

*Tilraunakennsla / þjálfun
Vinnustofur*

VINNUSTOFA NR. 3
Leiðtogahæfni og seigla

*Prof. Bill O' Gorman
Dr. Valerie Brett*



**Waterford Institute
of Technology**

1. Skilgreining á leiðtogahæfni og seiglu

Markmið þessa kafla er að gefa stutt fræðilegt yfirlit yfir hugtökin leiðtogahæfni og seigla sem leiðir til að auka nýsköpun tengda samfélagsþróun. Farið verður yfir útgefnar fræðigreinar sem tengjast seiglu og leiðtogahæfni og leiðtogahæfni sem eina af birtingarmyndum seiglu.

Seiglu er oft lýst sem hæfileikanum til að „mæta erfiðum aðstæðum og standast álagið sem þeim fylgir“ (Holahan, Moos and Schaefer, 1996, p33.). Seigla vísar til hegðunar eða færni til langs tíma, þú getur ekki haft til að bera seiglu í dag en ekki á morgun, þar sem hún lýsir færni einstaklings til að ganga í gegnum erfið tímabil og eflast (Patterson, 2001). Ennfremur er seigla oft talinn hæfileiki einstaklingsins til að ná árangri þegar hann stendur frammi fyrir miklum breytingum, óvissu og áhættu (Conrad, 2002, p37). Engu að síður þá felur seigla ekki eingöngu í sér hæfileika einstaklings til að mæta erfiðum aðstæðum heldur vísar hún einnig til þess að viðkomandi vaxi við hverja raun og aðlagist nýjum aðstæðum (Richardson, 2002), þ.e. hafi þann karakter að breyta áskorunum í tækifæri (Lengnick-Hall and Beck, 2003).

Seigla er oft notuð til að lýsa hæfni skipulagsheilda til að bregðast við, stjórna og læra af erfiðum tímum, með áhersluna á „að læra“; þessi færni er sérstaklega mikilvæg fyrir starfsemi sem felst í að byggja upp og vinna úr þekkingu (Stewart and O’ Donnell, 2007). Ennfremur færðu Sutcliffe og Vogus (2003) rök fyrir því að skipulagsheildir gætu aukið virkni sína með því að byggja upp seiglu hjá starfsmönnum. Umfjöllun um seiglu hneigist til að meta þá stefnu sem einstaklingar taka þegar þeir takast á við áskoranir (Harland, Harrison, Jones og Reiter-Palmon, 2005) frekar en afleiðingar eða árangur af þeirri stefnu eða vali, engu að síður þá er seigla oft skoðuð í samhengi við leiðtogahæfni og hegðun leiðtoga.

Sú leiðtogahæfni sem er nauðsynleg þegar allt gengur vel er ólík þeirri leiðtogahæfni sem þarf að koma til þegar erfiðleikar steðja að (Patterson, 2001), þó þú getir vissulega bent á margskonar færni og hegðun sem er nauðsynleg á opinberum vinnustöðum og í félögum sem starfa að samfélagsþróun. Hugmyndinni um leiðtogahæfni á vinnustaðnum, innan félags eða í samfélaginu, er oft ruglað saman við stjórnun. Leiðtogahæfni og stjórnun eru tvö aðskilin hugtök, stjórnun vísar til markmiða og fjármála á meðan leiðtogahæfni snýr að ákvörðunum, stefnu og breytingastjórnun (Kotter, 2001).

Erfitt er að skilgreina leiðtogahæfni; lýsa mætti leiðtogahæfni sem „ferli þar sem einstaklingar hafa áhrif á hóp einstaklinga með því að fá þá til að stefna að sameiginlegu markmiði“ (Northouse, 2010, bls. 3). Skilgreining eða lýsing á leiðtogahæfni byggir á tveimur meginálgunum (1) leiðtogahæfni sem ferli eða það að hafa áhrif og (2) leiðtogahæfni sem persónufærni eða eiginleiki (Bass, 1991; Kotter, 2001; Zaccaro, 2007). Almennur skilningur á hugtakinu er að leiðtogi komi fólki saman en samkvæmt Bass (1991) þá er umbreytandi (transformation) leiðtogi einhver sem getur skapað og lýst eftirsóknarverðri framtíð, hvatt og fengið fólk til liðs við sig til að stefna að þeirri sýn, miðlað framtíðarsýn og stýrt því ferli sem nauðsynlegt er að ganga í gegnum til að ná árangri.

