



InnoWork

7 MODULIS: INOVATYVUS VADOVAVIMAS

Projekto Pavadinimas	“Inovatyvesnės darbo vietos link”
Projekto Akronimas	InnoWork
Projekto Nuoroda №:	Nr: 2014-1-BG01-KA202-001634



Erasmus+

Projektas dalinai finansuojamas Europos Komisijos. Šis leidinys atspindi tik autorių nuomonę ir Komisija negali būti atsakinga už informacijos, patalpintos čia, naudojimą.



TURINYS

I. Modulio aprašymas.....	3
II. Mokymosi turinys.....	4
Įžanga	4
Inovatyvus vadovavimas	4
Inovacijų vadyba	6
Kaip įgalinti inovacijas komandoje?	10
Kūrybingos komandos organizacijoje	12
Refleksija, pratimai, žaidimai, vaizdo įrašai, t.t. ... - mokymosi žaidimas.....	15
Atvejo analizė: Inovacijų strategijos plėtra	15
III. Išvados	17
IV. Papildoma literatūra	17
V. Savitikros klausimai.....	18
VI. Mažai vartojamų žodžių žodynas	20
VII. Bibliografija	22

I. Modulio aprašymas

Mokymosi tikslai	Šio modulio metu, besimokantieji ketina pasiekti šiuos mokymosi rezultatus: Žinios: suprasti “inovatyvaus vadovavimo” ir “inovatyvios lyderystės” sąvokas; suprasti inovacijų valdymo ciklo etapus. Įgūdžiai: taikyti “lyderystė inovacijoms” strategijas komandos valdymui organizacijoje. Kompetencijos: vadovavimas, inovacijų ir komandos valdymas.
Tvarkaraštis	Turinio analizė: 1 valanda Savikontrolės klausimynas: 5 minutės Atvejo analizė ir pratysos: 1 valanda
Struktūra	“<i>Inovatyvus vadovavimas</i>” ir “<i>Inovacijų valdymas</i>” skyriuose pateikiama informacija apie Inovacijas, novatorišką vadovavimą, inovatyvų mąstymą, inovacijų valdymą, inovacijų ciklą ir metodus. “<i>Kaip įgalinti inovacijas komandoje?</i>” skyriuje sužinosite kaip įgalinti inovacijas komandoje, identifikuosite skirtumus tarp lyderio, vadybininko ir vadovo. “<i>Kūrybiškos komandos organizacijoje</i>” skyrius padės suprasti kaip vadovauti jūsų veiksmingai kūrybiškai komandai. Apmąstymų elementas medžiagoje yra pateiktas kaip sėkmės istorija, žaidimas ir 5 savikontrolės klausimai. Daugiau informacijos apie inovatyvią lyderystę pateikiama bibliografijos ir papildomos literatūros skyriuose. Perskaitykite aprašą ir atlikite savikontrolės klausimyną. Iškilus neaiškumams kreipkitės į dėstytoją ir/ar kitus bendramokslus.

II. Mokymosi turinys

Ižanga

"Inovacijos darbo vietoje" yra dažnas išsireiškimas. Tačiau šiuo atveju inovacijos tai įmonės stuktūra, kurią pasitelkus valdomi įmonės turimi žmogiškieji ištekliai. Tai būdas kurio pagalba priimami sprendimai organizacijos viduje, santykiuose su klientais ar tiekėjais. Būdas, padedantis organizuoti darbo aplinką. Inovacijos darbo vietoje tai procesas besiremiantis nuolatinio grįžtamuoju ryšiu, mokymusi ir tobulėjimu, įtraukiantis tiek darbuotojus tiek vadovus.

Kūrybiškumas ir inovacijos tai savybės, kurios vertinamos visose organizacijose. Verinami žmonės, gebantys kūrybiškai, greitai ir efektyviai spręsti iškilusias problemas. Tačiau šiandien savo darbo vietoje tampa beveik nebeįmanoma rasti laiko kūrybiškumui. Nepaisant to, organizacijos skatinančios kūrybiškumą ir skiriančioms tam laiko, padidina darbuotojo motyvą ir produktyvumą.

Inovatyvus vadovavimas

Vadovams reikalingas inovatyvus vadovo mąstymas, kuriuo remiantis būtų galima spręsti sudėtingas ir nenuspėjamas situacijas. Tam įtakos turi ir inovatyvios darbo vietos sukūrimas organizacijoje. Novatoriškos sistemos, įrankiai ir mąstymas yra labai svarbūs norint vystyti darnią ir kūrybingą organizaciją ateityje. Tiek organizacijos vadovai, tiek lyderiai turi pakeisti požiūrį į atliekamą darbą. Lyderiai ieško naujų būdų, kaip pasiekti konkurencinį pranašumą, taip pat naujų rinkų, pramonės šakų, produktų ir paslaugų.



Turime skatinti inovacijų kultūrą. Ar kas nors turite indėjų, kaip galima tai pasiekti?

Jūs galite duoti mums mažiau darbo. Taip pat galite baigti kritikuoti kiekvieną naujai duodamą idėją.

Ar kas nors turite pasiūlymą, kuris nėra absurdiškas?

Šaltinis: <http://dilbert.com/>

Problemoms ir aplinkybėms tampant vis sudėtingesnėms, jos gali netilpti į ankstesnių modelių rėmus.

Situacijos nepripažinimas ir nežinojimas, neleidžia greitai ir automatiškai išspręsti iškilusių problemų. Sprendimo būdai, kurie veikė vakar, nebūtinai veiks šiandien. Problemoms identifikavimui reikalinga kasdienė analizė ir inovatyvus vadovavimas.

Inovatyvus vadovavimas susideda iš dviejų elementų – novatoriškų vadovavimo metodo ir inovatyvaus vadovavimo¹:

Inovatyvus vadovavimas

Inovatyvus vadovavimas:

Vadovavimo užduotims atlikti taikomas novatoriškas mąstymas

Inovacijų lyderystė

Inovacijų lyderystė kitaip negu inovacijų vadyba sukuria klimatą skatinantį novatorišką mąstymą

Šis dviejų pakopų metodas sukuria inovaciją, kurios dėka, kuriamas naujas produktas ar dizainas tampa išskirtinis. Labai svarbu verslų mąstymą skirti nuo novatoriško mąstymo. Yra keletas novatoriškų mąstymo įgūdžių, kuriuos taikant organizacija gali sukurti kažką naujo ir paklausaus. Tai gali būti technologijų proveržis, vertingos paslaugos sukūrimas arba naujas senos problemos sprendimo būdas. Kiekvienas iš šių įgūdžių keičia organizacijos supratimą apie esamą situaciją ir atveria naują požiūrį į problemos sprendimus:

- ❖ Dėmesio koncentravimas
- ❖ Pritaikymas
- ❖ Vizijos kūrimas
- ❖ Strateginis planavimas
- ❖ Komunikacijos tyrimai
- ❖ Darbo kokybė

Lyderis, taikantis novatoriškus problemų sprendimo būdus, tai tik vienas iš būdų kuriant šiuolaikišką organizacinę reakciją į pokyčius ir iššūkius. Tačiau inovacijų kultūros sukūrimas, kurioje novatoriška mąstysena taikoma problemų sprendimui, naujų produktų ar paslaugų kūrimui, reikalauja papildomų resursų. Vadovavimas diegiant organizacines naujoves reikalauja palaikymo iš pačios organizacijos. Organizacinių naujovių diegimas galimas tik tuo atveju, jeigu pašalinamos visos kliūtys, skatinama lyderystė, suteikiama pakankamai išteklių, paskirstomas optimalus darbo krūvis, suteikiama veiksmų

