

ОВЛАСТЯВАНЕ НА МЛАДЕЖКИ ЛИДЕРИ

ОБУЧИТЕЛНА МЕТОДОЛОГИЯ



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Този документ е разработен от международен консорциум по проект APEL, съставен от четири организации – Celjski Mladinski Center (Словения), National Management School (България), BEST Institut für berufsbezogene Weiterbildung und Personaltraining GmbH (Австрия) и International School Of Entrepreneurship (Нидерландия).

APEL е акроним на проект „Активно участие на младежта чрез овластено лидерство“, реализиран в рамките на Програма „Еразъм+“ на Европейския съюз в периода февруари 2020 г. - януари 2022 г. Споразумение за безвъзмездна помощ № 2019-3-SI02-KA205-015282 от Националната агенция на Словения, Zavod MOVIT. За повече информация, моля, посетете уебсайта на проекта <http://www.apel-project.eu/> или страницата на проекта във Facebook @apelproject.

Автори на обучителната методология: Катя Коленц, Саманта Хаджич Завски, Хелмут Кроника, Лъчезар Африканов, Йонко Бушняшки, Демиан Бургеник, Фредерик те Дорстхорст – де Муй и Мартин Мейма

Превод и редакция на български език: Йонко Бушняшки, Лъчезар Африканов

Графичен дизайн: Сабина Тързан

Издател: Celjski mladinski center, javni zavod za mladinsko kulturo, izobraževanje, informiranje in šport (Общински младежки център за култура, образование, информация и спорт Целие)
Наличен на адрес: <https://www.mc-celje.si/APEL/>
Целие, 2021

Kataložni zapis o publikaciji (CIP) pripravili v Narodni in univerzitetni knjižnici v Ljubljani
COBISS.SI-ID 59768835
ISBN 978-961-94272-3-1 (PDF)

Използваните изображения и графики са с отворен и премиум лиценз от Freerik.
Възпроизвеждането е разрешено единствено при посочване на източника.

Copyright © 2021 Консорциум APEL, представляван от координиращия партньор Celjski mladinski center, Мариборска 2, 3000 Целие, Словения.

Този документ отразява само възгледите на авторите и Европейската комисия не носи отговорност за съдържащата се в изданието информация или за начините, по които тя би могла да се ползва.

Съдържание

1. Въведение	5
2. Теоретична основа и упражнения за развитие на лидерство	6
2.1. Овластяване на младежкото лидерство	7
2.2. Насърчаване на самоосъзнатостта	8
2.2.1. Упражнение – Саморефлексия	11
2.2.2. Упражнение – Да осъзнаеш себе си	12
2.2.3. Упражнение – Превърнете плановете в действия	13
2.3. Развитие на системно разбиране	14
2.3.1. Упражнение – Системно усещане	19
2.3.2. Упражнение – Използвайте тялото си	20
2.4. Подобряване на активното слушане	21
2.4.1. Упражнение – Звучите около теб	22
2.4.2. Упражнение – Мълчаливо слушане	23
2.4.3. Упражнение – Факти, емоции, асоциации	24
2.5. Подхранване на творческото и експериментално мислене	25
2.5.1. Упражнение – Творческа визия	27
2.5.2. Упражнение – Емпатична карта	28
2.5.3. Упражнение – Креативна мозъчна атака	29
2.6. Повишаване на проактивността	30
2.6.1. Упражнение – Пътят на живота	32
2.7. Структуриране на диалог с политиците	34
2.7.1. Упражнение – Мислещи шапки	36
2.7.2. Упражнение – Разговор по време на разходка	37
2.7.3. Упражнение – Диалогът е или не е	38

3. Полезни съвети за младежките работници	39
3.1. Подготовка	40
3.2. Изпълнение	41
3.3. Последващи дейности	41
4. Ключови качества на младежкия лидер	42
5. Източници и допълнителна информация	44

Въведение

Целта на настоящата публикация е да подпомогне младежките работници в предоставянето на обучение за овластяване на настоящи и бъдещи младежки лидери. Младежките работници, използващи тази методология, ще имат достъп до следните елементи:

- Теоретични (информационни): методологията предоставя синтез на няколко съвременни концепции в областта на развитието на лидерството и обобщение на констатациите от партньорските проучвания, проведени в Словения, България, Австрия и Нидерландия.
- Практически (опит чрез преживяване): след всяка теоретична част са представени упражнения, които могат да бъдат приложени в обучение или могат да се използват отделно като помощни/допълващи дейности при други обучения.

Методологията е свързана с един друг ключов резултат от работата, извършена от консорциума APEL, а именно интерактивните обучителни и коучинг карти YOCO. Тези карти са инструмент за ангажиране на бъдещите и настоящи младежки лидери в дълбинна саморефлексия относно техния лидерски път с цел определяне на стратегия и цели за развитие. В някои от споменатите практически дейности от методологията младежките работници ще намерят идеи за практически процеси, включващи YOCO картите. Картите са достъпни за изтегляне от уебсайта на проект APEL.

В процеса на разработване на съдържанието на методологията са проведени поредица от срещи с младежки работници и младежки лидери в страните на консорциума (Австрия, България, Словения и Нидерландия). Целта на тези дейности беше да се идентифицира профила на съвременния младежки лидер и съответните знания, умения и нагласи, характеризиращи този профил, както и да се набележат конкретни дейности, насочени към развитие на ключовите качества на младежкото лидерство.

Списъкът с основните качества на младежкия лидер (Част: „Ключови качества на младежкия лидер“) може да се използва от младежки лидери, за да самооценят силните си страни и определят целите на тяхното обучение, а от младежките работници, за да разработят своите предложения за обучение специално за тази целева група. Списъкът с методологични съвети (Част: „Съвети за обучители“) може да се използва като контролен лист от младежките работници при планирането и изпълнението на дейности с младежки лидери.

2

Теоретична основа и упражнения за развитие на лидерство

Наръчникът съдържа шест основни части, насочени към различни теми, като Овластяване на младежкото лидерство, Насърчаване на самоосъзнатостта, Развитие на системното разбиране, Подобряване на активното слушане, Подхранване на творческото и експериментално мислене и Повишаване на проактивността. Всяка от тези подтеми съдържа кратък теоретичен преглед, последван от конкретни практически дейности (упражнения), които да бъдат приложени в обучението. Дейностите са представени в един и същ формат с подробни инструкции за тяхното изпълнение с цел по-лесно ползване.

В описанието на дейностите е посочен списък с компетенции, към които всяка от тях е насочена. Предоставя се още и информация за конкретните цели на дейността, условията, които трябва да бъдат изпълнени за успешното ѝ изпълнение, приблизително времетраене, конкретни стъпки на процеса на изпълнение, както и рискове и препоръки за учителите и допълнителни ресурси.

Препоръчително е младежкия лидер първо да бъде насърчен от младежкия работник да направи самооценка въз основа на списъка с „Основни качества на младежкия лидер“, който може да бъде намерен в наръчника на страница 43. Въз основа на самооценката заедно с младежкия работник може да се идентифицират онези компетенции, които биха се нуждаели от подобрение и да се планират дейности, насочени към развитието им. След изпълнението на дейностите е препоръчително връщане отново към списъка с „Ключовите качества на младежкия лидер“ и да се даде възможност на младежкия лидер да определи дали е постигнат някакъв напредък в резултат на обучението.

2.1. Овластяване на младежкото лидерство

В контекста на младежкото лидерство овластяването се определя като насърчаване на активното участие на младежите в процесите на диалог с отговорните на политическо ниво по въпроси, свързани с младежта. Прилагайки знанията, представени в тази методология, младежките работници ще допринесат за повишаване способността на младежките лидери за проактивно включване и ангажиране на младите хора в процесите по разработване на младежки политики.

С настоящата публикация бихме искали да насърчим промяна на обичайния модел за вземане на стратегически решения, при който традиционно политиките имат инициативата за формулиране, разработване и прилагане на политически инициативи. Бихме искали да насърчим младежките лидери и младежките организации да бъдат по-активни в инициерирането и провеждането на дейности, водещи до формиране на политики.

Нашата визия е, че младежният лидер трябва да бъде проактивен и да инициира диалог с политиките, а не да чака да бъде поканен. Ние виждаме лидера като посредник, мост между гласовете на младите хора и политическите програми. Насърчаването на лидерски умения е важно, но освен това е важно да се насърчи подходящият начин на мислене. Младежният лидер трябва да е вдъхновен и вдъхновяващ. Младежният лидер следва да е добър младежки представител, който знае какво е да представляваш интересите на общността, да говориш от името на общността, да уважаваш и да защитаваш решенията на общността.



2.2. Насърчаване на самоосъзнатостта

Една от важните компетентности на успешния лидер е самоосъзнатостта. Самоосъзнатостта е способността да се разсъждава и да се учи. Осъзнатият лидер има по-широка обективна представа и за себе си, и за образа си в очите на неговите последователи. Той може да се самонаблюдава и да размишлява за своите действия, мисли и убеждения.

Различни научни трудове заключават, че самоосъзнатостта помага за:

- Постигане на по-добра инициативност, стимулиране на приемането и насърчаване на позитивното себеразвитие (Sutton, 2016);
- Поглед върху нещата от различни гледни точки, самоконтрол, креативност и продуктивност в работата, самоуважение в личен и професионален план, както и цялостно самочувствие (Silvia & O'Brien, 2004);
- Вземане на по-добри решения (Ridley, Schutz, Glanz, & Weinstein, 1992);
- По-добра комуникация, подобро самочувствие и по-добро справяне в работната среда (Sutton, Williams, & Allinson, 2015).

Според Tasha Eurich (2018) - Harvard Business Review, самоосъзнатостта може да бъде разглеждана като две основни категории - вътрешна и външна самоосъзнатост. Вътрешната форма е свързана с това колко добре виждаме себе си и своите силни, слаби страни, ценности и т.н., докато външната е разбирането как другите ни виждат в същите тези аспекти.



За да стане по-осъзнат, лидерът трябва да може да направи пауза, да се дистанцира от ежедневните задължения и да разсъждава. Има различни аспекти, върху които един настоящ или бъдещ младежки лидер може да се фокусира, за да стане по-осъзнат. Можем да определим този процес като саморефлексия на три нива.



- **Ниво 1:** Лидерски качества. Всеки овластен лидер има набор от качества, които го подкрепят в проявяването на негово лидерство. Разсъждавайки върху тези качества, човек може да установи тези от тях, които вече притежава, и в същото време да планира по-нататъшно развитие на останалите, за да се развива като младежки лидер. Както беше споменато в предишната част, ние съставихме списък с качества на младежкия лидер, който може да бъде използван, за да се подпомогне очертавания процеса на саморефлексия (вж. Част: „Списък на ключовите качества на младежкия лидер“).
- **Ниво 2:** Емоции, мисли и предположения, които са елементи от резултатите, които лидерите постигат. Наблюдението върху начина на живот дава възможност на човек да осъзнае как и кога емоциите, мислите и предположенията влияят на поведението му и следователно на резултата от дадена ситуация. Поставянето на пауза по време на дадена ситуация или разговор, или размисълът след това върху тези елементи помага да се разплете възелът, до който някои ситуации могат да доведат.
- **Ниво 3:** Дълбочинно потапяне. Третото ниво на изследване за постигане на по-добра осъзнатост, е свързан с разбирането на т.нар. архетипен или метафоричен пласт на вътрешното „Аз“. Всяка ситуация съдържа архетипна или метафорична информация, която дори без да осъзнаваме, влияе на действията и думите ни. Архетипите се свързват с дълбокото познание и усещане, както за себе си, така също и към другите. Има хиляди архетипи и добрата новина е, че всички те са активни в нас. Ние трябва да ги разпознаваме само, когато са доминиращи в дадена ситуация или когато имаме нужда от тях да бъдат доминиращи в определена ситуация. Запознаването с някои от архетипите на лидерството и разбирането в каква посока те ви подкрепят е допълнителен тласък за овластяване на младежкия лидер. В YOСO картите, споменати по-горе, има специална синя колода от карти с някои от основните архетипи, които могат да помогнат на лидерите в тази дълбочинна саморефлексия.



Три са ключовите дейности, насърчаващи самоосъзнатостта на младежките лидери, които можете да включите във вашите обучения: Наблюдение, Рефлексия и Промяна.

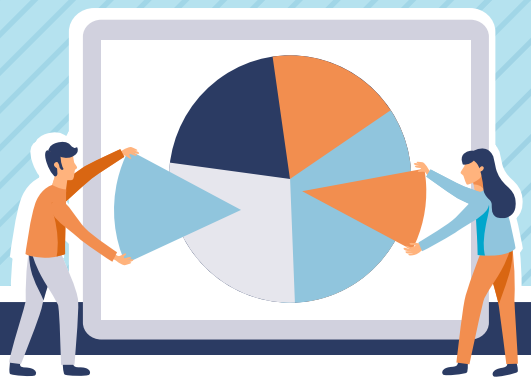
Дейностите за наблюдение се отнасят до осъзнаването. Да научим младежките лидери да отделят време за „кратка пауза“ е от голямо значение в днешно време. В ежедневието ни живот няма много време да спрем и да бъдем неподвижни. Изисква се специално планиране и отделяне на точно време за стоене в тишина и самонаблюдение на контекста, в който се намираме, и действията, които извършваме. Самоосъзнатостта започва просто с наблюдение, без да е нужно да променяте или оценявате нещо. Медитативните техники са много полезна първа стъпка в този процес. Освен това, когато каните младежки лидери да се присъединят към дейности за наблюдение, можете да ги насърчите да заемат различна позиция, така че те да гледат на себе си от различен ъгъл, за да станат наблюдатели на собствените си мисли, емоции и чувства.

Дейностите за рефлексия се фокусират върху придаването на смисъл на това, което сте наблюдавали. Можете да упражнявате това, като предлагате въпроси на младежкия лидер, които той да зададе, за да размишлява върху това, което наблюдава. Тези въпроси имат за цел да помогнат на младежкия лидер да открие движещите фактори, да признае собствената си роля, да разпознае моделите и да създаде повече пространство за други перспективи. В тази фаза е важно да се съсредоточим повече върху отношенията, контекста и резултатите и по-малко върху това кои действия трябва да се предприемат. Това подкрепя младежките лидери в постигане на по-дълбока осъзнатост и им помага да разчупят модели, които ги задържат и ограничават.

През тази саморефлексия, младежкия лидер ще избегне да продължава да прави това, което винаги е правил. Промените помагат на младежките лидери да изследват нови начини за изпълнение, създават нови убеждения и установяват трайни вътрешни механизми за обратна връзка и непрекъснато учене през целия живот.



2.2.1. Упражнение – Саморефлексия



Наименование

Саморефлексия

Области на развитие/ Компетенции



Насърчаване на самоосъзнатостта



Лидерски умения



Активно слушане



Задаване на въпроси

Цели

Насърчаване на саморефлексията

Необходими ресурси/условия за изпълнението

- подходящо пространство с маса и столове;
- УОСО карти или друга колода коучинг карти;
- 2 участници (младежки работник + младежки лидер).

Продължителност

15 - 45 минути

Описание на изпълнението

1. Помислете за конкретна ситуация, в която сте попадали наскоро.
2. Изберете от колодата три карти за лидерство (жълто), три за емоции (червено) и три за намиране на посоката (синьо). Изберете онези карти, които според вашата гледна точка са подходящи в тази ситуация.
3. Поставете деветте карти на масата.
4. Започнете да размишлявате върху въпросите, изписани на сините карти. Какво Ви казват?
5. Оттам преминете към емоциите и мислите. Бяха ли полезни и подкрепящи или изглеждаха като подводни камъни?
6. Завършете с лидерските качества. Всяко качество има светла и тъмна страна. Помислете как тези качества са укрепили лидерските Ви умения или са ги обезсилили.

Варианти:

7. Вместо ситуация, можете да се съсредоточите и върху конкретна тема. Например: „Как се подготвям за среща с политик?“ Отново поканете младежкия лидер да вземе карти и да обмисли влиянието им при намирането на отговор на поставения въпрос.

Допълнителни ресурси - препратки към други източници

-

Рискове и препоръки за учителя

Подкрепете и насърчете младежките лидери да задълбочат своите разсъждения и да не се задоволяват твърде лесно с първите отговори и прозрения, които се появяват в съзнанието им. Оставете с тях чрез активно слушане и задавайте отворени въпроси.

Можете да продължите да задавате въпроси, или можете да оставите място на младежкия лидер за автономен процес на саморефлексия, като давате само първоначални инструкции.

2.2.2. Упражнение – Да осъзнаеш себе си



Наименование

Да осъзнаеш себе си

Области на развитие/ Компетенции



Активно слушане на вътрешния глас



Насърчаване на самоосъзнатостта

Цели

Да насочва младежкия лидер към самонаблюдение. Тази дейност е свързана само с наблюдение, без оценка. Става въпрос за наблюдение, разпознаване и признаване на различните собствени характеристики.

Необходими ресурси/условия за изпълнението

- ҮОСО карти (сини) или друга колода от коучинг карти, които имат изображения, като архетипни карти, карти за свързване с вътрешното дете и др.
- подходящо пространство с маса и столове;
- бележник и химикал;
- цветни моливи или маркери.

Продължителност

15 - 30 минути дневно в продължение на поне 7 дни подред

Описание на изпълнението

1. Помолете младежките лидери да наблюдават през деня своите вътрешни гласове. Какво казват те? Какво мислят за другите? Какви реакции имат в главата си? Какви са усещанията в тялото им?
2. Помолете ги в края на деня да отделят поне 15 минути и да запишат тези вътрешни гласове. Нека се съсредоточат върху най-важните или доминиращите. Тези, които постоянно са ги тревожили или подпомагали.
3. След 7 дни разгледайте заедно техните бележки и вижте дали можете да разпознаете някакви модели, клъстери или червена свързваща нишка в тях. Запишете тези клъстери или им определете един цвят.
4. Нека младежкия лидер избере онези сини карти от ҮОСО колодата, които представляват всеки от тези групи от вътрешни гласове.
5. Задавайте въпроси за това, какво в избраните карти е свързано с отделните групи вътрешни гласове. Нека младежкия лидер да открие и изследва още малко своите вътрешни гласове.
6. 6. Ако младежкия лидер желае, той или тя може да размишлява върху въпросите от картите, но това не е задължително. Всичко е свързано с откриването на различни части от себе си.

Допълнителни ресурси - препратки към други източници

Myss, C. (2013): Archetypes. A beginner's guide to your inner-net. Hay House, Inc.

Рискове и препоръки за учителя

Препоръчително е учителите да изпълнят тази дейност първо сами, преди да придружат младежките лидери при проучването на техните групи от вътрешни гласове (клъстери). Тогава те ще разпознаят и собствените си вътрешни гласове, което ще гарантира до известна степен, че те няма да пречат на тези на младежките лидери.

2.2.3. Упражнение - Превърнете плановете в действия



Наименование

Превърнете плановете в действия

Области на развитие/ Компетенции



Насърчаване на самоосъзнатостта



Наблюдение



Рефлексия

Цели

Да стимулира младежкия лидер да предприема конкретни действия.

Необходими ресурси/условия за изпълнението

- УОСО карти или друга колода коучинг карти;
- бележник и химикал.

Продължителност

30 - 60 минути (в зависимост от проектната задача).

Описание на изпълнението

1. Нека младежният лидер измисли задача или проект, който трябва да бъде изпълнен.
2. Нека помисли върху този проект, фокусирайки се върху предприетите или непредприети действия.
3. Нека младежният лидер запише 3 - 5 извода/научавания, които той/тя открива в тази задача или проект. Това могат да бъдат както силни, така и слаби страни на младежкия лидер.
4. Младежният лидер тегли общо 4 жълти и сини УОСО карти на случаен принцип. Избира интуитивно колко от кой цвят. Не е задължително да са по равно.
5. Избира 2 червени карти.
6. Поглежда списъка с научаванията и вижда изтеглените карти. Поставя една карта върху една точка от списъка, която според него/нея е подходяща по каквато и да е причина (някои точки може да нямат карта).
7. Поглежда 2-те червени карти в ръката си и коментира всички научавания от гледна точка на емоциите.
8. Взема бял лист хартия и отговаря на следните въпроси за всяко от научаванията, имайки предвид значението на избраните УОСО-карти:
 - Какво по-различно бихте направили от това, което направихте миналия път?
 - Какво още може да се направи, което не е опитвано досега?
 - От кого можете да поискате подкрепа или помощ?
9. Лидерът използва емоциите от двете червени карти, за да сподели каква очаква да бъде ситуацията, когато прави нещата по различен начин.
10. Взема допълнителна карта и споделя как свързва тази емоция с научаванията, върху които не е сложена карта.

