors: The mediating Effects of Psychological Contract Violation and Organizational Cynicism. *Frontiers In Psychology*, vol. 8. [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5422483/pdf/fpsyg-08-00732.pdf>>. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.00732>

KHALILI, Ashkan (2016). Linking Transformational Leadership, Creativity, Innovation, and Innovation-Supportive Climate. *Management Decision*, vol. 54, No. 9, p. 2277–2293. <https://doi.org/10.1108/md-03-2016-0196>

KHAN, Muhammad Saqib; KHAN, Irfanullah; QURESHI, Qamar Afaq; ISMAIL, Hafiz Muhammad; RAUF, Hamid Rauf; LATIF, Abdul; TAHIR, Muhammad (2015). The Styles of Leadership: A Critical Review. *Public Policy and Administration Research*, vol. 5, No. 3. Prieiga per internetą: <www.iiste.org>. ISSN 2225-0972.

Knowledge and Information Management Competencies. In *TFPL Knowledge and Information Management Competency* [Žiūrėta 2019 m. spalio 14 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.tfpl.com/assets/applets/table1.pdf>>.

KOCH, Anne (2011). Firm-internal Knowledge Integration and the Effects on Innovation. *Journal of Knowledge Management*, vol. 15, No. 6, p. 984–996. <https://doi.org/10.1108/13673271111179325>

LEWIS, Laurie K.; SCHMISSEUR, Amy M.; STEPHENS, Kery K.; WEIR, Kathleen E. (2006). Advice on Communicating during Organizational Change. *Journal of Business Communications*, t. 43.

LI, Mingxiang (2013). Social Network and Social Capital in Leadership and Management Research: A Review of Causal Methods. *The Leadership Quarterly*, vol. 24, iss. 5, p. 638–665. Elsevier Inc. [Žiūrėta 2018 m. birželio 1 d.] Prieiga per internetą: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984313000398>>. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.04.005>

Lietuvos inovacijų plėtros 2014–2020 metų programa (2013). Vilnius. [interaktyvus]. [Žiūrėta 2019 m. lapkričio 11 d.] Prieiga per internetą: <<http://eimin.lrv.lt/lt/veiklos-sritys/inovaciju-veiklos-sritis/inovaciju-strategijos-ir-programos>>. <https://doi.org/10.15388/im.2014.0.3103>

LOPEZ-NICOLAS, Carolina; MERONO-CERDAN, Angel L. (2011). Strategic Knowledge Management, Innovation and Performance. *International Journal of Information Management*, vol. 31, p. 502–209. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2011.02.003>

MACEIKA, Augustinas; JANČIAUSKAS, Bronius (2012). Inovatyvios žinios: jų kilmė, išskyrimas ir naudojimas gamybinėje veikloje. *Verslas: teorija ir praktika*, vol. 13 (3), p. 228–233. <https://doi.org/10.3846/btp.2012.24>

MAQSOOD, Tayyab; WALKER, Derek H. T.; FINEGAN, Andrew D. (2007). Facilitating Knowl-

edge Pull to Deliver Innovation through Knowledge Management. *Engineering, Construction and Architectural Management*, vol. 14, No. 1, p. 94–109. <https://doi.org/10.1108/09699980710717007>

MELNIKAS, Borisas; JAKUBAVIČIUS, Artūras; STRAZDAS, Rolandas (2003). *Inovacijų vadyba*. Vilnius: Technika.

MENCL, Jennifer; WEFALD, Andrew J.; VAN ITTERSUM, Kyle W. (2016). Transformational Leader Attributes: Interpersonal Skills, Engagement, and Well-being. *Leadership & Organization Development Journal*, t. 37, nr. 5, p. 635–657. <https://doi.org/10.1108/loj-09-2014-0178>

METCALF, Maureen; MORELLI, Carla (2015). The Art of Leading Change: Innovative Leaders Transformation Model. *Integral Leadership Review*. [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <<http://integral-leadershipreview.com/13812-109-the-art-of-leading-change-innovative-leaders-transformation-model/>>.

MILLER, Peter (2012). Leadership Communication – the Three Levels. *Today's Manager*, Singapore Institute of Management, Issue February–March, p. 19–21. [Žiūrėta 2018 m. gegužės 10 d.] Prieiga per internetą: <https://www.mcgill.ca/engage/files/engage/leadership_communication_miller_2015.pdf>.