¹ "Innovation Leadership: How to use innovation to lead effectively, work collaboratively, and drive results"; David Horth, Dan Buchner, 2014

laisvė, sukuriamą galimybę dirbti komandose ir bendradarbiauti sprendžiant iškilusias sudėtingas problemas.²

Versli mąstysena prieš Inovatyvią mąstyseną		
Tradicinė verslo mąstysena	→	Inovatyvi mąstysena
Logika	→	Intuicija
Dedukcinis / indukcija	→	Abdukciniai motyvai
Tęstinumui reikalingi įrodymai	→	Klausinama, o kas jeigu?
Ieškoma precedento	→	Nevaržomas praeities
Greiti sprendimai	→	Turi pasirinkimo galimybes
Yra teisinga ir neteisinga	→	Visada yra geresnis būdas
Dviprasmiškumas sukeliantis nepatogumo jausmą	→	Dviprasmybės sukelia pasitenkinimo jausmą
Norima rezultato	→	Norima prasmės

Radimas to, kas nauja, kas geriau ir numatyti, kas bus toliau – vadovavimo, pasitelkiant novatorišką mąstymą, rezultatas.

Inovacijų vadyba

a. Inovacijų reikšmė ir didelio poveikio technologijos

Inovacijos nėra tikrai kažkas naujai įvesto: nauja idėja, efektyvesnis prietaisas ar procesas, bet jos taip pat gali būti suprantamos kaip veikla, siekianti skatinti sklaidą ir ypač vėliau išnaudojama MTEP projektų rezultatams.

Vienas iš šio modulio tikslų yra suteikti besimokantiems geresnį supratimą apie inovacinius procesus. Tai paremta šių dviejų ataskaitų išvadomis:

- *“Kaip sėkmingai komercializuoti mokslinius tyrimus? ES finansuojamų mokslinių tyrimų projektų analizė pramoninių technologijų srityje”.*

² *“Innovation Leadership: How to use innovation to lead effectively, work collaboratively, and drive results”;* David Horth, Dan Buchner, 2014

- *“Kaip sėkmingai komercializuoti mokslinius tyrimus? Inovacijų sėkmės analizė pramoninių technologijų srityje”.*

Šiose ataskaitose pateikiama kokybinė analizė, remiantis imties projektų ir dabartinių atvejų tyrimais. Daugiausia dėmesio skiriama inovacijų valdymui didelio poveikio technologijų projektuose. Kas yra didelio poveikio technologijos (DPT)?

- ❖ Šešios strateginės technologijos
- ❖ Konkurencingumo ir augimo galimybės, indėlis sprendžiant visuomenės problemas, žinių intensyvumas
- ❖ Žinios ir kapitalo intensyvumas
- ❖ Sektorių sumažinimas
- ❖ Nanotechnologijos
- ❖ Pažangios medžiagos
- ❖ Mikro ir nano elektronika
- ❖ Fotonika
- ❖ Biotechnologijos
- ❖ Išplėstinė gamyba

b. Pagrindiniai veiksniai lemiantys sėkmingą inovacijų valdymą

Inovacijos yra verslo procesas, reikalaujantis valdymo disciplinos. Naudojamos disciplinos, kurios taikomos kitose pagrindinėse verslo funkcijose. Nors daugelis žmonių mano, kad inovacijos tai kūrybinės pastangos ir jos negali būti valdomos, tiesa ta, kad norint, inovacijų veiksmingumas priklauso nuo bendradarbiavimo ir atsakomybės, esančios viso proceso metu. Pagrindiniai veiksniai, lemiantys inovacijų valdymo sėkmę, gali būti suskirstyti į dvi pagrindines grupes:

Bendrieji veiksniai:

- ❖ *Technologijų vystymo ir rinkos sujungimas:* Turi būti aiškus rinkos naujumo poreikis, tuo pačiu metu, technologija turi būti optimaliame lygyje, kuris galėtų pilnai patenkinti egzistuojantį naujos rinkos poreikį. Kuris iš dviejų procesų: technologijos postūmis ar rinkos trauka dominuoja, priklauso nuo naujai taikomo sektoriaus pobūdžio. Kuo techniškai sudėtingesnė inovacija, tuo svarbesnis yra technologijos postūmis.
- ❖ *Inovacijų ciklo trukmė, priklauso nuo techninio sudėtingumo sektoriaus:* aukšto techninio sudėtingumo inovacijos į rinką sugebėjo patekti per porą metų, tuo tarpu inovacijų įvedimas į rinką medicinos sektoriuje, dėl reguliavimo, gali užtrukti 15-20 metų.
- ❖ *Žmogiškasis faktorius:* charizmatiški vadovai (lyderiai) ir motyvuotos komandos: charizmatiški lyderiai rodo aiškią viziją, jautrumą aplinkai, komandos poreikiams, prisiima asmeninę atsakomybę, lygiai taip pat kaip entuziastinga, ambicinga, aukštos kvalifikacijos komanda.
- ❖ *Finansinė parama iš diversifikuotų fondų:* asmeninių santaupų verslininkai, verslo angelai, rizikos

kapitalo investuotojai, instituciniai fondai (rizikos kapitalas; banko paskolos, dotacijos iš privačių lėšų), ir valstybinės dotacijos.

Įtakos veiksniai:

❖ *Mokslinių tyrimų sritys ir inovacijų lygiai:*

- R&D projekto teikimas komerciniais tikslais yra greitesnis ir paprastesnis.
- Sėkmingas, į rinką oreantuotas technologinių platformų išnaudojimas yra susijęs su gebėjimus išnaudoti visas esamas galimybes.
- Tam tikrose mokslinėse srityse sėkmingas, į rinką oreantuotas eksploatavimas stipriai priklauso nuo viešosios nuomonės valdymo.
- Mokslinių tyrimų proveržis (ar radikali inovacija) ženkliai išplečia komercines galimybes, (apimties išnaudojimas, naujos taikymo sritys ir pan.) arba nepaliekama beveik jokia tikimybė eksploatacijai į kitas rinkas.

❖ *Bendradarbiavimas;*

❖ *Vadyba;*

❖ *Organizacinė kaita;*

❖ *Sklaida* – konferencijų metu aktyviai publikuojami mokslinių tyrimų rezultatai, prekybinės mugės, seminarai, publikacijos ir pan. kartais gaunamas grįžtamasis ryšys apie ekonominį potencialą, eksploatavimo būdus orientuotus į rekomenduotiną rinką;

❖ *Rinkos žinios ir supratimas* – žinojimas kas pirsks siūlomą technologiją, produktą ar paslaugą, kokios būklės ir už kokią kainą, yra sėkmės faktorius lemiantis veiksmingą rinkos išnaudojimą;

❖ *Paklausa* – net geriausiai parengtas ir vykdomas, į rinką orientuotas proceso išnaudojimas nepavyks, jeigu paklausa yra kitur arba yra, tačiau nepakankamai stipri. Ji gali būti įtakota ekonominių aplinkybių dėl kurių susidarys neatitiktis, turint omenyje inovacijas ir investicijų ciklus;

❖ *Tarptautinė konkurencija* – ji nulemia ne tik kainas, bet ir konkurencingumo didėjimą technologijų srityje.

