

КОУЧИНГ МЕТОДОЛОГИЯ ЗА ПРОФЕСИОНАЛНО ОРИЕНТИРАНЕ НА  
УЧЕНИЦИ

# ИЗКУСТВОТО ДА БЪДЕШ КОНСУЛТАНТ- КОУЧ

## НАРЪЧНИК

---

Настоящият наръчник е създаден в рамките на проект „No AIM, no GAIN“ финансиран по програма „Еразъм+, договор №2014-2-BG01-KA205-013256

*«Никой човек не е достатъчно велик или достатъчно мъдър, за да му поверим съдбата си.*

*Единственият начин, по който някой може да ни води, е да възвърне вярата ни, че можем сами да се направляваме.»*

*Хенри Милър*

Ролята на консултантите по професионално ориентиране в наши дни е изключително мащабна и отговорна и далеч надхвърля консултирането и необходимите за това подготовка и опит. Най-голямото предизвикателство пред консултантите днес е да развият мотивацията и стремежа към цялостен напредък на учениците. За да отговорят на тези очаквания, те се нуждаят от нови знания и умения за ефективно взаимодействие с тях и влияние върху процеса на тяхното професионално и личностно развитие .

Настоящата коучинг методология е предназначена:

- Да обогати методите и подходите на консултантската работа за професионално ориентиране.
- Да придаде „добавена стойност“ на професионалния инструментариум на консултантите.
- Да усъвършенства техните комуникационни и социални умения и да развие способността им за цялостно разгръщане на човешкия потенциал чрез процеса коучинг.

Усвояването на процеса „коучинг“ ще допринесе за разкриване и реализиране потенциала на учениците в процеса на реализиране на техните цели и постигане на трайни резултати.

## СЪДЪРЖАНИЕ

---

ОБЩА ИНФОРМАЦИЯ .....	4
МЕТОДОЛОГИЯ И ФОРМАТ НА ОБУЧЕНИЕТО .....	8
ВЪВЕДЕНИЕ В ОБУЧЕНИЕТО .....	12
КАКВО Е КОУЧИНГ? .....	14
КАКВО Е КОУЧ?.....	38
ЗАЩО НЯКОИ ХОРА СА ПО-УСПЕШНИ ОТ ДРУГИ? .....	45
СХЕМИ ЗА КОУЧИНГ .....	51
ЛИЧНОСТТА НА КОНСУЛТАНТА-КОУЧ - ОБЛАСТИ НА РАЗВИТИЕ .....	53
ПРАВИЛА ЗА ЕФЕКТИВНА КОМУНИКАЦИЯ НА КОНСУЛТАНТА-КОУЧ .....	566
ВОДЕНЕ НА ДОКУМЕНТАЦИЯ ЗА КОУЧИНГ .....	62
ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА И ИЗТОЧНИЦИ.....	633
СПИСЪК НА ПРИЛОЖЕНИЯТА.....	66

## Обща информация

Тази методология е разработена в рамките на проект „No AIM, no GAIN” Contract № 2014-2-BG01-KA205-013256

### ЦЕЛ

---

Разработване на комплексна методология за прилагане на коучинг подхода от консултантите в процеса на професионалното ориентиране на учениците.

Предлаганата методология е насочена към подпомагане на консултантите и психолозите в работата им за:

- Изграждане на подходящи отношения с учениците;
- Развитие на индивидуалния и групов вътрешен *locus of control*;
- Използване на ефективни педагогически подходи, включващи кооперативни стратегии за учене;
- Удовлетворяване на индивидуалните и групови потребности от развитие;
- Ефективно задаване на въпроси и даване на обратна връзка.

Коучингът в средното училище е нов подход за образователната система на Европа. Предлаганата методология ще позволи на консултантите да използват този подход в ежедневната си работа. Подобряване на качеството на техните услуги е с непосредствено влияние върху младите хора в техния житейски и професионален път.

Ангажирането на консултантите в процеса на личностно развитие на подрастващите създава нова култура в училище, която се характеризира с нова атмосфера на креативност, конкуренция, целенасоченост, предприемачество, самопознание и оптимизъм и по-пълно разкриване на потенциала на учениците.

Тази програма беше създадена, защото:

- вярваме, че коучинг процесът е ефективен начин за личностно и професионално усъвършенстване, както и за по-успешно приспособяване към постоянно променящите се условия.
- сме убедени, че на колкото по-ранен етап от индивидуалното развитие започне прилагането на коучинг, толкова резултатите ще бъдат по-бързи и значими.

*Коучингът дава възможност да се разгърне пълният потенциал на човека, така че той да се реализира успешно, да постига целите си и същевременно да изпитва щастие.*

Атмосферата на партньорство, която се създава в този процес, има силен мотивиращ ефект при взимане на решение за действие и избор на средства за справяне с предизвикателствата. Коучираният е едновременно създател и участник в това, което се случва във всеки момент. Коучът има само спомагателна роля в дефинирането на проблема, чрез фокусиране върху въпросите, даване на обратна връзка, подтикване към самопознание и оценка. Този подход е ефективен не само за разрешаване на актуален въпрос, но и като модел за развитие на умения за справяне с ежедневието живот. Според доклад на CIPD за Разпространението на коучинга в организациите във Великобритания /2008/, 71% от тях използват коучинг в програмите за развитие на персонала.

Стъпвайки на това, ние започнахме да търсим решение, как да предоставим на консултантите необходимите инструменти, за да могат те да преминат от традиционния стил на консултиране: „ето резултатите от тестовете“, към по-ефективния за развитието на учениците подход: ”нека да погледнем към твоя скрит потенциал”.

## ОСНОВНИ ХАРАКТЕРИСТИКИ НА ПОДХОДА

---

*«Не е далеч времето, когато всеки ще има свой Коуч. Ще има толкова Коучове, колкото лекари и адвокати. Ще се броят в стотици хиляди.»*

Така Стив Митен, тогавашен президент на Международната Коуч Федерация ICF, се обръща на 3 ноември 2004 г към 1800те участници в годишния конгрес в Монреал.

И неговите думи се оказват пророчески. В началото на 2008 г., Международната Коуч Федерация ICF вече приема месечно по 300 нови члена и има представителства в 80 страни в света. Днес тя наброява повече от 26 000 члена и е само една от близо десетте международни организации на професионалистите в коучинга с представителства в над 100 държави.

*Коучинг подходът позволява бърза идентификация на проблемите, както и ресурсите на ученика - неговите силни и слаби страни.*

Фокусът е върху развитие на силните страни, което мотивира коучирания, генерира желание за усвояване на знания и поддържане на комуникация. Този подход предоставя на консултантите и инструменти за стимулиране на креативността и любознателността на учениците. Иновативното при коучинга е, че консултантът престава да задава въпроса: „Какъв е проблема и защо съществува този проблем?“, а пита: „Какво желаеш и как можеш да го постигнеш?“.

*Благодарение на този модел на комуникация и поведение консултантите създават у учениците същата нагласа, което им дава възможност да определят и постигат целите си, а коучът ги придружава в този процес по най-достъпния и подходящ начин.*

Първостепенната цел на обучението в „Изкуството да бъдеш консултант – коуч“ е консултантите да придобият систематизирани знания и ефективни умения за коучинг на учениците, като сами преминават през този процес.

**В неговия край те ще знаят и могат повече по отношение на:**

- Ефективната комуникация;
- познаването на себе си и другите;
- сътрудничеството и развитие на доверието;
- конструктивното разрешаване на конфликти;
- управлението на стреса в ежедневието;
- мотивирането на себе си и другите;
- коректното формулиране на целите;
- ориентиране към резултати, планиране и организиране;
- развитието на усещането си за управление на промяна;

## **ВМЕСТО ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

---

Процесът на коучинг обучение е силно зависим от груповата динамика. Изпълнението на програмата в реалността е повлияна от участниците, които са индивидуалности с различна подготовка, опит и мотивация. Това може да се прояви по време на обучението и не бива да изненадва. Непредсказуемостта може да направи процеса още по-приятен, да разчупи рутината и в крайна сметка, да бъде ползотворна за всички.

**Помнете: монетата има две страни. Не само от участниците, но и от учителите се очаква да научат нещо ново!**

## **МЕТОДОЛОГИЯ И ФОРМАТ НА ОБУЧЕНИЕТО**

### **МЕТОДОЛОГИЯТА НА ОБУЧЕНИЕТО**

---

Следва принципите на активното учене. Характеризира се с насърчаване на комуникация между обучители и обучаеми, сътрудничество, бързо действие, импровизации. Различните начини и средства, използвани по време на цикъла на обучение, са съобразени с индивидуалните потребности и стил на учене на участниците.

На базата на нашия опит и теорията за функционалността, споделяме убеждението, че участниците се нуждаят от вътрешна мотивация, за да се учат и да се развиват. Затова, процесът не може да бъде пасивен: „всезнаещият“ обучител да чете лекции, а „публиката“ да го слуша.

Ефективното обучение се основава на експериментална свобода. Това означава, че обективното знание и/или теоретичните конструкции дават път на субективния опит. Така наречените „методи на участието“ (групова/екипна работа; размяна на роли; учене чрез действие) се предпочитат пред традиционните форми, като лекцията. Целта на този процес е участникът да работи с удоволствие и старание, да развива своя потенциал и да пренесе наученото в реални ситуации. Методологията отчита и факта, че всеки човек има различен стил на учене и свой житейски и професионален опит, което изисква прилагането по време на обучителния цикъл на индивидуален подход, като се има предвид и груповата динамика.

## **ФОРМАТЪТ НА ОБУЧЕНИЕТО**

---

Група с 10 участника. Учебното съдържание е разпределено в 3 тридневни модула. В интервалите между face to face сесии се осъществяват чрез Internet и Skype комуникация между обучителите и обучаемите, във връзка със самостоятелната работа, супервизия на процеса и подготовка за сертификация на консултантите.

## **МЕТОДИ НА ОБУЧЕНИЕ**

---

**Мозъчна атака (Brainstorming/ Writestorming)** е групова техника, основана на метода на свободните асоциации, чиято цел е откриването на нови оригинални идеи, отнасящи се до определен проблем. Популяризиран от американеца А. Озбърн (1939), брейнстормингът има за цел да отстрани препятствията за креативността на



участниците: социални задръжки или съблюдаването на йерархията, на условностите и мисловните навици, които ограничават въображението. Брейнстормингът постулира, че всяка идея трябва да бъде приета и разгледана внимателно. Ето защо, членовете на групата биват поощрявани и насърчавани да изказват всички свои мисли, дори и най-странните, без да се опасяват, че ще бъдат оценени зле или критикувани. **Writestorming**, познат още като **Метод 635**, е разновидност на мозъчната атака, при която генерирането на идеи става писмено и индивидуално.

**Ролеви игри**, в които обучаемите влизат в роля на коуч и коучиран, използвайки различни инструменти за коучинг. Това им дава възможност да напуснат обичайното си място, да се откажат от присъщото си поведение, да «влязат в обувките на другия», да научат, как се чувстват в тези роли хората в реална коучинг ситуация, както и как изглеждат те самите острани. В последващия анализ участниците получават ценна информация за себе си, споделяйки преживяванията си.

**Групова дискусия**, при която желаният ефект се постига от участниците, а учителят само насочва процеса. Чрез дискусията се поражда интерес към темата и всички са активно въввлечени, което създава условия да затвърждават усвоените знания и опит. Ръководството за обучители съдържа списък на полезни въпроси, които може да се използват за управление на процеса.

**Заснемане и обсъждане** на представянето на участниците по време на различните форми на обучение, което да послужи за анализ и обсъждане, както индивидуално, така и в групата.

**Размяна на ролите**, при която обучаваните стават учители. Те получават необходимите за целта материали, като обсъждат и представят гледната си точка пред другите. Най-често този метод се използва в групови упражнения. Служи за проверка на знанията на участниците и степента на тяхната способност да прилагат теорията на практика.

**Фасилитация** по избран от участниците начин на дадена тема пред групата. Това допринася за усъвършенстване на техните комуникативни умения и в частност, за

себепредставяне и публично говорене. В този процес, участниците упражняват и ключовото умение за даване и приемане на обратна връзка.

**Решаване на казус** по фиктивна ситуация, базирана на реални събития. Задачата на участниците е да я анализират и да обсъдят възможните решения. Създава се възможност за активно участие, обмяна на опит и идеи, работа по двойки и в малки групи.

**Индивидуална работа**, която в тази програма намира приложение при самооценка и в сесиите за обобщение, по време на които се разглежда случилото се в процеса на обучение. Осигурява се възможност за прилагане на придобитите знания и опит в практиката.