Seigla og leiðtogahæfni eru tveir ólíkir færniþættir, engu að síður taldi Harland (2005) að þeir væru tengdir, það að þróa með sér seiglu er mikilvægur liður í því að byggja upp leiðtogahæfni. Seigla vísar til þess að nýta orku sína vel á erfiðum tímum (Patterson, 2001) en eftirfarandi styrkleikar leiðtogans sem tengjast seiglu eru:

1. Jákvæðni á erfiðum tímum.
2. Halda einbeitingunni.
3. Vera sveigjanlegur varðandi hvernig þú nærð markmiðum þínum.
4. Gera í stað þess að bregðast við.
5. Sýna seiglu til að halda stefnunni í erfiðleikum, þ.e. viðhalda og þjálfra með sér seiglu.

Sumir sýna af sér meiri seiglu og leiðtogahæfni en aðrir, engu að síður bendir það ekki til þess að þessa færni sé ekki hægt að þjálfra eða læra. Oft veit fólk ekki hvernig það getur sýnt meiri seiglu eða hegðað sér eins og leiðtogi. Ofangreindir 5 styrkleikar geta verið ágætist byrjun til að velta fyrir sér hvort maður býr yfir seiglu og leiðtogahæfni.

Adair (2009) lagði til að þegar leiðtogahæfni einstaklinga væri skoðuð þá ætti að byrja á því að skoða fyrri reynslu og draga fram dæmi um reynslu eða nálgun sem viðkomandi einstaklingur telur einkennandi fyrir leiðtogahæfni. Adair dregur í efa gildi þess að greina ákveðna persónulega eiginleika eða hegðun sem leið til að stuðla að leiðtogahæfni þar sem það leiði til þeirrar staðhæfingar að leiðtogar fæðist en verði ekki til með reynslu. Adair vill meina að ákveðnir grunneiginleikar séu nauðsynlegir til að stuðla að leiðtogahæfni, „þróa má alla grunneigileika leiðtogahæfni, suma meira en aðra, með æfingu og reynslu“ (bls. 10). Hugmyndin um að leiðtogahæfni megi efla og þróa er rökstudd frekar af Owen (2009) en hann gerði rannsókn á einstaklingum í ólíkum stöðum innan fyrirtækja sem leiddi í ljós að í ákveðnum aðstæðum geta allir orðið leiðtogar.

Hugtakið „leiðtogahæfni“ getur virkað fráhrindandi fyrir þátttakendur í FIERE vinnustofum en markmiðið er ekki að búa til leiðtoga heldur að hvetja þátttakendur til að hugsa um og jafnvel tileinka sér eiginleika og hegðun leiðtogans í störfum sínum. Vinnustofur FIERE munu nota dæmi (case studies) sem kennslufni. Alls hafa samstarfsaðilar FIERE unnið og sett fram sjö dæmi um það hvernig nýskapandi einstaklingar geta haft áhrif á samfélagið sem þeir búa í. Þessi dæmi verða notuð sem leiðir til að skoða seiglu og leiðtogahæfni og skapa umræðuvettvang fyrir þátttakendur.

2. Mikilvæg færni í svæðapróun

2.1. Þarfa- og færni greining FIERE

Markhópur FIERE vinnustofa eru starfsmenn stofnana, fyrirtækja og félaga sem tengjast samfélags- og byggðapróun. Framkvæmd var könnun á færni og þörfum markhópsins fyrir þjálfun til að auka nýsköpunarvirkni. Niðurstaða könnunarinnar meðal allra samstarfsaðila FIERE, óháð geirum, var að þjálfun í nýsköpunarvirkni væri mjög mikilvæg; Búlgaría (94%), Grikkland (98%), Ísland (85%), Írland (94%), Portúgal (98%) og Ítalía (94%). Námsmat (sbr. einingar) var einnig talið mikilvægt en almennt var talið að skortur á slíkri endurgjöf myndi ekki hafa áhrif á eftirspurn eftir slíkri þjálfun eða mikilvægi hennar fyrir starfsemina. Sú aðferð sem flestir töldu henta þessari þjálfun var vinnustofuformið (sérstaklega hjá samstarfsaðilum í Sikiley og Írlandi) og dreifnám (á Íslandi, Búlgaríu og Grikklandi).

Í Búlgaríu höfðu 65% svarenda einhverja reynslu af því að vera frumkvöðlar¹, 60% svarenda á Írlandi og 63% svarenda í Grikklandi. Á Íslandi höfðu svarendur almennt mikla reynslu af því að vera frumkvöðlar, óháð geirum en þó sérstaklega í opinbera geiranum, þar sem 56% kvenna og 40% karla höfðu stofnað eigið fyrirtæki. Í Portúgal höfðu 64% svarenda ekki tekið þátt í frumkvöðlastarfi af neinum toga. Það að efla starfsmenn var talið mikilvægt meðal allra svarenda á Írlandi, í Búlgaríu og Grikklandi; á meðan það var ekki talið mikilvægt í Portúgal og á Ítalíu.

