

**Пилотна
обучителна
програма**

Пакет за обучаеми

ОБУЧИТЕЛЕН МОДУЛ № 2

**Аналитично мислене и
находчивост като начини за
идентифициране и
задоволяване на нуждите на
клиентите / гражданите**

Доц. д-р Тодор Тодоров

Доц. д-р Иван Стойчев

Доц. д-р Марчо Марков

Д-р Ралица Кузева

Август 2015



**Институт за следдипломна
квалификация при УНСС, България**

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 2: „Аналитично мислене и находчивост като начини за идентифициране и задоволяване на нуждите на клиентите / гражданите“** 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.

Доц. д-р Тодор Тодоров

Институт за следдипломна квалификация при УНСС (България)

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. Типова структура на обучителните модули.....	3
2. Аналитично мислене и находчивост – теоретични основи.....	5
2.1. Аналитично мислене	5
2.2. Практически насоки как да мислим аналитично	6
2.3. Находчивост	11
2.4. Практически насоки как да бъдем находчиви	12
3. Значение на идентифицираните умения за организациите на регионално равнище	14
4. Приносът на проект FIERE – примери за полезни практики	16
4.1. Полезна практика № 1: „Да направим града си по-добър” – резюме.....	16
4.2. Полезна практика № 2: „АркЛабс център за изследвания и иновации” – резюме	18
5. ЗАКЛЮЧИТЕЛНИ БЕЛЕЖКИ	20
ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА	23
ПОЛЕЗНИ ИЗТОЧНИЦИ.....	25

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 2, обучаемите ще бъдат в състояние да:

1. Дефинират понятията аналитично мислене и находчивост, както и тяхната роля за организационното развитие.
2. Идентифицират и изследват взаимовръзката между иновативно предприемачество, от една страна, и аналитично мислене и находчивост – от друга.
3. Обсъждат своите разбирания и идеи относно аналитично мислене и находчивост, вкл. значението и ролята, която тези категории имат за техните организации.
4. Обяснят важността на аналитичното мислене и находчивостта за качеството на услугите, предлагани от техните организации.
5. Прилагат различни техники за повишаване нивото на аналитично мислене и находчивост в организацията.
6. Илюстрират по какъв начин иновативното предприемачество на регионално равнище може да бъде подпомогнато от организационната находчивост.
7. Оценяват различните етапи от решаването на проблеми и идентифицират подходите, свързани с всеки етап в различни ситуации.
8. Оценяват реалните възможности за находчиво поведение на индивидуално равнище при изпълнение на трудовите си задължения.
9. Преценяват по какъв начин да повишат индивидуалната находчивост 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. 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. Аналитично мислене и находчивост – теоретични основи

Настоящият раздел съдържа кратко представяне на теоретичните основи на уменията, върху които Обучителен модул № 2 е фокусиран. Целта е да се подпомогне повишаването на равнището 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.

2.1. Аналитично мислене

Аналитичното мислене, още наричано „критично“, може да се дефинира като процес на определяне на автентичността, достоверността или стойността на даден обект; характеризира се със способността да се търсят първопричини и алтернативи, да се осмисля цялостната ситуация, както и да се модифицират възгледите въз основа на доказателства (Вагериф, 2002). Аналитичното мислене предоставя на хората възможността да разрешават проблеми бързо и ефективно. То представлява методически поетапен подход към мисленето, който позволява на хората да декомпозират даден сложен проблем на отделни управляеми компоненти с цел цялостното му разрешаване.

Обучителите отдавна са наясно с важността на уменията за аналитично/критично мислене като резултат от учебния процес. В последно време този тип способности са идентифицирани като част от няколко умения за учене и иновации, необходими за подготовка на учениците за висше образование и участие в работната сила. Наред с това, аналитичното/критичното мислене се възприема като интердисциплинарно умение, което е ключово за успешното представяне в университета и заетостта (Лаи, 2011). Независимо от широко разпространеното признаване на важността на аналитичното/критичното мислене, съществува явна липса на консенсус относно дефиницията на този тип умение.

Научната литература в сферата на критичното мислене има своите корени в две основни академични дисциплини: философия и психология (Люис и Смит, 1993). Щернберг (1986) изтъква и трето направление на критичното мислене – това в сферата на образованието, което е от особен интерес за нас в контекста на целите, които проект FIERE си поставя.

Работещите в системата на образованието и обучението активно участват в дебатите относно критичното мислене. В това число попадат и Бенджамин Блуум и неговите поддръжници, като тяхната класификация на уменията за обработка на информацията (1956) е един от най-често цитираните източници от страна на практиците в образователната сфера, когато става въпрос за обучението по и оценката на мисловни умения от по-висок ранг. Класификацията на Блуум е от йерархичен тип, като „разбирането“ е в дъното ѝ, а „оценяването“ е на върха на класификацията. Трите най-високи нива (анализ, синтез и оценка) често се възприемат като компонентите, които формират критичното мислене (Кенеди и др., 1991). Ползите от прилагането на образователния подход към критичното мислене са свързани с това, че той се основава на дълги години опит в класните стаи и наблюдения върху обучителния процес, за разлика от философския и психологическия подход (Щернберг, 1986).

2.2. Практически насоки как да мислим аналитично

Аналитичното мислене използва научния подход към разрешаването на проблеми и като процес може да бъде обособено в следните етапи:



Етап 1 Дефиниране на проблема

Проблемът е ситуация, която се възприема като нещо, което трябва да се коригира – това практически означава, че не е налице състояние на „завършеност“. Важно е да се уверите, че разрешавате правилния проблем – той може да не бъде този, представен от страна на

клиента. Основните моменти, свързани с дефинирането на проблема, които трябва да бъдат взети под внимание, са както следва:

- Повечето от проблемите биват идентифицирани от страна на клиента.
- Дефинирането на проблема спомага за постигането на по-добър фокус на действията и спомага за протичането на цялостния аналитичен процес.
- За да се стигне до окончателно дефиниране на проблема често е необходимо да се стартира с изграждането на работна дефиниция и посредством анализ (на първопричините и въздействието) да се преоформи и предефинира проблема по отношение на въпросите, които той поставя.

Етап 2 *Формулиране на хипотезите*

Хипотеза е експериментално обяснение относно наблюдавано явление, което подлежи на проверка (т.е. потвърдено или опровергано) посредством по-нататъшно изследване. За да формулирате хипотезата, трябва да започнете отзад-напред, опитвайки се да намерите потенциалното разрешение на проблема (хипотеза). Полезно би било да съставите поетапен план за адресиране на проблема. Основните моменти, свързани с формулиране на хипотезата, които си струва да бъдат споменати, са:

- Хипотезите могат да бъдат изразени като възможни първопричини за проблема.
- Декомпозирането на проблема на основни първопричини може да подпомогне процеса на формулиране на хипотезата.

Етап 3 *Събиране на фактите*

Този етап е свързан със акумулирането на съдържателна и полезна информация, както в качествена (експертни мнения), така и в количествена аспект (измерими данни), която може да бъде използвана за вземане на решения. Събирането на адекватни данни и информация е ключов етап по отношение провеждането на анализа, необходим за потвърждаване или опровергаване на хипотезата. Основните моменти тук, които трябва да бъдат взети предвид, са:

- Да знаете къде да търсите информацията.
- Да знаете как да пресявате информацията.
- Да знаете как да верифицирате информацията с помощта на минал опит.

- Да знаете как да използвате информацията за целите на разрешаване на поставения проблем.

Етап 4 Провеждане на анализа

Това е целенасочен процес на анализиране на проблема посредством използване на наличните знания и прилагане на различни аналитични техники. Анализът на фактите е необходим за потвърждаване или опровергаване на хипотезата, като същевременно той спомага за осмислянето на въпросите и факторите, които стоят в основата на проблема.

Основните моменти по отношение провеждането на анализа, включват следното:

- Обикновено е по-добре да се прекара повече време в анализа на данните и информацията в сравнение с тяхното акумулиране. Целта е да се стигне до уликите, които бързо биха потвърдили или опровергали хипотезата.
- Анализът на първопричините / факторите, сторибордингът и др. са сред многото аналитични техники, които могат да се използват.

Етап 5 Формулиране на решение

Решенията са окончателните препоръки, които се представят на клиентите въз основа на резултатите от проверката на хипотезата. Решенията на проблема са онова, което клиентите искат в крайна сметка да получат. Основните моменти при формулиране на решението, които трябва да бъдат взети под внимание са, както следва:

- Важно е да се гарантира, че решението удовлетворява клиента – решенията са безполезни, ако не могат да бъдат приложени.
- Изпробването на решението на проблема на практика (когато това е възможно, разбира се) е ефективен начин за проверка на неговата ефективност и приложимост.

СЪВЕТИ ЗА РАЗВИВАНЕ НА АНАЛИТИЧНОТО МИСЛЕНЕ

Способността да се мисли аналитично е едно от най-важните умения, които даден възрастен индивид може да притежава и, както много други умения, то може да бъде усвоено изненадващо лесно. По-долу са представени някои съвети, които хората могат да използват за да започнат да мислят аналитично и по-добре да разбират важни концепции, дебати и въпроси.

- **Използвайте мисловни експерименти за изследването и разбирането на понятия и концепции**

Мисловните експерименти са превъзходно средство за задълбочено изследване на дадена ситуация или твърдение. Докато някои мисловни експерименти подпомагат достигането до определено заключение, други са разработени по начин, който кара хората да формулират нови и нови предположения и въображаемите проблеми не могат да бъдат изцяло разрешени.

Мисловните експерименти варират от философски до практически. Пример за философски експеримент е формулирането на хипотеза относно начина, по който човек би реагирал в определена ситуация с ограничени възможности за избор и възможни подходи.

- **Избягвайте използването на „противоположни“ разсъждения**

„Противоположните“ разсъждения са свързани с използването на обратното на дадено вярно твърдение за отговор на определен въпрос или хипотетична ситуация. Така например, едно първоначално твърдение може да бъде: *„Ако добавите сол към дадено ястие, неговият вкус ще се промени.“*

Това твърдение е напълно логично и вярно. И наистина, ако добавите сол към дадено блюдо, то наистина ще промени вкуса си. Противоположното твърдение, обаче – *„Ако не добавите сол към дадено ястие, неговият вкус няма да се промени.“* – не е логично и/или вярно.

Това е така, т.к. съществуват много начини да промените вкуса на дадено ястие. Ако добавите захар, например, неговият вкус ще се промени. „Противоположните“ разсъждения могат да бъдат ефективни в определени ситуации, но ако ги използвате прекалено често, можете да попаднете в логически заблуди.

Противоположните твърдения са само един от видовете логически заблуди. Последните включват също защитаването на тезата, че дадено твърдение е вярно само защото не може да бъде опровергано и формирането на мнение по даден дебат преди отсрещната страна да е приключила с изказването си.

▪ **Проверявайте фактите с помощта на различни източници**

Фактите, цифрите и статистическите данни могат да бъдат манипулирани и модифицирани в защита на практически всяко мнение или тенденция. От предубедения избор на информация и данни до преднамереното манипулиране, различните начини, по които фактите могат да бъдат изопачени, правят ключови уменията верността на тези факти да може да бъде проверявана.

Един от най-важните аспекти на аналитичното мислене е човек да бъде способен да получи информация за начина, по който фактите и данните се събират. От проучвания на общественото мнение до графики, базирани на информация от публични източници, много данни не са толкова точни, колкото изглеждат на пръв поглед.

Така например, резултатите от проучване на общественото мнение относно даден противоречив въпрос лесно могат да бъдат манипулирани в една или друга посока посредством избора на предубедени респонденти. Отговорът на анкета по въпроса „Трябва ли да има велосипедни алеи на всяка улица?“ ще бъде различен, ако в единия случай бъде анкетирана група велосипедисти, а в другия – група шофьори.

Когато сме изправени пред твърдение, което разчита в голяма степен на факти и данни, трябва да потърсим информация за източника на тези данни и по какъв начин са били събрани те. Обстоятелство, което може да ни наведе на мисълта, че дадено твърдение не е основателно, е наличието на индикации за предубеденост или манипулиране на данните или въпросите, задавани напр. на анкетираните лица при провеждане на проучване на общественото мнение.

▪ **Дискутирайте идеите си, за да вникнете по-добре в нещата**

Ако хората считат, че техните идеи са неопровержими, то би следвало да изпитат устойчивостта на твърденията си в спор с някой, който е на противоположната позиция. Излагайки се на противоположни мнения и аргументи е най-добрия начин да проверите дали във вашата логика няма пропуски.

Когато хората изучават задълбочено даден въпрос и формират определена гледна точка, лесно могат да пренебрегнат доказателства, които не подкрепят тяхното мнение. Дори

полагайки сериозни усилия, за хората е трудно да вникнат в чуждата позиция по даден спор по начина, по който разбират собственото си мнение.

Ето защо е полезно да сте отворени за нова информация, интересни данни и доказателства, които опровергават вашите твърдения, като се впускате в дебати с хора, които имат възгледи, различни от вашите. Това изисква сериозни усилия, но е чудесен начин да подобрите уменията си да мислите логично и да идентифицирате аналитични пропуски.