**Самоподготовка** със зададени от учител текстове, или които обучаемите сами намират, както и други задачи, възлагани за „домашна“ работа.

**Групови упражнения** според дадени инструкции. Чрез анализира и оценката на процеса и резултата, участниците прилагат „учене чрез опита“ и подобряване на представянето.

**Лекцията** е пасивна форма на обучение, която се използва за предаване на информация, факти и теории. За да бъде ефективна, тя трябва да е кратка и дозирана като информация.

**Разчупване на леда** с динамични упражнения, което да предразположи участниците към работа в групата, да копира стреса от новата среда и проблематика, да поддържа техния тонус и мотивация.

**Обратната връзка** е едно от ключовите умения за всеки коуч, който трябва да създаде условия коучираните да научат повече за самите себе си, за това, как тяхното поведение и действия се възприемат и влияят на другите хора. За целта е важно, да бъде изградена атмосфера на взаимно доверие и уважение, разбирателство и загриженост. Обратната връзка трябва да бъде своевременна, конструктивна, добронамерена и приемлива за получателя.

**Рекапитулация** е задължителен елемент от завършване на всеки етап от обучението. Целта му е участниците заедно да систематизират и рационализират субективните си преживявания така, че да могат да приложат наученото в реалния си живот. Това е свободна дискусия между тях, в която обучителят е фасилитатор.

**Визуализцията**, чрез използването на флипчарт и други форми за онагледяване на учебното съдържание /символи, алюзии, картини, диаграми, таблици, рисунки, графики, снимки/, има за цел да направи обучението интересно и въздействащо, като привлича и задържа вниманието и спомага за запаметяването на познанията.

## **ПРЕПОРЪЧИТЕЛЕН СТИЛ НА ОБУЧЕНИЕ**

---

Обучителят трябва да се придържа към процедурите и методите, описани в ръководството.

- Да бъде положителен, да насърчава непрекъснато, да показва одобрение към правилните нагласи и видимия напредък.
- Да осигури плавност на обучителния процес, така че той да протича „стъпка по стъпка” и да надгражда уменията, с фокус към крайната цел.
- Да отделя внимание на всеки участник, така че да бъдат посрещнати неговите потребности.

Промотира се положителната нагласа към нещата, като в различен контекст се предлага на участниците да избират по една или повече от набор от карти със сентенции за позитивно мислене, към които да се връщат в процеса на обучение.

## **УЧЕБНИ МАТЕРИАЛИ**

---

**Наръчник на учителя** дава описание на теоретичните концепции, на специфичните дейности, на предназначението и целта на упражненията, на отделните части от модулите.

**Работна тетрадка** - предназначена за участниците. В нея са поместени полета, съответстващи на упражненията от Ръководството за учителя, както и такива за водене на бележки.

**Приложенията** съдържат всички инструменти за коучинг процеса.

## Спомагателни материали:

- Флипчарт хартия
- Бели листа
- Лепящи листчета в различен цвят
- Химикалки, флумастри, маркери
- Тиксо, ножици
- Папки
- Камера

## ОБСТАНОВКА

---

За обучението е подходящо светло, климатизирано и просторно помещение, в което участниците да могат спокойно да се движат, да работят по двойки и по групи. Необходими са столове за всички, разположени в кръг, няколко работни маси за поставяне на материалите и писмените упражнения и поставка за флипчарт.

## ВЪВЕДЕНИЕ В ОБУЧЕНИЕТО

Целта на въведението е участниците да бъдат предразположени към активна и плодотворна работа, в течение на цялото обучение, чрез дефиниране рамката на процеса - тематична и времева и „разчупване на леда” между участниците.

## ОПОРНИ ТОЧКИ

---

- Откриване на обучението, с предоставяне на пълна информация относно неговите цели, структура, форма и логистика.
- Кратко представяне на водещия и участниците, с информация за тяхната професионална квалификация и опит; написване имената на участниците на табелки.
- Дискусия относно очакванията на участниците от предстоящото обучение. Препоръчително е, те да бъдат записани на флипчарт лист и оставени на стената, така че в края на обучението да се направи преглед и установи, кое и в каква степен е постигнато.
- Обсъждане правилата за групова работа, които се записват на флипчарт лист и се закачат на стената. В зависимост от характера на групата, по преценка на водещия,

правилата могат да бъдат въведени и по-късно, в контекста на съдържанието на обучението. Примерни правила:

- Говори от собствено име
  - Уважавай всяко мнение
  - Не осъждай
- Избиране от всеки участник по два цитата за позитивно мислене и окачване на стената, заедно с цветно листче с името. *Приложение 1*
  - Запознаване

В началото на обучението се отделя специално внимание на опознаването между участниците, с оглед улесняване на комуникацията между тях.

Съществува голямо многообразие от упражнения, които подпомагат този процес и учителят е свободен да избере, в зависимост от спецификата на групата.

Подходящ начин е, представянето на всеки да стане по следните 7 въпроса, записани на флипчарт листа:

1. Кой съм аз?
2. Какво най- много обичам в професията си?
3. Моето хоби, свободно време?
4. Нещо изненадващо / малко известно за мен.
5. Поука от живота.
6. Какво е коучинг за мен?
7. По какво ще позная , че този ден е бил успешен за мен?

Всеки участник разполага с 10 мин. за подготовка на отговорите и с 3 мин., за да ги сподели с групата. По време на индивидуалното представяне, останалите записват на цветни листчета асоциациите, които то предизвиква у тях и ги залепват на таблото с цитатите на говорещия.

Водещите се представят накрая и се прави обобщението, че независимо от нашата индивидуалност, ние притежаваме и много общи неща, които ни свързват и формират основата на взаимоотношенията между хората.

След като учителят се е уверил, че е създадена спокойна и релаксираща атмосфера за всички участници, чрез брейнсторминг се пристъпва към изясняване на основополагащия въпрос:

## КАКВО Е КОУЧИНГ?

### КОУЧИНГЪТ Е ПРОЦЕС

---

Процес на индивидуално придружаване, насочено към постигане на определена цел. Тя може да бъде свързана с развитието на цялостния потенциал на една личност за постигането на трайни успехи и постижения, преодоляване на конкретен проблем, усъвършенстване на съществуващите и усвояване на нови умения. Коучът придружава Коучирания, изхождайки от силните му страни, качества и успехи. Коучингът е поведение, нагласа и излъчване, което е притегателно за хората и предизвиква у тях желание да общуват с Коуча.

Процесът има определени рамки за *времетраене и конкретна цел*.

Неговата ефикасност се предопределя от факта, че е ориентиран към вземане на решения и произтичащи от тях действия, така че резултатите могат да бъдат непосредствено видими.

### ЦЕЛ НА КОУЧИНГ ПРОЦЕСА

---

Целта е триизмерна:

- да оцени положително и да поощри коучирания, за да му вдъхне увереност,
- да разшири пространството на неговите възможности, за да може той да генерира истински избор,
- да създаде поле за развитие в контекста на сентенцията *„Обучението означава да запалиш пламък, а не да напълниш съд!“*

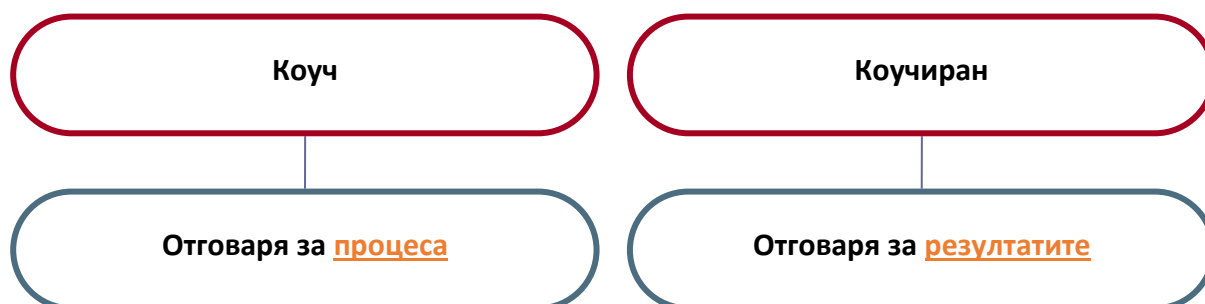
Задължителна предпоставка за успеха на този процес е мотивацията на коучирания да се развива, готовността му да постави под въпрос своето поведение и да има едно или няколко експлицитни и конкретни желания: разрешаване на конкретен проблем,

управление на промяна, управление на стреса, управление на времето, взимане на решение в ситуация «на кръстопът», придобиване или усъвършенстване на умения, постигане на по-висока ефективност или организираност...

## РОЛИ НА ДВАМАТА УЧАСТНИЦИ

---

Те са ясно дефинирани по следния начин:



*Ако имаш само един изход от определена ситуация – нямаш възможност за избор, ако имаш два изхода– това е дилема, едва при три и повече възможности може да се говори за истински избор.*

Човешката психика е устроена така, че за да задейства и мобилизира цялостния си потенциал, тя има нужда сама да направи своя истински избор. Не случайно днес мнозина от постигащите високи и трайни успехи в професионален или личностен план, са придружавани от коучове, които съумяват да генерират в тях решения и действия, базирани на силните им страни и условията за индивидуален избор, за да се превърнат те в главни герои на собствения си живот и да достигат върховете.

Всеки човек има своя „Еверест“. Вървейки към него, той се среща с различни препятствия (вътрешни, предопределени от неговата представа за себе си и за възможностите си, и външни). Изправя се пред различни проблеми - световъртеж, умора и страх от поредната отвесна скала. Това намалява неговата решителност и поражда имобилност. За да постигне целта си, той може да се обърне към инструктор по катерене (треньор), към специалист по алпинизъм (експерт), да се включи в групово изкачване с опитен планинар /практик/, да се консултира с известен алпинист (ментор\*), да се обърне за съдействие към психолог, специалист по поведенчески и

когнитивни терапии /консултант/, или отивайки при психиатър, да се опита да преодолее фобията си, получавайки рецепта за лекарства или при психоаналитик, за да се чудят заедно ЗАЩО се страхува /терапевт/....

Но това не е всичко! Нашият "алпинист" може да предпочете, да бъде придружен от един Коуч, който да му помогне да открие в себе си всички необходими ресурси и възможни решения за постигането на тази цел.

*(\* В митологията Одисей, тръгвайки за Троя, поверява възпитанието на сина си на своя приятел Ментор и от неговото име произлиза думата „ментор“.)*

**Основната разлика между ментор и коуч е, че първият знае какво трябва да се прави, а вторият вярва, че Коучираният знае!**

Пример с два училищни класа.

Един клас от ученици със средни резултати на тестовете бил разделен на 2 групи. Двете групи били преместени в различни класове с различни учители.

За едната група на учителите било казано, че децата са много силни, а за другата, че са много слаби.

След 6 м. Експеримент, били направени отово тестове на учениците.

Тези от «силната» група показали подобрене на нивото си, а тези от «слабата» влошили резултатите си. Какво е коучинг за мен?

Горният пример е *квинтесенцията* на коучинга.

- Колкото повече добро виждаш, толкова повече му даваш перспектива за развитие.
- Колкото повече добро виждаш, толкова повече добро ще виждаш.
- Ако ти кажа, че си добър, ти ще направиш всичко възможно, за да покажеш, че си добър, и обратно.



- Коучът надгражда силните качества, развива положителното, той не критикува и не обезценява.

Друго предимство на коучинг процеса е постигането на **Ефект на синергията**, или когато 1+1 е повече от 2.

Пример:

Ако аз имам 1 химикалка и ти имаш една химикалка и си ги разменим, с колко ще си тръгнем? Всеки ще си тръгне с 1 химикалка.

Ако аз имам една идея и ти ми споделиш една, всеки ще си тръгне с 2 идеи, а може от тях да се роди и трета, и четвърта.

Горното правило на аритметиката изглежда математически грешно, но то е вярно в човешките взаимоотношения. Съвместният труд между двама или повече хора, може да доведе до по-висок резултат, в сравнение с този от индивидуалното усилие.

"**Synergy effect**" се наблюдава в случаите, когато ефективното сътрудничество между хората, води до свързване на техните силни страни и до тяхното креативно взаимодействие, така че резултатът далеч да надхвърля простия сбор от усилията на всеки един от участниците.

## ОСНОВНИТЕ ПРИНЦИПИ НА КОУЧИНГА

---

Според Джени Роджерс са:

- Клиентът притежава всички ресурси!
- Ролята на коуча е да отприщи ресурсите на клиента!
- Коучингът е адресиран комплексно към личността – нейното минало, настояще и бъдеще !
- Клиентът определя дневния ред!