2.2. Lykilniðurstöður könnunar tengdar „leiðtogahæfni og seiglu“

Niðurstöður FIERE könnunarinnar voru greindar eftir geirum (þ.e. opinbera, einka-, sjálfbóðaliðum og félögum) og eftir landi og kyni. Niðurstöðurnar endurspeglu uppbyggingu og þróun vinnustofa og taka mið af eiginleikum ólíkra geira atvinnulífsins og hlutverki ólíkra skipulagsheilda er kemur að samfélags- og byggðapróun. Engu að síður þá gefa niðurstöðurnar ákveðnar vísbendingar um mun á milli landa hvernig þær eru framkvæmdar og áherslur í þjálfuninni, samanber:

Búlgaría

Í heildina mátu karlar útsjónarsemi (94%), árangursmiðun og seiglu (89%) sem mjög mikilvæga færni. Á hinn bóginn mátu konur greinandi hugsun (97%) og seiglu (94%) sem mjög mikilvæga.

¹ Það að vera frumkvöðull gat falið í sér að hafa komið að stofnun almenns félags, fyrirtækis eða samtaka.

Athygli vakti að í opinbera geiranum töldu karlkyns svarendur að leiðtogahæfni væri mikilvægasta færnin (67%) sem þyrfti að þjálfa á vinnustofunum.

Grikkland

Í Grikklandi var öll færni nema leiðtogahæfni metin mjög mikilvæg, 49% svarenda voru sammála um að ekki væri nauðsynlegt eða mikilvægt að leiðtogahæfni væri tekin fyrir á vinnustofunum og aðeins 24% svarenda töldu að þeir þyrftu að búa yfir leiðtogahæfni til að ná árangri í starfi sínu.

Ísland

Af þeim færniþáttum sem svarendur töldu mikilvæga fyrir starfsemina þá töldu svarendur úr opinbera geiranum seiglu mikilvægasta (89% karla og 84% kvenna), í einkageiranum töldu 80% kvenna að starfsemin kallaði á það að þær væru leiðtogar. Hjá félagas- og sjálfbóðaliðasamtökum eða fyrirtækjum töldu 34% kvenna að seigla og leiðtogahæfni væru mikilvægustu færniþættirnir, að undanskildum sjálfbóðaliðasamtökum þar sem leiðtogahæfni var talin mikilvægust, bæði fyrir samtökin og þeirra sem starfa innan þeirra.

Írland

Leiðtogahæfni var ekki talin mikilvæg færni sem þyrfti að þjálfa innan opinbera geirans (leiðtogahæfni var metin sem hvorki né eða hlutlaus af 21% karla og 25% kvenna).

Ítalía

Bæði konur og karlar töldu að meirihluti þeirra færni sem spurt var út í væri mjög mikilvægt að þjálfa, að undanskilinni greinandi hugsun og leiðtogahæfni. Það að vera leiðtogi ekki talið mikilvægt fyrir starfsemina eða færni sem þyrfti að þjálfa. Í einkageiranum var leiðtogahæfni ekki talin mikilvæg færni. Á hinn bóginn töldu 50% karla í einkageiranum að þeir þyrftu að vera leiðtogar til að ná árangri í starfi sínu.

Portúgal

Svarendur töldu að mikilvægasta færnin í starfseminni væri útsjónarsemi (91%) og seigla (86%). Konur töldu að starfsemin kallaði á að þær væru útsjónarsamar (98%); karlar frá sjálfbóðaliðasamtökum og félögum töldu að starfsemin kallaði á að þeir væru leiðtogar (88%).

Athygli vakti að leiðtogahæfni var talin mun mikilvægari fyrir starfsemina meðal kvenna úr opinbera geiranum (42%) en meðal karla úr sama geira (25%). Leiðtogahæfni var einnig metin sem mjög mikilvæg færni í starfseminni meðal karla í einkageiranum (52%).

Nálgast má ítarlegri upplýsingar um niðurstöður könnunarinnar, sem allir samstarfsaðilar framkvæmdu á sínu svæði/landi, á heimasíðu FIERE og í skýrslum frá hverju landi fyrir sig.²

² <http://www.fiereproject.eu/index.php/reports/>

3. Samantektir á dæmum sem tengjast leiðtogahæfni og seiglu.

Fyrir vinnustofu um *‘Leiðtogahæfni og seiglu sem leið til að auka nýsköpun og gagnvirkni þjónustu í þágu samfélagsins’* voru valin eftirfarandi dæmi eða „case studies“:

- Dæmið um **ICY – Nýsköpunarsetur fyrir ungt fólk** í bænum Gotse Delchev, í suðvesturhluta Búlgaríu.
- Dæmið um **Libera Terra** (sem bókstaflega þýðir „Frelsað eða frjálst land“), sameignarfélag í þágu samfélagsins sem stofnað var 2001 í „Alto Belice Corleonese“ héraðinu í Sikiley, Ítalíu.
- Dæmið um **In.Cubo – Frumkvöðlasetur fyrir nýskapandi viðskiptahugmyndir**, stofnað af ACIBTM – Samtökum frumkvöðlasetra í tæknigeiranum í Minho, Portúgal.

Í þessum kafla verða kynnt dæmi (case studies) sem tengjast vinnustofu um leiðtogahæfni og útsjónarsemi. Markmiðið með þessum dæmum (case studies), sem unnið var að í vinnupakka 4, var að greina og miðla með þjálfun góðum dæmum um nýsköpunarvirkni innan stofnana, félaga og fyrirtækja sem tengjast samfélags- og byggðapróun. Ennfremur eru þessi dæmi notuð til að sýna hvernig skipulagsheildir og einstaklingar, sem vinna að samfélags- og byggðapróun, hafa tileinkað sér ákveðna færni sem gerði þeim kleift að hrinda í framkvæmd verkefnum sem leiddu af sér breytingar og umbætur í þjónustu við íbúa.

Dæmin má einnig nýta sem námsefni í fullorðinsfræðslu, bæði í tengslum við FIERE verkefnið og almennt fyrir fræðsluaðila og ráðgjafa sem leið til að kynna mikilvægi nýsköpunarvirkni og finna og jafnvel vinna svipaðar dæmisögur (case studies) í sínu byggðarlagi.

3.1. Samantekt á: Nýsköpunarsetri fyrir ungt fólk (ICY) case study

Árið 2013 átti Business Incubator, Gotse Delchev frumkvæði að verkefninu *Innovation Centre for Young People – ICY* eða frumkvöðlasetri fyrir ungt fólk, sem fjármagnað var með IPA styrk, þ.e. IPA Cross-Border Programme Bulgaria-Macedonia 2007-2013. Markmið verkefnisins var að styðja við þróun á nýskapandi umhverfi hjá samstarfsaðilum á ólíkum svæðum með því að styðja við nýsköpunarhugmyndir ungs fólks og þróa þær í fyrirtæki eða samfélagsleg verkefni. Verkefnið snerti mörg viðfangsefni á ólíkum svæðum sem tengdust:

- 1) skorti á stuðningi og umhverfi til nýsköpunar og þjónustu sem hvetti ungt fólk, og þá sem komu úr minnihlutahópum og hópum sem búa við erfiðar félagslegar aðstæður, til að þróa nýsköpunarhugmyndir sínar;

- 2) mjög takmarkaðri nýsköpun hjá SMEs (litlum og meðalstórum fyrirtækjum) í héraðinu;
- 3) óásættanlegri hlutdeild nýsköpunar í menntakerfinu.

Niðurstöður verkefnisins tengjast meðal annars þróun á nýsköpunarumhverfi og þjónustu fyrir ungt fólk, til að auðvelda þeim að þróa hugmyndir sínar. Þetta var gert með því að skipuleggja þjálfun og vinnustofur á samstarfssvæðunum tengd viðfangsefnum svo sem sköpunarkrafti, samræðum um nýsköpunarhugmyndir, hópavinnu, þekkingaryfirfærslu og með því að þátttakendur deildu reynslu sinni af nýsköpun, ráðgjöf, tengslanetum og samstarfi fyrirtækja.

Reynsla starfsmanna Business Incubator 'Gotse Delchev' af stuðningi við SMEs, frumkvöðlamenntun og svæðisbundinni nýsköpun, reyndist ómetanleg í framkvæmd verkefnisins. Einn árangursríkasti þáttur verkefnisins var að unga fólk, sem tók þátt, fékk tækifæri til að nýta sér þjónustu ráðgjafa við að þróa hugmyndir sínar, tækifæri til að kynna þær fyrir framkvæmdastjórum fyrirtækja, fjárfestum og lykilstjórnendum úr opinberum stofnunum í samfélaginu.

Nýsköpunarsetrið er gott dæmi um verkefni sem miðar að því að styðja við svæðisbundna nýsköpun og frumkvöðlastarf meðal ungs fólks. Framkvæmd verkefnisins fól m.a. í sér mikilvæga þjálfun og hæfnisuppbyggingu meðal starfsmanna og stjórnenda Business Incubator sem gerir þeim betur kleift að taka þátt í og bæta samkeppnishæfni fyrirtækja í sínu nærumhverfi og stuðla um leið að samfélagsþróun.