❖ *Standartai ir reglamentai* – ir formalūs, ir neformalūs standartai vaidina vaidmenį. Kai kurios aukštosios technologijos yra atvėrusios naujas rinkas, kuriose tam tikrą laiką tarpą pirmaujama.

❖ Kai kurios išsivysčiusios technologijos atvėrė naujas ar nišines rinkas, kuriose yra pirmaujama tam tikrą laiką tarpą, o vienintelis esantis tiekėjas sukuria quasi-standartą.

c. Inovacijų ciklas

Inovacijų ciklas sudaromas klasifikuojant skirtingus etapus ir suinteresuotąsias šalis susijusias su

inovacijų plėtra. Tai nenutrūkstamas procesas su lygiagrečiomis veiklomis:

1 Veikla – Moksliniai tyrimai ir technologijų perdavimas: paprastai inovacijos prasideda kaip moksliniai tyrimai, ko pasekoje pasiekiami atradimai. Jiems stiprinti reikalingi įrankiai, užtikrinantys sėkmingą technologijų perdavimą.

2 Veikla – Bendravimas su vartotojais, projektuotojais ir inžinieriais: nuo pat pradžių aktyvus dalyvavimas bendruomenės veikloje – Šis dalyvavimas gali pasireikšti įvairiai: interaktyvus bendravimas su platesne bendruomene; tiesioginis kontaktas su vartotojais, projektuotojais ir inžinieriais bendrovės patalpose; konferencijos, mugės ir kiti renginiai; bendravimas su platesne bendruomene pasitelkiant internetinius dienoraščius, elektroninius laiškus ir/ar atviros prieigos bendravimas.

3 Veikla – Rinkos tendencijos ir visuomenė – Ši veikla reikalauja griežtos rinkos analizės derybose su potencialiais partneriais ir vartotojais. Numatyti ateities poreikius ir reikalavimus rinkoje yra būtina sąlyga siekiant sėkmės organizacijoje.

4 Veikla – Inovacijų vadyba: prisijungimas ir laisva mąstysena – Inovacijų vadyba remiasi pagrindine inovacijų ciklo dalimi ir siejasi su kitais elementais. Be tinkamo procesų valdymo, neįmanoma pasiekti MTTP efektyvumo. Inovacijų vadyba apima priemones, kurios leidžia verslininkams, vadybininkams ir mokslininkams bendradarbiauti siekiant bendrų tikslų. Norint pasiekti sėkmę, reikalingas tiek rinkos, tiek technologinių problemų supratimas.

5 Veikla – Finansavimas ir verslo plėtra – Kiekvienas entuziastingas išradėjas ir smulkaus verslo atsovas žino, jog įgyvendinti idėją, reikalingas finansavimas, patirtis, bendradarbiavimas ir žinios. Taip pat naujai įsteigtoms įmonėms labai svarbu siekti nustatyti galimos rinkos sėkmės, taip galima pritraukti vyriausybinių organizacijų ir kitų agentūrų investicijas.

d. Inovatyvus požiūris

Remiantis Europos Komisijos leidiniu, pavadinimu “Inovacija”³, inovacijų klausimas gali būti sprendžiamas tiek pradiname etape, tiek per visą projekto gyvavimo ciklą.

Teikimo etapas:

- ❖ Išanalizuoti prašyme pateiktus numatomus rezultatus ir apibūdinti pagrindinius techninius privalumus naujiems sprendimo būdams pasiekti.
- ❖ Pademonstruoti kiekybines žinias apie esamas potencialias naujas rinkas, konkurentus ir technologijas.
- ❖ Apskaičiuoti tiesioginę (komercinę ir ekonominę) įtaką partneriams: naudą, naujų rinkų naudą, naujų klientų ir įmonių atnaujinimą, internacionalizaciją ir užimtumą ir t.t.
- ❖ Pasiūlymo metu įtraukti kuo išsamesnį eksploatacinį planą.
- ❖ Aprašyti projekto metu planuojamus išteklius reikalingus projekto tikslams pasiekti.

³ “Innovation”; European Commission, Directorate General for Research and Innovation; 2013

Projekto etape – detalizuoti eksploatacinius planus rengiant inovacijų ir komercializacijos planus. Visa veikla turi būti stebima pasinaudojant mokslinių tyrimų projektą:

- ❖ Įgyvendinant su inovacijomis susijusias veiklas. Tokias, kaip patvirtinimo ar paėmimo veikla, strategijų apibrėžimas yra susijęs su licenzijų išdavimu trečiosioms šalims, potencialių kliūčių identifikavimu įgyvendinant projektus (pvz. standartai ir trečiųjų šalių patentai), ir t.t.
- ❖ Palaipsniui tobulinant “planą panaudoti ir platinti žinias”, generuojamas rezultatas ir tikslinamas eksploatacijos potencialas.
- ❖ Nustatyti ir bendrauti su potencialiais klientais.
- ❖ Nustatyti galimus partnerius ir finansavimo šaltinius, komercializavimo galimybes.

Kaip įgalinti inovacijas komandoje?

a. Inovacijos ir lyderiai

Lyderiai yra atsakingi, sugeba suburti komandą ir vesti ją link optimalių našumo rezultatų. Tikrieji lyderiai pripažįsta skirtingus žmones, jų svarbą ir žino, kaip sujungti šiuos skirtumus, siekiant gauti geriausių rezultatų iš komandos. Diegdami inovacijas ir ugdydami iniciatyvumą, lyderiai nuolat tobulina darbo aplinką.

Inovacijos prasideda nuo tų žmonių, kurie vykdo verslą visose funkcinėse ir departamentų teritorijose. Inovacijos nepriklauso nuo aukšto rango vadovų dalyvavimo, tačiau pradedantysis darbuotojas versle privalo žinoti savo klientus, pramonės raidą, prekių ženklus ir kylantį technologijų poreikį. Novatoriai yra tie, kurie gali matyti, skleisti, auginti ir dalintis galimybėmis.

Naujovės reikalauja tam tikro tipo asmens - ūmaus tyrinėtojo siekiantčio begalinių galimybių. Geriausi lyderiai žino, kad naujovės turi būti iš įvairių, tiek vidinių, tiek išorinių sričių. Kai žmonės, jų skirtingi požiūriai ir patirtys susilieja, jie sukuria inovacijas, ko asmenys nebūtų galėjęs padaryti arba rasti būdami vieni.

Ką lyderiai gali įtakoti komandą puoselėti naujoves ir iniciatyvią aplinką ⁴

- ❖ *Pasitikėkite savimi, kad galėtumėte pasitikėti kitais* – Kiekvienas komandos narys turi tapti atviras nei bet kada anksčiau. Pavyzdžiui, kiekvienas narys turi pakankamai pasitikėti savimi, tam, kad galėtų pasitikėti vienas kitu. Kuomet pasiekiate šį pasitikėjimą, jūs tampate kantriu ir geresniu klausytoju, o laikui bėgant įvertinate naujai susiformavusius santykius ir patirtį.
- ❖ *Bendradarbiauti ir atrasti* – Kad tikras bendradarbiavimas įsigalėtų, reikia ne tik pasitikėjimo savimi ir kitais. Tai ne tik glaudus bendradarbiavimas, tačiau ir tikėjimas, padedantis atrasti

⁴ “5 ways leaders enable innovation in their teams”; Glenn Llopis; 2014

naujus mąstymo būdus ir sukurti daugiau rezultatų.