- Коучът и клиентът са равни!
- Коучингът е насочен към промяна и действие!

## ОСНОВНИ ИНСТРУМЕНТИ

Основните инструменти на коуча са активно слушане, задаване на въпроси, емпатия и интуиция. /Приложение2/

Ние всички притежаваме тези „инструменти“ и неведнъж сме ги употребявали в някаква степен. Ние всички сме Коучове.

### АКТИВНО СЛУШАНЕ

*Важно ли е, да слушате събеседника си? При отговор «не», не си струва да четете по-нататък! При отговор «да», си отговорете защо.*

За болшинството хора ефективното слушане означава, да се научим как да не прекъсваме говорителя твърде често. Термините „комуникация“ и „говорене“, доста често, се считат за синоними, като че ли общуването означава единствено да кажеш нещо на някого.

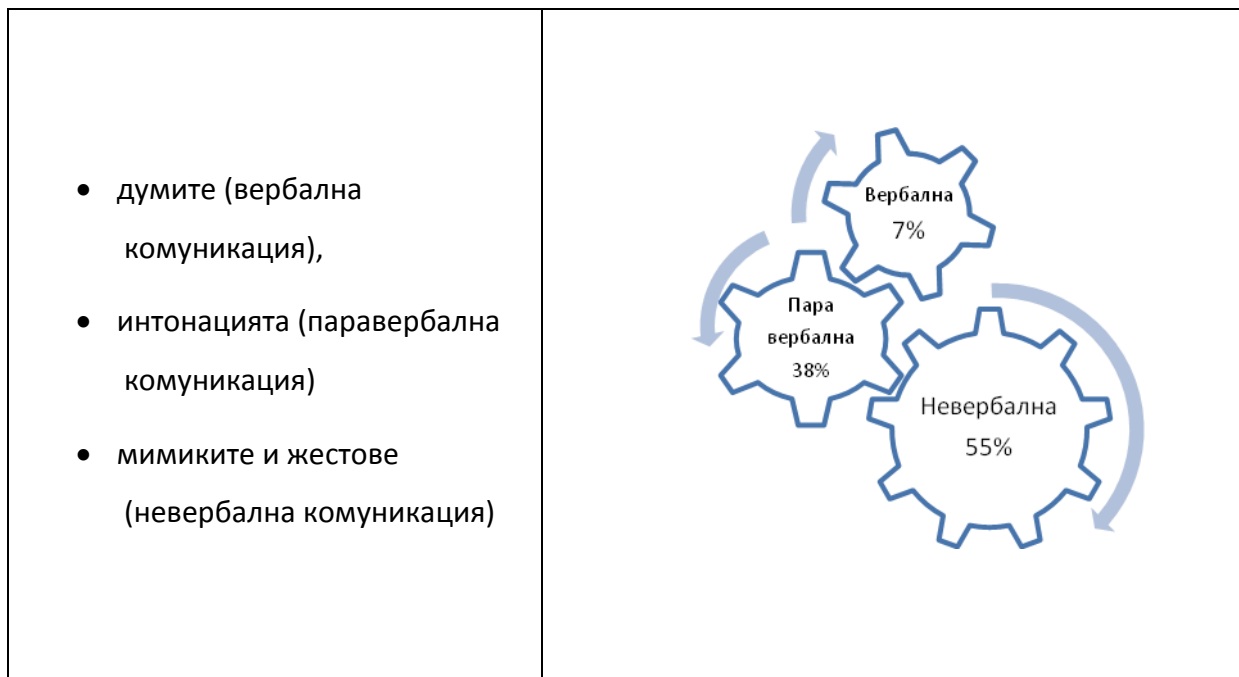
При общуването слушането е също толкова важно, колкото и говоренето. Всъщност, ако трябва да се оценява значението на отделните компоненти на комуникацията на база заетото време, слушането е на първо място. Както редица изследвания потвърждават, слушането отнема 50% от общото време за комуникация. Говоренето е на второ място, с приблизително 20-30%; но естествено четенето и писането също са неразделна част от комуникацията.

Самото слушане е сложен процес, при който ние получаваме звукови сигнали отвън. Нашият мозък трябва да декодира тези сигнали, да ги запази в паметта за известно време, да ги разтълкува и да реагира на тях. Става дума, не само за разбиране на съдържанието на онова, което ни е казано, трябва да имаме предвид тона и емоциите, които съпровождат използваните думи, както и невербалното поведение на говорещия.

## Как знаете, че ви слушат? По какво разбирате, че не само сте изслушан, но и чут?

Всеки познава хора, които са толкова убедени в компетентността и/или правотата си, че въобще не обръщат внимание на думите на своя събеседник, или вместо да се вслушат в казаното, си мислят за това, което самите те ще кажат... Всеки от нас има критерии за това, дали е слушан и....чут.

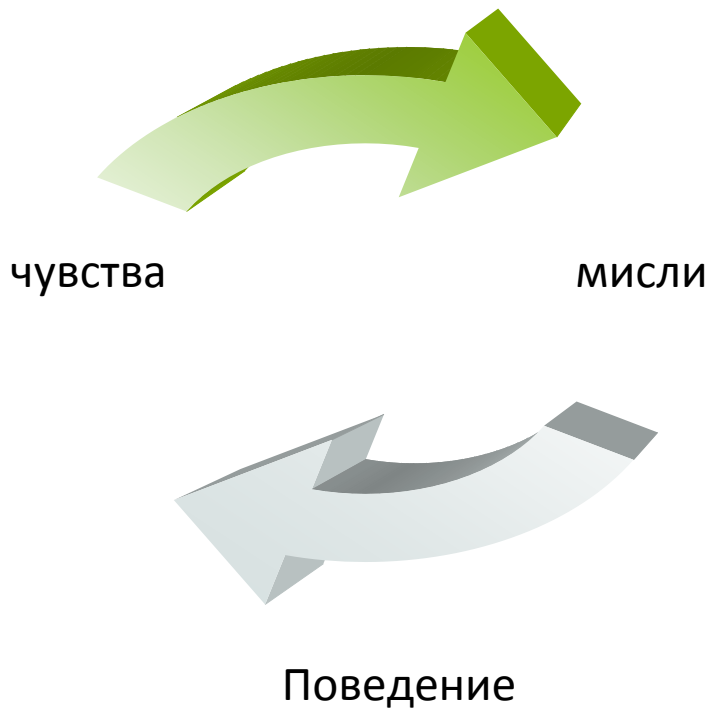
Активното слушане е умението да «чуваш» на няколко нива:



Слушането е, преди всичко, присъствие сега и тук, то е нагласа и поведение.

Активното слушане е едно от основните умения, които Коучът трябва да усъвършенства, за да изгради връзка с Коучирания, която да е гравивна, положителна, базирана на уважение и доверие. Това отношение и тази връзка предполагат, че Коучирания ще се осмели и ще си позволи да се довери, да сподели своите мисли, чувства и преживявания.

**Коучът знае, че трябва приоритетно да се интересува от чувствата и емоциите на своите събеседници, защото те пораждат мисли, а мислите генерират поведение.**



Както всяко умение, за да бъде усъвършенствано активното слушане, то трябва непрекъснато да се упражнява.

**Активното слушане на Коуча означава, не само да не прекъсваме и да не даваме постоянно своето мнение, а преди всичко:**

- Безусловно да приемем Коучирания;
- Да осъзнаваме чутото;
- Да сме изцяло сега и тук, с вниманието и чувствата си;
- Да бъдем съпричастни.

**Активното слушане изисква от Коуча:**

- Първо, да се вслуша в себе си. Едва, след като осъзнае собственото си разположение на духа, чувства и емоции, той ще бъде изцяло на разположение, автентично присъстващ, неутрален и доброжелателен към Коучирания.
- Да има доверие в способностите на Коучирания да открие своите отговори и решения. Коучът не прави нито коментари, нито интерпретация и не дава съвети!

### Коучът слуша на три нива, като наблюдава :

- Начина, по който Коучирания създава своята реалност: как възприема фактите, как достига до изводите и заключенията си, какви са презумпциите му, интерпретациите, които прави, какви ценности го направляват и какви убеждения го ръководят;
- Съдържанието на казаното и използваните думи;
- Паравербалната и невербална комуникация.

### Активното слушане има 2 фази:

- Мълчаливо и емпатично слушане, с цел създаване на връзка и събиране на информация;
- Парафразиране, с цел да се провери, дали правилно е разбрано посланието, поддържане на контакта и даване на възможност на Коучирания да разшири своите идеи.

**Качеството на слушане мобилизира вниманието на Коучирания и му позволява изцяло да осъзнае това, което казва!**

Коучът слуша мълчаливо. Неговото говорене трябва да е до **20%** от целия разговор.

Намесва се само, за да:

Покаже, че внимателно слуша	Кимане с глава, „Разбирам..”, „Да..” „Виждам..”
Поднови или стимулира диалога	„И какво още..”, „И какво друго...”
Покаже, че не разбира, като първо каже това, което е разбрал, и след това поиска допълнителна информация	„Би ли ми изяснил, какво искаш да кажеш с това...”; ”Разбрах, че промяната е важна за теб, но не разбрах.....”

## Зададе въпрос

Вие показвате, че слушате активно, като поддържате зрителен контакт, еднакво ниво на очите, отворена поза, кимате, изразявате гласно мнение, синхронизирате се с говорещия, перифразирате, задавате въпроси, обобщавате, показвате признание и доверие.

### Как да развием активното слушане?

Показвайте внимание и заинтересованост по време на разговора

**Не правете нищо друго по време на разговор. Оставете назад своите проблеми и тревоги и се съсредоточете върху това, какво и как се споделя. Като се вслушваме в мненията и чувствата на другите хора, ние показваме уважение към тях.**

Накарайте събеседника си да вярва, че се опитвате да го разберете

Поддържайте зрителен контакт. Покажете, че слушате – или кимайки тихо и/или използвайки изрази, като „Да“, „Разбирам“, „Наистина ли?“, „Виждам“ и др. По този начин, вие насърчавате събеседника да предостави повече информация, и това е също средство да останете концентриран. Избягвайте честото използване на „Аз ...“.

Наблюдавайте невербалната комуникация

... и преценете, дали тя е в хармония с вербалното послание. Например, ако някой ви казва, че е открит и честен към вас, докато ръцете му са кръстосани на

	гърдите и не ви гледа в очите, това е основателна причина да не му вярвате.
<b>Покажете интерес към това, което вашия събеседник мисли и чувства</b>	За да се получи диалог, използвайте отворени въпроси: „Какво означава това за Вас?“, „Какво имате предвид, като казвате ...“ и др. Избягвайте затворените въпроси, както и да довършвате изреченията на партньора си, вместо него.
<b>Проверете, дали напълно разбирате съобщението, като го перифразирате</b>	Използвайте проверяващи въпроси, като: „Ако добре разбирам ...“, „Така, вие мислите, че ...“ и т.н.
<b>Слушайте, дори и да сте в опозиция</b>	Въпреки, че не сме съгласни с другия човек, чрез активното слушане ние показваме нашата емпатия към него, и че можем да погледнем проблема от неговата гледна точка. Желанието за слушане е също знак на уважение към говорещия.

### Кога е допустимо да прекъснем говорещия ?

- Когато говоренето е неприемливо и/или обидно :

„Трябва да ви помоля да спрете. Това, което казвате (или правите) е неприемливо. Моля, продължете без (сексизъм, расизъм, богохулстване) и аз ще слушам внимателно това, което имате да кажете.“

- Когато се заобикаля същността:

„Добре, нека ви прекъсна за момент. Изглежда, че основните точки, които подчертавате са а), б) и в). Така ли е?“

- Когато има безплодни повторения.
- Когато вие самият сте били прекъснати от него.
- **Задаване на въпроси**

*Който пита, може да се почувства глупак за 5 мин., но който не пита, остава глупак за цял живот!*

Децата растат, като задават въпроси. Колкото по-добри са техните въпроси, толкова по-стимулиращи и смислени отговори получават от нас. Изкуството правилно да задаваме въпроси ни позволява да насочваме разговора в определена посока. Задавайки подходящи въпроси, ние можем да контролираме разговора.

**Ако не желаем стереотипни отговори, не трябва да задаваме стереотипни въпроси.**

Когато задаваме въпроси, ние показваме на другата страна, че наистина проявяваме интерес. Защото само този, който има време и желае да чуе отговорите, задава въпроси; докато този, който само говори, желае да представи възгледите си. В същото време, задаването на въпроси ни помага да разберем, какви са мотивите на събеседника ни и ни поставя в по-добра позиция, за да можем да постигнем очакваните резултати. Всеки въпрос, който задаваме, трябва да има определена цел, т.е. да знаем, какво искаме да постигнем чрез него.

Преди да пристъпи към дискусия за видовете въпроси, учителят насочва участниците към Работните тетрадки, където е описано упражнението Интервю /Приложение 3/

Участниците имат на разположение 20 мин., за да проведат интервюто по двойки, след което взаимно се представят в групата.

Чрез тази практическа задача, те се упражняват в задаване на въпроси, самопредставяне и презентирание, но също така, се задълбочава процесът на взаимно опознаване и разчупване на леда в групата.



Има различни типове въпроси, които ни дават различни възможности. */Приложение 4/*

**Въпросите са ключове, но какво ще «отворите» с тях?**

Класификацията на видовете въпроси е според формата и предназначението им и всички те имат приложение в коучинг процеса, но резултатът от тяхното използване зависи от майсторството на Коуча.

<p><b>Затворени</b></p> <p>Дават възможност да се отговори положително или отрицателно. Типични отговори са “ДА” или “НЕ”, „МОЖЕ БИ” и “НЕ ЗНАМ.”</p>	<p>Играят важна роля при проверката на информацията в процеса на комуникация, тъй като отговорите са ясни и кратки. Прекомерната им употреба може да превърне диалога в разпит.</p>	<p><i>Виновен ли сте? Вие ли се обадохте? Присъствахте ли по време на случилото се? Мога ли да задам друг въпрос? Желаете ли нещо? Обичате ли рок музика?</i></p>
<p><b>Отворени</b></p> <p>Предполагат и улесняват даването на свободен отговор. Този тип въпроси започват с въпросителна дума / какво, кой, кога, къде, как, защо /.</p>	<p>Дават възможност да бъде даден свободен и подробен отговор. Съдейки по желанието на събеседника да говори, можем да преценим доколко е заинтересован от предмета на разговора.</p>	<p><i>Какво правихте по време на случилото се? Кой според вас е отговорен? С какви свободни места разполагате в момента? Какво бихте желали? Каква музика предпочитате?</i></p>
<p><b>Подсказващи</b></p> <p>Предполагат даването на определени отговори. Задават се с цел, да повлияят върху отговора на партньора.</p>	<p>Те дават възможност да се контролира разговора. Не ги използвайте твърде често, ако искате да разберете фактите.</p>	<p><i>Сигурно ще се съгласите, че XYZ имат най-основателни причини, нали? Не бихте желали другите да си мислят, че сте попречили на работата им, нали?Навярно мога да ви помогна с нещо?</i></p>

<p><b>Алтернативни</b></p> <p>Това са въпроси от типа “или/или”; индиректно поставят отговарящия пред избор от ограничен брой представени алтернативи. Не предполагат отказ.</p>	<p>Тези въпроси ни помагат да насочваме разговора. Добре е да използваме въпроси, даващи алтернатива, когато искаме да уточним информацията. Те са полезни и в края разговор, когато трябва да се взима решение,</p>	<p><i>Отсъствахте ли миналата седмица- може би веднъж или два пъти? Искате малката или голямата ваза? Днес или утре сте свободни?</i></p>
<p><b>Мотивационни</b></p> <p>Оказват влияние върху партньора, акцентирайки върху неговия статус.</p>	<p>Помагат ни да изградим взаимоотношения с него, стимулират го да участва в дискусиата и повишават неговата активност.</p>	<p><i>Като експерт, навярно, разбирате какви са предимствата на сътрудничеството? Ще положиш ли усилия, за да се представиш добре?</i></p>
<p><b>Контра въпроси</b></p> <p>Дават възможност да оборим възраженията.</p>	<p>Помагат да си възвърнем загубената инициатива, когато нашият партньор желае да сложи точка на разговора.</p>	<p><i>Искаш да кажеш, че няма смисъл да говорим за това? Защо мислиш, че ти отговорих по подвеждащ начин?</i></p>

<p><b>Насочващи /сугестивни/</b></p> <p>Те “водят” отговора, който задаващият въпроса желае да получи. Често съдържат фрази от рода на “да предположим”, “не мислиш ли”, „нали”,</p>	<p>Насочващите въпроси са малко по-категорични и „силни” от Подсказващите.</p>	<p><i>Харесваш популярна музика, нали? Той е най-добрият ти приятел, нали? Предпочиташ лятото, пред зимата, нали?</i></p>
<p><b>Контролиращи</b></p> <p>Проверяват за грешки в комуникационния процес и са подобни на затворените въпроси.</p>	<p>Демонстрират, дали слушателят е съсредоточен, и дали всичко е правилно разбрано. Трябва да се задават често по време на разговора.</p>	<p><i>Предполагам харесваш този тип телефон? Не мислиш ли, че новият филм е доста скучен?</i></p>
<p><b>Ехо</b></p> <p>Задава се чрез повторение на последната дума на отговора и се произнася с променена интонация</p>	<p>Задава се чрез повторение на последната дума на отговора и се произнася с променена интонация</p>	

<p><b>Риторични въпроси</b></p> <p>Тези въпроси често не изискват отговор или човекът, който задава риторичен въпрос, обикновено сам дава отговор.</p>	<p>Имат за цел, да привлекат вниманието на слушателите и да засилят интереса им.</p>	<p><i>Сигурно си любопитен да разбереш, какви са предимствата от нашето предложение? Сигурно се питаш, какви са ползите от предложението?</i></p>
<p><b>Бумеранг</b></p> <p>Отговаря се с въпрос</p>		
<p><b>Огледало</b></p>	<p>Търси се потвърждение на вече казаното от говорещия.</p>	<p>Добре ли разбрах, че .... ?</p>
<p><b>Промяна на възприятие</b> - Разширява възприятието и дава пространство за различни гледни точки .</p>	<p>Дават възможност, да се видят нови алтернативи за интерпретация на фактите и да се открият нови решения.</p>	<p><i>Ако беше на мястото на твоя началник, какво би си помислил ?</i></p> <p><i>Какво би направил най-добрия Ви приятел, в тази ситуация ?</i></p>
<p><b>Уточнение</b></p>	<p>Търси се смисълът, който влага говорещия.</p>	<p><i>Какво искаш да кажеш ? Това какво означава за теб ?</i></p>

<b>Епистемологичен</b>	<i>"Епистемологията изследва, как опознаваме нещата, какви са границите на нашето познание, и доколко можем да припишем достоверност на това наше познание."</i>	<i>Когато казваш, че не обичаш колегата си, то откъде знаеш това? Как знаеш това ?</i>
<b>Въпрос за Връзка</b>		<i>Каква връзка правиш между „А” и „Б” ?</i>

В процеса на коучинг Коучът търси „Червената нишка“ (Pattern) на коучирания, като си задава въпроса: «Каква връзка мога да направя между начина на изразяване и съдържанието на казаното?»

## ВЪПРОСИ – ПРЕЗУМПЦИИ

---

*«При добре поставен въпрос, хората сами достигат до правилните отговори.»*

*Сократ*

Задаването на въпроси е изкуство. Питането трябва да става, като « Издишване ». Създайте атмосфера и взаимоотношения, при които всички въпроси биха били уместни – това са едни от основните предизвикателства в коучинга.

Задаването на въпроси е от решаващо значение за Коуча. Релевантните и качествени въпроси водят до релевантни и качествени отговори.

## Въпрос = Знание + Незнание

Отношението между незнание и знание е първата хипотеза, която характеризира даден въпрос. Всички въпроси предполагат някакво знание. Незнание и знание са неразделно свързани. Един въпрос е едно недовършено изречение, което питащият иска да довърши. Всяко незнание предполага знание. Например: «Колко хора има на света?» Този въпрос, който включва незнание, предполага наличието на серия задължителни елементи, за да може да бъде зададен този въпрос.

*Съществува свят – В света живеят хора – Тези хора могат да бъдат преброени.*

Съотношението между знание и незнание може силно да варира в даден въпрос. Много интересно е да се идентифицират знанието и незнанието във въпроса, поставен от Коуча или коучирания.

**Колкото повече знаеш, толкова повече не знаеш - Колкото повече не знаеш, толкова повече знаеш - Колкото по-малко знаеш, толкова по-малко не знаеш.**

Колкото по-голям специалист съм, толкова по-силно осъзнавам комплексността на взаимоотношенията, и тогава разбирам, че нищо не зная. Взаимоотношенията в една комплексна система са безкрайни. Ето защо, специалистът знае, че нищо не знае.

Осъзнаването на « знанието » и експлицитните и имплицитни презумпции, съдържащи се в зададения въпрос, позволяват да се идентифицират интересите и вниманието на събеседника.

## Въпрос = Влияние

Лицето, което умее да задава въпроси е лице, което знае как да влияе.

Въпросът е еманация на вниманието на Коуча, а вниманието е свързано с някакво намерение. Въпросът повлиява върху вниманието на събеседника.

Големите манипулатори са хора, които също задават въпроси. Всичко е въпрос на намерение и внимание!



Зададеният въпрос, винаги генерира нещо видимо или невидимо. Поради това е важно, да се следят реакциите на събеседника . «Какво поражда това у него?»

По дефиниция, въпросът влияе върху вниманието. Когато Коучът задава въпрос, вниманието на коучирания се пренасочва, дори ако той не отговоря.

**Въпросът води до по-голям напредък от отговора!**

**Всеки незададен въпрос е един загубен отговор!**



## КЛЮЧОВИ ВЪПРОСИ

---

*«Безизходен проблем е погрешно поставен проблем.»*

*Алберт Айнщайн*

**Има 6 Ключови въпроса в коучинга /Приложение 5/:**

### **1. Какво искаш? Какво желаеш? Каква е твоята цел?**

Въпросите се задават до получаване на положително формулиран отговор!

Пример:

« Не искам да работя повече в София » не е цел, защото Коучът не знае, какво значи и къде се намира «не в София».

### **2. Постигането на тази цел само от теб ли зависи?**

Ако отговорът е «НЕ», се пита: **“Коя част зависи само от теб?”**

Коучът придружава Коучирания за постигането на цел, която зависи изцяло от него.

Пример:

« Искам учениците да са по-мотивирани!» Коучът: «Какво зависи от теб?» «Какво ти можеш да направиш, за да ги мотивираш?»

Този въпрос ни дава отговор за ценностите, и съответно, мотивацията на Коучирания.

### **4. По какво ще разбереш, че си постигнал целта си?**

Критерий за крайна оценка на целта. Какво ще види, разбере и усети Коучираният, когато постигне целта?

### **5. Има ли някакъв недостатък постигането на тази цел?**

Отговорът на този въпрос определя, дали целта е « екологична » или «здравословна» за системата, в която е Коучарания. Всяка една промяна има отражение и въздействие пряко върху Коучирания и неговото обкръжение. Негативните елементи могат да бъдат отхвърлени или възприети, също така, могат да доведат до промяна на целта.

## **6. Какво ти пречи да постигнеш тази цел?**

### **Какво е преимущество за теб в сегашното състояние?**

Има ли пречки? На практика, този въпрос означава - осъществима ли е целта. Пречките могат да бъдат вътрешни- « ограничаващи убеждения » и външни -свързани със средата. Дефинирането на тези пречки е с цел, Коучираният да помисли върху тях и в последствие да ги преодолее.

**С тези 6 въпроса опитният коуч може да придружава коучирания, към всяка негова цел!**

## **ОБРАТНА ВРЪЗКА**

---

Никой не може да се види отстрани, как кара колело. Само някой друг може да го види и да му каже, как изглежда. За да подобряваме постиженията си, е безценно да получаваме информация за това, как се представяме.

Тази информация, наречена обратна връзка, е в основата на ефективното обучение и инструмент за ръководене и развитие на хората.

Обратната връзка ни помага да научим нови факти за себе си, за ефекта от нашето поведение и нашите действия върху другите хора. Тя помага да установим къде в поведението ни липсва нещо и какво трябва да се промени. Също така, ни показва кое правим добре и че трябва да продължим да го правим по същия начин.

Даването и приемането на обратна връзка е труден процес, който изисква **увереност, взаимното уважение, разбиране и такт.**

**Обратната връзка, която генерира действия и резултати е конкретна и своевременна.**

Обратната връзка трябва да бъде **приемлива** за лицето, което я получава, дори и когато е похвала, да е искрена и да се дава само, когато има връзка с реална ситуация или промяна.

Всеки път, когато ние изказваме критика, трябва да се запитаме, дали има и нещо, което можем да похвалим и да споделим с въпросния човек.

**Помнете**, че тези, които предоставят емоционална подкрепа на другите хора, забелязват ги, изслушват ги и ги оценяват уместно, са търсени и популярни, за разлика от тези, които предимно критикуват.

Дори порицанието или критиката могат да бъдат изказани така тактично, че получателят да ги приеме, без да се обиди. Ако искаме да използваме обратна връзка, за да отбележим грешката на някого и да му помогнем да приеме това, добре е да започнем, като посочим първо положителните неща, постигнатите успехи и чак след това, да дадем нашите критики. Заключение отново трябва бъде положително. Това е правилото на **Сандвича/McDonalds** или "**целувка, плесник, целувка**".

**Добре е похвалите да се правят публично, а критиките да се изказват насаме.**

Обект на критика трябва да е конкретното поведение, а не личността на човека. Обратната връзка следва да почива върху факти, а не върху предположения и да се отнася само до неща, които са под контрол на човека. Пример:

Грешно	Правилно
Харесва ти да се слушаш. Ти винаги трябва да говориш най - много.	През последните 15 минути прекъсна другите 4 пъти.
Начинът ти на говорене е скучен, говориш монотонно.	Интонацията ти по време на говорене е една и съща. Това може да доведе до загуба на вниманието от страна на някои хора.

Целта на обратната връзка е, да се подобри представянето. Затова, опитайте да ориентирате коментарите към ползите, които ще има всеки получател. Обикновено той сам разбира, кое е добре и кое е необходимо да промени. Затова, може да попитате:

«Какво мислиш за представянето си?», «Какво си мислиш, че направи добре?», «Какво би направил по различен начин?».

Важно е, също, кога се дава обратната връзка. Като общо правило, това трябва да е възможно най - скоро след повода за нея. Давайки насока за подобрене, започвайте със: «Според мен, ако....», «За мен щеше да е по-ясно, интересно, полезно, ако.....» - тоест дайте конкретна насока, с ясно определена цел и полза за вас, за другите или за организацията. Това дава възможност на Коучирания да се почувства важен и значим, мотивира го да се усъвършенства в името на нещо конкретно, което има смисъл и полза.

Пример:

+ Поздравявам те за проведеното събрание на класа, за умението ти да спазиш дневния ред и да приключиш в предвидения час, което ми позволи да бъда навреме за моята среща с директора.

– Според мен, щеше да е още по-ясно и достъпно за всички, ако беше представил на флипчарта схема с плана за действие за следващата седмица. Смятам, че е важно да помним, че една част от хората запаметяват слушайки, а друга част - имат нужда да видят, за да запомнят.

+ Bravo за идеята да отделиш последните 10 минути за въпроси и дискусия, което ми позволи да усетя «температурата» в класа.

**Когато получавате обратна връзка, бъдете позитивни към лицето, което ви я дава.**

Изслушайте информацията. Уверете се, че сте разбрали всичко, което са ви казали. Попитайте за подробности. Не приемайте едно становище, като единствено и генерално валидно. Опитайте се, да потърсите мнения и на други хора. Решете, как ще използвате информацията, която получавате. Помислете за различните варианти. Изразете благодарност за получаването на обратната връзка.

- **Форма на обратна връзка в коучинг процеса е т.нар. «емоционален компас».**

Коучът се интересува от емоционалното състояние на коучирания, в началото и в края на всяка сесия, както и във връзка с темата на обсъждане.

Да разбираме чувствата на другите и да синхронизираме собственото си поведение с тях, е белег за емоционална интелигентност. По този начин, Коучът не само показва заинтересованост от чувствата на коучирания, но го стимулира към повече самопознание на вътрешните му преживявания, като предпоставка за развитие на собствената му способност да диференцира емоциите си и техния източник, да ги рационализира и да използва силата на положителното мислене и рефрейминга.

- **Обратната връзка 360 градуса е друг важен инструмент в процеса. /Приложение 6/**

За целта, коучираните се обръщат към свои колеги, приятели, близки / 10-12д./, които добре ги познават, с молба да попълнят въпросника и да го изпратят на Коуча по електронната поща. Коучът, от своя страна, обобщава мненията за всеки, без да посочва източника и в Модул 2, на базата на тази информация, се прави упражнение за даване и приемане на обратна връзка по двойки.

Това, обикновено, е съпроводено с предимно положителни емоции за участниците и укрепва тяхната самооценка и самочувствие /като се има предвид, че източникът на обратните връзки са хора от най- близкото обкръжение, естествено е да преобладават положителните отзиви/. Има случаи, обаче, когато обратната връзка или част от нея може да бъде болезнена за нейния обект. Препоръчително е, водещият да проведе индивидуална коучинг сесия с него за смяна на рамката.

По време на цялото обучение, участниците имат възможност да упражняват даването и приемането на обратна връзка, чрез залепването на цветни листчета с асоциации по повод на различни индивидуални дейности върху цитатите с имената на всеки един. В края на деня или на модула, участниците се запознават с обратната връзка на групата за тяхното представяне и споделят пред останалите: „Кое е това, което най-много ми хареса?“, „Кое е това, което не разбрах?“

Посланието на водещия към участниците е за формиране на отношението към обратната връзка, като към безценен подарък, който получаваме от другите хора. Понякога, може да не ни харесва това, което те ни казват и да си мислим: „Това не е истина? Аз не съм такъв!“. Но нека се попитаме: "Какво ли би било, ако беше истина?!"

### **Обратната връзка носи полза, не само за приемащия, но и за даващия.**

Когато я даваме, ние проектираме собственото си мислене, приоритети, нагласи и ценности. Това, което виждаме в другите е това, което носим в себе си, защото трябва ти да знаеш, за да разбереш! Във връзка с това, в края на упражнението участниците си взимат листчетата, които са написали за колегите си, залепват си ги в папката и разсъждават върху това, какво говорят те за собствените им насоки на усъвършенстване.

- **Другият инструмент на коучинга е емпатията**

*"pathos" означава силно и дълбоко чувство, близко до състраданието*

Емпатията е способността на човек " да виждаш света през очите на другия" /К. Кохут/. Това е «деликатно пребиваване в друг живот, без оценяване и без осъждане» /К. Роджърс/. Емпатията позволява разбиране на другия, чрез изживяване на неговия емоционален, душевен, мисловен свят. "Емпатията е въображаемо поставяне на човека в мислите, чувствата и действията на другия и структуриране на света, по образа на този друг" / Р. Даймънд/.

Емпатията има за основа уменията правилно да си представим, какво става у другия човек, какво преживява и как възприема обкръжаващия го свят.

Емпатийната емоция и толерантността, като поведение подлежат на култивиране и усъвършенстване, затова би могло да се мисли за ролята на училището, като обществена институция за насочване на подрастващите към поведение на толерантност и приемане на другостта и различието, като част от многообразието на битието, а не като аномално плашещо и объркващо явление.

Емпатийното поведение на Коуча е стъпка в тази посока и е решаващо за изграждане на доверието с ученика.

## КАКВО Е КОУЧ?

*„Дай на човек една риба и той ще я изяде за един ден. Покажи му, как да лови риба и той винаги ще бъде сит. Създай атмосфера, в която той ще сътвори своята въдица за ловене на риба и той ще бъде доволен и щастлив и ще даде най-доброто от себе си”*

**Коучът не съветва, не заповядва и не дава готови решения.**

Той създава свят, в който всеки ще желае да бъде главен герой и да се превърне в самостоятелна и отговорна личност, способна да управлява сама бъдещите промени, да приеме предизвикателствата на утрешния ден и чувствайки се значим, и знаейки смисъла на действията си, да дава най-доброто от себе си.

**Коучът умее да мотивира, да генерира новаторство, отговорност и ангажираност.**

Педагогът-Коуч разкрива цялостния потенциал на учениците, създава свят, към който всеки би желал да принадлежи.

**Коучингът е двустранен процес** - от една страна, усвоявайки го и практикувайки, Коучът постига лично самоусъвършенстване, а от друга, използвайки го, той развива компетенциите и уменията на своите ученици, разрешава конкретна проблематика, мултиплицира тяхната мотивация и стимулира тяхната креативност.

Мнозина от нас са имали един учител, благодарение на който не само са обикнали един предмет и са имали високи оценки, но това е определило бъдещата им професия. Причината е, че вероятно този учител е успял да създаде атмосфера, в която ученикът е намерил своето място и е бил активен участник в процеса.

**Коучингът е умениято да надграждаш силните качества на човека, с цел развитие на неговите умения и способности.**

Именно поради това, през последните 10 години коучингът в западноевропейските страни, Съединените щати и Канада се доказва като едно от кардиналните умения за насочване, мотивация и развитие на човешкия капитал.

Днес всеки един учител, лидер, ръководител, обучител, родител е необходимо да бъде Коуч, защото основната му мисия е, да развие цялостния потенциал на човека и да го придружава по най-подходящ начин в израстването му.

- **Участниците попълват самооценъчния въпросник за ключовите умения на добрия Коуч. /Приложение 7/**

Те работят по двойки с резултатите си от теста и по – специално със зоните за подобрене /качествата, за които са се оценили най-ниско/, използвайки 6-те ключови въпроса на коучинг процеса.

След приключване на упражнението, водещият отваря дискусията относно профила на добрия Коуч със следните опорни точки: емпатия, активно слушане, задаване на въпроси, интуиция, „ниска позиция“.

- **Разглежда се поведението на Коуча, в контекста на комуникацията и принципите на човешките взаимоотношения /Приложение 8/.**

Участниците попълват въпросника и дискутират върху резултатите и връзката на базисните комуникативни умения с профила на добрия Коуч. Особено внимание се обръща на уменията за синхронизацията на Коуча с коучирания. /Приложение 9/

- **Ефективността на Педагога-Коуч е функция от неговия професионализъм и мотивацията :  $P = П \times М$ . /Приложение 10/**

Професионализмът е комбинация от:

<b>Знания</b>	<b>Социална компетентност</b>
<i>Теоретична подготовка, училищни и академични знания...</i>	<i>Качество на взаимоотношенията с другите, сътрудничество</i>



<p><b>Умения</b></p> <p><i>Практически опит- професионален и житейски</i></p>	<p><b>Въздействие и влияние</b></p> <p>.....</p>
---	--

Човек може да притежава много и качествена теоретична подготовка, да е завършил най-престижен университет, но без наличието на практически опит и обмен с другите хора, най-вероятно тя ще остане безплодно академично знание. Липсата на теоретична подготовка подкопава авторитета и трудно ще се чуят нашите идеи. Без умение за общуване и коопериране, нашите знания и умения трудно ще достигнат до другите. Ако сме лишени от способността да привличаме интерес, да въздействаме и предизвикваме промени, знанията и уменията ни няма да доведат до желаните резултати.

**Само пълната комбинация от горните четири компонента ни приближава към съвременното разбиране за професионализъм.**

Естествено е, всеки от тях да е развит в различна степен при различните хора, но именно силните страни са предмет на усъвършенстване в коучинга.

За да упражнят практическите умения да идентифицират тази взаимозависимост, участниците работят индивидуално с практическото упражнение от *Приложение 11*.

## КАКВО МОТИВИРА ЗАПОЧВАНЕ НА НОВА ДЕЙНОСТ ИЛИ РАЗРЕШАВАНЕ НА ТРУДНА ЗАДАЧА?

*“Може да мотивирате хората чрез страх или награда, но това ще е само временно. Единственият дълготраен начин е вътрешната мотивация.”*

*Хомер Райс*

Мотивацията е движещата сила на нашите усилия, особено вътрешната мотивация, затова имаме постоянна нужда да я обновяваме.

**Мотивът** представлява вътрешния импулс в посока към дадена дейност и играе основна роля в изпълнението на определена задача. Затова е необходимо, да подсилваме, преразглеждаме и обновяваме постоянно нашите мотиви.

**Мотивацията** е концепция с две страни; от една страна, тя влияе вътрешно върху мотивите на отделния човек, от друга страна, осигурява външната сила, енергия и целенасоченост, за да изпълни поставените задачи.