Допълнителни ресурси - препратки към други източници

-

Рискове и препоръки за учителя

-

2.3. Развитие на системно разбиране

Живеем и работим във все по-сложен и динамично променящ се свят. Да бъдеш успешен лидер в наши дни означава, че трябва да можеш да схванеш взаимосвързаността на всичко. Системната осъзнатост е разбирането за това как частите се вписват в цялото и как те са свързани и си влияят взаимно. Не можете да разглеждате организация, област на политиката или гражданин като отделна единица. Всички те са взаимосвързани и взаимозависими части, които образуват системата. Всяка система е част от по-голяма система. Подобно на холограмата, всяка част от системата се състои от свойствата на цялото. Можете да познавате цялото, като разгледате един елемент от него и обратно.

Има много различни системи, от които човек е част. Първо е семейната система, в която сте родени. Това е система, от която винаги ще бъдете част, независимо дали ви харесва или не. В същото време вие сте част от държавна система, религиозна система, етническа система. Има и системи, в които (повече или по-малко) сте избрали да участвате, като спортен клуб, училище или работа. Всички системи имат собствена динамика, правила, норми и ценности.

Намирането на решения от системна гледна точка означава, че лидерът няма да търси бързо решение, а че ще започне да търси основната причина за симптомите на проблемите, пред които е изправена организацията.

Системната осъзнатост е способността да се разглеждат ситуации, хора и предизвикателства, свързани с цялата система. Вместо да виждате един отделен проблем или човек, вие виждате взаимосвързаността и взаимозависимостите. Усещате различните пластове, а не само фактите, цифрите и наблюденията, които са на повърхността. И накрая, познаването на системите е свързано с това да приемем света такъв, какъвто е, чрез наблюдение на реалността без даване на оценка.



Познаването на системите има 4 компонента, върху които можете да се съсредоточите във вашите обучения на младежки лидери: *Познание; Усещане; Задаване на въпроси; Правене.*

Знанието е свързано с разбирането на основната теория, която стои в основата на системния подход. Най-важните елементи са: под- и над- повърхността; трите съзнания; трите системни принципа.

Светът, както го виждаме, се разглежда като пространство „над повърхността“. Това е нивото, където преживяваме симптомите. Това могат да са проблеми или нежелано поведение, но също и успех или позитивни резултати. Решенията, които прилагаме в това пространство са от позицията на интервенции в съдържанието или процедурите за действие. Понякога това не е достатъчно, за да решим даден проблем. В повечето случаи ситуацията е по-сложна и изисква друг подход. Лидерът може да разпознае нуждата от друг подход, когато проблемите или симптомите продължават да се връщат или когато след предприемането на дадена интервенция, хората се връщат към старото си поведение. Когато наблюдава повтарящи се проблеми, лидерът трябва да е способен да погледне по-дълбоките причини за тяхното възникване.

Интервенции в пространството, което наричаме „под повърхността“ винаги са свързани с трите системни принципа или движещи сили, които разглеждаме по-долу. Ако възприемем тази перспектива, даден проблем или симптом в пространството „над повърхността“ винаги се разглежда като резултат от явления в пространството „под повърхността“. По този начин проблемите могат да се разглеждат като решение, породено от системното съзнание в отговор на неразрешени въпроси в системата.

Берт Хелингер и Гунтхард Вебер откриват, че три типа съзнания въздействат на системата. Ян Якоб Стам преименува тези съзнания в механизми за оцеляване на индивида, системата и цялото:

1. Индивидуалното съзнание (unit consciousness) осигурява оцеляване на индивида в група. Работи като чувството за баланс, което ни насочва в правилната посока, така че да не залитаме в една или друга посока. Това е свързано със способността да оцеляваме в група. Всеки индивид е в постоянно предусещане какво да прави или да не прави, за да принадлежи към дадена група. Това е съзнателен процес и всеки разпознава, какви са „правилата“ на групата.
2. Системното съзнание (system conscience) осигурява оцеляване на системата като цяло. Този тип съзнание работи на подсъзнателно ниво и надхвърля ограниченията навремето и пространството. Не е нито постижимо, нито уловимо, отвъд разбирането за редно и нередно, и не се интересува от това, кой и какво е засегнат/о. Това съзнание е своеобразната памет на системата. Даден човек може да демонстрира определен тип поведение, защото системното съзнание иска да изрази, че някой е изключен от системата или нещо от миналото не

трябва да се забравя. Няма рационално обяснение за поведението на дадения човек и когато с помощта на коучинг или терапия поведението на този човек се промени, някой друг ще прояви първоначалното поведение, докато не бъде утвърдено като проява на системното съзнание. Лидерите следва да са осъзнати за действието на тази сила в тяхната организация.

3. Еволюционното съзнание (evolutionary conscience) осигурява развитие на обществото като цяло. Този тип съзнание надхвърля предходните две. То създава и разрушава без осъждане, поражда светлина и тъмнина, добро и зло, мир и война, криза и просперитет. Това е импулс с фокус и посока, която засяга цялата система. Лидерите следва да са осъзнати за действието на тази по-голяма сила, която винаги ще въздейства върху развитието на тяхната организация.

Наред с тези очертани механизми/съзнания, действат и три важни системни принципа. Сиитс Бекър и Лиан Стеехс ги наричат даващи живо сили: *Включване*; *Ред*; *Обмен*.

1. Системите искат да са цялостни и завършени и да включват всички части (Включване). Всеки свързан с една система има право на място в нея. Тъй като системите не действат линейно или циклично, времето и пространството не оказват влияние. Това означава, че хората и събитията от миналото също имат право на място. В момента, когато някой или нещо са изключени от членовете на системата, системното съзнание ще създаде начин да изрази това изключване. Това ще се прояви в различни видове симптоми на ежедневно ниво, като влошено здраве, липса на достатъчно финансови средства, напрежение в екипа или лошо представяне на някой член на екипа.
2. Всяка система следва естествен ред. В семействата има много ясен ред. Налице е ред/подреждане по поколения (деца, родители, баби и дядовци и т.н.) и по възраст. В други системи, могат да се наблюдават други редове като старшинство, йерархия, принос към създаването на продукт или услуга. За разлика от фамилните системи, в организацията е възможно да промениш своята позиция в реда. В момента, в който редът е нарушен, като например детето поема позицията на родител или подчинен заема мястото на своя шеф, ще възникнат проблеми в системата. Тези проблеми или симптоми не могат винаги лесно да бъдат отнесени към нарушаването на реда. Понякога те възникват на различно място в системата или под различна форма.
3. За да оцелее, системата трябва да е в обмен със заобикалящата я среда. Този обмен трябва да бъде балансиран. Даването и приемането трябва да са с еднакъв обем във времето. Балансът винаги бива нарушаван, и затова в една здрава система балансът може да бъде възстановен, като дадете малко повече или като вземете повече. Когато балансът между даване и вземане е нарушен твърде много в една от посоките, системата става нестабилна и в резултат на това съзнанието на системата ще създаде нещо, което да я балансира отново. Видимо това се появява като проблем, но всъщност е решение на системата за справяне с дисбаланса.

Усещането/предусещането е лидерско качество, което често се забравя. Нашите общества са фокусирани повече върху познанието и анализа отколкото върху усещането и наблюдението без мислене. Системната осъзнатост до голяма степен се свързва с умението да усещаш/предусещаш (sensing). Чрез това умение, лидерът получава достъп до по-значителен обем информация, която не е достъпна за ума.

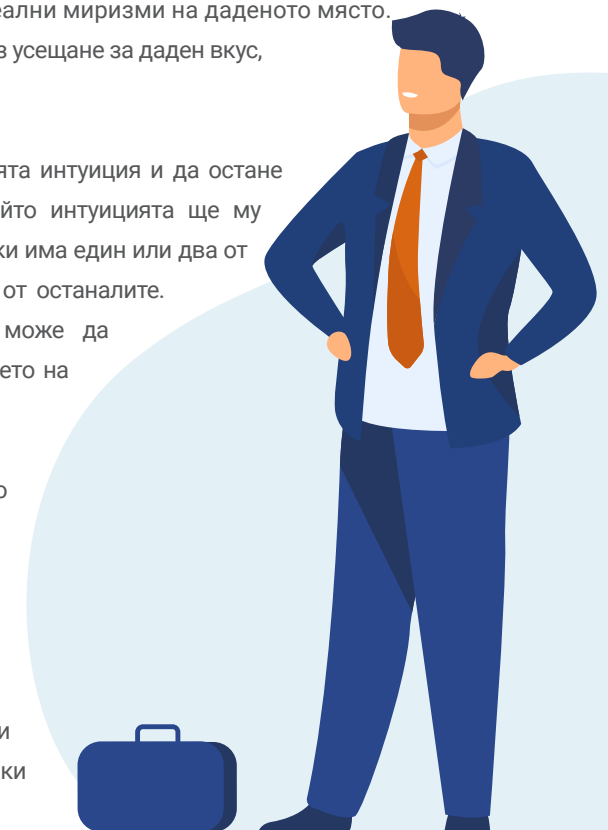
Наблюдението на усещанията на физическо/телесно ниво е добра отправна точка за улавяне на сигналите, идващи от пространството „под повърхността“. Усещане за стягане в корема, болка в краката, побиване на тръпки по гръбнака, тежест в гърдите, това са все сигнали от тялото. Те съдържат информация не само за здравето на дадения човек, а информация за по-дълбоки системни проявления от тези, които могат да бъдат идентифицирани чрез анализ през ума. Развивайки своята наблюдателност относно усещанията на телесно ниво, ще позволи на лидера да достъпва по-често тази информация.

Друга възможност за повишаване на лидерската системна осъзнатост се свързва с използването на интуицията. Това е вратата към пространството „под повърхността“ и достъп до ценна информация за вземане на добри решения. Интуицията се проявява през шест канала:

- **Визуализиране:** информацията се появява под формата на преминаващи образи през ума.
- **Познание:** информацията се появява през послания в ума.
- **Чувстване:** през усещания на тялото.
- **Чуване:** през думи и звуци, които се долавят.
- **Миризм:** през миризми, без да има реални миризми на даденото място.
- **Вкус:** информацията се проявява през усещане за даден вкус, без човек да има храна в устата.

Лидерът може да зададе въпрос на своята интуиция и да остане любопитен и отворен за начина, по който интуицията ще му изпрати своя отговор – информация. Всеки има един или два от посочените канали, които са по-активни от останалите. Откривайки „своите канали“, лидерът може да разчита на тази информация при вземането на важни решения и воденето на своя екип.

