

**Пилотна
обучителна
програма**

Пакет за обучители

ОБУЧИТЕЛЕН МОДУЛ № 3

**Лидерство и гъвкавост за подкрепа
на иновациите в публичния и
доброволческия сектор**

*Проф. Бил О' Горман
Д-р Валъри Брет*

Август 2015



**Технологичен
институт
Уотърфорд,
Ирландия**

Waterford Institute of Technology
INSTITIÚID TEICNEOLAÍOCHTA PHORT LAIRGE

ПРЕДВАРИТЕЛНИ БЕЛЕЖКИ

Настоящата разработка, която съставлява част от предвидените по проект FIERE резултати в рамките на Работен пакет 3: „Иновативна програма за обучение по предприемачески умения“, е изготвена в съответствие с общите насоки, приложими за всички обучителни модули, разработени по проекта.

Разработката няма за задача да предложи изчерпателен преглед на научната литература в сферата на аналитичното мислене и находчивостта. Нейното предназначение е по-скоро да играе ролята на отправна точка за провеждането на дискусии по време на **пилотните обучителни семинари**, които ще бъдат организирани в различните партньорски региони по проект FIERE от включените в проекта държави – Италия, Гърция, България, Ирландия, Исландия и Португалия.

При разработването на настоящия **Модул 3: „Лидерство и гъвкавост за подкрепа на иновациите в публичния и доброволческия сектор“** са използвани редица литературни източници. Бихме желали също да *отбележим* предоставените материали, както и коментарите от страна на партньорите и дискусиите, проведени по време на партньорските срещи по проекта.

Проф. Бил О' Горман

Технологичен институт Уотърфорд (Ирландия)

Август 2015

СЪДЪРЖАНИЕ

1. ВЪВЕДЕНИЕ	1
1.1. Предназначение на обучителните модули и съответствие с целите на проект FIERE и с нуждите на целевите групи	1
1.2. Очаквани резултати от обучителната програма	2
1.3. Разработване на обучителните модули като част от цялостния процес на изготвяне на обучителната програма по проекта	3
1.4. Типова структура на обучителните модули.....	6
2. Лидерство и гъвкавост – теоретични основи	7
3. Значение на идентифицираните умения за организациите на регионално равнище	10
3.1. Анкетно проучване за изследване на нуждите от обучение по проект FIERE.....	11
3.2. Основни заключения от проведеното анкетно проучване относно значимостта на лидерството и гъвкавостта	12
4. Описание на обучителния модул	15
5. Резюмета на полезни практики в сферата на лидерството и гъвкавостта	17
5.1. Полезна практика № 1: „Младежки иновационен център” – резюме	18
5.2. Полезна практика № 2: „Либерта Тера” – резюме.....	19
5.3. Полезна практика № 3: „Ин.Кубо, Инкубатор за иновативни бизнес инициативи” – резюме....	20
6. ЗАКЛЮЧИТЕЛНИ БЕЛЕЖКИ	22
ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА	24
ПОЛЕЗНИ ИЗТОЧНИЦИ.....	25
ПРИЛОЖЕНИЯ – ИНСТРУМЕНТАРИУМ ЗА ПРОВЕЖДАНЕ НА ОБУЧЕНИЯ.....	26
Приложение 1. Възможни подходи за организиране на семинарите по проект FIERE	26
Приложение 2. Практически упражнения	31
Приложение 3. Насоки за изготвянето на казуси от страна на участниците в обученията.....	37
Приложение 4. Въпросници за предварителна оценка на нивото на умения сред участниците	38
Приложение 5. Въпросник за последваща оценка на степента на усвояване на иновативни предприемачески умения.....	40
Приложение 6. Въпросник за обща оценка на обучителния семинар от страна на участниците.....	42

1. ВЪВЕДЕНИЕ

Проект **FIERE (Развитие на иновациите и предприемачеството в европейските региони)** има за цел да осигури подкрепа за развитието на местните общности и регионалните икономики, фокусирайки се върху развитието на умения сред служителите в организациите на регионално и местно равнище, които да им позволят да бъдат по-предприемчиви и иновативни при изпълнение на служебните си задължения. Парадигмата за *иновативното предприемачество* идентифицира необходимостта от провеждането на обучения за развитие на умения по иновации, предприемачество и креативност сред управляващите на регионално и местно равнище, ръководителите на организации, административните служители, обществените лидери и деятели, основателите на социални предприятия и ръководителите на местни организации с идеална цел.

Консорциумът по проект FIERE включва седем партньорски организации: Окръжен съвет Типърери и Технологичен институт Уотърфорд (Ирландия); Олуеб солюшънс – водеща компания в сферата на ИКТ (Гърция); Европейски център за изследвания и инициативи – независима НПО с идеална цел (Италия); Търговска и стопанска камара на Барселос (Португалия); Ейнурд – консултантска компания (Исландия); Институт за следдипломна квалификация при Университета за национално и световно стопанство (България). Партньорите по проекта са обединени около идеята да разработят и приложат на практика обучителна програма във всеки от партньорските региони с цел подкрепа на служителите в местните организации да повишат своя потенциал, възможности и способности да бъдат предприемчиви и иновативни.

1.1. Предназначение на обучителните модули и съответствие с целите на проект FIERE и с нуждите на целевите групи

Посредством разработването на обучително съдържание в рамките на **Работен пакет (РП) 3 „Иновативна програма за обучение по предприемачески умения”**, консорциумът по проект FIERE се стреми да адресира потребностите на организациите на регионално и местно равнище, като в същото време отчита въпроси, свързани с реалното провеждане на обучения за представители на целевата група (като напр. развитие на мрежа от ментори / фасилитатори, които да подпомагат обучаемите при усвояването на нови умения). Процесът на разработване на обучителната програма не е ограничен единствено в рамките на РП 3. За

целта са използвани резултатите от РП 2 „Анализ на нуждите от обучение“ и РП 4 „Полезни практики“, като допълнително ще бъде отчетена обратната информация от РП 5 „Пилотни обучителни инициативи“ за окончателно финализиране на разработеното обучително съдържание.

Работната програма в рамките на РП 3 надгражда над резултатите от анализа на нуждите от обучение, които организациите на регионално и местно равнище имат във връзка с достъпа до иновативно обучение по предприемачество и се базира на примерите за полезни практики, представени от всеки от партньорите по проекта. Полезните практики целят подкрепа на обмена на опит във връзка с това, по какъв начин регионалните и местни организации в партньорските държави успешно прилагат иновативни предприемачески подходи, които да адресират предизвикателствата, пред които са изправени местните общности. Фокусът на РП 3 пада върху разработването на структура и съдържание на иновативен курс по предприемачески умения за възрастни, като в рамките на обучителната програма по проект FIERE са обособени следните ключови обучителни модули:

- **Модул №1 „Креативност и иновации“;**
- **Модул №2 „Аналитично мислене и находчивост като начини за идентифициране и задоволяване на нуждите на клиентите / гражданите“;**
- **Модул №3 „Лидерство и гъвкавост за подкрепа на иновациите и ориентираните към потребностите услуги в публичния и доброволческия сектор“.**

Съдържанието на обучителните модули е използвано за разработване на обучителни наръчници за обучители / ментори / наставници и за възрастни обучаеми. Наръчниците съдържат обучителни материали, които имат за цел да подпомогнат обучаемите да осмислят основните концепции, свързани с иновативното предприемачество. И още нещо, което е от съществено значение във връзка с изнасянето на обучителната програма в регионален контекст – наръчниците са предназначени да оказват подкрепа за прилагане на практика на придобитите умения от страна на обучаемите.

1.2. Очаквани резултати от обучителната програма

След участието си в провеждането на обучителния курс, разработен по проект FIERE, и по-специално – Обучителен модул 3, обучаемите ще бъдат в състояние да:

1. Дефинират понятията лидерство и гъвкавост, както и тяхната роля за организационното развитие.
2. Идентифицират и изследват взаимовръзката между иновативно предприемачество, от една страна, и лидерство и гъвкавост – от друга.
3. Обсъждат своите разбирания и идеи относно лидерството и гъвкавостта, вкл. значението и ролята, която тези категории имат за техните организации.
4. Обяснят важността на лидерството и гъвкавостта за качеството на услугите, предлагани от техните организации.
5. Прилагат различни техники за повишаване нивото на лидерство и гъвкавост в организацията.
6. Илюстрират по какъв начин иновативното предприемачество на регионално равнище може да бъде подпомогнато от организационната гъвкавост.
7. Оценяват различните лидерски стилове и идентифицират подходите, свързани с всеки стил в различни ситуации.
8. Оценяват реалните възможности за лидерско поведение на индивидуално равнище при изпълнение на трудовите си задължения.
9. Преценяват по какъв начин да повишат индивидуалната гъвкавост на работното място.
10. Идентифицират и анализират факторите, свързани с иновациите и предприемачеството, които определят успеха на организационно и/или регионално равнище.
11. Разработват иновативни услуги, които отговарят на нуждите и очакванията на клиентите и/или гражданите.
12. Планират дейности за развитието на своите организации, както и за подобряване на социално-икономическото състояние на регионите, където живеят и се трудят.

1.3. Разработване на обучителните модули като част от цялостния процес на изготвяне на обучителната програма по проекта

Разработването на курс по иновативно предприемачество за възрастни в рамките на РП 3 включва следните етапи:

- **Спецификация на обучителното съдържание – предназначение и модули:**

Отчитайки резултатите от **съвместния доклад и националните доклади за проведените анкети за проучване на нуждите от обучение на целевата група (РП 2)**, партньорите идентифицираха най-подходящия подход, който да бъде използван за разработването на съдържанието на обучителната програма. Направеният избор взема под внимание фактори от теоретично и техническо естество, като се съобразява и с бъдещите възможности за използване на обучителните материали след приключване на проекта.