3.2. Samantekt á Libera Terra - case study

Libera Terra er samstarfsnet sameignarfélaga er starfa á samfélagslegum grunni. Markmiðið með stofnun netsins var að efla samfélög og landbúnað á svæðum þar sem glæpasamtök höfðu hirt allan arð af á kostnað samfélagsins. Meginmarkmiðið var að sýna samfélögunum fram á að yfirvöld geti endurheimt auðlindir sínar og samfélagið í kjölfarið tekið þátt í enduruppbyggingu í þágu svæðisins og íbúa þess. Frumkvæði og aðgerðir hins opinbera leika lykilhlutverk í þróun Libera Terra sem kallaði á nýja lagasetningu sem gerði hinu opinbera kleift að endurheimta og nýta eignir glæpasamtaka til hagsbóta fyrir samfélagið. Einnig hafa verið stigin mikilvæg skref; með stofnun fyrstu sameignarfélaganna og þjálfun eigenda þeirra, framleiðslu á hágæða vörum og uppsetningu á stjórnskipulagi í kringum samstarfið. Libera Terra stofnaði til samstarfshópsins "Libera Terra Mediterraneo" sem heldur utan um sölu, vörumerki og skipulag Libera Terra varðandi nýja aðila

sem koma til með að framleiða vörur undir “Libera Terra” vörumerkinu. Í dag samanstendur Libera Terra af 10 sameignarfélögum sem öll starfa á samfélagslegum grunni.

Innleiðingarferlið á bak við Libera Terra verkefnið var sérstaklega erfitt í upphafi. Engu að síður þá var það seigla stofnenda og sú staðreynd að öflugur hópur hugsjónafólks stóð á bak við verkefnið sem skilaði þeim árangri sem að var stefnt.

Lærdómur verkefnisins

Með Libera Terra var skapað nýtt rekstrarumhverfi og valkostur við það kerfi sem mafían hafði byggt upp, löglegt rekstrarumhverfi sem byggir á einstaklingsframtaki og sjálfbærni; með yfirtöku jarðanna þá áunnu stjórnvöld sér virðingu samfélagsins og tiltrú að þau gætu verndað hagsmuni borgarinnar og stuðlað að sjálfbærri nýtingu náttúruauðlinda. Verkefnið leiddi til endurreisnar samfélaganna, ímynd þeirra styrktist um leið og efnahagsástandið batnaði. Síðast en ekki síst þá skilaði arðurinn af verkefninu sér inn í samfélögin með afleiddum störfum hjá birgjum, sölu- og dreifingaraðilum.

Nýsköpun og frumleiki verkefnisins

Grunnhugmyndin á bak við verkefnið var að besta leiðin til að skapa virði og virðingu á svæðum sem höfðu verið tekin eignarnámi væri að byggja upp umhverfi fyrir sjálfbæran landbúnað og frumkvöðla. Leiðin að því markmiði var að skapa umhverfi sem stuðlaði að hágæða framleiðslu, skilvirkum framleiðsluferlum, tengslum og góðri stjórnun.

Niðurstaða – af hverju er verkefnið áhugavert?

Libera Terra eru svæðisbundin samtök sem byggja bæði á frumkvöðlahugsun og íhlutun hins opinbera í nýsköpun og svæðisbundna þróun með því að frelsa land undan yfirráðum glæpasamtaka og skapa eðlilegar aðstæður fyrir framleiðslu og sölu á hágæða landbúnaðarvörum.

3.3. Samantekt á: In.Cubo – Incubator of Innovative Business Initiatives case study

Góður árangur var af In.Cubo verkefninu (Incubator of Innovative Business Initiatives); upphaf verkefnisins má rekja til þrýstings frá svæðisbundnum hagsmunaaðilum, s.s. sveitarfélögum, samfélagshópum, þróunarfélögum og æðri menntastofnunum, sem vildu efla Minho-Lima svæðið (region). In.Cubo var ætlað að svara þörf svæðisins fyrir mannauð, fóstora frumkvöðlastarfsemi og stuðla að öfluggu viðskiptaumhverfi.

Lykilárangur af In.Cubo verkefninu fyrir samfélagið og hagsmunaaðila er stuðningur við frumkvöðlastarfsemi í gegnum handleiðslu og hópavinnu sem byggir á reyndum sérfræðingum sem miðla þekkingu sinni til frumkvöðla.

In.Cubo byggði á nýskapandi nálgun, svo sem: samstarfi og samþættingu ólíkra aðila í samfélaginu sem styðja við frumkvöðla; samstarfi sveitarfélaga á Minho-Lima svæðinu; samstöðu um markmið og samráðsferla sem héldu utan um þau verkefni sem valin voru til þátttöku.

In.Cubo býður upp á nýja kynslóð nýsköpunarþjónustu sem byggir á samþættingu markmiða svæða og samstarfsaðila. Ekki er einungis um að ræða áþreifanlega innviði heldur er um að ræða virðisaukandi samstarf hagsmunaaðila þar sem allir njóta góðs af og stuðlar að nýsköpun og hagvexti. In.Cubo fellur því vel að áherslum FIERE verkefnisins þar sem horft er til þess að fóstora og laða að ný fyrirtæki og fjárfesta sem saman mynda samstarfsvettvang sem stuðlar að nýsköpun og byggðaþróun.

In.Cubo býður frumkvöðlum upp á aðstöðu gegn vægu gjaldi og stuðning teymis með sérfræðiþekkingu á nýsköpun og frumkvöðlafyrirtækjum. Samfélögin leggja bæði til aðstöðu og stuðning til handa fyrirtækjunum í formi upplýsinga, tengslanets og ráðgjafar til að gera þeim kleift að blómstra og skapa ný störf og auka hagvöxt.

Markmið verkefnisins er að skapa jákvætt andrúmsloft sem styður við nýsköpun og samstarf, andrúmsloft sem fellur vel að markmiðum um að styðja við frumkvöðlastarf og byggðaþróun, bæði í Portúgal og Evrópu.

LOKAORÐ

Stuðningur við nýsköpun og frumkvöðlastarf hefur margvíslegan tilgang, hann er aðferð til að efla hagvöxt og auka samkeppnishæfni, bæði á landsvísu og í ákveðnum byggðarlögum, auk þess getur slíkur stuðningur verið sameiginlegt verkefni eða samstarfsvettvangur ólíkra hópa innan samfélagsins með það markmið að auka nýsköpun og stuðla að jákvæðri byggðapróun.

Samstarfsaðilar FIERE telja að landsvæði séu betur í stakk búin að ná markmiðum sínum varðandi efnahag og samfélagsþróun með því að styðja við eða stuðla að??? nýsköpunarvirkni starfsmanna í stofnunum, fyrirtækjum og félagasamtökum sem tengjast samfélags- og byggðapróun. Það að efla nýsköpunarvirkni þessara aðila styður við byggðapróun frá grasrótinni (bottom-up) og vinnur með stefnu og markmiðum stjórnvalda (top down). Það að efla nýsköpunarvirkni jafnt meðal opinberra aðila og óopinberra aðila, á borð við sjálfbóðaliðasamtaka eða klasa, getur haft margföldunarhrif í viðkomandi samfélögum.

FIERE verkefnið telur nauðsynlegt að styðja við hagsæld byggðarlaga, opinberra stofnana, félaga, samtaka og fyrirtækja í almannabágu með því að auka nýsköpunarvirkni og nýskapandi í þjónustu og samfélagsþróun. FIERE stefnir að því að styðja byggðarlög og landshluta með því að auk nýsköpunarvirkni meðal stefnumótandi aðila, stjórnvalda, stjórnenda, forstöðumanna, atvinnuþróunarráðgjafa, forystumanna og leiðtoga í samfélaginu, stofnenda félaga og fyrirtækja í almannabágu og annarra stjórnenda/skipuleggjenda félaga eða stofnana samfélagsins.

Nýsköpunarvirkni (innovative entrepreneurship) hugtakið eða fyrirbærið felur í sér möguleika á nýsköpun og frumkvöðlahugsun um leið og það viðurkennir mikilvægi þess að þjálfra frumkvöðlahugsun, nýsköpun og sköpunarkraft til að styðja við nýsköpun á ólíkum vinnustöðum. Stuðningur við þróun á nýsköpunarvirkni svæða kallar á aukna getu starfsmanna í ólíkum skipulagsheildum til að hugsa eins og frumkvöðlar. Vinnustofur FIERE eru leiðir til að styðja við slíka þróun.

Samstarfsaðilar FIERE eru meðvitaðir um að þjálfun í nýsköpunarvirkni í tengslum við samfélags- og byggðapróun er oft ábótavant og sú þjálfun sem er í boði sé takmörkuð og brotakennd. Í FIERE verkefninu er einblínt á að bjóða þjálfun í nýsköpunarvirkni til breiðs hóps aðila sem allir koma að samfélags- og byggðapróun, þó sérstaklega sé horft til þess að mæta þörfum hópa, félaga og sjálfbóðaliða sem vinna að þróun samfélagsins.

Markmiðið er að aðstoða stofnanir og fyrirtæki sem starfa í þágu samfélagsins í að auka nýsköpunarvirkni í þeirra landshluta og í að vinna með hagsmunadílum á sínu svæði að því markmiði. Annað skref að þessu markmiði er að þjálfa stefnumótandi aðila og stjórnendur skipulagsheilda sem vinna að samfélags- og byggðaþróun (sveitarfélög, samtök atvinnulífsins, klasa og samtarfsnet) í að móta stefnu og ferla sem styðja við nýsköpun í samfélagsþróun.

Ávinningurinn fyrir fyrrgreinda aðila kemur meðal annars til af þátttöku þeirra í FIERE vinnustofunum og því kennsluefni sem unnið var að og má draga saman í eftirfarandi þætti:

- Skipulagsheildir sem vinna að samfélagsþróun fá tækifæri til að auka færni sína til að skipuleggja verkefni og þjónustu sem stuðlar að samfélagsþróun með aukinni nýsköpunarvirkni.
- Starfsmenn eða þátttakendur í fyrirtækjum eða félögum sem vinna að samfélagsþróun fá tækifæri til taka þátt í þjálfun í nýsköpunarvirkni.
- Færni í nýsköpunarvirkni verður eflað í svæðisbundnu samhengi og stofnanaumhverfi.
- Skipulagsheildir sem vinna að samfélagsþróun eru studdar í viðleitni sinni til að auka nýsköpun á sínu svæði, breyta hugmyndum í störf.
- Skipulagsheildir sem vinna að samfélagsþróun auka getu sína til að byggja upp samstarf sín á milli til að takast betur á við áskoranir tengdar vinnumarkaði, efnahag, loftslagsbreytingum o.s.frv.

Þessi handbók námsmanna eða þátttakenda í FIERE vinnustofunum er til þess að styðja við eflingu á nýsköpunarvirkni meðal þeirra sem vinna að samfélags- og byggðaþróun. Í handbókinni er farið yfir helstu hugtök sem tengjast nýsköpunarvirkni. Einnig má þar finna samantektir úr ferilsathugunum eða dæmum (case studies) um hvernig skipulagsheildir sem vinna að svæðaþróun (náð árangri eða ekki) hafa hrint af stað nýskapandi átaksverkefnum eða breytingum til að takast á við áskoranir í sínum landshluta eða byggðarlagi.

Markmiðið með handbókinni er að aðstoða þátttakendur í vinnustofum FIERE við að þjálfa færni sína tengda nýsköpunarvirkni og færa rök fyrir og útskýra hvernig slík færni getur leitt af sér jákvæða byggða- og samfélagsþróun. Uppbygging handbókarinnar endurspeglar innihald þeirra þriggja vinnustofa sem þjálfunin byggir á. Meginmarkmið handbókarinnar er að aðstoða þátttakendur við að innleiða nýsköpunarvirkni innan þeirrar stofnunar eða félags og nota

raunveruleg dæmi, frá svipuðum skipulagsheildum, til að sýna hvernig það hefur verið gert til að bæta þjónustu og stuðla að jákvæðri samfélags- og byggðapróun.

Það að þjálfa þátttakendur í nýsköpunarvirkni mun kalla á netsamstarf ráðgjafa sem starfa í ólíkum landshlutum eða svæðum. Samstarfsaðilar FIERE stefna að því að byggja upp slík samstarfsnet í sínum löndum eða svæðum, sem munu hafa það hlutverk að þjálfa aðila í sínu nærumhverfi í nýsköpunarvirkni, samhliða að nýta lærdóm úr FIERE vinnustofunum til að móta stefnu um hvernig megi auka nýsköpunarvirkni á þeirra starfssvæðum.

HEIMILDASKRÁ

Adair, J. (2009) Not Bosses but Leaders. 3rd Edition., London: Kogan Page.

Amabile, T.M. (1998) Motivating creativity in organizations: on doing what you love and loving what you do, California Management Review.

Bass, M., B. (1991) From transactional to transformational leadership; learning to share the vision, Organisational Dynamics, Vol 18, Issue 3, pp.19-31

Beck, N. (1992) Shifting gears: thriving in the new economy. Toronto, Harper Collins.

Bunce & West (1996) Stress Management and innovation at Work, Human Relations.

Christensen, C. M. (2000) The Innovator's Dilemma, Harper Business.

Cook, P. (1998) The Creativity Advantage, Industrial & Commercial Training, Vol.30.

DeBono, E. (1970) Lateral thinking. Penguin, United Kingdom.

DeBono, E. (1995) Serious Creativity, Harper Collins, London.

Denhard, J.V. & Denhard, R.B. (2007) New Public Service. M.E. Sharpe Inc.

Denhard, J.V. & Denhard, R.B. (2013) Managing Human Behavior in Public & Nonprofit Organisations, AGE Publications Inc.

Dimock, M. (1986) Creativity, Public Administration Review.

Drucker P.F. (1985) Innovation and entrepreneurship. Harper business, New York.

Drucker P.F. (1993) Post-Capitalist Society, Harper Business, New York.

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

Ekvall, G., Isaksen, S.G., Lauer, K.L., Britz, A. (2000) Perceptions of the best and worst climates for creativity, Creativity Research Journal. Vol. 13 No. 2.pp.171-184.

Ford, C. M. ed. (1995) Creative Action in Organisations, SAGE Publications.

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

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>

Harvard Business Review (2002) Inspiring Innovation.

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.

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

Kao, J. (1997) *Jamming the Art and Discipline of Business Creativity*, Harper Collins, New York.

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>

Land, G. and Beth, J. (1993) *Breaking Point and Beyond*, San Francisco, Harper Business.

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.

Leonard, D. & Straus, S. (1997) *Putting your company’s whole brain to work*, Harvard Business Review.

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.

- McAdam, R., McClelland, J. (2002) Individual and team based idea generation within innovation management: organizational and research agendas, *Technovation*, February 2002.
- 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.
- Mumford, M.D. (2011) *Handbook of Organisational Creativity*, Academic Press.
- Owen, J. (2009) *How to Lead*. 2nd. Harlow: Pentice Hall.
- Patterson, J. (2001) Resilience in the Face of Adversity, *School Administrator*, 58 (6), p18-24.
- Peters, T. (1990) Get innovative or get dead, *California Management Review*.
- Raudsepp, E. (1978) *Motivating and Managing Creative Individuals*, Princeton Creative Research.
- Richardson, G. (2002) The Metatheory of Resilience and Resiliency, *Journal of Clinical Psychology*, Vol 58, pp 307-321.
- Runco, M.A. (2014) *Creativity: Theories and Themes*. Elsevier Inc.
- 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>
- 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.

Turak, A. (2013) Business Secrets of the Trappers Monks, Columbia University Press.

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

Woodman, R.W., Sawyer, J.E., Griffin R.W. (1993) Toward a theory of organizational creativity, Academy of Management Review, Vol. 18, No. 2, pp. 293-321.

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.

GAGNLEGIR TENGLAR

SKÖPUNARKRAFTUR OG NÝSKÖPUN

B Creative – EU Initiative to support creative start-ups <http://www.europe-innova.eu/web/guest/innovation-in-services/kis-innovation-platform/bcreative/about>

Cranfield University, Innovation and Creativity in Industry
<http://www.cranfield.ac.uk/SAS/competitivedesign/index.html>

Cranfield University, Centre for Competitive Creative Design
<http://www.centrefordesign.co.uk/education-template.php>

CReATE – ICT Innovations in Creative Industries <http://www.lets-create.eu/>

Creative D – a network programme for the creative industries in Dublin www.creatived.ie

Creative Thinking Network <http://www.creativethinkingnetwork.com>

Creativity Workshop LLC, Business Creativity <http://www.creativityworkshop.com/business.html>

Cornwall's Creative Consortium www.realideas.org

Denmark, The Center for Culture and Experience Economy <http://www.cko.dk/about-ccee>

ECCE Innovation – initiative to promote and develop new markets for small businesses and actors in the creative, artistic and cultural fields <http://www.ecce-innovation.eu>

Europa, Imagine, Create, Innovate, Create 2009 http://create2009.europa.eu/index_en.html

European Institute of Innovation and Technology <http://www.eit.europa.eu/>

iFactory – Cross Border Innovation Factory initiative www.noribic.com/ifactory

Innovation tools – website focused on business innovation, creativity and brainstorming
<http://www.innovationtools.com/>

Irish Times Innovation Awards www.irishtimes.com/innovationawards

Jump! – Innovation and marketing company – helps clients figure out solutions to their challenges and inspire radical action www.jump.ie

Lean 2 Innovative Thinking offers clients hands on practical facilitation in improving the performance of their organisation. Uses the Lean Philosophy in tandem with the Creativity and Innovation fields as the primary catalysts for performance improvement

www.lean2innovativethinking.com

Let's Create – Regions of Knowledge initiative for the creative industries <http://www.lets-create.eu/>

Mycoed - Central repository for creativity and innovation tools and techniques www.mycoted.com

One North East, Design Network North <http://www.designnetworknorth.org/>

Platform Ireland – broadcasting Irish Arts <http://www.platformireland.ie/>

Robert Gordon University, Aberdeen, Centre for Design & Innovation <http://www.c4di.org.uk/>

The Creativity Hub – helping people develop their creative ability, Northern Ireland based <http://www.thecreativityhub.com/>

The Impact Factory <http://www.impactfactory.com/>

The Innovation Factory (Comparator) <http://www.innovationfactory.eu/>

The National Digital Research Centre <http://www.ndrc.ie>

UK Design Council, Designing Demand <http://www.designingdemand.org.uk/>

Welsh Assembly Government - Flexible Support for Innovation
<http://fs4b.wales.gov.uk/bdotg/action/detail?site=230&r.s=m&r.l1=5001392897&r.lc=en&r.l2=5001459854&r.i=5001520393&type=RESOURCES&itemId=5001459864&r.t=CASE%20STUDIES&lang=en>

Welsh Assembly Government – Project Dynamo <http://www.projectdynamo.com>

GREINANDI HUGSUN

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//>

LEIÐTOGAHÆFNI

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>