MUMFORD, Michael D. (ed.) (2011). *Handbook of Organizational Creativity*. Academic Press. 754 p. ISBN: 978-0-08-087910-9. [https://doi.org/10.1016/s1048-9843\(99\)00041-7](https://doi.org/10.1016/s1048-9843(99)00041-7)

MUMFORD, Michael D.; ZACCARO, Stephen J.; HARDING Francis D.; FLEISHMAN, Edwin A.; JACOBS, T. Owen (2000). Leadership Skills for a Changing World: Solving Complex Social Problems. *The Leadership Quarterly*, t. 11 (1), p. 11–35.

NIOSI, Jorge (1999). Fourth-generation R&D: from Linear Models to Flexible Innovation. *Journal of Product Business Research*, vol. 45, No. 2, p. 111–117.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka (1995). *The Knowledge-creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press, New York. 284 p.

NORTHOUSE, Peter G. (2009). *Lyderystė: teorija ir praktika*. Kaunas: Poligrafija ir informatika. 336 p.

ORNA, Elizabeth (2007). Applying Knowledge and Information to Meet and Initiate Change. In *Information strategy in practice*, p. 135–145.

Oslo Manual. The Measurement of Scientific and Technological Activities (2004). [interaktyvus]. [Žiūrėta 2019 m. spalio 12 d.] Prieiga per internetą: <<http://www.oecd.org/dataoecd/35/61/2367580.pdf>>.

OWENS, Robert G. (1995). *Organizational Behavior in Education*. Boston: Allyn and Bacon.

PAGON, Milan; BANUTAI, Emanuel; BIZJAK, Uroš (2008). *Leadership Competencies for Successful Change*. A Preliminary Study Report. [Žiūrėta 2019 m. balandžio 15 d.] Prieiga per internetą: <https://www.oeffentlicherdienst.gv.at/moderner_arbeitgeber/personalentwicklung/international/dokumente/leadership_competencies.pdf>.

PAŠKEVIČIUS, Vladas; STAŠKEVIČIUS, Juozapas Audvydas (2001). *Inovacijos ir ūkio raida*. Technika, ekonomika, vadyba. Vilnius: Technika. 132 p.

PEDERSEN, Christian R.; DALUM, Bent (2004). *Incremental versus Radical Change – the Case of the Digital North Denmark Program*. [interaktyvus]. [Žiūrėta 2019 m. spalio 15 d.] Prieiga per internetą: <http://www.druid.dk/uploads/tx_picturedb/ds2004-1360.pdf>.

POLLEY, Vincent; SMITH, Reid (2007). *Measuring KM Activity and Progress*. Knowledge Leadership Forum, New York. [Žiūrėta 2019 m. rugsėjo 3 d.] Prieiga per internetą: <http://www.rgsmitasociates.com/Measuring_KM_Activity_and_Progress_27-Apr-2007.pdf>.

PROBST, Gilbert; RAUB, Steffen; ROMHARDT, Kai (2006). *Žinių vadyba: sėkmės komponentai*. Vilnius: Knygiai, 352 p.

RAUDELIIŪNIENĖ, Jūratė (2017). *Organizacijos žinių potencialo vertinimo aktualijos*. Vilnius: Technika. 184 p. <https://doi.org/10.20334/2017-065-m>

- RUŽEVIČIUS, Juozas (2007). *Kokybės vadybos metodai ir modeliai*. Vilnius: VU. 316 p.
- QUINTANE, Eric; CASSELMAN, R. Mitch; REICHE, B. Sebastian; NYLUND, Petra (2011). Innovation as a Knowledge-based Outcome. *Journal of Knowledge Management*, vol. 15, No. 6, p. 928–947. <https://doi.org/10.1108/13673271111179299>
- SANCHEZ, Ron; HEENE, Aime (2004). *The New Strategic Management: Organization, Competition, and Competence*. New Jersey: Wiley, 326 p.
- SART, Gamze (2014). The New Leadership Model of University Management for Innovation and Entrepreneurship. *Eurasian Journal of Educational Research*, t. 57, p. 73–90. [Žiūrėta 2018 m. gegužės 10 d.] Prieiga per internetą: <<http://dx.doi.org/10.14689/ejer.2014.57.6>>. <https://doi.org/10.14689/ejer.2014.57.6>
- SCHUMPETER, Joseph Alois (1934). *The Theory of Economic Development*. Transaction Publishers, 255 p.
- SENGE, Peter M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization*. New York, NY: Doubleday Currency, 406 p. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930290308>
- SYDANMAANLAKKA, Pentti (2002). *An Intelligent Organization*. Oxford: Capstone Publishing Limited, 228 p.
- SYDANMAANLAKKA, Pentti (2008). *Intelligent Leadership and Creativity: Supporting Creativity through Intelligent Leadership*. An International Conference on Creativity and Innovation Management Integrating Inquiry and Action. The 2nd community meeting, May 28–30, Buffalo, New York. [Žiūrėta 2018 m. birželio 1 d.] Prieiga per internetą: <<https://www.pertec.fi/userfile/files/files/Artikkelii%20Intelligent%20leadership%20and%20creativity%20-%20Intelligent%20leadership%20and%20creativity.pdf>>.
- SPARKS, George A. (2014). Charismatic Leadership: Findings of an Exploratory Investigation of the Techniques of Influence. *Journal of Behavioral Studies in Business*, vol. 7. [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <<https://www.aabri.com/manuscripts/141964.pdf>>.
- TAKALA, Tuomo Antero (2005). Charismatic Leadership and Power. *Problems and Perspectives in Management*. [Žiūrėta 2019 m. gegužės 10 d.] Prieiga per internetą: <<https://www.researchgate.net/publication/264194000>>.
- TSAI, Yafang (2011). Relationship between Organizational Culture, Leadership Behavior and Job Satisfaction. *BMC Health Services Research*, t. 11. [Žiūrėta 2018 m. birželio 1 d.] Prieiga per internetą: <<http://www.biomedcentral.com/1472-6963/11/98>>. <https://doi.org/10.1186/1472-6963-11-98>
- VLOK, Awie (2012). A Leadership Competency Profile for Innovation Leaders in a Science-Based Research and Innovation Organization in South Africa. *Procedia - Social and Behavioural Sciences*, t. 41, p. 209–226. [Žiūrėta 2018 m. birželio 1 d.] Prieiga per internetą: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042812009056>>. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.04.025>
- VON HIPPEL, E. (2010). *Inovacijų demokratėjimas*. Vilnius: Lietuvos inovacijų centras, 190 p.
- VROOM, Victor H.; JAGO, Arthur G. (2007). The Role of the Situation in Leadership. *American Psychologist*, t. 62, nr. 1, p. 17–24. <https://doi.org/10.1037/0003-066x.62.1.17>
- WANG, Zhining; WANG, Nianxin (2012). Knowledge Sharing, Innovation and Firm Performance. *Expert Systems with Applications*, vol. 39, iss. 10, p. 8899–8908. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2012.02.017>
- WEISS, David S.; MOLINARO, Vince (2005). *The Leadership Gap: Building Leadership Capacity for Competitive Advantage*. New York. John Wiley & Sons. ISBN 978-0-470-83568-0.
- WEST, Michael A. (2002). Sparkling Fountains or Stagnant Ponds: An Integrative Model of Creativity and Innovation Implementation in Work Groups. *Applied Psychology: An International Review*, vol. 51 (3), p. 355–424. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00951>

WIIG, Karl M. (1997). Knowledge Management: an Introduction and Perspective. *The Journal of Knowledge Management*, vol. 1, No. 1, September, p. 6–14.

XU, J.; HOUSSIN, R.; CAILLAUD, E.; GARDONI, M. (2010). Macroprocess of Knowledge Management for Continuous Innovation. *Journal of Knowledge Management*, vol. 14, No. 4, p. 573–591. <https://doi.org/10.1108/13673271011059536>

XU, Lu (2011). *Managing Customer Services: Customer Knowledge Management in Service Innovation*. 4 p. <https://doi.org/10.1109/icsssm.2011.5959325>

YUKL, Gary (2012). Effective Leadership Behavior: What We Know and What Questions Need More Attention. *Academy of Management Executive*, t. 26, nr. 4. [Žiūrėta 2018 m. birželio 1 d.] Prieiga per internetą: <<https://journals.aom.org/doi/10.5465/amp.2012.0088>>. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0088>

YUKL, Gary (2013). *Leadership in Organizations. 8th edition. Pearson Education Limited. ISBN 978-0-13-277186-3.*

ZERFASS, Ansgar; HUCK, Simone (2007). Innovation, Communication, and Leadership: New Developments in Strategic Communication. *International Journal of Strategic Communication*, vol. 1 (2), p. 107–122. [Žiūrėta 2018 m. gegužės 10 d.] Prieiga per internetą: <<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/15531180701298908>>. <https://doi.org/10.1080/15531180701298908>