По отношение на обучителните модули, тяхната структура и съдържание са в съответствие с *Плана за изпълнение на пилотните обучителни инициативи по проект FIERE в партньорските страни*, разработен от Олуеб солюшънс, Гърция и съдържащите се в него алтернативни варианти за провеждане на обученията (РП 5). Структурата на обучителното съдържание позволява известна степен на вариативност от страна на партньорите по проекта в съответствие с резултатите от проведените проучвания на нуждите от обучение на целевата група, отразени в съответните национални доклади, както и идентифицираните полезни практики в отделните страни (РП 4).

▪ **Разпределение на задачите между партньорите по проекта – водещите организации,** отговорни за разработването на съответните модули, посочени по-горе са, както следва:

1. Модул 1 „Креативност и иновации” – *Олуеб солюшънс, Гърция*;
2. Модул 2 „Аналитично мислене и находчивост като начини за идентифициране и задоволяване на нуждите на клиентите / гражданите” – *Институт за следдипломна квалификация при УНСС, България*;
3. Модул 3 „Лидерство и гъвкавост за подкрепа на иновациите и ориентираните към потребностите услуги в публичния и доброволческия сектор” – *Технологичен институт Уотърфорд, Ирландия*.

▪ **Конкретизиране на методите за провеждане на обученията** – с цел обезпечаване на практическата приложимост, адаптивността и непрекъснатото обновяване на обучителното съдържание, общата рамка на обучителните методи включва следните елементи:

1. Метод на учене – присъствени семинари и онлайн обучение;
2. Методика на обученията – ще се базира на презентации и аудио-видео материали;
3. Обучителни методи – отново следва да позволяват известна степен на гъвкавост от страна на проектните партньори при провеждане на обученията.

С цел да бъде подпомогнат процеса на провеждане на обучителния курс, е разработен обучителен инструментариум, поместен в приложенията към настоящия модул. Приложение 1 съдържа препоръки за възможните подходи при организирането на обучителната програма по проект FIERE. В Приложение 2 са представени редица полезни средства за провеждане на пилотните обучителни семинари, вкл. практически упражнения.

С оглед осигуряването на висока степен на практическа насоченост при провеждане на обучителния курс, на участниците в обучението (разпределени на групи), ще бъде възложено да разработят свои казуси, които илюстрират полезни практики в сферата на иновативното предприемачество. Целта е да бъдат представени примери за това как организациите на регионално и местно равнище са използвали умения, включени в обхвата на обучителната програма по проекта, за да повишат конкурентоспособността на своите региони и своите собствени възможности да предоставят ефективни услуги. По този начин на обучаемите ще бъде предоставена непосредствена възможност да приложат на практика иновативните предприемачески умения, които са придобили по време на курса. Насоки за изготвянето на казуси от страна на участниците в обученията са поместени в Приложение 3 към настоящия модул.

- **Разработване на обучителни материали** – за да съответстват в достатъчно голяма степен на предназначението, целите и характеристиките на обучителното съдържание, изготвено от партньорите по проекта, обучителните материали следва да бъдат широкообхватни, взаимно допълващи се и в съответствие с избраните методи за провеждане на обученията. Наред с това, материалите, разработени от всяка от партньорските организации (презентации, аудио-видео материали и др.) ще отразяват структурата на обучителното съдържание – семинари, модули, сесии и др.

- **Разработване на инструменти за оценка** – този етап от изготвянето на курса за обучение е ключов за обезпечаването на съответствие между финалната версия на обучителните материали и обратната информация от страна на ползвателите на обучителната програма. Ще бъдат използвани три вида въпросници за оценка:

1. За предварителна оценка на нивото на умения сред участниците (Приложение 4) – въпросникът може да бъде използван също за самостоятелно идентифициране на най-подходящите обучителни модули от страна на обучаемите за тях самите;

2. За последваща оценка на степента на усвояване на иновативни предприемачески умения (Приложение 5);
 3. За обща оценка на съдържанието на обучителния курс и начина на провеждане на обученията (Приложение 6).
- **Превод на съдържанието на обучителния курс** – с цел обезпечаване на практическата приложимост на учебното съдържание и материали, освен на английски, те ще бъдат преведени на официалния език на всеки от партньорите по проекта (български, гръцки, исландски, италиански и португалски).

1.4. Типова структура на обучителните модули

Структурата на обучителните модули, съгласувана с партньорите по проекта, включва следните раздели:

- **Теоретични основи на уменията, включени в съответния модул** – кратък преглед на основните концепции за уменията, върху които съответния модул е фокусиран.
- **Значение на идентифицираните умения за организациите на регионално равнище** – обобщение на основните резултати от РП 2 с цел обосновка на избора на конкретните умения, включени в съответния обучителен модул.
- **Примери за полезни практики** – кратко представяне на две/три полезни практики, които са най-приложими за съответния модул и уменията, върху които той е фокусиран.
- **Заклучения и препоръки** – идентифициране на ползите за организациите на регионално и местно равнище от участието им в обучителния курс, организиран по проект FIERE, и формулиране на препоръки за най-подходящите методи и подходи за организиране на обученията, които да бъдат използвани впоследствие в РП 5 „Пилотни обучителни инициативи“.

2. Лидерство и гъвкавост – теоретични основи

Целта на настоящия раздел от помагалото е да представи кратък преглед на литературата за целите на модул „Лидерство и гъвкавост за подкрепа на иновациите в публичния и доброволческия сектор“. Този преглед ще подложи на дискусия основните теоретични възгледи в сферата на гъвкавостта, лидерството и лидерството като форма на гъвкавост.

Гъвкавостта (разглеждана в настоящия модул и като устойчивост) често се определя като „способността да се изправяме срещу стресови преживявания и да се справя с тях ефективно“ (Холахан, Муус и Шаефер, 1996, с.33). Гъвкавостта често се счита като устойчиво поведение, т.к. човек не може да бъде гъвкав днес, а утре не, като гъвкавостта илюстрира капацитета на индивида за постигане на напредък при наличието на неблагоприятни обстоятелства (Патерсън, 2001). Наред с това, гъвкавостта често се разглежда като способността на човек „да се справя успешно с различни ситуации при наличието на радикални промени, неблагоприятни обстоятелства или риск“ (Конрад, 2002, с.37). Независимо от това, гъвкавостта е повече от просто „справяне“ с неблагоприятните ситуации, тъй като гъвкавостта може да се отнася до способността на човек да се развива и адаптира (Ричардсън, 2002), както и уменията предизвикателствата да бъдат превръщани във възможности (Ленгник-Хол и Бек, 2003).

Гъвкавостта често се използва за характеризирание на способността на организацията да оцелява, да се управлява и да се учи през трудни времена, като в това отношение аспектът на обучение е ключов. Това е от особено значение за организации, които участват в създаването и управлението на знания (Стюарт и О’Донъл, 2007). Сютклиф и Вогъс (2003) считат, че организациите могат да повишат своята ефективност ако развиват гъвкавостта като умение сред своите служители. В научната литература, посветена на гъвкавостта, се съдържат оценки по-скоро на подходите, възприемани от отделните индивиди, когато те са изправени пред определени предизвикателства (Харланд, Харисън, Джоунс и Рийтер-Палмън, 2005), отколкото на резултатите или успеха от реализацията на така възприетите подходи. Независимо от това, гъвкавостта често се разглежда в контекста на лидерството и лидерското поведение.

Лидерските умения, които се изискват, когато животът или работата се развиват по благоприятен начин, са много различни от лидерските умения, които са необходими, когато

времената са трудни, като това е валидно за редица умения, изисквани в обществения или доброволческия сектор. Концепцията за лидерство на работното място, в дадена доброволческа група или общност често могат да бъдат объркани с управлението на тази група или общество. Лидерството и управлението са две ясно разграничими категории, като управлението е свързано с цели и финанси, докато лидерството е ориентирано към вземането на решения, определяне на посоката на развитие и управление на промените (Котър, 2001).

Да се даде определение на лидерството е трудна задача. Независимо от това, лидерството се описва като „процес, при който отделен индивид оказва въздействие върху група индивиди за постигане на обща цел” (Нортхаус, 2010, с.3). Дефинирането на лидерството се базира на два основни подхода: (1) лидерството като процес или въздействие и (2) лидерството като личностна характеристика (Бас, 1991; Котър, 2001; Закаро, 2007). В широкия смисъл на понятието, лидерът обединява хората, но според Бас (1991), лидерът на трансформацията е човек, който може да създаде едно вдъхновяващо бъдеще, да мотивира и спечели хората за дадена идея, да управлява процеса на нейното реализиране, както и да изгради и поведе екипа заедно със себе си през целия процес.

Гъвкавостта и лидерството са две различни умения, но Харланд и др. (2005) твърдят, че има връзка между тях, т.к. развиването на гъвкавостта е от ключово значение за индивидуалните лидерски качества и ефективност. Гъвкавостта е средство за използване на човешката енергия по по-производителен начин при неблагоприятни условия или трудни времена (Патерсън, 2001), като основните лидерски черти, които спомагат за развитие на гъвкавостта, са:

- Позитивна нагласа в трудни времена;
- Запазване на фокуса;
- Прилагане на алтернативни подходи за постигане на целта;
- Залагане в по-голяма степен на действието, отколкото на реакцията;
- Прилагане на стратегии за поддържане на гъвкавостта и устойчивостта в трудни времена.

Някои хора могат да проявяват повече гъвкавост и лидерски качества, отколкото други, което обаче не означава, че подобни умения не могат да бъдат преподавани или усвоени. Доста

често хората просто не знаят как да бъдат по-гъвкави, или как да се държат като лидери и петте елемента, описани по-горе, могат да послужат като основа за това, отделният индивид да прецени доколко е устойчив и гъвкав и дали демонстрира лидерско поведение.