- ❖ *Mokymasis bendraujant* – komanda negali sistemingai dirbti be stiprios komunikacijos, o nebendraudami jie negalės atrasti tų dalykų, kurie skatina pasitikėjimą ir komunikaciją. Būdas, kuriuo jūs bendraujate nustato toną ir skatina galvoti įvairiomis kryptimis, kas veda į inovacijas. Komandos nariai vieni iš kitų turėtų pasimokyti idėjų ir idealų, taip sukurdami pradžią inovacijoms ateityje.
- ❖ *Būkite drąsus pokyčių veikėjas* – kuriant inovacijas komandoje, lyderiai turi mesti iššūkį kiekvienam komandos nariui galvoti kritiškiau ir pamatyti nuolatinį tobulėjimą. Tai reiškia, kad vienas turi prisiimti atsakomybę ir prisiimti pokyčių agento vaidmenį palaikant konstruktyvius sutrikimus, kurie galiausiai veikia geriau ir pagerina veiklos rezultatus. Kiekvienas vadovas turi sukelti pokyčius. Lygiai tą patį turėtų daryti ir komandos. Sutikimas įtakoti pokyčius, reiškia prisiimti riziką ir pradėti visur matyti galimybes. To pasekoje, inovacijos tampa savaime suprantamu dalyku.
- ❖ *Kurso tobulinimas* – Kad rasti žmones, kurie puikiai dirbtų komandoje, lyderiai visada turi atnaujinti kursą. Kurso tobulinimas nukreipia jus arčiau pažado kultūrai kurią bandote kurti. Taip pat tai palaiko žmones budriais ir moko juos prisitaikyti prie naujos aplinkos, kur jie gali pademonstruoti savo sugebėjimus ir įgūdžius su naujais žmonėmis ir asmenybėmis skirtingose situacijose ir aplinkybėse. Siekiant veiksmingai patobulinti kursą, kiekvienas vadovas turi užduoti sau šiuos tris klausimus:
 - 1) *Ką reikia daryti toliau?*
 - 2) *Ko reikia nebedaryti?*
 - 3) *Ką reikia pradėti daryti?*

Kaip lyderis turite prisiminti, kad jūs neturite būti išradingas, o turite būti inovatyvus. Buvimas išradingu tai sukūrimas kažko naujo, kas dar niekada neegzistavo. Inovacijos tai yra kūrimas kažko naujo, kas pristato bendrą prisitaikymą ar naudojamą programą ir ištraukiančią mases. Inovacijų pagalba galima pakeisti darbo vietą, pramonę, šalį ir visą pasaulį.

b. Savitas inovacijų lyderio elgesys⁵:

- ❖ **Įkvėpti ir motyvuoti imantis veiksmų** – tai siejama su aiškiu darbo tikslo ir prasmės suvokimu;
- ❖ **Tobulėti plėtojant užsibrėžtus tikslus** – šie tikslai reikalauja iš žmonių ne tik toli eiti ar sunkiai dirbti, bet surasti naujus kelius tiems tikslams pasiekti;
- ❖ **Yra įtikinantis** – lyderiai stipriai įtakoja kitus generuoti geras idėjas. Jie neperša savo idėjų komandai. Vietoj to, jie pristato idėjas su entuziazmu ir įsitikinimu, dėl ko komanda pati noriai siekia idėjos įgyvendinimo;

⁵ "10 Traits of innovative Leaders"; Jack Zenger and Joseph Folkman; 2014

- ❖ **Įtraukite jų tikėjimą kultūra, kuri padidina bendravimo augimą** – lyderiai tiki, kad pačios geriausios ir inovatyviausios idėjos gimsta iš vidaus. Jie stengiasi kurti kultūrą nuo pat pirmo organizacijos lygio;
- ❖ **Rodyti puikią strateginę viziją** – efektyviausi novatoriški lyderiai gali aiškiai apibūdinti savo ateities viziją

c. Skirtumai tarp lyderio, vadybininko ir vadovo⁶:

Lyderiai	Vadybininkai	Vadovai
Turi pasiekėjus	Turi dabuotojų	Samdo darbuotojus
Kurią kaitą	Reaguoja į pokyčius	Numato kaitą
Įgyvendina geras idėjas	Turi gerų idėjų	Administruoja
Įtikina	Praneša	Organizuoja
Kuria komandas	Nukreipia grupes	Pateikia ataskaitą
Herojais padaro visus aplink save	Bando būti herojais	Organizacijoje vadovauja kiekvienos dienos darbams
Prisiima atsakomybę	Tiki	Priima sprendimus
Sukuria dėmesį	Yra susikaupę	Valdo
Kuria žmonių galią	Naudoja žmonių galią	Paskirsto galią

Kūrybingos komandos organizacijoje

Už bet kurios kūrybinės sėkmės, paprastai, galime rasti puikią komandą, grupę skirtingų žmonių, kurie viešino vienas kito rezultatus. Kai galvojama apie produktyvumą dažniausiai dėmesys sutelkiamas į individą, tačiau koncentracija į komandas, gali turėti neįtikėtinų rezultatų.

Imantis inovatyvių projektų, vis daugiau organizacijų jungia komandas.⁷ Esant tinkamoms aplinkybėms, komanda gali būti gerokai kūrybiškesnė nei bet kuris atskiras komandos narys ir dažnai geriau naujas idėjas bandyti įgyvendinti, kurios vėliau gali tapti inovacijomis.

a. Dešimt taisyklių, siekiant užtikrinti, kad jūsų komanda yra efektyvi ir kūrybinga⁸:

- ❖ *Orientavimas į rezultatą, o ne į metodą* – Komandoms turi būti iškeliama tikslai ir leidžiama laisvai pasirinkti metodus, kuriais komanda tikslus pasieks. Be to, jie turėtų būti skatinami pakeisti biuro aplinką ir ištirti kitas kūrybiškumo galimybes. Kelių valandų praleidimas meno

⁶ Mark Sanborn's leadership blog – www.marksanborn.com

⁷ "10 rules for creative team", Jeffrey Baumgartner

⁸ "10 rules for creative team", Jeffrey Baumgartner

galerijoje, smegenų šturmas mokslo muziejuje ar pasivaikščiojimas miške, visa tai gali padėti išvalyti mintis ir įkvėpti mąstyti. Mažai kūrybiškumo galime rasti kabinetuose ar konferencijų salėse.