2.3. Находчивост

Предприемаческата находчивост е свързана със способността за саморегулиране и насочване на поведението с цел успешно справяне с трудни, стресиращи и предизвикателни ситуации (Майхенбаум 1977). Предприемаческата находчивост се състои от три първични компетенции – когнитивност, емоционалност и ориентация към действието (Канунго и Миста, 1992). Тези компетенции са свързани с умствените способности, които подпомагат успешното приспособяване към трудностите, произтичащи от външната среда. Предприемаческото поведение е съвкупност от функции, процеси и действия, свързани с идентифицирането на възможности и създаването на организации. Предприемаческото поведение е функция на предприемаческата находчивост. Саси и Сендил (2002) защитават тезата, че приемането на това за даденост може да спомогне за повишаването на прогностичните способности. Находчивостта е ключов фактор за предприемаческия успех. Находчивостта привнася в полето на предприемачеството богата съвкупност от възможности, които са свързани с креативното използване както на финансовите, така и на нефинансовите ресурси, които са от съществено значение за оцеляването и просперитета на фирмите. Находчивостта включва категории като иновативност, инициативност, креативност, отдаденост, далновидност и оптимизъм. Накратко казано, находчивостта е ключов фактор за предприемаческия успех. Гартнър (1990) и Саайман и др. (2008) също подкрепят тезата за значимостта на иновациите за предприемачеството. Дракър (2002) твърди, че всички предприемачи, с които е общувал „систематично прилагат иновативни подходи в работата си“. Левит (2002) защитава тезата, че креативността може да се окаже „дори повече от основен фактор“ поради недостига на креативни хора в бизнеса като цяло. Според Ръсел и Фолкнър (2004), във времена на икономически сътресения, предприемачите често проявяват находчивост, като идентифицират възможности в средата и използват своята креативност, за

да генерират иновации. От всичко казано дотук, може да се заключи, че находчивостта е ключова характеристика на успешния предприемач.

2.4. Практически насоки как да бъдем находчиви

В реалността животът не винаги ни предлага решения на проблемите и ситуациите, с които се сблъскваме. Ако се окажете в трудна ситуация, понякога трябва да използвате това, което имате, заедно с малко креативност и изобретателност, за да се справите с проблема. Ето няколко общи предложения.

Бъдете подготвени. Едва ли можете да предвидите всичко, но можете да предвидите много неща и, колкото по-подготвени сте предварително за различните ситуации, толкова повече ресурси ще имате на разположение, когато се сблъскате с даден проблем. Опитайте се да намерите начин да ограничавате бъдещите проблеми, ако е възможно. Превенцията е за предпочитане пред последващите действия.

Направете оценка на ситуацията. Когато сте изправени пред предизвикателство, опитайте се да изясните и дефинирате проблема колкото се може по-добре. Намирането на решение на даден проблем е за предпочитане пред тревогите. Това умение може да се усвои като тренирате ума си всеки път, когато започнете да се тревожите.

Направете оценка на това, с което разполагате. Находчивостта преди всичко е свързана с умното, изобретателно използване на наличните ресурси. Не забравяйте, че ресурсите не винаги са предмети. Трябва да си отговорите на въпроса: имате ли или можете ли да си осигурите достъп до следните неща: хора, комуникации, информация, пари, време?

Работете отзад-напред. Направете равностойка на това, с което разполагате и едва след това преценете как можете да го използвате за разрешаване на проблема.

Нарушавайте установените правила. Използвайте наличните ресурси по нетрадиционен начини, противопоставяйте се на конвенционалната мъдрост и обществени норми, ако това ще помогне. Бъдете готови да поемете отговорност, да поправите грешките си или да защитите своите мотиви, ако се престъпят общоприетите граници на поведение.

Бъдете креативни. Наред с очевидните и практически-ориентирани решения, мислете и за нетрадиционни подходи. В тях можете да намерите вдъхновение за подходящо решение на даден проблем.

Експериментирайте. Подходът „проба – грешка“ може да отнеме известно време, но ако нямате опит с определена ситуация, това е един много добър начин да започнете. Най-малкото, ще научите кое не е приложимо за конкретния казус.

Възползвайте се от всяка ситуация, ако е възможно. Ако сте пропуснали подходяща възможност, опитайте се да се ангажирате с нещо смислено, докато подобна възможност ви се предостави отново.

Импровизирайте. Не се ограничавайте, считайки че единствено трайното решение на проблема е приемливо. Използвайте това, което имате на разположение в момента, за да стигнете до временно решение.

Бъдете опортюнисти. Ако ви се предостави подходяща възможност, направете всичко възможно да се възползвате от нея. Не мислете прекалено дълго.

Действайте експедитивно. Често ефективното решение на проблема зависи от бързата реакция. Бъдете решителни и след като вземете решение, не го анализирайте прекалено дълго, просто действайте.

Учете се от грешките си. Ако трябва да полагате неимоверни усилия да решите даден проблем, предприемете стъпки, за да се уверите, че това няма да се случи отново. Ако сте опитали нещо, което не работи, пробвайте да го направите по различен начин следващия път.

Бъдете настойчиви. Ако се откажете, преди проблемът да е решен, тогава не сте постигнали нищо. Опитайте отново по десетки, стотици различни начини, ако е необходимо. Не се отказвайте. Никога не приемайте временния неуспех като провал – считайте го за полезна практика. Съумявайте да откриете положителното във всяка ситуация.

3. Значение на идентифицираните умения за организациите на регионално равнище

Резултатите от проведеното в рамките на проект FIERE анкетно проучване на нуждите от обучение са използвани за разработването на обучителна програма по предприемачески умения, която ще бъде използвана за организиране на обучителни семинари във всяка от партньорските страни по проекта през 2015 г. По-конкретно, констатациите от анкетното проучване спомогнаха да бъдат идентифицирани основните умения, които да залегнат в основата на различните обучителни модули, а именно:

- Модул 1: *креативност и иновации*;
- Модул 2: *аналитично мислене и находчивост*;
- Модул 3: *лидерство и гъвкавост*.

Основни резултати от проведеното анкетно проучване

Основните резултати от анализа на нуждите от обучение по проект FIERE, които могат да бъдат изтъкнати с цел обосновка на значимостта на уменията *аналитично мислене* и *находчивост* за изграждането на капацитет в организациите за подпомагане развитието на техните региони по иновативен и предприемачески начин са, както следва:

България

- По отношение на уменията, изисквани от организациите, анкетираният мъже посочват находчивостта, гъвкавостта и мотивирането от резултатите като най-важните умения, докато жените поставят ударението на гъвкавостта и аналитичното мислене.
- Интервюираните мъже, заети в доброволчески организации, посочват управлението на проекти и находчивостта като двете умения, които са най-важни за тях.

Гърция

- Измежду уменията, изисквани от организациите, в които анкетираният лица са заети, аналитичното мислене и проактивността се сред най-високо ценените способности.
- Според анкетираният лица, двете най-важни умения за изпълнение на служебните им задължения са аналитичното мислене и проактивността.

Исландия

- По отношение на изискваните от техните организации умения, респондентите от публичния сектор считат, че трябва да бъдат находчиви и гъвкави.
- Като цяло има консенсус сред всички анкетирани (жени и мъже), че находчивостта е сред най-ценените умения.

Ирландия

- Жените и мъжете, заети в публични организации изразяват мнението, че находчивостта е най-важното умение, изисквано от организациите им. Наред с това, жените са единодушни, че е аналитичното мислене е от изключително значение.
- Като цяло има консенсус сред анкетираните мъже и жени, че следните умения са най-ценни: управление на проекти, находчивост, разрешаване на проблеми и проактивност.

Италия

- Според всички респонденти иновативността/креативността и находчивостта са най-важните умения в техните организации.
- За анкетираните мъже в публичния сектор, най-важните умения, на които служителите трябва да бъдат обучени са: лидерство, находчивост, идентифициране на цели и разрешаване на проблеми.
- Във връзка с изпълнение на служебните си задължения, преобладаващата част от анкетираните заявяват, че трябва да влагат страст в работата си и да бъдат гъвкави, проактивни, аналитични и да умеят самостоятелно да вземат решения.

Португалия

- Като цяло, най-важните умения за организациите, в които респондентите са заети, са находчивост и гъвкавост.

По-подробна информация относно резултатите от отделните анкетни проучвания, проведени от партньорите по проект FIERE в техните региони, може да бъде намерена на електронната страница на проекта¹.

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

4. Приносът на проект FIERE – примери за полезни практики

В този раздел са представени резюмета на примери за полезни практики, които в най-голяма степен са приложими за настоящия обучителен модул и уменията, върху които той е фокусиран, т.е. *аналитично мислене и находчивост*.

Успешните практики, представени и идентифицирани от партньорите по проекта като най-адекватни за целите на Модул №2 „Аналитично мислене и находчивост като начини за идентифициране и задоволяване на нуждите на клиентите / гражданите” са, както следва:

- **„Да направим града си по-добър”** (представена от Олуеб солюшънс, Гърция).
- **„АркЛабс център за изследвания и иновации”** (представен от Технологичен институт Уотърфорд, Ирландия).

4.1. Полезна практика № 1: „Да направим града си по-добър” – резюме

„Да направим града си по-добър” е пример за успешна практика, който представя „иновативна и предприемаческа” инициатива, разработена и реализирана от Община Терми, разположена в източната част на Префектурата на Солун (област Централна Македония) в Гърция, на 15 км. от град Солун. Община Терми включва 14 населени места и се разпростира на територия от приблизително 386 кв.км.

Услугата „Да направим града си по-добър” дава възможност на гражданите на Община Терми да съобщават за съществуващи и/или назряващи местни проблеми като дупки на пътната настилка, незаконно изхвърляне на боклук, неизправно улично осветление, счупени плочки по тротоарите, както и незаконни рекламни билбордове. Подадените сигнали се визуализират на картата на града посредством специално разработено за целта уеб приложение. Потребителите могат да добавят снимки и коментари. Освен това, те могат да предлагат решения за подобряване състоянието на квартала, в който живеят.

Проблемите, с които Община Терми се сблъсква до момента на стартиране на горепоменатата инициатива, са доста сериозни:

- Недобра комуникация с гражданите;
- Негативни настроения срещу общинската администрация;
- Липса на решения на наболелите проблеми;

- Влошаване качеството на местната среда.

Посредством изпълнението на организиран план от новоразработени интервенции, базирани основно на креативността и находчивостта на персонала на общинската администрация и използването на модерни технологични решения, е направен опит да се подобри цялостната ситуация в Общината и да се разрешат нейните основни проблеми. Накратко, основното „иновативно“ решение, което е разработено и приведено в действие, е създаването на напълно интерактивна база данни, с помощта на която гражданите получават възможност да съобщават за проблемни ситуации, да следят за изпълнението на съответните действия, предприети от общинската администрация, и да получават в реално време обратна информация, свързана с подадените сигнали.

Като цяло, изпълнението на инициативата се счита за успешно. От 2011 г., когато новата услуга започва да се предлага на гражданите на Общината, повече от 1000 сигнала на граждани са получени и посочените проблеми в повечето случаи са успешно разрешени.

Разработеното уеб приложение е широко популяризирано, в резултат на което няколко органи на местното самоуправление в Гърция, както и организации от страни в Европа и по света, са се свързали с Общината със запитвания относно възможностите за трансфер и придобиване на правата за използване на услугата.

Проблемите по отношение на успешното прилагане на новата инициатива са свързани с разбираемостта и очаквано противопоставяне на промените, което се дължи основно на нежеланието на част от служителите в общинската администрация да поемат допълнителни задължения и отговорности, които не са им били присъщи до момента. От друга страна, основният фактор, спомогнал за преодоляването на тези пречки, е политическата воля, демонстрирана от кмета на Община Терми, да доведе докрай изпълнението на проект „Да направим града си по-добър“.

Следва да се отбележи обаче, че отпускането на финансиране от страна на ЕС за изпълнение на проекта и използването на международна техническа експертиза и помощ са също сред ключовите фактори за преодоляване на рисковете и пречките пред осъществяване на инициативата. Сама по себе си, политическата воля не би била достатъчна, ако за целите на проекта беше търсено финансиране единствено чрез пренасочване на ресурси,

предназначени за други цели. Подобни заключения биха могли да се направят и по отношение на времевата рамка за изпълнението на проекта като цяло.

4.2. Полезна практика № 2: „АркЛабс център за изследвания и иновации” – резюме

Успешната практика на „АркЛабс център за изследвания и иновации” представя ролята, която ключови личности са изиграли за основаване на Центъра и неговото развитие в екосистема на отворени иновации. Основната концепция за иновациите, която е заложена в ядрото на модела АркЛабс, е динамичната среда, създадена от обединяването на усилията на университетски преподаватели и изследователи от Обединението за софтуерни системи в телекомуникациите (ОССТ) и Центъра за развитие на предприемачеството и регионалната икономика (ЦРПРИ), инженери (ОССТ) и предприемачи (ЦРПРИ), както и новоучредени фирми в бизнес инкубатора към АркЛабс центъра за изследвания и иновации. Целта на представената добра практика е да илюстрира по какъв начин личностите, притежаващи далновидност, находчивост и отдаденост към развитието на регионалната икономика, могат да подпомогнат местния икономически просперитет чрез повишаване на капацитета на региона ефективно да усвоява резултатите от научно-изследователската дейност и иновациите.

Целта на Център за изследвания и иновации АркЛабс е да предоставя на предприемачите (и по-конкретно на тези с висок потенциал за растеж) и на новите бизнес начинания необходимата подкрепа за постигане на успех на националния и международния пазар. АркЛабс има за цел да ускори растежа на бизнеса чрез предоставяне на бизнес консултантски услуги, наставничество и достъп до научно-изследователските ресурси на Технологичен институт Уотърфорд (ТИУ). ТИУ е разработил успешен модел за съчетаване на научните изследвания, бизнес инкубирането и обучението по предприемачество посредством подхода на Център АркЛабс. Ключов фактор за успеха на модела е възможността за мобилност на човешки капитал между горните три елемента, като научните изследвания генерират ноу-хау и интелектуална собственост, подпомагайки фирмите в ранните етапи от своето развитие да разработват нови технологии. Бизнес инкубаторът предоставя физическата инфраструктура и консултантски услуги за основаните нови компании и предприемачите. Някои от програмите за развитие на предприемачеството, предлагани в АркЛабс, осигуряват сътрудничество с компании, които са заинтересовани от

използване на резултатите от научните изследвания и услугите, предлагани от бизнес инкубатора.

Създаването на такава среда отнема значително време, всеотдайност и далновидност, като АркЛабс моделът осигурява насоки за малките и изоставаци региони за това по какъв начин могат да изградят отворени системи за иновации и развитие на регионалната специализация с цел подпомагане на местното икономическо развитие (О'Горман и Донъли, 2014). От своето създаване през 1996 г., АркЛабс привлича сериозен по обем средства по линия на европейските финансови инструменти за реализиране на редица научно-практически проекти и комерсиализиране на научните резултати. Моделът АркЛабс е спомогнал за създаването на 14 компании и е развил широка международна мрежа по целия свят.

5. ЗАКЛЮЧИТЕЛНИ БЕЛЕЖКИ

Подкрепата на предприемачеството и иновациите има различни цели – това е стратегически инструмент за насърчаване на икономическото развитие и повишаване на конкурентоспособността на икономиката както на национално, така и на регионално равнище, предоставя възможности на различните социални групи за успешна интеграция на пазара на труда и др.

Така, проект FIERE активно подкрепя схващането, че в регионалните икономики, публичните организации, обществените структури и организациите с идеална цел могат да бъдат по-предприемачески ориентирани и иновативни в начина, по който организират своята дейност и предоставят услуги на своите клиенти и гражданите като цяло. FIERE има за цел да подпомага местните общности и регионалните икономики, като се фокусира изрично върху развитието на предприемачески и иновативни умения и качества сред управляващи, мениджъри, административни служители, обществени лидери, основатели на обществени и социални предприятия, както и ръководители на местни обществени организации.

Партньорите по проекта са на мнение, че понастоящем обучението по иновации, предприемачество и креативност се предоставя на организациите на регионално равнище посредством организирането на еднократни и кратковременни обучителни инициативи. Акцентът на проект FIERE е свързан с предоставянето на иновативно обучение по предприемачество на широк кръг от регионални организации, като основният фокус пада върху адресирането на нуждите на местните обществени и доброволчески организации, които се стремят да развият икономическия и социален потенциал на своите региони.

По този начин FIERE цели да подпомогне институциите на регионално равнище да направят своите региони иновативни и предприемачески, както и да си сътрудничат с други местни заинтересовани страни за постигането на тази задача. Основната идея на проекта е да подпомогне членовете на регионалните организации и да им съдейства за придобиването на иновативни предприемачески умения. Друга ключова цел на проекта е да осигури обучение по иновативни предприемачески умения на управляващи и ръководители на регионални организации (местни власти, търговски камари, клъстери/мрежи), което ще им позволи да разработват иновативни и предприемачески ориентирани политики и програми.

Ползите за организациите на регионално и местно равнище от участието им в обучителен курс, използващ материалите и съдържанието, разработени по проект FIERE, могат да бъдат очертани в следните направления:

- Регионалните организации ще могат да повишат способностите си да планират дейности и услуги за социално-икономическото развитие на своите региони, като насърчават иновациите и предприемачеството в тях;
- Персоналът на регионалните, местните и доброволческите организации ще получи достъп до обучение по иновативни предприемачески умения;
- Ще се повиши равнището на иновативните предприемачески умения в рамките на регионалната институционална инфраструктура;
- Регионалните и местните институции ще получат подкрепа в усилията си да повишат равнището на иновации и предприемачество в регионите си, да превършат идеите в работни места;
- Регионалните организации ще повишат капацитета си да развиват иновативни публично-частни партньорства за справяне с предизвикателствата на заетостта, икономическото развитие, климатичните промени и др.

За да подпомогне процеса на повишаване на иновативните предприемачески умения сред регионалните организации, 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.

Целта на разработения наръчник за обучаеми е да подпомогне участниците в обучителната програма да придобият иновативни предприемачески умения и да демонстрират как и в какъв контекст тези умения могат да бъдат използвани за развитието на техните региони. Структурата на наръчника отразява съдържанието на основните модули от обучителната програма. Основна задача на наръчника е да помогне на обучаемите да прилагат

концепциите за иновативното предприемачество в дейността на своите организации, като тук примерите за полезни практики ще бъдат използвани да илюстрират по какъв начин регионалните организации са използвали тези концепции за повишаване конкурентоспособността на своите региони и способността си да предоставят ефективни услуги.

Разработването на наръчник за обучители (и регионални ментори/наставници) има за цел да осигури допълнителни ресурси за обучение, които да подпомогнат процеса по организиране и изнасяне на обучителни програми по иновативно предприемачество. Наръчникът съдържа и упоменатите по-горе примери за полезни практики, които обучителят може да използва, за да илюстрира по какъв начин иновативните предприемачески умения могат да бъдат приложени от регионалните организации за икономическото развитие на техните региони. Наръчникът предлага също указания относно това, по какъв начин обучителите могат да следят и оценяват степента на придобиване на нови умения от страна на обучаемите.

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

Drucker, P. F. (2002). The Discipline of Innovation Harvard Business Review on the innovative enterprise, Boston: Harvard Business School Press, 111-127.

Gartner, W.B. (1990). What are we talking about when we talk about entrepreneurship? Journal of Business Venturing, 5 (1): 15-28.

Kanungo R. N. and Misra S., (1992). Managerial Resourcefulness: A Reconceptualization of Management Skills, Human Relations, 45 (12), 1311-1332.

Kennedy, M., Fisher, M. B., & Ennis, R. H. (1991). Critical thinking: Literature review and needed research. In L. Idol & B.F. Jones (Eds.), Educational values and cognitive instruction: Implications for reform (pp. 11-40). Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum & Associates.

Lai, E. (2011). Critical Thinking: A Literature Review – Research Report. ‘Always Learning’ Series: Pearson. Retrieved from:

<http://images.pearsonassessments.com/images/tmrs/CriticalThinkingReviewFINAL.pdf>

Levitt, T. (2002). Creativity is not enough, in Harvard Business Review on the innovative enterprise, Boston, Harvard Business School Publishing Corporation, pp.155-179.

Lewis, A., & Smith, D. (1993). Defining higher order thinking. Theory into Practice, 32(3), 131–137.

Meichenbaum D. (1977). Cognitive Behavior Modification: An Integrative Approach. Plenum Press, New York.

Min, S. J. (1999). Made not born. Entrepreneur of the year magazine, 7 (1), 72-80.

Russell, R. and Faulkner, B. (2004). Entrepreneurship, chaos and the tourism area lifecycle. Annals of Tourism Research, 31(3): 556-579.

Saayman, M., Douglas, M. and De Klerk, S.(2008). Attributes of entrepreneurs at an arts festival. Southern African Journal of Entrepreneurs and Small Business Management, 7 (3), 381-392.

Sasi Misra and Sendil Kumar E., (2000). Resourcefulness: A Proximal Conceptualization of Entrepreneurial Behaviour. Journal of Entrepreneurship, 9 (2), 135-154.

Sternberg, R. J. (1986). Critical thinking: Its nature, measurement, and improvement National Institute of Education. Retrieved from: <http://eric.ed.gov/PDFS/ED272882.pdf>

Wegerif, R. (2002). Literature Review in Thinking Skills, Technology and Learning, Futurelab Series, Report 2. Harbourside, Bristol: Futurelab. Retrieved from: http://archive.futurelab.org.uk/resources/documents/lit_reviews/Thinking_Skills_Review.pdf

ПОЛЕЗНИ ИЗТОЧНИЦИ

Analytical Mind – Offering new paradigms to improve performance and quality of life at work

<http://analytical-mind.com/>

Critical Thinking Web

FPSPi – Future Problem Solving Program International

<http://www.fpspi.org/>

<http://philosophy.hku.hk/think/>

Mindtools – Problem Solving

http://www.mindtools.com/pages/main/newMN_TMC.htm

Open Polytechnic – How to think critically and analytically

<http://www.openpolytechnic.ac.nz/study-with-us/study-resources-for-students/assignments/how-to-think-critically-and-analytically>

Oxford Economics – Analytical Tools and Models

<http://www.oxfordeconomics.com/thought-leadership/delivery-formats/analytical-tools-and-models/overview>

Palgrave Study Skills – Critical and Analytical Thinking Skills

<http://www.palgrave.com/studentstudyskills/page/critical-and-analytical-thinking-skills/>

The Critical Thinking Community

<http://www.criticalthinking.org//>