Адаир (2009) изразява мнението, че изследването на лидерските качества у индивида следва да стартира с преглед на личния опит, преживявания, факти и примери, за които отделния човек смята, че са необходими за успешното лидерство. Наред с това, Адаир (2009) поставя под въпрос адекватността на подходите, свързани с идентифициране на различни личностни характеристики като необходими предпоставки за наличието и установяването на лидерски качества, като тези подходи всъщност са в основата на доктрината, че лидерите се раждат, а не могат да бъдат създадени. Адаир (2009) защитава тезата, че за да бъде човек успешен лидер, са необходими определени фундаментални качества. Независимо от това, според него „всички лидерски качества могат да се развиват, някои в по-голяма степен от други, от практиката и опита“ (с.10). Концепцията за възможността лидерските качества да бъдат стимулирани и развивани получава допълнителна подкрепа от Оуен (2009), който провежда изследване върху лица, заети в бизнес организации на всички йерархични равнища, в различни видове организации и стига до заключението, че при наличието на подходящи предпоставки всеки може да се превърне в лидер.

Терминът „лидерство“ може да е добре познат на потенциалните участници в обучителните семинари по проект FIERE, но целта на обучителната програма е не да създаде индивидуални лидери, а да насърчи служителите в организациите от публичния, доброволческия и социалния сектор да развиват лидерски умения и модели на поведение. Обучителните модули по проект FIERE използват основно представянето на примери за полезни практики като база за обучителното съдържание. Партньорите по проекта са идентифицирали седем такива примера, които илюстрират по какъв начин предприемчивите индивиди могат да окажат положително въздействие върху своите региони. Примерите за полезни практики ще бъдат използвани като средство за изследване на гъвкавостта и лидерството и ще формират основата за провеждане на дискусии и практически занимания по време на обучителните семинари с цел предоставяне на възможността на участващите в програмата служители от публичния и доброволческия сектор да разширят своите умения и способности в сферата на гъвкавостта и лидерството.

3. Значение на идентифицираните умения за организациите на регионално равнище

Партньорите по проект FIERE проведоха анкетно проучване на нуждите от обучение по предприемачески умения във всички партньорски страни. Целта на проучването бе да се установи спецификата на предприемаческите умения и поведение на заетите в публичния, частния, обществен и доброволческият сектор. Партньорите анкетираха общо 450 респондента от 223 регионални и местни организации, от които с най-голям дял беше публичният сектор – 39%, следван от частния сектор – 38%, общественият сектор – 14% и доброволческият сектор с най-малък брой анкетираните организации.

В раздела от анкетата, свързан с проучване на уменията сред анкетираните, получените резултати бяха оценявани по страни и сектори и в съответствие с въпросите, които се отнасяха до: уменията, изисквани от организациите на анкетираните; уменията, необходими на респондентите да изпълняват трудовите си задължения; и уменията, за които е важно да бъдат придобити посредством обучение. Според получените резултати, „находчивост“, „гъвкавост“ и „аналитично мислене“ са най-често посочваните умения от страна на анкетираните. След извършване на преглед на резултатите от проучването, партньорите по проект FIERE разработиха следните модули, които да отразяват резултатите от проучването:

Модул 1: Креативност и иновативност (Олуеб)

Целта на Модул 1 е да представи най-често споменаваните умения в проведеното проучване на нуждите от обучение (находчивост, гъвкавост и аналитично мислене) в по-дълбок контекст посредством поставяне на акцента върху креативността и иновативността като умения от ключово значение за развитие на предприемачеството.

Модул 2: Аналитично мислене и находчивост (ИСК)

Целта на Модул 2 е да се подпомогне развитието на способностите за прилагане на аналитичното мислене, както и за използване на находчивостта от страна на служителите в регионални и местни организации от частния и публичния сектор, доброволчески организации и обществени предприятия като ключови фактори, както за самите организации, така и заетите в тях, с оглед предоставянето на ефективни услуги на клиентите и гражданите.

Модул 3: Лидерство и гъвкавост (ТИУ)

Целта на Модул 3 е да спомогне за повишаване на гъвкавостта на заетите в публичния и доброволческия сектор. При направения преглед на литературата по темата бе установено, че гъвкавостта като умение често се свързва с лидерството и обратното, в съответствие с което те са съчетани в общ модул, който поставя фокуса именно върху тези умения в контекста на иновативното поведение на служителите в публичния и доброволческия сектор.

3.1. Анкетно проучване за изследване на нуждите от обучение по проект FIERE

Целевата група на обучителната програма по проект FIERE се състои от лица, заети в публичния сектор, както и в частни, обществени и доброволчески организации. Анализът на нуждите от обучение осигури полезна информация за равнището на предприемачески умения и нагласите относно ползите от евентуална обучителна програма по предприемачество сред представителите на целевата група по проекта. Във всички партньорски страни и сектори, ползите от подобна програма са оценени като много високи: България (94%), Гърция (98%), Исландия (85%), Ирландия (94%), Португалия (98%) и Италия (94%). Акредитирането на обучителна програма по предприемачество също се възприема като нещо важно, но всеобщото мнение е, че липсата на акредитация не би довела до сериозно понижаване на значимостта и резултатите от провеждането на обучителен курс по иновативно предприемачество за организациите. Предпочитаният метод за изнасяне на обучителната програма е под формата на присъствени семинари (като това важи в особено голяма степен за анкетираните от Италия и Ирландия) и комбинирано обучение (за респондентите в Исландия, България и Гърция). 65% от анкетираните в България и 60% от тези в Ирландия са посочили, че притежават опит в сферата на предприемачеството, докато 63% от респондентите в Гърция сочат, че са имали някакъв опит в тази сфера. В случая на Исландия също се наблюдава високо равнище на предприемаческа активност във всички сектори и особено в публичния сектор, където 56% от жените и 40% от мъжете са се занимавали със собствен бизнес. В Португалия, 64% от анкетираните не са участвали в каквато и да е форма на предприемачески дейности. Предоставянето на по-големи правомощия на служителите е ясно изразено във всички сектори и сред двата пола за Ирландия, България, Исландия и Гърция, докато в Португалия и Италия се наблюдава противоположната тенденция.

3.2. Основни заключения от проведеното анкетно проучване относно значимостта на лидерството и гъвкавостта

Резултатите от проведеното анкетно проучване на нуждите от обучение в рамките на проект FIERE са анализирани, като е отделено внимание на отговорите на анкетните въпроси във всеки от изследваните сектори (публичен, частен, доброволчески и обществени предприятия) при отчитане на националните характеристики и половите специфики. Формулирането на трите модула по-горе е резултат от анализа на отговорите на респондентите и отчита вида на съответните сектори на анкетираните, изискванията на организациите към уменията на служителите и съдържанието на трудовите задължения на последните. Независимо от това, във всяка страна съществуват определени нюанси, които съответният партньор по проекта следва да вземе предвид при организирането на съдържанието и провеждането на семинарите по проект FIERE. По-долу е представена информация, която подкрепя избора на уменията *лидерство* и *гъвкавост* като фокус на настоящия обучителен модул в отделните страни:

България

Мъжете оценяват находчивостта (94%), мотивираността от резултатите и гъвкавостта (89%) като много важни умения като цяло. Жените, от своя страна, сочат, че за служителите да бъдат аналитични (97%) и гъвкави (94%) също е от голямо значение. Интерес представлява обстоятелството, че в публичния сектор лидерството се възприема от мъжете като важно умение (67%) и, като такава, следва да бъде включено в обучителната програма.

Гърция

При анкетираните от Гърция, всички умения, с изключение на лидерството, са оценени много високо – 49% от респондентите са на мнение, че това умение не е сред основните умения, които трябва да бъдат включени в обучителната програма и само 24% сочат, че лидерството е важен фактор за успешното изпълнение на служебните им задължения.

Исландия

Сред уменията, изисквани от организациите в публичния сектор, гъвкавостта (89% при мъжете и 84% при жените) е получила най-висок резултат сред анкетираните от частния сектор, като 80% от жените посочват, че техните организации изискват от тях да бъдат

лидери. В обществения сектор, 34% от жените смятат, че лидерството и гъвкавостта са сред най-маловажните умения, докато при доброволческите организации лидерството е едно от най-важните умения, изисквани от организациите, както и основна предпоставка за успешното справяне с трудовите задължения.

Ирландия

Лидерството не се възприема от анкетираните от публичния сектор като важно умение, което следва да бъде включено в обучителната програма (21% от мъжете и 25% от жените не могат да преценят каква е важноста на лидерските умения за тяхната организация).

Италия

Както за жените, така и за мъжете, по-голямата част от уменията, изброени в анкетния формуляр, се възприемат като важни с изключение на критичното мислене, аналитичното мислене и лидерството. Като цяло, да бъдеш лидер или да бъдеш ръководител не се счита като важно за организацията, като тези умения не са сред предпочитаните да бъдат включени в обучителната програма. В частния сектор, постоянството и лидерството не се считат за важни умения. От друга страна, 50% от мъжете в частния сектор посочват, че за тях е необходимо да бъдат лидери при изпълнение на служебните си задължения.

Португалия

Като цяло, най-важните умения за организациите на анкетираните са находчивостта (91%) и гъвкавостта (86%). Жените изрично посочват, че техните организации изискват от тях да бъдат гъвкави (98%). Мъжете от обществения и доброволческия сектор изразяват мнението, че организациите, където работят, изискват от тях да бъдат лидери (88%). Интересен е фактът, че лидерството се счита за много по-важно умение за организацията сред жените (42%), отколкото сред мъжете (25%) от публичния сектор. Лидерството се възприема като много важно умение и от мъжете, заети в частния сектор (52%).

По-подробна информация относно резултатите от отделните анкетни проучвания, проведени от партньорите по проект FIERE в техните региони, може да бъде намерена в

подробните национални доклади, които са на разположение на електронната страница на проекта¹.

¹ <http://www.fiereproject.eu/index.php/reports/>

4. Описание на обучителния модул

Целта на настоящия модул е да позволи на обучаемите да се запознаят с теоретичните и практическите аспекти на лидерството и гъвкавостта, да развият способностите си да оценяват въздействието на различните видове лидерски подходи и гъвкави типове поведение. Модулът ще позволи на обучаемите да развият своите лидерски способности и гъвкаво поведение, да съумеят да осъзнаят потенциала, който имат за търсене на благоприятни възможности на работното си място, както и да изпълняват своите задължения в публичния, доброволческия и общественения сектор.