- ❖ *Pateikite komandos išteklius* – Konferencijų salės su sėdmaišiais, žaislais, daug popieriaus ir rašiklių, kur kas labiau įkvėpia nei įprastas, nuobodus stalas su kėdėmis. Lego, kaladėlės ir kiti žaislai gali būti naudojami modelių ir produktų kūrimui taip pat ir procesams bei metodams modeliuoti. Jie gali būti naudojami kaip vizualinė priemonė smegenų šturmui – kuri gali būti gerokai efektyvesnė lyginant su kitomis priemonėmis. Net nedidelė biblioteka su knygomis, žurnalais ir kita literatūra, gali duoti didelės naudos.
- ❖ *Sugriauti hierarchiją (kiek įmanoma labiau)* – Hierarchija gali sukelti įtampą komandoje – ypatingai hierarchinėse ir biurokratinėse organizacijose. Komandos nariai visada laukia vadovo palaikymo, todėl generuojamos tokios idėjos, kurios sulauks vadovo pritarimo, o ne tos idėjos, kurios iš tiesų yra kūrybiškos. Tam yra dvi alternatyvos. Galima suburti komandą žmonių, kuri bus artima hierarchijai, arba galima sukurti kelias pagrindines komandos taisykles, kurios skatintų nepaklusti hierarchijai. Geriausias variantas imtis abiejų!
- ❖ *Greitai išspręsti santykių problemas* – Jeigu komandos nariai tarpusavyje nesutaria, komandos lyderis ar vyriausiasis vadybininkas (dažniausiai jeigu lyderis yra susijęs su iškilusia problema) konfliktą turi greitai išspręsti. Nesutarimai tarp dviejų ar daugiau grupės narių gali sutrikdyti visos komandos dinamiką, taip nutinka todėl, kad grupės nariai pasidalina į skirtingas konfliktuojančias puses, švaisto laiką skirtą kūrybiškumui ir inovacijoms. Jeigu situacija tampa dar blogesnė, tuomet vieną iš konfliktuojančių pusių reikėtų perkelti į kitą komandą.
- ❖ *Grupės lyderio apmokymas – grupės kūrybingumo pagrindas* – Siekiant išgauti didžiausią kūrybinį potencialą iš savo komandos, svarbu, kad komandos vadovas suprastų pagrindinius komandos kūrybiškumo pagrindus. Tai turėtų apimti kūrybinių problemų sprendimų metodikos supratimą, komandos narių motyvaciją būti kūrybingais, išlaikytą kritiškumą (iki priimtino lygio), idėjų generavimą ir vertinimo metodiką. Stipri kritika iš lyderio labai greitai gali sugriauti komandos kūrybinį potencialą. Kita vertus, motyvuojantis komandos lyderis gali priversti mąstyti itin kūrybiškai, kaip niekada prieš tai.
- ❖ *Skatinti geraširdišką konkurenciją* – Daugelis vadovų priverčia komandas kovoti konkurencingose situacijose, tikintis sumotyvuoti komandos narius dar labiau siekti tikslo. Buvo įrodyta, kad streso perteklius negali būti palankus kūrybiškumui ir stipri konkurencija dažnai yra sunkaus streso rezultatas. Iš kitos pusės, draugiškas konkuravimas ar varžymasis tarp komandų, skatina konkurencinį pranašumą minimaliai sukeliant stresą. Be to, draugiška konkurencija daugelį dalykų gali paversti pozityviais. O pozityvumas skatina kūrybiškumą.
- ❖ *Sukurti procesus komandos komunikacijai* – Komandos gali mokytis vienos iš kitų. Asmuo nesantis komandos nariu gali pastebėti problemas ir sunkumus, kurių komandos nariai nepastebi, taip nutinka todėl, kad jie yra per arti šios problemos. Taigi, svarbu sukviesti

skirtingas komandas ir paskatinti komunikaciją. Nepaisant to, labai svarbu užtikrinti, kad komandos neįklimptų tarpkomandiniuose susitikimuose ar rašant ataskaitas, kaip kūrybiškai sprendžiamos problemos. Naudinga turėti nuolatinius susitikimus, kuriuose komandos apibendrintų savo atliktus darbus, o kitos komandos galėtų pateikti pasiūlymus.

- ❖ *Komandos nėra amžinos* – Laikui bėgant, komandos nariai mokosi suprati vieni kitus. Jie “dalinasi pagrindinėmis kalbomis ir nustatytais pagrindiniais nežodiniais supratimais”, kas psichologiškai įvardinama kaip “numanomos žinios.” Šios numanomos žinios palengvina komunikacijos srautą – esant teisingam postūmiui – jis paskatina kūrybiškumą. Be to, komanda įgyja tapatumą ir didžiuojasi savo veikla. Po maždaug dviejų metų, komandos nariai puikiai pažįsta vieni kitus. O su geru vienas kito pažinimu ateina nuspėjamumo ir net nuobodulio jausmas. Yra svarbu duoti laiko komandoms susibendrauti, tačiau negerai, kai tai trunka per ilgai. Idealu komandos narius maišyti po 18 ar 24 mėnesių.
- ❖ *Apdovanoti komandą, o ne asmenį* – Jeigu visai komandai siūlomas atlygis už jų kūrybiškas idėjas, juos tai motyvuoja dirbti kartu, sukurti ir plėtoti kūrybiškas idėjas, siekiant gauti apdovanojimą. Kai vietoje visos komandos apdovanojami pavieniai asmenys, dėl savo kūrybiškų idėjų, jie skatinami veikti savarankiškai, siekiant laimėti apdovanojimą. Geriausiu atveju bus slepiama informacija nuo kitų komandos narių. Blogiausiu atveju, tai įtakos apgavystes ir idėjų pasisavinimą. Neabejotinai, tai sukels blogas emocijas, matant apdovanojamus pavienius komandos narius.
- ❖ *Įvairovė* – Jeigu norite sukurti kūrybišką deserto idėją, juk nesubursite kūrybinės komandos iš dvylikos ekspertų kepančių šokoladinius pyragus, ar ne taip? Juk pasirinksite pyragų, ledų, saldinių, sausainių duonos ir greičiausiai skonio ekspertus. Be to, jei norite, kad jūsų nauja komanda dirbtų naujos rinkodarinės idėjos linkme, neapsiribokite vien prekybos žmonėmis. Pritraukite žmones iš skirtingų sričių. Didesnė komandos narių įvairovė pateikia platesnį patirties, įgūdžių ir mąstymo spektrą, o tai skatina aukštesnį kūrybiškumo lygį.

Komanda gali būti žymiai kūrybinesnė lyginant su bet kuriuo atskiru komandos nariu ir dažnai yra geriau įgyvendinti kūrybiškas idėjas, kurios gali tapti inovatyviomis.

Čia pateikiami keli patarimai, kurie gali paskatinti komandos kūrybingumą:

- ✓ **Skatinti periodišką komandos smegenų šturmo sesijas**, kurios leistų darbuotojams generuoti aukštos kokybės idėjas. Iš turimo didelio kiekio idėjų turite analizuoti ir pasirinkti tas, kurios yra aukščiausios kokybės.
- ✓ **Sukurti skatinančią darbo aplinką.** Jeigu darbuotojai mato, jog jų idėjos yra priimtinos ir skatinamos, labai tikėtina, kad jie bus kūrybingi, ko pasekoje galimos inovacijos darbo vietoje.
- ✓ **Sukurkite darbo aplinką skirtą bendradarbiavimui.** Kūrybiškumas ir inovacijos gali kilti tada, kai dirbama kartu bendram tikslui pasiekti. Reikia skatinti bendradarbiavimą tarp darbuotojų ir departamentų, apdovanoti tuos, kurie dirba kartu, kad išpręstų iškilusias problemas.

