

ИНОВАЦИИ И МРЕЖОВОСТ – ВИЗИИ ЗА ЛИДЕРСТВОТО
Яница Димитрова

INNOVATIONS AND NETWORK – VISIONS OF LEADERSHIP
Yanica Dimitrova¹

Received: 30.09.2017, Accepted: 15.10.2017

Abstract

The changing organization is related to redefining the nature of its management, understood as adopting new strategies, introducing a culture of innovation, organizational redesign, and emphasizing the importance of the human factor. The article presents the importance of the main aspects of modern theories of leadership related to visions of the perception and maintenance of a culture of innovation.

Keywords: *innovation, innovation leadership, adaptive leadership, strategic leadership, culture of innovation*

JEL Codes: *M14*

ИНОВАЦИЯ

Иновацията се определя като въвеждането на открития и изобретения, както и на процеси, генериращи нови резултати (Gloet and Terziovski, 2004).

Създадени са множество определения за иновацията, но едно от най-релевантните я дефинира като „въвеждането на нов или значително подобрен продукт (стока или услуга) или процес, нов маркетингов метод или нов организационен метод в бизнес практиката; организация на работата или външните връзки” (OECD, 2005, p. 46). Казаното кореспондира и с инкременталните, и с радикалните аспекти на иновацията. Иновациите се подразделят основно на четири типа:

¹ Associate Professor, Ph.D., University of Library Studies and Information Technologies (UNIBIT), Sofia, 119 "Tsarigradsko Shosse" blvd, Department "Communication and information", janicadimitrova@abv.bg; q.dimitrova@unibit.bg

продуктова иновация, процесна, маркетингова и организационна. Иновацията се определя и като инкрементална и радикална, отворена и затворена (Димитрова, 2017).

Като детерминанти на иновацията Кросан и Апайдин (2010) посочват лидерството, механизмите на управление – стратегии, структури, системи, разпределението на ресурсите, подкрепящи осъществяването на иновациите, организационното учене, корпоративната култура, както и бизнес процесите, които включват иницирането на идеята за иновация, управлението на портфолиото, разработването и въвеждането и впоследствие управлението на иновационния проект, както и комерсиализирането и представянето му на пазара.

Иновацията кореспондира и с несигурността на бизнес средата. Именно турбулентността на обкръжаващата организация среда подпомага процесите на осъществяване на иновация (Calantone, Garcia, and Droge, 2003; Chandy, Prabhu, and Antia, 2003).

В бизнес организациите иновацията се разглежда като възможност за постигане и поддържане на стратегическо конкурентно предимство (Martins and Terblanche, 2003; Marques and Ferreira, 2009; Terziowski, 2007). Доказано е, че компаниите, които могат да въвеждат и осъществяват иновационни стратегии, имат по-голяма възможност за оцеляване в конкурентни условия, в сравнение с компаниите, които не успяват (Cooper et al., 2005). Някоя иновационна стратегия не би могла да бъде успешно реализирана без подкрепата на корпоративната култура и на лидерството.

Съществено значение за въвеждането и прилагането на иновации имат и иновационните способности. Иновационната способност /innovation capability/ се определя като „цялостния набор от характеристики на организацията, подкрепящи и подпомагащи иновационните стратегии” (Burgelman et al., 2004).

Иновацията и иновационните способности повлияват и са повлияни от пет ключови области: лидерството, опортюнистичното поведение, ученето и мрежовостта, създаването на взаимоотношения, корпоративната култура, която се определя като най - значимият фактор за иновационна способност на компаниите (Yesil and Kaaya, 2012).

В контекста на разглежданата проблематика е необходимо да акцентираме на организационната иновация, която се разбира като

въвеждането на нов организационен метод, който не е използван преди от организацията и е разработен като част от стратегията ѝ (OECD/Eurostat, 2005). Този тип иновация се дефинира като „новите подходи спрямо знанието за осъществяване на управленската дейност и новите процеси, които създават промяна в организационната стратегия, структура, административни процеси и системи” (Damanpour and Aravind, 2012, p. 12).

Иновациите в мениджмънта се отразяват и на склонността на служителите към дългосрочна заетост в компанията, за позитивиране на нагласата им към участие в социално отговорни действия, в повишаване на удовлетворението от работата, повишаване на доверието и укрепването на организационната идентичност.

Можем да обобщим, че вписването на иновацията в стратегическите приоритети на компанията повишава конкурентното предимство, като повлиява и дългосрочните корпоративни цели (Cooper et al., 2004; Fruhling and Siau, 2007).

За цялостния успешен процес по генериране, въвеждане и прилагане на иновации в организацията съществена роля имат лидерите.

ЛИДЕРСТВО И ИНОВАЦИЯ

Възможността на лидерите да направляват организациите в бързо променящата се бизнес среда, детерминирана от различни тенденции, се превръща в умение от критично значение за успеха и конкурентоспособността. Балансирането на „ръба на хаоса” (Brown and Eisenhardt, 1997) е управленски метод, който подпомага поддържането на устойчивост на съвременните организации. То се проявява в бързината и в гъвкавостта на ръководството и на членовете на организацията да предоставят подходящи и навременни отговори на настъпващите промени и се явява съществено условие за позитивирането на конкурентните предимства. Този баланс се управлява чрез корпоративната култура, в същността на която са заложени както стремежът към поддържане на стабилност, така и ориентацията за реализиране на промяна. Лидерите са тези, които управляват културата в организацията, а културата повлиява стила на управление, поведението на лидерите, комплексното разбиране за

„нещата, които ни заобикалят”. Следователно корпоративната култура и лидерството са взаимосвързани и взаимодетерминирани (Димитрова, 2012).

Лидерите подпомагат членовете на организацията в полагането на усилия за постигане на целите и за предприемането на действия, които допринасят за най-доброто възможно представяне на организацията, като корелацията между успешното лидерство и конкурентните предимства на организацията е положителна.

Съществуват множество определения за лидерство. Ние ще посочим едно от най-релевантните за настоящата статия: „Лидерството се открива в артикулирането на визията, въплъщението на ценностите и създаването на среда, в която стремежите могат да се реализират” (Richards & Engle, 1986). Ключовите компоненти на лидерството, посочени тук, се концентрират около управлението на корпоративната култура, стратегията, комуникацията, мотивацията и вдъхновението.

Стилът на лидера се определя от неговото специфично поведение. Осъществени са редица изследвания за приликите и разликите между лидерство и мениджмънт, като повечето автори се обединяват около тезата, че те са взаимно допълващи се концепции – необходимо условие е добрият лидер да бъде и добър мениджър (Димитрова, 2013). Различията между концепциите произтичат от следното: мениджмънтът се свързва с традиционния начин за управление на бизнеса, при който се акцентира на рутинните задължения, на работата в съответствие с взетите от ръководството решения, като служителите следват насоките и планове за осъществяването им. Лидерството се асоциира повече с комуникацията и мотивацията на служителите, както и с подсибяване на разбирането на целите на организацията. Стратегиите на лидерите могат да се променят в унисон с промяната на тенденциите на микро и макросредата. Успехът на управлението на компанията се състои именно в хармонията между лидерството и мениджмънта.

Възприемането на идеята за въвеждането и управлението на култура на иновацията също се намира в домейна на лидерството (Димитрова, 2017). Лидерите имат съществена роля за насърчаването и за укрепването на ангажмента на служителите за осъществяване на иновации.

В организациите иновацията се повлиява от различни фактори, като един от най-значимите е лидерският стил. Различните стилове лидерство оказват различно влияние спрямо ангажимента и привързаността на служителите към организацията, като те повлияват и иновационния климат в компаниите (Bel, 2010).

Ще разгледаме само някои от съвременните теории за лидерството, които се свързват с изследваната проблематика.

Leader-member exchange theory (LMX) определя лидерството като процес, в основата на който се намират интерактивните взаимоотношения между лидерите и техните последователи и процесите на комуникация, протичащи между тях, като основната цел е повишаване ефективността на изпълнението на служебните задължения (Gardner, 1990; Northouse, 2004). Според Нортхаус /2004/ теорията за LMX не функционира все още в окончателния си вариант и поради тази причина съществува необходимост от осъществяване на последващи изследвания и прецизиране.

Транзакционното лидерство също се базира на отношенията между лидерите и последователите. Транзакционният тип лидери се концентрират към възлагане на задачи, мониторинг на изпълнението им и контрол на резултатите (Avolio & Bass, 2002). Съответно добрите резултати биват възнаграждавани, а недотам добрите – наказвани (Bass, 1990). Този тип лидерство не се асоциира с промяната, а се свързва основно с ориентацията към целите.

Критиката към транзакционното лидерство се състои в невъзможността му да мотивира и вдъхновява служителите за осъществяване на визията на компанията, защото се съсредоточава предимно върху постигането на краткосрочни цели в условията на супервизия (Den Hartog et al., 1999).

Харизматичното лидерство се свързва с установените от лидера отношения с последователите му, които водят до повишаване на стремежа за постигането на визията, както и за мотивацията им да работят всеотдайно за организацията. Този тип лидерство се асоциира най-вече с личностните характеристики на ръководителя. Проявява се, обикновено, в ситуации на несигурност за организацията и на по-късни етапи от развитието ѝ тези лидери губят посоката. Присъщо е за по-флексибилни организации, които поддържат неавторитарна корпоративна култура.

Основните критики към концепцията за харизматичното лидерство са свързани с по-неосезаемите му характеристики в сравнение с тези на другите типове лидерство (Bell, 2013).

Трансформиращото лидерство е в съществена корелация с иновативното поведение на служителите (Bass & Avolio, 2006; Jung et al., 2003; Reuvers, Van Engen, Vinkenburch, & Wilson-Evered, 2008). Този стил се разглежда като идеален за окуражаването на членовете на организацията за генериране на нови идеи и разрешаване на проблеми (Bass & Avolio, 2000). Трансформиращото лидерство се основава най-вече на създаването на ангажираща членовете на организацията корпоративна цел; на акцент върху ефективното ръководство; на насърчаване развитието на способностите на служителите, а не на утвърждаване на формалната структура на компанията (Barlett & Ghoshal, 1995). Трансформиращото лидерство се свързва с овластяването на служителите с цел успешното постигане на корпоративните цели. Неговата задача е не толкова да подкрепя стратегията, структурата и системата, а да създаде такава организационна реалност, към която членовете на организацията да се стремят да принадлежат и да допринасят за позитивното ѝ развитие. Корпоративната култура, функционираща в условията на трансформиращо лидерство, се основава на постигането на целите, на визията и на иновациите, отворена е към нови възможности и предполага висока степен на адаптивност спрямо промяната (Bass, 1998). Стилът на управление на трансформиращия лидер има следните основни характеристики: идеализирано поведение, вдъхновяваща мотивация, внимание към отделната личност. Трансформиращото лидерство се осъществява чрез разбирането за организацията като общност от единомислещи, които се стремят към успешното постигане на сходни цели, чрез насърчаване на мотивацията, различието, акцент на интелектуални стимули. Трансформиращото лидерство корелира позитивно с високата степен на доверие в организацията (Dirks and Ferrin 2002; Jung, et al., 2003).

Този тип лидерство е свързан с иновативната култура, осъществяването на ефективна комуникация в организацията, овластяването на служителите, разпространението на ориентацията към знанието в стремежа за постигане на по-висока степен на конкурентно представяне (Bass, 1999; Bass and Avolio, 2000; Argyris and Schön, 1996;

Schein, 1993; Senge et al., 1994). Редица автори определят корпоративната култура като медиатор между трансформиращото лидерство и процесите на иновация (Deshpande, Farley, & Webster, 1993; Amabile et al., 1996; Jassawalla & Sashittal, 2002).

Съществува и дебат относно значението на транзакционното лидерство за иновацията. Искан и др. (Iskan et al., 2014) представят емпирично, че транзакционното лидерство, за разлика от трансформиращото, няма съществено влияние спрямо конкурентното представяне и иновацията на организацията.

Други автори доказват, че транзакционният тип лидерство има негативна връзка с иновацията, свързана с осъществяване на изследвания, но показва позитивна корелация с иновацията, свързана с разработки. Трансформиращото лидерство се асоциира с иновацията, насърчаваща изследванията, защото те предполагат наличието на динамична организационна среда (He and Wong, 2004; Simsek 2009). В изследователската литература е упомената и необходимостта от осъществяването на „амбидекстрално лидерство”, което представлява промяна от трансформиращо към по-фокусирано спрямо характеристиките на транзакционното лидерство, когато иновативният проект се приближава до фазата на въвеждането му на пазара (Rosing, Frese, and Bausch 2011).

За да бъде по-ефикасна иновацията в организацията, най-вече по отношение на управлението ѝ, трансформиращото лидерство може да бъде комбинирано с транзакционното. Възнаграждаването на усилията на служителите се използва от транзакционните лидери за повишаване на ориентацията към създаване и въвеждане на иновации, а от там и на конкурентното представяне. В подкрепа на казаното - инкременталната иновация може да бъде осъществявана по-лесно от транзакционни лидери (Keller, 1992), докато радикалната – от трансформиращи. Горепосоченото е с презумпцията, че тези стилове не съществуват в изцяло „чист” вид в реалните организации.

В условията на нарастваща турбулентност и глобализация на бизнес средата, трансформиращото лидерство се оказва не напълно достатъчно като предусловие за осъществяване на иновация в организацията, като на свой ред представя значението на иновационния тип лидерство.

Според Портър-О'Грейди и Малъч (Porter-O'Grady and Malloch, 2010) иновационният тип лидерство трябва да предвижда, да анализира, да синтезира непрестанните промени в и извън организацията, като ги превръща във възможности за позитивиране на конкурентното представяне. Иновационното лидерство се определя като процес на създаване на контекст, в който иновацията да може да се осъществява; на структури, които да подпомагат вземането на решения, на партньорства, на мрежи, на пространства, подкрепящи иновативното мислене (Porter-O'Grady & Malloch, 2010).

Иновационният тип лидерство е най-добре приложимо в организации, които са флексибилни и адаптивни, които иновират за да могат да отговарят на променящите се изисквания на средата (Parker and Bradley, 2000). Иновационните лидери се свързват със създаването на иновативни стратегии, с иновативно управление и с прилагането на иновативен управленски подход.

Този тип лидери насърчават и управляват корпоративна култура, в чиито ценности са заложени креативността и иновациите. Те са призвани да пресъздават различни роли с цел подпомагането на цялостния процес на генериране и въвеждане на иновации в организацията, който добавя допълнителна ценност за нея. Иновационното лидерство се свързва и с възможността за стратегическо ръководство на иновационното портфолио на организацията, чрез което се постига значително конкурентно предимство (Samad et al., 2015).

Компонентите на иновационното лидерство са: емоционалната интелигентност (Goleman, 1998), основана на самоосъзнаването, на самоконтрола на емоциите и на взаимоотношенията, на вътрешната мотивация, на емпатията и на социалните умения. Те подпомагат лидера в неговата работа като фасилитатор, комуникатор, като съдействащ за идентификацията на способностите на служителите и последващата им изява и развитие. Другият компонент на иновационното лидерство е управленската иновация, която се открива в редефинирането на стратегиите, визията, политиките и практиките в организацията, които оформят среда, толерираща иновацията, т.е. иновативната култура, която е основана на прозрачна комуникация, поставянето на стратегически фокус спрямо иновацията, вдъхновение и мотивация, овластяване, обучение и

развитие, подкрепа на съвместните дейности на различни крос-функционални екипи, създаване на атмосфера, толерантна към допускането на грешки, разглеждани като трупане на опит. Взаимодействието със стейкхолдърите е последният елемент, оформящ иновационното лидерство - ролята на лидерите като „космополити” и „boundary spanners” е съществена и значението ѝ е описано в изследователската литература (Димитрова, 2012). Отворената иновация, мрежовостта в отношенията между организациите, извеждат на преден план както тази роля, така и свързаната с нея комуникационна компетентност за осъществяване на взаимоотношения с различните групи стейкхолдъри, в резултат на които се обменят знания, зараждат се идеи и се генерират и осъществяват иновации. Компонентите на иновационното лидерство трябва да се намират в състояние на баланс, за да бъде успешен процесът на осъществяването му.

Създадени са и различни модели на компонентите на иновационното лидерство (Lindgren and Abdulah, 2013; Carmeli et al., 2010; Shavinina, 2011; Vlok, 2012), но ние няма да ги разглеждаме подробно, а ще се спрем само на определените от Хорт и Веър (Horth and Vehar, 2012), които обхващат и упоменатите от горепосочените автори характеристики:

- Набор от инструменти /tool set/: набор от инструменти и техники, използвани за създаването на нови възможности, които да бъдат въвеждани в организацията, за да подпомагат комуникацията, обединяването и ангажимента към постигане на целите;

- Набор от умения /skill set/: специфична рамка, позволяваща на иновационните лидери да използват техните знания и възможности за успешно осъществяване на целите. Изискват практика, улесняване и управление на процесите;

- Начин на мислене /mind set/: атитюдите и произтичащото от тях поведение, което позволява наборът от инструменти и този от умения да бъдат ефективни. Именно начинът на мислене отличава иновационните лидери от останалите.

Приоритет на иновационните лидери трябва да бъде изграждането на организациите като структури от ценностни мрежи /value networks/. Организационните предпоставки за наличието на мрежовост на ценностите са: достъпът до ресурси, ориентацията към мрежовост при

управлението на човешкия капитал, интеграцията на комуникационната структура и корпоративната култура, насърчаваща взаимодействията (Ritter and Gemuenden, 2003). Други условия, необходими за генериране на иновацията са: качеството на управление и нагласите на ръководството на компанията спрямо иновативността. За целта лидерите в съвременните организации трябва да притежават сериозни компетенции и умения да ръководят екипи и да бъдат част от екипи в бизнес екосистемите, да комуникират ефективно, да мотивират и да създават ангажимент за успешно реализиране на организационните цели и за фрилансърите и за временно наетите служители.

Можем да обобщим, че концепцията за иновационното лидерство придобива все по-голямо значение в условията на нарастваща комплексност на средата.

Иновационното лидерство кореспондира и с „адаптивното лидерство”, което се асоциира с „неочакваната промяна” (Uhl-Bien et al., 2007) и се реализира в контекста на теорията за организацията като Комплексна адаптивна система /Complex Adaptive System/ (Димитрова, 2013). Този тип лидерство насърчава процесите на учене, креативност и адаптация. Условията в бизнес средата, които са свързани с натиска на хаоса и неочакваната промяна, изискват креативност и гъвкавост за справяне с възникващите ситуации. Организациите, в контекста на теорията за Комплексната адаптивна система /КАС/, се отличават именно с децентрализираната си структура, овластените екипи и мрежите от информация, съществуващи в организацията. В тези организации съществуват формални и неформални мрежи за осъществяване на взаимодействия между лидерите, екипите и отделите. Това поражда наличието на повече канали за споделяне на информация и знание и повишава възможностите за организационно учене, за промяна и генериране на иновации, чрез ефективно поддържане на взаимоотношенията между различните отдели в компанията, както и чрез осъществяването на пълноценна комуникацията между членовете ѝ. Във връзка със спецификата на КАС, адаптивното лидерство не се разглежда като индивидуално действие, а като динамичност на взаимоотношенията между свързани помежду си агенти, т.е. в условията на мрежова динамика. При адаптивното лидерство се наблюдава взаимодействието на две

интерактивни и взаимосвързани нива – първото е на взаимодействията на агентите и КАС, като при осъществяването му се генерират идеи и ново знание, и второто ниво – при което идеите и знанието създават още по-комплексни идеи и знание (Uhl-Bien et al., 2007).

Друг тип лидерство, което се асоциира с иновациите, е стратегическото. Стратегическото лидерство /познато още като CEO leadership/ „се фокусира спрямо изпълнителното ръководство, което носи цялата отговорност за организацията” (Finkelstein and Hambrick, 1996, p. 2). Свързва се с насърчаването от страна на топ мениджмънта на постигането на позитивни организационни резултати чрез установяване и управление на корпоративната култура, подходящ организационен климат и предоставяне на условия за промяна и иновация (Damanpour and Schneider 2006). Изпълнителните директори и висшият мениджмънт на компанията са тези, които вземат решенията и притежават формалната власт в организацията, за иницирането на промени с цел подsigуряване на успеха на компанията не само към настоящия момент, но и на бъдещи етапи от развитието ѝ. Разбирането на значението на иновацията и на реализацията ѝ се определят като един от най-съществените фактори за наличието на благоприятна среда за генериране и съществуване на иновации (Tushman et al., 2010). Гаруд и др. (2011) подчертават, че „управлението трябва да подsigурява среда (култура на иновацията) и след това да освобождава пътя” (Garud et al, 2011, p. 745) за развитие на иновативните идеи и предоставяне на свобода на тези, които ги създават. В отговорностите на лидерите на организациите влизат и проявата на системно мислене /systems thinking / (Senge, 1990); „рамкирането” на възникващи стратегии, както и преформулирането на съществуващите такива (Brown and Eisenhardt, 1997; Morgan, 2006), постоянната рефлексия (Dewey 1933; Argyris and Schön, 1978) и реконфигурация. С помощта на горепосоченото лидерите визуализират и разбират проблемите, като по този начин подпомагат ефективността на процеса на разрешаването им (Борисов, 2014; Pisapia et al., 2005). Крайната цел на всичко това е по-успешното позициониране на организацията и генериране на нови източници за повишаване на конкурентното представяне.

Топ мениджърите са отговорни за разработването и за въвеждането в действие на корпоративната стратегия, следователно те

самите представляват уникален организационен ресурс (Daily et al., 2000; Hitt et al., 2001), който допринася съществено за повишаването на конкурентното предимство на компанията. Същевременно, в компаниите трябва да бъдат разработвани или възприемани и впоследствие въведени практики за управление на човешкия капитал, които мотивират служителите да допринасят за повишаването на конкурентните предимства на компанията, към които се причислява и иновацията. Квалифицираните служители са способни да генерират знание, което се превръща в основа за реализиране на иновации.

В съвременните условия е от изключително значение за лидерите да притежават и дигитални компетенции. Съгласно изследването на Global Human Capital Trends за 2017 г. (Deloitte Global Human Capital Trends, 2017) едва 5 % от анкетиранияте респонденти – топмениджъри и мениджъри по управление на човешкия капитал – са отговорили, че организациите, за които работят имат сериозно подготвени дигитални лидери. Показателно е, че 72 % посочват, че са разработили или са в процес на разработване на нови програми за повишаване на управленските умения, свързани с дигиталното лидерство. Очакванията към дигиталните лидери се концентрират във възможностите за набелязване на тенденции, проявяващи се в обкръжаващата организация среда, на улесняването на процесите на краудсорсинг и инсорсинг, чрез „отстраняване” на ограниченията между вътрешно и външноорганизационната среда, на идентифицирането и последващото развитие на бъдещи лидери, акцентират на дизайн мисленето за подпомагане процесите на иновация, както и на уменията за прогнозиране на дигиталното бъдеще на организацията.

Съвременните теории за лидерството акцентират не толкова на индивидуалните личности като лидери, а на лидерството като колективен, споделен процес. Лидерите вече не само мотивират останалите членове на организацията, те изпълняват по-скоро ролята на коучъри и фасилитатори, подпомагащи хората да открият онова, което ги мотивира и вдъхновява в стремежа им за успешно реализиране на организационните цели и постигането на визията на компанията.

В контекста на постмодерното развитие на концепцията за лидерството, можем да посочим т.нар. Теория U, според която глобалните

предизвикателства на настоящето поставят организациите и пред необходимостта да преоткрият собствената си същност – чрез рedefиниране на организационната идентичност, която да ги подпомогне в процесите на организационно учене, съзидание, развитие. Според Теория U (Scharmer, 2007) лидерството трябва да се осъществява от позицията на „възникващото бъдеще”. Този тип лидерство поставя акцент на колективните възможности в управлението, които целят нарастването на по-съзнателните, целенасочени и стратегически подкрепени възможности за отговор на предизвикателства на обкръжаващата среда. За да достигнат до най-дълбоките нива на ученето и на колективната интелигентност, лидерите се нуждаят от въвеждането на нова социална технология, която да активира действието на три основни компонента – интелектуалният капацитет, разбран като „отворения ум” /open mind/, емоционалната интелигентност, разбирана като „отвореното сърце” /open heart/ и духовната интелигентност, разбирана като „отворената воля” /open will/. Лидерите развиват способности да ръководят от т.нар. „вътрешно пространство” /inner space/, пресъздават ги от гледна точка на бъдещето и този процес е т.нар. „предусещане” /presensing/, състоящо се от пет действия – съ-иницииране, съ-развитие, предусещане, съ-усещане, съ-съзидание – това е U образната крива, която групата трябва да премине, за да започне да действа като едно цяло и да генерира възможности с оглед на възникващото бъдеще. Инициериането, реализириането и въвеждането на иновации се асоциира с един от аспектите на възникващото бъдеще, а именно – успешното развитие на организацията. Иновацията, като свързана с корпоративната култура, се намира в същността на организационната реалност, която се трансформири и в по-позитивна за членовете на организацията, което рефлектира в имиджа ѝ /вътрешен и външен/, а от там и в корпоративната репутация. В рамките на теория U членовете на организацията се разглеждат като формирищи целите, които, посредством тяхната ефективност, да бъдат успешно реализириани.

В свое изследване на публикацииите за връзката на лидерството с организационната иновация, Денти и Хемлин (Denti and Hemlin, 2012) посочват няколко проучвания, които представят бариерите и препятствията, поставени от лидерите пред осъществяването на иновации. Част от тях са стриктното наблюдение на служителите, както и

минималната подкрепа на действията им (Oldham and Cummings, 1996), липсата на достатъчна автономия на служителите (Krause, 2004) и изключването им от процесите, свързани с вземането на решения, както и пренебрегването на появяващите се нови идеи (Somech, 2006).

За лидерите на съвременните организации е от критично значение и реализирането на ясна и консистентна комуникация относно мисията, визията и стратегията на организацията, и по отношение на иновациите, при съобразяване с потребностите и изискванията на всички заинтересовани страни, както и със създаване на критерии за оценка и възнаграждаване на усилията, свързани с генерирането на иновации, които се разглеждат най-вече като екипна дейност. Те трябва да насърчават свободната, диагонална, непрекъсната комуникация в организацията, както и съществуването на флексибилна организационна структура, да провеждат обучения, подпомагачи развиването на разнообразни умения на служителите за осъществяване на иновации.

За повишаване на иновацията в компаниите и между организациите – партньори могат да бъдат създавани различни екипи – крос-функционални, виртуални – които да улесняват взаимодействията между служители на различни нива, с различна експертиза и умения.

Именно лидерите трябва да бъдат и основните пропоненти на културата на иновацията. „Реалната и продължителната иновация се случва в резултат на дълбоко вкоренена култура на иновацията” (Loewe and Dominiqini, 2006). Същите автори посочват, че много ръководители се страхуват от грешките, които могат да бъдат допуснати в процесите на работа, в резултат на което корпоративната култура се стреми да запазва статуквото и пречатства иновацията.

Осъществяването на иновации в компаниите трябва да се превърне в непрестанен процес, което налага парадигмата на лидерството да включва въвеждане и управление на култура на иновацията, мрежовост и взаимодействия, насърчаване на непрестанното учене, работата в екип, прозрачната комуникация в условията на интерактивност, повишване на експертизата, компетенциите и разнообразните умения на членовете на организациите, високата степен на доверие между участниците в бизнес екосистемите и между организациите и останалите значими за тях стейкхолдър групи.

ЛІТЕРАТУРА

- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1185
- Argyris, C., Schön, D.A. (1978). *Organizational Learning: a Theory of Action Perspective*. Reading, Mass.: Addison-Wesley. Armstrong, M. Competition in two-sided markets, *The RAND Journal of Economics* Volume 37, Issue 3 September 2006 Pages 668–691
- Argyris, C., Schön, D.A. (1978). *Organizational Learning: a Theory of Action Perspective*. Reading, Mass.: Addison-Wesley. Armstrong, M. Competition in two-sided markets, *The RAND Journal of Economics* Volume 37, Issue 3 September 2006 Pages 668–691
- Avolio, B., & Bass, B. (2002). *Developing potential across a full range of leadership: Cases on transactional and transformational leadership*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates
- Barlett, C. L. & Ghoshal, S. (1994). Changing the Role of Top Management : beyond systems to people, *Harvard Business Review*, Vol. 73, N 3, pp.132-142
- Bass, B. (1998), *Transformational Leadership. Industrial, Military and Educational Impact*. New York, Lawrence Erlbaum Associates Inc.,
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (2000). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire* Redwood City: Mind Garden
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, (Winter): 19-31
- Bass, B. (1999). Ethic, Character, and Authentic Transformational Leadership Behavior *Leadership Quarterly*, 10(2), 181–217
- Bel, R. (2010). Leadership and innovation: Learning from the best. *Global Business & Organizational Excellence*, 29, 47-60
- Bell, R. M. (2013). Charismatic Leadership Case Study with Ronald Reagan as Exemplar. *Emerging Leadership Journeys*, 6(1), 66-74
- Brown, S. L. and K.M. Eisenhardt (1997). The art of continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations." *Administrative Science Quarterly*, 42, 1-34
- Burgelman, Robert A, Clayton M Christensen, and Steven C Wheelwright (2004). *Strategic Management of Technology and Innovation*. 4th ed. New York: McGraw-Hill/Irwin
- Calantone, R., Garcia, R., and Droge, C. (2003). The Effects of Environmental Turbulence on New Product Development Strategy Planning. *Journal of Product Innovation Management* 20(2), 90–103

- Carmeli, A., Gelbard, R., & Gefen, D. (2010). The Importance of Innovation Leadership in Cultivating Strategic Fit and Enhancing Firm Performance. *The Leadership Quarterly*, 21, 339-349
- Chandy, R. Jaideep C. Prabhu, and Kersi D. Antia (2003). "What Will the Future Bring? Dominance, Technology Expectations, and Radical Innovation," *Journal of Marketing*, 67 (July), 1-19
- Cooper, R. G., S. J. Edgett, and E. J. Kleinschmidt (2005). Benchmarking best NPD practices part 3: The NPD process and decisive idea-to-launch activities. *Research-Technology Management* 47 (6), 43-55
- Cooper, RG, SJ Edgett and EJ Kleinschmidt (2004). Benchmarking best NPD practices —II. *Research-Technology Management*, 47(3), 50-59
- Crossan, M. M., and Apaydin, M. (2010). A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature. [Article]. *Journal of Management Studies* 47 (6): 1154-1191
- Daily, C., Certo, T., & Dalton, D. (2000). International experience in the executive suite: The path to prosperity? *Strategic Management Journal*, 21: 515-523.
- Damanpour, F., & Aravind, D. (2012). Managerial Innovation: Conceptions, Processes, and Antecedents. *Management & Organization Review*, 8(2): 423-454
- Damanpour, F., & Schneider, M. (2006). Phases of the Adoption of Innovation in Organizations: Effects of Environment, Organization and Top Managers. *British Journal of Management*, 17(3): 215-236
- Deloitte Global Human Capital Trends (2017). New Rules. Rewriting the rules for the digital age, Deloitte University Press Available at: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/HumanCapital/hc-2017-global-human-capital-trends-gx.pdf>
- Den Hartog, D. N., House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W., & GLOBE Associates (1999). *Culture specific and cross-culturally generalizable implicit leadership theories: Are attributes of charismatic/transformational leadership universally endorsed?* *Leadership Quarterly* (Special Issue: Charismatic and Transformational Leadership: Taking Stock of the Present and Future (Part I)), 10(2), 219-256
- Denti, L., & Hemlin, S. (2012). Leadership and innovation in organizations: A systematic review of factors that mediate or moderate the relationship. *International Journal of Innovation Management*, 16, 1-20
- Deshpandé, R., J. U. Farley, Fr. E. Webster, Jr. (1993). *Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis*. – *The Journal of Marketing*, 57, № 1, 23-37
- Dewey, J. (1933). *How we think: A restatement of the relation of reflective thinking to the educative process*. New York: D.C. Heath and Company

- Dirks, K. T. & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for organizational research. *Journal of Applied Psychology*, 87, 611-628
- Finkelstein, S., & Hambrick, D. (1996). *Strategic Leadership: Top executives and Their Effects on Organizations*. Minneapolis/St. Paul, MN: West Publishing
- Fruhling, A. L., & Siau, K. (2007). *Assessing organizational innovation capability and its effect on E-Commerce initiatives*. *Journal of Computer Information Systems*, 48(1), 133-145
- Gardner, J. W. (1990). *On leadership*. New York, NY: The Free Press.
- Garud, R., Gehman, J., Kumaraswamy, A., (2011). Complexity arrangements for sustained innovation: lessons from 3m corporation. *Organization Studies* 32,737–767
- Global Human Capital Trends, 28.02.2017, доступно на <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/HumanCapital/hc-2017-global-human-capital-trends-gx.pdf>
- Gloet, M. and Terziovski, M. (2004). Exploring the Relationship between Knowledge Management Practices and Innovation Performance, *Journal of Manufacturing Technology Management*, 15 (5), 402-409
- Goleman, D. (1998). *Working with Emotional Intelligence*, Bantam
- He, Z.L., & Wong, P.K. (2004). Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization Science*, 15(4), 481–494
- Hitt, Michael A., R. Duane Ireland, S. Michael Camp and Donald L. Sexton (2002). *Strategic Entrepreneurship: Creating a New Mindset*, Oxford: Blackwell Publishers
- Horth, D. M., & Vohar, J. (2012). *Becoming a Leader Who Fosters Innovation*. Center for Creative Leadership
- Iskan, O.S, Ersari, G., Naktiyok, A. (2014). Effect of Leadership Style on Perceived Organizational Performance and Innovation: The Role of Transformational Leadership beyond the Impact of Transactional Leadership -An Application among Turkish SME's. *Social and Behavioral Sciences*, 150, 881 – 889
- Jassawalla, A.R., & Sashittal, H.C. (2002). Cultures That Support Product-Innovation Processes. *The Academy of Management Executive*, 16(3), 42-54
- Jung, D.I., Chow, C., & Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *Leadership Quarterly*, 14, 525
- Keller, R.T. (1992). Transformational Leadership and The Performance of Research and Development Project Groups. *Journal of Management*, 18(3): 489-501
- Lindgren, P., & Abdullah, M. (2013). Conceptualizing Strategic Business Model Innovation Leadership for Business Survival and Business Model Innovation

Excellence. *Journal of Multi Business Model Innovation and Technology*, 1, 115-134

- Loewe, P and Dominiquini, J (2006). Overcoming the barriers to effective innovation, *Strategy and Leadership*, vol. 34, no. 1, pp 24-31
- Marques, C.S., & Ferreira, J. (2009). SME Innovative Capacity, Competitive Advantage and Performance in a 'Traditional' Industrial Region of Portugal. *Journal of Technology Management & Innovation*, 4(4), 53-68
- Martins E.C. and Terblanche F. (2003). Building Organisational Culture that stimulates Creativity and Innovation, *European Journal of Innovation Management*, Vol.6, N 1, pp.64-74
- Morgan, G. (2006). *Images of Organization*. Thousand Oak, CA, SAGE Publication
- Northouse, P. (2004). *Leadership: Theory and practice* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage
- OECD Oslo Manual (2005). *Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*. (3rd ed.) OECD
- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39(3), 607-655
- Parker, R., & Bradley, L. (2000). Organizational culture in the public sector: Evidence from six organizations. *International Journal of Public Sector Management*, 13(2), 125-141
- Pisapia, J., Reyes-Guerra, D. and Coukos-Semmel, E. (2005). Developing the leader's strategic mindset: establishing the measures. *The Leadership Review*, 5(1), 41-68
- Porter-O'Grady, Timothy, and Kathy Malloch (2010). *Innovation leadership: creating the landscape of health care*. Sudbury, MA: Jones and Bartlett Publishers
- Richards, D., & Engle, S. (1986). After the vision: Suggestions to corporate visionaries and vision champions. In J. D. Adams (Ed.), *Transforming leadership*. Alexandria. Englewood cliffs, NJ: Prentive Hall
- Ritter T. and Gemünden, H.G.. (2003a). The impact of a company's business strategy on its technological competence, network competence and innovation success. *Journal of Business Research*, 57: 548-556
- Rosing, K., Frese, M., & Bausch, A. (2011). Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership. *Leadership Quarterly*, 22(5), 956-974
- Samad, S., Yusuf, S., Ahmed, W., & Yakub, M. (2015). Modelling Strategic Planning, Transformational Leadership and Organizational Performance: The Integration of Strategic Management Theories. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 9, 94-99
- Scharmer, O. (2007). *Theory U: Leading from the Future as it Emerges*, Bennett-Koehler Publishers

- Schein, E. H. (1993). How Can Organizations Learn Faster? The Challenge of Entering the Green Room. *Sloan Management Review*, 34, 85-92
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The age and practice of the learning organization*. London: Century Business
- Senge, P. M., Roberts, C., Ross, R. B., Smith, B. J. & Kliener, A. (1994). *The fifth discipline fieldbook: Startegies and tools for building a learning organization*. New York: Currency Doubleday
- Shavinina, L. V. (2011). Discovering a Unique Talent: On the Nature of Individual Innovation Leadership. *Talent Development & Excellence*, 3, 165-185
- Simsek, Z. (2009). Organizational Ambidexterity: Towards a Multilevel Understanding, *Journal of Management Studies*, vol. 46, no. 4, pp. 597-624
- Somech, A. (2006). The effects of leadership style and team process on performance and innovation in functionally heterogeneous teams. *Journal of Management*, 32, 132-157
- Terziovski, M. (2007). *Building innovation capability in organizations*. London: Imperial College Press
- Tushman, Michael L., Smith, Wendy K., Wood, Robert, Westerman, George and O'Reilly, Charles A. (2010). Organizational designs and innovation streams. *Industrial and Corporate Change*, 19, 1331-1366
- Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007). Complexity leadership theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly*, 18(4), 298–318
- Vlok, A. (2012). A Leadership Competency Profile for Innovation Leaders in a Science-Based Research and Innovation Organization in South Africa. *Procedia—Social and Behavioural Sciences*, 41, 209-226
- Yeşil, S., & Kaya, A. (2012). Exploring the link between innovation capability and financial performance. *International Journal of information Technology and Business Management*, 6(1), 11-25
- Борисов, Б. (2014). Традиция, иновации или традиционно иновиране, Обществото на знанието и хуманизма XXI век, За буквите – О писменехъ, София, с. 347
- Димитрова, Я. (2012). *Корпоративната култура като конкурентно предимство*, АИ „Проф. Марин Дринов”, София
- Димитрова, Я. (2013). *Организационната идентичност – „невидимата ценност” на съвременната организация*, АИ „Проф. Марин Дринов”, София
- Димитрова, Я. (2017). *Култура на иновацията*, Издателски комплекс на УНСС, София