Съдържание на обучителния модул:

- Преглед на научната литература и теоретичните концепции в сферата на лидерството и гъвкавостта;
- Взаимовръзка между лидерство и гъвкавост;
- Полезна практика 1: „Младежки иновационен център“;
- Полезна практика 2: „Либерта Тера“;
- Полезна практика 3: „Ин.Кубо“ – Инкубатор за иновативни бизнес инициативи.

Резултати от обучението:

1. Обсъждане на собствените разбирания и идеи относно лидерството и гъвкавостта, вкл. значението и ролята, която тези категории имат за организациите.
2. Оценяване на различните лидерски стилове и идентифициране на подходите, свързани с всеки стил в различни ситуации.
3. Оценяване на реалните възможности за лидерско поведение на индивидуално равнище при изпълнение на собствените трудови задължения.
4. Преценяване по какъв начин може да се повиши индивидуалната гъвкавост на работното място.
5. Развитие на способността за оценка на благоприятните възможности на работното място.

Обучителни методи:

- Примери за полезни практики;

- Дискусии;
- Групови задания;
- Преглед на съществуващата теория.

Допълнителни източници:

Ducker, P. (1999) *Leader to Leader*. Jossey-Bass Publications.

Parker, C and Stone, B (2003) *Developing Management Skills for Leadership*. Prentice Hall;UK

Yukl, G. (2013) *Leadership in Organisation*. 8th Edition. USA; Person.

5. Резюмета на полезни практики в сферата на лидерството и гъвкавостта

Успешните практики, идентифицирани от партньорите по проекта като най-адекватни за целите на модул *„Лидерство и гъвкавост за подкрепа на иновациите и ориентирани към потребностите услуги в публичния и доброволческия сектор”* са, както следва:

- **„Младежки иновационен център”** – проект на Бизнес инкубатор – Гоце Делчев, Център за подпомагане на предприемачеството, изпълняван в Югозападния регион на България.
- **„Либеря Тера”** (буквално „Освободена земя”) – социална кооперация с идеална цел, основана през 2001 г. в региона Алто беличе корлеонезе в Сицилия, Италия.
- **„Ин.Кубо”** – Инкубатор за иновативни бизнес инициативи, основан от Асоциацията за развитие на технологичните инкубатори, разположена в Миньо, Португалия.

Този раздел представя резюмета на полезни практики, които в най-голяма степен отговарят на спецификата на настоящия модул, фокусиран върху *лидерството и гъвкавостта*. Целта на идентифицирането и описанието на полезни практики в рамките на РП 4 от проект FIERE е да бъдат изготвени доклади за представяне и популяризиране на успешни практики сред заинтересованите страни в партньорските региони във връзка с обучението по иновативно предприемачество и с използването на придобитите умения. Наред с това, полезните практики илюстрират по какъв начин организациите и отделните индивиди в различните региони са използвали уменията, покрити от настоящия модул, за повишаване на регионалната конкурентоспособност и собствения им капацитет да предоставят ефективни услуги.

Примерите за полезни практики са предназначени и да оказват подкрепа при функционирането на мрежата от доставчици на обучителни услуги / ментори / наставници, която ще бъде създадена по проекта. Нейната основна цел ще бъде да популяризира създадения иновативен курс по предприемачество и да подпомага обучаемите, в качеството им на заети в целевите организации на регионално равнище, да прилагат примерите за успешни практики в техните собствени региони.

5.1. Полезна практика № 1: „Младежки иновационен център” – резюме

През 2013 г. Бизнес инкубатор – Гоце Делев инициира проект с наименование „Младежки иновационен център”, финансиран по Трансграничната програма България-Македония 2007-2013 г. Целта на проекта е да подпомогне развитието на про-иновативна среда в партньорските региони на Гоце Делчев и Гевгелия посредством насърчаване генерирането на иновативни идеи от млади хора и превръщането им в бизнес начинания и социални предприятия. Проектът адресира редица въпроси в трансграничния регион, свързани с:

- 1) липсата на иновационна среда, подкрепящи структури и специални услуги за насърчаване на младите хора в региона, вкл. тези от малцинствените и други уязвими групи, да развият своите новаторски идеи;
- 2) силно ограниченото прилагане на иновации в малките и средни предприятия (МСП) в региона на Гоце Делчев;
- 3) незадоволителната степен на включване на свързаните с иновации дисциплини в образователната система.

Резултатите от проекта са свързани със създаването и развитието на иновационна среда и услуги за младите хора, така че те да са в състояние да разработят свои собствени идеи. Това е реализирано чрез организиране на обучения и семинари във всеки от партньорските региони, предназначени за младите хора по теми като: креативност, разработване на иновативни идеи, работа в екип, трансфер на знания и обмен на опит в областта на иновациите; наставничество и иновационни мрежи; сътрудничество с МСП.

Дългогодишният опит на персонала на Бизнес инкубатор – Гоце Делчев по изпълнение на дейности за подкрепа на МСП, организирането на обучения по предприемачество и генериране на иновации в регионите се оказва безценен в процеса на изпълнение на дейностите по проекта. Един много положителен аспект на инициативата е фактът, че младежите, участващи в проекта и генерирали иновативни идеи, са получили възможност да доразвият тези идеи с помощта на наставници и да ги представят пред ръководители на фирми, потенциални инвеститори, и местната администрация.

Идентифицираната положителна практика дава пример за инициатива, насочена към подпомагане на иновациите и предприемачеството сред младите хора в района на Гоце Делчев. Предприетите действия ще се окажат безценни в процеса на изграждане на

капацитет сред ръководния персонал и служителите на Бизнес инкубатора и ще подпомогне техните бъдещи усилия да допринесат за подобряването на конкурентоспособността на стопанските субекти на местно ниво и да подкрепят развитието на цялата местна общност.

5.2. Полезна практика № 2: „Либеря Тера” – резюме

Либеря Тера е мрежа от социални кооперации, която е основана с цел да подпомага в социален, икономически и правен аспект земеделските територии, които традиционно осигуряват приходи единствено на криминални организации в ущърб на обществото като цяло. Нейната основна цел е да се покаже на гражданското общество как повторното използване на конфискуваните стоки за социални цели може да генерира конкретни ползи за цялата територия и местното население. От самия старт на инициативата, от ключово значение е мотивацията на гражданското общество да издейства закон, който да даде възможност за използването на конфискувани имоти за социални цели. Наред с това, основните стъпки при създаването на първата социална кооперация в мрежата са свързани с включване на нейните членове в различни обучения, производството на продукти с високо качество и въвеждането на система за управление. В действителност, Либеря Тера създава консорциум „Либеря Тера Медитеранео”, който подпомага реализацията на продукцията на земеделските стопани – членове на мрежата, и предоставя възможност на други селскостопански производители да произвеждат продукти със запазената марка на „Либеря Тера”. Понастоящем мрежата включва десет социални кооперации. Целият процес на изпълнение и особено началната фаза на инициативата среща сериозни затруднения. Факторите, които стоят в основата на успеха на Либеря Тера, се крият в упоритостта на нейните основатели и в обстоятелството, че проектът е резултат от екипна работа, като идеите на членовете на екипа се споделят от лицата и организациите, ангажирани с изпълнението на инициативата.

Научени уроци (положителни и отрицателни)

Либеря Тера осигурява икономическа алтернатива на мафиотската система, въз основа на идеята, че спазването на законите е в полза на развитието на човешките ресурси и органичното земеделие. По този начин се подпомага опазването на околната среда благодарение на обстоятелството, че земите, управлявани от Либеря Тера, играят ролята на публични блага и, като такива, трябва да бъдат положителен пример за гражданите по

отношение на социалната защита и опазването на околната среда. Това води и до своеобразно социално „изкупление“ на гражданите и общностите, които са станали по-силни в социален и икономически аспект благодарение на постиженията на Либерта Тера. И накрая, печалбата от дейността на Либерта Тера се преразпределя вътре в общността, т.к. работниците и доставчиците са част от същата общност, в която Либерта Тера функционира.

Иновативни/предприемачески аспекти

Основната идея на инициативата се състои в това, че най-добрият начин да се възвърне стойността и достойнството на конфискуваните земи, наред с използването на конфискуваните стоки, е да се стартират перспективни и печеливши предприемачески инициативи. Основният начин да се постигне това, е чрез високо качество и търсене на пътя към съвършенството по отношение на продукти, процеси, отношения и управление.

Заклучителни думи (защо представлява интерес за проект FIERE?)

Инициативата представлява интерес за проект FIERE поради обстоятелството, че Либерта Тера е организация на местно равнище, която обединява предприемаческия дух и етичните ценности за развитие на устойчив пазар, свободен от влиянието на организираната престъпност.

5.3. Полезна практика № 3: „Ин.Кубо, Инкубатор за иновативни бизнес инициативи“ – резюме

Проект Ин.Кубо е пример за успешна инициатива, стартираща от тясното сътрудничество с различни партньори на местно равнище като общински администрации, местни общности, асоциации за местно развитие, звена на висши учебни заведения, чиято основна цел е да подпомогнат икономическото развитие на общините в регион Миньо-Лима, Португалия.

Ин.Кубо е създаден, за да отговори на нуждите от повишаване на квалификацията и привличане на нови човешки ресурси в региона, да подпомогне предприемаческата активност, да подобри условията за осъществяване на стопанска дейност и да засили колективните бизнес усилия. Една от най-значимите ползи, които Ин.Кубо генерира за региона и своите поддръжници е подкрепата и консултациите, които участниците в

инициативата получават от страна на екипа на инкубатора, който притежава сериозен опит и високо ниво на професионални умения в сферата на предприемачеството.