Повишената системна осъзнатост води до задаването на различни въпроси. Тези въпроси не се фокусират върху даден проблем или ситуация, за да подпомогнат техния анализ или вникване в тяхната същност. Напротив, тези въпроси насърчават поглеждане на проблема или ситуацията от мета ниво, позволявайки откриването на нови възможности.



Наблюдението от „високо“ (zoom out), позволява на лидера да наблюдава връзки, които не са видими, когато фокусът е изцяло върху дадения обект и на микро ниво и подпомага виждането на голямата картина. Този тип наблюдение може да се включи, когато лидерът включи по-голямата система в своите мисли и действия. Например, чрез разглеждане на историята на своя екип, и по-специално части от историята, които са забравени или скрити, лидерът може да открие връзка с настоящия проблем. Чрез включване на бъдещето, лидерът може да използва информация за ефекта от решението, което обмисля да вземе относно дадения проблем.

Разбирането за трите съзнания и трите системни принципа ще помогне на лидера да задава въпроси, които да разкриват това, което е скрито. Основно условие за задаването на системни въпроси е, че задаващият не се стреми към постигане на цел или въздействие върху отсрещната страна. Лидерът е истински изследващ и отворен към всеки отговор. Важно е да се слуша не само с ума, но и да се използват други канали, като тялото и интуицията.

Сиитс Бекър (2019) предлага няколко универсални системни въпроса:

- **Кой или какво не се вижда?** Този въпрос препраща към основополагащата сила на включването. Системата иска да е цяла. Симптомите на повърхността може да се предизвикани от хора, ситуации или части от история, които не се виждат.
- **За кого или с какво е добро това решение?** Този въпрос се основава на разбирането, че симптомите, които се виждат на повърхността, са всъщност решения, които системата създава, за да постигне завършеност/цялост.
- **На кого или на какво принадлежи това?** Често срещан модел в системите е хората да поемат отговорности, които не са техни. Те правят това подсъзнателно. Този въпрос осветлява този модел.

2.3.1. Упражнение – Системно усещане



Наименование

Системно усещане (разбиране)

Области на развитие/ Компетенции



Насърчаване на самоосъзнатостта

Цели

Да насърчи саморефлексията в системна перспектива.

Необходими ресурси/условия за изпълнението

- YOCO карти или друга колода от карти, подходяща за изпълнение на описания по-долу процес.

Продължителност

30 – 60 минути

Описание на изпълнението

1. Помислете за конкретна ситуация, в която сте били наскоро.
2. Вземете зелените карти от тестето YOCO (системни карти).
3. Прегледайте внимателно всяка една от тях, като вземете предвид четирите компонента на системната осъзнатост: познание, усещане, задаване на въпроси и правене.
4. Отговорете на следните въпроси:
 - Какво ви казват умът и тялото ви?
 - Кой или какво не се вижда?
 - За кого или за какво това решение е добро?
 - На кого или на какво принадлежи това?

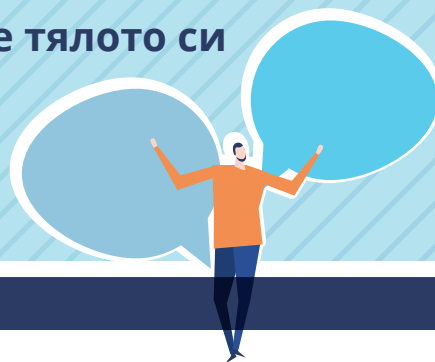
Допълнителни ресурси - препратки към други източници

-

Рискове и препоръки за учителя

Понякога младежкия лидер може да потъне в дадена емоция. Подкрепете го, за да разчупи модела, ако това го задържа в изпълнението на задачата или проекта.

2.3.2. Упражнение – Използвайте тялото си



Наименование

Използвайте тялото си

Области на развитие/ Компетенции



Системна осъзнатост

Цели

Да подпомогне младежкия лидер да бъде по-наясно с информацията, която сигналите на тялото му дава.

Необходими ресурси/условия за изпълнението

- достатъчно време и подходяща спокойна обстановка;
- бележник;
- химикал.

Продължителност

Няколко пъти дневно в продължение на няколко дни подред.

Описание на изпълнението

1. Няколко пъти дневно наблюдавайте сигналите на тялото ви, като използвате следните въпроси:

- Какво се случва в тялото ми?
- Къде точно е напрежението?
- Къде точно е спокойно?
- Какво е различно от преди?

В началото не трябва да се опитвате да разберете или обясните сигналите. Просто наблюдавайте какво се случва и си водете бележки.

2. Опитайте се да свържете наблюденията с определени ситуации. Например, появява ли се болка в гърдите по време на среща и отшумява ли след това? Болката свързана ли е с конкретния човек или с нещо, което се говори?

И на този етап не е необходимо да търсите обяснение. Просто се свържете със света около вас. Запишете какво сте забелязали.

3. След като правите това в продължение на няколко дни, проверете бележките си. Виждате ли някакви модели? Дайте смисъл на сигналите. Какво можете да преосмислите или промените в поведението си?

Допълнителни ресурси - препратки към други източници

-

Рискове и препоръки за учителя

Опитайте се да демонстрирате и практикувате заедно с обучаемите упражнението по време на обучение. Насърчавайте младежките лидери да практикуват упражнението редовно.

2.4. Подобряване на активното слушане

Всички съвременни учени в областта на развитието на лидерството са съгласни, че едно от ключовите лидерски умения е активното слушане. Има различни рамки, определящи основните елементи на тази лидерска способност. Сред влиятелните модели в тази област са четирите нива на слушане, описани от Ото Шармър, който е един от водещите привърженици на концепцията, че съвременните лидери трябва да се придвижат с една крачка напред в своята еволюция и да се научат как да усещат възникващите тенденции и предстоящи събития.

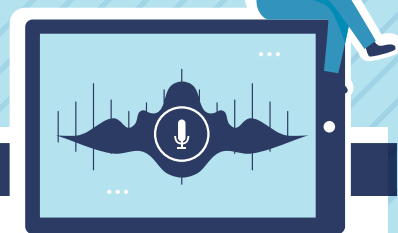
Класификацията на Шармър за различните видове активно слушане (Scharmer, 2018) може да бъде обобщена, както следва:

- **Ниво 1 – Сваляне на информация (downloading).** Това е нашето обичайно и ежедневно слушане. Не изисква концентрация или допълнителни усилия. Основава се на миналия ни опит и знания по въпроса, който се обсъжда.
- **Ниво 2 - Фактическо слушане.** Този тип слушане се наблюдава, когато се опитваме да забележим нови, неочаквани и интересни елементи в речта на другия човек. Може да се нарече и слушане с фокус върху различните мнения и идеи. За да може това слушане да бъде активирано, лидерът трябва да е осъзнат за своите ментални модели, които определят поведението. В предходните части на наръчника, подчертахме значението на индивидуалната и системната осъзнатост за виждане отвъд тези модели. Разширяването на осъзнатостта помага да се активира фактическото слушане.
- **Ниво 3 - Емпатично слушане.** Този тип слушане се нарича още активиране на силата на сърцето. Това далеч надхвърля забелязването на различия в мненията и поставянето на мястото на другия. За да активираме този тип слушане, първата стъпка е да започнем умишлено да търсим елементи и характеристики в другия човек, които подсилват нашата положителна оценка за този човек.
- **Ниво 4 - Генеративно слушане.** Няма конкретна рецепта, как да активирате този тип слушане. Отнася се за слушане отвъд думите и емоциите в света на свободните асоциации и непринудено регистриране на по-дълбоки образи, форми и усещания. Това слушане е свързано с интуицията на лидера, способността да присъства тук и сега, без да се разсейва от минали или бъдещи аспекти на битието.

Познаването на четирите нива на слушане осигурява полезна рамка за бъдещо обучение за лидерство и други мерки за подкрепа на младежките лидери. Те могат да се използват както за текуща самооценка, така и като теми за отделни обучителни модули.



2.4.1. Упражнение - Звуците около теб



Наименование

Звуците около теб

Области на развитие/ Компетенции



Слушане



Умения за наблюдение



Концентрация

Цели

Упражнението може да бъде изпълнено индивидуално от всеки младежки лидер като част от домашна работа или като част от обучителни дейности. Дейността представлява упражнение за обективно наблюдение, което се фокусира върху околните звуци. Като насърчавате способността на младежките лидери да се свързват с различни звуци, вие поставяте основата за подобряване на тяхното активно слушане.

Необходими ресурси/условия за изпълнението

Упражнението може да се извършва в различни условия (на закрито и на открито). Препоръчително е да се практикува редовно всеки ден. Тъй като това е предвидено като домашна работа, обучителят може да предостави кратко писмено указание със стъпките, описани по-долу.

Продължителност

До 5 минути

Описание на изпълнението

1. Затвори очи, за да се чувстваш по-комфортно.
2. Започни да дишаш фокусирано. Избери свой собствен стил на дишане.
3. След известно време започни да наблюдаваш тялото си, като се фокусираш върху различни части (напр. рамене, корем, ръце, крака, пръсти).
4. Сега, опитай се да се фокусираш върху звук, който е много далеч от теб. Това може да е звук от преминаваща кола, чуруликане на птица от близкото дърво, строителни работи от другата страна на улицата. Опитай се да се фокусираш само върху този звук.
5. Сега, опитай се да се върнеш обратно, като забелязваш звуците, които са между далечния звук и теб самия.
6. Сега се опитай да се фокусираш само върху звуците на тялото. Например: дишане, сърдечен ритъм и т.н.
7. Когато си готов, отвори очи. Вдишай и издишай.

Допълнителни ресурси - препратки към други източници

Това упражнение може да се счита за част от категорията майндфулнес практики. В тази област съществуват многобройни материали налични онлайн със свободен достъп.

Рискове и препоръки за учителя

Опитайте се да демонстрирате и практикувате упражнението заедно с обучаемите. Насърчавайте младежките лидери да практикуват упражнението редовно. Насърчете ги да се опитат да го изпълняват в различни условия.

2.4.2. Упражнение – Мълчаливо слушане



Наименование

Мълчаливо слушане

Области на развитие/ Компетенции



Емпатия



Слушане



Комуникация



Сензитивност

Цели

Това упражнение цели да възпита активно слушане и съпричастност.

Необходими ресурси/условия за изпълнението

За тази дейност можете да използвате YOCO картите. Можете да използвате и всякакъв вид метафорични карти или карти с изображения, с които разполагате и сте ползвали като учител във вашата практика. Пространството за обучение трябва да бъде подредено по такъв начин, че участниците да могат да седят удобно по двойки с минимален външен шум. Ще ви трябва и маса, на която да се показват картите.