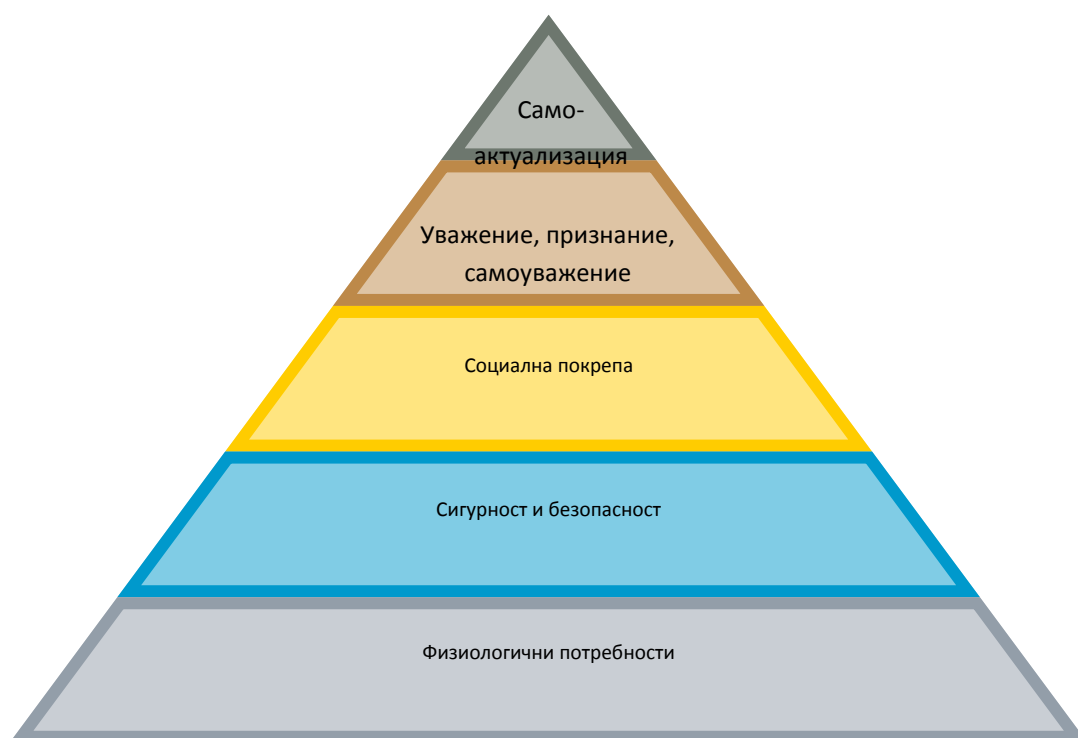
Следователно, мотивацията в смисъла на вътрешната готовност на човек да извърши дадена дейност, във всеки един момент включва три основни фактора:

- темперамент;
- настроението ни в момента;
- себerealизация и дългосрочни цели.

Едно е да имаш мотивация, а съвсем друго е да я запазиш, особено, когато условията са неблагоприятни. Хората имат различни начини да съхраняват мотивацията си и да се наслаждават на работата си. Важно е да не се обезкуражават от постиженията на околните.

**Едно от основните правила за поддържане на мотивацията е: човек да се сравнява само със себе си!**

Изследователят на въпроса за мотивацията *Ейбрахам Маслоу /1908-1970/* създава модел за *йерархия на потребностите*.



Друг ракурс към видовете мотивация е представен в следната таблица **СЧНКППр**

<b>С</b>	<i>Сигурност</i>	Гаранция, сигурност, дълготрайност, популярност, свидетелство, доказателство ...
<b>Ч</b>	<i>Честолюбие</i>	Уникалност, неповторимост, отличителен белег, лукс, престиж, имидж, всеобщо призната позиция....
<b>Н</b>	<i>Новост</i>	Новаторство, нова технология, постижение, мода, промяна, творчество, тенденция...
<b>К</b>	<i>Комфорт</i>	Полза, удобство, ергономия, приспособяване,

		функционалност, леснота.....
<b>П</b>	<i>Пари</i>	Икономисване, инвестиция, рентабилност, печалба, полза, изгода, облага, добра сделка.....
<b>Пр</b>	<i>Привлекателност</i>	Оригиналност, удоволствие, задушевна атмосфера, компания, уют, семейство...

В процеса на коучнг се изследват мотивите на коучирания, неговите потребности и ценности, всичко онова, което е истинско и важно за него. За развиване на способностите за това на педагога-коуч са предвидени поредица от практически упражнения.

В своите работни тетрадки те имат списък с 55 ценности /Приложение 12/, от които трябва да изберат 6 и да ги запишат в първата колона на таблицата /Приложение 13/. Във втората колона ги подреждат по степен на важност за всеки един от тях; в третата се отразяват резултатите от сравнението на тези ценности по двойки и в последната, разликата между втората и третата колона, което им показва действителното място на посочените ценности в тяхната йерархична система.

За откриване на „червената нишка“ участниците използват *Приложение 14*. Те биха могли да бъдат поканени да донесат на следващия ден 5 неща /лични вещи, снимки, книги и т.н./, които биха взели със себе си, ако заминават на далечно пътуване и да се подготвят за представянето им пред останалите /3 минутна презентация/. На базата на тези презентации, всеки участник попълва таблицата в приложението по отношение на останалите. Като повод за това упражнение, може да се използват и други ситуации на представяне на участниците пред групата.

В последващата дискусия и обратни връзки се откриват съвпаденията и евнтуалните различия.

## ЗАЩО НЯКОИ ХОРА СА ПО-УСПЕШНИ ОТ ДРУГИ?

Всичко в живота се влияе от редица фактори. Те могат най-общо да бъдат разделени на “добри” и “лоши”. “Добрите” фактори мотивират нашите усилия и действия по позитивен начин, докато негативните ни влияят в противоположна посока. Изготвянето на личен SWOT анализ е отличен начин да разгледаме тези фактори. SWOT е акроним от английските думи: Strengths - силни страни, Weaknesses - слаби страни или недостатъци, Opportunities – възможности, Threats - заплахи. Силните страни и слабостите са вътрешни фактори, които зависят изцяло от нас. Външните влияния не зависят от нас и обикновено не сме в състояние да им въздействаме, но в същото време те оказват огромно влияние върху резултатите от нашите действия. Всеки от нас е изправен пред огромен брой възможности (добри влияния) в професионалния и личния си живот, но също така сме притиснати и от различни заплахи (лоши влияния).

	Помагащи за постигането на целта	Пречещи за постигането на целта
<b>Вътрешни Фактори на организацията</b>	<b>Силни страни (Strengths)</b>	<b>Слаби страни (Weaknesses)</b>
<b>Външни Фактори на средата</b>	<b>Възможности (Opportunities)</b>	<b>Заплахи (Threats)</b>

С помощта на персоналния SWOT анализ, можем да разгледаме подробно всички тези фактори, да дефинираме силните си страни и недостатъците, както и възможностите, които ни се предоставят и заплахите, пред които се изправяме. За да успеем в постигане

на целта, трябва да насочим действията си в посока, в която можем да реализираме силните си страни.

Персоналният SWOT анализ се базира предимно върху определянето на силните страни, тъй като в повечето случаи е безсмислено да се полагат усилия да се преодолеят недостатъците, докато ефектът е неимоверно по-голям, ако се фокусираме върху използването на силните страни.

## ПОСТАВЯНЕ НА ЦЕЛТА

*Консултантът-Коуч владее съвременните методи за целеполагане.*

Всеки от нас си поставя цели, които иска да постигне. Много често хората си поставят цели и взимат решения в началото на всяка нова година, но често бързо се отказват от реализирането им. Защо е така? Причината се крие в това, че тези планове или цели на практика не са коректно поставени... те са просто желания, мечти, намерения.

«Искам да стана олимпийски шампион » е желание, а не цел. «Искам да стана олимпийски шампион по плуване в дисциплината 100 метра свободен стил по време на следващото световно първенство » е начало на ефикасно и резултатно целеполагане.

Всяка добре поставена цел, трябва да е "умна", т.е. да бъде SMART/КИПРА, което означава да отговаря на следните критерии:

<b>S</b>	Specific /Конкретна и специфична <i>Каква е твоята цел ? Можеш ли да я опишеш?</i>	<b>К</b>
<b>M</b>	Measurable /Измерима <i>Кои са критериите, по които я оценяваш? По какво ще разбереш, че си я постигнал?</i>	<b>И</b>
<b>A</b>	Acceptable § Ambitious /Приемлива и Предизвикателна <i>Предизвикателство ли е за теб постигането ѝ? Каква лична полза ще извлечеш от това?</i>	<b>П</b>

<b>R</b>	Realistic/Реална <i>Осъществима ли е целта ти? Това ли е най-добрия избор за теб днес?</i>	<b>P</b>
<b>T</b>	Time table /Актуална и планирана <i>Кога можеш да започнеш? Какви ще бъдат етапите? Какъв краен срок си определяш?</i>	<b>A</b>

## ПЛАНИРАНЕ

---

Следващата стъпка след дефинирането на целта е, изготвянето на план, който описва по какъв начин тя ще бъде постигната. Когато имаме план, нещата стават по-конкретни и измерими, той ни дава възможност във всеки един момент да знаем, докъде сме стигнали и какво остава да бъде свършено.

**Планът на практика е списък със задачи, които е необходимо да изпълним, за да постигнем целта.**

Тъй като не можем да планираме всичко, планираме само нещата, които считаме за най-важни. Трябва да имаме предвид, че в процеса на осъществяване на целта може да се случи нещо непредвидено, затова при определянето на сроковете за изпълнение трябва да планираме повече време. Ако искаме да постигнем целите си в рамките на съответния срок, трябва да планираме 60% от него, а останалото време да оставим за непредвидени проблеми и задачи.

- **Ефективният план винаги съдържа:**

- график на всички задачи, необходими, за да се изпълни целта. Задачите трябва да бъдат реалистични и приемливи, трябва изпълнението им да подлежи на контрол и за всяка да има определен срок;
- информация относно необходимите ресурси за постигане на целта, напр. информация, човешки ресурс, финанси, техническо оборудване и др.;
- резервен план за неочаквани събития.

*Участниците имат възможност да изработят личен план по отношение на обучението си, като използват Приложение 15.*

**Ефективният план** дава възможност да се управляват ресурсите и времето, което също е ценен ресурс.

- **Правилото на Парето - „Във всяко едно начинание 20% от усилията допринасят за 80% от крайния резултат”**

В края на 19 в. италианският икономист и социолог **Вилфредо Парето** формулира едно правило, което остава в социологията под името **“Правилото 80-20”** или **“Закон на Парето”**. В оригиналния си вариант, то гласи следното: Във всяко общество 20% от хората произвеждат 80% от ползите и печалбите. На другия край на кривата, 20% от хората създават 80% от проблемите и загубите.

Този закон може да се интерпретира, също така, за целите на планирането и повишаването на ефективността, както следва: "По-рядко срещаните явления предизвикват най-големи проблеми", или "Относително малък брой възможни причини обикновено предизвикват повечето проблеми или дефекти".

- **Принцип на Айзенхауер - „Повечето важни неща не са спешни, а повечето спешни неща не са важни.”**

**Дуайт Дейвид „Айк” Айзенхауър** (1890-1969) е американски политик и военен деец, 34-ти президент на САЩ (1953–1961) и главнокомандващ съюзническите войски по време на Втората световна война, с ранг на армейски генерал.

Формулираният от него принцип е важен инструмент при планирането на целите (дейностите, задачите). Чрез него можем по-лесно да направим разграничението между спешно и важно. Не всичко, което изглежда спешно, е важно.

Да бъдеш ефективен означава да правиш правилните неща. Те биха могли да бъдат спешни или не; да бъдат извършвани веднага или да бъдат планирани. Да определиш важните неща е равносилно на извеждането на приоритетите.



	Неспешно	Спешно
<b>Важно</b>	<b>Б</b> <b>Малка спешност и голяма важност</b>  <i>Планирай и ако е възможно, го направи лично!</i>	<b>А</b> <b><u>Голяма спешност и голяма важност</u></b>  <u>Заеми се веднага и лично!</u>
<b>Не е важно</b>	<b>Г</b> <b><u>Малка спешност и малка важност</u></b>  <u>Игнорирай!</u>	<b>В</b> <b>Голяма спешност и малка важност</b>  <i>Делегирай или отложи, докато приключиш другите задачи!</i>

Докато работим по реализирането на нашите цели в професионалния или в личния си живот, ние се изправяме пред различни трудности, които пречат на успешното им осъществяване. Те могат да бъдат разделени на вътрешни съпротиви и външни бариери. Външните бариери са обстоятелства, които не зависят от нас и не са резултат от наши действия. Втората група – вътрешните съпротиви – произтичат от самите нас и са свързани с нагласите ни, страховете, липсата на достатъчно интерес към това, което правим или от липсата на желание, да започнем нещо ново.

Всички ние сме склонни да завършваме докрай започнатото. Когато ни поставят задача, вътрешното напрежение нараства и се редуцира, едва когато задачата е изпълнена. Ако поради някаква причина не можем да завършим задачата, напрежението остава и ни кара да се завръщаме към нея и да работим, докато не я изпълним.

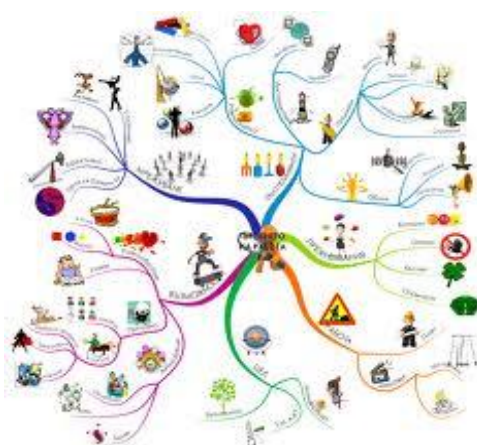
Всички познаваме тази ситуация: през уикенда голяма част от хората не могат да забравят за проблем, който не са разрешили на работното място, в петък. Когато нещо остане зад гърби ни, то вече няма толкова голямо значение.

- “Ефектът на Зейгарник” описва способността на индивида да помни приоритетно незавършените задачи пред завършените.

**Блюма Зейгарник** (1900–1988) е руски психолог, която установява, че когато изпълнението на дадена задача е прекъснато и тя е останала недовършена, задачата се помни по-дълго, отколкото тези, които вече са завършени (поради продължаващото мотивационно напрежение). Тази идея ѝ хрумнала, докато стояла в едно кафене във Виена. Тя забелязала, че сервитьорът може да запомни огромен списък с поръчки на клиентите и да знае точно, кой какво си е поръчал, но след като поръчката е изпълнена, той не можел да си спомни на кого точно, какво е сервира.

Този ефект може да има неприятни последствия в реалния живот. Ако постоянно ни се възлагат нови задачи, или ако ни се налага да преминаваме от една задача към друга, фактът, че не сме приключили с предишната, може да има негативен ефект върху другите задачи, по които работим. Всички сме склонни да се завръщаме към недовършените задачи. В крайна сметка, ние сме фрустрирани, защото не можем да изпълним задачата и си губим времето. Не е необичайно да срещнем човек, който в миналото е обичал работата си, но тъй като постоянно му се поставят нови задачи, той постепенно губи интерес към нея.

## ЛИЧЕН план за РАЗВИТИЕ



“Мисловните карти” са техника за систематизиране и представяне на нашите идеи по графичен начин. Изследвайки възможността за подобряване продуктивността на мозъка и възможността за запомняне на изречения и символи, канадският учен Тони

Бъзан установява, че за разлика от компютъра, който работи праволинейно, мозъкът свързва едни мисли и предмети с други - сравнява ги, намира мястото им в системата, събира ги на едно място и т. н. Тези асоциации играят ключова роля в почти всички мисловни функции, а работата с думите, като такива не прави изключение.

**Всяка дума или мисъл крие зад себе си безброй връзки, свързани с други думи, мисли и концепции.**

На база на това изследване, Бъзан стига до извода, че знанието се съхранява в паметта ни подобно на туйфи трева, и точно затова графиката изглежда по този начин. Системата на “туйфите” е строго индивидуална, което отразява уникалността на всеки човек. Доказано е, че продуктивността може да се повиши от 3 до 5 пъти с помощта на картите на съзнанието. Те са добър инструмент, когато искаме да опишем или да намерим дефиницията на различни проблеми. Могат да се използват при анализирането на проблеми и планирането на събития, изготвянето на презентации, определяне на това, доколко е подходящ даден проект и т. н., т. е. във всички области, където се налага да разгледаме нещата от различни ъгли.

## СХЕМИ ЗА КОУЧИНГ

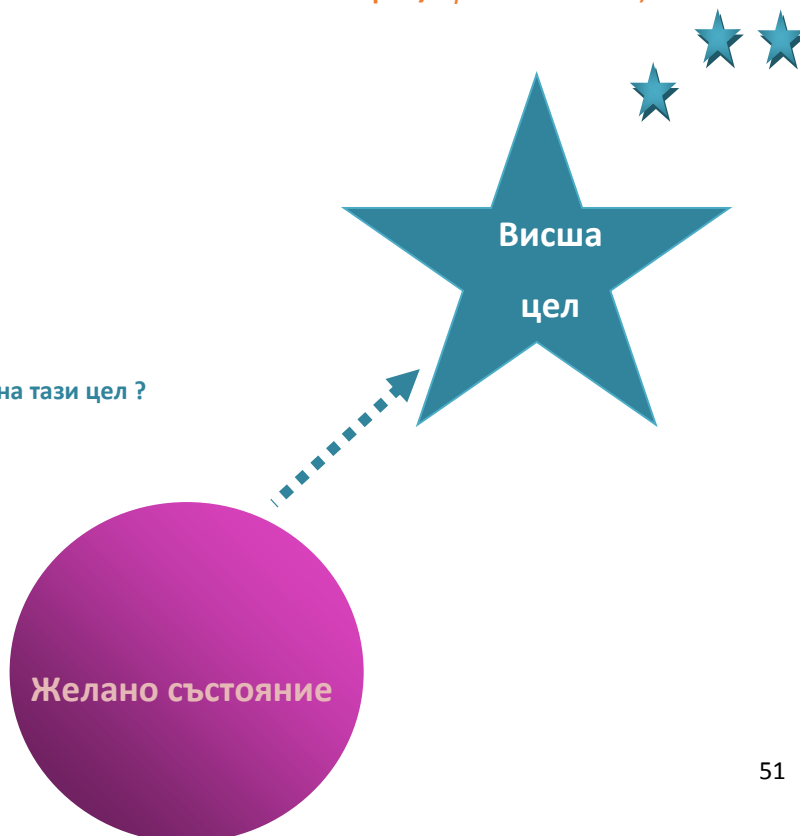
**СЕГАШНО СЪСТОЯНИЕ – ЖЕЛАНО СЪСТОЯНИЕ – ВИСША ЦЕЛ /Приложение16/**

### Въпрос №3

За какво ще допринесе постигането на тази цел ?

### Въпрос №2

Защо е важно за теб, да постигнеш това желано състояние ?



### Въпрос №2.А

По какво ще разбереш, че си постигнал целта си ?



Сегашно състояние

### Въпрос № 1

Какво желаяш, какво би искал ?

Каква е твоята цел ?

### Въпрос № 1.А

Постигането на целта, зависи ли изцяло от теб? «КИПРА»

### Въпроси на коуча :

- А! Така ли?
- И какво още?
- Това какво означава за теб?
- Тоест?
- Каж ми малко повече?
- Не разбрах добре...
- Би ли повторил....
- Това какво е?
- Може ли, да е нещо друго...
- И след това ...
- Ами ако...
- В какво отношение...
- Разкажи ми...
- Повтори ми това...
- В какъв смисъл?

## МАТРИЦАТА НА ЛИЧНОСТТА

### СИТУАЦИОНЕН КОУЧИНГ /ПРИЛОЖЕНИЕ 17/

Както всяка друга среща, и Ситуационният коучинг изисква предварителна подготовка от страна на Коуча. Преди началото, той трябва да има отговор на въпросите: *Какво искам да постигна с този коучинг?, Какво искам да генерирам?, Какво искам да « купи » от мен моя събеседник, а не да му « продам » на сила?, Каква ще бъде неговата потенциална полза?, Какво бих искал да си каже моят събеседник, на края на нашия разговор?*

**Необходимо е да се обърне специално внимание на първоначалния контакт, начинът по който ще бъде посрещнат и предразполжен ученикът.**

Коучът трябва да създаде условия той да се чувства комфортно. Остава го да си избере място за сядане, може да му предложи вода или чай. Интересува се как се чувства.

След това, се пристъпва към определяне рамката на срещата:

- **Тема на разговора** / *За какво искаш да говорим?* /
- **Време** / *Колко време искаш да продължи разговора ни?* /.

Коучираният бива питан отново, как се чувства, но по отношение на избраната от него тема. Коучът задава въпроси за силните страни - качествата на коучирания, които той е проявявал във връзка с темата /*Какво ти направи добре?*/. Изискват се поне три отговора, които се записват в бланката, след което коучирания си прави самооценка по тях в скала от 1 до 9 /без 5/.

След това, се определят насоките за развитие и степента им на усъвършенстване.

**Следващата стъпка е разработване на план за действие, с определяне на срокове.**

Договаря се следващата среща и се използва отново емоционалния компас /*Как се чувстваш по отношение на това, за което говорихме?*/.

По време на срещата **Педагогът- Коуч** :

- *Слуша активно;*
- *Задава въпроси, използвайте само речника на ученика;*
- *Не дава готови отговори;*
- *С въпросите си предизвиква мисли и решения;*
- *Хвали искрено и поощрява искрено*
- *Следи собствения си „емоционален компас“ и се вслушва в интуицията си.*

## ЛИЧНОСТТА НА КОНСУЛТАНТА-КОУЧ - ОБЛАСТИ НА РАЗВИТИЕ

*„Няма некадърни хора, а само недостатъчно подготвени и гъвкави комуникатори“*

**Комуникативните умения** са сред най-важните за всеки Коуч. Това е така, защото не рядко се оказва, че да се разбираме помежду си е едно от най-сложните неща в процеса на междуличностното взаимодействие. Комуникативните умения са съвкупност от личностни черти, социална и/или емоционална интелигентност, език, нагласи, ценности, които преобладават във взаимоотношенията ни с другите хора.

На латински „**communicare**” означава отдаване на обществото. По-дълбокият смисъл на думата „комуникация” отразява латинската сентенция „**communicare est multum dare**”-

**„Да общуваш значи да даваш нещо от себе си”.**

Комуникацията е процес на двустранен обмен на информация - думи, чувства, настроения, Ефективното му протичане изисква способности за предаване на информация ясно и разбираемо, активно слушане, различаване на значителното от незначително, емпатия и съпричастност към нуждите на коучирания, даване и приемане на обратна връзка. Участниците в комуникативния процес не само обменят полезна информация, но и си влияят взаимно.

**Реакцията на събеседника определя смисъла на нашата комуникация.**

«Тялото не лъже», тъй като е трудно за управление от лявата хемисфера, а именно от рационалната мисъл. Неговият език дава най-достоверна информация за нашия събеседник.

Оптималната комуникация е хармонията на трите нива /вербално, паравербално, невербално/. Това, което казвате и как го казвате, трябва да бъде в унисон с вашите мимики и жестове. Тогава, и само тогава, вие ще бъдете 100% убедителни.

## **ПРАВИЛА В КОМУНИКАЦИЯТА**

---

Би било добре, ако хората, които могат да говорят и чуват, се придържат към начина на комуникация между глухонемите, а именно:

- **Говорим един след друг**

Само един човек използва езика на жестовете (говори). И ако, случайно, друго лице започне да прави това в същото време, всички започват да махат с дясната си ръка, за

да предупредят нарушителя, че той трябва първо да изслуша говорещия. Уважението към говорещия и разбирането на посланието се засилват и намалява необходимостта от писмено общуване.

- **Прости, директни и точни**

Хората, страдащи от глухота, не се затрудняват със сложни фрази или евфемизми, които биха могли да ограничат разбирането на тяхното послание.

- **Проверка на разбирането**

Хората, страдащи от глухота, използват три ключови жестови фрази:

- «Не зная»
- «Не разбирам»
- «Можеш ли да ми помогнеш?»

Те се чувстват отговорни за това, да бъдат разбрани, изразявайки по-скоро позицията на «Не се изразих ясно», отколкото «Той нищо не разбра».

- **Емпатия**

Хората, страдащи от глухота, притежават, също така, учудващата способност да се позиционират систематично, съгласно гледната точка на своя събеседник.

- **Без културни бариери**

Въпреки, че жестомимичният език във всяка страна е различен, след около един час общуване, по време на който те прецизират и адаптират своите сигнали, един французин, страдащ от глухота, ще може да общува със страдащ от глухота германец, американец или руснак.

- **«Казана дума – хвърлен камък»:**

Тъй като отношението между писменото и устното послание не се възприема по един и същи начин от страна на страдащ от глухота човек, то дадената дума, която при чуващите е на път да изчезне, винаги е изключително ценна за хората, страдащи от глухота.

- **Да имаш истинско желание да общуваш**

И накрая, това което най-силно въздейства върху човек с нормален слух, който наблюдава страдащи от глухота хора, това е тяхното истинско желание за общуване. Това е едно толкова силно желание, което неизменно ни препраща към нашата липса на желание или на присъствие, когато го правим.

## **ПРАВИЛА ЗА ЕФЕКТИВНА КОМУНИКАЦИЯ НА КОНСУЛТАНТА -КОУЧ**

### **1. ГЕНЕРИРАМ В СЕБЕ СИ ПОЗИТИВНО ВЪТРЕШНО СЪСТОЯНИЕ**

- Увереност и доверие в собствените си сили;
- Уважение към събеседника и към неговия начин на мислене;
- Концентрация върху ресурсите (моите и тези на събеседника)
- Рамка: аз печеля/ти печелиш **+/+**. (Сътрудничеството е по - успешно от конкуренцията!).

### **2. ПОСТАВЯМ СИ ЯСНА ЦЕЛ**

Каква информация ми е необходима и какви въпроси следва да задам, за да бъде тя **КИПРА**.

### **3. ОПРЕДЕЛЯМ РАМКАТА**

- Определям начините на действие (кой, къде, кога, как...);
- Следвам посоката на формулираната цел.

### **4. УСТАНОВЯВАМ И ПОДДЪРЖАМ ДОБЪР КОНТАКТ**

- Невербален: преки или кръстосани синхронизиращи техники;
- Паравербален : синхронизация по отношение на тона, силата и ритъма на гласа;
- Вербален : синхронизация с модела на света – преформулиране;
- Това се отнася за цялото времетраене на разговора.

### **5. ПРОЯВЯВАМ ИНТЕРЕС КЪМ СВОЯ СЪБЕСЕДНИК**

Наблюдавам:



- Позата
- Жестикулацията
- Дишането
- Движението на очите

Вслушвам се в:

- Развитието на разговора
- Структурата на изреченията
- Вида предикати
- Нарушенията на Мета-модела
- Логиката на виждането за света
- Убежденията, правилата, ценностите и критериите

**6. ГЪВКАВ СЪМ** - Променям своето поведение според това, което наблюдавам.

**7. СЛЕДВАМ СВОЯТА ЦЕЛ** - Обобщавам, синтезирам.

За да отидем по-далеч в уменията на Консултант-Коуч, трябва да обърнем особено внимание и на лексиката, която употребява. Има думи, които генерират динамика и са в „услуга“ на процеса. Това е **Лексиката, ориентирана към действия** /Приложение 18/. Участниците се насърчават да преформулират дадените им думи и твърдения, след което се прави споделяне и обобщение в групата, относно ползата от това.

Консултантът-Коуч е **лидер**, който умее да изгражда мисия и ценности, да мотивира, да генерира новаторство, отговорност и ангажираност. Чрез коучинг, той разкрива цялостния потенциал на учениците и създава свят, към който те биха желали да принадлежат.

*«Лидерството е да покажеш на хората*

*тяхната стойност и потенциал толкова ясно,*

*че те да започнат сами да ги виждат в себе си.»*

*РОБЪРТ ДИЛТС*

На базата на изследванията на антрополога Грегори Бейтсън, Роберт Дилтс\* създава пирамида на логическите нива на личността. Всяко ниво организира информацията за по-долното и играе ролята на „драйвер“.

**Доказано е, че промяната в по-горно ниво със сигурност води до промяна в по-долните.**

На базата на тази пирамида, Коучът определя нивото, от което трябва да се изходи, за да се постигне желаната цел. С други думи казано, ако коучирания иска да разшири „палитрата на своите поведения“ - изходния пункт ще бъде по-горното ниво : уменията и способностите.



Тази пирамида намира често приложение при разрешаване на конфликти. Обикновено, спорещите страни поставят проблематиката доста различно, тоест, спорят за различни неща. С помощта на коучинга, осъзнаването на този факт е често достатъчно, за да се преодолее конфликта.

## СТИЛОВЕ НА УЧЕНЕ

---

За консултанта – коуч е важно да знае, че хората имат различни стилове на учене - начините, по които възприемат нова информация и я запомнят. Той трябва да знае, към кой тип принадлежи коучирания – по-добре ли учи, използвайки очите си или ушите, или пък предпочита движението и игрите. Това е полезно да знае и самия ученик. Ако откриете своя стил, вие ще знете най-добрия начин да помните и усвоявате информация с минимално усилие.

Най-често срещаните стилове на учене са кинестетичния, аудиален и визуален. Възможни са комбинации от тези типове и нещо повече, някои учени разграничават други видове. /Приложение 19/

Ако достигнете най-малко 40% с един от тези стилове на учене, вие сте склонни да учите по този начин. Другите два начина са допълнителни. Ако този процент е по-висок или по-нисък, дори сред всичките три стила, вие сте цялостен тип. В случай, че процентите са еднакви в два стила, вие сте комбиниран тип (визуален – аудиален или визуален – кинестетичен, или аудиален – кинестетичен).

От горепосочените възможности можем да направим обобщението, че стиловете на учене на са еднакви за всеки човек. Статистиката сочи, че все повече и повече резултати от тестовете за „стил на учене”, дори и за групи от учители и ученици, доказват, че болшинството хора предпочитат кинестетичния стил, т.е. учене чрез движение, дейности, опит и т.н. Второто място се заема от визуалния стил на учене, а най-малко ефективен е аудиалния.



### **Кинестетичен стил (докосване и движение)**

Някои хора помнят най-добре, когато са активно ангажирани в процеса на учене. Те предпочитат ученето да включва дейности, които изискват движение. Хората, с такъв стил на учене се нуждаят от определено количество време, за да „загреят”, но след това навлизат в проблема и мислят задълбочено.

### **Визуален стил**



Спомнете си лицата на някои хора добре, а не можете да се сетите за имената им? Вие може би сте визуален тип, който помни най-добре това,

което вижда; хората с този тип стил на учене се вълнуват от постери, картини, диаграми, таблици и специфични рисунки. Те учат най-добре, когато четат. Ако ученето се извършва под формата на лекция, би било полезно да си водят бележки. Те са способни да мислят много бързо.

### Аудиален стил



Хората, които спадат към този стил на учене, разполагат със способността да учат на основата на това, което чуват. Те предпочитат лекциите пред учебниците. Те помнят добре имена, но не и лица. Предпочитат думи, както и песни, рими или филми. Помнят също неща, за които са разказвали на някого. Те обичат да четат на глас, притесняват се от много шум, но и от много тишина. Човек, с такъв стил на учене, помни до 75% от информацията, която чува.

Консултантът – коуч може да разпознава различните стилове, чрез различни тестове /Приложение 20/ или по движението на очите на коучирания. /Приложение 21/

### ДРУГО ВАЖНО УМЕНИЕ ЗА КОНСУЛТАНТА- КОУЧ Е НЕГОВАТА ИЗДРЪЖЛИВОСТ НА СТРЕС.

Терминът стрес е използван за пръв път от Ханс Селие през 1930 г. Той прави опити с плъхове, които подлагал на различни видове стресогенни фактори (глад, студ физическа болка, заразяване с бактерии и т.н.) и открива, че се задействат сходни защитни механизми, които включват активиране на жлезите с вътрешна секреция и нервната система.

**На базата на тези изследвания е формирана концепцията за стреса, според която той е реакция на организма към високо физическо или психическо напрежение.**

**Стресиращ фактор** може да бъде всяка промяна в заобикалящата ни среда и/или във физическото и психическото ни състояние. В ситуация на стрес, способността да контролираме реакциите си намалява. Стресовата реакция се проявява на ниво поведение, емоции, мислене и физиология.

Терминът “стрес” обикновено се използва в негативен смисъл, но стресът не винаги вреди. Различаваме два вида стрес:

- еустрес (позитивен стрес)
- дистрес (негативен стрес).

Основната разлика между положителния и негативния стрес е начинът, по който ни влияят.

Стресът се поражда основно в нашето съзнание. В началото е мисъл, която се превръща във физиологична реакция. Начинът, по който възприемаме стресогенните фактори, оказва най-голямо влияние върху нивото на стрес и нашите реакции.

#### Примерни техники за справяне със стреса:

- Не взимайте важни решения, когато изпитвате остър стрес, освен ако моментът не е животозастрашаващ.
- Пребройте бавно до десет.
- Концентрирайте се върху дишането. Вдишвайте бавно и дълбоко през носа и издишвайте, също толкова бавно.
- Намалете вътрешно значимостта на стресиращата ви ситуация. Важно е да осъзнаете, че ако животът и здравето ви не са в опасност, тогава не си струва да ги застрашавате заради този проблем. Ако пък са застрашени, кажете си, че ако се успокоите ще направите по-малко грешки и ще намерите по-ефективни решения.
- Напишете на лист хартия всичко, което знаете за проблемната ситуация. По този начин ще подредите мислите си.
- Разговаряйте с някого. Възможно е, той да ви подкрепи и да ви подскаже приемливо решение. Вероятно ще откриете, че възприемате ситуацията по различни начини.
- Обмислете възможните варианти за разбиране на ситуацията и изберете най-малко стресиращия.

- Представете си, че нещата са много по-зле, отколкото са в настоящия момент. Така ще погледнете на първоначалния си подход към ситуацията с други очи.
- Помислете за своите приоритети. Дали не се стресирате заради нещо, което няма такова голямо значение за вас.
- Не губете енергия за неща, които не можете да промените.

## ВОДЕНЕ НА ДОКУМЕНТАЦИЯ ЗА КОУЧИНГ

Тъй като коучинг подходът е ориентиран към действие и поведение, съпътстващата документация е минимална, но задължителна, с оглед дефиниране на ролите, наблюдение на динамиката на процеса и напредъка на коучирания, както и във връзка със супервизията.

- По време на първата среща, след разясняване същността и очакваните ползи от коучинга, се подписва **Споразумение между консултанта и ученика**. */Приложение 23/* То представлява форма на информирано съгласие относно времето, мястото и отговорностите на двамата участника.
- Информацията, придобита по време на сесиите */независимо от избраната форма на провеждане/* консултантът записва след изтичане на времето на срещата в **Протокол за коучинг**. */Приложение 24/* Воденето на записки в хода на срещата не е препоръчително.
- Коучът, също така, попълва графика на срещите в **Дневник**. */Приложение 25/*

## ЕТИЧНИ СТАНДАРТИ И ПРОФЕСИОНАЛИЗЪМ

Спазването на етиката е иманентна характеристика на професионалното поведение на консултанта-коуч.

**Коучът трябва да е:**

- Компетентен, прецизен и точен;
- Да се отнася с внимание към детайлите, в т.ч. поддържане на документацията.

- В работата си той трябва да се придържа към добрите коучинг модели и практики.
- Да проявява толерантност към различията /полови, религиозни, етнически, социални/
- Да спазва изискването за конфиденциалност.

## ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА И ИЗТОЧНИЦИ

Голман Д., 2000, Емоционалната интелигентност, Издателска къща КИБЕА, София

Кови С., 1999, Седемте навика на високоефективните хора, Издателска къща КИБЕА, София

Робинсън К., 2010, Елементът, ПК «Димитър Благоев», София

Розенберг М., 2007, Общуване без агресия, Издателска къща КРЪГОЗОР, София

Rosinski P., 2003, Coaching Across Culture, Nicholas Brealey, London

Wilson C., 2007, Best Practice in Performance Coaching, Kogan Page, London

Rogers J., 2010, Coaching skills, London

Росица Велева-Биалек, 2009, Коучинг в действие

## ПРОГРАМА ЗА ОБУЧЕНИЕ - 3 МОДУЛА

**Целева група:** Консултанти професионално ориентирани

**Формат:**

- Face-to-face групово динамичен тренинг /10 участника/ – 3 модула, 3 учебни дни /2 дни месечно, 8 часа дневно/;
- Самостоятелно учене;
- Брейнстроминг;
- Комуникативни умения;
- Презентационни умения;

- Обратна връзка;
- Смяна на ролите;
- Skype коучинг сесии;
- Супервизия - face to face & online.
- Сертификация

**Място:** .....

**Период:** .....



## СПИСЪК НА ПРИЛОЖЕНИЯТА

Приложение 1	Цитати
Приложение 2	Четири инструмента на консултант-коуч
Приложение 3	Интервю
Приложение 4	Видове въпроси
Приложение 5	6 ключови въпроса
Приложение 6	360°
Приложение 7	25 принципа на успешния коуч
Приложение 8	30 принципа за човешки взаимоотношения
Приложение 9	Синхронизация
Приложение 10	Професионализъм
Приложение 11	Професионализъм x Мотивация = Постигане
Приложение 12	Ценности
Приложение 13	Йерархия на ценностите
Приложение 14	Истинско и важно
Приложение 15	План за действие

Приложение 16	Сегашно състояние - Желано състояние - Висша цел
Приложение 17	Ситуационен коучинг
Приложение 18	Лексика, ориентирана към действия
Приложение 19	ВАКОГ
Приложение 20	Стилове на учене - тест
Приложение 21	Движения на очите
Приложение 22	3 стратегии за справяне със стреса
Приложение 23	Споразумение за коучинг
Приложение 24	Протокол за коучинг
Приложение 25	Дневник