Ин.Кубо притежава редица иновативни аспекти, като: координиране на различни партньори за съвместни действия на регионално равнище и преследване на общи цели за подкрепа на предприемачите; интервенции на териториите на различни общини, които попадат в обхвата на регион Миньо-Лима; техническа помощ при адаптиране на различни проекти към изискванията на наличните финансиращи програми.

Ин.Кубо предлага ново поколение услуги, свързани с бизнес инкубирането, основаващи се на териториалното и операционно сътрудничество. Инкубаторът е повече от физическа инфраструктура и със своето специфично географско положение се възприема като структура с висок потенциал за създаване и използване на бизнес синергиите и за активно подпомагане на възстановяването на регионалната икономика.

Ин.Кубо представлява интерес за проект FIERE, т.к. инициативата е в състояние да привлича и подкрепя ново поколение бизнес начинания и технологии, както и да допринесе за създаването и функционирането на интерфейси и мрежи за сътрудничество и иновации.

Ин.Кубо е приоритетно насочен към предприемачите, като им осигурява физическо пространство за осъществяване на тяхната дейност при снижени разходи за наем, както и подкрепа от страна на екипи, специализирани в подпомагане на стартиращи бизнес начинания. Инкубаторът е ориентиран към подпомагане на местната общност, която осигурява средата, в която предприемачите могат да просперира, като по този начин се стимулира местното икономическо развитие.

Този инициативен дух, който спомага за развитието на иновациите и сътрудничеството е, без съмнение, от съществено значение за проект FIERE, т.к. може да се счита за добър пример за успешна инициатива, насочена към подкрепа на предприемачеството в Португалия.

6. ЗАКЛЮЧИТЕЛНИ БЕЛЕЖКИ

Консорциумът по проект FIERE вярва, че регионите могат да разширят възможностите си да достигнат своя икономически и социален потенциал посредством развитие на предприемаческото мислене и поведение на заетите в публичния, доброволческия, обществения и частния сектор. Повишаването на равнището на иновативните предприемачески умения в местните обществени и доброволчески организации може да подпомогне развитието на регионите отдолу-нагоре, като това може да бъде в унисон с изпълняваните от управляващите политики за регионално развитие. Повишаването на иновативните предприемачески умения в рамките на формалната и неформалната институционална инфраструктура на регионите може да има положителен мултиплициращ ефект за тяхното развитие.

Иновативното предприемачество е концепция, която изследва предприемаческия и иновационния потенциал, като идентифицира необходимостта от обучението по иновативни, предприемачески и креативни умения с цел подпомагане развитието на по-иновативна работна сила. Подкрепата за развитието на иновационния и предприемачески потенциал на даден регион изисква по-високо равнище и способности за предприемаческо мислене и поведение сред отделните служители, заети в публичните, доброволческите, обществените и частните организации. Консорциумът по проект FIERE е ориентиран именно към подобен тип развитие посредством разработването на обучителна програма по иновативни предприемачески умения. Работната програма на проект FIERE предвижда изготвянето на обучителни наръчници за обучители/ментори/наставници и за обучаеми, т.е. Наръчник за обучители и Наръчник за обучаеми. Наръчниците осигуряват допълнителни обучителни материали, които да помогнат на участниците в обученията, организирани по проекта, да осмислят основните концепции, свързани с иновативното предприемачество. Наръчниците съдържат и резюмета на полезни практики за това как регионалните организации са приложили на практика (успешно или не) иновативни предприемачески подходи за справяне с предизвикателствата, пред които техните региони са изправени. Подпомагането на обучаемите на регионално равнище за придобиването на иновативни предприемачески умения чрез участието в обучителен курс ще изисква ангажирането на ментори на регионално равнище. Партньорите по проект FIERE планират да сформират мрежа от ментори/наставници във всяка партньорска страна, които ще бъдат натоварени със

задачата да предоставят обучителна подкрепа на различни обучаеми във връзка с усвояването на иновативни предприемачески умения, както и да помагат на обучаемите при използването на придобитите умения за разработване на иновативни и предприемачески стратегии и действия за развитие на техните региони.

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА

- Adair, J. (2009) *Not Bosses but Leaders*. 3rd Edition., London: Kogan Page.
- Bass, M., B. (1991) From transactional to transformational leadership; learning to share the vision, *Organisational Dynamics*, Vol 18, Issue 3, pp.19-31.
- Harland, K. L., Harrison, W., Jones, R. James., Palmon-Reiter, R. (2005) Leadership Behaviours and Subordinate Resilience, *Psychology Faculty Publications*, Paper 62. [Online] Available At: <http://digitalcommons.unomaha.edu/psycfacpub/62>
- Holahan, C., Moors, R., and Schaefer, J. (1996) Coping, Stress Resistance and Growth: Conceptualizing Adaptive Functioning. In M. Zeidner and N. Endler (Eds), *Handbook of Coping: Theory, Research, Applications*, pp 24-43, New York, NY: Wiley.
- Lengnick-Hall, C., Beck, T. (2003) Beyond Bouncing Back: The Concept of Organisational Resilience. Paper Presented at the Annual meeting of the Academy of Management, Seattle, WA.
- Patterson, J. (2001) Resilience in the Face of Adversity, *School Administrator*, 58 (6), p18-24.
- Richardson, G. (2002) The Metatheory of Resilience and Resiliency, *Journal of Clinical Psychology*, Vol 58, pp 307-321.
- Owen, J. (2009) *How to Lead*. 2nded. Harlow: Pentice Hall.
- Stewart, J and O' Donnell, M. (2007) Implementing change in a public agency: leadership, learning and organisational resilience, *International Journal of Public Sector Management*, Vol 20, (3), pp239-151.
- Sutcliffe, K and Vogus, T. (2003) Organizing for Resilience. In K. Cameron, J. Dutton, & R. Quinn (Eds.), *Handbook of Coping: Theory, Research, Applications*; pp 505-531. New York, NY: Wiley.
- Yukl, G. (2006) *Leadership in Organisation*, New Jersey; Pearson Prentice Hall.
- Zaccaro, S., J. (2007) Trait based perspectives of leadership, *American Psychologist*, Vol 62, (1), p6.

ПОЛЕЗНИ ИЗТОЧНИЦИ

Center for Creative Leadership

<http://www.ccl.org/Leadership/index.aspx>

International Leadership Association

<http://www.ila-net.org/>

Leadership Foundations

<http://leadershipfoundations.org/>

Leadership Learning Community

<http://leadershiplearning.org/>

Leadership Style Assessment Test – Your Leadership Legacy

<http://www.yourleadershiplegacy.com/speaking.html>

Mindtools – What is Leadership?

http://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_41.htm

The Leadership Challenge

<http://www.leadershipchallenge.com/about.aspx>

University of Kent – How to Develop Leadership Skills

<http://www.kent.ac.uk/careers/sk/leadership.htm>

ПРИЛОЖЕНИЯ – ИНСТРУМЕНТАРИУМ ЗА ПРОВЕЖДАНЕ НА ОБУЧЕНИЯ

Приложение 1. Възможни подходи за организиране на семинарите по проект FIERE

Целта на Приложение 1 е да предостави указания на обучителите/менторите/наставниците относно планирането и организацията на обучителни семинари при използване на обучителната програма и материали, разработени по проект FIERE. Следва да се отбележи, че подходите, представени по-долу, са разработени на базата изнасянето на обучителен курс пред група от 50-60 участника.

Подход 1 – един семинар (пълен ден – 8 часа)

Предвижда се организирането на един едnodневен семинар на място, позволяващо достъп на всички участници (мин. 50 участника, представители на различни регионални организации). Съдържанието на курса се състои от материали за т.нар. „приоритетни умения“, които формират основата за разработените Модули 1, 2 и 3 (виж по-горе), допълнени от примери за полезни практики от отделните партньорски държави. На участниците ще бъде възложено, работейки по групи, да изпълнят курсово задание (напр. как да разработят собствен казус или как да адаптират определена полезна практика от друга организация и/или партньорска страна, към особеностите на тяхната собствена организация), което впоследствие ще бъде представено и дискутирано. Семинарът се оценява от участниците в неговия край. Подходът е подробно представен в долната таблица.

Обучителна част №	Част 1
Продължителност	2 часа
Участници	Мин. 50 участника (представители на различни регионални организации)
Съдържание	<ul style="list-style-type: none"> • Въведение – съдържание и организация на курса, раздаване на материали. • Част 1 от обучителните материали, допълнена от 1-2 примера за полезни практики (представяне, анализ, дискусии) и практически упражнения (виж Приложение 2 по-долу).
Обучителна част №	Част 2
Продължителност	4 часа
Участници	Същите 50 участника, както по-горе
Съдържание	<ul style="list-style-type: none"> • Част 2 от обучителните материали, допълнена от 1-2 примера за полезни практики (представяне, анализ, дискусии) и практически упражнения (виж Приложение 2 по-долу). • Задание за участниците (описание, указания /виж Приложение 3 по-долу/ и работа по групи).
Обучителна част №	Част 3
Продължителност	2 часа
Участници	Същите 50 участника, както по-горе
Съдържание	<ul style="list-style-type: none"> • Част 3 от обучителните материали, допълнена от 1-2 примера за полезни практики (представяне, анализ, дискусии) и практически упражнения (виж Приложение 2 по-долу). • Представяне и дискусии на докладите от заданията на участниците.
Оценяване	Оценка на качеството на семинара
Продължителност	15-20 минути
Участници	Същите 50 участника, както по-горе
Съдържание	Виж Приложение 6 по-долу

Подход 2 – един семинар, участниците са разделени на три групи (пълен ден – 8 часа)

Предвижда се обучението по трите модула да се проведе в един ден. Участниците (50-60 на брой) ще бъдат разделени на три групи въз основа или на вида на организациите, от които идват, или на нивото на преподаване в зависимост от наличието на образователно-квалификационна степен (напр. ако участниците от едната група са с висше образование, нивото на преподаване на съответния модул и очакваните резултати от обучението ще са по-високи). Всички участници ще бъдат заедно за кратка въвеждаща сесия и след това ще бъдат разделени на три отделни групи. Обучителната програма ще бъде фокусирана върху теория през сутрешната сесия и практически семинарни занимания след обяд.

По време на сутрешната сесия ще има три под-сесии, които ще включват теоретични основи съответно за Модули 1, 2 и 3. Всяка от сесиите бъде проведена три пъти сутринта, така че пред всяка от трите групи ще бъде изнесена теоретичната част по всеки от трите модула, включени в обучителната програма по проект FIERE. По време на следобедната сесия, процедурата ще бъде повторена за практическата част от Модули 1, 2 и 3. Обучителите по всеки от модулите ще проведат теоретичната част за всеки модул три пъти през сутрешната сесия (за всяка от трите групи участници). Практическата част от обучението също ще бъде проведена три пъти по време на следобедната сесия пред всяка от групите. Подходът е представен по-подробно в долната таблица.

Обучителна част №	<u>Част 1</u>
Продължителност	30 минути
Участници	50-60 участника (представители на различни регионални организации)
Съдържание	<ul style="list-style-type: none"> • Въведение – съдържание и организация на курса, раздаване на материали.
Обучителна част №	<u>Част 2</u>
Продължителност	2-3 часа
Участници	Същите 50-60 участника, както по-горе (разделени на три групи)
Съдържание	<ul style="list-style-type: none"> • Модул 1: Теоретични основи • Модул 2: Теоретични основи • Модул 3: Теоретични основи
Обучителна част №	<u>Част 3</u>
Продължителност	4-5 часа
Участници	Същите 50-60 участника, както по-горе (отново разделени на три групи)
Съдържание	<ul style="list-style-type: none"> • Модул 1: семинарни занимания (полезни практики, упражнения, задания) • Модул 2: семинарни занимания (полезни практики, упражнения, задания) • Модул 3: семинарни занимания (полезни практики, упражнения, задания)
Оценяване	Оценка на качеството на семинара
Продължителност	15-20 минути
Участници	Същите 50-60 участника, както по-горе (отново разделени на три групи)
Съдържание	Виж Приложение 6 по-долу

Подход 3 – два семинара (пълен ден – 8 часа всеки)

Предвидено е организирането на два целодневни семинара (всеки за 25-30 участника), в удобна за обучаемите локация. По време на двата семинара, покритите теми са същите, както при Подход 1. Възприетият подход е представен подробно в долната таблица, която се отнася за всеки от двата семинара.

Обучителна част №	Част 1
Продължителност	2 часа
Участници	25-30 участника (представители на различни регионални организации)
Съдържание	<ul style="list-style-type: none"> • Въведение – съдържание и организация на курса, раздаване на материали. • Част 1 от обучителните материали, допълнена от 1-2 примера за полезни практики (представяне, анализ, дискусии) и практически упражнения (виж Приложение 2 по-долу).
Обучителна част №	Част 2
Продължителност	4 часа
Участници	Същите 25-30 участника, както по-горе
Съдържание	<ul style="list-style-type: none"> • Част 2 от обучителните материали, допълнена от 1-2 примера за полезни практики (представяне, анализ, дискусии) и практически упражнения (виж Приложение 2 по-долу). • Задание за участниците (описание, указания /виж Приложение 3 по-долу/ и работа по групи).
Обучителна част №	Част 3
Продължителност	2 часа
Участници	Същите 25-30 участника, както по-горе
Съдържание	<ul style="list-style-type: none"> • Част 3 от обучителните материали, допълнена от 1-2 примера за полезни практики (представяне, анализ, дискусии) и практически упражнения (виж Приложение 2 по-долу). • Представяне и дискусии на докладите от заданията на участниците.
Оценяване	Оценка на качеството на семинара
Продължителност	15-20 минути
Участници	Същите 25-30 участника, както по-горе
Съдържание	Виж Приложение 6 по-долу

Подход 4 – две части (по половин ден – 4-5 часа всяка)

Предвидено е организирането на два семинара с продължителност половин ден, в които да участват едни и същи обучаеми (общо 50 на брой). По време на семинарите, покритите теми са същите, както при Подход 1. При така възприетия подход, заданията следва да бъдат разработени от участниците през периода между провеждането на част А и част Б от семинара. Подходът е подробно представен в таблицата по-долу.

Обучителна част №	<u>Част А.1</u>
Продължителност	2 часа
Участници	Мин. 50 участника (представители на различни регионални организации)
Съдържание	<ul style="list-style-type: none"> • Въведение – съдържание и организация на курса, раздаване на материали. • Част 1 от обучителните материали, допълнена от 1-2 примера за полезни практики (представяне, анализ, дискусии) и практически упражнения (виж Приложение 2 по-долу).
Обучителна част №	<u>Част А.2</u>
Продължителност	2 часа
Участници	Същите 50 участника, както по-горе
Съдържание	<ul style="list-style-type: none"> • Част 2 от обучителните материали, допълнена от 1-2 примера за полезни практики (представяне, анализ, дискусии) и практически упражнения (виж Приложение 2 по-долу). • Задание за участниците (описание, указания /виж Приложение 3 по-долу/). От участниците се очаква да се организират за работа по групи по времето между част А и част Б от семинара.
Обучителна част №	<u>Част Б</u>
Продължителност	4-5 часа
Участници	Същите 50 участника, както по-горе
Съдържание	<ul style="list-style-type: none"> • Част 3 от обучителните материали, допълнена от 1-2 примера за полезни практики (представяне, анализ, дискусии) и практически упражнения (виж Приложение 2 по-долу). • Представяне и дискусии на докладите от заданията на участниците.
Оценяване	Оценка на качеството на семинара
Продължителност	15-20 минути
Участници	Същите 50 участника, както по-горе
Съдържание	Виж Приложение 6 по-долу

Подход 5 – Три децентрализирани регионални семинара (разпределени на две части по половин ден всяка)

Предвидено е организирането на три семинара с по 15-20 участника всеки, в удобна за обучаемите локация, като всеки от тях се провежда в две части (напр. в две поредни седмици). Всяка част от семинара покрива част от обучителния материал, допълнен с представяне и дискусия на 2-3 примера за полезни практики. Групата от 15-20 участника във всеки от семинарите следва да представлява 5-6 организации (средно по 3-4 представителя от всяка организация), групирани по подходящ начин. Възприетият подход е подробно представен в таблицата по-долу, която се отнася за всеки от трите семинара.

Обучителна част №	<u>Част А.1</u>
Продължителност	2 часа
Участници	15-20 участника (представители на различни регионални организации)
Съдържание	<ul style="list-style-type: none"> • Въведение – съдържание и организация на курса, раздаване на материали. • Част 1 от обучителните материали, допълнена от 1-2 примера за полезни практики (представяне, анализ, дискусии) и практически упражнения (виж Приложение 2 по-долу).
Обучителна част №	<u>Част А.2</u>
Продължителност	2 часа
Участници	Същите 15-20 участника, както по-горе
Съдържание	<ul style="list-style-type: none"> • Част 2 от обучителните материали, допълнена от 1-2 примера за полезни практики (представяне, анализ, дискусии) и практически упражнения (виж Приложение 2 по-долу). • Задание за участниците (описание, указания /виж Приложение 3 по-долу/). От участниците се очаква да се организират за работа по групи по времето между част А и част Б от семинара.
Обучителна част №	<u>Част Б</u>
Продължителност	4-5 часа
Участници	Същите 15-20 участника, както по-горе
Съдържание	<ul style="list-style-type: none"> • Част 3 от обучителните материали, допълнена от 1-2 примера за полезни практики (представяне, анализ, дискусии) и практически упражнения (виж Приложение 2 по-долу). • Представяне и дискусии на докладите от заданията на участниците.
Оценяване	Оценка на качеството на семинара
Продължителност	15-20 минути
Участници	Същите 15-20 участника, както по-горе
Съдържание	Виж Приложение 6 по-долу

Приложение 2. Практически упражнения

Упражнения за разчупване на леда и укрепване на екипния дух

Наименование на упражнението	Дяволската къща
Цел (за какво е предназначено?)	Запомнете имената на другите
Група (за кого е предназначено?)	15-35 участника
Необходими материали	Столове
Продължителност	10-15 минути (в зависимост от броя на участниците)
Описание	<p>Участниците в обучението сядат на столове, разположени в кръг. Един от участниците остава прав в средата и пита някого „Доволен ли си своите съседи?“ (Съседите са хората, които седят непосредствено вдясно и вляво от участника, на когото е зададен въпроса.)</p> <p>Ако отговорът е „Да“, нищо не се случва и въпросът се задава на някой друг. Ако отговорът е „Не“, тогава участникът в средата пита „С кого искаш да се смениш?“ Назовават се имената на двама души и двамата съседи на съответния участник се опитват да се сменят с онези, чиито имена са споменати, преди участникът в средата да успее да седне на някое от временно освободилите се места.</p> <p>Запомнете, участникът, на когото е зададен въпроса, не си сменя мястото! Освен с „да“ или „не“, въпросният участник може да отговори с „Дяволската къща“ и тогава целият кръг трябва да си смени местата.</p>
Наименование на упражнението	Азбучни столове
Цел (за какво е предназначено?)	Да разчупите леда и научите имената на участниците в началото на обучителния семинар
Група (за кого е предназначено?)	10-30 участника
Необходими материали	Столове
Продължителност	10-15 минути (в зависимост от броя на участниците)
Описание	<p>Разположете столовете в кръг (близо един до друг) и помолете участниците да застанат прави върху тях (с или без обувки в зависимост от уговорката, която имате с екипа, поддържащ залата). Когато участниците заемат своите места на столовете, ги помолете да се подредят на столовете по азбучен ред според първата буква на малките си имена, без да докосват пода (това изисква групово усилие). След като приключат, направете проверка, за да установите дали подредбата е правилна и да си припомните имената на участниците.</p> <p>Можете да проведете втори рунд на упражнението, молейки участниците да се подредят по рождена дата (номер на обувките, опит по темата на курса и др.)</p>

Наименование на упражнението	Докоснете синьото
Цел (за какво е предназначено?)	Укрепване на екипния дух и осъществяване на физически контакт
Група (за кого е предназначено?)	За всякакъв брой участници
Необходими материали	Няма
Продължителност	10-15 минути (в зависимост от броя на участниците)
Описание	<p>Водещият семинара назовава имена на цветове. Участниците трябва да докоснат предмет със същия цвят възможно най-бързо.</p> <p>Следващата стъпка е всеки да докосне някоя дреха или друга част от облеклото с този цвят на участник от същата група.</p>

Наименование на упражнението	Игра на намигане
Цел (за какво е предназначено?)	Стимулиране на невербалната комуникация и укрепване на екипния дух
Група (за кого е предназначено?)	20-30 участника
Необходими материали	Столове
Продължителност	10-15 минути (в зависимост от броя на участниците)
Описание	<p>Половината от участниците в групата сядат на столове, а останалите участници застават зад тях с отпуснати ръце (по един участник зад всеки стол с изключение на един стол, който остава празен). Участникът зад празния стол играе ролята на „изкусителя“. Той/тя трябва да се опита да „изкуши“ някого да седне на неговия/нейния стол, като намига към тези, които седят на столовете. Ако забележат, че „изкусителят“ им намига, участниците, които седят на столовете, трябва да се опитат да станат от стола преди стоящият зад тях да успее да ги хване. Ако успеят да се измъкнат, сядат на стола на „изкусителя“ и тогава е ред на някой друг да намига. Ако ги хванат, сядат обратно на стола си и „изкусителят“ започва да намига на някой друг.</p>

Упражнение „лидер или мениджър”

Много хора бъркат или смесват различните характерни черти на мениджмънта и лидерството. Това упражнение ще помогне на обучаемите по-добре да разберат тези различия. Всеки може да води, вдъхновява и мотивира околните. Лидерството не е отговорност единствено и само на управителите, директорите или преките ръководители. Насърчаването на персонала на всички равнища да се стреми към и да прилага принципите на доброто лидерство би било от полза за цялата организация. Всеки може да бъде лидер, по свой собствен начин. Всъщност, организациите, при които лидерството на висшите управленски нива не е достатъчно ефективно, предоставят добри възможности за редовия състав и младшите ръководители да поемат отговорност и да водят, вдъхновяват и подпомагат развитието на колегите си.

По-долу е даден списък с неща, които мениджърите и лидерите правят. Можете да раздадете списъка на участниците или, по-добре, да направите (или да помолите тях да направят) отделни картички или самозалепящи се листчета за всяка дума/фраза, като впоследствие раздадете списъка/картичките/листчетата на съответната група или екип от обучаеми. След това ги помолете да установят кои от думите/фразите се отнасят до мениджмънта и кои – до лидерството. Групи от повече от 5 човека могат да бъдат разпределени на екипи от по трима участника, като това ще позволи по-пълноценното им участие в обучението и повече отговори за преглед и дискусия. Всеки от екипите трябва да разполага със собствено пространство за работа. На различните екипи могат да бъдат раздадени картички/листчета с различни думи/фрази или целия списък, с които да работят, като подходът трябва да бъде съобразен с конкретната ситуация и разполагаемото време.

За да съкратите и опростите упражнението, махнете от списъка елементите, които са терминологично различни, но сходни по значение, и комбинирайте други сходни елементи, като напр. „отчитане” и „мониторинг”. Съкращавайки списъка, имайте предвид, че трябва да се запази баланса между елементите, свързани с мениджмънта и тези, които се отнасят до лидерството.

отчитане	вземане на решения	изпълнение на тактика
мониторинг	менторство	разрешаване на конфликт
бюджетиране	водене на преговори	даване на конструктивна обратна връзка
измерване	спазване на обещания	приемане на критики и предложения
прилагане на правила и процедури	работа наравно с членовете на екипа	толерантност към грешките в екипа
дисциплиниране на персонала	споделяне на вижданията с членовете на екипа	поемане на отговорност за грешките на другите
честно отношение към хората	мотивиране на околните	формален инструктаж на екипа
разработване на стратегия	изказване на похвали	отговаряне на и-мейли
консултации с екипа	изказване на благодарности на хората	планиране на графика
предоставяне на отговорности на другите	демонстриране на решителност	делегиране
определяне на посоката на развитие	предаване на инструкции	отговор на искания
обяснение на взетите решения	вземане на болезнени решения	

оценяване на представянето	преценяване на хората	преглед на представянето
определяне на целите и	подбор на служители	управление на времето
задачите	консултиране	грижа за хората и тяхното
правилна постъпка	наставничество	развитие
активно въвличане на хората в	разрешаване на проблеми	укрепване на екипа
изпълнението на задачи	продажби и убеждаване	поемане на отговорност
създаване на съмишленици	изпълнение на нещата по	идентифициране на нуждата от
въдъхновяване на околните	правилния начин	действия
провеждане на срещи	използване на системите	притежаване на кураж
провеждане на интервюта	задължаване на хората да правят	почтено поведение
организиране на ресурсите	определени неща	изслушване

Ако използвате самозалепящи се листчета или друг метод, който позволява думите/фразите да се залепят за стената, можете да предложите на обучаемите да поставят съответните думи/фрази от двете страни на вертикална линия, като всяка от страните ще представлява категорията лидерство/мениджмънт. В този случай силата на това, доколко съответния елемент се асоциира с дадена категория, може да се изрази с поставянето на съответното листче по-близо или по-далече от разделящата линия (думите/фразите, за които се счита, че попадат и в двете категории, могат да бъдат залепени върху самата линия). Важността и значимостта на всяка дума/фраза може да се демонстрира посредством това, колко високо е залепена. Това би създало една визуална „карта“ на мениджърските и лидерските компетенции. При прегледа и обсъждането на резултатите от упражнението, следва да бъдат разяснени причините и да се дадат примери за поставянето на отделните елементи в съответната категория, което може да доведе до преместването на някои от тях до постигане на съгласие сред отделните екипи или цялата група обучаеми.

По-долу е даден списъкът, сортиран по категории, за улеснение на учителя при прегледа на резултата от дейността. Отговорите не са категорично фиксирани, т.к. съответният контекст и стил могат да окажат влияние върху обхвата на категориите. Разбира се, винаги може да се обоснове ако някои от „мениджърските“ дейности се появят в категория „лидерство“, ако техният стил бъде обяснен по подобаващ начин. Така напр. „отчитане на резултатите на екипа по начин, който осигурява признание и похвала за неговите членове“ би било дейност, попадаща в категорията „лидерство“, докато „отчитане“ е по същество чисто мениджърска дейност. Можете да добавяте задачи, задължения, отговорности и поведения към списъка и/или да поканите членовете на екипите да разширят списъка с идеи или специфични примери, преди да започнете упражнението. За да съкратите и опростите упражнението, махнете от списъка елементите, които са терминологично различни, но сходни по значение, и комбинирайте други сходни елементи, като напр. „отчитане“ и „мониторинг“.

мениджмънт

отчитане
мониторинг
бюджетиране
измерване

лидерство

укрепване на екипа
поемане на отговорност
идентифициране на нуждата от действия
притежаване на кураж

прилагане на правила и процедури
 дисциплиниране на персонала
 провеждане на срещи
 провеждане на интервюта
 подбор на служители
 консултиране
 наставничество
 разрешаване на проблеми
 вземане на решения
 менторство
 водене на преговори
 продажби и убеждаване
 изпълнение на нещата по правилния начин
 използване на системите
 предаване на инструкции
 оценяване на представянето
 преценяване на хората
 задължаване на хората да правят определени неща
 формален инструктаж на екипа
 отговаряне на и-мейли
 планиране на графика
 делегиране
 отговор на искания
 преглед на представянето
 управление на времето
 организиране на ресурсите
 изпълнение на тактика

консултации с екипа
 предоставяне на отговорности на другите
 определяне на посоката на развитие
 обяснение на взетите решения
 вземане на болезнени решения
 определяне на целите и задачите
 честно отношение към хората
 разработване на стратегия
 спазване на обещания
 работа наравно с членовете на екипа
 споделяне на вижданията с членовете на екипа
 мотивиране на околните
 правилна постъпка
 активно въвличане на хората в изпълнението на задачи
 създаване на съмишленици
 вдъхновяване на околните
 разрешаване на конфликт
 толерантност към грешките в екипа
 поемане на отговорност за грешките на другите
 грижа за хората и тяхното развитие
 изказване на похвали
 изказване на благодарности на хората
 даване на конструктивна обратна връзка
 приемане на критики и предложения
 демонстриране на решителност
 почтено поведение
 изслушване

Упражнение за лидерство

Материали:

- Флип-чарт – по един лист хартия за всеки екип
- Маркери или пастели
- Лента

Задание: Като използвате предоставените ви материали, помолете участниците в семинара (разделени на групи) да отговорят на следните въпроси (под формата на скици, списъци, приложения и др.):

1. ВСЕКИ УЧАСТНИК трябва да състави свой собствен списък на 10-те най-важни вътрешни качества, които ТОЙ/ТЯ смята, че един лидер трябва да притежава (състрадателност, положителна нагласа и др.)
2. ВСЕКИ УЧАСТНИК трябва да състави свой собствен списък на 10-те най-важни външни качества, които ТОЙ/ТЯ смята, че един лидер трябва да притежава (подходящо облекло, усмивка и др.)
3. ВСЯКА ГРУПА трябва да комбинира списъците, съставени от нейните членове, и да създаде динамичния лидер, като изброи 10 вътрешни и 10 външни качества от тези,

изброени в отделните списъци на членовете на екипа.

4. Като използвате примера за лидер, който всяка група е създала, попитайте участниците в семинара дали това е типа лидер, който те самите се опитват да бъдат. Защо или защо не? (Участниците могат да нанасят промени в определените от групата качества на лидера.) Помолете участниците да посочат две-три причини относно това, защо дадено качество е важно за съответната група.
5. **ВСЕКИ УЧАСТНИК** трябва да направи оценка на личните си лидерски качества в сравнение с типа лидер, който групата е формирала преди това. Помолете ги да идентифицират онези качества, които смятат, че притежават към настоящия момент, както и онези, за които биха искали помощ, за да могат да ги развият. По какъв начин изразяват това свое качество? Защо смятат, че срещат трудности в някои области? Помолете ги да споделят тези свои мисли и чувства с групата.
6. След като всеки е споделил своите мисли и чувства, помолете ги да потърсят общи характеристики помежду си. В какви направления могат да предложат подкрепа на околните, за да ги направят по-добри лидери? В кои области групата смята, че изпитва затруднения?
7. **ВСЕКИ УЧАСТНИК** трябва да състави списък с 10-те най-адекватни действия, които ще предприеме, използвайки своите силни страни, за да съдейства за изграждането на лидерски умения сред другите членове на екипа, като едновременно с това спомогне за повишаване на тяхната сплотеност.
8. **ВСЯКА ГРУПА** трябва да състави списък с 10-те най-важни неща, които **ЕКИПЪТ ЩЕ НАПРАВИ**, за да подпомогне изграждането на по-добри лидери в своите редици, използвайки силните си страни. **ВСЯКА ГРУПА** трябва да състави също списък с 10-те най-важни неща, които **ЕКИПЪТ ЩЕ НАПРАВИ**, за да спомогне за справянето с предизвикателствата в области, където групата среща затруднения.

Указания: Използвайте следните въпроси за стартиране на груповата дискусия:

- Какви общи характеристики открихте, съставяйки общия тип лидер?
- Кои са някои от различията, които имате като екип? Как тези различия могат да се превърнат в силни страни за екипа ви?
- Смятате ли, че екипът ви ще стане по-сплотен вследствие участието си в тази дейност? Защо или защо не?
- По какъв начин приноса, който имате за отделните членове на екипа, се различава от приноса, който имате за екипа като цяло?
- По какъв начин ще подсигурите членовете на екипа да продължат да работят заедно, за да засилят своите силни страни и способностите да посрещат различни предизвикателства като екип?
- Считате ли се по-способен като лидер, знаейки, че можете да използвате силните си страни, за да създавате по-добри лидери?
- По какъв начин ще отпразнувате постиженията си?

Приложение 3. Насоки за изготвянето на казуси от страна на участниците в обученията

Участниците в семинара (организиран в малки групи) ще получат задание да развият свои казуси или да адаптират определена полезна практика от друга организация и/или партньорска страна, към особеностите на тяхната собствена организация. По този начин участниците ще получат непосредствена възможност да приложат на практика иновативните предприемачески умения, придобити по време на семинара(ите). По-долу са представени указания за изготвянето на казусите.

Наименование на казуса	
Описание на казуса	<i>„Ситуацията преди“:</i>
	<i>Проблеми/предизвикателства:</i>
	<i>Предприети иновативни/предприемачески действия:</i>
	<i>„Ситуацията след“:</i>
	<i>Кой и какво носи успех на инициативата:</i>
	<i>Научени уроци и елементи, които могат да бъдат използвани от други организации:</i>
Защо е подходящ казусът за проект FIERE?	
За кой сектор се отнася казуса?	<input type="checkbox"/> Публичен <input type="checkbox"/> Доброволчески <input type="checkbox"/> Мрежа / Клъстер <input type="checkbox"/> Обществена организация или организация с идеална цел <input type="checkbox"/> Друго, какво? _____
Демонстрира ли казусът определени умения в организацията?	<input type="checkbox"/> Креативност и иновации <input type="checkbox"/> Аналитични мислене и находчивост <input type="checkbox"/> Лидерство и гъвкавост

Приложение 4. Въпросници за предварителна оценка на нивото на умения сред участниците

ВЪПРОСНИК ЗА ОЦЕНКА

Колко добри са вашите лидерски умения?

За всяко от долните твърдения, изберете опцията, която Ви характеризира най-добре. Отговорете на въпросите въз основа на реалната ситуация към момента, а не с оглед на това, което мислите, че трябва бъде равнището на Вашите умения. Когато приключите, калкулирайте резултата си, като сумирате броя точки за всяко индивидуално твърдение и направете справка с интерпретацията на постигнатия резултат по-долу, за да разберете какво е реалното равнище на Вашите лидерски умения.

№	ТВЪРДЕНИЕ	Не, изобщо	Рядко	Понякога	Често	Много често
1	Когато възлагам задачи, се съобразявам с уменията и интересите на хората.	1	2	3	4	5
2	Никога не се съмнявам в себе си и във възможностите си за успех.	1	2	3	4	5
3	Не очаквам друго, освен върхови постижения от хората.	1	2	3	4	5
4	Не очаквам служителите ми да се трудят по-усърдно от мен	1	2	3	4	5
5	Когато някой е разстроен, се опивам да разбера как се чувства.	1	2	3	4	5
6	Когато обстоятелствата се променят, винаги откривам начин да намеря път за действие.	1	2	3	4	5
7	Не смятам, че личните чувства пречат на трудовото представяне и производителността.	1	2	3	4	5
8	Силно съм мотивиран, т.к. знам, че притежавам онова, което е нужно, за да успея.	1	2	3	4	5
9	Времето, прекарано в притеснение за екипния морал, си заслужава всяка минута.	1	2	3	4	5
10	Рядко се разстройвам и притеснявам на работното място.	1	2	3	4	5
11	Моите действия показват на хората какво искам от тях.	1	2	3	4	5
12	Когато работя в екип, насърчавам всеки да работи за постигането на едни и същи общи цели.	1	2	3	4	5
13	Никога не правя изключения по отношение на своите правила и очаквания – мога да приема да бъде „лошият“ през цялото време.	1	2	3	4	5
14	С удоволствие планирам за бъдещето.	1	2	3	4	5
15	Никога не се чувствам заплашен, когато някой ме критикува.	1	2	3	4	5
16	Отделям време, за да разбера какво хората искат от мен, за да бъдат успешни.	1	2	3	4	5
17	Оптимист съм за живота и виждам отвъд временните пречки и проблеми.	1	2	3	4	5
18	Мисля, че екипите работят най-добре, когато хората в тях усвояват нови умения и се предизвикват, вместо да повтарят едни и същи задачи.	1	2	3	4	5

Интерпретация на постигнатия резултат

Резултат	Коментар
18-34	Необходимо е усилено да работите за повишаване на лидерските си умения. Добрата новина е, че ако използвате повече от тези умения в работата, вкъщи и в общността, ще бъдете ценен актив за хората около Вас. Можете да се справите и сега е чудесен момент да започнете да опитвате с помощта на ресурсите на проект FIERE.
35-52	Справяте се добре като лидер, но имате потенциал за нещо повече. След като сте изградили основата да бъдете ефективен лидер, това е Вашата възможност да усъвършенствате своите умения и да оползотворите потенциала си, използвайки ресурсите, разработени по проект FIERE.
53-90	Отлично! На правия път сте да се превържете в добър лидер. Въпреки това, никога не можете да бъдете прекалено добър или опитен лидер – обърнете внимание на направленията във въпросника по-горе, където не сте постигнали максималния резултат, и преценете какво можете да направите, за да подобрите своето представяне с помощта на ресурсите на проект FIERE.

Източник: www.mindtools.com

Приложение 5. Въпросник за последваща оценка на степента на усвояване на иновативни предприемачески умения

ВЪПРОСНИК ЗА ОЦЕНКА

1. Дайте кратко определение на понятията „лидерство“ и „гъвкавост“ и очертайте тяхната роля за организационното развитие.

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

2. Опишете значението и ролята на лидерството и гъвкавостта за Вашата организация.

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

3. Обяснете важността на лидерството и гъвкавостта за качеството на услугите, предлагани от Вашата организация.

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

4. Дайте примери за различни техники за повишаване нивото на лидерство и гъвкавост в организацията.

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

5. Обяснете по какъв начин иновативното предприемачество на регионално равнище може да бъде подпомогнато от организационната гъвкавост.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

6. Дайте примери за начини за повишаване на индивидуалната гъвкавост на работното място.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

7. Кои са факторите, свързани с иновациите и предприемачеството, които определят успеха на организационно и/или регионално равнище.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

8. Можете ли да формулирате иновативни услуги, които отговарят на нуждите и очакванията на клиентите и/или гражданите?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Приложение 6. Въпросник за обща оценка на обучителния семинар от страна на участниците

ВЪПРОСНИК ЗА ОЦЕНКА

Моля отбележете доколко сте съгласни с долните твърдения, като използвате указаната скала, където 1 = изобщо не съм съгласен и 5 = напълно съм съгласен.

	Изобщо не съм съгласен	Не съм съгласен	Не мога да преценя	Съгласен съм	Напълно съм съгласен
Целите на семинара бяха ясно формулирани	1	2	3	4	5
Програмата на семинара покри всички необходими въпроси	1	2	3	4	5
Материалите за семинара бяха добре подготвени	1	2	3	4	5
Участниците в семинара се включиха активно в него	1	2	3	4	5
Семинарът предостави добра възможност за дискусии	1	2	3	4	5
Времето на семинара беше използвано ефективно	1	2	3	4	5
Мястото на провеждане на семинара беше удобно за мен	1	2	3	4	5
Семинарът оправда моите очаквания	1	2	3	4	5

Кои аспекти на семинара бяха особено интересни за Вас?

.....

.....

.....

.....

Кои аспекти на семинара не бяха интересни за Вас?

.....

.....

.....

Имате ли допълнителни коментари относно семинара?

.....

.....

.....

Моля, оставете своя e-mail, за да получавате информация за проекта: