

**Пилотна  
обучителна  
програма**

**Пакет за обучаеми**

## **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. Типова структура на обучителните модули.....	3
2. Лидерство и гъвкавост – теоретични основи .....	5
3. Значение на идентифицираните умения за организациите на регионално равнище .....	8
3.1. Анкетно проучване за изследване на нуждите от обучение по проект FIERE.....	9
3.2. Основни заключения от проведеното анкетно проучване относно значимостта на лидерството и гъвкавостта .....	10
4. Описание на обучителния модул .....	13
5. Резюмета на полезни практики в сферата на лидерството и гъвкавостта .....	15
5.1. Полезна практика № 1: „Младежки иновационен център” – резюме .....	16
5.2. Полезна практика № 2: „Либерта Тера” – резюме.....	17
5.3. Полезна практика № 3: „Ин.Кубо, Инкубатор за иновативни бизнес инициативи” – резюме....	18
6. ЗАКЛЮЧИТЕЛНИ БЕЛЕЖКИ .....	20
ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА .....	22
ПОЛЕЗНИ ИЗТОЧНИЦИ.....	23

## 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. 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 характеризиране 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 проекта<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> <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*. 8<sup>th</sup> 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 Либера Тера. И накрая, печалбата от дейността на Либера Тера се преразпределя вътре в общността, т.к. работниците и доставчиците са част от същата общност, в която Либера 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 Либера 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*. 3<sup>rd</sup> 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*. 2<sup>nd</sup>ed. 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](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>