Продължителност

До 15 минути

Описание на изпълнението

1. Поканете всеки младежки лидер да си избере карта.
2. Разделете младежки лидери по двойки и ги поканете да споделят за 3 минути всеки своите размисли за изтеглената карта. Докато единият младежки лидер споделя на другия, той трябва да слуша с най-голямо внимание, без възможност да реагира по какъвто и да е начин (вербално или невербално). Тази дейност може да се повтори няколко пъти с различни партньори.
3. След работата по двойки поканете младежките лидери да направят групово обсъждане, споделяйки как това упражнение им е въздействало и какво са научили.

Допълнителни ресурси - препратки към други източници

Картите YOCO са налични за изтегляне на сайта на проект APEL: <https://www.apel-project.eu/>

Рискове и препоръки за учителя

Можете да изберете теми за споделяне, вместо да използвате карти или можете да използвате отворени въпроси, които стимулират размисли, напр. Какво очаквате от вашия лидерски път? Каква е промяната, която бихте искали да видите в света?

Някои младежки лидери може да не се чувстват комфортно да говорят в групов формат. В тази връзка, препоръчително е да се поддържа отворен и естествен процес и да не се изисква споделяне от всеки участник в последния кръг на групово обсъждане.

2.4.3. Упражнение - Факти, емоции, асоциации



Наименование

Факти, емоции, асоциации

Области на развитие/ Компетенции



Активно слушане



Наблюдение



Концентрация

Цели

Целта на това упражнение е да подпомогне младежките лидери да разберат различните нива на активно слушане и да ги интегрират.

Необходими ресурси/условия за изпълнението

Трябва да подредите пространството (виртуално или офлайн) по такъв начин, че всеки участник да може да наблюдава и слуша ясно говорещия. Можете да предоставите на младежките лидери материали за писане, за да записват своите наблюдения. В онлайн формат просто ги инструктирайте да си водят бележки.

Продължителност

До 30 минути

Описание на изпълнението

1. Това е упражнение, структурирано в 3 кръга: Кръг 1 - Слушане за факти; Кръг 2 - Слушане за емоции; Кръг 3 - Слушане за асоциации.
2. В качеството си на фасилитатор влизате в ролята на разказвач, който споделя интересна и актуална история. Обяснявате на младежките лидери, че докато разказвате историята, те ще преминават през различни режими на слушане, както подсказват заглавията на отделните кръгове.
3. В първите 3 минути от историята ги поканете да запишат основните факти, които забелязват. След това проведете кратка дискусия, за да проверите кои факти са забелязани.
4. Във втория кръг от 3 минути поканете младежките лидери да се съсредоточат върху улавянето на емоции, идващи от историята и разказвача. След това проведете кратката дискусия, за да проверите кои емоции са регистрирани.
5. В последните 3 минути от историята поканете младежките лидери да се опитат да слушат отвъд фактите и емоциите и да видят какви свободни асоциации, като думи, образи и телесни усещания изплуват на повърхността. Насърчете ги да изберат една такава асоциация, която според тях е важно да се сподели с разказвача. След това проведете кратка дискусия, за да проверите какви асоциации са възникнали.
6. Приключете упражнението, като ги посъветвате да експериментират с различните режими на слушане в ежедневието си като лидери.

Допълнителни ресурси - препратки към други източници

-

Рискове и препоръки за учителя

Можете да експериментирате с по-голяма продължителност на различните кръгове, за да направите упражнението по-предизвикателно за младежките лидери. Можете също така да поканите някои от младежките лидери да влязат в ролята на разказвачи. Освен това можете да изберете тема, която е свързана с темата за младежкото лидерство. Това ще добави стойност към цялостния процес на обучение.

2.5. Подхранване на творческото и експериментално мислене

Творческото експериментиране е едновременно състояние на ума и методология за генериране и прилагане на решения. Фокусът е върху два основни термина - „творчество“ и „експериментиране“. Творчеството означава способността да се разгледа определено предизвикателство от различни ъгли и да се предложат нестандартни, алтернативни идеи за решаването му. Това зависи от нивото на осъзнатост на лидера и уменията му за активно слушане/наблюдение. Експериментирането означава възприемане на принципа на учене и израстване чрез правене. Експериментирането може да се нарече непрекъснат процес на изпробване на различни решения, докато не бъде идентифицирано най-подходящото. Това зависи от миогледа на лидера и разбирането му за допуснатите грешки. Експерименталното отношение придава положително значение на неуспехите като източник на ценна информация за подобрене.

Една от методологиите за подхранване на творческото експериментиране е дизайн мисленето. Тази методология се превръща от специализирана лабораторна дейност, свързана с изобретяването на стоки за бита, в глобално движение за ориентирани към човека иновации. Дизайн мисленето има широк спектър от приложения и се развива в рамките на различни школи, всяка от които набляга на различни аспекти (напр. дизайн на услуги, потребителски опит и образование). По същество, всички школи приемат следната обща дефиниция за дизайн мисленето, като:

“...насочено към човека и основано на разбирането за нуждите и мотивацията на хората. Оптимистично е, основано на вярата, че винаги може да се намери решение. Дизайн мисленето се основава на итеративен процес, приемащ несигурността и неуспеха. Новият опит след неуспех е неразделна част от процеса. Дизайн мисленето насърчава съвместния подход. То обединява хора с различен произход, знания и опит...”
(Tschimmel et al., 2017)

Работата с младежки лидери чрез дизайн мислене ще им помогне да възприемат принципите, изброени в дефиницията, в ежедневните си усилия за промяна на статуквото. В контекста на образованието съществува опростена версия на методологията за дизайн мисленето, която се нарича Дизайн за промяна (Design for Change), разработена от Киран Сети (Kiran Bir Sethi). Методологията първоначално е разработена, за да се прилага на ниво училищно образование, но нейният сбит формат я прави приложима и в други области като неформалното образование и младежката работа.

В Дизайн за промяна има четири отделни фази, през които преминава младежкия лидер, които могат да бъдат обобщени, както следва:

- **Почувствайте предизвикателството:** младежките лидери се разделят в екипи и със задача да определят предизвикателство, върху което биха искали да работят с висока всеотдайност. При определянето на предизвикателството, младежките лидери участват в теренни интервюта с представители на групи, които са засегнати от изследвания проблем или имат някаква връзка с този проблем.
- **Представете си решението:** младежките лидери влизат в творческа мозъчна атака за възможните решения на идентифицирания проблем. Първоначално от тях се иска да изброят екстравагантни и смели решения. В крайна сметка се въвеждат допълнителни критерии за избор на решение, по което да се работи, като например жизнеспособност и желателност от потенциалните потребители. На този етап отново участниците проверяват своите идеи чрез разговори и теренна работа с всички ключови целеви групи.
- **Разработете решението:** младежките лидери работят върху своите решения, като разработват прототипи. В контекста на обучението тези прототипи могат да бъдат визуализирани чрез различни форми (напр. скици, 3D скулптури от художествени материали, сценарии и др.). Тези визуализации се използват за провеждане на интервюта с потенциални потребители/целеви групи на решението, за да се провери дали те съответстват на техните предпочитания. Следвайки отзивите на потребителите, младежките лидери реализират идеите за решения.
- **Споделете вашия успех:** младежките лидери обобщават всички свои знания от процеса и споделят информация за своите постижения чрез различни комуникационни канали.



2.5.1. Упражнение – Творческа визия



Наименование

Творческа визия

Области на развитие/ Компетенции



Творческо мислене



Екипна работа



Генериране на идеи



Стратегическо мислене

Цели

Целта на това упражнение е да подпомогне младежките лидери да визуализират положителната промяна, която биха искали да постигнат. В процеса те подобряват креативността и осъзнаването на потенциала, който колективната интелигентност може да внесе в работния процес.

Необходими ресурси/условия за изпълнението

Можете да използвате YOCO картите или друг подобен инструмент (метафорични карти или карти с изображения). Пространството трябва да бъде подредено по такъв начин, че участниците да могат да застанат около маса и да работят върху своята визия, която ще се изгражда като пъзел от карти.

Продължителност

До 60 минути

Описание на изпълнението

1. Поканете младежките лидери да изберат предизвикателство, върху което биха искали да работят. Фокусирайте вниманието им върху изграждането на обща визия за желаното от тях бъдеще по отношение на решаването на предизвикателството (Какво искате да постигнете? Каква е мечтата ви?).
2. Разстелете YOCO картите (или някои други карти) върху работната маса.
3. Помолете всеки младежки лидер, докато мисли за желаното бъдеще, да избере една карта.
4. Поканете младежките лидери да използват картите и да изградят „картина“ - визия за бъдещето, към което биха се стремили.
5. Помолете представител на групата да представи резултата от груповата работа и проведете финална сесия за обсъждане.

Допълнителни ресурси - препратки към други източници

Картите YOCO са налични за изтегляне на сайта на проект APEL: <https://www.apel-project.eu/>

Рискове и препоръки за учителя

Можете да помолите участниците да създадат свои собствени карти или художествени визуализации на техните идеи и да се опитат да създадат картина от тези предмети. Някои младежки лидери може да не желаят да допринасят активно за тази дейност. Наблюдавайте отстрани и внимателно ги насърчавайте да участват.

2.5.2. Упражнение – Емпатична карта



Наименование

Емпатична карта

Области на развитие/ Компетенции



Емпатия



Наблюдение



Активно слушане



Креативност и екипна работа

Цели

Целта на използването на емпатична карта е да даде възможност на младежките лидери да синтезират информацията, която са събрали за групите, с които си взаимодействат, и да развият по-задълбочено разбиране относно нагласите на тези групи.

Необходими ресурси/условия за изпълнението

Можете да предоставите на участниците произволно избран шаблон на емпатична карта, свободно достъпен онлайн. Може също така да помолите младежките лидери да създадат своя собствена карта, като въведат следните елементи:

- Характеристики на човека: име, възраст, портретна снимка (рисунка);
- Рутинно ежедневие. Как изглежда един ден на този човек?
- Мисли и чувства за разглеждания проблем. Какви са основните му мисли и чувства по проблема?
- Ключови цитати. Какви са неговите/нейните обичайни фрази и стил на говорене?

Пространството за обучение трябва да позволява окачването на различните емпатични карти по стените.

Продължителност

До 120 минути

Описание на изпълнението

1. Поканете младежки лидери да обсъдят в малки групи (до 5 души в група), каква е тяхната целева група в момента. Например местната власт, на която биха искали да повлияят. Помолете ги да идентифицират един типичен представител на тази целева група. Например кмет, началник на отдел за младежта и т.н.
2. Предоставете им шаблон на емпатична карта или ги помолете да потърсят такъв шаблон онлайн. Оставете ги известно време да разгледат основните части, които трябва да бъдат попълнени в картата. След това попитайте дали има някакви въпроси, които трябва да бъдат разгледани.
3. Поканете младежките лидери да обсъдят каква информация вече имат за своята избран представител на целева група и да я запишат на емпатичната карта. След това ги насърчете да направят проучване за този човек. Нека бъдат креативни в начините, по които ще търсят тази информация. Младежките лидери добавят новата информация към емпатичната карта.
4. Всяка група представя пред останалите групи своята попълнена карта. Емпатичните карти се окачват на стените, така че връзките между тях да могат лесно да бъдат установени и да се повиши общата осъзнатост и емпатия.

Допълнителни ресурси - препратки към други източници

Има различни шаблони на емпатични карти, достъпни онлайн. Можете да ги прегледате и да създадете своя собствена версия.

Рискове и препоръки за учителя

Винаги поддържайте фокуса на младежките лидери върху разбирането, че когато развием дълбокото си любопитство дори към целева група, към която сме скептични, можем да разширим перспективата си и да видим скрити възможности за потенциално сътрудничество и по-добри решения. Ако има младежки лидери, които демонстрират артистични умения, можете да ги насърчите да рисуват, пеят или чрез театрални техники да изобразят човека, вместо да попълват емпатичната карта.

2.5.3. Упражнение – Креативна мозъчна атака



Наименование

Креативна мозъчна атака

Области на развитие/ Компетенции



Креативност



Разрешаване на
проблеми



Сътрудничество



Активно
слушане

Цели

В тази дейност се създава непринудено пространство за творчество без да се дава оценка на изпълнението. Дейността е вдъхновена от Ширзад Шамин и неговата книга за положителната интелигентност. В своята програма за обучение, Ширзад въвежда 10% правило на иноватора. Съгласно това правило, за да възприемете духа на иновациите, трябва да промените мисленето си и да приемете, че дори и в най-безумната идея, която чувате, има поне 10% потенциал за чудесно решение.

Необходими ресурси/условия за изпълнението

Не се изискват специални ресурси. Можете да предоставите на участниците материали за писане, включително самозалепващи листчета, за да отбелязват своите идеи. Най-добрата подредба на помещението е организирането на столовете в кръг.

Продължителност

До 60 минути

Описание на изпълнението

1. Упражнението се използва, когато групата е в етап на намиране на възможни решения.
2. Поканете участниците да седнат в кръг. Помолете участниците да представят най-шурите идеи, които им хрумват. Помолете някой от тях да започне да споделя (Например: „Мисля, че можем да променим мнението на кмета по този въпрос, като организираме гол парад на главния площад на нашия град“).
3. Помолете останалите участници, използвайки правилото за 10%, да продължат да надграждат елементи към тази идея. (Например „Страхотна идея. Това, което ми харесва в нея е, че трябва да проведем атрактивна дейност в центъра на града, така че да бъдат ангажирани повече хора. Ами да поканим и циркови артисти?“)
4. Насърчавайте младежките лидери да продължат своята креативна мозъчна атака по описания модел, докато стигнат до цялостно решение.

Допълнителни ресурси - препратки към други източници

Както споменахме, настоящото упражнение е вдъхновено от концепцията за положителна интелигентност. Повече информация можете да намерите тук: <https://www.positiveintelligence.com/resources/>

Рискове и препоръки за учителя

Това е изключително позитивно упражнение. Не могат да бъдат идентифицирани сериозни рискове. Препоръчително е преди ангажиране на участниците в процеса на мозъчна атака, обяснен по-горе, да се направи кратка демонстрация с доброволец от групата.

2.6. Повишаване на проактивността

Лидерите притежават или развиват определени личностни черти, които ги открояват като лидери. Много често проактивността се смята за една характерна лидерска черта. Проактивните личности обикновено са самоинициативни, ориентирани към промени с фокус върху бъдещото развитие (Parker, Bindl, & Strauss, 2010). Лидерите предвиждат предизвикателствата в тяхната среда и в същото време са отворени за нови възможности. Следователно лидерите също могат да бъдат описани като ориентирани към целите и стремящи се да ги реализират. За да постигнат поставените цели, лидерите наблюдават и обмислят какво могат да направят, за да подобрят настоящата ситуация (Wu & Wang, 2011). Те предвиждат бъдещи сценарии и правят планове как най-добре да постигнат целите си. Характерно за проактивните лидери е и да отразяват и оценяват резултатите от целите. По този начин лидерът може да провери дали приложените стратегии за постигане на дадена цел са достатъчно ефективни. Проактивните лидери се стремят да инициират диалог както с хората, които представляват, така и с политиците. Важно е проактивният лидер да говори и да действа за и от името на представляваната общност, без непременно да е официално номиниран с тази задача. Ето защо лидерите много често преодоляват различията между две или повече страни, като влизат в ролята на посредник.

Терминът „проактивност“ може да бъде описан като поведение, ориентирано към действие. Активното поведение означава да можете да предвидите възможни или вероятни предизвикателства, преди те да възникнат. Когато се действа проактивно, се предприемат специфични действия, за да се постигне определен или желан резултат. Следователно това поведение може да се опише като мотивирано, ориентирано към промяна и целенасочено (Wu & Wang, 2011).

Проактивността много често се противопоставя на реактивността. Реактивното поведение е известно като незабавна реакция на непредвидено събитие веднага след като то се е случило (Wu & Wang, 2002). Обикновено реактивното поведение не е насочено към целта и поради това може да се разглежда по-скоро като спонтанно. Проактивното поведение, от друга страна, произтича от по-активното мислене, тъй като проактивните хора размишляват и мислят как биха могли да доведат до промяна, за да подобрят настоящата ситуация. Проактивността включва набор от черти или свойства на характера, които много често са свързани с лидерството и начина, по който лидерите се възприемат.

За да се засили проактивността на младежките лидери, е необходимо да се определи какво точно има значение за младежките лидери и младежите като цяло. Какви е общото между младежките лидери? Какви области на интереси имат? Младежките работници трябва да намерят пресечната точка, която да бъде привлекателна за младежките лидери.

Един подходящ подход за свързване на младежките лидери е изследване на тяхната (образователна) биография (Dausien/Rothe/Schwendowius, 2016). Чрез размисъл върху опита им и чрез идентифициране на важни преходни етапи и най-важното - как са се справили с определени ситуации, може да се повиши тяхната осъзнатост за действията и реакциите им като лидери. Биографичната работа предлага възможност за разглеждане на решения, взети със задна дата, като се анализират преживяванията и реакциите, свързани с тях. Този процес на рефлексия включва поглед върху собственото поведение от определен ъгъл. Позволява на индивида (младежкия лидер) да провери дали реакцията на важни събития е по-скоро реактивна или по-скоро проактивна.

Посредством биографична работа с младежките лидери, могат да се развият и подобрят проактивни поведенчески стратегии. Този процес също насърчава самоопределянето и овластяването. Младежките лидери осъзнават, че те са отговорни за собствените си решения. Биографичната работа има потенциала да покаже на младежките лидери, че те могат да имат думата в действията (самоинициативно поведение), които решат да предприемат.



2.6.1. Упражнение – Пътят на живота



Наименование

Пътят на живота

Области на развитие/ Компетенции



Повишаване на проактивността

Цели

Обмяна на опит и опознаване на Пътя на живота, които са полезни за проактивността на младежкия лидер.

Необходими ресурси/условия за изпълнението

- Хартия размер А3 и цветни моливи;
- Група от минимум 3 души. Ако изпълнявате тази дейност в по-голяма група, имате нужда от място, където участниците може лесно да бъде разделени на по-малки групи от по 3 души;
- Инструкция за изпълнение на индивидуалното задание;
- Пример за Път на живота. Самият младежки работник може да бъде полезен за младежките лидери със свой пример.

Продължителност

30 - 40 минути

Описание на изпълнението

1. Обяснете дейността: Важно е да се подчертае, че младежките лидери се фокусират върху онези ситуации в живота си, при които са чувствали власт и/или когато са били най-предизвикани. Каква е мотивацията им да правят или не правят нещата, които са правили през живота си от раждането до сега? Какво са научили (положително и отрицателно) от своя житейски опит?
2. Индивидуални задания (най-много 10 минути):
 - Създайте свой собствен път на живота, като начертаете права линия с точка в най-лявата част, съдържаща годината и датата на раждане и друга вдясно с годината и датата на днешния ден.
 - Започнете отляво и нарисуйте собствен дизайн на вашия жизнен план, представящ вашите индивидуални житейски пътища, като назовавате различните маршрути и места, като на пътна карта. Планът трябва да следва пътуването на живота ви с всички подробности. Може да има широки пътища, тесни улички и дори задънени пътища.
 - Отбележете важни моменти от живота си - както положителни, така и отрицателни, като отбележете съответни точки (върхове) над правата линия и точки под линията (спадове).
 - Опишете с ключови думи тези важни моменти.
 - Размишлявайте накратко върху цялостната картина на вашия живот. Какво ви казва Пътят на живота?
 - По желание: Какви са вашите мечти и желания за бъдещето?

Картинното представяне на личната история показва кои пътища са довели до точката, в която се намирате в момента, и помага да се отразят кои са били най-важните ситуации и предизвикателства. Какво беше полезно и какво пречеше в напредъка ви?



Описание на изпълнението

3. В групи от по 3 души всеки представя своята рисунка пред останалите. Останалите имат право само да задават въпроси за по-добро разбиране. Без дискусия, без тълкувания, без оценки или съвети какво би могло или трябваше да се направи! Обяснете на групите, че всеки има право да не отговаря на въпросите.

4а. По избор: Представяне на открития или впечатления, които участниците са получили от споделянето на своя Път на живота с другите и от въпросите, които са получили.

4б. По избор или като допълнение: участниците могат да бъдат помолени да създадат маршрут отвъд днес, водеш до цели и мечти, които искат да постигнат в бъдеще.

Допълнителни ресурси - препратки към други източници

-

Рискове и препоръки за учителя

Като фасилитатор, внимавайте с безопасността на всеки участник, когато младежките лидери работят в малката група, По пътищата на Живота може да се даде излишен фокус върху болезнени моменти от живота на младежкия лидер, най-вече при такива, които така или иначе имат трудности да говорят за своите преживявания. Следете за поддържането на безопасен климат за всеки участник.

2.7. Структуриране на диалог с политиците

Младежката работа има дълга история в ЕС с разнообразни традиции в различните държави. Младежката работа допринесе за чуване на гласа на младите хора и създаване на силни младежки общности със съвременни визии за бъдещето на Европа. Сред основните инициативи, които дават възможност за овластяване на младежкото лидерство, е структурният диалог, който ще бъде представен в настоящата част на наръчника.

Структурният диалог е инструмент, който гарантира, че позицията на младите хора се взема предвид при определянето на младежката политика. Структурният диалог обединява младите хора и политиците на различни нива (местно, регионално, национално, международно), за да обсъждат и да участват заедно в младежката политика (Sveinsdóttir, 2017). Основната цел на структурния диалог е да създаде възможности за младите хора, които да могат да се запознаят с предизвикателствата, да формират собствени мнения и да разработят свои предложения или решения за справяне с тези предизвикателства. Такъв диалог може да бъде осъществен на местно, регионално, национално или международно ниво. Един от основните резултати от структурния диалог е възможността младежите да създават и да представят предложения заедно с политиците. Дейностите, които могат да се предприемат в рамките на структурния диалог, са многостранни и трябва да бъдат избрани по подходящ начин и в съответствие с темата и интереса на съответната младежка общност. Такива дейности могат да бъдат изпълнявани под формата на семинари, събрания, дебати, дискусии (Sveinsdóttir, 2017).

Структурният диалог дава възможност на младежките лидери да бъдат изобретателни и да говорят за своите нужди, интереси и проблеми. Основният фокус на структурния диалог е сам по себе си обучителен процес.

Примерна структура за диалог, която можете да използвате, включва:

- Въведение: Фасилитаторът представя себе си, участниците и ключовата тема за диалог.
- Основни правила: Основните правила се въвеждат или съставят заедно с участниците.
- Дейности за разчупване на леда: В началото на диалога може да се е налице неудобство сред участниците, така че е добра практика да започнете с дейности за разчупване на леда. Това ще разведри атмосферата и ще създаде предпоставки за изграждане на доверие и добри отношения между самите участниците, както и между участниците, фасилитатора или външните гости на събитието.
- Същност на диалога: След изграждането на доверие и загреването на участниците можете да преминете към ключовите въпроси, по които

участниците трябва да водят диалог. Като фасилитатор трябва да имате добър поглед и усещане за баланса между структурата, времето и пространството и готовност да импровизирате в зависимост от текущата ситуация и действията на участниците във всеки етап. Може разнообразите работния процес, редувайки индивидуална работа с работа в по-малки групи или работа в пленарна зала. Това зависи и от груповата динамика и хода на самата сесия.

- **Рефлексия:** Диалогът винаги трябва да завършва с възможност за рефлексия, така че винаги оставяйте време за тази дейност. Това може да бъде предизвикателство, тъй като често тя се случва през последните няколко минути и има опасност да липсва достатъчно време, търпение или внимание от страна на участниците. Може да използвате следните въпроси, за да насърчите рефлексията:
 - Какъв беше най-запомнящия се момент днес?
 - Посочете нещо, което ви изненада днес?
 - Идентифицирайте нещо, което сте чули, но не сте очаквали да чуете.
- **Заклучителни бележки:** Важно е да закрийте диалога с положителни думи. Завършете, като благодарите на участниците и добавите няколко заключителни извода относно това, което се е развило добре в диалога (Tony Blair Institute for Global Change, 2017).



2.7.1. Упражнение – Мислеци шапки



Наименование

Мислеци шапки

Области на развитие/ Компетенции



Вземане на решения



Разрешаване на проблеми



Адаптивност



Критично мислене

Цели

Невъзможно е да бъдете креативни, емоционални, обективни и логични едновременно. Упражнението „Мислеци шапки“ позволява чрез 'носенето' на определена цветна шапка фокусирате мислите си върху специфичен начин на мислене.

Необходими ресурси/условия за изпълнението

Флипчарт лист, на който участниците могат да напишат своите решения за всяка шапка или YOCO карта.

Продължителност

60 минути (10 минути – представяне на упражнението и всяка шапка; 10 минути – време за всяка група да събере и запише своите решения; 30 минути – 5 минутна презентация на всяка група; 10 минути – оценка и групова дискусия.)

Описание на изпълнението

Като фасилитатор на структуриран диалог, текущата дейност може да ви помогне в провеждането на сесия за намиране на възможни решения по даден въпрос.

В процеса на търсене на решение, методът на шестте мислеци шапки разкрива различни форми на мислене и мнения, което позволява да се схванат различни перспективи и накрая да се генерира пълен набор от решения. Участниците са групирани в малки екипи, представляващи метафорично една цветна шапка. Когато е определена с дадена шапка, групата трябва да влезе в ролята на тази шапка и да изрази мнение чрез перспективата и ключовите характеристики на шапката, както е описано по-долу:

- Бялата шапка - обективно мислене: неутрални факти, цифри и данни.
- Червената шапка - емоционално мислене: емоции, чувства, интуиция.
- Черната шапка - критично мислене: предпазливост, реализъм, преценка, задна мисъл.
- Жълтата шапка - положително мислене: ползи, спестявания, положителни страни, защо това е добре да се направи, обсъжда се само положителната страна на проблема.
- Зелената шапка - творческо мислене: изследвания, предложения, нови идеи, алтернативни идеи, втори вариант.
- Синята шапка - метапознание: обмисляне на мнение, обобщение на направеното до момента, вземане на решение какво да се направи по-нататък.

Препоръчителна последователност на работа с шапките: бяла, зелена, жълта, черна, зелена, синя, червена. Следвайки тази последователност, групите идентифицират проблема, предлагат решения, предимства и рискове на предложените решения, оценяват решенията и проверяват адекватността на предложеното решение. Техниката може да се използва и индивидуално, но е по-удачно в група. Участниците могат сами да решат кой каква шапка ще има. Водещият насочва участниците, насърчава, мотивира и им помага с въпроси.

Вариации: Вместо мислеци шапки, можете да използвате YOCO картите като визуален инструмент, като част от решенията на идентифицираните предизвикателства.

Допълнителни ресурси - препратки към други източници

<https://mgrush.com/blog/debono-six-thinking-hats/>

Рискове и препоръки за учителя

-

2.7.2. Упражнение – Разговор по време на разходка



Наименование

Разговор по време на разходка

Области на развитие/ Компетенции



Екипна работа



Комуникация



Вземане на решения

Цели

Целта на тази дейност е да наруши рутината и да предложи различен подход към дадена ситуация.

Необходими ресурси/условия за изпълнението

Достатъчно пространство (за предпочитане на открито) за участниците да се разходат.

Продължителност

35 минути

- 5 минути - кратко въведение от страна на водещия;
- 15 минути – разходка по двойки;
- 15 минути - дебрифинг в голямата група.

Описание на изпълнението

Като фасилитатор на структурен диалог, текущата дейност може да ви помогне в провеждането на сесия за намиране на възможни решения по даден въпрос.

Структурните диалози и дебати между участниците и политиците не винаги трябва да бъдат официални и в закрити условия, а и самата тема може да е подходяща повече за полева работа.

Докато сте в групов формат, започнете с обяснение на предимствата на мисленето по време на движение. След това обяснете, че следващата стъпка е разходка и обсъждане на въпроса по двойки, който е от основно значение за конкретната сесия на структурния диалог. В зависимост от броя на участниците, уверете се, че двойките не ходят по един и същи маршрут или поне две двойки са на един и същи маршрут, като предложенията, които едната двойка прави, могат да бъдат добавени към тези на втората двойка, вървяща по същия маршрут. Възможно е също така двойките да получат карта на маршрута, който трябва да извървят, с указания за наблюдение на околната среда и поведението на хората.

Посъветвайте групите да следват едно важно правило: през половината от времето да говори участник А, а по пътя обратно - участник Б. Дайте на всяка двойка примерни въпроси, като: Колко съм доволен/недоволен от текущата ситуация? Кои са най-важните текущите предизвикателства/въпроси?

Обяснете какво трябва да представят участниците като резултат. Напомнете на участниците да снимат поставените въпроси, преди да напуснат стаята. Като фасилитатор можете също да ги помолите да направят снимки на маршрута, по който са минали, за допълнително вдъхновение.

В края направете общ групов дебрифинг в посока, как вдъхновението отвън им е помогнало да отговорят на поставения въпрос.

Допълнителни ресурси - препратки към други източници

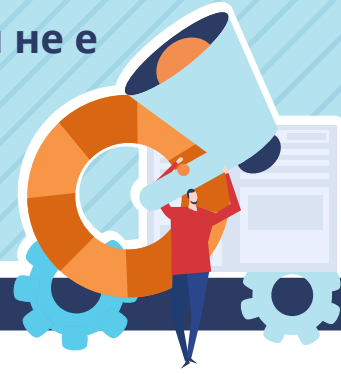
<https://equiip.eu/activity/activity-4-walk-and-talk/>

<https://www.sessionlab.com/library/structured-dialogue>

Рискове и препоръки за учителя

Много е важно да изберете спокоен и лесен маршрут за участниците.

2.7.3. Упражнение – Диалогът е или не е



Наименование

Диалогът е или не е

Области на развитие/ Компетенции



Активно слушане



Комуникация



Адаптивност



Диалог и дебати

Цели

Чрез тази дейност можете да насърчите участниците да обмислят по-задълбочено какво е диалогът (че това е специфичен начин на мислене чрез реч, а не само празно бърборене) и че диалогът има определени правила и очаквания. При среща с хора, които могат да имат различни мнения, ценности и убеждения, диалогът е процесът, чрез който ние започваме да разбираме по-добре живота, ценностите и вярванията на другите, а другите да разбират нашия живот, ценности и вярвания.

Необходими ресурси/условия за изпълнението

YOSO карти

Продължителност

35 минути

- 10 минути - кратко въведение от страна на водещия;
- 15 минути – работа по двойки;
- 15 минути – дискусия.

Описание на изпълнението

1. На всички участници се раздават карти YOSO и получават инструкции да подредят картите под следните заглавия: ДИАЛОГЪТ Е и ДИАЛОГЪТ НЕ Е (една празна карта остава за собствени идеи).
2. Участниците сортират картите на две купчини според това дали според тях описанието на картата се отнася до диалог или до различна форма на комуникация.
3. Работейки по двойки, участниците разглеждат изборите си, обсъждат своите решения и правят промени, за които са съгласни. Всички карти, по които не могат да се съгласят, трябва да се отделят.
4. Завършете с дискусия за взетите решения по подредбата на картите, включително това, което участниците са написали на празната карта.

Допълнителни ресурси - препратки към други източници

-

Рискове и препоръки за учителя

Насочете вниманието към картите, за които участниците не успяват да постигнат съгласие. Това е чудесен преход към разбиране на различията между участниците.

Полезни съвети а младежките работници

Когато подходите към темата за обучение на лидери/развитие на младежки лидери или млади хора като цяло, първо следва да помислите за различните етапи на този процес, който може да бъде разделен на три последователни (обучителни) стъпки: „Подготовка“, „Изпълнение“ и „Последващи дейности“.



3.1. Подготовка

Преди да започнете работа по темата за лидерството с младежки лидери във вашата учебна зала/общност, винаги е добре първо да се подготвите с подходящи подходи и въпроси по темата. Примери за такива въпроси:

- Защо младежкото лидерство е важно за младежта?
- Защо трябва да представлява някакъв интерес за тях?
- Какво могат да получат, ако бъдат младежки лидери?

Темата, която избирате за въвеждане или илюстриране на лидерството, трябва да бъде важна в живота на младежките лидери. Те трябва да могат да установят връзка със своята индивидуална реалност. Трябва да си струва да се ангажират с темата. Младите хора искат техните реални опасения и предизвикателства да бъдат представени и разбрани. Мотивирането им да следват своите конкретни интереси и реални предизвикателства е много важна основа за процеса по тяхното овластяване. Следователно свързването на ситуацията от реалния живот и среда с ученето и обучението им е от съществено значение. Примери за актуални теми: Фалшиви новини; Климатични промени; Насилие; COVID-19 и др.

Младите хора често се включват в диалог по теми, които всъщност не признават като политика. С други думи, важно е да се обърнете към младежките лидери и да говорите по атрактивен и подходящ за тях начин. (Пример: Ако им кажете, „отидете да гласувате“, това не работи. Ако обаче ги ангажирате с дискусия по теми, които ги интересуват, те може да предоставят полезни решения и идеи за промяна на съответните политики.)

Не принуждавайте младежките лидери да се адаптират към начина, по който „възрастните“ слушат. Процесът трябва да е двупосочен. Младежките лидери слушат по съвсем различен начин от възрастните. Ако някой говори по дадена тема, мислите на младежките лидери вървят бързо напред, докато те слушат.

3.2. Изпълнение

Младежките лидери искат да работят по „реални казуси“ и да се занимават с дейности, които напомнят на реални ситуации.

Примери за реални обучителни сценарии и подходи:

- Прилагане на ролеви игри, публични дебати;
- Организиране на дискусии/събития/срещи с експерти и заинтересовани страни. Представяне на изкуството на дебатите (т.е. как да се представи валиден аргумент, как да се отхвърли аргумент, как да се изрази лична гледна точка, преодоляване на негативни тенденции);
- Практикуване на активно слушане/слушането на другите -> насърчава съпричастността;
- Използване на обучителни елементи, базирани на игри/„забавни“ елементи (театрални техники).

Допълнителни методически указания:

- Насърчавайте взаимната подкрепа сред младежки лидери.
- Насърчавайте лидерите да познават екипа си. Младежките лидери трябва да знаят силните страни на своя екип и как да го мотивират.
- Научете ги как да учат. Покажете на младежките лидери, че трябва да подкрепят аргументите си със солидна информация/данни.
- Насърчавайте ги да дават пример. Лидерът трябва да живее по начин, така че да вдъхнови другите и да спечели уважението им.
- Имайте предвид различните стилове на учене на младежките лидери. Опитайте се да представите информацията по различни начини, така че тя да е привлекателна за различните стилове (Теория на Хауърд Гарднър за множествена интелигентност).

3.3. Последващи дейности

За да могат младежките лидери да се възползват от посочените по-горе дейности и примери, е важно да помислите за последващи упражнения или сесии. Това ще гарантира, че те редовно се ангажират с темата и така ще предотвратите тяхното завръщане към началната точка на знание.

Ключови качества на младежкия лидер

Списъкът, представен по-долу, може да се използва от младежките работници и обучители за разработване на учебно съдържание и определяне на основните теми, които трябва да бъдат обхванати. Той може да служи и като самооценка за младежките лидери, което ще им помогне да повишат своята самоосъзнатост и да набележат области за бъдещото си развитие. Този списък може да се използва заедно с подгрупата жълти карти YOSO, свързана с лидерските качества, за по-интерактивен процес на индивидуална или групова рефлексия.





Качества на младежкия лидер

Оценете нивото си на знания/умения и отношение в скала от 1 до 5, където:
1 - Трябва да доразвия това качество,
5 - Вече съм развил това качество

1. УЧА СЕ ДА УЧА
2. СЪБИРАНЕ НА ИНФОРМАЦИЯ
3. КРИТИЧЕСКО МИСЛЕНЕ
4. ОТВОРЕНО МИСЛЕНЕ
5. УБЕЖДАВАНЕ
6. ЕМОЦИОНАЛНА ИНТЕЛИГЕНТНОСТ
7. ЕМПАТИЯ
8. АКТИВНО СЛУШАНЕ
9. ОРИЕНТАЦИЯ КЪМ ХОРАТА
10. СТРАСТ
11. САМОМОТИВИРАНЕ
12. МОТИВИРАНЕ НА ДРУГИТЕ
13. ФАСИЛИТАТОРСКИ УМЕНИЯ
14. ЗАДАВАНЕ НА СИЛНИ ВЪПРОСИ
15. СЪЗДАВАНЕ И ПОДДЪРЖАНЕ НА МРЕЖИ
16. ПРОАКТИВНОСТ
17. ВИЗИОНЕРСТВО
18. ОРИЕНТИРАНост КЪМ РЕШЕНИЯ
19. РЕШИТЕЛНОСТ
20. ПРИСПОСОБИМОСТ
21. ПОСЛЕДОВАТЕЛНОСТ
22. УСТОЙЧИВОСТ/ ИЗДРЪЖЛИВОСТ
23. МОРАЛ
24. ПОРЯДЪЧНОСТ
25. ДОВЕРИЕ
26. СМИРЕНИЕ

5

Източници и допълнителна информация

- Ammeter, A. P., Douglas, C., Gardner, W. L., Hochwarter, W. A., & Ferris, G. R. (2002). Toward a political theory of leadership. *The Leadership Quarterly* 13 (6), pp. 751-796.
- Bakker, S. and L., Steeghs. *Unlocking systemic wisdom: bringing key knowledge from constellations to the work floor*, Uitgeverij Het Noorderlicht, 2019
- Bakker, S. *Moving Questions: how to let questions work for you (Connecting Books)*, Independently published, 2019
- Chamine, S. *Positive Intelligence: Why Only 20% of Teams and Individuals Achieve Their True Potential AND HOW YOU CAN ACHIEVE YOURS*, Greenleaf Book Group Press, 2012
- Covey, S. R. *The seven habits of highly effective people: Restoring the character ethic*. New York: Simon and Schuster, 1989
- Dausien, B., Rothe, D., & Schwendowius Dorothee (eds.) (2016). *Bildungsweg: Biographien zwischen Teilhabe und Ausgrenzung*. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- De Bono, E. *Naučite svojega otroka misliti*. Maribor: Rotis, 2009
- Design for Change, <https://www.dfcworld.com/SITE>
- Eurich, T. (2018). What self-awareness really is (and how to cultivate it). *Harvard Business Review*. Accessible at <https://hbr.org/2018/01/what-self-awareness-really-is-and-how-to-cultivate-it>
- Rupnik Vec, T. in Kompare, A. *Kritično mišljenje v šoli. Strategije poučevanja kritičnega mišljenja*. Ljubljana: Zavod RS za šolstvo, 2006
- Ladder of Youth Participation of COE: <https://www.coe.int/en/web/compass/citizenship-and-participation> and https://ec.europa.eu/youth/policy/youth-strategy/euyouthdialogue_en
- Laozi & Mitchel, S. *Tao te ching: a new English version*. New York, N.Y., Harper & Row, 1988.

- Parker, S. K., Bindl, U., & Strauss, K. (2010). Proactivity in the workplace: Advances, synthesis and future directions. *Journal of Management*, 36, pp. 827-652.
- Ridley, D. S., Schutz, P. A., Glanz, R. S., & Weinstein, C. E. (1992). Self-regulated learning: The interactive influence of metacognitive awareness and goal-setting. *The Journal of Experimental Education*, 60, 293-306.
- Rupnik Vec, T. (ur). Veščine kritičnega mišljenja. Primeri nalog za spodbujanje kritičnega mišljenja pri različnih predmetih v osnovni šoli Mednarodni projekt Assessment of Transversal skills - ATS2020. Ljubljana: Zavod RS za šolstvo, 2017
- Scharmer, O. *The Essentials of Theory U*, BK Business Book, 2018
- SessionLAB (2018). Facilitation techniques on structured dialogue. Accessible at [here](#)
- Silvia, P. J., & O'Brien, M. E. (2004). Self-awareness and constructive functioning: Revisiting "the Human Dilemma." *Journal of Social and Clinical Psychology*, 23, 475-489.
- Stam, J. and B., Hoogenboom. *Systemic Leadership*. Systemic books, 2018
- Sutton, A. (2016, November 18). Measuring the Effects of Self-Awareness: Construction of the Self-Awareness Outcomes Questionnaire. Accessible at <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5114878/>
- Sutton, A., Williams, H. M., & Allinson, C. W. (2015). A longitudinal, mixed-method evaluation of self-awareness training in the workplace. *European Journal of Training and Development*, 39, 610-627.
- Sveinsdóttir, T. *EU Structured Dialogue with Young People: how it works*, 2017. Accessible at <https://efil.afs.org/2017/04/13/eu-structured-dialogue-with-young-people-how-it-works/>
- Tony Blair Institute for Global Change (2017). *Essentials of Dialogue*. Guidance and activities for teaching and practising dialogue with young people. Accessible at https://institute.global/sites/default/files/inline-files/IGC_Essentials%20of%20Dialogue_English_0.pdf
- Tschimmel, K., et al. *D-Think Toolkit*, Erasmus+ KA2 project, 2017, Accessible at <http://www.d-think.eu/>
- Wu, C., & Wang, Y. L. (2011). Understanding Proactive Leadership. In W. H. Mobley, M. Li, & Y. Wang (eds.), *Advances in Global Leadership*. 1st ed., Vol. 6. Bingley: Emerald Group Publishing Limited, pp. 299-314.