- ✓ **Paskatinti darbuotojus prisiimti atsakomybę.** Kūrybiškumo priešingybė yra baimė. Darbuotojai niekada nebus kūrybingi ir inovatyvūs, jeigu bijos neigiamos reakcijos į nesėkmę. Stengtis sukurti aplinką, kurioje nebijoma patirti nesėkmę. Darbuotojų nesėkmės traktuoti, kaip mokymosi priemonę ir nesukelti kaltės jausmo.
- ✓ **Sukurkite saugų priglobstį naujam mąstymui** – Sukurkite saugią aplinką skatinant plėsti idėjų asortimentą, įtraukiant tas, kurios ne iš karto matomos ar net „protingos“, kurios yra tik sėklos kuriamai inovacijų kultūrai. Kai kurios organizacijos turi „kūrybingo mąstymo erdves,“ užpildytas piešiniais, nuotraukomis, žurnalais, nesusijusiais su darbu, kaladėlėmis ir kitais dirgikliais, kur darbuotojai gali generuoti idėjas, o aplinka juos atitraukia nuo kasdienybės.
- ✓ **Nuotikos kampelis** – Suteikite darbuotojams erdvę poilsio ar kitoje erdvėje, kur jie galėtų viešinti karikatūras, iliustracijas ir kitus daiktus, skirtus streso mažinimui. Kiekvienos savaitės pabaigoje darbuotojai gali skirti prizą už geriausią vizualizaciją ar originaliausią pateikimą.
- ✓ **Netikėti sveikinimai:** Dažniausiai tai netikėta ir neformalu, todėl darbuotojai tuo mėgaujasi ne ką mažiau nei oficialiais apdovanojimais. Tokie sveikinimai, pavyzdžiui picos vakarėliai, vyksta be išankstinio įspėjimo. Jeigu neturite priežasties, dėl kurios reiktų susitikti, sugalvokite.
- ✓ **Pusryčiai su prezidentu:** Programa "Pusryčiai su prezidentu" siekiama pagerinti ryšį tarp darbuotojų ir vadovybės. Mėnesio eigoje suorganizuoti pusryčius su kava ir sausainiais, kuriuos patiekia darbuotojai pradėdami atvirą diskusiją. Rezultatas – didėjantis moralumas ir komunikacija.
- ✓ **Būti pašaliečiu komandoje** – Idėjų generavimas geriausiai veikia, kai yra matomas iš skirtingų perspektyvų, žinių ir prielaidų – kūrybiškumas yra organizacinės įvairovės produktas. Idealiu atveju, komanda bandydama sugalvoti šviežią, naują sprendimą sunkiam iššūkiui, turėtų būti susidaryta iš abiejų diskutuojančių ekspertų, taip pat vadinamojo „naivaus“ idėjų autoriaus, kuris gali matyti problemą, kurios nemato ekspertas. Nebūdami ekspertais, jie nežino kas neveikia!
- ✓ **Parama darbuotojams įsijungiantiems į minčių procesą** – Svarbu pripažinti pastangas tų, kurie prisideda prie idėjų generavimo ir plėtojimo procesų, net jeigu ir negaunama tinkama idėja ar sprendimas. Tinkamai skatinami, šie asmenys linkę pakartotinai įsitraukti į kūrybinį procesą, tikintis, kad bus pasiektas laimėjimas!

Refleksija, pratimai, žaidimai, vaizdo įrašai ir kita - mokymosi žaidimas

Atvejo analizė: Inovacijų strategijos plėtra

šaltinis: *“Didelio poveikio inovacijų vadyba”*; Generalinis direktoratas vidaus rinkai, pramonei, verslumui ir MVJ, Europos Komisija; 2012; <http://bookshop.europa.eu/en/high-impact-innovation-management-pbNBNA12001/>

Dvylikos metų senumo inovacijų strategijos plėtojimas ispanams – pagrindinis teikėjas eismo kontrolės ir stebėjimo sistemoms su septyniais darbuotojais

Ši sėkmės istorija nagrinėja kaip IMP³rove⁹ vertinimo ir konsultavimo praktiniai užsiėmimai atvėrė akis, išnagrinėjo MVĮ pagrindinius trūkumus Inovacijų valdyme.

Duomenų analizė rodo, kad įmonė nėra apsibrėžusi aiškių veiklos rodiklių, kuriais būtų galima pamatuoti inovatyvaus projekto sėkmę. Valdymas organizacijoje formaliai nebuvo įgyvendinamas ir viską lėmė tiesiog generalinis direktorius. Nuo atlikto IMP³rove vertinimo, MVĮ sukūrė inovacijų strategiją ir pritaikė matavimo reikšmes leidžiančias bendrovei tiksliau įvertinti inovacijų rezultatus.

Kompanija paprašė Upsellinn Inovacijų Valdymas konsultavimo paslaugų norėdami gauti pagalbos kruopščiai rengiant sisteminį požiūrį į inovacijų valdymą. Upsellinn Performance, S.L., ispanų paslaugų kompanija, siūlanti verslas-verslui (B2B) konsultavimo paslaugų asortimentą, kurios padeda kompanijoms pardavimuose, rinkodaroje ir verslo vystymo strategijose. Po pagalbos IMP³rove vertinimas buvo baigtas, Upsellinn peržiūrėjo vertinimo ataskaitą, atsižvelgiant į abiejų įmonių bendrą Inovacijų valdymo rezultato veiksmingumą ir išsamų kiekvieno matmens A.T. Kearney Inovacijų Namų vertinimą: inovacijų strategija, inovacijų organizavimas ir kultūra, inovacijų gyvavimo ciklo procesai, leidžiantys veiksniai ir inovacijų rezultatai. Po to, konsultatas pasirinko datą praktiniam užsiėmimui pagal parengtą darbotvarę.

Po trijų mėnesių, kompanija iš naujo įsivertino savo inovacijų valdymo efektyvumą, kad galėtų stebėti pagerėjimą. Įmonės kiekybiniai rodikliai nepagerėjo per šį trumpą laiką, bet kompanija įgyvendino veiksmų planą, kuris įtakojė:

- Naudojant IMP³rove rezultatus vidaus valdymo susitikimuose įtrauktos diskusijos apie strateginio inovacijų valdymo vaidmenį kompanijos tvarumui.
- Dokumentuota nauja inovacijų vizija ir pasidalinta su visais personalo nariais bei gerai suprasta klientų, tiekėjų ir inovacijų partnerių.
- Kuriant inovatyvią kontrolės sistemą apibrėžti pagrindiniai veiklos rodikliai ir geriau išanalizuotos ir stebėtos inovatyvios kompanijos veiklos.
- Pradėta bendradarbiauti su Alcalá Universitetu Ispanijoje įgyvendinant 24 mėnesių trukmės naujos kartos eismo foto vykdymo sistemų projektą.

Nauda iš IMP³rove vertinimų kaip rutina – kompanija, kurios pagrindinis tikslas inovatyvūs produktai ir paslaugos, matuojant rezultatus ir inovacijų valdymo efektyvumą labai svarbus yra pelningas augimas.

⁹ IMP³rove yra projektas, kurį sukūrė Europos Komisijos Įmonių ir Pramonės generalinis direktoratas (GD) siekiant padėti MVĮ valdyti inovacijas siekiant ilgalaikių rezultatų, surinkti įžvalgas šioje srityje per daugiau nei ketverius metus. IMP³rove tinklui priklauso daugiau nei 500 apmokytų pagalbos teikėjų per visą Europą ir už jos ribų. Tai tvirtas pagrindas įvairių tipų inovacijų valdymo pagalbos teikėjų apžvalgai ir kaip jie teikia labai svarbias pagalbos paslaugas.

Struktūrinė lyginamoji ataskaita, pagrįsta dinamiška Europos duomenų baze, yra pagrindinis vertingas IMP³rove platformos pasiūlymas, nes per mažiau nei 30 minučių MVĮ gali atsisiųsti ataskaitą, kurioje pateikiamos naujausios gairės, parodančios MVĮ dabartinę konkurencinę padėtį.

Refleksijos klausimai:

1. Ar esate ankščiau darę panašų darbą?
2. Kaip manote, kokiais būdais galima pagerinti Jūsų kompaniją?
3. Koks yra svarbiausias dalykas, kurį sužinojote šio atvejo tyrimo metu?
4. Ką patartumėte įmonėms, kurios nori plėtoti inovacijų strategiją ateityje?

III. Išvados

Inovatyvi lyderystė moko dirbti netikėtomis ir sudėtingomis sąlygomis. Norint būti inovacijas diegiančiu lyderiu organizacijoje, reikalingas vadovo ir organizacijos palaikymas, kliūčių nebuvimas. Taip pat reikalingi ištekliai, optimalus darbo krūvis, galima sprendimų laisvė, iššūkiai darbe, komandinis darbas ir bendradarbiavimas.

Siekdami veiksmingo inovacijų valdymo, viso proceso metu turite taikyti funkcinį kryžminį bendradarbiavimo ir atsakomybės procesą. Jūs taip pat turite gebėti nuolat ugdyti ir tobulinti kuriamą inovatyvią darbo aplinką. Kai Jūsų komandoje žmonės ir jų skirtingi požiūriai bei patirtys susijungia, jie sukuria inovacijas, kurių nebūtų galima sukurti dirbant individualiai. Kalbant apie novatoriškas darbo vietas, lyderiai kuria, vadybininkai nukreipia, o vadovai sprendžia. Esant tinkamoms aplinkybėms, komanda gali būti gerokai kūrybiškesnė, negu bet kuris atskiras komandos narys, todėl dažnai yra geriau leisti įgyvendinti idėjas, kurios vėliau gali tapti inovatyviomis.

Pasak Kūrybingos Lyderystės Centro, kūrybiškumo ekspertų David Horth ir Dan Buchner, sukurti novatorišką organizaciją „tai tarsi ugdyti inovacijų kultūrą, o ne tik samdyti kūrybingus darbuotojus.“¹⁰ Įmonių lyderiai, siekiantys tapti novatoriškais, „inovacijas“ mato, kaip strategiškai didesnes investicijas, lyginant su investicijomis į žmogiškuosius išteklius, tokius kaip darbuotojų samdymas, stiprus vadybos palaikymas, ir tebevykstantis mokymas. Tačiau investicijos į žmogų – investicijos į inovacijas. Samdant motyvuotus žmones, neturinčius neigiamo nusistatymo, motyvuojant darbuotojus atlikti darbą, suteikiant vadovo palaikymą, jūs pajusite inovacijas kiekviename organizacijos žingsnyje.

IV. Papildoma literatūra

Dokumento pavadinimas:	Nuoroda į šaltinį:
Kūrybingos Lyderystės Centras labiausiai vertinamas, pasaulinis lyderystės vystytojas.	www.dcontinuum.com http://media.ccl.org/wp-

¹⁰ “Innovation Leadership: How to use innovation to lead effectively, work collaboratively, and drive results”; David Horth, Dan Buchner; 2014; <http://www.ccl.org/Leadership/pdf/research/InnovationLeadership.pdf>

Pasaulinės inovacijų ir dizaino konsultacijos padedančios idėjas paversti realybe. <i>“The innovation equation for leaders”/ Kūrybingos lyderystės centras/ Pristato naudingus rezultatus gautus iš Pasaulinio Lyderystės Tyrimo, atlikto JAV, kurie nagrinėja ryšius tarp priemonių, vertina vadovo novatoriškumą/kūrybingumą naudojant CCL’s vertinimą^{11, 12} Įvertinimas padeda nustatyti, koks inovatyvus jūsų darbuotojas galėtų būti ateityje. Tyrimas padeda geriau suprasti, kaip pagerinti inovacijų lygį.</i>	content/uploads/2015/02/InnovationEquation.pdf?_ga=1.1939061.597468757.1437138348
<i>“Makroekonominės Perspektyvos, Pasaulinės Inovacijų tendencijos”</i> Marco Annunziata <i>Rekomenduojame šį straipsnį, kuris rodo labai įdomias inovacijų tendencijas.</i>	http://files.gecompany.com/gecom/innovationbarometer/IB_Macro_Perspective.pdf
Biomimikrija tai įrankis, tvarumui, kūrybiškumui ir inovacijoms; Pateiktoje svetainėje galėsite sužinoti apie mokslinius tyrimus ir projektus, kurių dėka įmonės komercializuoja biomimikrijos išradimus ir įdiegia biomimikriją į naujus procesus, tikintis sulaukti sėkmės.	http://www.asknature.org/
Svetainė Verslo žodynas pristato jums naudojimo pavyzdžius, terminus, straipsnius ir įdomias naujausias temas. Galėsite skaityti daugybę įdomių straipsnių apie <i>Kūrybiškos darbovietės vadybą</i> :	www.businessdictionary.com http://www.businessdictionary.com/article/657/creativity-and-innovation-in-the-workplace/

V. Savitikros klausimai

1 Klausimas:

” Verslo mąstymas ir novatoriškas mąstymas”

Kiekvienam iš teiginių žemiau nurodykite, ar jis susijęs su verslo mąstymu ar novatorišku mąstymu:

¹¹ Gairė yra miti šaltinis, atsiliepiamų priemonė. Vieno unktio priemonį, prašanti vadovų vadovo, kurie dalyvavo Kūrybiškumo vadovavimo centro rengtuose kursuose ir baigė kursą, kad galėtų nustatyti kokių mąstų pagrindinis vadovas yra “kūrybiškas ir inovatyvus”

¹² Center for Creative Leadership (2002). Benchmarks facilitator’s manual. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

Logiškas	
Tęstinumui reikalingi įrodymai	
Klausia: O kas, jeigu?	
Turi kelias galimybes	
Greitai nusprendžia	
Mėgsta dviprasmybes	
Nori prasmės	
Nori rezultato	
Teisingi atsakymai	
Logiškas	Verslo mąstymas
Tęstinumui reikalingi įrodymai	Verslo mąstymas
Klausia: O kas, jeigu?	Novatoriškas mąstymas
Turi kelias galimybes	Novatoriškas mąstymas
Greitai nusprendžia	Verslo mąstymas
Mėgsta dviprasmybes	Novatoriškas mąstymas
Nori prasmės	Novatoriškas mąstymas
Nori rezultato	Verslo mąstymas

2 Klausimas:

Ką gali pasiūlyti sėkmingos inovacijos savo naujiems sekėjams? *Yra daugiau nei vienas teisingas atsakymo variantas.*

1 Atsakymas	Santykinai aiškus verslo pranašumas
2 Atsakymas	Produkto / paslaugos nežinojimas
3 Atsakymas	Abejonės lažybose dėl projekto/paslaugų išteklių
4 Atsakymas	Mažesnė produkto kaina
5 Atsakymas	Visapusiškas klientų aptarnavimas
Teisingi atsakymai:	1, 4 ir 5

3 Klausimas:

Inovacijų procesas prasideda nustatant? *Yra daugiau nei vienas teisingas atsakymo variantas.*

1 Atsakymas	Kaip žmonės nori sugalvoti
2 Atsakymas	Funkcija, kurią jie gali geriausia teikti su pridėtine verte
3 Atsakymas	Įrankius reikalingus prasingam ir teigiamam prisitaikymui prie pokyčių
4 Atsakymas	Kaip žmonės nori vadovauti ir būti vedami
5 Atsakymas	Kas juos motyvuoja

Teisingi atsakymai:	2, 3 ir 4
---------------------	-----------

4 Klausimas:		
Perskaitykite sąrašą veiklų ir nuspręskite, kuriam iš stulpelių jos tinka?		
1. Administruoja;	Lyderiai	Vadovai
2. Atnaujina;		
3. Klausia, kas ir kodėl;		
4. Palaiko;		
5. Sutelkia dėmesį į sistemas ir struktūrą;		
6. Įkvepia pasitikėjimo;		
7. Turi tolimą perspektyvą;		
8. Klausia, kaip ir kada;		
9. Sutelkia dėmesį į žmones		
10. Remiasi valdymu		
Teisingi atsakymai:	2, 3, 6, 7, 9	1, 4, 5, 8, 10

5 Klausimas:	
Kūrybingai komandai visuomet reikės įvairių projektavimo ir kūrybiškumo gebėjimų ir galimybių:	
1 Atsakymas	Puikūs rašytinės ir žodinės komunikacijos įgūdžiai
2 Atsakymas	Motyvacija ir noras įvykdyti kiekvieną darbą pagal aukščiausius standartus
3 Atsakymas	Aukšto lygio kūrybinis mąstymas ir pasitikėjimas juo naudotis
4 Atsakymas	Gebėjimas pristatyti, siekiant gauti rezultatus
5 Atsakymas	Galimybė pateikti originalių idėjų
6 Atsakymas	Pasitikėjimas pristatyti ir dalintis idėjomis tiek viduje, tiek išorėje
7 Atsakymas	Visi aukščiau nurodyti atsakymai yra teisingi
Teisingas atsakymas: 7	

VI. Mažai vartojamų žodžių žodynas

Inovacija	- kūrybinių idėjų įgyvendinimas organizaciniu požiūriu - idėjos generavimo procesas, taikant kūrybiškumą, tam tikru konkrečiu atveju URL: http://icreate-project.eu/index.php?t=178 Į Inovaciją galima žiūrėti kaip į geresnį sprendimo būdo taikymą, kuris atitinka naujus reikalavimus, neišanalizuotus ar esamus rinkos poreikius. Tai pasiekama per efektyvesnius produktus, procesus, paslaugas, technologijas, vyriausybę, visuomenę ar idėjas, kurios yra lengvai prieinamos rinkai. Inovacijos trukmė gali
------------------	---

	būti apibrėžta kaip kažkas originalaus ir efektyvesnio, kažkas naujo, kas "įsilaužia" į rinką ar visuomenę. Nors naujas prietaisas dažnai apibūdinamas kaip inovacija, tačiau remiantis ekonomikos, vadybos mokslų ir kitų sričių patirtimi ir analize, inovacijomis paprastai laikomas procesas, kuris suburia įvairias naujas idėjas taip, kad jos turėtų poveikį visuomenei. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Innovation
Inovatyvus vadovavimas	Apibrėžimas - Jis susideda iš dviejų komponentų – naujoviškas požiūris į lyderystę ir inovatyvus vadovavimas. Horth, D., Buchner, D. (2014). <i>Inovatyvus Vadovavimas</i>: Kaip naudoti inovacijas efektyviam vadovavimui, darbui kartu, ir generuoti rezultatus. URL: http://www.ccl.org/Leadership/pdf/research/InnovationLeadership.pdf
Inovatyvus mąstymas	Apibrėžimas - Inovatyvus mąstymas yra svarbus priedas prie tradicinio verslo mąstymo. Jis leidžia jums atsinešti naujų idėjų ir energijos į savo, kaip lyderio vaidmenį ir spręsti savo problemas. Ji taip pat atveria kelią naujoms idėjoms ir inovacijoms, nukreiptoms į organizaciją. Horth, D., Buchner, D. (2014). <i>Inovatyvus Vadovavimas</i>: Kaip naudoti inovacijas efektyviam vadovavimui, darbui kartu, ir generuoti rezultatus. URL: http://www.ccl.org/Leadership/pdf/research/InnovationLeadership.pdf
Inovacijų vadyba	Apibrėžimas – tai inovacijų vadybos procesas. Inovacijų vadyba siejasi tiek su produkto, tiek su naujovių diegimu organizacijose. Ji apima įrankius, kurie leidžia vadovams ir inžinieriams bendradarbiauti, vienodai suprantant tikslus ir procesus. Horth, D., Buchner, D. (2014). <i>Inovatyvus Vadovavimas</i>: Kaip naudoti inovacijas efektyviam vadovavimui, darbui kartu, ir generuoti rezultatus. URL: http://www.ccl.org/Leadership/pdf/research/InnovationLeadership.pdf
Lyderis	Apibrėžimas – lyderis tai "asmuo, įtakojantis žmonių grupę tam tikriems tikslams pasiekti" "Kad būti lyderiu, reikia turėti pasiekėjų." "Lyderis yra tas, asmuo, kuris įtikina kitus žmones sekti. Puikus lyderis, suteikia pasitikėjimo kitiems žmonėms ir paskatina juos imtis veiksmų" URL: http://www.vocabulary.com/dictionary/leader
Kūrybingas	Apibrėžimas – 1. turintis galimybę kurti. 2. būdingos originalios mintys; vaizduotės turėjimas ir jos parodymas: <i>kūrybingos mintys</i>. 3. sukuria arba skatina vaizduotę: <i>kūrybingi žaislai</i>.

	4. būdingas sudėtingas taisyklių ar tvarkos linkis: <i>kūrybingas apskaičiavimas</i>. 5. (Rinkodaristas) kūrybingas žmogus, kuris rengia reklamines kampanijas 6. kūrybingas žmogus, ypač tas, kuris rengia reklamines kampanijas URL: http://www.thefreedictionary.com/creative
--	--

VII. Bibliografija

1.	<i>Inovatyvus vadovavimas: Kaip naudoti inovacijas efektyviam vadovavimui, darbui kartu ir generuoti rezultatus.</i> http://www.ccl.org/Leadership/pdf/research/InnovationLeadership.pdf
2.	<i>“Innovation”; Europos Komisija, Mokslinių tyrimų generalinis direktoratas ir Inovacijos; 2013;</i> http://bookshop.europa.eu/en/innovation-pbKINC25952/
3.	<i>“Didelio poveikio inovacijų vadyba”; Vidaus rinkos Generalinis direktoratas, Pramonė, Verslininkystė ir MVJ, Europos Komisija; 2012;</i> http://bookshop.europa.eu/en/high-impact-innovation-management-pbNBNA12001/
4.	<i>“5 būdai, kuriais lyderiai įgalina inovacijas savo komandose”; Glenn Llopis; 2014;</i> http://www.forbes.com/sites/glennllopis/2014/04/07/5-ways-leaders-enable-innovation-in-their-teams/
5.	<i>“10 novatoriškų lyderio bruožų”; Jack Zenger and Joseph Folkman; 2014;</i> https://hbr.org/2014/12/research-10-traits-of-innovative-leaders
6.	Mark Sanborn’s lyderystės dienoraštis http://www.marksanborn.com/blog/9-differences-between-managers-and-leaders/
7.	<i>“10 taisyklių kūrybiškai komandai”; Jeffrey Baumgartner;</i> http://www.innovationmanagement.se/imtool-articles/10-rules-for-creative-teams/
8.	Kūrybiško vadovavimo centras (2002). Benchmarks facilitator’s manual. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership