



# Training Guide

Наръчник за Обучение



„Подкрепата на Европейската комисия за изготвянето на тази публикация не означава одобрение на съдържанието, което отразява възгледите само на авторите, и Комисията не може да бъде държана отговорна за каквото и да е използване на информацията, съдържаша се в нея .”

## **Въведение**

PINOLO Наръчник за обучение за подкрепа и коучинг на безработни артисти в придобиване на важни умения и компетенции по отношение на предприемаческия начин на мислене, критичното мислене и творчеството

Този Наръчник за обучение е разработен по проект PINOLO (“Професионално обучение за безработни артисти”, *проектен номер: 2020-1-UK01-KA204-079024*).

Основната цел на проекта PINOLO е да предостави на безработните творци специфични умения, за да могат да се интегрират в света на бизнеса, особено в ерата след COVID-19. Целта е да се подобрят уменията им и съответно да се увеличат възможностите им за заетост. Участващите държави са Обединеното кралство, Гърция, Кипър, Франция, България, Полша и Испания.

Наръчникът за обучение е базиран на Европейска система за кредити в професионалното образование и обучение (ECVET). Най-важната цел на Ръководството е да подобри по възможно най-ефективен начин всички необходими умения за предприемачество нужни на безработните творци. Друга цел на Ръководството е да подчертае значението на оценяването, валидирането и признаването на резултатите от обучението по отношение на знанията, уменията и компетенциите.

Ръководството се основава на принципите на изкуството в образованието, за да привлече интереса на целевата група, да я задържи фокусирана и да я накара да се чувства сигурна и спокойна по време на обучението.

Наръчникът се състои от осем (8) различни Обучителни модула. Всеки Обучителен модул съдържа три елемента:

- а) Обучителна програма
- б) Обучителна / теоретична рамка
- в) Инструментариум.

## Съдържание

Обучителен модул 1: <i>Как да стана предприемач</i>	5
1.1. Бизнес Планиране - умения и инструменти	5
1.2. Определяне на заинтересованите страни	9
Обучителен модул 2: <i>Как да работим в екип</i>	15
2.1. Умения за работа в екип	15
2.2. Поставяне на граници	19
Обучителен модул 3: <i>Личен брандинг</i>	23
3.1. Как да повиша самоувереността си	23
3.2. Подобряване на личния профил	28
Обучителен модул 4: <i>Социализация</i>	36
4.1. Умения за работа в мрежа (networking)	36
4.2. Маркетингови умения	41
Обучителен модул 5: <i>По пътя към лидерството</i>	47
5.1. Процес на вземане на решения	47
5.2. Лидерство – Теории и Стиливе	57
Обучителен модул 6: <i>Благополучие на работното място</i>	65
6.1. Грижа за себе си и благополучие	65
6.2. Управление на стреса на работното място	69
Обучителен модул 7: <i>Мечтая-Мога-Действам!</i>	76
7.1. Умения за критично мислене	76
7.2. Умения за Стратегическо мислене и Планиране	80
Обучителен модул 8: <i>Самопознание</i>	86
8.1. Изгответе професионалните си цели	86
8.2. Самоосъзнаване	92

1



# Обучителен модул 1: Как да стана предприемач

## 1.1. Бизнес Планиране - умения и инструменти

Обучителна програма		
Знания	Умения	Отговорност & Автономност

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Какво е Социално предприятие и как се стартира бизнес</li> <li>• Разпознаване на различни типове управление/ юридически структури</li> <li>• Запознаване с начините за грантово финансиране</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Създаване на ясен и структуриран Бизнес план</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Идентифициране на най-подходящата управленска структура за вашия бизнес</li> <li>• Идентифициране на потенциални възможности за финансиране</li> </ul>
---	--	---

### Обучителна рамка

#### Какво е Социално предприятие?

**Социалното предприятие** е участник в социалната икономика, чиято основна цел е създаването на социално въздействие, а не генериране на печалба за собственици или акционери. То работи, като предоставя стоки и услуги за пазара по иновативен начин и използва печалбите си предимно за постигане на социални цели. Управлява се по открит и отговорен начин и по-специално включва служители, потребители и заинтересовани страни, засегнати от търговската му дейност.

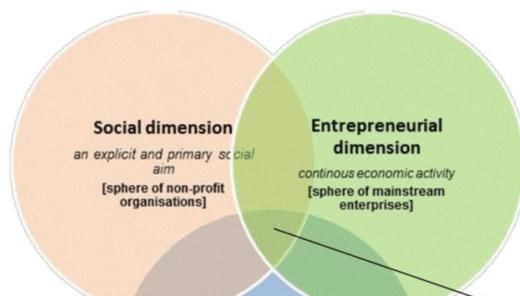
Дефиницията на Инициативата за социално предприемачество на Европейската комисия включва три ключови измерения на социалното предприятие, които са разработвани и усъвършенствани през последното десетилетие, чрез използването на научна литература и Европейски политики:

■ **Предприемаческо** измерение, т.е. ангажиране в непрекъсната икономическа дейност, което отличава социалните предприятия от традиционните организации с нестопанска цел/субекти на икономиката, които преследват социална цел и генерират някаква форма на самофинансиране, но не е задължително да участват в стандартна търговска дейност.

■ **Социално** измерение, т.е. основна и изрична социална цел, която отличава социалните предприятия от традиционните търговски предприятия, които оперират с цел печалба.

■ **Управленско** измерение, т.е. съществуването на механизми за „заключване“ на социалните цели на организацията. По този начин социалните предприятия се разграничават още по-рязко от търговските предприятия и традиционните организации с нестопанска цел.

Фигура 1. Три измерения на социалното предприятие (Wilkinson 2015)



Social

На базата на трите измерения, посочени в горната илюстрация са установени следните основни критерии, които формират минималните условия, на които една организация трябва да отговаря, за да бъде категоризирана като социално предприятие, съгласно дефиницията на ЕС:

■ Организацията трябва да се **занимава с икономическа дейност**, което означава, че трябва непрекъснато да участва в дейности по производство и/или обмен на стоки и/или услуги.

■ Предприятието трябва да преследва **изрична и основна социална цел**: социална цел е тази, която е в полза на обществото - социалната цел за общото благо е **причината** за търговската дейност, която често е под формата на социални иновации.

■ Наличие на **ограничения за разпределение на печалби** и/или активи: целта на тези ограничения е да се даде приоритет на социалната цел пред печалбата, която основно се реинвестира за постигане на социални цели.

■ Организацията трябва да бъде **независима**, т.е. да има организационна автономия от държавата и другите традиционни търговски организации, които работят с цел печалба.

■ **Управлението** трябва да е **приобщаващо**, т.е. да отразява мисията на предприятието, като използва демократични процеси за вземане на решения и/или се фокусира върху социалната справедливост.

Социално предприемачество в Европа

**Социалното предприятие** в Европа е динамична и разнообразна предприемаческа единица, обединяваща стремежа към нови бизнес модели, които съчетават икономическа дейност със социална мисия, както и насърчаваща растежа.

Фигура 2 идентифицира „кълстерите“ на социалните предприятия в цяла Европа, техните определящи характеристики и екосистемата, в която се осъществява развитието им. Въпреки че в цяла Европа има нарастващ интерес и сближаване във възгледите за определящите характеристики на социалното предприятие, разбирането и подходите към социалното предприятие се различават значително в отделните (а понякога дори в рамките на) съответните страни.

Няма единна правна форма за социални предприятия. Много социални предприятия работят под формата на социални кооперации, някои са регистрирани като частни компании с ограничена отговорност, а голяма част от тях са организации с нестопанска цел, като НПО, асоциации, доброволчески организации, благотворителни организации или фондации. Въпреки разнообразието си, социалните предприятия работят основно в следните четири области:

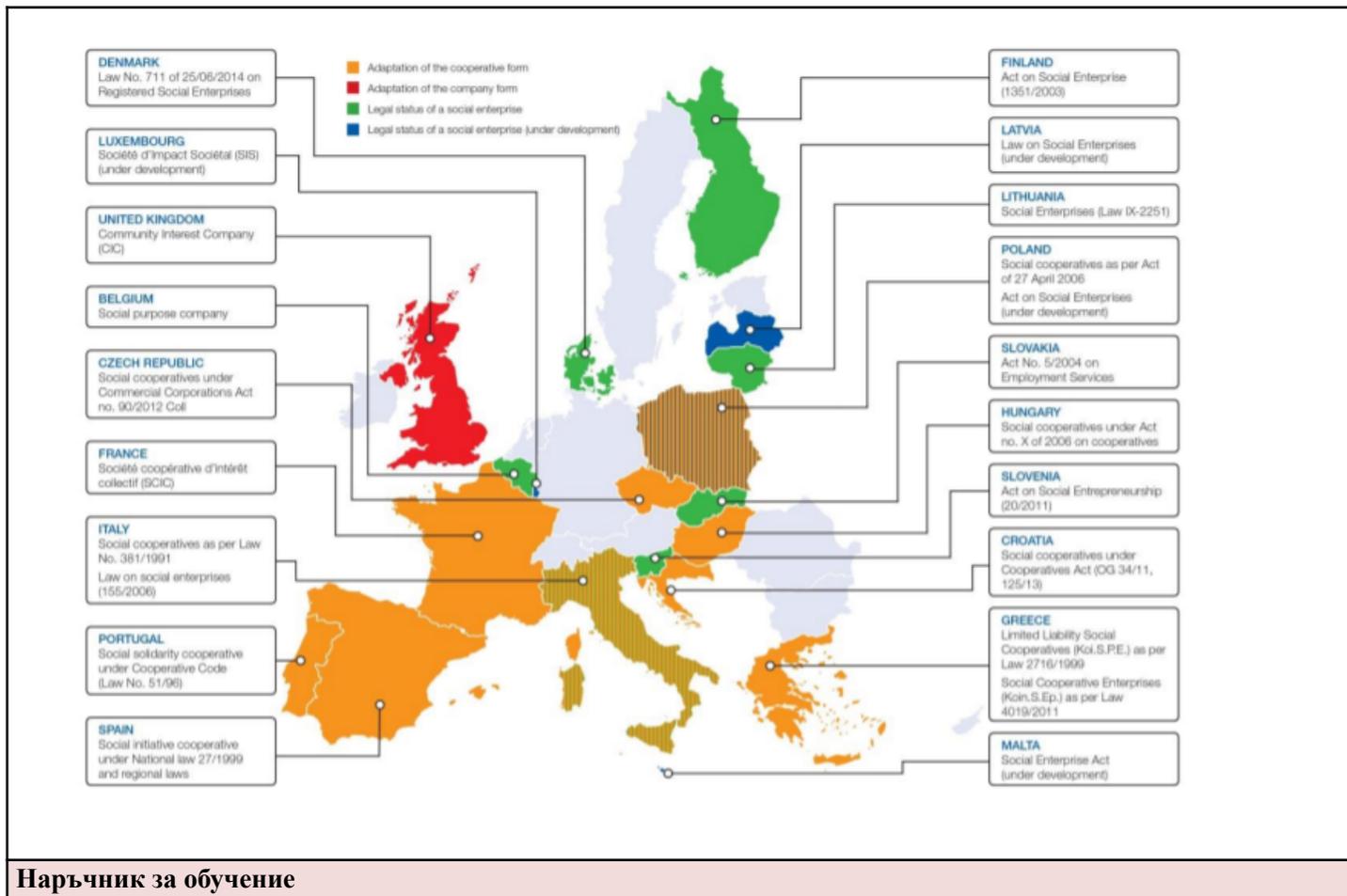
**Работна интеграция** - обучение и интеграция на хора с увреждания и безработни

**Лични здравни и социални грижи** - здравеопазване, благополучие и медицински грижи, професионално обучение, образование, здравни услуги, услуги за грижи за деца, услуги за възрастни хора или помощ за хора в неравностойно положение

**Локално развитие на райони в неравностойно положение** - социални предприятия в отдалечени селски райони, схеми за развитие/възстановяване на ниво квартал в градските райони, помощи за развитие.

**Други** – включително рециклиране, опазване на околната среда, спорт. (Wilkinson 2015)

**Фигура 2.** Карта на социалните предприятия и тяхната еко-система в Европа (Wilkinson 2015)



## Заглавие на дейността: Създаване на Бизнес план

### Въведение в дейността

Бизнес планът трябва да бъде жив документ - ръководство на социалното предприятие и е основен инструмент при търсене на финансиране за проекта или определена дейност от инвеститори. Това упражнение ще помогне на участниците да разгледат ключовите аспекти на ефективния социален бизнес модел, включително партньорства; финанси; ресурси и клиенти и ще им помогне за идентифицирането на всяка възможност и потенциална заплаха.

### Процедура стъпка по стъпка

Обучителят трябва да направи кратък преглед на това какво е социално предприятие/общностен бизнес и как функционира - визуалните ресурси са добър начин за ангажиране на всички участници, например показване на 3-минутен филм, демонстриращ успешен творчески социален бизнес - връзка към проекта [Canal Planter тук](#)

1. Обучителят ще представи как изглежда бизнес планът и ще обясни терминологията, като използва уголемена версия на предоставения шаблон – линк [тук](#).
2. Обучаемите ще участват в брейнсторминг сесия, като задават въпроси и използват лепящи листчета, за да попълнят всеки раздел от шаблона на учителя.
3. Всеки от участниците ще получи шаблон, който да попълни във връзка със собствената си идея за творчески бизнес.
4. Участниците ще бъдат разпределени в групи от по 3-4, за да обсъдят/представят своите планове, като споделят идеи и при необходимост ще потърсят подкрепа..

5. Участниците се присъединяват отново към основната група и споделят и обсъждат своите бизнес планове, като обучителят ги насърчава да разсъждават колективно и индивидуално върху следните въпроси:

- 1) Какво научихте от това упражнение?
- 2) Разбирате ли по-добре социалното предприемачество?
- 3) Смятате ли, че подкрепата на другите участници е била полезна за разбирането на вашия бизнес модел?

### Препоръки & Съвети

Използвайте ВАК техники, така че всички участници да са ангажирани и да се чувстват включени - напр. стъпка 1 подкрепя **визуално** (зрително) обучаващите се, стъпка 2 е предимно **аудио** (слухово), а стъпка 3 насърчава **кинестетичното** обучение, тъй като участниците се движат, докато изпълняват тази част от дейността.

<b>Ограничения за учителите (ако са приложими)</b>
Участниците може да се нуждаят от терминологичен речник, за по-добро обяснение на социалното предприемачество. Добър източник може да бъде намерен <a href="#">тук</a> .
<b>Оценяване</b>
<b>Групова дискусия:</b> 1) Как се чувствате след това упражнение? 2) Хареса ли ви? Коя част беше най-полезна? 3) Как може тази дейност да бъде подобрена?
<b>Допълнителна литература:</b> <a href="https://www.the-sse.org/resources">https://www.the-sse.org/resources</a> <a href="https://www.socialenterprise.org.uk/">https://www.socialenterprise.org.uk/</a>
<b>Препратки:</b> European Commission and social enterprises. (2018). <a href="http://ec.europa.eu/growth/sectors/social-economy/enterprises_en">http://ec.europa.eu/growth/sectors/social-economy/enterprises_en</a> <a href="https://ec.europa.eu/growth/sectors/social-economy-eu/social-enterprises_en">https://ec.europa.eu/growth/sectors/social-economy-eu/social-enterprises_en</a> [Accessed 17.12.2021] Wilkinson, C. (2015). A Map of Social Enterprises and Their Ecosystems in Europe. A synthesis report. European Commission. <a href="https://www.google.com/url?sa=t&amp;rct=j&amp;q=&amp;esrc=s&amp;source=web&amp;cd=1&amp;ved=0ahUK EwjtoOGfzLzbAhVDDywKHXJEBjwQFgg0MAA&amp;url=http%3A%2F%2Fec.europa.eu%2Fsocial%2FBlobServlet%3FdocId%3D12987%26langId%3Den&amp;usq=AOvVaw208j5XNIHo 1df2K3Ri4VtN">https://www.google.com/url?sa=t&amp;rct=j&amp;q=&amp;esrc=s&amp;source=web&amp;cd=1&amp;ved=0ahUK EwjtoOGfzLzbAhVDDywKHXJEBjwQFgg0MAA&amp;url=http%3A%2F%2Fec.europa.eu%2Fsocial%2FBlobServlet%3FdocId%3D12987%26langId%3Den&amp;usq=AOvVaw208j5XNIHo 1df2K3Ri4VtN</a> [Accessed 17.12.2021].

### 1.2. Определяне на заинтересованите страни

Обучителна програма		
Знания	Умения	Отговорност & Автономност
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Разпознаване на ключови фактори и хора при изпълнението на социални проекти</li> <li>● Запознаване с начините на финансиране</li> <li>● Определяне на начините за справяне със</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Създаване на ясна стратегия за социално въздействие</li> <li>● Съчетаване по креативен начин на възможности и финансиране</li> <li>● Изготвяне на презентация - как да формулирате идеите си и да покажете социалните ползи</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Разбиране на стойността на творческия процес</li> <li>● Идентифициране на основни социални проблеми</li> </ul>

социални проблеми чрез творчески проекти		
--	--	--

## Обучителна рамка

### Как да определим заинтересованите страни?

**Определянето на заинтересованите страни** е процес по разбиране на заобикалящата среда, който ще предостави нужната информация за разработване на проекти за справяне със социалните проблеми. За да изпълним смислени проекти, които са търговски жизнеспособни и със социална стойност, е изключително важно да разберем пред какви проблеми са изправени хората в тяхната общност, за да планираме и предприемем подходящи действия. При определяне на заинтересованите страни могат да се използват следните четири категории, за да обхванат достатъчно широк спектър, както е подробно описано по-долу:

**Правителство** (местно/регионално/национално и международно), притежаващо различни бюджети за предоставяне на подкрепа и услуги на обществото, важно е да се ангажирате с избрани членове и служители, ако се очаква на социалното предприятие да бъде възложена съответна доставка.

**Неправителствени организации** (НПО, благотворителни организации и социални предприятия). Често партньори и поддръжници на социалните предприятия, които предоставят проекти и програми със социално значение и полза, особено ако са свързани със собствените цели и задачи на НПО.

**Бизнес сектор** – бизнесът все повече осъзнава необходимостта да взема участие в решаването на социалните проблеми, много компании помагат на социални проекти чрез различни фондове.

**Гражданите** (жители, работещи, потребители на услуги, участници, доброволци и т.н.) изключително важно е всички проекти за социални действия да бъдат съвместно планирани с гражданите и техният ангажимент ще е отправната точка за всеки значим проект.

### Кои са заинтересованите страни?

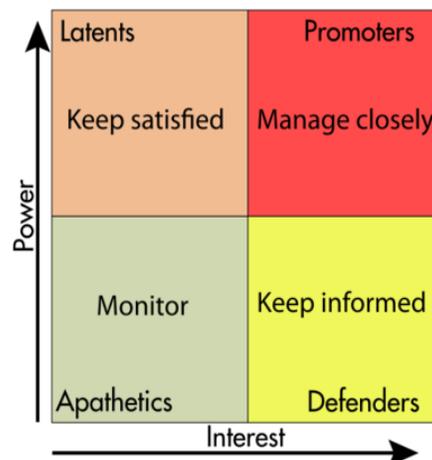
Всяко социално предприятие има уникален набор от заинтересовани страни – тези, които имат пряк или косвен интерес от работата на организацията. Заинтересованите страни могат да включват служители, клиенти, бенефициенти, местни лидери, финансисти и поддръжници и много други. Заинтересованите страни са онези индивиди или групи, които зависят от организацията за постигане на собствените си цели и от които на свой ред зависи организацията. Има доста такива заинтересовани страни в една голяма организация, както е показано в долната диаграма, затова е от съществено значение социалните предприемачи да познават ключовите заинтересовани страни, за да могат да работят и да комуникират с тях ефективно:



Фрийман, Р.Е (1984)

За да се определи как да се подходи и да се управляват взаимоотношенията с тези различни групи, които понякога имат различни и противоречиви интереси, е важно да се използва систематичен процес по разпознаването им. Този процес идентифицира очакванията и властта на заинтересованите страни и помага за определянето на приоритетните групи. Матрицата сила/интереси по-долу предлага модел, при който социалните предприемачи могат да разгледат онези заинтересовани страни, които имат интерес към тяхното предприятие и каква власт имат да влияят на предприятието (положително или негативно).

**Stakeholder Grid**



Един от начините за разпознаване и картографиране на заинтересованите страни е да използвате графиката, показана по-горе. Осите на тази графика са интерес и власт. Заинтересованите страни с голям интерес ще включват тези, които са особено активни в тяхната подкрепа. Тези с голяма власт са тези, които имат силно влияние върху работата на социалното предприятие.

Комбинацията от интерес и власт определя най-добрия подход към тези различни групи:

1. Слаба власт, слаб интерес: *Наблюдавайте* ги с минимални усилия
2. Слаба власт, голям интерес: *Информирайте* ги за работата си
3. Силна власт, слаб интерес: *Дръжте ги доволни*, за да си осигурите продължаваща поддръжка
4. Силна власт, голям интерес: *Управлявайте отношенията* с тях отблизо, за да поддържате силна връзка

Разпознаването и картографирането на заинтересованите страни трябва също да включва провеждане на вторични проучвания чрез издания като търговски списания, индустриални изследвания, профили в LinkedIn, длъжностни характеристики и други социални профили. Тези проучвания помагат да се изгради профил на ключовите заинтересовани страни на социалното предприятие. Профилът трябва да описва подробно „предисторията“ на всяко лице, професия, какво може вашето предприятие да предложи конкретно и какви са пречките, с които може да се сблъскате. Събирането на цялата информация за заинтересованите страни на практика гарантира, че ключовите профили ще станат отправна точка за вашата цялостна маркетингова стратегия. Опознаването на вашите заинтересовани страни ще ви позволи да се поставите на тяхно място и наистина да разберете какво ги мотивира да вземат решение да купуват от вашето социално предприятие или да работят с него.

Тази информация трябва да използвате всеки път, когато подготвяте някакъв вид комуникация със заинтересованите страни - писмена, устна или друга. Профилите на ключовите ви заинтересовани страни трябва да бъдат в основата на вашата цялостна маркетингова стратегия, нужно е да идентифицирате четири или пет силни страни и около тях да оформите уникални ключови послания, такива, които с най-голяма вероятност ще отговорят на изискванията на всяка заинтересована страна. Това ще ви помогне да изградите таргетирани маркетингови послания и в крайна сметка да засилите въздействието на вашето предприятие.

## Наръчник за обучение

**Заглавие на дейността:** Определяне на заинтересованите страни

### Въведение в дейността

Тази дейност ще запознае социалните предприемачи с картографирането на заинтересованите страни като процес на изготвяне на визуално представяне на различните участници, засегнати от проектите, които изпълняват. Тази дейност ще даде ясна представа за това кои са различните групи заинтересовани страни, както и за техните мотиви и интереси. Този практически семинар ще запознае участниците със:

- създаване, планиране и осъществяване на успешни социални проекти и програми;
- идентифициране на подходящи източници на финансиране на творчески проекти;
- познаване на заинтересованите страни и градивните елементи, необходими за изграждането на успешен творчески проект/програма.

### Процедура стъпка по стъпка

Обучителят ще представи концепцията за определяне/картографиране на заинтересованите страни - връзка към презентацията [тук](#)

### Упражнение 1 – Кои са заинтересованите страни?

Обучителят предоставя на участниците списък с категориите заинтересовани страни - участниците работят в групи по 3-4, за да изброят възможно най-много примери във всяка категория.

### Упражнение 2 – Защо искаме да взаимодействаме със заинтересованите страни?

Обучителят предоставя на участниците списък с причини за взаимодействие със заинтересованите страни. По 1 участник от всяка група да смени групите, за да има различна групова динамика. Участниците да изброят колкото се може повече причини във всяка категория.

### **Упражнение 3 – Как да финансираме своя проект?**

На участниците се предоставят примери за източници на финансиране на голям флипчарт и се иска от тях да използват стикери, за да ги попълнят със списък на начините, по които могат да получат подкрепа за работата си. Обучителят представя ключовите сектори и установените пътища за финансиране - участниците се приканват да зададат въпроси и да изкажат своите мисли/притеснения.

### **Упражнение 4 – Създаване на проекта**

Обучителят предоставя на участниците шаблон за проектиране, който те ще попълнят колективно с помощта на различни цветни лепящи листчета, като вземат по един от отговорите си от упражнения 1, 2 и 3, докато разсъждават върху процеса на идентифициране на проблема до намиране на решение.

Заклучение - Обучителят представя следващите стъпки - включително планиране на действието и изпълнение на плана, основни документи и съображения. Участниците да обсъдят колективно и индивидуално да разсъждават върху:

- 1) Какво научихте от това упражнение?
- 2) Разбрахте ли повече относно определянето на заинтересованите страни?
- 3) Смятате ли, че подкрепата на другите участници е била полезна за разбирането на вашия бизнес модел?

### **Препоръки & Съвети**

Използвайте ВАК техники, така че всички участници да са ангажирани и да се чувстват включени - напр. стъпка 1 подкрепя **визуално** (зрително) обучаващите се, стъпка 2 е предимно **аудио** (слухово), а стъпка 3 насърчава **кинестетичното** обучение, тъй като участниците се движат, докато изпълняват тази част от дейността.

### **Ограничения за обучителите (ако са приложими)**

Обучителите ще трябва да проучат специфичните мрежи на заинтересованите страни и условията за финансиране в съответната страна партньор, за да гарантират, че тази дейност е полезна и подходяща.

### **Оценяване**

#### **Групова дискусия:**

- 1) Как се чувствате след това упражнение?
- 2) Хареса ли ви? Коя част беше най-полезна?
- 3) Как може да се подобри това упражнение?

#### **Допълнителна литература:**

<https://prosper-strategies.com/social-impact-key-stakeholders/>

#### **Препратки:**

Freeman, R. Edward (1984) Strategic Management: A Stakeholder Approach. Pitman  
<https://www.futurelearn.com/info/courses/social-enterprise-growing-a-sustainable-business/0/steps/20909>  
[accessed 20.12.21]  
<https://www.mdx.ac.uk/our-research/centres/ceedr/social-enterprise> [accessed 20.12.21]



2



## Обучителен модул 2: Как да работим в екип

### 2.1. Умения за работа в екип

Обучителна програма		
Знания	Умения	Отговорност & Автономност
Артистите ще <ul style="list-style-type: none"><li>Разберат значението на работата в екип</li><li>Научат характеристиките на успешния екип</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Използване на ефективни техники за сплотяване и комуникация</li><li>Засилване на ролята на всеки член на екипа</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Станат ценен и успешен член на екипа</li><li>Поставят и постигат цели</li></ul>
Обучителна рамка		
<p><b>Определение за работа в екип</b></p> <p>Според английския речник на Кеймбридж "работа в екип" е дейност, при която се работи заедно в група с други хора, особено когато води до успех. Нието-Родригес (2019) обяснява, че високоефективните екипи са комбинация от взаимно доверие и уважение, разбирателство между хора с различен опит, които са ангажирани с обща цел. За Крайтнер (2002) ефективността на екипната работа се измерва с колективните резултати, а лидерството е споделена задача.</p> <p>Моделът за развитие на екипи на Тъкман включва 4 етапа: Формиране, Борба, Нормиране, Изпълнение. Нието-Родригес обобщава контролния списък на успешния екип в следните точки: да се познават; да имат екипни цели; определяне на очакванията за поведение и ценности; определяне на основната цел; разпределяне на отговорностите; създаване на политика за разрешаване на проблеми; вземане на съвместни решения; разрешаване на конфликти; осигуряване на постоянна обратна връзка.</p> <p><b>Видове екипи:</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li><b>1. Самоуправляващ се екип</b><p>Група от хора, които работят съвместно за постигането на обща цел. Ръководителят на екипа е част от екипа. Според Декър този "екип е по-целестремен и тъй като членовете на екипа имат възможност да се учат от другите членове на екипа, тяхното участие и сътрудничество се подобряват".</p></li><li><b>2. Екип за решаване на проблеми</b><p>Екипите, които разрешават проблеми, имат иновативни идеи, гъвкави са и са дълбоко ангажирани със своите каузи.</p></li><li><b>3. Виртуални екипи</b><p>Виртуалните екипи са екипи, които работят от разстояние, използвайки технологии (като интернет) за комуникация помежду си. Те могат да бъдат наистина ефективни, но често може да им липсва възможността за директна комуникация.</p></li><li><b>4. Мултифункционален екип</b><p>Според Декър мултифункционалният екип може да бъде "основната форма на организационната структура на компанията или да съществува самостоятелно". Особеността на този екип е, че всеки член е експерт в различна област. Декър отбелязва, че мултифункционалните екипи "предлагат техническа или професионална експертиза на високо ниво".</p></li><li><b>5. Ръководен екип</b><p>Екип, който има ръководна функция. Декър обяснява, че групата се възползва от качествата и различията на всеки член, както и посочва, че в този тип екип са възможни "личностни конфликти".</p></li><li><b>6. Автономни екипи</b><p>Автономните екипи са много уверени и независими. Техните членове могат да вземат решения самостоятелно и да се координират помежду си.</p></li><li><b>7. Традиционен екип</b><p>В този тип екип лидерът, според Декър, има "върховната власт и авторитет". Членовете му са много дисциплинирани, но, от друга страна, не могат да бъдат автономни.</p></li></ol>		

## 8. Неформален екип

Според Декър, неформалните екипи "се развиват извън официалната организация поради общите нужди или интереси на хората". Нивата на комуникация и разбиране са високи в този тип екип, тъй като членовете му споделят едни и същи идеи и интереси.

### Атрибути на успешния екип

В свое проучване, Тарикон и Лука (2002) обобщават характеристиките на успешната работа в екип:

1. Мотивация и ангажираност с успеха на екипа и общите му цели
2. Взаимозависимост
3. Междуличностни умения, като честност, доверие, уважение
4. Ефективна комуникация и обратна връзка
5. Специфична роля за всеки член на екипа
6. Ангажираност с екипните процеси, лидерство и отчетност

### Наръчник за обучение

**Заглавие на дейността:** Колко добре познавате членовете на вашия екип?

#### Въведение в дейността:

Целта на тази дейност е да се създадат силни връзки между членовете на екипа, като се приканят да признаят силните страни на другия. Всеки член на екипа трябва да използва по една дума/кратко изречение за всеки друг член на екипа. Необходими материали за тази дейност: лист и химикал за всеки участник.

#### Процедура стъпка по стъпка

Стъпка 1: Всички членове на екипа се събират в една стая или на открито и образуват кръг. Всеки пише името си в центъра на своя лист хартия.

Стъпка 2: Всеки участник предава своя лист хартия на човека отляво (по посока на часовниковата стрелка). Сега участниците пишат анонимно по една дума/кратко изречение за човека, чието име са прочели на листа. След като приключат, те предават хартията на лицето от лявата им страна. Този процес продължава, докато всеки получи обратно своя лист.

Стъпка 3: Когато всеки получи обратно своя лист хартия, може да направи по 3 предположения за това кой какво е написал.

#### ПРЕПОРЪКИ & СЪВЕТИ

Няма

#### Ограничения за обучителите (ако са приложими)

Няма

#### Оценяване

#### Отворена дискусия:

- 1) Хареса ли ви това упражнение? Коя част ви допадна най-много?
- 2) Бяха ли коментарите на вашите съотборници коректни?
- 3) Какво бихте променили в това упражнение?

### Наръчник за обучение

**Заглавие на дейността:** Разпределете ги!

#### Въведение в дейността:

Тази дейност има за цел да накара участниците да разберат значението на работата в екип за постигане на обща цел. Дейността е адаптирана от програмата за тиймбилдинг активности Sling. За да се осъществи тази дейност, членовете на екипа ще сформират малки групи от по четирима души. Необходими материали за тази дейност: 1 голяма купа и 4 малки купички за всяка група, топчета в 4 различни цвята ИЛИ 4 вида боб (напр. по

цвет или форма) ИЛИ 4 различни вида ядки (напр. бадеми, лешници, кашу, фъстъци), чифт пръчици за всеки участник ИЛИ 4 различни вида желирани бонбони.

### Процедура стъпка по стъпка

Стъпка 1: Смесват се топчетата/бобчетата/ядките или бонбоните и се поставят равни количества в 4-те големи купи. Всяка група получава по 1 голяма и 4 малки купички, а всеки участник - двойка пръчици за хранене.

Стъпка 2: Целта е да се разделят различните видове/цветове топчета/бобчета/ядки/бонбони, като се използват само пръчиците. Победител е най-бързата група.

### Препоръки & Съвети

Тази дейност може да се извършва за време (като се зададе ограничение във времето, например 5 минути). Ако няма ограничение във времето, печели групата, която първа отдели всички топчета/бобчета/ядки/бонбони.

### Ограничения за обучителите (ако са приложими)

Няма

### Оценяване

#### Отворена дискусия:

1. Хареса ли ви това упражнение? Какво ви допадна най-много?
2. Използвахте ли някаква стратегия с вашите съотборници?

#### Допълнителна литература:

<https://wsmh-cms.mediresource.com/wsmh/assets/6yybk3uq024osgo4>

<https://getsling.com/blog/quick-team-building-activities/>

#### Препратки:

Decker, F. (2010). Types of Teams and Effective Team Building. Retrieved from: [https://www.researchgate.net/publication/233886132\\_Types\\_of\\_Teams\\_and\\_Effective\\_Team\\_Building\\_2010](https://www.researchgate.net/publication/233886132_Types_of_Teams_and_Effective_Team_Building_2010)

Hall, L. (2019). *Coach Your Team*. London: Penguin Business.

Kreitner, R. et al. (2002). *Organizational behaviour: Key concepts, skills & best practices*. Toronto: McGraw-Hill Ryerson.

Nieto-Rodriguez, A. (2019). *Lead Successful Projects*. London: Penguin Business.

Tarricone, P., & Luca, J. (2002). Successful teamwork: A case study. Retrieved from: <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:110468570>

## 2.2. Поставяне на граници

Обучителна програма		
Знания	Умения	Отговорност & Автономност
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Защо поставянето на граници може да подобри качеството на работа</li> <li>• Разбиране на значението на баланса личен/професионален живот</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Предварително организиране и планиране на задачите за по-добра ефективност</li> <li>• Ефективно управление на времето</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Създаване на набор от правила и уважаване на правилата на другите</li> <li>• Подобряване на комуникацията</li> </ul>
Обучителна рамка		
<p><b>Какво представляват границите?</b>  Границите се различават от бариерите, тъй като бариерата определя пространство, което не може да бъде преодоляно. Границата е въображаема линия, която бележи ограничението на нещо. Границите се отнасят до подходящото и неподходящото поведение и могат да бъдат физически, психически или емоционални. Физическите граници се отнасят до личното ви пространство и ограничения, когато сте около други членове на екипа. Психическите граници отразяват вашите собствени ценности и идеи. Емоционалните граници са свързани с това как реагирате в различни ситуации и какво отношение имате към съпричастността.</p> <p><b>Защо са важни границите</b>  Поставянето на граници е важно, тъй като повишава производителността и създава работна среда, която не е натоварваща. Поставянето на граници не е само въпрос за ограничения, но и прозрачен начин за избягване на потенциално прегаряне. Ясното комуникиране на вашите граници отразява уважението ви към себе си и към колегите ви и ви помага да бъдете по-продуктивни и ефективни.</p> <p>Никола Ричардсън посочва, че липсата на предварително зададени граници и очаквания води до проблеми с ангажираността и ефективността. Според Каузър Чоудрай, липсата на граници може да доведе до "чувство на изтощение и безсилие". По-конкретно, липсата на граници може да доведе до различни предизвикателства, като проблеми в комуникацията и недоразумения, лоша дисциплина, претоварване и ниско качество на работата.</p> <p>От друга страна, поставянето на ефективни граници в екипа ви носи много ползи за вас и вашите колеги. При прозрачни граници целите и очакванията са ясни, управлението на времето е по-ефективно и можете лесно да планирате и приоритизирате задачите си, за да избегнете свръх натоварване в работата си. Работна среда, която има ясни граници, е здравословна среда, в която всички нейни членове знаят своите отговорности и могат да си сътрудничат хармонично и ефективно.</p> <p><b>Поставяне на граници стъпка по стъпка</b>  Ари Рабан обяснява, че поставянето на граници е полезно за екипите, тъй като "създава по-положителна динамика. Границите не само повишават способността на екипите да се съсредоточават и да определят приоритети, но и правят всички по-щастливи и по-продуктивни". Той е създал ръководство как стъпка по стъпка да се поставят ефективни граници в екипа:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Установете къде са необходимите граници (например насърчете членовете на екипа да идентифицират всички граници, от които се нуждаят)</li> <li>2. Утвърждаване (например определете петте най-важни области, в които са необходими граници, и обсъдете тяхното прилагане)</li> <li>3. Планиране (например помолете всеки член на екипа да създаде работен график, в който да бъдат взети предвид границите от стъпка 1, както и техните лични граници)</li> <li>4. Информираност за нарушаването на границите (т. е. бъдете подготвени, че границите могат да бъдат нарушени).</li> </ol>		

## Наръчник за обучение

**Заглавие на дейността:** Камбанен звън!

**Въведение в дейността:**

Тази дейност е адаптирана по "Дейност за личното пространство" от работната книга "Изграждане на по-добри граници" на Канадската асоциация за психично здраве. Целта на тази дейност е да се създадат по-силни комуникационни връзки между членовете на екипа и да им се помогне да разберат границите на другия. За тази дейност са необходими малки камбанки (по 1 камбанка за всеки член на екипа).

### Процедура стъпка по стъпка

Стъпка 1: Всички членове на екипа се събират в една стая или на открито и се групират по двама.

Стъпка 2: Всеки член на екипа получава своята камбанка. Участниците образуват две линии един срещу друг, като се уверяват, че всяка двойка е напречно разположена. Разстоянието между двете линии е 3-5 метра.

Стъпка 3: Хората от едната линия затварят очи и застават неподвижно на разстояние 1 метър един от друг. Хората от другата линия започват да вървят бавно - всеки към и около своя партньор.

Стъпка 4: Хората, чиито очи са затворени, трябва да позвънят и да отворят очите си в момента, в който усетят, че партньорът е твърде близо до тях. Лицето, което се движи, трябва да застане неподвижно, когато чуе камбанката.

Стъпка 5: Отчитане на разстоянието и обща дискусия

### Препоръки & Съвети

В „Дейност за личното пространство“ се препоръчва да изберете някой, когото не познавате добре, за да бъде ваш партньор за това упражнение.

Дейността може да се повтори с различни двойки.

### Ограничения за обучителите (ако са приложими)

Няма

### Оценяване

#### Отворена дискусия:

- 1) Хареса ли ви тази дейност? Какво ви допадна най-много?
- 2) Какви разлики забелязахте в границите на вашите съотборници?
- 3) Как разбрахте, че е време да звъннете с камбанката?

#### Допълнителна литература:

<https://psychcentral.com/lib/the-importance-of-personal-boundaries#1>

<https://www.workplaceoptions.com/blog/management-tip-taking-the-lead-on-setting-boundaries/>

<https://thepeoplementor.co.uk/managing-boundaries-and-expectations-with-your-team/>

<https://www.score.org/blog/how-your-team-can-set-effective-boundaries>

#### Препратки:

Canadian Mental Health Association (2011), *Building Better Boundaries*, retrieved from

<https://cmhawselfhelp.ca/wp-content/uploads/2016/10/WorkbookBuilding-Better-BoundariesFeb2011.pdf>

3

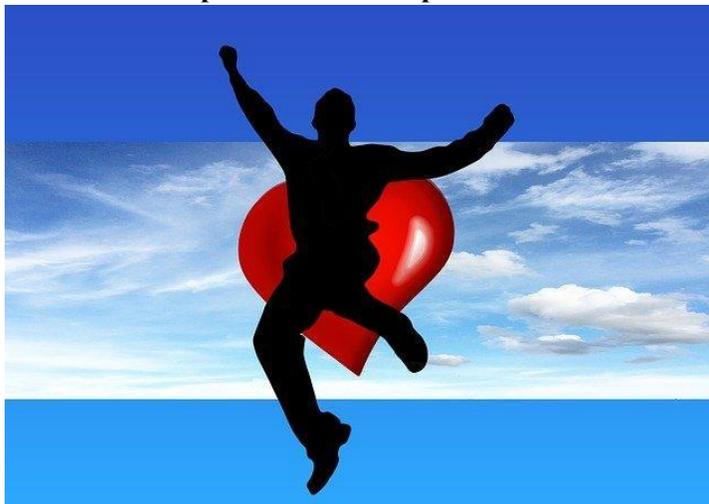


## Обучителен модул 3: Личен брандинг

### 3.1. Как да повиша самоувереността си

Обучителна програма		
Знания	Умения	Отговорност & Автономност
<ul style="list-style-type: none"><li>● Разбиране на значението на самоувереността за артиста.</li><li>● Определяне на начини за изграждане на самоувереността на артиста.</li><li>● Определяне на начини за повишаване на самоувереността на артиста.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Разбиране как самоувереността може да подобри света на артиста.</li><li>● Предоставяне на примери от реалния живот за техники за изграждане на самоувереност.</li><li>● Предоставяне на примери от реалния живот за техники за повишаване на самоувереността.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Демонстриране на влиянието на самоувереността върху работата и ежедневието на артиста.</li></ul>
Обучителна рамка		
<p><b>Урок 1. Значение на самоувереността за артиста</b></p> <p>Самоувереността се определя като "чувство на доверие в собствените способности, качества и преценка". <i>Важно ли е това за един артист? Отговорът е - Разбира се, да!</i></p> <p>Увереността на артистите позволява:</p> <ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> да не се интересуват от мнението на другите хора за тяхната работа</li><li><input type="checkbox"/> да следват сърцето си и да правят това, което е естествено за тях</li><li><input type="checkbox"/> да <b>създават свое собствено изкуство по свой собствен начин, без значение колко страхотно и различно е изкуството на другите хора</b></li></ul> <p>Увереността на артистите им позволява да обичат себе си и своето изкуство за това, което е днес, както и да се откажат от постоянното разочарование и самокритиката и да бъдат добри и състрадателни към себе си и работата си.</p> <p><i>"Творческата увереност е представата, че имате големи идеи и че сте способни да ги реализирате." - Дейвид Кели</i></p>		

**Увереността ни напомня, че можем да създаваме добро изкуство и ни мотивира да продължаваме да работим.**



Важен въпрос: трябва ли да имаме определени умения, за да сме уверени в себе си, или трябва да сме уверени в себе си, за да можем да развием артистични умения?

Увереността и уменията се развиват само с **практика**.

Истинската увереност се постига само чрез създаване на изкуство, с непрекъснато развитие и усъвършенстване.



## **Урок 2. Начини за изграждане и повишаване на самоувереността на артиста**

Не се плашете от провал

Всеки опит учи на нещо, независимо от резултата. Това включва и опитът, който се счита за неуспешен или провал. Чрез всеки опит артистът израства, учи се какво не работи, за да може да приложи това, което знае, че ще проработи. Така че, всеки неуспех води и до израстване.

Не се сравнявайте с останалите

Въпреки че е напълно приемливо да се повлиявате от други творци, важно е да не забравяте, че вие не сте те. Ако започнете да се сравнявате с другите, бързо ще загубите уникалната си артистична идентичност. Като личности трябва да приемаме различията си. Като артисти трябва да правим същото.

Преодолете синдрома на самозванец

Доста творци преживяват синдрома на самозванец. Те изпитват трудности при маркетингането и продажбата на своите произведения и се чувстват не на място. Артистите трябва да осъзнаят, че никой не познава творбите им така добре, както те самите, нещо, което често забравят. Повярвайте, че вие сте експертът. Никой не познава творбите ви по-добре от вас.

Не спирайте да учите през целия си живот

Важно е постоянно да се обучавате и да не спирате да мислите за своите произведения и творческа мисия. Помислете защо вашето изкуство е важно и защо хората трябва да се интересуват от него. Размишлявайте върху това и същността на вашата работа. Формирайте идеите си по начин, по който можете да ги представите пред другите. И научете колкото се може повече, когато става въпрос за продажби и маркетинг. Трябва непрекъснато да учите и да се стремите към възможности за професионално развитие. Ако знаете как да разкажете изкуството си, когато се занимавате с продажби и маркетинг, това само ще ви помогне.



## Наръчник за обучение

**Заглавие на дейността:** Направете собствена проверка на реалността

### Въведение в дейността

Тази дейност помага да се идентифицират негативните мисли и как да им се отговори.

### Процедура стъпка по стъпка

Понякога е лесно да позволим на негативните мисли да нахлуят в мозъка ни като "никой няма да купи моето произведение", „никой не се интересува, не съм достатъчно добър" и т. н.

1) Обучителят приканва обучаемите да идентифицират тези мисли и да ги запишат на лист хартия.

За да подпомогне участниците в тази задача, обучителят може да използва следното упражнение:

В момента, в който се появи разстройващата ви мисъл, се запитайте дали тази мисъл е

Истина		Има ли доказателства, които я потвърждават? Какви са фактите?
Полезна	?	Полезна ли е тази мисъл в момента?
Важна	?	Важна ли е тази мисъл точно сега?
Нужна	?	Нужна ли е тази мисъл? Необходимо ли е да действам точно сега?

Добронамерена

Добронамерена ли е за мен? А за другите?

Източник: <https://www.getselfhelp.co.uk/>

2) Обучителят стартира дискусия/дебат:

- Ако нямат доказателства, значи не са прави
- Ако имат доказателства, те могат да бъдат записани и да се потърси съвместно решение

Съвети за учителите:

- окуражавайте активното участие на обучаемите
- дайте възможност на всеки да се изкаже
- насърчавайте обмяната на опит между участниците
- запознайте се подробно с Допълнителната литература и Препратките!

### Ограничения за учителите (ако са приложими)

Няма

### Оценяване

#### Отворени въпроси:

- Замисляли ли сте се някога за самоувереността и нейното значение?
- Прилагате ли някои от посочените начини за изграждане и повишаване на самоувереността?
- Ако да, бихте ли споделили с групата?
- Мислите ли, че тези техники биха били полезни за вас? Защо?

#### Допълнителна литература:

<https://www.youtube.com/watch?v=3T2Qe84XM-k>

<https://www.youtube.com/watch?v=3efO-xTqJmc>

Когнитивна поведенческа терапия

- <https://www.getselfhelp.co.uk/cognitive-behaviour-therapy/>
- <https://www.getselfhelp.co.uk/cbt-self-help-course-step-1/>
- <https://www.apa.org/ptsd-guideline/patients-and-families/cognitive-behavioral>

#### Препратки:

The Secret to Building Artistic Confidence

<https://might-could.com/essays/the-secret-to-building-artistic-confidence/>

Artistic Self Confidence – Why You Need it and Why it's Important

<https://thevirtualinstructor.com/blog/artistic-self-confidence>

How Artists Can Build Self-Confidence That Lasts

<https://www.artworkarchive.com/blog/how-artists-can-build-self-confidence-that-lasts>

THINK!

<https://www.getselfhelp.co.uk/think/>

### 3.2. Подобряване на личния профил

Обучителна програма		
Знания	Умения	Отговорност & Автономност
<ul style="list-style-type: none"><li>● Определяне на значението на брандинга</li><li>● Описание на начините за подобряване на личния профил</li><li>● Обяснение на нуждата на артиста да бъде забелязан и запомнен</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Прилагане на принципите на брандинга в артистичния сектор</li><li>● Избор на най-подходящите техники за подобряване на личния профил на артиста</li><li>● Предоставяне на конкретни примери и практически инструменти за повишаване на популярността на артиста</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Оценяване на най-подходящата брандинг техника според обучаемите</li><li>● Обобщаване на пълен план за действие за подобряване на конкретен профил на артиста</li></ul>

#### Обучителна рамка

Създаването на добър личен профил невинаги е толкова лесно, но в същото време е важна стъпка, ако искате да превърнете изкуството в своя основна дейност. Най-хубавото е, че това не е невъзможно! В следващите параграфи ще намерите полезна информация и стъпки за това как да подобрите личния си артистичен профил.

#### Създаване на бранд на артист

Става дума за създаване на **идентичност** на артист и определяне на творческото ви **послание**.



За целта трябва да си отговорите на няколко въпроса. Кой сте вие като артист? Откъде сте дошли? Каква е гледната ви точка? Какво се опитвате да кажете чрез своите произведения? Какво означава изкуството ви за вас? С какво вашето изкуство е уникално? Отговорете на тези ключови въпроси и споделете повече за вас като артист. Това помага на хората да се свържат с вас и вашето изкуство на по-лично ниво. Това ви прави запомнящи се и ще направи изкуството ви по-достъпно.

След като сте създали своята уникална идентичност на артист, ще трябва да създадете и своята отличителна марка (бренд), която да представя ефективно вашето изкуство. Думите не идват лесно, когато описвате

произведения на изкуството, тяхната комплексност, стил и уникалните послания, които предават. Въпреки това, ако искате да се рекламирате като артист, ще трябва да изразите същността на работата си. Например, ако сте ландшафтен експерт, който се занимава с проблемите на околната среда, посланието на вашата марка може да звучи по следния начин:

*“Ландшафтен артист с мисъл за природата. Да спасим планетата си с ярки цветове.”*

Брандингът се състои в създаването на цял пакет, който включва името на бранда, логото, цветовата палитра, начинът, по който говорите на клиентите си и т. н. Всички тези елементи на бранда трябва да са силно релевантни за вашата целева аудитория. Трябва да включите тези елементи във всеки комуникационен канал, който използвате за популяризиране, като например уебсайт, профили в социалните мрежи и визитните картички, така че потенциалните клиенти да могат да разпознаят бранда ви от пръв поглед.

### Каква е вашата визия?



Какво искате да постигнете? Какво се надявате да постигнете с вашия бранд на артист? Дали искате просто да споделите изкуството си публично и да получите повече популярност като артист? Или искате да започнете да продавате изкуството си на непълно работно време? Искате ли да превърнете изкуството си в кариера на пълен работен ден? Важно е да определите какво искате да постигнете, за да сте сигурни, че предприемате правилните стъпки за постигане на целите си.

### Популяризиране

Създаването и използването на мрежи от контакти е една от основните стъпки, които трябва да предприемете, за да разпространите информация за своето изкуство. Започнете, като участвате в различни проекти на вашата общност, като панаири на изкуствата или благотворителни събития. Този вид ангажираност ще привлече така необходимото внимание към вашите произведения.



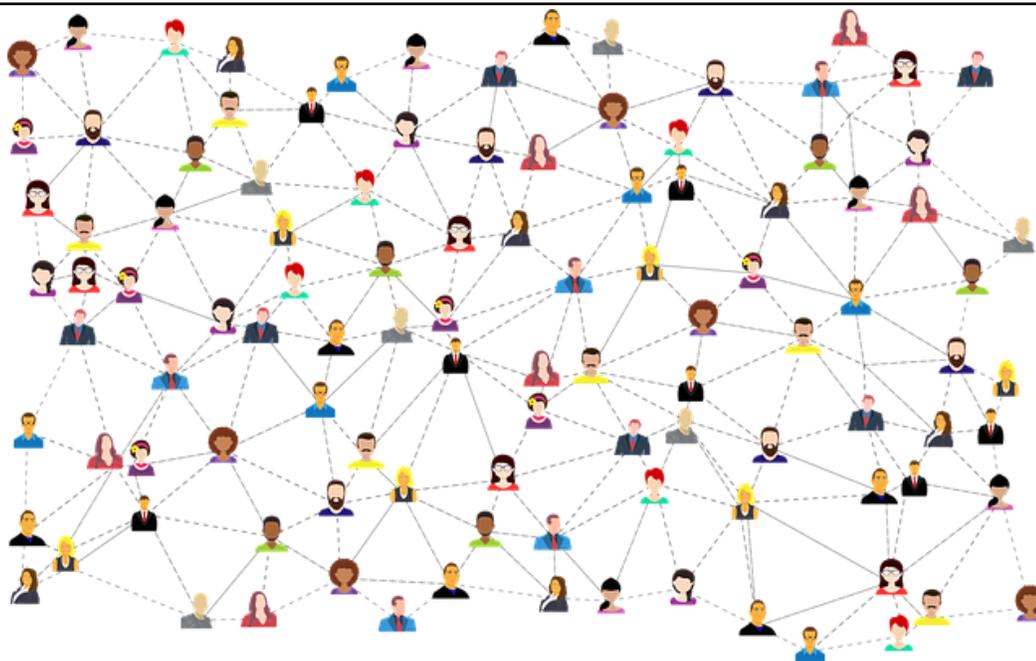
Бъдете проактивни! Посещавайте изложби, свържете се с търговци на изкуство и куратори и започнете да раздавате страхотните си визитни картички. Не се страхувайте да помолите за помощ утвърдени артисти от вашата общност.

Добра първа стъпка в изграждането на здрава връзка с любимите ви марки за художествени материали е да следите техните продукти и канали в социалните медии.

### **Използвайте социалните мрежи по най-добрия начин**

Социалните мрежи се превърнаха в едно от най-значимите средства за популяризиране и маркетинг и са един от най-добрите начини да покажете бранда си в артистичната общност. Социалните мрежи ви позволяват много бързо да достигнете до глобална аудитория. Най-вероятно вие вече сте в социалните мрежи и споделяте работата си чрез личния си профил. Въпреки това, ако сериозно желаете да се изиявате като артист, трябва да създадете профил, посветен на вашето изкуство. Много артисти днес се насочват повече към профилите в социалните медии, за да представят и популяризират портфолиото си, вместо да стартират интернет страници, чието разработване и поддържане може да е скъпо.

Взаимодействието с аудиторията в социалните медии също играе важна роля за създаването на успешен бранд. Всеки последовател е от значение, а артистът трябва винаги да е лесно достъпен за коментар или отговор, защото това показва, че е ангажиран към хората, които показват интерес към работата му. Всички тези съвети са напълно валидни и към уебсайта на артиста. Уебсайтът винаги трябва да е актуален и да съдържа подходяща информация за творчеството ви.



Как можете да накарате феновете/последователите/колекционерите да се върнат за още? Ако последователите ви са там заради изкуството, те вероятно споделят подобна страст и интерес към изкуството като вас. Споделяйте какво ви вдъхновява във вашата работа, цитати, които ви мотивират да творите, всякакви новости и тенденции в изкуството, както и съвети, които можете да споделите към други артисти.

### **Какво да правите ако нещо се обърка**

Затънали сте в рутина или сте се сблъскали с проблеми с предприемачеството в областта на изкуството? Отговорът е прост. Променете бранда си. Винаги можете да преосмислите и да промените начина, по който споделяте вашата работа с другите.



Или просто смятате, че нещо трябва да се промени. Без значение колко успешен е вашият личен бранд, от време на време ще изпитвате нужда от промяна. И това е хубаво - показва израстване и съзряване като артист и не означава, че преминавайки през тази промяна, предавате основните принципи на своето изкуство и творческо изразяване.

Когато започвате да се изчерпвате или преминавате през тежък период на творчески блокаж, това може да е идеалният момент за преоткриване на вашата артистична личност. Това е нещо, което суперзвездите на популярната култура правят от време на време, и то работи. Перфектният пример е Лейди Гага!

## Бонус съвети за подобряване на личния профил

- Погрижете се за списъка си с имейли
- Добавете блог към уебсайта си
- Накарайте последователите си да ви популяризират
- Направете свързани промоции с други артисти
- Подгответе прес съобщение
- Проверете възможностите за публично финансиране
- Просперирайте с подкрепата на артистични организации
- Бъдете активен във вашата общност!

## Наръчник за обучение

### Заглавие на дейността: Инструментарий

#### Въведение в дейността:

Тази дейност има за цел да запознае обучаемия с широката гама от съществуващи онлайн и офлайн инструменти, за да подобри личния си профил и да ги използва ежедневно.

#### Процедура стъпка по стъпка

- 1) Учителят трябва да предложи план за действие въз основа на теоретичната част
- 2) Учителят трябва да покаже на обучаемите инструментите в таблицата по-долу

Онлайн инструменти	Офлайн инструменти	Печатни материали
<ul style="list-style-type: none"><li>• Интернет страници</li><li>• Онлайн платформи за търговия</li><li>• Блогове</li><li>• Списък с имейл адреси</li><li>• Бюлетени</li><li>• Съобщения за медии</li><li>• Конкуренция</li><li>• Социални медии</li><li>• Грантове</li><li>• Публични възможности</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Публични възможности</li><li>• Творчески организации</li><li>• Общност</li><li>• Обучения</li><li>• Телевизия и филми</li><li>• Изложби</li><li>• Панаири</li><li>• Издателства</li><li>• Галерии</li><li>• Мрежи с контакти</li><li>• Сътрудничества</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Визитки</li><li>• Брошури и плакати</li><li>• Картички</li><li>• Брандирани продукти</li></ul>

- 3) Учителите трябва да приканят обучаемите да напишат кои инструменти биха избрали, за да им помогнат да постигнат целта си, и как (като им дадат 20-30 минути)
- 4) Учителите трябва да насърчат участниците да споделят своите мисли

#### Препоръки & Съвети

- окуражавайте активното участие на обучаемите
- дайте възможност на всеки да се изкаже
- насърчавайте обмяната на опит между участниците
- запознайте се подробно с Допълнителната литература и Препратките!

#### Ограничения за учителите (ако са приложими)

Няма

### Оценяване

Въпроси за самоанализ

- Мислили ли сте някога как да подобрите личния си профил?
- Има ли някакви ограничения за вас да следвате целия обяснен процес за подобряване на личния ви профил?
- Ако да, какви са алтернативите?
- Смятате ли, че това ръководство е полезно за вашите цели? Защо?

### Допълнителна литература:

The Abundant Artist

<https://theabundantartist.com/blog/>

Building Your Artist Profile

<https://artists.spotify.com/en/video/building-your-artist-profile>

5 Basics of Profile Building for Arts Entrepreneurs

<https://andrewgcheek.medium.com/5-basics-of-profile-building-for-artists-arts-entrepreneurs-5b64ed75856e>

HOW TO MAKE YOUR ART STAND OUT ONLINE?

<https://theabundantartist.com/how-to-make-your-art-stand-out-online/>

3 Ways to Differentiate Yourself: Artist Identity, Vision, and Intention | Music Business

<https://youtu.be/8BPRJIDOpA>

### Препратки:

How to Build a Brand as an Artist, 7 Tips for Success

<https://www.artistsnetwork.com/art-business/build-brand-artist-tips-success/>

How To Build Your Brand And Artist Identity

<https://www.artdex.com/how-to-build-your-brand-and-artist-identity/>

How To Get Exposure For Your Art - The Complete Guide To Get Your Art Noticed

<https://www.smartartisthub.com/blog/how-to-get-exposure-for-your-art-the-complete-guide>

4



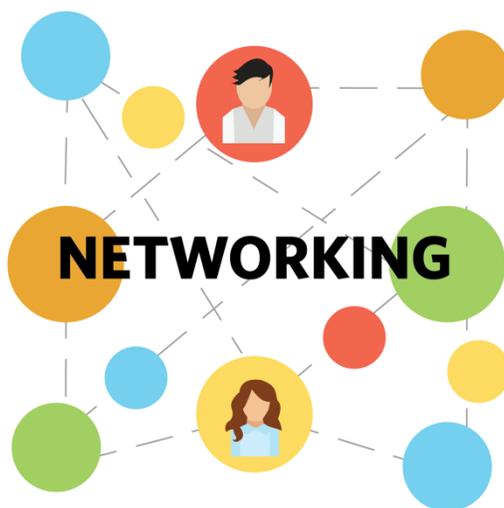
S  
Y

## Обучителен модул 4: Социализация

### 4.1. Умения за работа в мрежа (networking)

Обучителна програма		
Знания	Умения	Отговорност & Автономност
Артистите ще: <ul style="list-style-type: none"><li>Разберат значението на работата в мрежа.</li><li>Научат как да изградят и поддържат мрежа от контакти.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Осъзнаване на значението на работата в мрежа за успеха на бизнеса.</li><li>Разработване на план за действие за подобряване на работата в мрежа.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Текуща оценка на работата в мрежа.</li><li>Действия за разработване и подобряване на възможностите за работа в мрежа.</li></ul>

#### Обучителна рамка



**Какво представлява работата в мрежа?**

Съществуват много различни видове работа в мрежа, но от гледна точка на бизнеса работата в мрежа е процесът на изграждане на набор от професионални контакти, споделяне на информация с тях и поддържане на редовна връзка. Работата в мрежа може да бъде официална или неофициална и в днешно време е толкова вероятно да се осъществява чрез различни онлайн платформи, колкото и лице в лице. Професионалистите използват работата в мрежа, за да разширят кръга на своите познати, да научат повече за възможностите в своята област и да повишат осведомеността си за новините и тенденциите в своята област, както и по света. В допълнение към мрежите от бизнес контакти, хората често се свързват в мрежи и на базата на други общи интереси, като например спортни клубове, религиозни групи или общество на завършилите даден колеж или университет.

**Защо работата в мрежа е важна?**

Работата в мрежа е от ключово значение за успешния съвременен бизнес, тъй като открива нови възможности. Колкото повече се свързвате с хората и демонстрирате своята компетентност, толкова по-вероятно е те да искат да работят с вас. Контактите, които сте създали чрез вашата мрежа, също така ще са по-склонни да ви

препоръчат на хора от тяхната мрежа, които имат проблем, който вие може да разрешите. Като споделяте знанията си с хората от вашата индустрия, другите ще направят същото за вас. Това ще ви помогне да се запознаете с опита на други хора и да откриете начини, по които можете да решите собствените си проблеми и предизвикателства. Също така, в един постоянно променящ се свят е важно да сте в крак с развитието на вашия сектор, а работата в мрежа ще ви помогне да се уверите, че сте наясно с факторите, които могат да повлияят на вашия бизнес. Общуването в мрежа с хора както от вашата сфера на дейност, така и извън нея, ще разшири познанията ви и повиши увереността ви, което е от полза за психичното ви здраве.

### **Какви са различните видове дейности за работа в мрежа?**

Има много начини да общувате и работите в мрежа с бизнес контакти:

Примери за общуване и работа в мрежа лице в лице:

- Търговски изложения
- Конференции
- Да бъдете домакин на различни срещи
- Бизнес асоциации и други местни организации (като Българската търговско-промишлена палата)
- Семинари
- Социални събития

Примери за виртуална работа в мрежа:

- LinkedIn
- Facebook групи
- Twitter
- Meetup.com и други онлайн указатели
- Zoom или други платформи за видео конференции

### **Какви стратегии може да използвате, за да увеличите вашата мрежа?**

Има много препоръки какво е добре и какво не е добре да правите за работа в бизнес мрежа, независимо дали става дума за общуване лице в лице или онлайн:

#### **Какво е добре да правите:**

- Усмихвайте се и се представяйте
- Подгответе теми за започване и приключване на разговора
- Продължете общуването лице в лице и в социалните медии
- Направете общуването лично
- Бъдете упорити
- Бъдете последователни в комуникацията си
- Поддържайте взаимоотношенията си

#### **Какво не е добре да правите:**

- Да се изправите и да поглеждате телефона си
- Да започнете разговора с вашата визитка
- Да бъдете пасивен слушател
- Да се притеснявате от ролята или успеха на другите хора
- Да се страхувате да задавате въпроси
- Да се хвалите прекомерно

**Заглавие на дейността:** Текуща оценка на работата в мрежа

### Въведение в дейността

Тази дейност има за цел да насърчи участниците да оценят текущата си дейност по създаване и поддържане на мрежи от контакти и да идентифицират лицата, които са или биха могли да бъдат ценни за тях.

### Процедура стъпка по стъпка

Стъпка 1: Обучителят приканва обучаемите да съставят списък на всички лица, с които в момента поддържат контакти, или ако са съвсем нови в работата в мрежа - списък на хората (или организациите), които познават и с които биха могли да започнат работа в мрежа. Тук е важно определението за работа в мрежа да бъде широко: макар че трябва да се изброят конкретни бизнес контакти, участниците трябва да бъдат насърчени да помислят и за приятели (и дори за приятели на приятели) и членове на разширеното семейство, които вече са (или биха могли да бъдат) част от тяхната по-широка мрежа. Участниците трябва да бъдат насърчавани да проявяват творчество: вместо да изготвят писмен списък, те трябва да използват артистичните си умения, за да създадат визуално представяне на контактите, които вече познават. Например те могат да използват цветни аватари на познатите си контакти, които да бъдат използвани в дейността по-долу - "фуния".

Стъпка 2: С помощта на флипчарт обучителят представя нагледно фунията за създаване и работа в мрежи (вж. по-долу) и обяснява четирите различни категории за това. След това участниците трябва да поставят всяко от лицата или организациите, които са идентифицирали в Стъпка 1, в една от четирите категории на фунията.

## The networking funnel

- 1 People you've only just met
- 2 People you've known for some time
- 3 People you know well
- 4 Deep and personal connections

### Фуния за работа в мрежи

- Хора, с които току що си се запознал
- Хора, които познаваш от известно време
- Хора, които познаваш добре
- Дълги връзки и лични контакти

Стъпка 3: Обучителят приканва участниците да използват артистичните си умения, за да създадат визуално представяне на фунията, което да използват заедно с творческите си идеи от Стъпка 1. Например те могат да създадат рисунка на пейзаж с четири отделни области (например небе в горната част и океан в долната) и след това да поставят своите аватари върху рисунката, като определят хората или организациите, които биха искали да преместят в по-горна категория. Така например те могат да идентифицират човек, с когото току-що са се запознали и когото биха искали да превърнат в човек, когото познават добре, тъй като смятат, че това ще бъде от полза за техния бизнес в дългосрочен план.

Стъпка 4: Обучителят моли всеки участник да започне да изготвя личен план за действие. Той може да бъде писмен или визуален. На този етап в плана за действие трябва да се посочат лицата или организациите, с които смятат, че е важно да развият отношения в мрежа. Методите за постигане на това ще бъдат определени в следващата дейност.

**Заглавие на дейността:** Действия за разработване и подобряване на възможностите за работа в мрежа

### Въведение в дейността

Тази дейност има за цел да насърчи участниците да идентифицират и обсъдят различни методи, които биха могли да използват, за да увеличат дейността си в мрежа и да установят по-дълбоки връзки с лицата или организациите, които вече са определили като ключови за успеха на техния бизнес.

### Процедура стъпка по стъпка

Стъпка 1: На флипчарт обучителят начертава две колони със заглавия "работа в мрежа лице в лице" и "виртуална работа в мрежа". След това участниците трябва да посочат възможно най-много начини за

създаване на контакти и работа в мрежа за всеки вид. Обучителят трябва да се увери, че всеки от методите, посочени в теоретичната рамка по-горе, е включен в крайната таблица.

Стъпка 2: След като таблицата е попълнена, обучителят показва на участниците пример за конкретен план за нетуъркинг с дадено лице. (вж. по-долу) Това е писмен план за действие, но тъй като участниците са артисти, те могат да пожелаят да създадат визуална версия на този план за действие, която да отговаря на собствените им нужди.

**Who to contact?**

Simon Bishop

**Why?**

Simon runs a successful Etsy business selling portraits of pets and has ten years' experience of running online shops.

**Actions:**

- 1) Email Simon via his contact details on Etsy.
- 2) Search for Simon on Twitter and send message.

**Deadline:** 5<sup>th</sup> May

**С кой да се свържа?**

Иван Петров

**Защо?**

Иван управлява успешен онлайн бизнес за продажба на портрети на домашни любимци повече от 10 години.

**Действия:**

- Да изпратя имейл на Иван, използвайки имейла от интернет магазина
- Да потърся Иван в Twitter и да му изпратя съобщение

**Срок:** 5-ти май

Стъпка 3:

Участниците трябва да се върнат към плана за действие, който са започнали по-рано, за да разработят подобни планове за всяко от лицата/организациите, които са определили в първата дейност, със съответните крайни срокове за всяко от тях. Важно е обучителят да подчертае отново важноста на избягването на общи искания - контактът с всяко лице или организация трябва да бъде личен.

**Ограничения за обучителите (ако са приложими)**

Няма

**Оценяване**

**Отворена дискусия:**

- 1) Как се чувствате при работата в мрежа?
- 2) Считате ли, че вашата работа в мрежа е ефективна към момента?
- 3) Смятате ли, че днешните упражнения ще подобрят работата ви в мрежа?
- 4) Какво допълнително бихте направили, за да подобрите работата си в мрежа?

**Допълнителна литература:**

1. <https://www.inc.com/guides/2010/08/how-to-network-effectively.html>
2. <https://www.cio.com/article/3219704/how-to-network-17-tips-for-shy-people.html>
3. <https://www.youtube.com/watch?v=OVf5c7NthSw>

**Препратки:**

**5 useful small business networking tips for entrepreneurs**

<https://www.tide.co/blog/business-tips/business-networking/>

## 4.2. Маркетингови умения

Обучителна програма		
Знания	Умения	Отговорност & Автономност
<p>Артистите ще:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Разберат какво е маркетинг и неговите видове</li> <li>Идентифицират начини да започнат да маркетингират своя бизнес</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Осъзнаване на значението на маркетинга за успеха на бизнеса.</li> <li>Разработване на стратегия за увеличаване на маркетинговите активности.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Оценка на текущата маркетингова активност.</li> <li>Действия за развитие и подобряване на маркетинговите дейности.</li> </ul>

### Обучителна рамка



#### Какво е маркетинг?

Маркетингът се отнася до дейностите, извършвани от даден бизнес за популяризиране на неговите продукти и услуги онлайн или традиционно. Целта на маркетинга е да се създаде осведоменост за продуктите и услугите, за да се привлекат клиенти. Бизнесът не може да оцелее без маркетинг, който от своя страна се развива паралелно с развитието на технологиите. Преди години маркетингът се е състоял предимно от печатни материали като брошури, листовки и плакати, докато сега обхваща радиото, телевизията и интернет. Развитието на интернет и World Wide Web оказва сериозно влияние върху маркетинга, тъй като хората вече прекарват много повече време онлайн, отколкото слушайки радио или гледайки телевизия. Поради това повечето бизнеси вече инвестират бюджетите си в онлайн маркетинг, отколкото в традиционен маркетинг, въпреки че съчетаването на двата вида маркетинг обикновено помага за постигането на най-добри общи резултати. Маркетингът може да бъде безплатен или платен. Например, безплатните форми на маркетинг включват блогове, директни имейли или страници във Facebook, докато рекламата е пример за платен маркетинг, независимо дали става въпрос за печатни реклами във вестници и списания или за реклами, насочени към определена аудитория в платформи като Facebook.

#### Защо маркетингът е важен?

Маркетингът насочва клиентите към вашите продукти и услуги. Без него потенциалните клиенти не знаят за тях, а без да достигнете до желаните клиенти, вероятно ще пропуснете възможности за генериране на приходи. Ето някои причини, поради които маркетингът е важен за вашия бизнес:

- Предлага на компанията ви възможност да сподели визията, мисията и ценностите на вашия бранд.
- Подобрява отношенията с клиентите.
- Мотивира аудиторията ви промотира вашите продукти и услуги.
- Осигурява възможност за изграждане на силно персонализирана клиентска база.

- Гарантира, че компанията ви ще остане актуална и свързана с клиентите си.

### Какви са различните видове маркетинг?

Съществуват много различни видове маркетинг, както безплатни, така и платени.

Примери за пет начина за онлайн и офлайн (традиционен):

Онлайн:

- Маркетинг, базиран на съдържание – блог.
- Маркетинг в социалните медии – употреба на Twitter, Facebook, Instagram и др. за промотиране на вашата дейност
- SEO – проучете ключови думи за вашия бранш и ги включете в уебсайта си.
- Имейл маркетинг– създайте месечен бюлетин и мотивирайте клиентите да се абонираат
- Онлайн реклама– платена реклама в Google или Facebook.

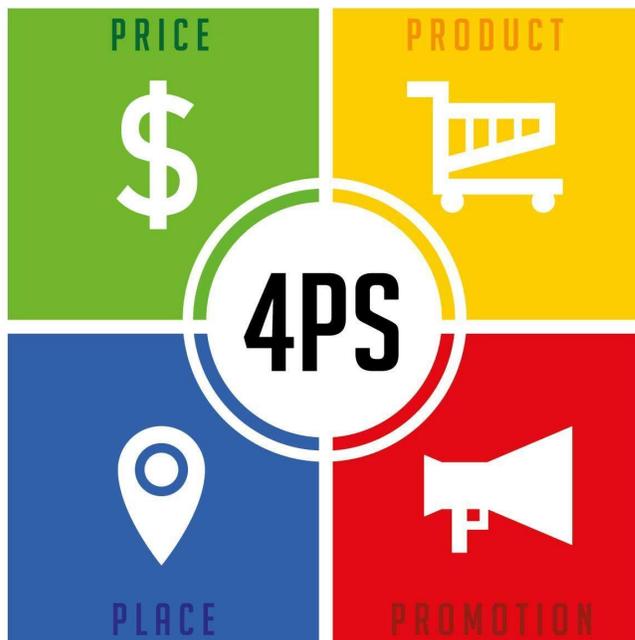
Офлайн:

- Реклама „от уста на уста“– доволни клиенти разказват за/промотират ваши продукти и услуги.
- Традиционна реклама – платена реклама във вестници и списания.
- Директен маркетинг – изпращане на писма по пощата до предишни клиенти.
- Партизански маркетинг – създаване на оригинално и изненадващо събитие на публично място.
- Маркетинг в партньорство – обединени усилия с бизнес партньор за кръстосани промоции.

### Какво представлява маркетинговият микс?

Маркетинговият микс се отнася до правилото, че за да бъде маркетингът ефективен, той трябва да включва различни елементи, които работят във взаимодействие помежду си. Терминът обикновено се отнася до това, което е известно като 4P:

- Продукт (Product)
- Цена (Price)
- Дистрибуция (Place)
- Промоция (Promotion)



**Продуктът** включва вземането на решение какви стоки или услуги да се предлагат на клиентите. Продуктът или услугата трябва да задоволяват нуждите на клиента. Продуктът осигурява основната стойност за клиента и всички останали елементи трябва да поддържат и подсилват продуктовата стойност. Важен елемент на продуктовата стратегия е разработването на нови продукти. Продуктовите решения включват избор на търговско име, типа на опаковката, както и услугите, които ще съпътстват предлагането на продукта.

Продуктовите решения включват избор на търговско име, типа на опаковката, както и услугите, които ще съпътстват предлагането на продукта.

**Цената** е стойността, която клиентът е готов да плати за продукта. Цената е изразение на това, което компанията получава на база единица реализиран продукт. Всички останали елементи на маркетинговия микс представляват разходи. Специалистите по маркетинг трябва да бъдат много внимателни, за да определят правилната цена като вземат предвид всички фактори, които влияят върху определянето ѝ. В сравнение с

другите елементи на маркетинговия микс цената може да се променя лесно. Но една необмислена промяна в цената може да промени мнението на клиентите за стойността на маркетинговия микс.

**Дистрибуцията** включва решения относно каналите за продажба, които ще се използват, местоположението на търговските обекти, методите на транспортиране и нивата на запасите, които трябва да се поддържат. Продуктът трябва да бъде наличен в точното количество, в точното време и на точното място. Каналите за дистрибуция изпълняват три различни функции. Те пренасят продуктите от производителя до клиентите, предават информация от производителя към клиентите и получават плащане от клиентите към производителя.

**Промоцията** се отнася до решенията, които трябва да се вземат по отношение на промоционалния микс: реклама, лични продажби, търговски промоции, изложби, спонсорство и връзки с обществеността. Чрез тези средства целевата аудитория се осведомява за съществуването на продукта и неговите отличителни предимства. Обикновено компанията осъществява първия си контакт с клиентите чрез своите промоционални усилия. Клиентът не купува даден продукт, ако не е формирал определени очаквания за него. Именно тези очаквания се формират от промоцията на продукта. Правилно използвана, промоцията може да повиши очакванията на клиентите и да стимулира продажбите

Правилото за 4P може да се обобщи като създаване на точния продукт, с правилна цена, на правилното място, в правилното време!

## Наръчник за обучение

**Заглавие на дейността:** Оценка на текущата маркетингова активност

### Въведение в дейността

Тази дейност има за цел да насърчи участниците да се замислят за степента, в която те понастоящем използват маркетингови активности, за да реализират своите продукти или услуги.

### Процедура стъпка по стъпка

Стъпка 1: Обучителят приканва участниците да посочат всички маркетингови дейности, които използват в момента, за да реализират своите продукти или услуги. Следва да се направи разграничение между платен маркетинг, като например реклама, и безплатен маркетинг, като например използването на социални мрежи. Участниците следва да бъдат насърчени да представят детайлите по творчески начин, като използват своите артистични умения.

Стъпка 2: С помощта на флипчарт обучителят съставя списък на маркетинговите дейности, които групата използва, като ги разделя в отделни колони - онлайн и офлайн, както и платен и безплатен маркетинг. След това участниците се насърчават да добавят към таблицата още маркетингови активности, за които се сещат.

Стъпка 3: Обучителят представя 4P (от учебителната рамка по-горе). Участниците отделят известно време за обмисляне на своя продукт (или услуга), неговата цена и начина, по който се разпространява, за да преценят дали могат или трябва да се направят някакви промени. След това участниците трябва да се съсредоточат върху промоцията и да започнат да идентифицират всички пропуски, които са установили по време на изпълнението на дейността.

Стъпка 4: За да завърши дейността, обучителят моли всеки участник да напише кратък списък с всички маркетингови дейности, които извършва в момента, и всички, които би искал да започне да използва в бъдеще. Списъкът ще бъде необходим за следващата дейност.

**Заглавие на дейността:** Изграждане на маркетингова стратегия

### Въведение в дейността

Тази дейност има за цел да насърчи участниците да започнат да разработват маркетингова стратегия за подобряване на осведомеността за продукта или услугата, които предлагат.

### Процедура стъпка по стъпка

Стъпка 1: На флипчарта обучителят трябва да напише следните пет стъпки за създаване на добра маркетингова стратегия:

- Определяне на бизнес цел
- Проучване на пазара и клиентите
- Анализ на конкуренцията
- Определяне на уникалното предимство на продукта/услугата (Unique Selling Proposition (USP))
- Избор на подходящи маркетингови канали

Участниците трябва да бъдат помолени да разгледат (и да обсъдят помежду си) всяка от петте стъпки във връзка със собствения си бизнес. Обучителят следва да насърчи всеки участник да помисли за своя бизнес и след това творчески да представи своята бизнес цел и уникалното предимство за своя продукт или услуга. Това може да бъде под формата на поезия, музика, картина и т.н. Идеята е артистът да представи бизнеса си пред другите възможно най-ясно. Доколкото е възможно, той трябва да се опита да включи и допълнителна информация (например настоящи клиенти и действия на конкурентите, ако са известни).

Стъпка 2: Участниците трябва да вземат списъка с маркетингови дейности, който са създали в предишната дейност, и да го прегледат, като вземат предвид отговорите си от предишната стъпка. Дали маркетинговите им дейности до момента са били правилно насочени? Използвали ли са правилните маркетингови канали? Какви промени биха направили сега?

Стъпка 3: Участниците трябва да бъдат насърчавани да обсъждат собствените си открития и изводи с партньор.

Стъпка 4: Участниците трябва да започнат да изготвят маркетингова стратегия въз основа на резултатите от двете дейности. Трябва да бъдат насърчавани да проявят творчество при представянето на стратегията. Например, те могат да създадат визуално представяне на всяка маркетингова дейност, която възнамеряват да предприемат.

#### **Ограничения за обучителите (ако има приложими)**

*Няма*

#### **Оценяване**

##### **Отворена дискусия:**

- 1) Смятате ли, че популяризираните в достатъчна степен своите продукти/услуги?
- 2) Какво повече научихте за маркетинга днес?
- 3) Считате ли, че днешните дейности ще ви помогнат да промотирате по-ефективно своите продукти/услуги?
- 4) Какво бихте направили в допълнение, за да подобрите вашия маркетинг?

#### **Допълнителна литература:**

<https://www.investopedia.com/terms/f/four-ps.asp>

<https://www.copypress.com/kb/marketing-channels/22-types-of-marketing-strategies-for-promoting-your-business/>

<https://informi.co.uk/marketing-and-sales/43-free-small-business-or-low-cost-marketing-ideas>

#### **Препратки**

<https://www.managementstudyhq.com/what-is-marketing.html>

5

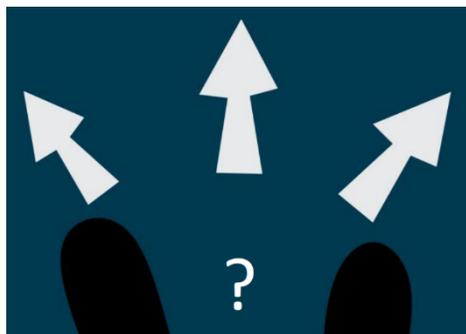
S  
Y



## Обучителен модул 5: По пътя към лидерството

### 5.1. Процес на вземане на решения

Обучителна програма		
Знания	Умения	Отговорност & Автономност
<ul style="list-style-type: none"><li>• Теории</li><li>• Процес – етапи и значение</li><li>• Препятствия в процеса на вземане на решения– информация; знание; опит; човек</li><li>• Фази</li><li>• Стиливе и подходи</li><li>• Поставянето на цели като част от процеса.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Разбиране на етапите в процеса на вземане на решения</li><li>• Прилагане на различни методи</li><li>• Прилагане на различни стратегии за преодоляване на препятствия в процеса</li><li>• Възможност да свържат поставянето на цели с вземането на решение.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Оценка на собствената способност за вземане на решения и поставяне на цели, съобразени с теоретичните модели</li><li>• Демонстриране на различни подходи за вземане на решения при различни ситуации</li><li>• Как се вземат сложни решения в професионален и личен план</li><li>• Повишаване на собственото ниво на отговорност за решенията в живота ни.</li></ul>
Обучителна рамка		
<p>В тази част участниците ще се запознаят с няколко теории и подходи за вземане на решения; ще разберат какво се крие зад кулисите на процеса на вземане на решения; ще намерят информация за различните подходи и личния стил на вземане на решения; ще разберат защо понякога е по-лесно да се вземе решение, отколкото в други ситуации; ще правят упражнения.</p> <p><b>ПРОЦЕС НА ВЗЕМАНЕ НА РЕШЕНИЯ</b></p> <p>Вземането на решение е процес, който включва избор между две или повече <b>възможности</b>. Всяко решение е ограничено от <b>личните способности</b> на индивида (какво може да направи) и неговата мотивация (какво иска да направи и да постигне).</p> <p>Вземането на решение е свързано с обработката на информация, която води до определен избор. Всяко решение предполага предприемане на определен начин на действие и пренебрегване на друг [Dictionary of Counselling, 1993, стр. 47].</p> <p>Процесът на вземане на решения се основава на проучване на множество варианти, за да се постигне задоволителен резултат. Вземането на решения е сложен процес, тъй като включва личните <b>ценности, убеждения, собствените интереси, наклонности, предпочитания, навици, опит</b> и много други.</p> <p>В много ситуации в живота ни се налага да вземаме решения, но всяко от тях е различно от останалите. Човек може да чувства нуждата от промяна като вътрешна потребност или като необходимост, наложена от средата. Степента на ефективност в процеса на вземане на решения зависи от нивото на <b>самоосъзнаване</b>.</p>		



## ПРЕПЯТСТВИЯ В ПРОЦЕСА НА ВЗЕМАНЕ НА РЕШЕНИЯ

Редица схващания могат да възпрепятстват ефективния процес на вземане на решения. Те често създават известна **тревожност**, която може да намали нивото на **увереност**, че правим добър избор. Може да смятаме, че за да вземем решение, трябва да сме напълно сигурни. В крайна сметка много от тези възприятия влияят на начина, по който се чувстваме и мислим за себе си. Тук ще поговорим подробно за някои от тези схващания и за това как можем да преодолеем бариерите по пътя си към ефективното търсене на възможности за кариерно развитие и вземане на решения. Освен това има много пречки, с които хората могат да се сблъскат в процеса на вземане на решения, като например:

### Фактори, свързани с информацията:

- Липса на информация;
- Неточна или непълна информация;
- Наличие на прекалено много информация.

### Липса на знания и опит за вземане на решения (особено „важни“):

- Липса на знания относно процедурите за вземане на решения;
- Липса на умения и ограничен опит във важни процеси на вземане на решения;
- Недостатъчна увереност в собствените умения за вземане на решения.



### Фактори, свързани с човека:

- Антагонистични подбуди;
- Конфликт на ценности, интереси и способности;
- Дарби и таланти. Хората с многобройни интереси и възможности са склонни да вземат по-трудно решения;
- Ограничени интереси или способности, които предоставят ограничен набор от алтернативи за избор;
- Междуличностни конфликти;
- Тревожност;
- Ограничена самоувереност или ефикасност;
- Вземането на решения е възпрепятствано от неспособността на лицето да изготвя планове и да ги изпълнява.

Това са само някои от проблемите, които могат да възникнат във връзка с вземането на решения.

## ЕТАПИ В ПРОЦЕСА НА ВЗЕМАНЕ НА РЕШЕНИЯ

Хората обикновено преминават през следните етапи преди или по време на процеса по вземане на решение:

1. **Запознаване.** Усещане за нарастващ дискомфорт и необходимост от промяна/вземане на решение. Това усещане може да е резултат както от вътрешен, така и от външен натиск.

2. **Оценка/преценка.** Самооценка и оценка на ситуацията, която трябва да се промени. Човек трябва да е наясно и да може да дефинира проблема, преди да се опита да го реши. Хората често се изкушават да подхождат към процеса на вземане на решения чрез преодоляване на периферни проблеми, вместо на истинския проблем.
3. **Проучване и събиране на информация.** Съберете точна, подробна и релевантна информация за определени проблеми, които трябва да бъдат променени, или пък за себе си. Освен това трябва да изготвите списък с помощни средства. Информацията, необходима за вземането на важни решения, може да включва и: обучение, постижения, опит, интереси, факти за работата и др.
  1. **Избор на най-доброто решение.** Това трябва да става по гъвкав начин, тъй като е възможно решението, което може да отговори на нуждите на клиента в настоящия момент, може да се окаже неподходящо след известно време поради честите промени в живота.
  2. **Изпълнение.** Едно решение не може да бъде успешно без план за действие. Той включва стъпките, които клиентът ще предприеме, свързаните с тях крайни срокове и продължителност и наличните ресурси за всяка стъпка. Добрият план трябва да сведе до минимум изненадите и да предвиди трудностите - въпреки че няма план, който да може да обхване всички непредвидени ситуации.
  3. **Текуща оценка.** Тя позволява на клиента да прави корекции и да проверява дали е постигнат желаният резултат. Трябва да сме готови да преразгледаме ситуацията, да се адаптираме отново и да останем гъвкави. Това е важна стъпка, тъй като много хора не осъзнават кога и как са постигнали дадена цел; по този начин те не вярват, че са способни да си поставят и да постигнат целите си.

#### СТИЛОВЕ И ПОДХОДИ ПРИ ВЗЕМАНЕТО НА РЕШЕНИЯ

Хората са различни, такива са и техните стилове на вземане на решения. Съществуват множество подходи, ето някои от тях:

- **Импулсивен** – клиентът избира първата възможна алтернатива;
- **Фаталист**– клиентът оставя решението на проблема в ръцете на съдбата или на околната среда;
- **Съгласяващ** – клиент, който се съгласява с чужд план, вместо да вземе сам решение;
- **Отлагач** - клиентът отлага мисленето и действията по даден проблем, като очаква, че той ще се разреши от само себе си с течение на времето;
- **Агонизиращ** - клиентът отделя твърде много време и мисли за събиране на информация и анализиране на отделните алтернативи;
- **Планиращ** - стратегията на клиента се основава на рационален подход, при който има баланс между разума и чувствата;
- **Интуитивен** - клиентът взема решение въз основа на това, което чувства, но не може да го изрази много добре с думи;
- **Безотговорен** - човек, който избягва да вземе решение или дава въображаем отговор на въпрос. Това позволява на клиента да даде приемлив отговор, без да поема отговорност;
- **Безопасно залагане** - клиентът обикновено избира алтернативата, която изглежда с най-ниско ниво на риск.

#### ПОСТАВЯНЕ НА ЦЕЛИ КАТО ЧАСТ ОТ ПРОЦЕСА НА ВЗЕМАНЕ НА РЕШЕНИЕ

Много хора, независимо от техните знания, специализация, опит и експертиза, имат проблем при поставянето на цели и вземане на решения.

В зависимост от времето, необходимо за изпълнението им, кариерните цели могат да бъдат разделени на:

- Краткосрочни;
- Средносрочни;
- Дългосрочни.

Необходимото време е строго индивидуално за всеки клиент - някои клиенти се чувстват комфортно да си поставят дългосрочни цели за период от една година, докато за други дългосрочната цел предполага период от 5 години, а едногодишните цели се възприемат като средносрочни.

По-важното тук е как хората определят целите си. Това може да им помогне да разберат колко дълбоко са свързани с всяка една цел и дали зад конкретна цел не се крият други цели.

Ефективно поставената цел може да бъде описана чрез **модела RUMBAS** - съкращение, което включва най-съществените елементи и характеристики на целта - тя трябва да бъде:

- **Realistic (Реалистична)** - целта може да предполага умерено ниво на трудност и да е постижима като цяло, но трябва да е постижима за конкретния човек. Например - да отидеш в открития космос е реалистична цел по принцип (технически е възможно), но може да не е реалистична за определен човек по много причини;
- **Understandable (Разбираема)** – трябва да е възможно целта да бъде формулирана, предадена и разбрана от другите;
- **Measurable (Измерима)** – промяната и прогресът при постигане на целта трябва да могат да се проследяват и измерват;
- **Behavioral (Поведенческа)** – целта трябва да включва конкретни действия от човека;
- **Achievable (Постижима)** – целта е напълно реалистична и постижима;
- **Specific (Специфична)** - целта трябва да може да бъде описана с помощта на едно или повече проследими действия. Тя трябва да бъде формулирана по конкретен, а не по абстрактен начин. Вместо да се използват прилагателни имена и абстрактни описания, хората трябва да бъдат насърчавани да използват глаголи, съществителни имена, мерни единици и т.н.

#### ПЛАНЪТ ЗА ДЕЙСТВИЕ КАТО ЧАСТ ОТ ПРОЦЕСА НА ВЗЕМАНЕ НА РЕШЕНИЯ

Добрият план за действие може да бъде основен фактор в процеса на вземане на решения. Често хората са блокирани от самата цел и не виждат стъпките, които могат да направят към нея. Планът е визията как хората ще постигнат целите си. Без тази визия процесът на вземане на решения може да бъде само мечта.

Добрият план за действие е като добре оформена пътна карта, който трябва да се следва, за да се постигне целта. Той трябва да бъде гъвкав, да предлага алтернативни "маршрути" (като план А и план Б) и да съдържа:

- Добре дефинирани дългосрочни цели (базирани на по-малки стъпки; краткосрочен план за действие за постигане на междинни цели);
- Алтернативни цели;
- Специфични ресурси за постигане на целите (човешки ресурси, финансови ресурси, време и др.);
- Стъпки за действие;
- Добър график;
- Списък с възможни препятствия;
- Стратегии за справяне с очакваните проблеми.

Да не забравяме, че дори най-добрият план за действие може да бъде ограничен от очаквани и неочаквани пречки, които могат да бъдат вътрешни или външни за лицето.

#### МЕТОДИ И ПОДХОДИ В ПРОЦЕСА НА ВЗЕМАНЕ НА РЕШЕНИЯ

##### **Систематично вземане на решения по метода DECIDES**

Krumboltz & Hamel (1997) разработват подход за систематично вземане на решения, като го наричат с лесно запомнящата се абревиатура **DECIDES (РЕШЕНИЯ)**. Той представлява систематичен анализ на проблемите:

1. **Define the problem (Определяне на проблема).** Какво решение трябва да се вземе?
2. **Establish (Изготвяне)** на план за действие. Как клиентът ще вземе решението?

3. **Clarify values (Изясняване на ценностите).** Какво и по какъв начин е най-важно за клиента?
4. **Identify alternatives (Идентифициране на алтернативи).** Намиране на алтернативи. От кои алтернативи може да избере клиентът?
5. **Discover probable outcomes (Откриване на вероятните резултати).** Какви са най-вероятните резултати от избора на дадена алтернатива?
6. **Eliminate options systematically (Систематично елиминирание на възможностите).** Коя от алтернативите няма да съответства на ценностите на клиента или на съответната ситуация? Коя от тях е най-малко вероятно да успее?
7. **Start action (Действайте).** Какво трябва да направи клиентът, за да приложи плана на практика?

### Позитивна Несигурност

Друг подход към вземането на решения, който не е толкова систематичен, колкото горния, може да се използва за изясняване на пречките и пристъпване към действие. Х. Б. Гелат (1991 г.) описва теорията за положителната несигурност, като твърди, **че ако искате да сте напълно сигурни, никога няма да можете да вземете решение.** Освен това, ако сте прекалено твърди в решението си, няма да имате гъвкавостта да промените ситуацията, ако е необходимо. Два вида нагласи са много важни за този модел:

- **Приемане на несигурността** от миналото, настоящето и бъдещето;
- **Положителна нагласа** към несигурността

### Четири парадоксални принципи на тази теория са:

1. Бъдете фокусирани и гъвкави по отношение на това, което искате.
2. Бъдете наясно, но се съмнявайте и в това, което знаете.
3. Бъдете обективни и оптимистични по отношение на това, в което вярвате.
4. Бъдете практични, но и използвайте магия в това, което правите.

*НЕКА ДА СЕ УПРАЖНИМ!*

### Наръчник за обучение

В този раздел учителите ще намерят 4 различни упражнения. Те могат да използват всички, ако имат време, или да решат какво да използват в зависимост от динамиката и нуждите на групата. Упражненията също така могат да се комбинират и опростяват, за да отговорят на нуждите на участниците. Учителят може да използва някои от тях за домашна работа и допълнително самообучение.

#### Упражнение 1. Лични и професионални постижения

Целта на упражнението е да се открият, прегледат и разберат различните лични умения и способности за вземане на решения, като се проучи миналият положителен опит на участниците - факторите, които са помогнали и подкрепили процесите.

**Материали:** лист А4, цветни моливи.

**Време:** ~ 20 - 25 мин.

**Стъпка 1:** (3 мин.)

Накарайте участниците да затворят очи и да си спомнят някои моменти от живота си, когато са постигнали нещо важно за себе си или за обществото. Това може да бъде нещо много лично или нещо професионално.

**Стъпка 2:** (5 мин)

След като си отворят очите ги накарайте да:

- Разделят листа на 4 еднакви части;
- Изберат само една ситуация (лична или професионална), която им харесва най-много;
- Нарисуват на хартията с цветните моливи:
  - Каква е била **целта**;
  - Кои са били **факторите**, които са повлияли решението (вътрешни и външни)?
  - Какви **стъпки** са предприели, за да постигнат целта?
  - Кои техни **качества** са им помогнали най-много?

Когато са готови, попитайте ги как са се чувствали. Нека добавят лице с чувството в средата на рисунките си.

**Стъпка 3:** (1 мин. на участник – 5 до 7 минути на група)

Представяне на резултатите пред групата.

**Стъпка 4:** (5 – 10 мин.)

Поканете хората да открият силните страни на групата, в която се намират (качества, стилове, умения, опит и т. н.), и да изберат име на групата, което да представя тези силни страни.

**Препоръки & Съвети** за учителите:

Хората може да се затрудняват да разпознават собствените си постижения. Помолете ги да изберат тези, които им идват наум веднага. Напомнете им, че личното и професионалното развитие започва с личното осъзнаване. Не съществуват добри или още по-добри ситуации. Всичко може да проработи, ако човекът е участвал истински в ситуацията.

Време за изпълнение на упражнението: От учителя зависи да избере подходящото време. Бъдете фокусирани и кратки, но ако хората имат нужда от допълнителни няколко минути, бъдете щедри.

**Упражнение 2. Ден на изобретателя**

Упражнението има за цел да активира творчеството и личните силни страни на хората в групите. Тъй като те вече се познават до известна степен от предишното упражнение, могат лесно да преминат към групов процес. Упражнението е свързано със създаването на нова игра за деца.

Това упражнение може да се проведе независимо от първото.

**Материали:** В зависимост от бюджета и собствените си идеи учителите могат да изберат набор от различни материали, като например различни видове, размери и цветове хартия; флипчарт; хартиени туби (например ролки от тоалетна хартия); бобени зърна; ядки с черупки; сламки; цветни моливи и акварелни бои; четки за рисуване; пластмасови чаши; пластилин; фолио; платове; игли и конци; пластмасови или метални капачки; празни кутии; стари списания; ножици; каквото и да било. Целта е да се осигури богато разнообразие от материали за всяка група.

**Време:** В зависимост от времето и броя на всички участници, учителят трябва да реши колко подгрупи да сформира. По-малко групи - по-малко време за дейността. При 20 участници времето за провеждане на дейността може да бъде приблизително 1 - 1,5 часа.

**Стъпка 1:** (2 мин. за разпределяне на материалите по групи)

Всяка група получава материали, като **нямат** право да ги докосват, а само да ги гледат.

**Стъпка 2: Самостоятелна работа** (10 мин. с инструкциите)

**Важно:** В този етап на упражнението участниците нямат право да говорят помежду си, нито да докосват материалите!

Поканете хората да запазят тишина и да чуят инструкциите:

- Целта на дейността е да се измисли детска игра с дадените материали. Не е необходимо да се употребят всички материали;
- Първата стъпка от процеса е за самостоятелна работа. Всеки има на разположение 5 минути, за да измисли идея за игра. Насърчете хората да нарисуват и/или напишат идеите си.

**Стъпка 3: Работа в група** (20 мин. с инструкции и презентации)

- След изтичане на времето всеки има 1 минута, за да представи идеята си пред групата;
- След като всички идеи бъдат представени, групата разполага с 10 минути, за да ги обсъди и да избере една нова идея. Посъветвайте участниците да имат проект на новата идея като схема или рисунка, с максимални подробности, преди да започнат да работят по нея.

#### **Стъпка 4: Време за направа (~ 15 минути)**

**Важно:** По време на тази стъпка участниците нямат право да разговарят помежду си! Обучителят дава това указание, след като са дадени всички останали инструкции:

- Въз основа на общия проект участниците в групите трябва да създадат прототип на своята игра. Той трябва да бъде с най-добра изработка, тъй като в края на играта ще се появи голям инвеститор и те могат да спечелят много добра сума пари, за да открият производствена линия за своята игра;
- Времето е приблизително 15 минути (обучителят може да удължи времето в зависимост от динамиката на цялостния процес);
- Играта трябва да е напълно безопасна за децата;
- Играта трябва да е творческа, забавна и образователна;
- По време на изработката НЕ е позволено хората да говорят помежду си. Но трябва да се намерят творчески начини за комуникация, за да се следи изпълнението на проекта .

#### **Стъпка 5: Представяне на прототипите (~ 20 мин.)**

#### **Стъпка 6: Обсъждане на дейността (~ 15 мин.)**

- Тъй като темата е вземане на решения, обучителят трябва да започне дискусия в тази посока. Попитайте участниците какво са забелязали по време на дейността по отношение на процеса и стиловете на вземане на решения.
- Как ограничението да говорят е повлияло на тяхното участие, креативност, работа в екип? Наистина ли мълчанието е било ограничаващ или активиращ фактор?
- Какво са научили участниците за себе си?

#### **Стъпка 7: (не е задължителна ~ 20 мин.)**

Оценка на проекта по посочените по-горе критерии:

- Сформируйте 4 различни комисии - за безопасност, за творчество, за значение в образованието и за иновации. Всяка комисия трябва да се състои от хора от различни групи;
- Нека всички комисии да изготвят собствена оценка за всеки проект и да я обяснят. Може да се използва скалата от 1 до 10, където 10 означава отлично качество, а 1 - незадоволително;
- Обобщете резултатите и излъчете победител;
- Обсъдете процеса на оценяване, който е процес на вземане на решения (с висока степен на възможност за корупция поради парите, които ще получи победителят);
- Ако бюджетът позволява, дайте на отбора победител кутия шоколадови бонбони, за да може да я сподели с останалите участници и да отпразнуват деня заедно.

#### **Препоръки & Съвети за учителите:**

Това е сравнително дълга дейност. Можете да я промените в зависимост от предишната динамика в групата. Можете да изберете материалите - повече материали, повече време за вземане на решение. По-малко материали - по-малко време. Например, ако изберете няколко парчета плат, игли и конци като основни материали, а боб, мъниста, стикери - за допълнителни, можете да очаквате по-малко време за измисляне на проектите.

Също така можете да обвържете целта на играта с местни специфични предмети. В Португалия например такава игра е била дадена на учениците от специалност "Индустриален дизайн", за да създадат проект за емигрантите в техния регион. След това емигрантите са могли да произвеждат и продават тези продукти и да получават собствени доходи.

Също така е важно да се насърчават хората да помислят върху участието си, какво научават за себе си, какво научават от другите.

### Упражнение 3: Открий своя стил на вземане на решения

Това упражнение изследва собственото възприятие за това как хората мислят, че вземат решения. То се основава на най-използваната класификация при вземането на решения - спонтанен срещу систематичен и външен срещу вътрешен тип. В края на упражнението можете да предоставите на участниците допълнителна информация какво могат да направят в моменти на вземане на важни решения за кариерата. Тази част може да се извърши като дискусия и представяне на дадената информация.

**Стъпка 1:** Помолете участниците да отбележат подходящите за тях отговори и след това да преброят числата. По-високият резултат определя участникът като спонтанен или систематичен; външен или вътрешен тип вземащ решения. Използвайте примера по-долу:

Спонтанен тип:		Систематичен тип:	
Вземате решения въз основа на това, което ви се струва правилно.		Съберете много информация, преди да вземете решение.	
Вземате решения бързо.		Рядко действате импулсивно.	
Виждате нови възможности и лесно променяте целите си.		Предпазливи сте при поемане на ангажименти.	
Рядко правите подробен план.		Поставяте си цели и работите целенасочено за постигането им.	
Лесно се отегчавате.		Аналитични сте и използвате логика при вземането на решения.	
Готови сте да поемете риск.		Дългосрочната цел е по-важна от непосредственото удоволствие.	
<b>Общо:</b>		<b>Общо:</b>	

Външен тип:		Вътрешен тип:	
Мислите за решенията на глас.		Разсъждавате самостоятелно за решенията си.	
Имате аргументи за всичко.		По-скоро събирате цялата възможна информация, за да вземете решение.	
Трябва да обсъдите с други хора, преди да вземете решение.		Самостоятелно вземате решение..	

Първо говорите и после мислите.		Първо мислите.	
	<b>Общо:</b>		<b>Общо:</b>

<b>Моят тип на вземане на решения е:</b>	
--	--

**Стъпка 2:** Помолете участниците да споделят своите открития.

**Стъпка 3:** Започнете открити дискусия за това какво би било полезно за различните типове вземащи решения, по отношение на вземането на важни решения за кариерата/живота. Можете да групирате хората по типове и да ги помолите да излязат със списък с полезни действия.

**Стъпка 4:** Представете откритията по следния начин:

#### **Дейности за кариерно развитие в зависимост от стила на вземане на решения**

##### **Спонтанен/Външен тип:**

- Разговаряйте с хора с различни професии;
- Споделете с приятел за своето откритие и проучване на пазара и поискайте от него мнение;
- Проучете възможностите за кариерно развитие чрез доброволческа дейност и работа на непълно работно време;
- Водете си дневник за етапите в търсене на професионално развитие.

##### **Спонтанен/Вътрешен тип:**

- Прочетете описания на хора с различни професии;
- Разговаряйте с хора, които упражняват различни професии;
- Представете си идеалния работен ден;
- Оставете си време за размисъл;
- Проучете възможностите за професионална реализация чрез доброволческа дейност и работа на непълно работно време.

##### **Систематичен/Външен тип:**

- Прочетете информация за професиите - условия на труд, доходи, изисквания за образование и др;
- Разговаряйте с хора, упражняващи различни професии, и преценете дали ви подхождат;
- Прегледайте собствените си ценности, интереси и умения и как те се съпоставят с изискванията на професиите, които обмисляте;
- Изгответе списък с плюсове и минуси за всяка възможна професия и потърсете мнението на семейството или приятел;
- Позволете си да опитате нещо, без да сте сигурни.

##### **Систематичен/Вътрешен тип:**

- Прочетете информация за професиите - условия на труд, доходи, изисквания за образование и др;
- Оценете собствените си ценности, интереси и умения и ги съпоставете с професиите;
- Не бързайте, тъй като ви е необходимо време за задълбочен размисъл;
- Изгответе списък с плюсове и минуси за всяка разглеждана професия;
- Позволете си да опитате нещо, без да сте сигурни

**Стъпка 5:** Помолете хората да запишат най-важните изводи от това упражнение.

**Ограничения за обучителите (ако са приложими)**

Няма.
<b>Оценяване</b>
<b>Отворена дискусия:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Как се чувствате след този ден?</li> <li>• Кое е най-лесното нещо, което можете да вземете от деня и да приложите веднага в ежедневието си?</li> <li>• За коя част от живота ви тези знания биха били най-подходящи?</li> </ul>
<b>Допълнителна литература:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Top 5 Decision Making Models, <a href="http://www.free-management-ebooks.com/news/decision-making-models/">http://www.free-management-ebooks.com/news/decision-making-models/</a></li> <li>• Understanding The 4 Styles Of Decision Making (For Your BIG LIFE Decisions), <a href="https://careerforesight.co/blog-feed/4-styles-decision-making">https://careerforesight.co/blog-feed/4-styles-decision-making</a></li> <li>• How to make tough career decisions, <a href="https://80000hours.org/career-decision/article/">https://80000hours.org/career-decision/article/</a></li> <li>• QUIZ: Discover Your Decision Making Style, <a href="https://www.kent.edu/career/discover-your-decision-making-style">https://www.kent.edu/career/discover-your-decision-making-style</a></li> </ul>

## 5.2. Лидерство – Теории и Стиллове

Обучителна програма		
Знания	Умения	Отговорност & Автономност
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Дефиниция и значение на лидерството в съвременния свят</li> <li>• 6 теории за лидерството</li> <li>• Характеристики и качества на лидера</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Умения за разграничаване на различните стиллове лидерство</li> <li>• Прилагане на различни лидерски подходи по отношение на ситуацията, обстоятелствата, хората, собствените черти и качества</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Оценяване на собствените лидерски умения, предпочитания и потенциал за развитие, както и сравняването им с теоретичните модели и добрите практики</li> <li>• Прилагане на различни лидерски подходи по</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>● Лично лидерство – дефиниция и значение</li> <li>● Развитие на личното лидерство</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Да разбират и да могат да изготвят план за развитие на лично лидерство; да разпознават ресурсите за подкрепа и различните инструменти за развитие</li> </ul>	<p>отношение на различни ситуации</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Подкрепа на другите, за да разкрият своя лидерски потенциал</li> <li>● Повишаване на нивото на отговорност към собствения живот</li> </ul>
---	---	---

## Обучителна рамка

### ЛИДЕРСТВО В СЪВРЕМЕННИЯ СВЯТ

Лидерството е обект на множество проучвания напоследък. Икономисти, психолози, мениджъри, специалисти по човешки ресурси, ръководители на екипи и изобщо всички (дори учениците и студенти в училищата и университетите) говорят за него (без да броим медиите). Тъй като лидерството е сложен процес, би било трудно да се определят стандарти, качества или компетенции, които напълно да обхванат същността на това, което прави някои хора лидери, а организациите - успешни.

В този раздел ще се опитаме да направим преглед на някои теории за лидерството и да проследим развитието им през годините, като започнем от понятието "велик човек" за лидерите - герои, преминем поведенческите теории, ситуационното лидерство, теорията за непредвидените обстоятелства, транзакционното и трансформиращо лидерство. Ще можете да откриете различни прозрения за лидерството и дори да разработите свое собствено определение за него.

Повечето теории предоставят редица рамки за лидерство и управление в организациите и бизнеса. Нашата цел е да надхвърлим това ниво. Бихме искали да ви поканим на лично приключение в откриването на собствения ви лидерски потенциал и да станете лидери на собствения си живот и бъдеще. Защото променящият се характер на нашия свят може да изисква нови подходи, нови дефиниции и нови примери.

Всичко започва от вас!

### ТЕОРИИ ЗА ЛИДЕРСТВОТО

Лидерството еволюира от теории за характера към трансформиращо лидерство.

В началото фокусът беше върху чертите и поведението на успешните лидери, а по-късно - върху ролята на контекстуалния характер на лидерството. Всяка теория за лидерството идва с личните характеристики на успешния лидер и най-добрата среда, в която трябва да се прилагат за постигане на най-добри резултати.

Въпреки теориите, хората са различни и могат да се ангажират повече и да работят по-добре при различни лидери и стилове на управление. Някои може да смятат, че наличието на ясни инструкции и очаквания, определени правила и поведение (Авторитарен стил на управление) е по-добро за тях и стимулира цялата им енергия за най-добро представяне. Други пък, може да смятат, че това е ограничаващо, и да се нуждаят от повече свобода и творчество в работата си (Демократичен стил на управление), за да се представят по-добре и да постигнат целите. Има хора, които биха предпочели лидерът да е част от процеса на намиране на решение и изпълнение, да им помага и да ги подкрепя, да обсъжда и да участва (Управление с личен пример).

За да бъдете добър лидер на себе си и на другите, е необходимо нещо повече от познаване на теориите и стиловете на управление. Необходимо е да знаете повече за себе си, повече за хората като цяло (биология и психология) и повече за бизнеса и живота. Звучи сложно, но можем да започнем от първото нещо, с което разполагаме - самите себе си.

### **1.1. Теории за велики хора и за характера**

Според тези теории великите лидери се раждат с необходимите вътрешни характеристики като харизма, увереност, интелигентност и социални умения или с някои черти като екстровертност, самоувереност и смелост, които ги правят родени лидери.

Тези теории предполагат, че хората всъщност няма как да се научат да бъдат велики лидери – или се раждаш, или не такъв. Подходът към обяснението на лидерството в голяма степен се обяснява с природата (а не с възпитанието).

*Упражнение: Кои черти от вашия характер разпознавате в тези теории? Запишете ги.*

### **1.2. Теории, свързани с преодоляване на непредвидени обстоятелства и ситуационно лидерство**

Тези теории се фокусират върху променливите, свързани със средата, които могат да определят кой лидерски стил е най-добър за дадена ситуация. Тук става въпрос не само за качествата на лидера, но и за правилния баланс между поведението, нуждите и контекста. Тези теории предлагат на лидерите да изберат най-добрия начин на действие въз основа на ситуационните променливи. Правилният стил на ръководство зависи до голяма степен от нивото на зрялост (т.е. нивото на знания и компетентност) на индивидите или групата:

- Ниската зрялост на хората изисква лидер, който да им казва какво и как да правят;
- Средната степен на зрялост изисква лидерът да вдъхновява (да успее да продаде идеята си) и да ангажира хората;
- Средната степен на зрялост изисква лидер, който насърчава хората да имат активна роля в предлагането на идеи и вземането на решения;
- Високата зрялост изисква по-делегиращ стил на управление и т.нар. hands-off подход (ненамеса).

*Упражнение: Спомняте ли си ситуация, в която сте били в някои от описаните по-горе варианти? Какви са били обстоятелствата? Какви бяха нивата на зрялост и действията предприети от лидера (вие или някой друг)?*

### **1.3. Поведенчески теории**

За разлика от първите две групи теории, поведенческите теории за лидерството се основават на убеждението, че великите лидери се създават (хората могат да се научат да бъдат лидери чрез обучение и наблюдение), а не се раждат. Теорията за лидерството се фокусира върху действията на лидерите, а не върху умствени, лични качества, или вътрешни състояния. В този случай лидерството е умение, което може да се практикува и развива.

### **1.4. Теории за участие (включване)**

Тези теории предполагат, че най-добрият стил на управление включва цялата група, като насърчава участието, приноса и ангажираността на всички членовете в процеса на вземане на решения. Както прочетохте по-горе, той изисква определено ниво на зрялост - както на лидера, така и на останалите. Въпреки естественото предпочитание към един или друг лидерски стил, подходът на участие би могъл да се използва целенасочено в повечето ситуации в живота. Можете да изградите взаимоотношения и силни връзки с хората наоколо, като им показвате уважение и ги насърчавате да се развиват чрез споделяне. Този подход е и богат източник на обучение за всички, включително и за лидера.

*Упражнение: Спомняте ли си ситуация, в която са ви помолили да споделите мнението си и да дадете решение за даден проблем/ситуация? Как се чувствахте тогава? Моля, споделете с другите участници.*

### **1.5. Управленски / Транзакционни теории**

Този подход подчертава значението на връзката между лидера и хората, които го следват, като се фокусира върху взаимните ползи, оформени като договор, чрез който лидерът предоставя награди или признание в замяна на ангажираността или лоялността на групата. В тези теории се откриват нови елементи като надзор, организация, групово представяне, договор, ползи. Тук вече имаме мениджър и членове на екипа. Независимо от лидерските умения и потенциала на ръководителя, екипът все още може да се представи на високо ниво, в

зависимост от зрелостта и професионализма на всички. Ето защо е добре организациите да развиват лидерските умения на своите служители.

### 1.6. Теории за взаимоотношенията / трансформиращи теории

Тези теории се фокусират върху връзките между лидерите и хората. Тук най-накрая откриваме лидери, които мотивират и вдъхновяват хората, като им помагат да видят важността и значението на техните усилия за постигане на по-голяма цел. И като им помагат да развият собствения си потенциал. Лидерите с този стил често имат високи етични и морални стандарти.

И така, накрая виждате, че лидерството е сложна смесица от много фактори на околната среда, лични качества, а понякога и случайност, които помагат да се определи защо някои хора стават велики или по-добри лидери от други. Да научите повече по темата е начин да подобрите и развиете собствените си умения и потенциал да бъдете лидер в живота си. Любопитни ли сте?

#### И ТАКА СТИГАМЕ ДО ЛИЧНОТО ЛИДЕРСТВО

Личното лидерство е много мощна концепция. Всъщност, Питър Дракър определя личното лидерство като единственото лидерство, което ще има значение през XXI век. Личното лидерство няма ограничения и е приложимо за всеки. То е способността да поемете отговорност за всички аспекти от живота си и да го водите в посоката, която е най-добра за вас. То прави хората отговорни, организирани и активни по отношение на поставените цели. Когато хората са в състояние да поемат отговорност за това да бъдат най-добрата версия на себе си и да имат живота, който искат, е по-вероятно да имат положително и вдъхновяващо въздействие върху другите, да бъдат пример за подражание и вдъхновение за околните.

В “Изграждане на лично лидерство”, Джоел Фархт дава следната дефиниция:

*“Личното лидерство е самоуверената способност да изкристализирате собственото си мислене и да определите точна посока за собствения си живот, да се ангажирате да се движите в тази посока и след това да предприемете решителни действия, за да придобиете, постигнете или станете това, което определяте като крайна цел в живота си.”*

#### С КАКВО ЗАПОЧВА ЛИЧНОТО ЛИДЕРСТВО?

Развитието на личното лидерство няма край. То е процес, път, начин да мислите и да живеете живота си.

То започва с няколко прости стъпки:

- разбиране на нуждата ви да се развивате и да бъдете все по-добър в това, което правите;
- съзнателно решение да поемете ролята на свой собствен коуч и да следвате плана си за лично лидерство към желания живот (вашата най-добра версия);
- намиране на това, което работи най-добре за вас (има много курсове и информация, които могат да ви помогнат). Комбинацията от индивидуални сесии и групова работа може да ускори и подпомогне процеса на развитие.

Ако решите да изберете този път, добрата програма за лидерство и личностно развитие трябва да включва следното:

- лични силни и слаби страни; стил и предпочитания; цели и визия и др;
- стратегии за израстване и по-силно разгръщане на силните ви страни (според неврологията това е начин мозъкът ви да подпомага по-добре процеса);
- разбиране как убежденията и предразсъдъците ограничават или оформят начина ви на мислене и действие. И да ги трансформирате. Установете какво пречи на хората да постигнат целите си и какви стъпки може да предприемете, за да се придвижите към целите си;
- план за действие за развитие на нови, подкрепящи целите ви, навици;
- какво е личното ви състояние на баланс между работата и свободното време;
- да се научите да имате дългосрочна визия за живота;
- и много други теми, които ще се появят в процеса на работа

## Наръчник за обучение

### Упражнение 1. Разпознайте лидерския стил

Целта на упражнението е да се открият, прегледат и разберат различните лидерски стилове и елементите, включени в тях, чрез ролева игра и творчески подход, който включва всички участници.

**Подготовка:** В този урок са изброени 6 лидерски стила. Всеки от тях се характеризира с няколко елемента. Опишете ги в 6 различни листа, така че хората да могат да изберат един от тях, без да го виждат.

**Стъпка 1:** Разделете участниците на 3 или 6 групи, в зависимост от тяхната бройка.

**Стъпка 2:** Нека всяка група да избере 1 или 2 листа и да не ги показва на останалите.

**Стъпка 3:** Обяснете целта на играта – всяка група да изиграе стила на лидерство, който е получила. Не им е позволено да говорят, а само да играят. Условието е всички членове на групите да участват активно и равностойно.

**Стъпка 4:** Нека всяка група изиграе своето представление. Останалите трябва да отгатнат лидерския стил и конкретните поведения, които са включени.

**Стъпка 5:** Обобщете стиловете и поведенията. Попитайте хората дали са открили нещо ново за себе си.

#### Препоръки & Съвети за учителите:

Осигурете пространство за различните групи, за да могат да се подготвят извън обсега на други групи. Можете да ги насочите да използват коридори, други стаи, открито пространство и т.н. Моментът на изненада е изключително важен и ще направи дейността още по-полезна и забавна.

### Упражнение 2. Колело на личното лидерство

Упражнението ще помогне на участниците да открият, прегледат и разберат своите силни страни, черти и качества, които биха ги направили добри лидери в собствения им живот.

Материали: хартия А4, цветни моливи.

**Стъпка 1:** Поканете хората да прочетат и помислят върху списъка с качества и черти, показан в таблицата по-долу. Списъкът включва най-разпознаваемите черти и качества на добрия лидер.

Ориентирана действие преценка	към	Делегиране на задачи	Даване на заповеди	Самопознание
Личен пример		Готовност да поеме отговорност	Умения за работа с хора	Самоувереност
Адаптивност и гъвкавост		Емоционална интелигентност	Ориентиран към хората	Самодисциплина
Утвърждаване на позиции		Емпатия	Упоритост	Мотивация
Бизнес експертиза		Фокус	Планиране и организация	Духовност
Способност да мотивира хората		Честност	Позитивност	Подкрепа на екипа
Комуникационни умения		Влияние	Професионална експертиза	Компетенции за изпълнение на задачи
Справяне с конфликти		Почтеност	Пунктуалност	Изграждане на добър екип
Смелост и решителност		Доброта и дружелюбност	Надеждност	Благонадеждност

Креативност	Гъвкавост при обучение	Уважителен	Визия и дългосрочна стратегия
Вземане на решения	Потребност от постижения	Поемане на рискове	

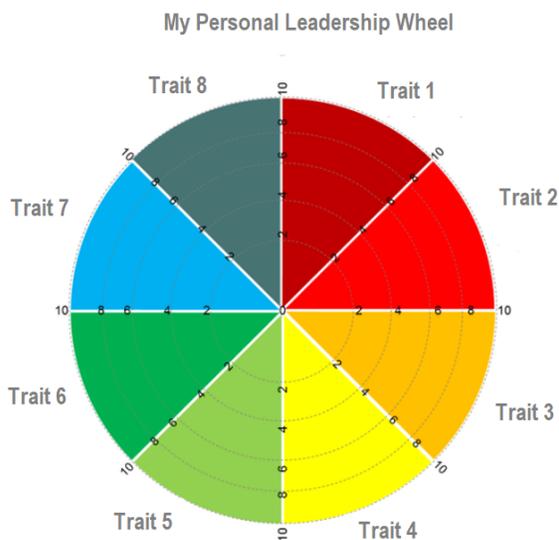
**Стъпка 2:** Помолете всички да изберат най-важните 8 качества, за да бъдат успешни лидери.

**Стъпка 3:** Помолете участниците да напишат кратко описание на всяко от избраните качества (за да могат да ги представят пред групата накрая). **Ако предпочитат, участниците могат да използват символи или да нарисуват картина за представянето.**

**Стъпка 4:** С помощта на Колелото на лидерството, всеки може да попълни избраните качества и да оцени до каква степен той/тя ги притежава. **Ако предпочитат, участниците могат да използват символи или да нарисуват картина, вместо да пишат.**

**Стъпка 5:** Изгответе краткосрочен план за развитие на 3-те най-важни качества - чрез писане или рисуване.

**Стъпка 6:** Споделете своето Колело на лидерството с останалите.



### Упражнение 3. Личен Лидерски Стил (онлайн тест)

**Стъпка 1:** Ако участниците са любопитни и имат време за тази дейност, те могат да изпробват онлайн инструмента "Какъв е вашият стил на лидерство?" От [Verywellmind.com](https://www.verywellmind.com/whats-your-leadership-style-3866929?quizResult=705ec57c) - <https://www.verywellmind.com/whats-your-leadership-style-3866929?quizResult=705ec57c>

Или друг онлайн инструмент, който може да им даде добра представа за собствения им лидерски стил и предпочитания.

**Стъпка 2:** Споделете резултатите с останалите.

### Ограничения за учителите (ако са приложими)

Няма.

### Оценяване

#### Отворена дискусия:

- Как се чувствате след изминалия ден?
- Кое е нещото, което ще вземете за себе си и ще го приложите в ежедневието си?
- За коя част от живота ви тези знания биха били най-подходящи?

### Допълнителна литература:

- Why Does Personal Leadership Matter? <https://leadershipexcellencenow.com/blog/what-is-personal-leadership-and-why-does-it-matter/>
- How Does Personal Leadership Development Work? <https://leadershipexcellencenow.com/blog/what-is-personal-leadership-development-and-why-is-it-important/>
- The Major Leadership Theories, <https://www.verywellmind.com/leadership-theories-2795323>
- Quiz: What Sort of Leader are You? <https://www.skillsyouneed.com/quiz/325444>
- Leadership Redefined: The 30 Best Leadership Practices (Inspire, Empower, Innovate), <https://www.pniconsulting.com/articles/leadership-redefined>
- The Power of Personal Leadership, <https://sourcesofinsight.com/the-power-of-personal-leadership/>
- The Importance of Personal Leadership, <https://www.linkedin.com/pulse/importance-personal-leadership-grace-asekota/>
- Leadership, [https://en.wikipedia.org/wiki/Leadership#Behavioral\\_and\\_style\\_theories](https://en.wikipedia.org/wiki/Leadership#Behavioral_and_style_theories)
- What Is Leadership? <https://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2013/04/09/what-is-leadership/?sh=1a9c3c425b90>
- A Review Of Leadership Theory And Competency Frameworks, [https://ore.exeter.ac.uk/repository/bitstream/handle/10036/17494/mgmt\\_standards.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://ore.exeter.ac.uk/repository/bitstream/handle/10036/17494/mgmt_standards.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- What's Your Leadership Style? <https://www.idealists.org/en/careers/quiz-leadership-style>
- A Simple Tool for More-Effective Decision-Making (for Leaders), <https://www.nexightgroup.com/simple-tool-for-effective-decision-making/>

6



## Обучителен модул 6: Благополучие на работното място

### 6.1. Грижа за себе си и благополучие

Обучителна програма		
Знания	Умения	Отговорност & Автономност
<ul style="list-style-type: none"><li>• Определяне на грижата за себе си и нейните видове</li><li>• Намиране на начини за поддържане на рутинна грижа за себе си</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Демонстриране на рутина и практика в грижата за себе си</li><li>• Прилагане на инструменти за грижа за себе си</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Оценяване на значението на грижата за себе си</li><li>• Вземане на решение за най-добрия план за грижа за себе си</li></ul>
Обучителна рамка		
<p><b>Какво представлява грижата за себе си?</b> Грижата за себе си се определя като целенасочено действие, предприето за подобряване на физическото, умственото и емоционалното състояние на човека. Грижата за себе си може да приеме много различни форми. Това може да е достатъчен сън всяка вечер или поемане на свеж въздух чрез няколко минутна разходка навън. "Всеобхватен, многопластов процес на съзнателно участие в техники, които насърчават здравословното функциониране и повишават благосъстоянието", е определението за самопомощ. Грижата за себе си е от съществено значение за развиване на устойчивост към нагиска в живота, който не можете да избегнете. Ще можете да се наслаждавате на живота си ако полагате усилия да се грижите за ума и тялото си. За съжаление много хора смятат, че грижата за себе си е лукс, а не необходимост. В резултат на това те са претоварени, изтощени и недобре подготвени да се справят с неизбежните житейски препятствия.</p> <p><b>Видове грижа</b></p> <p><b>1) Физическа</b> Ако искате тялото ви да функционира правилно, трябва да се грижите за него. Важно е да помните, че тялото и умът ви са неразривно свързани. Ще мислите и ще се чувствате по-добре, ако се грижите за тялото си. Грижата за физическото здраве включва начина, по който се храните, колко сън получавате и колко физическа активност имате. Физическата грижа за себе си включва неща като спазване на ангажименти за срещи, приемане на лекарства според предписанията и следене на здравословното ви състояние (APA, 2015).</p> <p><b>2) Социална</b> Грижата за себе си изисква социализация. Когато животът стане натоварен, е все по-трудно да намерите време за приятели и е изкушаващо да ги пренебрегнете. Вашето благополучие зависи от способността ви да поддържате близки взаимоотношения. Инвестирането на време и внимание в развиването и поддържането на близки връзки с хората е най-добрата стратегия. Няма определено количество време, което да прекарвате с приятелите си или да работите върху връзките си. Социалните потребности на всеки човек са различни. Важно е да разберете какви са вашите социални изисквания и да се уверите, че имате достатъчно време в календара си, за да ги удовлетворите (Umberson &amp; Montez, 2010).</p> <p><b>3) Психическа</b> Психологическото ви благополучие се влияе силно от начина, по който мислите, и от нещата, с които пълните главата си. Изпълнението на задачи, които поддържат ума ви остър, като например редене на пъзели или изучаване на тема, която ви интересува, са примери за психическа самопомощ. Четенето на книги или гледането на филми, които ви вдъхновяват, може да ви помогне да поддържате мислите си. Изпълнението на задачи, които ви помагат да поддържате добро психическо състояние, също е част от психическата грижа. Състраданието към себе си и приемането, например, могат да ви помогнат да поддържате по-позитивен вътрешен мир (Pillai, et. al, 2011).</p> <p><b>4) Емоционална</b> За да се справите с неприятни емоции като гняв, тревога и скръб, е изключително важно да притежавате добри умения за справяне. Дейностите, които ви помагат редовно да разпознавате и изразявате чувствата си, могат да бъдат включени в емоционалната самопомощ. Изключително важно е да включите емоционалната грижа в</p>		

живота си, независимо дали разговаряте със съпруг или близък приятел за това как се чувствате, или отделяте време за дейности в свободното време, които ви помагат да приемете и осмислите чувствата си (Izard, 2009).

## Наръчник за обучение

### Заглавие на дейността

Изготвяне на собствен план за грижа за себе си: моделът ВЕС

### Въведение в дейността:

Не съществува универсален подход към грижата за себе си, който да е подходящ за всеки. Вашата стратегия за грижа за себе си трябва да бъде съобразена с конкретните ви изисквания и с това, което се случва в живота ви в момента. Определете кои аспекти от живота ви изискват допълнително внимание и грижа. Също така редовно оценявайте живота си. Изискванията ви за грижа за себе си вероятно ще се променят с промяната на обстоятелствата. Създайте план за промяна, когато осъзнаете, че пренебрегвате определен елемент от живота си. Не е необходимо да се занимавате с всичко едновременно. Определете една малка стъпка, която можете да направите, за да подобрите грижата си за себе си. След това отделете време, за да се съсредоточите върху изискванията си. Направете грижата за себе си приоритет, дори ако си мислите, че нямате време за нищо друго. Ще откриете, че когато се погрижите за себе си в цялост, ще можете да работите по-успешно и ефективно.

### Процедура стъпка по стъпка

Стъпка 1: Обяснете на участниците какво представлява моделът ВЕС:

**В:** BODY ТЯЛО

**Е:** ENJOY НАСЛАЖДЕНИЕ

**С:** CONNECT СВЪРЗАНОСТ

Стъпка 2: Дайте на участниците лист хартия и химикалки. Те трябва да разделят хартията на три равни квадрата.

Стъпка 3: В първия квадрат участниците трябва да напишат какво биха искали да направят за своето ТЯЛО, т.е. как да подобрят физическата грижа за себе си. Дайте им 5-10 минути.

Стъпка 4: Във втория квадрат участниците трябва да напишат нещата, които правят и които наистина им доставят удоволствие, т.е. начините за подобряване на психическата и емоционалната грижа за себе си. Дайте им 5-10 минути.

Стъпка 5: В третия квадрат участниците трябва да напишат какво биха искали да направят, за да се СВЪРЖАТ с хората, т.е. начини за подобряване на социалната грижа за себе си. Дайте им 5-10 минути.

Стъпка 6: След това участниците се разделят на групи от по 3-4 души и всеки представя своя план за грижа за себе си. В рамките на групите може да се проведе открита дискусия. Дайте им 10-20 минути.

Стъпка 7: Следва обсъждане в групата: 1) Как се почувствахте? 2) Как бихте поддържали този план за грижа за себе си в ежедневието си? 3) Сега, след като имате готов план, бихте ли превърнали грижата за себе си в приоритет? 4) Сега разбирате ли значението на грижата за себе си?

### Препоръки & Съвети

Няма

### Ограничения за обучителите (ако са приложими)

1. Участниците, които никога не са се замисляли за практиките за самопомощ, може да срещнат проблеми с идентифицирането им. Затова може да приложите някои примери.

### Оценяване

#### Отворена дискусия:

- 1) Как се чувствате след това упражнение?
- 2) Хареса ли ви упражнението? Коя част ви хареса най-много?
- 3) Какво бихте променили/подобрили в това упражнение?

### Допълнителна литература:

20 Self-Care Practices for the Mind, Body and Soul:

[https://www.huffpost.com/entry/20-selfcare-practices-for\\_b\\_10314820](https://www.huffpost.com/entry/20-selfcare-practices-for_b_10314820)

### Препратки:

American Psychological Association (APA), (2015), *Stress in America*, APA Publications.

Izard, C.E. (2009). Emotion theory and research: highlights, unanswered questions, and emerging issues. *Annu Rev Psychol.*; 60:1-25. doi:10.1146/annurev.psych.60.110707.163539

Pillai, J.A., Hall, C.B., Dickson, D.W., Buschke, H., Lipton, R.B. & Verghese, J. (2011). Association of crossword puzzle participation with memory decline in persons who develop dementia. *J Int Neuropsychol Soc*; 17(6):1006-13. doi: 10.1017/S1355617711001111

Umberson, D., & Montez, J.K. (2010). Social relationships and health: a flashpoint for health policy. *J Health Soc Behaviour*, Vol. 51 Suppl: S54-66. doi:10.1177/0022146510383501.

**ПРИЛОЖЕНИЕ:**

**Матрица ВЕС**

BODY ТЯЛО	ENJOY НАСЛАЖДЕНИЕ	CONNECT СВЪРЗАНОСТ
1).....	1).....	1).....
2).....	2).....	2).....
3).....	3).....	3).....

## 6.2. Управление на стреса на работното място

Прости упражнения, които можете да правите сами!

Обучителна програма		
Знания	Умения	Отговорност & Автономност
<ul style="list-style-type: none"> <li>Познание за стреса и различните стресови фактори</li> <li>Разбиране на начините за управление на стреса на работното място</li> <li>Разпознаване на сигналите за стрес.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Успешно управление на стреса</li> <li>Използване на инструменти за намаляване на стреса в личния и професионален живот</li> <li>Изграждане на по-здравословно работното място без стрес</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Демонстриране на способността за облекчаване на симптомите на стрес</li> <li>Подкрепа на колегите и служителите с цел намаляване на нивата на стрес на работното място</li> </ul>

### Обучителна рамка



Снимка от: <https://www.aminder.com/stress-management-tips/>

#### Какво е стрес?

Стресът е естествена реакция на организма към промените, която води до физически, емоционални и когнитивни реакции. Обучението по управление на стреса може да ви помогне да се справите с промените по по-здравословен начин. Стресът е естествена човешка емоция, която засяга всеки в определен момент от живота му. Всъщност човешкото тяло е създадено да разпознава и реагира на стреса. Тялото развива физически и психически реакции в отговор на промени или трудности, които се наричат стресови фактори.

Стресът може да е полезен, тъй като ни кара да внимаваме, да сме съсредоточени и да сме готови да избегнем опасността. Стресовата реакция, например, може да помогне на тялото ви да работи по-усилено и да остане будно по-дълго, ако ви предстои важен изпит. Когато стресът продължава без прекъсване или моменти на релаксация, той се превръща в проблем за здравето.

#### Какво се случва с тялото ви, когато сте стресирани?

Вегетативната нервна система регулира сърдечния ритъм, дишането, зрението и други телесни функции. Вградената в организма реакция на стрес, известна като "реакция на борба или бягство", го подпомага при справяне със стресови състояния. Непрекъснатото активиране на реакцията на стрес води до износване на организма, когато човек е подложен на дългосрочен (хроничен) стрес. Симптомите се появяват под формата на физически, емоционални и поведенчески прояви.

Физически сигнали за стрес:

- Болките са често срещано явление.
- Дискомфорт в гърдите, учестен пулс.
- Безсъние или изтощение.
- Главоболие, замаяност, треперене.
- Високо кръвно налягане.

- Стягане на мускулите.
- Проблеми със стомаха или червата.
- Невъзможност/нежелание за секс.
- Отслабена имунна система.

Стресът може да предизвика различни емоционални и психични симптоми, включително:

- Раздразнителност или тревожност.
- Депресия.
- Панически атаки.
- Тъга.

Хората, които страдат от хроничен стрес, често се опитват да се справят с него, като се занимават с вредни дейности, като например:

- Редовна или прекомерна употреба на алкохол.
- Хазарт.
- Преляждане или възникване на хранителни разстройства.
- Пристрастяване към секс, пазаруване или интернет.
- Пушене.
- Употреба на забранени вещества.

Високите нива на стрес могат да предизвикат:

- Прегаряне в работата
- Безпокойство
- Депресия
- Безсъние
- Хипертония
- Често боледуване
- Изтощение

### **Стрес на работното място**

Стресът на работното място може да е причинен от различни фактори.

#### Организационни фактори:

С нарастването на организационния стрес и сложността на организацията се увеличава и броят на организационните променливи, които поражда стрес сред персонала. Някои от тези фактори са:

- Дискриминация в структурата на заплатите
- Строг контрол и правила
- Неефективна комуникация
- Чуждо влияние
- Неясни или конфликтни цели
- Формална и централизирана организационна култура
- Ограничени възможности за професионално израстване
- Липса на участие на служителите в процеса на вземане на решения.
- Прекалено голямо влияние на ръководителите върху служителите.

#### Индивидуални фактори:

Членовете на семейството, колегите, ръководителите и подчинените имат различни очаквания към служителите. Невъзможността да се разберат или комуникират тези очаквания води до неяснота на ролите/конфликт на ролите, което поражда стрес за служителите. Присъщи личностни качества като нетърпение, агресия, и постоянно усещане за приближаващ краен срок, наред с други, допринасят за стреса на служителите. Семейните проблеми, личните финансови проблеми и резките промени в работата допринасят за стреса.

#### Фактори, свързани с работата:

По-долу са изброени някои свързани с работата променливи, които създават стрес сред служителите:

- Монотонна работа
- Несигурни и опасни условия на труд
- Проблеми с поверителността

### Методи за намаляване на стреса на работното място

Стресът на работното място може да бъде избегнат, а идентифицирането на възможните източници на стрес за служителите е първата стъпка за справяне с тях. Съществуват три ефективни начина за намаляване на стреса на работното място: първичен, вторичен и третичен.

Първичният начин включва предприемане на проактивни стъпки за намаляване или премахване на възможните стресогенни фактори, за да се избегне стресът. Тези мерки са насочени към произхода на физическия и психическия стрес в работата.

Например:

- Промяна на дизайна и декорацията на работното място
- Ползване на почивки
- Повишена ангажираност на служителите в процеса на вземане на решения и планиране на работата
- Увеличаване на количеството време и ресурси, които са на разположение за изпълнение на определени работни задължения
- Съобразяване на длъжностните характеристики и способностите и квалификацията на служителите
- Създаване на ясен път за повишаване на квалификацията и възнаграждението
- Премахване на физическите опасности
- Замяна с по-безопасни технологии и оборудване
- Въвеждане на механизми за контрол и предотвратяване на излагането на работещите на рискове на работното място
- Насърчаване на използването на лични предпазни средства

Вторичните процедури са коригиращи по своя характер и целят да променят начина, по който служителите възприемат и реагират на стреса. Този начин има за цел да помогне на работещите да се справят със стреса и да разпознават рано свързаните с него симптоми. По-долу са дадени някои примери за вторични процедури:

- Образование и обучение на служителите
- Скрининг за високо кръвно налягане и симптоми на стрес като част от рутинното здравно наблюдение

Третичните процедури са начини за контрол. Те са предназначени за служители, които вече са подложени на стрес. Лечението, схемите за обезщетение, програмите за рехабилитация и програмите за връщане на работа са част от третичните мерки за засегнатите работници.

### Наръчник за обучение

#### Заглавие на дейността

Разпознаване на стреса и начини за релаксация

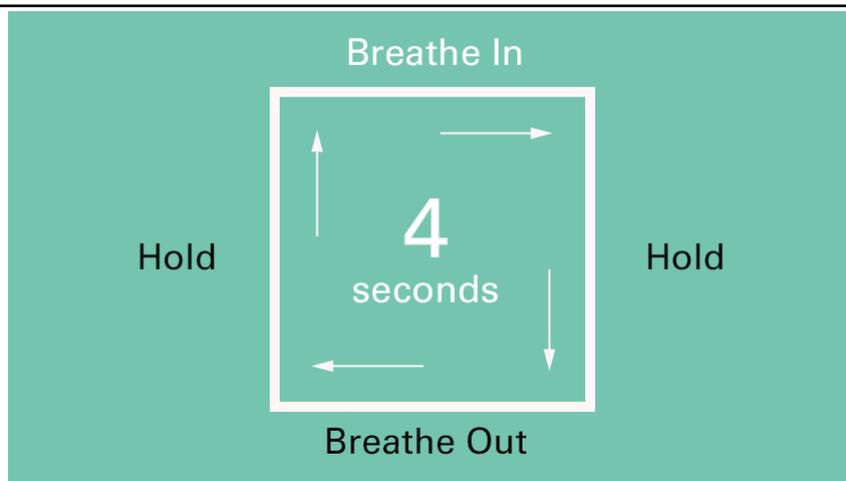
Тази дейност се състои от две части.

#### ЧАСТ 1:

##### Въведение в дейността:

Първата част е техниката за **дишане в кутия**, която се използва от участниците, за да се отпуснат и да намалят нивата на стрес.

Въпреки причудливото си име, дишането в кутия е основна и доста позната техника за намаляване на стреса, представлява синхронизирано дишане, което следва определен модел и може да се използва за намаляване на стреса.



### Процедура стъпка по стъпка

Стъпка 1: Всички участници сядат удобно и затварят очи.

Стъпка 2: Насърчете участниците да се отпуснат и да мислят за нещо хубаво, за място, където биха искали да бъдат.

Стъпка 3: След това насърчете участниците да отпуснат телата си и да оставят напрежението да изчезне.

Стъпка 4: Сега участниците трябва да поемат дълбоко въздух и да преброят до четири.

Стъпка 5: Участниците трябва да задържат въздуха в дробовите си за 4 секунди.

Стъпка 6: Участниците издишват въздуха за 4 секунди.

Стъпка 7: Участниците релаксират за 4 секунди.

Стъпка 8: Стъпка 4 & 5 & 6 & 7 могат да се повторят колкото пъти е нужно, докато участниците успеят да се отпуснат.

### Препоръки & Съвети

- Някои участници може да не искат да затворят очи, затова можете да ги насърчите да ги държат отворени и да гледат към пода или коленете си, докато са седнали.
- Дихателните техники не са за всеки. Някой може да се почувства по-тревожен, докато контролира дишането си. Затова, преди да започнете това упражнение, информирайте всички участници, че в случай че се чувстват неприятно, могат да спрат.
- Това упражнение може да се покаже на участниците и след това те да го използват сами.

### ЧАСТ 2:

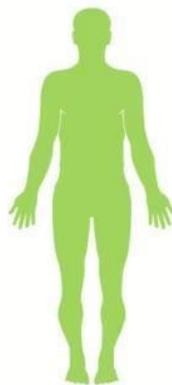
#### Въведение в дейността

Дори и да не го осъзнавате, симптомите на стрес може да вредят на здравето ви. Може да смятате, че болест е виновна за пулсиращото главоболие, честото безсъние или спада в производителността. Стресът обаче може да е в основата на проблема.

Ето защо тази дейност е наистина важна, за да идентифицирате стреса и да разпознаете неговите симптоми и признаци.

#### Процедура стъпка по стъпка

Стъпка 1: Обучителят показва флипчарт, на който е нарисувана голяма скица на човешко тяло (както е показано по-долу).



Стъпка 2: Обучителят предоставя на участниците моливи и лепящи листове и ги насърчава да помислят за симптомите, които усещат, когато са подложени на стрес, и да ги запишат на листовите под формата на точки.

Стъпка 3: След това един по един участниците се изправят и разказват пред цялата група какви са техните симптоми на стрес. След това залепват лепящото листче на мястото на тялото, където усещат напрежение, когато са подложени на стрес (напр. глава, стомах, крака и др.).

Стъпка 4: Когато всички участници са се изказали и са описали своите симптоми на стрес, учителят предлага следните въпроси за открита дискусия:

- Какво открихте за себе си?
- По какъв начин разбирате тревожна ситуация?
- По какъв начин бихте променили реакцията си в следствие на тревожната ситуация?
- Какво правите, за да намалите стреса?

#### **Препоръки & Съвети**

- Някои участници може да не се чувстват комфортно да споделят, затова не трябва да ги притискате.
- Тъй като това упражнение може да предизвика притеснение, упражнението **Дишане в кутия** може да се повтори още веднъж, за да се отпуснат участниците.

#### **Ограничения за учителите (ако са приложими)**

*Няма*

#### **Оценяване**

#### **Отворена дискусия:**

- 1) Как се чувствате след това упражнение?
- 2) Хареса ли ви? Коя част ви хареса най-много?
- 3) Какво бихте променили/подобрили в това упражнение?

#### **Допълнителна литература:**

Техники за дишане и намаляване на стреса:

1. <https://www.verywellmind.com/abdominal-breathing-2584115>
2. <https://www.healthline.com/health/breathing-exercise>

#### **Препратки:**

**Стресът на работното място: Тихият убиец на здравето и продуктивността на служителите:**  
<https://www.corporatewellnessmagazine.com/article/workplace-stress-silent-killer-employee-health-productivity>  
**Стрес:** <https://my.clevelandclinic.org/health/articles/11874-stress>

7



## Обучителен модул 7: Мечтая-Мога-Действам!

### 7.1. Умения за критично мислене

Обучителна програма		
Знания	Умения	Отговорност & Автономност
<p>Артистите ще:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• разберат какво е критично мислене</li> <li>• разберат защо метамисленето е ценно умение</li> <li>• разберат защо критичното мислене може да подобри професионалната им дейност</li> </ul>	<p>Артистите ще могат:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• да решат да използват критично мислене съзнателно</li> <li>• да изберат методи на критично мислене в ежедневието си, за да избягват предишни грешки</li> <li>• да съчетават теоретичните знания с практически умения</li> </ul>	<p>Артистите ще:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• интерпретират и анализират факти, за да подобрят начина си на мислене</li> <li>• могат да оценяват правилно фактите, като избягват емоциите и използват безпристрастен анализ</li> <li>• действат в съответствие с теорията на критичното мислене.</li> </ul>

#### Обучителна рамка

##### КАКВО Е КРИТИЧНО МИСЛЕНЕ?

Критичното мислене е умствен процес на активно и умело концептуализиране, прилагане, анализиране, синтезиране и/или оценяване на информация, събрана от или генерирана от наблюдение, опит, размисъл, разсъждение или комуникация, като ръководство за убеждение и действие. В идеалната си форма то се основава на универсални интелектуални ценности, които надхвърлят понятия като: яснота, точност, прецизност, последователност, уместност, солидни доказателства, основателни причини, дълбочина, широта и справедливост.

Критичното мислене включва изследване на тези структури или елементи на мисълта, които са задължителни за всяко разсъждение: цел, проблем или въпрос; предположения; концепции; емпирична обосновка; разсъждения, водещи до заключения; последствия и последици; възражения от алтернативни гледни точки; референтна рамка.

Критичното мислене се свързва с отговора към различни променливи, проблеми и цели като включва комбинация от начини на мислене, сред които: научно, математическо, историческо, антропологическо, икономическо, морално и философско мислене.

##### ИСТОРИЧЕСКА ОСНОВА НА КОНЦЕПЦИЯТА

Привържениците на критичното мислене извеждат своята теория от древността, особено от Сократ, който чрез метода на проучвания и задаване на въпроси открива, че хората не могат рационално да обосноват своята увереност за познание. Неговият метод на задаване на въпроси днес е известен като "**Сократово питане**" и е най-известната стратегия за преподаване на критично мислене. В своя начин на задаване на въпроси Сократ подчертава необходимостта от яснота и логическа последователност в мисленето.

През Ренесанса Франсис Бейкън в Англия изрично посочва, че умът не може просто да бъде оставен на естествените си тенденции. В книгата си "**За усъвършенстване на науките**" той доказва важността на емпиричното изучаване на света.

Около петдесет години по-късно във Франция Декарт написва това, което може да се нарече вторият

текст в областта на критичното мислене - "**Правила за насочване на разума**". В него Декарт доказва необходимостта от систематично дисциплиниране на ума, което да го насочва в мисленето. Той формулира и защитава необходимостта от яснота и точност на мисленето; разработва метод на критично мислене, основан на принципа на методичното съмнение. Според него всяка част от мисленето трябва да бъде поставяна под съмнение и да бъде проверявана.

## **ОСОБЕНОСТИ НА КРИТИЧНОТО МИСЛЕНЕ**

**Критичното мислене се състои от два елемента:**

- 1) набор от умения за генериране и обработка на информация и убеждения;
- 2) навикът, основан на интелектуална ангажираност да се използват тези умения за подпомагане на поведението.

**Противоположно на:**

- 1) самото придобиване и съхраняване на информация, тъй като включва определен начин на търсене и обработване на информацията;
- 2) самото притежание на набор от умения, тъй като то включва постоянното им използване; и
- 3) самото използване на тези умения ("като упражнение") без приемане на резултатите от тях.

## **ЗАЩО КРИТИЧНОТО МИСЛЕНЕ ПОДОБРЯВА СВЕТА?**

Критичното мислене е подход в мисленето, представляващ внимателното прилагане на здрав разум, основан на доказателства, в определянето на това, дали едно твърдение е вярно, или не. Хората, които мислят критично, постоянно се опитват да живеят рационално, разумно и емпатично. Те ясно осъзнават склонността на човешкото мислене да бърка, когато не се контролира и се стремят да намалят силата на своите егоцентрични и социоецентрични наклонности. Тези хора използват интелектуалните инструменти, които предлага критичното мислене - концепции и принципи, които им позволяват да **анализират, оценяват и подобряват** мисленето. Колкото и да са опитни като мислители, те винаги могат да подобрят способностите си за разсъждение, а понякога дори стават жертва на грешки в разсъжденията, ирационалност, предразсъдъци, пристрастия, изкривявания, безкритично приети социални правила и табути и лични интереси.

## **РИСК**

Критичното мислене се различава в зависимост от мотивацията, която го ръководи. Когато се основава на егоистични подбуди, то често се изразява в умело манипулиране на идеите в услуга на собствения интерес или на интереса на дадена група. Като такова то обикновено е интелектуално погрешно, колкото и успешно да изглежда от прагматична гледна точка. Когато се основава на безпристрастност и интелектуална почтеност, то обикновено е от по-висок интелектуален порядък, макар да е обект на обвинение в "идеализъм" от страна на онези, които са свикнали с егоистичната му употреба.

Критичното мислене от какъвто и да е вид никога не е универсално за всеки човек; всеки е подложен на епизоди на погрешно или ирационално мислене. Никой не е критично мислещ изцяло, а само в определена степен, с определени прозрения, подвластен на нагласи към самозаблуда. Поради тази причина развиването на умения и нагласи за критично мислене е начинание, което продължава през целия живот.

## **Наръчник за обучение**

### **Въведение в дейността**

Тази дейност има за цел да използва способите на театралното изкуство за изследване и обяснение на важни идеи. Тя се нуждае от креативност и съчетава както индивидуална работа, така и сътрудничество по двойки.

**Заглавие на дейността: ТЕАТЪР ЗА ИЗВАЙВАНЕ НА ТЯЛО**

**Процедура стъпка по стъпка**

**Стъпка 1:** Обучителят трябва да е наясно, че тази дейност изисква от участниците да работят с телата на другите, така че първото нещо, за което трябва да се погрижи, е комфортът. Обучителят трябва да изгради екипен дух в групата с помощта на игри за разчупване на леда, като най-добрата би била тази, основана на движението. Добре е да се провери внимателно във времето кой от групата може да се почувства некомфортно от това, че е докосван или докосва друг човек. Ако участниците приемат този вид дейност, препоръчваме метода на колумбийската хипноза\* като добро въведение към основното упражнение.

**Стъпка 2:** Разделете цялата група на А и Б. Едната от групите ще бъде "Скулптори", а втората - "Глина".

**Стъпка 3:** Скулпторите теглят жребий, който е подготвен предварително и който провокира размисъл върху абстрактен или конкретен образ. На участниците се дава време да обмислят чувствата си. След това измислят думи, които описват най-добре реакциите им - хванати в капан, свободни, гневни, радостни и т.н. Оставете ги да говорят за чувствата си свободно, но ги имайте предвид след това.

**Стъпка 4:** След това участниците се разделят по двойки като единият е скулпторът, а другият - глината. Скулпторът оформя глината във форма, която максимално се доближава до думата, която иска да изобрази.

**Стъпка 5:** Разменете местата на Скулпторът и Глината и повторете дейността.

**Стъпка 6:** Не забравяйте частта за оценяване.

**Стъпка 7:** Въз основа на предишния разговор започнете дискусията с ФАКТИ и МНЕНИЯ.

### **Препоръки & Съвети**

\* Колумбийска хипноза - следвайте инструкциите: <https://dbp.theatredance.utexas.edu/node/20>  
Не забравяйте за общите разсъждения след тази част.

\* Образите могат да бъдат конкретни или абстрактни.

\* Скулпторите трябва да се отнасят към глината си с нежност и уважение. (много е важно!).

\* Няма грешни отговори; всяко изображение, което получите, е подходящо.

\*Работата на скулптура трябва да се извършва в тишина.

### **Въведение в дейността**

Тази дейност е насочена към уменията за критично мислене, свързани с игри за разследване и дискусия. Дейността е създадена за международния литературен проект "Crime Story" в Неапол (2019 г.).

### **Заглавие на дейността: КОЙ Е ВИНОВЕН?**

#### **Процедура стъпка по стъпка**

**Стъпка 1:** Обучителят показва снимката (виж Приложението) на обучаемите; обяснява кой кой е:

1. Луд човек с нож на мост (много опасен и безразсъден).
2. Моряк, който осигурява преминаването през реката.
3. Жена/съпруга, която изневерява на своя мъж/съпруг, и
4. Съпруг (който току що е тръгнал на работа).
5. Любовникът (който чака в плевнята на отсрещния бряг на реката).

**Стъпка 2:** Обучителят представя историята на групата: Жената иска да се срещне с любовника си на отсрещния бряг на реката. Морякът я качва, но след "срещата" тя няма пари да му плати за обратния път, затова той отказва пътуването. Отчаяната жена решава да мине по моста и е убита от Лудия. Въпросът е: кой е виновен?

**Стъпка 3:** Дискусия. Като учител не забравяйте да изисквате рационална аргументация дори за най-странните идеи. Бъдете готови за различното мислене на обучаемите, те вероятно ще посочат различни лица като виновни.

**Стъпка 4:** Работете с групата, за да съставите списък: от "най-виновните" до "по-малко виновните".  
**Стъпка 5:** Следете внимателно динамиката на групата и задайте въпроса за обществото. Също така, кой е обществото?  
**Стъпка 6:** Оценяване.

### Препоръки & Съвети

Допълнение към Стъпка 1\* Добре е да позволите на групата да даде собствени имена на героите, което прави упражнението по-лично.

### Ограничения за учителите (ако са приложими)

Няма

### Оценяване

#### Пример:

Следвайки стъпка 6 от дейността **"Извайване на тяло"** попитайте участниците за чувствата им, когато са били Скулптори и Глина; с кое са се чувствали добре, с кое не; как са се чувствали в двете роли? И накрая, какъв е бил процесът на мислене за абстрактните образи: защо са решили да ги представят по такъв начин? Опитайте се да го анализирате и посочете къде са използвали критично мислене.

Следвайки стъпка 6 от дейността **"Кой е виновен?"** се опитайте да използвате SWOT анализ, за да опишете работата в екипа и нивото на дискусия. Заедно с обучаемите решете кои са силните и слабите страни, нека намерят начини да използват силните страни и методи за подобряване на слабите.

### Допълнителна литература:

1. Bergstorm, C., & West, J. (2020). *Calling Bullshit. The Art of Skepticism in a Data-Driven World*. New York: Random House.
2. Changwong, K., Sukkamart, A., & Sisan, B. (2018). *Critical thinking skill development: Analysis of a new learning management model for Thai high schools*. *Journal of International Studies*, 11(2), 37-48.
3. Haber, J. (2020). *Critical Thinking*. (MIT Press Essential Knowledge series).
4. Ryan, J. (2017). *Wait, What?: And Life's Others Essential Questions*. Harper One.

### Препратки:

#### Definitions of critical thinking:

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

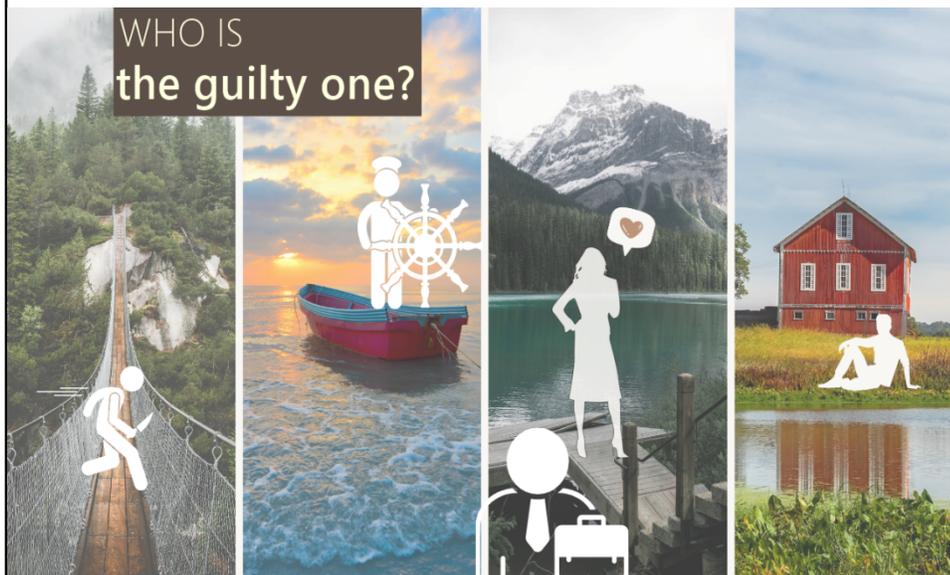
#### What is critical thinking?

<https://www.gre.ac.uk/articles/ils/critical-thinking> (University of Greenwich)

#### History of the concept:

Rutherford, A. (2018). *Models For Critical Thinking: A Fundamental Guide to Effective Decision Making, Deep Analysis, Intelligent Reasoning, and Independent Thinking: 1*, Independently Published.

**ПРИЛОЖЕНИЕ:**



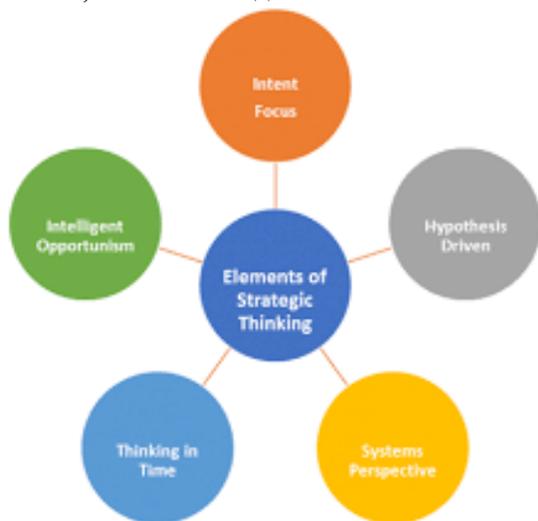
**7.2. Умения за Стратегическо мислене и Планиране**

Обучителна програма		
Знания	Умения	Отговорност & Автономност
<p>Артистите ще:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● разберат какво е стратегическо мислене</li> <li>● осъзнаят защо уменията за планиране са ценни</li> <li>● знаят стратегическото мислене и уменията за планиране могат да подобрят професионалната им дейност</li> </ul>	<p>Артистите ще:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● могат да решат да използват стратегическото мислене съзнателно</li> <li>● използват уменията си за планиране в ежедневието, за да избегнат предишни грешки</li> <li>● могат да съчетават теоретичните знания с практическите умения.</li> </ul>	<p>Артистите ще:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● действат в съответствие с теорията на стратегическото мислене</li> <li>● създават планове, използвайки безпристрастен анализ</li> <li>● Използват уменията за планиране, за да подобрят професионалната си дейност</li> </ul>

## Обучителна рамка

### КАКВО Е СТРАТЕГИЧЕСКО МИСЛЕНЕ?

Стратегическото мислене е целенасочен и рационален процес на мислене, който се фокусира върху анализа на критичните фактори и променливи, които ще повлияят на дългосрочния успех на бизнеса, екипа или отделния човек.



пно и целенасочено предвиждане на заплахите и възможностите, от които да се възползваме.

В крайна сметка стратегическото мислене и анализ водят до ясен набор от цели, планове и нови идеи, необходими за оцеляване и процъфтяване в конкурентна, променяща се среда. Този вид мислене трябва да отчита икономическите реалности, пазарните сили и наличните ресурси.

Стратегическото мислене изисква: проучване, аналитично мислене, иновативност, умения за разрешаване на проблеми, комуникационни и лидерски умения, решителност.

Снимка: Пет елемента на стратегическото мислене, описани от Джийн М. Лидтка, професор по бизнес администрация в Daren Graduate School of Business към Университета на Вирджиния. [www.ceffect.com](http://www.ceffect.com)

### СТРАТЕГИЯ С/У ТАКТИКА

[www.techtello.com](http://www.techtello.com)

## Strategy

- Strategy is the intent
- Determines what needs to be done and why
- Involves intentional and focused high-level thinking that defines the direction to take
- Aligned with the goals, objectives
- Requires focus on defining the future
- It is difficult to change, though entirely possible
- Needs outward perspective
- Typically formed by leaders within the organisation
- Primary focus is on effectiveness, doing the right thing
- Difficult to measure and evaluate
- Strategic planning does not include execution details
- Strategy is intangible

## Tactics

- Tactics is putting intent to action
- Determines how it must be done
- Involves concrete actions and steps to implementation inline with the direction
- Aligned with the strategy
- Requires day-to-day execution
- It is very easy to change
- Needs inward view
- Typically defined and executed by managers
- Primary focus is on efficiency, doing it right with less resources, time and money
- Easy to evaluate through well-defined metrics
- Tactical plans includes timelines and implementation
- Tactics are tangible

<p><b>СТРАТЕГИЯ</b>  Стратегията е намерение  Определя какво трябва да бъде направено и защо  Включва целенасочено и фокусирано мислене, което определя посоката на действие  В съответствие с поставените цели  Изисква фокус върху бъдещето  Трудна за промяна, въпреки че не е невъзможно  Нуждае се от външна перспектива  Обикновено се определя от лидери вътре в организацията  Основният фокус е върху ефективността, да се прави правилното нещо  Трудна за измерване и оценяване  Стратегическото планиране не изисква планиране на изпълнението  Стратегията е нематериална</p>	<p><b>ТАКТИКА</b>  Превръща намерението в действие  Определя как да се свършат задачите  Включва конкретни действия и стъпки за изпълнение, съобразени с посоката  Съобразена със стратегията  Изисква ежедневно изпълнение  Лесна за промяна  Изисква вътрешна перспектива  Обикновено се определя и изпълнява от мениджъри  Основният фокус е върху ефикасността, да се прави правилното нещо с по-малко ресурси, време и пари  Лесна за измерване и оценяване  Тактическите планове включват крайни срокове  Тактиката е материална</p>
--	--

### КАКВИ УМЕНИЯ СА НУЖНИ ЗА ПЛАНИРАНЕ?

Планирането е динамична и разнообразна дейност, а индивидуалните умения варират в зависимост от ролята и областта на специализация на планиращия. Добрата организация ни помага да изпълняваме задълженията в реалистични срокове и да бъдем третиранни като отговорен партньор в работата.

**Примери за това как могат да се развият или доказват умения за планиране и организация са:**

- Управление и приоритизиране на работното натоварване (управление на времето);
- Организиране на планове за пътуване;
- Организиране на социални, спортни или благотворителни събития;
- Организиране на работни срещи;
- Организиране и управление на различен тип дейности (напр. връзка с клиенти, координиране на резервации, поръчка на оборудване, планиране на реклама и изпълняване на задачите в срок).

### УМЕНИЯТА ЗА СТРАТЕГИЧЕСКО МИСЛЕНЕ И ПЛАНИРАНЕ КАТО ПЕРФЕКТНА КОМБИНАЦИЯ

Уменията за планиране и организиране ви помагат да управлявате времето, инструментите и ресурсите си, за да постигнете дадена цел. Те помагат за определянето и постигането на лични цели. Планирането е жизненоважно на всички нива на работното място, например: ще трябва да планирате собствените си задачи и време; вашият мениджър трябва да планира работното натоварване, ресурсите и времето, необходими на екипа ви, а висшият мениджмънт трябва да планират целите и задачите на отдела.

Въпреки че планирането и организирането са индивидуални умения, те вървят ръка за ръка. Когато се комбинират, започват да се превръщат в супер умение, което ви прави ценен служител, но и перфектен мениджър на личното време и задачи.

### Наръчник за обучение

#### Въведение в дейността

Тази дейност подобрява процеса на стратегическо мислене, като изисква да се предвидят последствията. Тя е създадена по време на курса за обучение "Игра за промяна" в Прага през 2018 г.

**Заглавие на дейността: КОЙ ЩЕ ЛЕТИ В КОСМОСА**

### **Процедура стъпка по стъпка**

**Стъпка 1:** Обучителят разделя групите на по-малки екипи (4-5 души), след което представя плакат с космически кораб или ракета с 4 места като отправна точка на историята. След това Обучителят разказва историята в негов стил. Историята: "Нашият свят ще бъде унищожен, голям астероид се движи към Земята, така че нямаме много време. Но все още има някаква надежда, можем да изпратим няколко души на друга планета (за съжаление не знаем какви са условията там), за да построим нов свят. Това, което групата трябва да направи, е да избере кои ще бъдат оцелелите.

**Стъпка 2:** Обучителят представя "паспорти", предварително подготвени кратки бележки за всеки човек. Хората трябва да са добре познати, могат да бъдат и герои от миналото като учени или артисти.

**Стъпка 3:** Обучителят дава на отборите време да решат кого да изпратят на другата планета - те трябва да изберат 4 души. Обикновено 15 минути са достатъчни, но трябва да се следва динамиката на отборите. Наблюдавайте процеса на вземане на решение, напомнете, че решението трябва да е общо и добре аргументирано.

**Стъпка 4:** Обучителят оставя екипите да представят своите решения, записва ги на лист хартия или на флипчарт, за да може всички резултати да бъдат видими за останалите. Изслушайте внимателно аргументацията.

**Стъпка 5:** Съберете цялата група и я информирайте, че от всички избрани герои са избрани само четирима, които ще отидат в космоса. Напомнете им правилата на дискусиата.

**Стъпка 6:** Обобщете направения избор. Попитайте дали групата е доволна.

**Стъпка 7:** Не забравяйте да обсъдите: първо попитайте за чувствата им, след това за това коя е била най-трудната част, за процеса на вземане на решение и за емоциите от крайния резултат.

### **Препоръки & Съвети**

Допълнение към **Стъпка 2:** Не забравяйте да изберете добре познати хора, но също така се опитайте да намерите спорни герои като Ким Дзън Ун (млад, диктатор), Стивън Хокинг (гениален и инвалид) или Джордж Майкъл (талантлив, красив и гей). Това ще бъде наистина важно за упражнението. Подгответе около 12 фигури с информация за възраст, пол, професия или съвети, които смятате, че могат да бъдат ценни.

### **Въведение в дейността**

Това упражнение за планиране е много просто, но учи участниците за важността на планирането, времето и мисленето в крачка.

### **Заглавие на дейността: КУЛАТА НА ВЛАСТТА**

### **Процедура стъпка по стъпка**

**Стъпка 1:** На всеки участник се дава един лист хартия и му се обяснява, че е необходимо да построи най-високата свободно стояща конструкция само за пет минути, без да използва други материали.

**Стъпка 2:** След изтичането на петте минути и прегледа на кулите може да се проведе дискусия относно това кой е планирал своята структура, на кого не му е стигнало времето и какво може да се направи по различен начин следващия път.

**Стъпка 3:** Размишления.

### **Препоръки & Съвети**

Няма

### **Ограничения за учителите (ако са приложими)**

Няма

## Оценяване

### Пример:

След играта "Кой ще лети в космоса?" трябва да сте готови за силни емоции. За да затворите кутията на Пандора, ви препоръчваме графика за оценка PANAS, за да може да потушите страстите.

Тъй като втората дейност е просто забавна игра (това не означава, че не е ценна), учителят може да използва и забавен начин на оценяване, като например инструмента Premo ([www.premotools.com](http://www.premotools.com)) или Emotion Slider.<sup>4</sup>

### Допълнителна литература:

1. Abraham, S. Stretching strategic thinking, *Strategy & Leadership*, Vol. 33, No. 5 (2005).
2. Bowman, N. A. How To Demonstrate Your Strategic Thinking Skills, *Harvard Business Review*, No 9 (2019).
3. Doyle, A., Important Strategic Planning Skills for Workplace Success, *The Balance Careers*, July 21, 2021.  
<https://www.thebalancecareers.com/list-of-strategic-planning-skills-2063771>
4. What Skills Do Planners Need?  
<https://www.planning.org/choosingplanning/skills/> (American Planning Association APA)

### Препратки:

#### Definitions of strategic thinking:

<https://managingresearchlibrary.org/glossary/strategic-thinking>

#### What is strategic thinking?

<https://cmoe.com/glossary/strategic-thinking/>

#### How to develop planning skills?

<https://www.strath.ac.uk/professionalservices/careers/skills/generalskills/planningorganisingskills/>  
(University of Strathclyde Glasgow)

### ПРИЛОЖЕНИЕ:

Няма

8

—

## Обучителен модул 8: Самопознание

### 8.1. Изгответе професионалните си цели

Обучителна програма		
Знания	Умения	Отговорност & Автономност
<ul style="list-style-type: none"><li>• Какво е самопознание и как работи то</li><li>• Определяне на начините за прилагане на процеса на самопознание.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Определяне на самопознанието и личния начин на учене</li><li>• Определяне на цели и разработване на стратегии за мотивация</li><li>• Извършване на анализ въз основа на предишен опит и в подкрепа на професионалното развитие</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Осъзнаване на важността на самопознанието</li></ul>

#### Обучителна рамка

##### Какво точно е самопознанието?

Себепознанието се определя като начин да открием себе си. То е положителен подход, който ни помага да се опознаем по-добре.

Целта на самопознанието е да ви помогне да разберете повече за себе си, да осъзнайте уменията си и как можете да ги свържете с кариерата си в момента, в бъдеще или дори как можете да смените професията си.

Модулът е разделен на различни теми, включващи конкретни дейности, които да ви подпомогнат в процеса на самопознание.

#### Наръчник за обучение

**Заглавие на дейността:** Дефиниране на цели

**Продължителност:** 4 часа

##### Въведение в дейността / Процедура стъпка по стъпка

Помислете какво искате да постигнете в бъдеще и запишете поне по едно изречение за всяка от следните точки.

Моите мечти:

Моите професионални цели:

След 2-3 години ще работя във/за:

Обучение за подобряване на кариерата / работата ми:

Цели в живота:

Вид  
ко

като например

Посочете уменията, които вече притежавате:

Определете уменията, които искате да развивате:

Пр

Ну  
станат реални само когато се превърнат в цел за нас.

а ни могат да

### Правило SMART за определяне на цели?

Целите са пътната карта, която ни води към успеха. SMART целта е различна от мечта, тя трябва да бъде конкретна.

Има пет основни характеристики на SMART целта: специфична, измерима, постижима, реалистична и да има краен срок:

Сега е ваш ред.



### Характеристики на Smart целите:

- **Specific (Специфична):** Целта трябва да бъде подробно описана



- **Measurable (Измерима):** Трябва да определите критерии, по които да измервате постигнатия прогрес, докато изпълнявате целта си
- **Attainable (Постижима):** Целта трябва да бъде постижима
- **Realistic (Реалистична):** Вашата цел трябва да бъде приложима и разумна
- **Time-bound (Ориентирана във времето):** Поемането на ангажимент за краен срок ви помага да съсредоточите усилията си върху завършването на целта на определената дата или преди нея

Много е трудно да се постигне дадена цел, ако тя не е добре планирана и ако не може да се оцени нейния резултат. Всичките ви усилия ще бъдат безрезултатни, ако не знаете какво точно искате да постигнете.

Една цел, която сте определили с голямо внимание и подробности, ще ви отведе до успеха.

### Определете вашата цел!

Ако искате да постигнете успех, трябва внимателно да определите целите си. Не всичко може да бъде ваша цел, а опитите да постигнете много цели едновременно могат да ви доведат до неуспех. Ето защо първо трябва да си поставите някои основни цели.

Те могат да бъдат свързани с образованието ви, семейните отношения, здравето, деловия живот, социалния живот или личностното ви развитие. Какво бихте искали да промените в живота си?

Може да изберете аспекти от живота си, от които не сте доволни и които искате да промените.

### Открийте своите приоритети и ценности!

Преди да определите целите си, трябва да откриете своите приоритети и ценности. Почти невъзможно е да постигнете успех с цел, която не е в хармония с вашите приоритети и ценности. Целите, които определяте, без да обръщате внимание на собствените си мисли и чувства, няма да стигнат по-далеч от удовлетворяването на очакванията и желанията на другите хора.

Определете ценностите, на които отдавате значение и които ви мотивират. Високи доходи, авторитет, опит, удоволствие от живота, икономическа сигурност, приятелство, да помагате на другите, приятен външен вид, признание, поемане на отговорност, знания, са само няколко примера за ценности. Направете списък на това, което е важно за вас в живота. Важно е целите ви да са в хармония с вашите ценности.

Например: ако искате да започнете собствен бизнес, ще планирате целите си в съответствие с това. Ако икономическата и социалната сигурност е важна ценност за вас, вероятността да постигнете целта си е голяма.

### Подгответе собствена пътна карта!

Основната ви цел има много подцели. Всяка от подцелите е самостоятелно ниво. Можете да си поставяте дневни, седмични или месечни подцели.

Подцелите ви дават възможност да видите какъв напредък сте постигнали и къде сте сгрешили, докато сте се опитвали да постигнете основните си цели. Можете да си осигурите награда, когато успешно постигнете подцелите си.

Освен това можете да поискате подкрепа от приятелите и семейството си, докато работите за постигане на целта си. Поучете се от онези области, които не сте могли да развиете напълно и в които сте усещали известни слабости. Помолете ги да ви предоставят обратна връзка по отношение на вашето развитие. Обикновено е трудно да бъдем обективни, когато оценяваме себе си. Обратната връзка от други хора ще ви помогне да направите по-реалистични оценки по отношение на развитието си.

## Принципи при определяне на целите:

Започнете с малки стъпки. Малките промени създават дългосрочни ефекти.

Уверете се, че целите и ценностите ви са в хармония.

Бъдете решителни. Не спирайте да работите и да полагате усилия, за да постигнете целите си. Възможно е да се провалите или да преживеете неуспехи. Те обаче ще ви направят по-силни.

Вижте двете таблици в Приложението. Помислете и ги попълнете.

Целите, които трябва да постигна по време на работата си, са...

## Ограничения за учителя (ако са приложими)

Не се страхувайте от провал. Може да се наложи да положите усилия, за да постигнете дадена цел. Може да допуснете грешки. Ако обаче постоянно се страхувате от провал, никога няма да можете да се усъвършенствате.

## Оценяване

### Отворена дискусия:

- 1) Как се чувствате след това упражнение?
- 2) Допадна ли ви? Коя част ви хареса най-много?
- 3) Какво бихте променили/подобрили в това упражнение?

## Допълнителна литература:

### Налична онлайн:

<http://www.businessballs.com/problemsolving.htm>

<http://www.time-management-guide.com/decision-making-skills.html>

## Препратки:

<https://ec.europa.eu/eures/public/fr/homepage> Eures network (employment and information in Europe)

<https://travail-emploi.gouv.fr/droit-du-travail/les-contrats-de-travail/> (for information on different types of contracts in France)

<http://www.cci.fr/web/creation-d-entreprise/les-aides-principales/-/article/Les+aides+pour+entreprendre+ou+reprendre/les-principales-aides-pour-les-entrepreneurs> (for information on grants for entrepreneurs in France)

<http://www.pole-emploi.fr> (French labor office)

[https://ec.europa.eu/education/policy/strategic-framework/skills-qualifications\\_fr](https://ec.europa.eu/education/policy/strategic-framework/skills-qualifications_fr) (competences and qualification in Europe)

**ПРИЛОЖЕНИЕ:**

Помислете и попълнете двете таблици.

Целите, които трябва да постигна по време на работата си, са...

**ЦЕЛИ****3.1. Основна цел:****3.2. Специфични цели:****а) Обучение:****б) Търсене на работа:****в) Други:**

*Кои са целите, които първо ще постигна? Кога? Как?*

**ПЛАН ЗА ДЕЙСТВИЕ**

	КАК	КОГА	
ЦЕЛ 1			
ЦЕЛ 2			
ЦЕЛ 3			
ЦЕЛ 4			
ЦЕЛ 5			
ЦЕЛ 6			

## 8.2. Самоосъзнаване

Обучителна програма		
Знания	Умения	Отговорност & Автономност
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Какво е самопознание и как работи то</li> <li>• Определяне на начини за прилагане на процес на самопознание</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Определяне на самопознанието и личния начин на учене</li> <li>• Определяне на цели и разработване на стратегии за мотивация</li> <li>• Извършване на SWOT анализ въз основа на предишен опит и в подкрепа на професионалното развитие</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Осъзнаване на значението на самопознанието</li> </ul>
Обучителна рамка		
<p><b>Какво точно е самопознанието?</b>            Себепознанието се определя като начин да открием себе си. То е положителен подход, който ни помага да се опознаем по-добре. Целта на самопознанието е да ви помогне да разберете повече за себе си, да осъзнайте уменията си и как можете да ги свържете с кариерата си в момента, в бъдеще или дори как можете да смените професията си. Модулът е разделен на различни теми, включващи конкретни дейности, които да ви подпомогнат в процеса на самопознание..</p> <p><b>Какво точно е самоосъзнаването?</b>            Самоосъзнаването означава да познавате себе си, своята личност и умения, за да вземете решение как да се развие настоящата ви кариера или какви професии искате да упражнявате, като оцените вашия предишен професионален и личен опит, умения, знания, компетенции и интереси.            Важно е да определите професионалните си цели и нужни умения.            Трябва да определите как да идентифицирате, развivate и затвърдите тези умения: истински процес на самоанализ.</p>		
Наръчник за обучение		
<p><b>Заглавие на дейността: ПРОЦЕДУРА ЗА САМОАНАЛИЗ</b></p> <p><b>Въведение в дейността:</b>            Това е задълбочено изследване на личностните ни характеристики (нагласи, слаби и силни страни, навици, постижения, опит..)</p> <p>Трябва да познавате себе си много добре, за да предложите на пазара на труда решенията, които се очакват от вас. Въоръжени с това познание, ще можете да решите от кои компании, позиции, условия и т.н. се интересувате.            Анализирайте какво трябва да разбирате като артисти от всяка от споменатите по-горе личностни характеристики.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Нагласи:</b> Те са определящи елементи на поведението (вродени и придобити); модели, чрез които поведението се адаптира към средата. Това е предразположението за извършване на физическа или умствена дейност. Като цяло те са вродени, но се насърчават и развиват или променят в резултат от различни стимули.</li> <li>• <b>Експертиза:</b> знанията, придобити в резултат на изучаването на даден предмет, и способността да се прилагат тези знания, което води до опит, практика и постижения в тази област. Свързана е с уменията и способността да се изпълни нещо. Обикновено се използва под израза "know how".</li> <li>• <b>Навици:</b> Това са автоматични механизми на поведение, които обикновено използваме при маловажни или незначителни задачи.</li> </ul>		

- **Постижения:** Това е рекапитулация на всичко, което сме постигнали през кариерата си.
- **Силни и слаби страни:** Това са страни, от които трябва да се възползваме или които трябва да променим в поведението си. Познанията за тях се основават на опита и уменията да бъдем критични към себе си.

### ДИАГРАМА НА НАГЛАСИТЕ

	ДА	НЕ	НЕ ЗНАМ
Предпочитам да управлявам с определени цели			
Работата ми е по-важна от семейството			
Имам етичен ангажимент към моите идеали			
Чувствам се по-привлечен от парите при извършване на работата			
Моите идеи определят възприемането на другите и отношенията ми с тях			
Нуждая се от внимание и съпричастност от страна на моите колеги и ръководители			
Сигурността и стабилността са с най-висок приоритет			
Мобилността и промяната са инструменти за моето лично благоденствие			
Справям се с предизвикателствата сам			
Харесва ми да вземам решения в работата си			
Харесва ми това, което правя			
Поемам отговорност и се справям с последствията			
Не ми харесва да работя сам			
Друго (моля, добавете)			

### ДИАГРАМА НА ЕКСЕРТИЗАТА

	ДОБРЕ	СРЕДНО	ЗЛЕ
Разбиране на « работни » текстове			
Създаване на чернова на документ			
Устни презентации			
Идентифициране на проблеми			
Намиране на възможни решения на проблеми			
Умения за провеждане на проучване			
Желание за продължаване на ученето			
Лидерски качества			
Екипна работа			
Способност за убеждаване			
Способност за продажби			
Планиране на задачи			
Ефективно управление на времето			
Независимост при работа			
Спазване на инструкции			
Дългосрочни проекти			
Усърдна работа			
Способност за работа с числа			
Друго (Моля, добавете)			

### ДИАГРАМА НА НАВИЦИТЕ

	ДА	НЕ	НЕ ЗНАМ
Готовност за релокация			
Готовност за пътуване			
Семейни условия			
Други условия (здраве, религия, др.)			
Предпочитания за твърд график			
Повече от 8 часа работно време			
Готовност да се откажете от други дейности			
Продължаващо обучение			
Значение на работната атмосфера			
Поемане на отговорности			
Предпочитания за конкурентна атмосфера			
Предпочитания за физическа работа			
Предпочитания за аналитична работа			
Живея сам/а			
Спя в хотели			
Друго (Моля, посочете)			
Готовност за релокация			
Готовност за пътуване			

### ДИАГРАМА НА СИЛНИ И СЛАБИ СТРАНИ

	ОБОБЩЕНИЕ НА СИЛНИ СТРАНИ	ОБОБЩЕНИЕ НА СЛАБИ СТРАНИ	СТРАТЕГИИ ЗА ПОДОБРЕНИЕ
<b>НАГЛАСИ</b>			
<b>ЕКСПЕРТИЗА</b>			
<b>НАВИЦИ</b>			
<b>ДРУГО (ПОСТИЖЕНИЯ, ДР.)</b>			

Започнете процеса на осъзнаване, като опознаете себе си!

Направете списък на ценностите си, предпочитанията си към работната среда, уменията, интересите, силните и слабите си страни.

**Тълкуване на петте конфликтни ситуации**

## **Защо е необходимо да планираме кариерата си?**

Кариерното планиране е ключът към покриване на очакванията ви от настоящия и бъдещия ви професионален живот. То е шанс да получите от живота това, което искате. Помага да се съсредоточите върху професиите, които са подходящи за вас. Кариерното планиране ви помага да опознаете и оцените себе си. Уменията за планиране на кариерата могат да се използват през целия живот.

## **Помислете за вашите ценности:**

Коя от възможностите, които професионалният живот може да ви предостави, е най-важна за вас?

## **Няколко примера:**

Сигурност на работното място, Статут и уважение, Заплата, Индивидуален успех, Помагане на другите

## **Помислете за идеалната работна среда: Какво в нея ви харесва и какво – не толкова?**

## **Няколко примера:**

Работа под стрес, Вземане на решения, Работа на различни позиции, Работа за обществото, Работа на открито

Всеки има индивидуални характеристики, които оказват влияние върху личния избор на кариера, така че най-важното е да бъдете честни, когато се опитвате да опознаете себе си.

Разберете собствените си умения и опит. Помислете за уменията, които имате, като прегледате: предишен професионален опит, доброволчески дейности, хобита, опит в обученията.

Не се фокусирайте върху работата, която сте свършили, а определете уменията си. Например, ако сте добри в организирането на "професионални" пътувания, вашето умение е да координирате детайлите и да организирате групите.

Психологически тестове. Те също могат да ви помогнат при определянето на вашите умения и интереси.

Не се ограничавайте. Съсредоточете се върху повече от една професия. Докато правите проучвания, имайте предвид своите умения. Можете да използвате много от уменията си в повече от една професия...

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ – ПРЕДСТАВЕТЕ СВОЯТА ИНДИВИДУАЛНОСТ И УМЕНИЯ**

Моля, помислете за вашата индивидуалност и умения. Ще ви покажем няколко променливи, които да ви помогнат да начертаете своята професионална цел или цели.

Моля, анализирайте професионалната си цел с помощта на следните седем променливи:

1. Нужда от обучение
2. Необходими умения
3. Професионален опит
4. Личен стил
5. Заплащане
6. Местоположение на работата
7. Други фактори

## **Препоръки & Съвети**

- **Приемете помощ:** Възможно е сами да не успеете да се сдобие с цялата необходима информация. Позволете на другите да ви помогнат. Използвайте също така печатни и онлайн източници. Четете книги и материали в интернет, свързани с професията.
- **Не се отпускате:** Планирането на кариерата изисква време и енергия. Затова хората обикновено не постигат успех. Определете приоритетите си. Кой от тях е най-важен за вас, свързан с кариерата и деловия ви живот? Личният успех? Използването на вашите умения? Получаване на добра заплата? Направете списък на професиите, които предпочитате. Вземете решение за повече от една алтернатива. Направете списък според предпочитанията си.

- **Съсредоточете се върху преносимите умения:** Изберете умения, които можете да използвате в много различни области. Например, да говорите добре, да пишете, да управлявате времето си и т.н.
- **Бъдете ясни, но гъвкави в желанията си.** Вземете възможно най-ясни решения по отношение на характеристиките на желаните от вас професии. Това ще ви донесе успех. Съсредоточете се обаче върху повече от една конкретна професия. След като направите проучване, съставете списък на предпочитаните от вас професии. Вземете решение за повече от една алтернатива. Определете приоритетите си. Съставете списък в съответствие с вашите предпочитания.
- **Не спирайте да работите.** Бележките, които правите в работата, и препоръките, които получавате от други хора, ще ви помогнат да разкриете своите умения и качества.
- **Създайте мрежа от контакти.** Бъдете в постоянна комуникация с хора, които могат да ви помогнат в планирането на кариерата ви. Мислете за хората като за източници на знания. Говорете с други хора, кариерни консултанти, служители в съответната област и хора от най-близкото ви обкръжение за професиите, за които искате да научите повече. По този начин можете да получите информация за различни професии. Можете да задавате въпроси за уменията, работната среда, възможностите за работа, свързани с тези професии.

#### Ограничения за обучителите (ако са приложими)

Няма

#### Оценяване

#### Отворена дискусия:

- 1) Как се чувствате след това упражнение?
- 2) Допадна ли ви? Коя част ви хареса най-много?
- 3) Какво бихте променили/подобрили в това упражнение?

#### Допълнителна литература:

-

#### Препратки:

<https://ec.europa.eu/eures/public/fr/homepage> Eures network (employment and information in Europe)