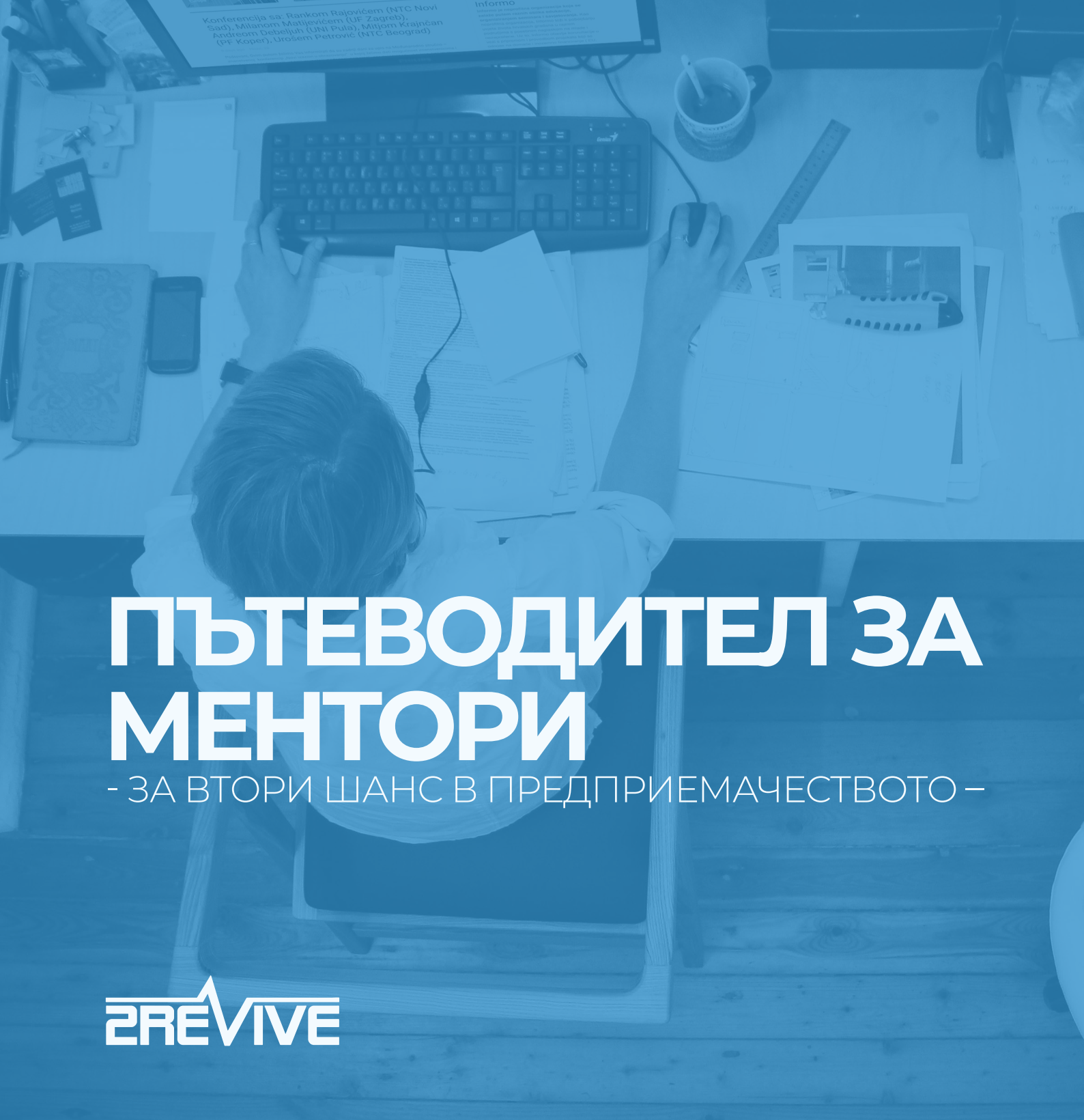




ПЪТЕВОДИТЕЛ ЗА МЕНТОРИ

- ЗА ВТОРИ ШАНС В ПРЕДПРИЕМАЧЕСТВОТО -

2REVIVE



Съфинансиран от програма
„Еразъм+“
на Европейския съюз

Подкрепата на Европейската комисия за изготвянето на настоящата публикация не представлява одобрение на съдържанието, което отразява гледните точки само на авторите и не може да се търси отговорност от Комисията за всяка употреба, която може да бъде използвана за информацията, съдържаща се в нея.

ПЪТЕВОДИТЕЛ ЗА МЕНТОРИ

- ЗА ВТОРИ ШАНС В ПРЕДПРИЕМАЧЕСТВОТО -



НОМЕР НА ПРОЕКТА: 2017-1-PL01-KA202-038525

Настоящият проект е финансиран с подкрепата на Европейската комисия. Тази публикация отразява само вижданията на авторите, а Комисията не носи отговорност за използването на съдържащата се в нея информация.

Позволено е възпроизвеждане, ако бъде посочен източникът.

Автор:

INFORMO ASSOCIATION and IN DIALOGUE



В сътрудничество с партньори в рамките на проект **2REVIVE**



ПРЕДГОВОР

Настоящият Пътеводител е създаден като част от инициативата „Втори шанс за успех в предприемачеството”, проект по Еразъм+, финансиран от Европейската комисия чрез програма Еразъм+ на ЕАСЕА. Номер на проекта: 2017-1-PL01-KA202-038525.

Основната цел на проекта е изграждане на самоувереност, информираност и ефективност у стартиращи отново предприемачи и разбиращо отношение към тях чрез насоки и менторски взаимоотношения, с цел повторно стартиране на бизнес по успешен начин.

Guide4Mentors е всеобхватен инструмент, насочен към бизнес професионалисти и опитни предприемачи, които имат желание да станат ментори, ПОО центрове, които се занимават с коучинг и обучение на бизнесмени, както и МСП. Целта му е да предостави необходимите знания и умения на потенциални ментори, които да прехвърлят знанията си ефективно върху обучаваните от тях лица. Пътеводителят осигурява подходяща подготовка за менторите, за да отговорят на нуждите и очакванията на лицата.

Съдържанието на пътеводителя е подходящо както за лица, които нямат никакъв опит в менторството, така и за такива с опит, защото съдържа материали и информация, необходими на всички нива. Този пътеводител е изготвен във формат, който позволява използването му на части, в зависимост от нуждите на потребителите.

Документът може да се използва и сваля безплатно.

ВЪВЕДЕНИЕ

Guide4Mentors е практически пътеводител, който може да се използва по различни начини. Ако менторът се нуждае от конкретна информация, може да отиде в съответната част на документа, за да получи необходимата му информация.

Първата глава, **Въведение в менторството**, обобщава какво представлява менторството за втори шанс в предприемачеството, защо е необходимо, както и какви са ключовите умения, роли и отговорности, които менторът трябва да притежава.

Втората глава, **Менторство в действие**, показва какво трябва да представлява менторството на практика: какви са ключовите етапи, как да демонстрирате емпатия, как да откривате предизвикателствата, пред които е изправено лицето, чийто ментор сте, как да откриете основния проблем и да разработите нов план за подобрение и на последно място – мониторинг.

Менторство – курс за предприемачи, третата глава от Пътеводителя, дава информация за възможни модели на менторство, които може да използвате, процеса на справяне със стигмата на провала, през който преминават лицата, рамката за успешни менторски сесии, как да използвате инструмента „Business model canvass”, както и съвети и препоръки за ментори на предприемачи.

Четвъртата глава, **Практически въпроси и инструменти в модела GROW**, дава подробна информация за провеждане на менторска сесия, с всички възможни въпроси и практически инструменти.

Последната глава, **Подкрепа**, съдържа списък с институции от различните партньорски държави, които предоставят подкрепа на предприемачи.

СЪДЪРЖАНИЕ

1	Въведение в менторството	1
	какво представлява менторството за втори шанс в предприемачеството?	2
	Защо е необходимо менторството?	2
	Роли и отговорности на менторите	3
	ключови умения за успешно менторство	4
2	Менторството в действие	7
	Ключови етапи на менторството	7
	Емпатия и любопитство	10
	Откриване на предизвикателството	11
	Разработване на нов план	12
	Мониторинг	13
3	Менторство – курс за предприемачи	16
	Модели на менторство	16
	Справяне със стигмата на провала и координиране на правилните цели и очаквания	17
	Рамка за успешни менторски сесии с предприемача	18
	Менторството чрез “business model canvas”	19
	Съвети и препоръки за ментори на предприемачи	22
4	Практически въпроси и инструменти, базирани на модела GROW	25
	Общи техники за водене на разговор	25
	Цел	26
	Реалност	27
	Възможност	30
	Анализ SOAC	31
	Воля	33
	Финализиране на разговора	34
5	Подкрепа за наставляваното лице	36

1

Въведение в менторството

ВЪВЕДЕНИЕ В МЕНТОРСТВОТО

Менторството се дефинира като позитивно и подкрепящо отношение между две страни, от които едната притежава повече знания и опит – **ментор**, а другата – по-малко – лицето, което менторът насочва, като общата цел е това лице да бъде насочено да получи и/или подобри знанията и уменията, необходими за лично и професионално развитие.¹ Менторството не се ограничава по отношение на възрастта и менторът не винаги е по-възрастен от лицето, което получава менторска подкрепа, въпреки общоприетото виждане.

Макар че повечето менторски отношения са неформални и са базирани на доброволна работа, формално менторство може да се практикува и чрез редица програми с ограничение за възраст или време, насочени към различни целеви групи. Краткосрочното менторство е най-често срещаната практика, но менторските отношения, създадени на стабилна основа, могат да траят и цял живот, защото не са едностранни.

Ролята на ментора е да насочва, предлага, вдъхновява и дава градивна критика на наставляваното лице, но само по себе си менторството има за цел вдъхновяване на растеж у двете страни, които учат едновременно.

Докато се занимава с менторство, менторът научава как да овладява отговорности, да развива собствените си междуличностни умения, да се фокусира върху наставляваното лице и да разбира значимостта на положителната обратна връзка.

Менторството не може да се разглежда само като даване на съвет; целта му е да мотивира и дава умения на другия човек да идентифицира своите проблеми, предимства и недостатъци, да определя реалистични цели и да развива стратегии за преодоляване на трудностите. Менторът не трябва да върши работата на наставляваното от него лице или да очаква то да следва неговия път и да се справя с нещата по неговия начин, а по-скоро да показва разбиране и да уважава различните подходи и възможности на наставляваните лица.

Това е и основната разлика между коучинг и менторство, макар че има тясна граница помежду им и често менторите и коучовете използват едни и същи или много сходни модели. Менторството обикновено има по-широко приложение, докато коучингът се фокусира върху представянето, фокусът на менторството е развитието. Също така, коучингът винаги е ограничен във времето и следователно неговите резултати са по-лесно измерими, докато резултатите от доброто менторство са най-често видими едва след дълъг период от време.²

КАКВИ СА ПОЛЗИТЕ ЗА МЕН?

Ако Вие сте наставляваното лице, предимствата на менторинга са очевидни: може да получите ценна информация за своите проблеми от различна перспектива, както и възможност да учите и да се възползвате от чужди експертни знания и опит.

Ако сте ментор, ползите може да не са толкова ясни, тъй като често менторството е част от вашата работа. Независимо от това, може да натрупате полезен професионален опит и да подобрите лидерския си стил и комуникационните си умения. В личен план, възможностите за израстване са по-видими, тъй като менторството учи на търпение, разбиране, активно слушане и даване на градивна критика.

¹ ИЗТОЧНИК: <https://www.management-mentors.com/resources/corporate-mentoring-programs-resources-faqs>

² ИЗТОЧНИК: <https://www.thebalancecareers.com/a-guide-to-understanding-the-role-of-a-mentor-2275318>

Какво представлява менторството за втори шанс в предприемачеството?

Предприемачеството се разглежда като мощна движеща сила на икономическото развитие, но досега всички усилия за мотивиране и образование на предприемачи са били насочени към нови и млади предприемачи. Статистиката обаче сочи, че около 30% от новите бизнеси може да не оцелеят повече от 2 години, а 50% не преживяват 5 години. Бившите предприемачи често преминават през тежък период, както от психологическа, така и от обществена гледна точка. Има широко възприета стигма на провал и страх от наказателни санкции, както и практически трудности, пред които са изправени веднъж фалирали предприемачи, които затрудняват повторен опит. Също така, чувството на срам, вина и съмнение в собствените възможности върви ръка за ръка със стигмата на провала. Поради тази причина е изключително важно да се подходи внимателно към менторство и предоставянето на насоки на бивши предприемачи, които искат втори шанс.³

Менторството за втори шанс в предприемачеството трябва да предоставя на предприемачите:

- по-добро разбиране на конкретните причини, поради които бизнесите им може да не са успели първия път и какво могат да променят при втория си опит;
- инструменти за приемане на провала и справяне със социалните предразсъдъци;
- положително отношение, самоувереност, самопознание и мотивация;
- справяне с негативните виждания за тях самите и за предприемачеството;
- знания и умения за стимулиране на тяхното лично и професионално израстване.

Менторите, подкрепящи повторно опитващи предприемачи, не е задължително да имат опит в менторство в ролята на обучители и ПОО преподаватели. Възможно е и самите те да са успешни предприемачи или собственици на МСП, които имат желание и възможност да дадат насоки и да споделят своите умения, знания и личен опит.

“

ОПИТЪТ Е ПО-ДОБРА НАСОКА ОТ ЧУЖДИТЕ ДУМИ.

—
ЛЕОНАРДО ДА ВИНЧИ

Защо е необходимо менторството?

Преди всичко, менторството е необходимо, за да се осигури по-положителна среда на неуспелите предприемачи, търсещи втори шанс, които разполагат с малко или никакви налични източници на подкрепа. Чрез осигуряване на насоки, менторите помагат да предприемачите, като не само им дават съвети, но и като задават правилните въпроси в правилния момент.

Тъй като опитът на всеки човек е много различен, подходът също трябва да се различава. Не всички въпроси ще са еднакво важни за всички наставлявани лица, както и не всички ще могат веднага да отговорят на тях.

За да бъде една менторска връзка успешна, е много важно менторът първо да създаде атмосфера на доверие. Искреността и споделянето на собственото кариерно развитие или друга история, дефинирала това кой си днес и дори споделянето на някои не толкова добри професионални моменти ще позволи установяването на стабилни отношения. Насърчаването на въпроси от самото начало е друг начин за изграждане на доверие. Наставляваното лице или група от наставлявани лица трябва да знаят, че са в сигурна среда, където поверителността им е гарантирана. След това менторът трябва да насърчи предприемачите да споделят

³ ИЗТОЧНИК: "STUDY ON A NEW APPROACH TO BUSINESS FAILURE AND INSOLVENCY: COMPARATIVE LEGAL ANALYSIS OF THE MEMBER STATES'RELEVANT PROVISIONS AND PRACTICES, DIRECTORATE-GENERAL FOR JUSTICE AND CONSUMERS", JANUARY 2016

собствения си предприемачески опит и проблемите, довели до провал, от тяхна гледна точка, като използва някои от инструментите и техниките, описани в последната част на тази глава (Ключови умения за успешно менторство).

Важно е в началото да се дефинират общи цели и споделени ценности, които най-вероятно ще се променят с течение на времето. Необходимо е време за създаване на отношение на доверие, така че е по-вероятно наставляваните лица да споделят повече относно страховете и мечтите си едва след няколко сесии. Тук менторът трябва да подготви въпроси, които ще му помогнат да научи не само за отношението на предприемача, но и за това колко реалистичен е подходът му към бизнеса и колко полезни са механизмите му за справяне. За да бъде успешен един бизнес, е необходимо редица фактори да съвпадат, като правилен момент и лансиране на продукт и услуга, целеви маркетинг и търсене на пазара, но преди всичко се поставят на изпитание гъвкавостта, организационните, управленски умения и умения за планиране на лицето. Следователно, менторът трябва да дава задачи и да задава такива въпроси, че да си сглоби възможно най-реалистична картина, на базата на която да насочва наставляваното лице към лично и професионално израстване. Тестовите за умения за управление могат да бъдат част от този процес, но винаги е по-добре да се дават интерактивни задачи, които позволяват на менторите да видят първите и най-искрени реакции на наставляваните лица.⁴

“

ОТЛАГАЙТЕ ЗА УТРЕ САМО ТОВА, КОЕТО НЕ ИСКАТЕ ДА ЗАВЪРШИТЕ ДО СМЪРТТА СИ.

—
ПАБЛО ПИКАСО

Роли и отговорности на менторите

Дори самото решение да бъдеш ментор може да е предизвикателство на множество нива. За всеки успешен предприемач често може да е много трудно да признае собствения си опит и компетентност да насочва и съветва друг човек. Освен това, намирането на време за менторски сесии, при които менторът трябва да е 100% посветен на наставляваното лице, както и за обратна връзка след това може да е доста трудно при натоварена програма.

Менторът се ангажира с менторство на три фронта:

1 Психологичен:

Добрият ментор е преди всичко добър слушател, който си води бележки по време на менторските сесии. Когато се подготвя за следващата сесия, менторът проверява бележките си, за да се подготви възможно най-добре и да предложи възможни ресурси, които биха били полезни на наставляваното лице. Важна част от менторството, освен активното слушане и споделянето на опит, е предлагането на подкрепа и разбиране. Провалът се приема трудно, особено когато е придружен от тежка финансова и материална загуба в предприемаческия свят, така че емпатията наистина е важна част от процеса на менторство. Особено при менторството на предприемачи емпатията включва не само съчувствие; тя трябва да е начин да кажеш: „В моята кариера съм бил в подобни ситуации, разбирам положението ти.“

⁴ ИЗТОЧНИК: TERESA BYINGTON: "KEYS TO SUCCESSFUL MENTORING RELATIONSHIPS", DECEMBER 2010

2 Бизнес:

Разбирайки какво е предизвикало провала от гледната точка на наставляваното лице, менторът трябва да предложи своето виждане за ситуацията, но да се въздържа от предлагане на решение. Като насочва наставляваното лице да мисли нестандартно и да предлага положителни примери, той трябва да му помогне да намери различни решения на проблема, с който вече се е сблъсквал, за да е по-добре подготвено да се справи с него следващия път.

3 Практически:

Макар че предлагането на готови решения е контрапродуктивно, менторът трябва винаги да може да споделя целева информация с наставляваното лице. Информацията може да включва възможни програми за професионално развитие и обучение, в които лицето може да се включи, държавни или международни програми и помощ или финансиране, банкови заеми и др.

“

ПРОВАЛЪТ Е ИНТЕРЕСЕН – ТОЙ Е ЧАСТ ОТ НАПРЕДЪКА. НИКОГА НЕ СЕ ПОУЧАВАШ ОТ УСПЕХА, НО СЕ ПОУЧАВАШ ОТ ПРОВАЛА. ДАЙСЪН ЗАПОЧВА С ПРОСТА ИДЕЯ И НАКРАЯ ТЯ СТАВА ПО-ДРЪЗКА И ИНТЕРЕСНА. ТОЙ ДОСТИГА МЯСТО, ЗА КОЕТО НЕ Е ПОДОЗИРАЛ, ЗАЩОТО НАУЧАВА КОЕ РАБОТИ И КОЕ НЕ. ПРОВАЛЪТ Е ЗАГАДКА. ПРИТЕСНЯВАШ СЕ ОТ НЕГО, А ТОЙ ТЕ УЧИ.

—
СЪР ДЖЕЙМС ДАЙСЪН

ОБЕДИНЕНО КРАЛСТВО, ИЗОБРЕТАТЕЛ И ИНДУСТРИАЛЕН ДИЗАЙНЕР

Ключови умения за успешно менторство

Менторството изисква проактивен и открит подход, за да позволи продуктивни, времево ефективни и приятни взаимоотношения. Поемането на отговорността и ангажимента да си ментор е начинание, което не трябва да се приема лекомислено, тъй като подходът и уменията ви като ментор се поставят на изпитание и е възможно да оставят постоянна следа върху наставляваното лице. За да оцените уменията си възможно най-реалистично, добър подход е да поискате от колегите си градивна критика относно основните умения, които трябва да притежавате като ментор.

Уменията са:

- Да сте добър и **активен слушател** - следвайте разговора, водете си бележки, последвани от конкретни въпроси. Дайте на наставляваното лице да разбере, че сте им посветили цялото си внимание, като го гледате в очите и кимате с разбиране. Опитвайте се да не прекъсвате събеседника си и не предлагайте незабавни решения; не говорете само за личния си опит като реакция на казаното от него.
- Да имате желание да **споделите своите знания и умения** - знаете как сте започнали в началото и как сте извървели пътя, довел ви до мястото, където сте днес. Трябва да имате желание и възможност да споделяте информация, съвети и препоръки.

- Да имате **положителна и насърчаваща нагласа** - не критикувате хората за допуснатите грешки, а им помагате да видят положителните страни на грешките и малките катастрофи. Способни сте искрено да поздравите наставяваните от вас лица за успеха им и да стимулирате тяхната увереност, когато това е необходимо.
- Да можете да давате **градивна критика** - освен да сте най-големият поддръжник на наставяваното от вас лице, трябва да можете да разпознавате и да го разубеждавате от нежелателно поведение, както и да предлагате съвет за различни методи за справяне с дадена ситуация. Добър подход е да обсъдите предоставянето на градивна критика в началото на отношенията си. Попитайте лицето как би искало да я получава. Хората обикновено са по-склонни да приемат критики, ако са дали предварителното си съгласие за това.
- Да обичате работата си и да го показвате ясно - демонстрирате своя **ентузиазъм** и винаги сте **начело на иновациите** и новините за тях
- Да **желаете да научавате** нови неща, а колегите ви да ви уважават заради това и заради вашата искреност и почтеност.
- Да **определяте и постигате собствените си цели** и да не обвинявате други, когато не можете да постигнете нещо. Трябва да сте отговорни, спазвате крайни срокове и ограничения.
- Да проявявате **емпатия** към другите - можете да се поставите на тяхно място и да гледате на нещата от различна гледна точка.
- Да сте **добър комуникатор** - не очаквате хората да четат мислите ви. Постоянните сте и можете ясно да изразите своите идеи и съвети.^{5 6}

“

УЧЕТЕ СЕ ОТ ПРОВАЛА. АКО СТЕ ПРЕДПРИЕМАЧ И ПЪРВОТО ВИ НАЧИНЕНИЕ НЕ Е БИЛО УСПЕШНО, ДОБРЕ ДОШЛИ В КЛУБА!

РИЧАРД БРАНСЪН

ОБЕДИНЕНОТО КРАЛСТВО, СОБСТВЕНИК НА VIRGIN RECORDS

⁵ ИЗТОЧНИК: LINDA PHILLIPS-JONES, PH.D. "SKILLS FOR SUCCESSFUL MENTORING: COMPETENCIES OF OUTSTANDING MENTORS AND MENTEES"

⁶ ИЗТОЧНИК: [HTTPS://WWW.RESEARCHGATE.NET/PUBLICATION/266879950_KEYS_TO_SUCCESSFUL_MENTORING_RELATIONSHIPS_KEYS_TO_SUCCESSFUL_MENTORING_RELATIONSHIPS](https://www.researchgate.net/publication/266879950_KEYS_TO_SUCCESSFUL_MENTORING_RELATIONSHIPS_KEYS_TO_SUCCESSFUL_MENTORING_RELATIONSHIPS)

2

Менторството в действие

МЕНТОРСТВОТО В ДЕЙСТВИЕ

Сега, когато имаме по-ясна представа за менторството, как можете да се подготвите, за да бъдете ментор, както и някои предварителни условия, които трябва да бъдат изпълнени, може да преминем към реализирането на самия процес. Кой са ключовите етапи на менторството? Има ли съвети и инструменти, които като ментор може да използвате, за да улесните и подобрите изграждането на връзка? Има ли подробен план или модел за менторство, който да следвате? Как ключовите умения от предходната глава се прилагат на практика?

Ключови етапи на менторството

Грешката като възможност за успех

Както формалните, така и неформалните менторски програми или взаимоотношения трябва да следват сходна структура, т.е. да се изпълняват в определени ключови етапи. Тези етапи могат да се различават в зависимост от предходния ви опит в областта на менторството.

➔ Подготовка

Когато се съгласите да се ангажирате с неформално менторство, вие се съгласявате да предложите част от себе си, от своето време и енергия, на друг човек за определен период от време. Преди да започнете да задавате въпроси на наставляваното от вас лице, трябва също да запитате себе си и да проверите дали в програмата си имате достатъчно време и място, за да включите менторството в нея. Това място не трябва винаги да е формална обстановка, за да позволите на наставляваното лице да се отпусне и лесно да влезе в ролята си. Освен това, проверете дали мотивацията ви е постоянна и положителна и дали реално може да видите как менторството може да допринесе за вашето лично и професионално израстване. И на последно място, винаги е полезно да се учите от опита на други ментори и да видите дали те могат да предложат съвети и препоръки.

Етап на подготовка – чеклист: НЕФОРМАЛНО МЕНТОРСТВО

Имам ли достатъчно време в програмата си, за да бъда добър ментор?	
Има ли подходящо място или няколко места за срещите ми с наставляваното от мен лице?	
Каква е мотивацията ми да бъда ментор? Мога ли да получа нещо от това?	
Мога ли да искам съвети и препоръки от опитен ментор?	

Формалното менторство и програми също трябва да преминат през етап на подготовка, но на различно ниво. Когато разработвате нова програма за втори шанс в предприемачеството в качеството си на ПОО център или друга институция, която предлага менторство, етапът на подготовка трябва да включва основно проучване за това колко предприятия са преустановили дейност през изминалия референтен период (5-10 години) в съответния район и бизнес пазар. На базата на проучването може да изберете подходящ ментор и да определите фокуса на програмата. Освен това, етапът на подготовка трябва да включва избор на методология на програмата и конкретна целева група.

➔ Стартиране: изграждане на връзката ментор-наставлявано лице

Началният етап на менторството е от изключително значение и често определя тона за целия процес. Когато се срещне с наставляваното лице, менторът трябва да обърне специално внимание на това да се представи като доверен, надежден, но най-вече достъпен човек. Изпращането на имейл за представяне преди първата лична среща често е инструмент, който менторите използват, за да улеснят първия контакт. Има вероятност предприемачите вече да са изправени пред стигмата на провала и съмнение в собствените си способности, така че за тях може да е много по-трудно да търсят помощ и първи да осъществяват контакт. Имейлът може да е кратък и в него да не споделяте очакванията си от процеса. Насрочете първата среща и помолете лицето да помисли за някои ключови предизвикателства, по които би искало да работи. Ако за пръв път сте ментор, това е напълно приемливо и може спокойно да споделите този факт с наставляваното лице.

НАПРИМЕР:

“Здравей, Стивън, аз съм Джон Смит от Smith Enterprises. Искам да организирам първата ни среща и предлагам да се срещнем за кафе в Gordon's cafe. На разположение съм следващия понеделник или сряда след 16 часа, така че кажи ми кога те устройва. За първата ни среща бих искал да помислиш за някои ключови предизвикателства, по които искаш да работим през следващите сесии, така че напиши няколко и не се притеснявай, ако си забравил нещо, след това можем да правим корекции. За пръв път съм ментор и съм подготвил материали и за двамата ни. Очаквам с нетърпение да споделя това преживяване с теб!”

При първата ви среща говорете открито с лицето за миналото си и се уверете, че отговаряте подробно на въпросите, тъй като при следващите срещи вие ще сте този, който ги задава. Внимавайте да не споделяте прекалено много – фокусът е върху другия човек, а вие трябва да сте активния слушател в отношенията. Бъдете обаче искрени за успехите и неуспехите си, тъй като за наставляваното лице ще е по-лесно да ви приеме, ако знае, че и вие сте допускали грешки в кариерата си.

Доверието се стимулира от дискретността, така че уверете наставляваното лице, че ще сте напълно коректен в това отношение – бъдете директни. И на последно място, важна предпоставка за изграждането на взаимоотношения на менторство, която идва преди реалната “работа”, е определянето на граници и очаквания. Много ясно заявете, че лицето може да търси идеи от вас, но не може да очаква вие да свършите неговата работа. Определянето на разумни и реалистични очаквания е важно както за ментора, така и за наставляваното лице. От уважаване на времето на другия до изпълнение на целите – при неформалните отношения не подписвате договор, но трябва да приемете какво можете и не можете да очаквате един от друг

Етап на стартиране – чеклист: НЕФОРМАЛНО МЕНТОРСТВО

Осъществяване на първи контакт по телефон/и-мейл: подготовка за срещата лице в лице	
Първа среща в непринудена атмосфера: опознаване	
Бъдете открити, честни и посочете, че споделяната информация е поверителна	
Определяне на реалистични очаквания и граници	

Етапът на стартиране на формалното менторство по принцип не е много различен и трябва да се спазват всички тези стъпки. Единствената разлика е, че при формалното менторство подписвате договор с наставляваното лице, в който дефинирате времевата рамка на отношениято, както и очакванията и границите.⁷

⁷ ИЗТОЧНИК: THE OHIO STATE UNIVERSITY: “MENTOR TOOLKIT”

➔ Определяне на цели

Определянето на реалистични и постижими цели е изключително важно за наставяваното лице. Използвайки метода SMART, може да предложите на лицето инструмент, който да използва не само по време на сесиите, но и след това в професионалната си кариера, тъй като е доказано, че определянето на цели ни помага и минимизира риска от протакане.⁸

Методът **SMART** ни помага да дефинираме цели, които са:

Специфични определянето на специфични цели не означава задължително да навлизате в подробности; вместо това се опитайте да обобщите какво е важното в това, което искате да постигнете, например да управлявате и планирате финансите си по-добре

Измерими помислете как бихте могли да измервате изпълнението на дадена цел. Определянето на ключови моменти може да е добър подход, особено при по-големи цели.

Постижими Колко реалистична е поставената цел? Разполагам ли с необходимите умения, знания и ресурси, за да я постигна?

Адекватни Колко важно е постигането на тази цел за мен и за моята професионална кариера? Колко приложимо е за бизнеса ми като цяло?

Навременни Постижимо ли е това в необходимия срок? Мога ли да си определя краен срок и да го спазя? Мога ли наистина да спазвам графика и ключовите моменти?

В допълнение, всяка цел трябва да отговаря на следните въпроси:

- **Защо** това е важно за мен?
- **Какво** ще постигна с тази цел?
- **Кога** ще бъде постижима тази цел?
- **Какво** ще ми даде постигането на целта?
- **Кой** може да участва в постигането на целта?

Важно е да следите и да си водите бележки относно работата по целите при всяка сесия с наставяваното лице. Ще обясним повече за това в следващата глава.⁹

➔ Проверка на реалистичността и разработване на план за успех

Като си водите бележки след всяка сесия не само ще можете да предоставите обратна връзка, но и ще набележите конкретни въпроси, които да зададете на наставяваното лице, за да оцените нивото на изпълнение на определените цели. Следователно, когато забележите несъответствие, т.е. наставяваното лице не може да следва определените ключови моменти, времеви срок или изпълнение на цели, може да направите проверка на реалистичността и да поставите по-реалистични цели. Открито попитайте лицето какво го е затруднило и какво се е случило. Често не осъзнаваме, че единственото нещо, което стои между нас и успеха, сме самите ние. Извиненията могат да са само механизъм за справяне при втори шанс в предприемачеството, а вашата роля като ментор е да разпознавате и комуникирате това по ясен начин.

Това ще позволи на наставяваното лице да направи преоценка на своите стратегии и да започне да разработва план за успех. При втори шанс в предприемачеството това може да е нещо просто, като пренаписване на бизнес план с определени краткосрочни и дългосрочни цели, както и добър финансов план.

⁸ ИЗТОЧНИК: JAMSHED MEMON, M. Z. A. ROZAN, KAMARIAH ISMAIL, MUEEN UDDIN, AND DZURLL KANIAN DAUD: "MENTORING AN ENTREPRENEUR: GUIDE FOR A MENTOR"

⁹ ИЗТОЧНИК: [HTTPS://WWW.MINDTOOLS.COM/PAGES/ARTICLE/SMART-GOALS.HTM](https://www.mindtools.com/pages/article/newLST471.html)

→ Проверка на напредъка

След като е свършена по-голямата част от работата, предприемачът би трябвало да има по-ясна и реалистична визия за причината за провала си първия път и да е по-спокоен относно стартирането на ново начинание. Създаването на нов бизнес върху твърди основи, с ясни и дефинирани стратегии и наличието на опитен ментор би трябвало да осигури на предприемачите попътния вятър, от който се нуждаят. Проверката на напредъка на този етап означава, че срещите са по-редки, например два пъти месечно.

Важна част от този етап на менторството е управлението на риска. Имайте готовност да предпазите наставляваното лице от предотвратим провал и го предупреждавайте, когато забележите, че поема ненужен риск. Помогнете му да разработи превантивни стратегии и стратегии за възстановяване, за да може да разпознава тези грешки в бъдещето или по-лесно да се възстановява след тях.

→ Приключване на менторството/програмата

Макар че понякога менторството продължава цял живот, за да имате време да наставлявате друго лице или просто да размишлявате върху преживяването, трябва по някакъв начин да приключите взаимоотношенията. След като наставляваното лице е постигнало всички или почти всички поставени цели и двамата се доволни от реализацията, е време всеки да поеме по своя път.

“

**УСПЕХЪТ НЕ Е САМО КРАЙНИЯТ РЕЗУЛТАТ, А ТОВА, КОЕТО НАУЧАВАШ
МЕЖДУВРЕМЕННО. ЧЕСТО СМЕ ТОЛКОВА ЗАСЛЕПЕНИ ОТ ТОВА, КОЕТО ИСКАМЕ В
БЪДЕЩЕТО, ЧЕ ЗАБРАВЯМЕ ДА ОЦЕНИМ ПЪТУВАНЕТО, КОЕТО НИ ВОДИ ТАМ.
КАЧЕСТВОТО НА ЖИВОТ НЕ ТРЯБВА ДА СЕ ИЗМЕРВА ОТ УСПЕХА, А ОТ УРОЦИТЕ,
НАУЧЕНИ ПО ПЪТЯ КЪМ НЕГО.**

—
ВЕРА УАНГ
САЩ, МОДЕН ДИЗАЙНЕР

Емпатия и любопитство

Емпатията започва с активно слушане на другия човек, което означава:

- оставяте другия човек да говори открито и го изчаквате да довърши;
- давате на другия човек пълното си внимание
- не проверявате телефона си и не гледате друг човек или предмет, а директно наставляваното лице;
- водите си бележки и питате, ако има нещо неясно;
- не предлагате незабавни решения, а обобщавате ключови бележки и размишлявате върху тях, преди да дадете обратна връзка;
- като правите коментари и кимате с разбиране, показвате, че сте ангажирани в разговора;
- не насочвате разговора към себе си и своя опит, когато другият човек спре да говори.

Когато наставляваното от вас лице започне да коментира по-чувствителни въпроси и проблеми, ще знаете, че процесът на изграждане на доверие е преминал добре и човекът се чувства спокоен да споделя някои по-сложни проблеми с вас. Вие сте били в неговото положение, така че за вас може да се окаже предизвикателство да се дистанцирате и да бъдете обективни. Ключът е да практикувате емпатия, като признавате чувствата на наставляваното лице: “Да, случвало ми се е преди, може да е неприятно”. “Разбирам, че това те обезкуражава” и др. Проявяването на емпатия, а не съчувствие, е това, което прави менторството велико. Може да споделите своите виждания и опит, а не да съчувствате на наставляваното от вас лице.

“

ПРОВАЛЪТ НЕ Е КРАЙ – КОГАТО СЕ ПРОВАЛИШ, ЧУВСТВАШ, ЧЕ СИ ДОСТИГНАЛ КРАЯ. ЧУВСТВАШ, ЧЕ ВСИЧКО, НА КОЕТО СИ СЕ НАДЯВАЛ И ЗА КОЕТО СИ МЕЧТАЛ, СЕГА Е НАПЪЛНО НЕДОСТИЖИМО. ТОВА ИМА СИЛНО ЕМОЦИОНАЛНО ВЛИЯНИЕ. РАЗБИВА ТЕ ФИЗИЧЕСКИ, УМСТВЕНО И ДУХОВНО. НО ОСЪЗНАХ, ЧЕ ПРОВАЛЪТ НЕ Е КРАЙ. ПРОВАЛЪТ МИ Е ПОМОГНАЛ МНОГО ПОВЕЧЕ, ОТКОЛКОТО МИ Е ПОПРЕЧИЛ. ПОМОГНАЛ МИ Е ДА СЕ ПРЕВЪРНА В ТОВА, В КОЕТО СЪМ ДНЕС.

ВЕСЕЛКА НИКОЛОВА

БЪЛГАРИЯ, СОБСТВЕНИК НА ГОЛЯМА КОМПАНИЯ ЗА ДИРЕКТНИ ПРОДАЖБИ

Откриване на предизвикателството

Дори и подробно да следвате този наръчник и да управлявате менторството като по книга, едно от най-големите предизвикателства, пред които ще се изправите като ментор, е откриване на реалния проблем, на който се дължи провала на бизнеса на наставляваното от вас лице.

За предприемача е много трудно да се дистанцира достатъчно, за да е обективен по отношение на собствения си провал, независимо колко време е минало. Дори и да успее да констатира определени аспекти, които са допринесли за провала, вероятно пропуска ключови моменти, които менторът би трябвало да може да забележи.

Това е една от причините един от най-важните инструменти, използвани от вас, да бъде воденето на записки по време на менторските сесии. Внимателното изслушване и отбелязването на повтарящи се въпроси, както и наглед незначителни коментари, които наставляваното лице може да е приело за маловажни, може да са ключът, който ви помага да размишлявате и откриете проблемите, довели до провал на бизнеса. Обвинява ли човекът други хора или ситуации за своето фиаско? Повтарял ли се е проблемът, който описва? Добре разработен, но слабо изпълняван ли е бил бизнес планът му?

Именно тук се поставят на изпитание експертните ви знания и способността ви да четете между редовете в качеството ви на ментор. За да можете да откриете предизвикателството и да идентифицирате един или няколко проблема, които в крайна сметка са довели до фиаското на лицето, може да използвате и друг инструмент, който да ви помогне. Когато добре сте дефинирали целите на менторството и лицето се чувства спокойно във ваше присъствие, предложете му да използва онлайн инструмента за самооценка <http://2revive.eu/self-assessment/>. Инструментът е разработен, за да помага на търсещите втори шанс предприемачи да открият своите силни и слаби страни в 7 категории, които се считат за основите на управление и поддържане на успешен бизнес:

- ➔ адаптивност
- ➔ управление на риска
- ➔ бизнес планиране
- ➔ учене без страх от провал
- ➔ управление на стреса
- ➔ мотивация и подкрепа
- ➔ маркетинг

Чрез теста предприемачът ще има възможност да разбере и размишлява върху причините за своя провал и да се образова, за да бъде по-успешен в бъдеще.

Настърчете наставяваното лице да направи теста и наистина да отдели време, за да размишлява върху отговорите и резултатите от теста. Нека след това сподели резултатите и размишленията си, за да се фокусирате върху разработването на стратегии за избягване на същите грешки при повторния бизнес опит.

“

НЕ РАБОТЯ ПО ТОВА ДА БЪДА ОБИКНОВЕН

ПОЛ МАККАРТНИ

Разработване на нов план

Сега, когато менторското отношение е на етап, при който наставяваното лице има видим напредък и работи активно по своите цели, е време да се разработи нов план, който трябва да включва различни стратегии за предотвратяване на възможна повторна поява на определени проблеми, както и механизми за управление на риска. Планът не е само бизнес план, но и план за личностно развитие, който има за цел да определи върху кои умения и знания трябва да се фокусира наставяваното лице.

Бизнес план

Ако наставяваното лице е имало бизнес план за предишното си предприятие, поискайте първо да го прочетете. От това трябва да стане ясно колко време и усилия е инвестирало лицето в плана и бизнес идеята си и доколко е надеждна тя. Обърнете внимание на евентуални несъответствия и проверете дали цифрите във финансовия план са реалистични. Добър анализ на пазара ли е бил разработен първия път? Колко ясна е била визията? Отговаряла ли е маркетинговата стратегия на текущите тенденции?

Коментирайте градивно бизнес плана и предложете методи за разработване на по-устойчив план втория път.

Наставяваното лице трябва да може да отговори възможно най-ясно и просто на следните въпроси:

- Защо стартирате бизнес?
- Предлагате ли нов продукт или услуга (или и двете)?
- Кое прави вашия продукт/услуга различни от други сходни продукти/услуги?
- Кои са вашите клиенти?
- В кой момент ще се изплати инвестицията в бизнеса ви?

Добрият бизнес план е базиран на визия и проучване. Може да предложите някои основни насоки за структурата на плана на наставяваното лице, за да му помогнете да се фокусира върху това, което е важно. Не е важно бизнес планът е да подробно разработен; по-важно е да е последователен, добре комуникиран и конкретен.

Съдържанието на бизнес плана трябва да е следното:

- A** Дефиниране на визията – как искам да изглежда бизнесът ми след година или пет години? Какво искам да постигна с него?
- B** Обобщение на бизнес идеята, написано по лесен за разбиране, но добре формулиран начин
- C** Дефиниране на мисията – какви са дългосрочните и краткосрочните цели на моя бизнес? Какво ще правя с моя продукт/услуга?

- D** Продукти и услуги – подробна информация за продуктите и/или услугите, които ще предлага моят бизнес
- E** Анализ на пазара – проучване на сходни бизнеси в района и изисквания на пазара за конкретния продукт и/или услуга
- F** Целеви групи – дефиниране на основната и второстепенните целеви групи за продукта и/или услугата
- G** Маркетингов план – обща информация за стъпките за промотиране на бизнеса
- H** Управление на риска и SWOT анализ – кои са силните страни и възможностите на моето предприятие? Кои са слабите страни и заплахите? Как управлявам рисковете?
- I** Финансов план – 3-годишен преглед на приходи и разходи с фокус върху изплащане на инвестицията

План за развитие

Стъпките за създаване на план за личностно развитие не е необходимо много да се различават от модела, който сме следвали за създаване на нов бизнес план. Вече сте успели да идентифицирате възможни проблеми и липса на умения и/или знания заедно с наставяваното лице и сте му показали, че не може да очаква да има положителни резултати, като следва същия модел, който се е провалил първия път. Следователно, за да промени перспективата си и да подобри шансовете си за успех, то трябва да израства заедно с бизнеса си.

Какви са личните му визия и мисия? Кои са целите, които иска да постигне за 5 години? Къде се вижда след 5 години? Какво му липсва сега и какво го спира да реализира мечтите си? Кои са уменията и/или знанията, които му помагат да стигне там? Кои са ресурсите, които могат да му помогнат да развие своите умения или знания (книги, видеа, програми, курсове)? Как ще изглежда успехът? Може ли да добави времева рамка към плана?

Помолете наставяваното лице да отдели време и да размишлява върху тези въпроси, за да създаде план за развитие, който ще му помогне в бъдещия личен и професионален живот.

“

НЕ СЕ ОПЛАКВАЙТЕ ОТ ГРЕШКИТЕ СИ, УЧЕТЕ СЕ ОТ ТЯХ!

БИЛ ГЕЙТС

Мониторинг

Да проверявате напредъка на наставяваното от вас лице означава да следите как то успява да постигне поставените цели в определения срок.

Мониторингът трябва да определя:

- ➔ резултатите от измерването
- ➔ резултати според измерената ефективност
- ➔ влияние според измерване на промяната



СХЕМАТА ПО-ГОРЕ Е РАЗРАБОТЕНА ОТ МЕЖДУНАРОДНАТА ФЕДЕРАЦИЯ НА ЧЕРВЕНИЯ КРЪСТ И ЧЕРВЕНИЯ ПОЛУМЕСЕЦ (IFRC) (2011) В РАМКИТЕ НА ИЗПЪЛНЕНИЕ НА ПРОЕКТ/ПРОГРАМА ЗА МОНИТОРИНГ И ОЦЕНКА И ОБОБЩАВА КЛЮЧОВИТЕ ВЪПРОСИ, СВЪРЗАНИ С ДЪЛГОСРОЧНИТЕ ЦЕЛИ ПО ОТНОШЕНИЕ НА МОНИТОРИНГА

Целта на мониторинга е най-вече да гарантира, че наставляваното лице получава очакваната полза от взаимоотношението и че комуникацията между ментора и наставляваното лице е ясна. Както се посочва по-горе, етапът на мониторинг означава, че комуникацията е текуща, но личните срещи вече не се провеждат толкова често. Ролята на ментора е да гарантира, че е изминало достатъчно време, за да премине наставляваното лице към следващата стъпка или етап за достигане на своите цели.

Ако забележите, че наставляваното от вас лице не отчита планирания напредък, коригирайте плана и графика или го мотивирайте положително. На този етап е изключително важно за вас като ментор да сте постоянни и да осъществявате редовни контакти. Ако нещата не вървят по план, ще бъде трудно за наставлявано лице първо да се свърже с вас.

Като поддържате постоянен контакт и редовно следите напредъка на наставляваното лице, (пре)насочвате го в правилната посока и преди всичко – имате положително отношение, си гарантирате успешния резултат от менторството.¹⁰

“

НЕ СЕ ОГРАНИЧАВАЙТЕ И НЕ БЪДЕТЕ ЖЕРТВА НА ОГРАНИЧЕНИЯ, ПОСТАВЕНИ ОТ ОБЩЕСТВОТО. МИСЛЕТЕ НЕСТАНДАРТНО И ПОЕМАЙТЕ ИНИЦИАТИВА, ЗА ДА ПРЕСЛЕДВАТЕ МЕЧТИТЕ СИ.

КРИСТИНА УОЛАС

САЩ, ВЛИЯТЕЛЕН ПРЕДПРИЕМАЧ, БИЗНЕС ДАМА И ОСНОВАТЕЛ НА РЕДИЦА ЗНАЧИМИ КОМПАНИИ, ВКЛЮЧИТЕЛНО QUINCY

¹⁰ ИЗТОЧНИК: ANGELIKI MANIOTI, MAGDALENA MALINOWSKA, WOJCIECH MALINOWSKI, JOANNA WAPIŃSKA, MARYROSE FRANCICA, ANNA SILÁRE MARIA MARTIN, BEATRICE BELLET, SILVIA FRON: "GUIDE HOW TO COACH DISABLED WOMEN FOR DEVELOPING INCLUSIVE ENTREPRENEURSHIP"

3

Менторство - курс за предприемачи

МЕНТОРСТВО – КУРС ЗА ПРЕДПРИЕМАЧИ

Модели на менторство

Има няколко менторски модела, които могат да се използват при менторство за втори шанс в предприемачеството. Като избира конкретен модел, менторът трябва да се фокусира върху конкретната ситуация на предприемача, като може и да се запознае с други предприемачи, които се нуждаят от насоки и които могат да участват в съвместно менторство.

Възможни модели за менторство за втори шанс в предприемачеството:

1 Индивидуално менторство:

Индивидуалното менторство е менторство, което протича между двама души, ментор и наставлявано от него лице. Менторът е избран на базата на определени критерии, като опит, набор от умения, цели, личност и други фактори. Този модел е много ефективен и ценен за наставляваното лице поради много причини. Той позволява пълно посвещаване на наставляваното лице, особено когато то е предприемач, търсещ втори шанс, който среща допълнителни пречки за създаване на нов бизнес. По този начин менторството се фокусира изцяло върху нуждите на едно наставлявано лице; менторът може да направи по-добър анализ и да определи конкретен подход за адресиране и преодоляване на психологическите и бизнес пречки на базата на предходния опит. Този модел на менторство създава връзка и доверие между ментора и наставляваното лице, особено когато последното не е приело провала си до степен, в която може да го споделя публично, например при менторство в група.

2 Групово менторство

Когато един ментор работи с група от няколко наставлявани лица, това е менторство в група. Този модел има добавена полза – че наставляваните лица получават идеи и информация един от друг. При този модел обаче изградената менторска връзка не е толкова близка, колкото при индивидуалното менторство. Груповото менторство е ограничено от трудността да се работи с различни нива на знания и различни потребности на предприемачите. Също така, тъй като този тип менторство е конкретно за наставлявани лица с предходен лош опит, за хората е трудно да споделят за провала си публично и да говорят за него като за добър пример и шанс за успешно създаване на бизнес.

Добре би било да се комбинира индивидуалното менторство с групово такова. Например, първо менторът трябва да проведе лични срещи с всяко от наставляваните лица (за да се опознаят, изградят доверие, да открият причината за провала). След това да се проведе групова среща (препоръчват се малки групи от 2 до 6 човека), на която всеки да опознае другите и да добие достатъчно увереност, за да разкаже за своя провал, да открие, че не е сам, а след това да работи по своя бизнес модел. След това може отново да се проведат лични срещи, на които менторът да оцени бизнес модела и да зададе правилните въпроси, които да насочат лицата към откриване на най-доброто решение за нов бизнес.

3 Електронно менторство

Когато менторите и наставляваните лица не се намират на едно и също място или често пътуват, удобен модел е електронното менторство. То може да се организира по Skype, Google Hangouts, имейл, приложение за съобщения или друга онлайн платформа. Може да се реализира под формата на индивидуално, групово или друго менторство. Макар че срещите лице в лице са по-подходящи с цели социализация, онлайн комуникацията също е полезна и ефективна, особено ако е в комбинация с менторство лице в лице.

4 Множество ментори

Това е ситуацията, при която наставляваното лице има повече от един ментор и се среща с всеки от тях отделно. Множеството ментори могат да осигурят различни перспективи и експертни знания. Това по същество е същото като концепцията за “менторска мрежа”. При този модел се препоръчва да има един “основен” ментор, който ще има информация за всички дейности на наставляваното лице и ще го насочва в процеса на повторно изграждане на бизнеса му.

5 Менторство в триада

Това включва едновременното участие на трима души. Има два традиционни начина, по които може да се структурира една триада:

- ➔ един ментор наставлява две допълващи се лица – например, двама предприемачи, търсещи втори шанс, които имат приблизително еднакво ниво на знания или са на еднакъв процес на повторно изграждане на бизнеса си; или
- ➔ двама ментори и едно наставлявано лице – двама ментори помагат да предприемача, споделяйки опита си в различна област и така намаляват времето за менторство.

При този вид менторство наставляваните лица получават пряка помощ за постигане на целите си, както и косвена от това да наблюдават как други работят по собствените си цели. Трябва да се обърне специално внимание на съответствието между ментори и наставлявани лица, за да се увеличи шанса тримата да могат да работят добре заедно. Също така е важно да се определят основни правила и график предварително, за да се гарантира равно време за всеки участник в срещите.

Справяне със стигмата на провала и координиране на правилните цели и очаквания

Стигмата обикновено се дефинира като знак за позор или провал, петно върху нечия репутация. Академично се описва като нещо силно дискредитиращо, което превръща лицето, носещо стигмата „от пълноценен и нормален човек в опетнен и презиран”¹¹. По-скоро, Линк и Фелан¹² дават всеобхватно описание на стигмата като понятие, съставено от свързани елементи на „поставяне на етикети, създаване на стереотипи, отделяне, загуба на статус и дискриминация” и посочват, че стигмата може да има съществено влияние върху много области от човешкия живот, като приходи, настаняване и здравословно състояние.¹³

Има два вида стигма: социална и лична. Социалната стигма включва дискриминация от страна на другите поради заболяване и е средство за налагане на конкретни стереотипи в обществото. Личната стигма е дискредитиране от самото лице, като по този начин се налагат негативните вярвания на обществото.¹⁴ Други учени описват процеса на налагане на лична стигма като негативна реакция на лицето към себе си в светлината на личния опит.^{15 16}

За да се разбере как стигматизацията оказва влияние върху предприемача и неговите действия, ние изброяваме процесите, през които минава всеки предприемач, когато бизнесът се провали, и които завършват с трансформация в положително мислене за провала.

¹¹ ИЗТОЧНИК: COFFMAN, E., 1963. STIGMA: NOTES ON THE MANAGEMENT OF SPOILED IDENTITY. PRENTICE HALL, ENGLEWOOD CLIFFS, NJ, P. 3

¹² ИЗТОЧНИК: LINK, B.G., PHELAN, J.C., 2001. CONCEPTUALIZING STIGMA. ANNU. REV. SOCIOL. 27 (1), P. 377

¹³ ИЗТОЧНИК: SINGH, S., ET AL., “FAILED, NOTFINISHED: A NARRATIVE APPROACH TO UNDERSTANDING VENTURE FAILURE STIGMATIZATION”, J.BUS. VENTURING (2014), P. 2, [HTTP://DX.DOI.ORG/10.1016/J.JBUSVENT.2014.07.005](http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusvent.2014.07.005)

¹⁴ ИЗТОЧНИК: CORRIGAN, P.W., MORRIS, S., LARSON, J., RAFACZ, J., WASSEL, A., MICHAELS, P., ET AL., 2010. SELF-STIGMA AND COMING OUT ABOUT ONE'S MENTAL ILLNESS. J. COMMUNITY PSYCHOL. 38 (3), 259-275

¹⁵ ИЗТОЧНИК: KNIGHT, M.T.D., WYKES, T., HAYWORD, P., 2003. ‘PEOPLE DON'T UNDERSTAND’: AN INVESTIGATION OF STIGMA IN SCHIZOPHRENIA USING INTERPRETATIVE PHENOMENOLOGICAL ANALYSIS (IPA). J. MENT. HEALTH 12 (3), 209-222.

¹⁶ ИЗТОЧНИК: SINGH, S., ET AL., “FAILED, NOTFINISHED: A NARRATIVE APPROACH TO UNDERSTANDING VENTURE FAILURE STIGMATIZATION”, J. BUS. VENTURING (2014), P. 3, [HTTP://DX.DOI.ORG/10.1016/J.JBUSVENT.2014.07.005](http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusvent.2014.07.005)

Графично обобщение на епизодите на провал на бизнес начинание



ИЗТОЧНИК: SINGH, S., ET AL., "FAILED, NOTFINISHED: A NARRATIVE APPROACH TO UNDERSTANDING VENTURE FAILURE STIGMATIZATION", J. BUS. VENTURING (2014), [HTTP://DX.DOI.ORG/10.1016/J.JBUSVENT.2014.07.005](http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusvent.2014.07.005)

Първият епизод (усложняване на ситуацията) наричаме „предвиждане на провала”. Той представлява периода, в който предприемачите започват да виждат възможността начинанието да се провали в резултат на сериозни, наглед неразрешими трудности (проблеми с партньорството, финансови загуби и правни проблеми). **Вторият епизод** (кулминация) наричаме „среща с провала” и той обхваща месеците, в които реално се случва провалът. По време на този епизод предприемачите са заети с преустановяване на дейността, обявяване на фалит, разваляне на партньорствата и др. **Третият епизод** определяме като „трансформиране на провала” (разрешение) и той включва преминаването отвъд стигмата в резултат на провал на начинанието. Този трети епизод представя промяната, предизвикана от прозрението в колективната история – предприемачите разбират значението на провала, което в крайна сметка го превръща в положително житейско преживяване.¹⁷

При менторството на предприемачи, търсещи втори шанс, менторите трябва да разберат в кой етап се намират наставяваните лица, дали са изправени пред стигма, идваща от обществото или от самите тях (или и двете), да се фокусират върху конкретната причина за стигмата и съответно да се опитат да разберат причината за провала на бизнеса като част от процеса на научаване и подготовка за нови бизнес начинания, които ще бъдат успешни на базата на предходния опит и знания.

Тъй като всеки от нас е отделен индивид с различен житейски опит, характеристики и реакции към личните житейски ситуации, от ментора зависи да оцени какъв подход да използва в менторството, за да разбере през кой етап преминава наставяваното лице. Менторът трябва да има предвид, че в допълнение към бизнес провала, предприемачът е изправен и пред други аспекти от живота, засегнати от този провал – семеен живот, приятели, познати, финанси, ...

Препоръчваме като за начало да използвате примери от уебсайта <http://2revive.eu/success-storybook/> и историите на предприемачи, които са известни днес и които са били изправени пред различни проблеми, но в крайна сметка са успели. Също така, ако менторът има личен опит с бизнес провал, това ще улесни предразполагането на наставяваното лице и достигане на третия етап на трансформация възможно най-скоро.

Рамка за успешни менторски сесии с предприемача

Успешното менторство може да се постигне чрез менторски сесии съгласно модела GROW. Успехът на менторството при използване на този модел е в научаването, базирано на опит. Също така, много важни са времето, посветено на всеки етап, както и енергията на наставяваното лице. За да използвате този модел, не е

¹⁷ ИЗТОЧНИК: SINGH, S., ET AL., "FAILED, NOTFINISHED: A NARRATIVE APPROACH TO UNDERSTANDING VENTURE FAILURE STIGMATIZATION", J. BUS. VENTURING (2014), P. 7, [HTTP://DX.DOI.ORG/10.1016/J.JBUSVENT.2014.07.005](http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusvent.2014.07.005)

необходимо да сте експерт в съответната област на лицето, за да му помогнете в преодоляване на предизвикателствата.

По време на **първата менторска сесия** менторът заедно с наставляваното лице трябва да определи рамката на плана за менторство, да определи времева рамка и да изготви договор. По този начин може да се постигне високо ниво на задоволеност от двете страни.

Моделът на менторство се състои от четири етапа:

- 1) дефиниране на **Целта** на коучинг траекторията
- 2) проучване на **Реалността**
- 3) генериране на **Опции**, които могат да допринесат за разрешаване на проблема
- 4) **Волята** за предприемане на действия

Подробно описание на модела Grow и информация за това как да структурирате менторството са представени в **Глава 4**.

Когато **финализира менторството**, менторът трябва да представи на наставляваното лице подробна история на постиженията и да го насърчи за бъдещи предизвикателства. Няма изискване менторите и наставляваните лица да се виждат след приключване на програмата, но ако срещите са били чести, вероятно до края са прераснали в приятелство. Менторството се финализира, когато няма по какво да се работи или наставляваното лице е достатъчно окуратно, за да може да продължи без помощта на ментора, или когато менторът е решил, че то в готово само да се изправи пред ново бизнес предизвикателство. Четирите стъпки на коучинг модела GROW включват общи въпроси за всеки етап, както и различни методи, които могат да се използват. В зависимост от рамката на менторството може да се сключи споразумение за последващи разговори и оценка, ако такива биха били полезни за наставляваното лице.

Менторството чрез “business model canvas”

ВМС е полезен инструмент, който дава на предприемача възможност да види бизнеса си в неговата цялост и ключови бизнес сегменти на едно място, по прозрачен и сбит начин. Удобството на този модел е, че той представлява документ от една страница, който може да се принтира на голям лист хартия и да се постави на стената, така че предприемачът и неговият екип могат винаги да виждат най-важните аспекти и посоката на бизнеса. Това улеснява фокуса върху целите и задачите, определени за посоката на растеж на компанията (защото при извършване на конкретни дейности е лесно да се отклониш от планирания път).

Има много разновидности на ВМС и е възможно да ги коригирате и модифицирате съгласно конкретните нужди на предприемача. Използваната за целите на този наръчник версия е свалена от следния сайт: <https://www.strategyzer.com/canvas/business-model-canvas> на който срещу определена такса може да използвате онлайн версия и да я споделяте с партньори, екип или доставчици, в зависимост от нуждите ви.

По-долу е рамката ВМС с въпроси, които са от изключително значение за водене и попълване на полетата. Препоръчваме да принтирате модел на по-голяма хартия и да използвате лепящи листчета, за да записвате информация в полетата.



1 Клиентски сегменти

Клиентите, независимо дали са индивиди или организации, са най-важният бизнес сегмент. Те носят приходи на бизнеса и, ако клиентите не са правилно дефинирани по отношение на техните искания и нужди и покупателна сила, бизнесът няма да оцелее дълго.

- Кои са вашите клиенти?
- Кои са основните ви клиенти?
- Какви са навиците, нуждите, възрастта, хобитата и покупателната способност на клиентите ви?
- Колко е голям клиентският пазар?
- Приоритизирайте клиентите по значимост (ако имате повече от една група клиенти)
- Сегментирате ли бизнеса си в малък нишов пазар или в масовия пазар?
- Ако се фокусирате върху конкретна ниша, предложението за стойност, каналите за дистрибуция, отношенията с клиенти (и потоците на приходи, ако е приложимо) трябва да са свързани с и фокусирани върху тази конкретна ниша.
- Сегментирахте ли клиентите си по този начин в предишния си бизнес? Открихте ли какво може да промените в новия си бизнес?

2 Предложения за стойност

Стойността е това, което отличава вашия бизнес от другите, като стойността може да бъде качествена (опит, специален дизайн, екологично/социално влияние...) и количествена (цена, количество, бързина на доставка, ...).

- Коя е основната стойност, която вашият бизнес предлага на клиентите?
- Какво друго дава бизнесът на клиентите?
- По какво се различавате от конкуренцията?
- Какви нужди на клиентите задоволява вашата компания?
- Какви проблеми на клиентите разрешава вашият бизнес?
- Дайте отговори за всеки сегмент, който сте дефинирали в „Клиентски сегменти“
- В предишния си бизнес разчитахте ли на добавените стойности на своята компания? Достатъчно ли наблягахте на тях/ли ги използвахте/признавахте?

3 Канали

В този сегмент трябва да изброите всички канали, които използвате във връзка с клиентите (метод на продажба (директна, онлайн, партньори), обратна връзка за продукти/услуги, методи за промоция, обслужване на клиенти след закупуване на продукт...). Трябва да се поставим на мястото на купувача, за да можем да изпълним пълен цикъл по реалистичен начин, от самото познаване на продукта и избора му измежду други предложения, през покупката до обслужването след покупка.

Етапи на канала:¹⁸

- 1) Информираност: Как увеличавате информираността за продуктите и услугите на вашата компания?
 - 2) Оценяване: Как помагате на клиентите да оценят предложението за стойност на вашата организация?
 - 3) Покупка: Как позволявате на клиентите да закупят конкретни продукти и услуги?
 - 4) Доставка: Как давате предложение за стойност на клиентите?
 - 5) Как предоставяте обслужване след продажба?
- Помислете за каналите на доставки, маркетинг, дистрибуция, комуникация – ефективни/ценово ефективни ли са те?
 - В предишния си бизнес планирахте ли всеки от тези етапи? Каква обратна връзка от клиентите може да използвате, за да развиете новия си бизнес?

¹⁸ ИЗТОЧНИК: [HTTPS://WWW.STRATEGYZER.COM/BOOKS/BUSINESS-MODEL-GENERATION](https://www.strategyzer.com/books/business-model-generation)

4 Отношения с клиенти

- Как планирате да осъществите връзка с клиентите?
 - Колко често комуникирате с клиентите и как?
 - Как взаимодействате с клиентите и как това е различно в различните клиентски сегменти?
 - Каква подкрепа оказвате на своите клиенти (лична помощ, самообслужване, автоматизирани услуги, общности,...)?
 - В сравнение с предишния си бизнес, кой сегмент бихте променили по отношение на клиентите? Какво научихте от този опит?
-

5 Парични потоци

Много предприемачи са срещали затруднения при правилното определяне на цени и отстъпки за техните продукти/услуги. Винаги е важно да се дефинира себестойността на конкретна услуга/продукт, за да може тя да покрие всички разходи по процеса, от снабдяване, разходи за служители, разходи за необходимите канали за продажба, доставка... Също така е необходимо да се проучи конкуренцията и цената, която клиентът би заплатил за вашия продукт/услуга. Списъкът с паричните потоци е свързан с Клиентски сегменти и Предложения за стойност.

- Определили ли сте цените на продукта/услугата с оглед на общите разходи и съответната цена, която клиентът е склонен да заплати за продукта/услугата?
 - Има ли повече източници, от които може да генерирате приходи?
 - Разработили ли сте система от отстъпки и награди за клиенти?
 - Как определяхте цените в предишния си бизнес? Реалистични ли бяха? Как проследявахте приходите спрямо разходите?
 - Кои канали използват клиентите ви, за да плащат, и предлагате ли множество форми на плащане?
 - Ако продавате множество продукти/услуги, имате ли различна политика за ценообразуване?
-

6 Ключови дейности

В този раздел е необходимо да се дефинират ключовите дейности, които са необходими, за да бъде успешен бизнесът.

- Какви конкретни ключови дейности са необходими за реализиране на вашето **предложение за стойност**?
 - Кои дейности отличават компанията ви от другите?
 - Какво ви отличава от конкуренцията ви в областта, напр. **парични потоци, канали за дистрибуция, отношения с клиенти**?
 - Как дефинирахте ключовите си дейности в предишния си бизнес? Може ли да направите заключения относно новия бизнес?
-

7 Ключови ресурси

За да функционира един бизнес, са необходими вътрешни и външни ресурси. Ключовите ресурси са свързани с Ключовите дейности. Ключовите ресурси могат да бъдат интелектуални (като търговски марки, патенти, партньорства, ...), физически (сгради, превозни средства, машини, системи, ...), финансови (кредити, парични средства, ...) и човешки.

- Какви конкретни ключови ресурси или активи изискват вашите **предложения за стойност**?
- Какви конкретни ключови ресурси или активи изискват вашите **каналы за дистрибуция**?
- Какви конкретни ключови ресурси или активи изискват вашите **отношения с клиенти**?
- Какви конкретни ключови ресурси или активи изискват вашите **парични потоци**?
- Управлявали ли сте ключови ресурси в предишния си бизнес? Всички ли бяха необходими/добре подбрани?

8 Ключови партньорства

Изборът на партньори и доставчици, които спазват крайни срокове и договорни задължения е ключов елемент, който гарантира качествената доставка на продукти и услуги. В допълнение е необходимо да определите и решите каква работа може да вършите в рамките на бизнеса си, която не е пряко свързана с вашия бизнес сегмент и каква част да оставите на партньорите си. Има четири вида отношения: отношения купувач-доставчик, съвместни предприятия за развитие на нов бизнес, стратегически съюзи между конкуренти и стратегически партньорства.

- Кой са вашите ключови партньори?
- Какви **ключови ресурси** придобива компанията ви от партньори?
- Какви **ключови дейности** изпълняват тези партньори?
- Какви партньори имахте в предишния си бизнес? Постигахте ли добра комуникация? Бяха ли добре дефинирани задълженията и ролите в договорите? Спазвахте ли ги?

9 Структура на разходите

Най-голямото предизвикателство за предприемачите е добре да се балансират приходите и разходите. Този раздел трябва да изброява всички разходи, които произтичат от (и преди) стартирането, както и връзките им с **ключови дейности, ключови ресурси и ключови партньорства**.

- Запишете фиксирания разход
- Запишете променливите разходи
- Как **ключовите дейности** създават разходи? Отговарят ли тези разходи на **предложенията за стойност**?
- Как **ключовите ресурси** създават разходи?
- Как са свързани разходите ви с **паричните потоци**?
- Компанията ви от разходи или стойност се ръководи?
- Как проследявахте и определяхте разходите в предишния си бизнес?
- Опитвахте ли се да ги намалите? Как?

Съвети и препоръки за ментори на предприемачи

В първата и втората глава на наръчника представихме качествата и поведението, които един ментор трябва да притежава, особено при менторството на предприемачи, търсещи втори шанс, които изискват специално внимание. Следователно, в обобщение, ето кратък чеклист, който да напомня основните съвети и препоръки на добрия ментор.

КАКВО ДА ПРАВИТЕ	
Демонстрирайте искреност?	Бъдете открити и прозрачни в отношенията си, не се крийте зад маската на професионализма (наричано още реализъм или истинност)
Показвайте безусловна позитивна нагласа	Приемане на наставляваното лице без осъждане или свързани условия (грижа, оценяване, възнаграждаване, уважение)
Показвайте задълбочена емпатия и разбиране	Способността да „влезете“ в чуждия свят, да погледнете от чуждата гледна точка, без да се загубите (иначе налице е защитен механизъм, който е вреден за ментора - проективна идентификация)
Водете открит комуникация	Менторът трябва да насърчава наставляваното лице да комуникира открито. Това може да му попречи да отрича, да се преструва или да крие мисли и чувства, което затруднява процеса на менторство.
Имайте чувство за хумор, способност и желание да помагате на други хора	Хуморът е добре дошъл по време на менторство, за да разведри атмосферата и да разчупи неудобството или срама на наставляваното лице, особено когато е налице стигмата на провала.

КАКВО ДА ПРАВИТЕ

Умения за ефективно слушане, комуникация и разрешаване на проблеми	Менторството изисква развити умения, но да си ментор на предприемачи, търсещи втори шанс, изисква допълнително усилие. Много е важно да притежавате тези умения, за да откриете какви са пречките, пред които е изправен предприемачът, и да намерите решение. Не приемайте за даденост нищо по отношение на наставляваното лице – винаги питайте.
Подхождайте различно към всяко менторство	Всеки човек е различен индивид с различна история, опит, характеристики и различни бизнес провали. Следователно е нужно да подхождате към всяко менторство без очаквания и готови стереотипи.
Определяйте заедно очакванията в самото начало	Целите и очакванията на менторството трябва да се определят в началото, за да се дефинира правилния начин на работа и да има удовлетвореност и за двете страни.
Бъдете директни относно допуснати от вас грешки	Откритото споделяне на собствените грешки и провали е един от най-големите подаръци, които менторът може да даде. Това е не само полезна информация за целите на решаване на проблеми, но и спомага за изграждане на доверие, дава на наставляваните лица инициатива да споделят собствените си грешки и цялостно засилва менторската връзка.
Изтъквайте постиженията им	Тъй като хората често търсят или разчитат на ментор, който да им помогне в тежки ситуации, много разговори по време на менторство са свързани с негативни въпроси. Когато отделите време да посочите и дори отпразнувате успехите и постиженията на наставляваните от вас лица, не само балансирате настроението на тези разговори – също така изграждате увереността на лицето, стимулирате добро поведение и поддържате фокуса и мотивацията.
За всяка критика, насърчавайте тройно	Менторството служи за разпалване на пламъка за подобрене и свършване на отлична работа. Бъдете внимателни колко критикувате, защото това може да обезкуражи растежа. За да избегнете това, насърчавайте поне три пъти повече, отколкото критикувате. Опитвайте да отделяте много време за похвали, насърчаване и мотивиране.

КАКВО ДА НЕ ПРАВИТЕ

Прекомерна защита	Осъзнайте, че ролята ви не е да предпазвате наставляваното лице от обичайната обратна връзка, която може да се окаже тежка, а по-скоро да развиете лицето
Его: взаимоотношението е по-важно от ментора	Променете фокуса си, като се концентрирате върху развитието на наставляваното лице, а не върху себе си
Клониране: синдром на копиране	Уважавайте индивидуалността на наставляваното лице и се фокусирайте върху нуждите му от развитие според потенциала, а не върху предпочитанията или личността си. Задайте си въпроса: "Опитвам ли се да моделирам свое копие?"
Културно надмощие	Научете възможно най-много за културата на наставляваното лице и я уважавайте. Не налагайте собствените си културни вярвания
Претоварване с работа	Бъдете реалистични по отношение на натоварването на наставляваното лице
Липса на гъвкавост	Винаги измисляйте нови начини за развитие и учене. Адаптирайте стила си според променящите се нужди на бизнеса и реалността. Осъзнайте, че вашият стил на учене може да е различен от този на наставляваното лице и направете съответните корекции.
Прекалено мило отношение	Вместо това бъдете твърди и директни, за да получите наставляваното лице искрена обратна връзка и възможност да се учи от грешките си. Спазвайте този принцип на емоционалната интелигентност: Важно е не какво казвате... а как го казвате! Важно е не какво правите... а как го правите!
Прекалена строгост	Бъдете реалистични и балансирани по отношение на своите очаквания, цели и подход. Задайте си въпроса: „Перфекционист ли съм и как може това да доведе до негъвкави очаквания и поведение?"

ИЗТОЧНИК: ОБРАБОТКА НА АВТОРА ПО ИЗТОЧНИЦИ: <https://www.wcl.org.uk/sites/default/files/Speed%20Mentoring%20Toolkit%20-%20Handout%20DE> AND SUTTON, J. & STEWART, W. (2002). LEARNING TO COUNSEL – DEVELOP THE SKILLS YOU NEED TO COUNSEL OTHERS (2ED). GLASGOW: BELL & BAIN LTD. <https://blog.hubspot.com/marketing/mentor-tips-positive-impact>, <https://www.inc.com/JOHN-BRANDON/6-strategies-to-help-you-mentor-more-effectively.html>

4

Практически въпроси и инструменти, базирани на модела GROW

ПРАКТИЧЕСКИ ВЪПРОСИ И ИНСТРУМЕНТИ, БАЗИРАНИ НА МОДЕЛА GROW

Моделът GROW е проста структура за провеждане на коучинг разговори. Състои се от 4 етапа: определяне на целта, проучване на реалността, разглеждане на опции и накрая разговор относно волята за предприемане на действия. На следващите страници ще разгледаме първо някои общи техники за водене на добър разговор. След това ще се насочим към тези четири етапа и ще предложим въпроси и методи за всеки етап.

Общи техники за водене на разговор

Има няколко неща, които трябва да имате предвид, за да гарантирате плавен и плодотворен разговор по време на коучинга. Сега ще разгледаме някои от тях.

Определяне на рамката

Коучинг разговорът започва с определяне на рамката и разработване на споразумение, за да имате ясни очаквания един от друг. Темите, които трябва да се обхванат, включват:

- Времева рамка;
- Роля на коуча спрямо фокусното лице – коучът е отговорен за задаване на въпроси и поддържане на структурата, докато фокусното лице е отговорно за повдигане на най-важните теми;
- Поверителност.

Активно слушане

Активното слушане е слушане с цел пълно разбиране какво казва другият човек, а не допускане какво има предвид той; запитване какво е значението на използваните думи, въпроси към човека да обясни по-подробно и проверка дали сте разбрали. Може да е полезно да запомните следните неща по време на разговора:

- Задавайте отворени въпроси. Това са въпроси, които започват с Кога, Кой, Къде, Как. Бъдете обаче внимателни с използването на думата „защо“, защото звучи малко обвинително;
- Тишина. Запазете тишина и дайте на другия човек време да помисли и отговори. По време на тишина в ума на другия човек може да се случват много неща;
- Слушайте за ключови думи и искайте повече информация – като просто ги повтаряте или задавате въпрос – може ли да ми кажеш повече за... Ключовите думи са думи, които изпъкват, които могат да имат няколко значения, думи, които събуждат любопитството ви;
- Обобщавайте и проверявайте дали сте разбрали, за да се чувства другия човек разбран;
- Демонстрирайте разбиране на проблемите, разбирам, че... Моля, имайте предвид, че това не е същото като изразяване на съгласие;
- Въздържайте се от асоциации, допускания и т.нар. добри съвети.

Прекъсващи процеса въпроси

Винаги е добра идея да проверите дали сте на прав път, дали разговаряте за най-важното предизвикателство и дали разговорът е полезен за фокусното лице. Полезно е да може да превключвате между реалното съдържание на разговора и такива размишления относно него, при които коментирате отношенията си, процеса на разговора и др. Съдържанието на разговора ще се договори на първия етап от модела GROW, но може да се преговори по време на разговора чрез използване на някои от следните въпроси, за да се гарантира, че сте на прав път:

- Разговаряме ли в момента за правилното нещо?
- За теб кое е най-важно, за да продължим да говорим за него? А или В?
- Чудя се дали обсъждаме основния въпрос или има нещо друго, което е по-важно и за което искаш да разговаряме?

Цел

След като сте установили рамката и сте постигнали споразумение, първият етап на разговора е определяне на целта. Целта може да е например проблем, с който трябва да се справите, решение, което трябва да вземете, цел за изпълнение или развитие. Трябва да бъдат определени както дългосрочни, така и краткосрочни цели. Дългосрочната цел може да е по-голяма цел, свързана със стартиране на нови бизнес, а краткосрочната цел се очаква да бъде постигната в резултат на един коучинг разговор. В тази глава ще разгледаме първо някои въпроси, които може да зададете на този етап, а след това – методи, които може да използвате за допълнително дефиниране на целта.

Общи въпроси

- Какво искате да постигнете в дългосрочен план?
- Какви резултати се опитвате да постигнете?
- Какво искате да промените?
- Как ще знаете, че сте достигнали целта си?
- Как ще знаете, че проблемът е разрешен?
- Какво е важно за вас, когато става дума за постигане на целта?
- Кой са ползите от постигането на тази цел?
- Във връзка с целите си, какво бихте искали да постигнете от тази коучинг сесия?

Вълшебният въпрос

Вълшебният въпрос е взет от подход, фокусиран върху намиране на решение. Целта на вълшебния въпрос е да погледнем отвъд настоящите притеснения и ограничения чрез използването на положителна визуализация. Става въпрос за откриване на мечтата зад проблемите или мечтата, от която ни делят настоящите предизвикателства. Много по-лесно е да планираме подходящи действия, ако знаем към какво сме се запътили и какво е важно за нас, но понякога нашите затруднения, вина, срам или граници в съзнанието ни пречат да видим мечтите и целите си ясно. Вълшебният въпрос има игрови подход, поставяйки ни във въображаемо бъдеще, където проблемите ни са изчезнали като с магическа пръчка. Вълшебният въпрос е следният:

Представете си, че довечера заспите дълбоко и докато спите се случва чудо и трудностите ви изчезнат. Понеже сте спали, не знаете, че това се е случило. Какво ще забележите, когато се събудите? Какво ще бъде различно? Какво ще забележат другите? И т.н.

Има няколко неща, които трябва да имате предвид, за да може да зададете успешен вълшебен въпрос:

- Преди да зададете вълшебния въпрос е важно да изясните кои лични предизвикателства трябва да изчезнат като по чудо. Не става дума за промяна на пазара или клиентските предпочитания или внезапно да имаш един милион евро в банковата си сметка. По-скоро можем да накараме лични ограничения, страхове или недостатъци да изчезнат, напр. да си представим как би минала една търговска среща, ако не се притесняваме. Чудото трябва да се фокусира върху това, което фокусното лице прави различно, а не върху другите или промяна в средата.
- За някои хора въпросът става прекалено въображаем, затова може да го адаптирате, като ги накарате да си представят например, че търговската среща току-що се е провела и е минала идеално, трудностите ги е нямало, какво се е случило?
- Говорете в сегашно време, а не в бъдеще. Чудото се е случило, нещата се случват сега, а в случая на търговската среща – говорете за това какво вече се е случило и как се чувствате.
- Говорете за наличие на положителни неща, а не за отсъствието на отрицателни. Какво е налице на мястото на притеснението, например?
- Задавайте много последващи въпроси, за да коментирате неща, мисли и чувства, които са различни, когато проблемът го няма.

Въпросът за скалата

Въпросът за скалата, подобно на вълшебния въпрос, е част от подход, базиран върху решения. Той може да се

използва на различни етапи, но е много полезен след вълшебния въпрос, за да помогне за определяне на мечтата и евентуално да направи целите по-реалистични. И на последно място, той може да се използва за определяне както на дългосрочни, така и на краткосрочни цели. Когато задавате въпрос за мащаба, е важно да знаете, че целите, за които говорим при подход, фокусиран върху решения, са малко по-различни от обичайните случаи, в които говорим за цели. Това се базира на идеята, че малките реалистични цели, които имат голям ефект и могат да се постигнат още утре е по-вероятно да имат положителен ефект върху фокусното лице отколкото големи нереалистични цели, които могат да стреснат и натоварват лицето и да причиняват стрес и чувство на неспособност. Добри цели, фокусирани върху решения, са:

- Признаци, че сте постигнали желанието си (проблемът е разрешен)
- Повтарящи се действия/процеси, които лицето извършва по различен начин и добре (НЕ единични дейности, инициативи или мерки)
- Наличие на желаното поведение, вместо отсъствие
- Малки и реалистични (могат да бъдат постигнати в рамките на 2-3 седмици)
- Конкретни – лесно е да се наблюдава дали са постигнати или не
- Първи стъпки в желаната посока вместо крайна цел
- Важни за фокусното лице

Въпросът за скалата е следния:

По скала от 1 до 10, където 10 е чудото/желаното от вас бъдеще, а 1 е пълно отсъствие на мечтата ви, къде сте сега?

- Къде сте сега?
- Защо казвате 4, а не 3? Какво вече знаете и можете? Какво сте успели вече да постигнете?
- Какви биха били признаците на изкачване с една позиция? Какво правите (леко) различно на това ниво? Как реагират другите на това, как се чувствате вие?
- Как ще знаете, че сте достигнали 6? Какво ще правите (малко) по-различно на това ниво? Как реагират другите на това, как се чувствате вие?
- Колко високо трябва да сте по скалата, за да сте удовлетворени? Как изглеждат нещата на това ниво?
- Как ще забележат другите? Какво ще видят?

Както при вълшебния въпрос, е важно да:

- Говорите в сегашно време
- Говорите за наличието на положителни действия, мисли и чувства, вместо за отсъствието на отрицателни такива
- Задавате много последващи въпроси, за да проучите модели на действия, мисли и емоции и реакцията на други хора на различни нива

Реалност

Вторият етап от модела GROW е етапът, на който се проучва настоящата реалност. Това е етапът, на който се разглеждат настоящата ситуация и контекст, както и пречките, които стоят пред постигане на целта. По време на този етап може да се разгледа и минал опит. Важно е обаче да сте наясно, че това може да включва провал и чувство на срам.

От една страна, важно е да дадете време на фокусното лице да мисли и размишлява относно настоящата ситуация и миналото, да слушате внимателно и да разберете какво е трудно за фокусното лице. От друга страна е важно да не прекарвате твърде много време, фокусирайки се върху проблеми, провали и недостатъци, тъй като човекът може да потъне в истории и чувство на провал и безсилие. По-долу са няколко въпроса, които може да задавате на този етап. Всички инструменти, описани след тези въпроси, се фокусират върху изместване на акцента от чувството на провал и срам към разговор за силните страни на фокусното лице.

Общи въпроси

- Какво се случва сега (какво, кой, кога, как)?
- Как бихте описали настоящото си предизвикателство? Как се проявява то?
- Какво сте опитали вече?
- Какви са резултатите от това?
- Какъв напредък сте постигнали досега?
- Кое е допринесло за успеха ви?
- Кой са основните пречки, които трябва да преодолеете?

Нов поглед към провала – въпрос за овладяване

Ако фокусното лице прекалено много мисли за провала и се страхува това да не се повтори в бъдеще, може би ще е полезно да погледнете по нов начин на провала, като се фокусирате върху наученото. Томас Едисън, изобретил електрическата крушка, казва: „Не съм се провалил. Просто открих 10 000 начина, които не действат”.

И така, може ли да ми кажете... Разбирам, че това е било труден момент, кажете ми как успяхте да го преодолеете?

- На кои свои силни страни разчитате?
- Какво могат да ми кажат други хора, които сте защитили в този период и на чиито ресурси сте разчитали?
- Какво важно нещо научихте от този период?
- Преди провала, в какво успяхте?
- Как си обяснявате това?
- Кой урок от предишния си опит бихте искали да вземете със себе си при следващото си приключение?
- На какво може да ме научите във връзка с провала, научените уроци и куража отново да се изправиш?

Екстернализация на срама или чувството на провал

Когато сме се провалили или сме завладени от негативни чувства, обикновено мислим, че тези случки и чувства дефинират това, което сме, както и че проблемите някак живеят вътре в нас. Има огромен потенциал в това да извадим проблемите от човека и да гледаме на тях като на нещо външно. Тази техника се нарича екстернализация и е взимствана от разказвателен подход, разработен от Михал Уайт. Тази техника действа много добре, когато човек е завладян от чувство на срам, вина или провал и това му пречи да продължи или да вижда изход. Действа добре и когато човек се страхува от нови рискове, тъй като предвижда нови провали. Провеждайки интервюто по-долу е важно да говорите за проблема като за външен фактор, напр.:

- От “аз съм провал” до “идеята за провал” или “чувството за провал”
- От “срамувам се” до „срама”

Когато провеждате интервюто по-долу, не забравяйте да оставите време на фокусното лице за размишление и отговор. Въпросите са малко необичайни, но много силни, затова може да е необходимо повече време за размишление. Освен това е полезно да зададете допълнителни въпроси съгласно принципа за активно слушане след всеки от въпросите.

Интервю за екстернализация:

Чудех се дали ще имате нещо против да поговорим малко по-подробно за това, което ви мъчи. Идеята за провал, чувството за провал или срам – или нещо друго – добро име ли е за това, с което се борите?

- Кога за пръв път забелязахте, че [] (напр. идеята за провал, чувството за провал, срамът) е станал/а/о част от живота ви?
- В какви ситуации най-често ви завладява []?
- Кой са похватите, които използва [], за да ви завладее?
- Кое прилича и се различава от []?
- Как ви кара [] да мислите за себе си

- Какво ви е накарал/а/о [] да направите, което обикновено не бихте направили?
- Какъв е ефектът на [] върху мечтите и стремежите ви във връзка със собствения ви бизнес?
- Какъв ефект имаше [] върху работата ви?
- Какъв ефект имаше [] върху отношенията ви (с потенциални клиенти, партньори, приятели, семейството и др.)?
- Какво мислите за този ефект на [] върху вас? Добър или лош е (или по малко от двете)?
- Как така? Кое е [], което ви пречи да постигнете това, което е важно за вас?
- Как това стана важно за вас?
- Какво ви казва това за типа човек/предприемач, който бихте искали да бъдете?

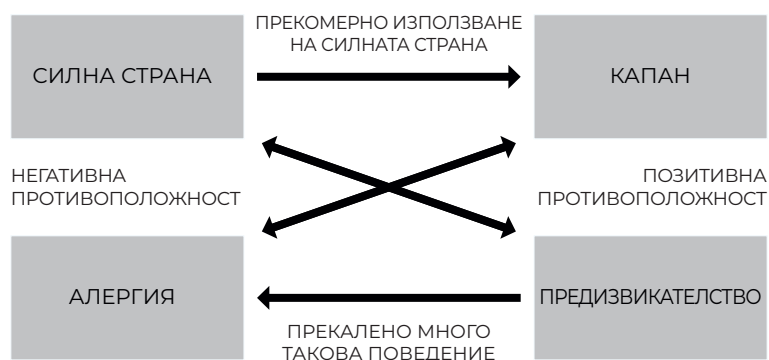
Подход, базиран на силните страни

Работата със силни страни е подход, базиран на позитивната психология, област, която изучава човешкото благоденствие, израстване и развитие. Изследванията показват, че има по-голям потенциал в развитие на силните ви страни, отколкото в опитите за справяне със слабостите. По-долу са представени две упражнения за работа със силните страни на фокусното лице, които са обвързани със създаването на нов бизнес.

Първата стъпка е да научите повече за силните страни на фокусното лице. Тест за силни страни може да направите на следния линк: <https://www.viacharacter.org/survey/account/register>. Тестът е наличен безплатно на много различни езици. Възможно е изготвяне на по-задълбочен доклад срещу заплащане на такса. На базата на резултатите от теста фокусното лице може да бъде помолено да попълни долната диаграма и да размишлява по въпросите във всяко поле. Целта на диаграмата е да осъзнае как силните страни се използват или не се използват в настоящето и в миналото.

A. Силни страни, които използвам (дават добри резултати и енергия)	B. Силни страни, които имам, но не използвам (дават добри резултати, енергия, но се използват прекалено малко)
C. Научени компетенции (дават добри резултати, но изразходват енергията?)	D. Слабости (дават лоши резултати и изразходват енергията)

Долният модел се фокусира върху връзката между силните и слабите страни, като взема предвид, че има по-голям потенциал от развитие на силните ни страни, отколкото от опита за справяне със слабостите.



Според горния модел, нашите силни страни и предизвикателства/слабости са свързани. Ако използваме прекалено много силните си страни, можем да се окажем в капан/слабост. Структурирането води до липса на гъвкавост. Както обаче беше споменато по-горе, не трябва да се опитваме да преодоляваме нашите слабости, а по-скоро да развиваме силните си страни. Следователно, въпросът е дали някоя от силните ни страни може да се използва за компенсация, за да балансираме между две силни страни, вместо да се окажем в капан. Може да се наложи да потърсим как тази силна страна да компенсира слабост, която е по-долу в списъка. Една от причините да нямаме желание да използваме тази силна страна/предизвикателство е, че прекаленото му използване е наша алергия.

Долните въпроси могат да помогнат на фокусното лице да попълни четирите полета.

Силни страни

- Помислете за силните страни, които напоследък сте открили в себе си

КAPAN

- Кога използвате прекалено много силната си страна?
- За какво ви укоряват другите?
- Какво сте склонни да приемете у другите?
- За какво обикновено се оправдавате?

Предизвикателство

- Моите слабости?
- Кои черти ви липсват?
- На какво се възхищавате у другите, на какво завиждате?
- Какво искат да променят другите хора във вас?

Алергия

- Какво ви дразни у другите?
- Какво мразите в себе си?

Въпроси за размишление

- Използвате ли достатъчно силните си страни?
- Използвате ли ги понякога прекомерно?
- Как вашите алергии могат да се разглеждат като силна страна на друг?
- Какво може да научите от тях?

ВЪЗМОЖНОСТ

Фокусът на третия етап е насочен към бъдещето и проучване на различни възможности, брейнсторминг на опции и игра с различни сценарии. Целта е да генерирате различни реалистични стратегии за справяне с предизвикателствата и постигане на целите, определени на първия етап.

Общи въпроси

- Какви са опциите ви, какви идеи имате за развитие?
- Какво друго бихте могли да направите?
- Какво друго?
- Кои са предимствата и недостатъците на избора на опция А и предимствата и недостатъците на опция В?
- Какви според вас са предимствата на С... и какви са недостатъците?
- Къде може да откриете повече информация за това?

- Кой би могъл да ви помогне?
- Кой друг?
- Как сте се справяли с подобни ситуации в миналото?
- Относно какво имате съмнения?
- Какво знаете, което ви кара да се съмнявате дали това е добър избор?
- Какъв съвет бихте дали на приятел за това коя опция да избере?
- Какво според вас биха ви посъветвали вашите приятели (или бивш колега, мениджър, партньор или някой, на когото фокусното лице се възхищава)?
- Какво знаят те, че сте способни да направите?

Анализ SOAC

Анализът SOAC е допълнителна разработка на SWOT анализа. Отправната точка са силните страни на фокусното лице и как те да се развият така, че да се използват възможностите. Може да използвате долния модел, за да насочите разговора към силни страни, възможности, области за развитие и предизвикателства.

- Признаци, че сте постигнали желанията си (проблемът е разрешен)
- Многократни действия / процеси, които фокусното лице прави различно и добре (НЕ еднократни действия, инициативи или мерки)
- Присъствие на желано поведение, а не отсъствие
- Малки и реалистични (може да се постигнат до 2-3 седмици)
- Конкретни - лесно забележими независимо дали са изпълнени или не
- Първи стъпки в желаната посока, а не крайната цел
- Важно за фокусното лице

РЕСУРСИ			
ВЪТРЕШЕН ФОКУС	СИЛНИ СТРАНИ • Кои са основните ви постижения досега? • С какво се гордеете? • Кой е най-ценният ви опит? • Кои са силните страни, компетенциите и ресурсите, които допринасят за вашия успех?	ВЪЗМОЖНОСТИ • Какви резултати бихте искали да видите? • Какви са вашите критерии за успех? • За кого би била полезна вашата бизнес идея? • Какво липсва на пазара, което вие бихте могли да осигурите? • Кой може да ви помогне? • Какъв потенциал виждате в мрежата си?	ВЪНШЕН ФОКУС
	ОБЛАСТИ ЗА РАЗВИТИЕ • Кои капани и предизвикателства ви разделят от желаното развитие? • Кои са вашите най-важни области за развитие? • Какво трябва да засилим в тези области? • Какво е необходимо да направите, за да използвате възможностите?	ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА • Кои са най-големите външни предизвикателства (пазар, икономика, конкуренти)? • Какво ще се случи, ако не направите нищо?	
	ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА		

Подход, базиран на силни страни – продължение

Ако подходът, базиран на силни страни, е използван на предходния етап и фокусното лице е направило VIA тест за силни страни, има смисъл да се продължи работа по силните страни и да се размишлява как те могат да

се използват по различен начин, за да се постигнат целите, определени на първия етап. Проучването VIA измерва 24 силни страни на характера, които са универсални за всички държави, култури и вярвания. Те включват справедливост, социална интелигентност, добрина, любопитство, смелост и смиреност.

Разгледайте диаграмата, в която различните силни и слаби страни са разпределени според VIA профила и начина, по който фокусното лице смята, че е използвало силните си страни в миналото. Сега продължете, като размишлявате за това как силните страни могат да се използват по-добре за справяне с различни предизвикателства, използване на възможности и достигане на поставените по-рано цели:

A. Силни страни, които използвам (дават добри резултати и енергия) • Използвате ли тези силни страни достатъчно? • Бихте ли могли да ги използвате повече? • Могат ли тези силни страни да се използват за справяне със задачи или предизвикателства, в които сега използвате научените компетенции или с които изпитвате трудности?	B. Силни страни, които притежавам, но не използвам (дават добри резултати, но се използват прекалено малко) • Защо не използвате тези силни страни? • Как бихте могли да ги използвате по-добре за бъдещата си бизнес идея? • В какви ситуации?
C. Научени компетенции (дават добри резултати, но изцеждат енергията) • Можете ли да използвате тези силни страни по-малко? • Бихте ли могли вместо тях да използвате силните страни в полета A или B?	D. Слабости (дават лоши резултати и изцеждат енергията) • Как може да използвате някои от тях по-рядко? • Как бихте могли да компенсирате с някои от силните страни в полета A и B?

Също така, има смисъл отново да разглеждате следващия модел:



Целта на повторното разглеждане на този модел е да говорите за това как силните страни могат да се използват за справяне с капани/слабости, които може да са затруднявали предишни опити за предприемачество.

Въпроси за размишление

- Кои свои силни страни бихте могли да използвате, за да компенсирате такива, които използвате прекалено често, за да избегнете попадане в капана?

Въпроси за размисъл

Понякога помага да погледнем от чужда гледна точка, когато искаме да мислим нестандартно и да измисляме

нови възможности. Затова може да е много полезно да се опитаме да влезем в ролята на няколко различни човека:

- Групи конкретни потенциални клиенти
- Други успешни предприемачи
- Професионалисти, на които фокусното лице се възхищава
- Приятел
- Бивш наставник
- Друг човек или група, които могат да допринесат с полезни идеи – няма ограничения. Понякога перспективата на анимационен герой или супер герой може да даде изненадващи идеи – може да е нужна работа, за да станат те реалистични след това, но не бива да изключваме игровия елемент.

Попитайте за чуждата гледна точка, като използвате някои от тези въпроси:

- Как според вас гледа X на ситуацията?
- Как според вас се чувства X по този въпрос?
- Какво според вас е важно за X?
- От какво според вас се страхува X? Кое е най-трудно за X?
- Ако X беше тук и можехме да го попитаме... как според вас щеше да опише ситуацията?
- Кои възможности и опции щеше да спомене X според вас?
- Какво според вас би ви посъветвал X да направите?

Въпросът за скалата

Въпросът за скалата бе представен при определяне на целта. Може да се използва отново или за пръв път тук, за да се опитате да направите връзка между силните страни и миналите постижения от една страна и бъдещите амбиции и опции от друга страна. Въпросът е много подходящ за проучване на възможни действия за постигане на желаното бъдеще. Вижте предишното описание на въпроса.

Воля

Воля е четвъртият и последен етап от коучинг разговора според модела GROW. Целта на този етап е да се избере измежду опциите от последния етап и да се работи по повишаване на мотивацията и увереността на фокусното лице, за да бъдат направени стъпките.

Общи въпроси

- Какъв извод си направи на базата на днешния ни разговор?
- Коя от различните опции, за които говорихме, ще избереш?
- Как ще реализираш тази опция?
- Как ще разбереш дали си успял?
- Коя е най-малката стъпка, която може да направиш, за да постигнеш най-голям резултат?
- Кои стъпки трябва да следваш след това?
- Какви ресурси могат да ти помогнат (собствените ти силни страни, опит, други хора и др.)
- Ще те доведе ли този план до целта ти?
- Ще се справи ли с някои от личните ти предизвикателства, които са ти пречели?

Въпросът за скалата

Въпросът за скалата е представен по-горе. На този етап се използва по малко по-различен начин, а именно за проверка на мотивацията и пречките пред реализация на планираните действия. Той трябва да бъде зададен,

след като се изясни кои опции или стъпки избира фокусното лице след коучинг разговора.

По скала от 1 до 10, колко убедени сте, че реално ще предприемете тази стъпка/реализирате този план?

Всеки резултат под 10 изисква допълнителна информация, която може да получите чрез използване на следните въпроси:

- Какво е необходимо, за да бъде 10?
- Какво пречи да бъде 10?
- Какви пречки или лични предизвикателства предвиждате?
- Какви идеи имате за преодоляване на някои от тези предизвикателства?
- От каква подкрепа или помощ се нуждаете, за да се придвижите нагоре по скалата?

Ако лицето даде отговор под 8 или 9, определената цел вероятно е била твърде висока и трябва да се направят усилия за коригирането ѝ или за поставяне на по-реалистична цел, за да има успешно преживяване.

Запомняне

Гласовете на хората, които ни интересуват или на които се възхищаваме, могат да имат важен принос за стимулиране на нашата увереност, че можем да се справим с предизвикателствата и да постигнем успех. Може да се приложи следната практика от разказвателния подход, според която нашата идентичност е социално изградена и се нуждаем от други хора, които да виждат и оценяват нашите намерения, силни страни, ценности и амбиции.

Първата стъпка при запомнянето е да открием хора, които подкрепят амбицията на фокусното лице и които вярват, че то може да успее.

- Кой ще бъде най-малко изненадан да ви чуе да говорите за тези амбиции и планове?
- Кой друг би имал пълно доверие в способността ви да реализирате този план?
- Сещате ли се за някой, който може да разкаже история за вас във връзка с тези стъпки?
- Сещате ли се за някой, който знае нещо за описаните от вас силни страни?
- Кой ви подкрепя и вярва на амбициите ви да стартирате нов бизнес?

Когато са идентифицирани едно или повече лица, може да зададете някои от следващите въпроси за изграждане на доверие в личните способности за реализация на плана?

- Какво мислите, че би ви казал той относно способността си да реализирате този план?
- Кога забелязахте, че за вас е много важно да сте независими и да реализирате собствените си идеи? Какво оценява този човек в чувството ви за предприемачество?
- Какво означава неговата подкрепа за вас?
- Как това е оформило начина, по който виждате себе си?
- Какво според вас означава за него да бъде част от вашия живот? И да е свидетел на опитите ви да следвате мечтите си?
- Как според вас това е повлияло на живота му?

Финализиране на разговора

Сега са представени четирите стъпки на модела GROW, с общи въпроси за всеки етап, както и различни методи, които могат да се използват.

В зависимост от рамката на коучинг сесиите, може да е добра идея да приключите разговора с насрочване на последваща среща, за да се оцени ефекта върху фокусното лице.

5

**Подкрепа за
наставляваното
лице**

ПОДКРЕПА ЗА НАСТАВЛЯВАНОТО ЛИЦЕ

По-долу е представен списък на различни видове институции, които предоставят подкрепа за предприемачи, подредени по държави. Менторът може да използва това като инструмент за споделяне на информация с предприемачи, търсещи втори шанс, или след менторството.

БЪЛГАРИЯ

ELEVEN VENTURES

WEB: <https://www.11.me/>
City: Sofia, Bulgaria



Eleven Ventures е създадена от общност от основатели, ментори и инвеститори за всички начинаещи предприемачи в Югоизточна Европа.

LAUNCHUB VENTURES

WEB: <https://www.launchub.vc/>
City: Sofia, Bulgaria
E-mail: info@launchub.com



LAUNCHub Ventures е фирма за рисков капитал, базирана в София, която инвестира в новосформирани компании на ранен етап и предприемачи, търсещи втори шанс в България и региона на Югоизточна Европа.

REACH FOR CHANGE BULGARIA

WEB: <http://bulgaria.reachforchange.org>



Reach for Change Bulgaria е нестопанска фондация, която предоставя програма, помагаша на социални предприемачи да изградят необходимия капацитет за постигане на растеж и устойчивост в областта на менторството, обучението, както и инструменти в области като стратегическо планиране, оценка на влиянието и лидерски умения.

STARTUP FACTORY

WEB: <https://startupfactory.bg>
City: Ruse, Bulgaria
Telephone: +359 (0)883 405 385
E-mail: info@startupfactory.bg



Start-up Factory е нестопанска неправителствена организация, която извършва дейност в следните направления: организиране на технически събития и конференции; провеждане на курсове и обучения; подкрепа за новосформирани компании на ранен етап; управление на споделени пространства за работа; индивидуално менторство и консултиране; изграждане на търсени на пазара умения.

CEED BULGARIA

WEB: <http://ceed-bulgaria.org/>



CEED стимулира икономически растеж чрез развитие, свързване и менторство на предприемачи с цел засилване на бизнеса им, за да могат да разкриват работни места и да стимулират икономиката.

RINKER ЦЕНТЪР ЗА ПРЕДПРИЕМАЧЕСТВО И ОБУЧЕНИЕ

WEB: <https://www.rinkercenter.org/>

City: Sofia, Bulgaria

Telephone: +359 2 / 981 19 01

E-mail: contact@rinkercenter.org



Центърът предоставя обучение за развитие на умения и трансфер на знания за стартиране на успешен бизнес, с фокус върху лица, които имат желание да станат предприемачи, лица с начални, но все още неясни бизнес идеи, както и хора с по-зрели идеи, които се нуждаят от подкрепа, за да ги изяснят и планират по постижим начин, като предлага две програми за предприемаческа акселерация: Rinker Youth Challenge и Академия за местни предприемачи.

БЪЛГАРСКИ ЦЕНТЪР ПО ПРЕДПРИЕМАЧЕСТВО

WEB: <https://foundationbec.org/>

City: Sofia, Bulgaria

Telephone: +359 876 045 570

E-mail: office@foundationbec.org



Фондация Български център по предприемачество е фондация, създадена за насърчаване и подкрепа на предприемачи в България, чиято мисия е да помага на хората в България да развиват предприемаческа екосистема чрез създаване на програми за образование, менторство, финансиране и обслужване на бизнес начинания, на база all-inclusive, като по този начин стимулира просперитет чрез икономическо развитие.

ВАРНЕНСКИ СВОБОДЕН УНИВЕРСИТЕТ „ЧЕРНОРИЗЕЦ ХРАБЪР“

WEB: <http://vfubg.org/>

City: Varna, Bulgaria

Telephone: +359 052 355 106

E-mail: info@vfubg.org



Варненският свободен университет предлага магистърска програма по предприемачество, базирана на съвременно мислене за ефективно образование в областта на бизнеса и предприемачеството с акцент върху изграждане на основни знания, оформяне на лични и професионални умения и ангажиране в експериментално учене, което подготвя студентите за лансиране на идеите им в ефективен предприемачески процес.

JUNIOR ACHIEVEMENT BULGARIA

WEB: <https://www.jabulgaria.org>

City: Sofia, Bulgaria

Telephone: +359 2 989 3660

E-mail: jab@jabulgaria.org



Junior Achievement Bulgaria е нестопанска организация, която достига до 30 000 студенти, предлагайки програми, приложими за предприемачи, търсещи втори шанс (програмата JA), които се състоят от едногодишен курс за бакалаври и магистри, в който обучаемите преминават през процеса на генериране на идеи и създаване на продукт от прототипа до пазара, насочвани от съветите преподаватели, ментори и доброволци от бизнеса.

ENDEAVOR BULGARIA

WEB: <http://www.endeavor.bg/>

City: Sofia, Bulgaria



Endeavor Bulgaria е нестопанска организация, чиято основна дейност е свързана с предоставяне на обучение и консултантски услуги и по-конкретно, подкрепа за дългосрочното устойчиво икономическо развитие на България чрез подбор, менторство и акселерация на обещаващи предприемачи.

ЦЕНТЪР ПО ПРЕДПРИЕМАЧЕСТВО ПЛОВДИВ

WEB: <http://entcentre.tu-plovdiv.bg/>

Telephone: +359 032 638 027

E-mail: entcentre@tu-plovdiv.bg



Основният център на Центъра по предприемачество, който е част от Технически университет – Пловдив, е да предоставя знания, подкрепа (включително учебни програми, контакти, консултации, технологии, ресурси, активна мрежа за консултиране), условия, курсове и дискусии в областта на предприемачество, бизнес планиране, създаване на уебсайтове, както и годишни конференции за мениджъри и предприемачи, както и състезание за студенти за най-добра бизнес идея, в помощ на предприемачи, които искат да започнат отново, да стартират и развият успешно бизнес начинание.

УНСС

WEB: <https://www.unwe.bg/en/>

City: Sofia, Bulgaria



Университетът за национално и световно стопанство (УНСС) в София, България предлага обучение по предмет „Предприемачество“, което има за цел: осигуряване на теоретична основа за процесите и феномените на предприемачеството; методически и практически знания и умения в подкрепа на студенти с потенциал за създаване и развиване на собствени конкурентни идеи; формиране на предприемаческа култура, дух и отговорност сред студентите, предоставяне на възможност да заемат други позиции, които изискват инициативност и поемане на рискове.

ХЪРВАТИЯ

БИЗНЕС ЦЕНТЪР ХЪРВАТИЯ

WEB: <https://www.aurora.hr/business-center>

City: Zagreb, Croatia

E-mail: upit@aurora.hr



Хърватия има над 100 бизнес центрове, които предоставят организирана експертна и консултантска подкрепа за предприемачи на регионално и местно ниво. Целта е стимулиране на предприемачеството, предоставяне на информация относно различни източници на финансиране и други стимулиращи мерки, помощ в изготвянето на бизнес планове, обучение за предприемачи и сътрудничество с местното управление за реализирането на различни насърчаващи мерки.

HAMAG-BICRO

WEB: <https://hamagbicro.hr/>

City: Zagreb, Croatia

Telephone: +385 1 488 10 43

E-mail: info@hamagbicro.hr



Хърватска агенция за МСП, иновации и инвестиции, която има за цел стимулиране на предприемачи и предприемачество в Хърватия на всички нива – от развитие на изследователска дейност и развитие на идеи до лансиране на пазари.

МИНИСТЕРСТВО НА ПРЕДПРИЕМАЧЕСТВОТО И ЗАНАЯТИТЕ

WEB: <https://www.mingo.hr/en>

City: Zagreb, Croatia

Telephone: +385 1 6106 111



Министерството предлага консултации и информация за предприемачи и стартиране на бизнес. Също така, на уебсайта им може да намерите информация за покани и търгове за предприемачи на местно, национално и европейско ниво.

МЕЖДУНАРОДЕН ЦЕНТЪР ЗА РАЗВИТИЕ АКСЕЛЕРАТОР ЕВРОПЕЙСКИ ПРОЕКТИ - INFORMO

WEB: <https://idc.informo.hr>

City: Fažana, Croatia

Telephone: +385 52 512 318

E-mail: idc@informo.hr



Международният център за развитие е инициатор на проекти за устойчиво развитие, насърчаващи мащабни положителни промени. Центърът работи с цел териториално, професионално, бизнес и личностно развитие чрез образование, информация, работа в мрежа, сътрудничество и дизайн. Центърът е отворен за всички заинтересовани страни относно проекти за развитие на местно, регионално, европейско и международно ниво. Потребителите на Центъра са потенциални, начинаещи и опитни предприемачи, безработни - особено уязвими групи (млади хора, жени, хора със специални нужди ...), младежи, местна общност, служители в гражданския, частния и публичния сектор, хора, отговарящи за вземане на решения.

ИТАЛИЯ

CONCORZIA ARCA

WEB: <http://www.consorzioarca.it/>

City: Palermo, Italy

Telephone: +39 0916615611

E-mail: info@consorzioarca.it



ARCA е консорциум за прилагане на изследователска дейност и създаване на иновативни предприятия, който е активен от 2003г. и е създаден в партньорство в Университета на Палермо и група частни предприемачи за целите на индустриални изследвания и технологичен трансфер.

LUMSA DIGITAL HUB

WEB: <http://lumsadigitalhub.com/>

City: Palermo, Italy



LUMSA Digital Hub е бизнес инкубатор за създаване и развитие на новосформирани компании в областта на храните, земеделието и технологии за пътуване.

COLOMBO

WEB: <http://colombostartup.com/>

City: Palermo, Italy

E-mail: amministrazione@colombostartup.com



COLOMBO е инкубатор, който осигурява споделени работни пространства и съдействие и акселерация за развитието на иновативни идеи и бизнес реалности. Предлага разнообразни услуги: сътрудничество с рискови капиталисти, бизнес ангели, клуб на инвеститорите, система за контакт с публични органи, мултинационални компании, инфлуенсъри, експерти и професионалисти, изследователски институти и университети, както и подкрепа за създаването на уеб портал, Smart Hub канал, уеб радио и уеб телевизия и др.

DIGITAL MAGICS PALERMO

WEB: <http://palermo.digitalmagics.com/>

City: Palermo, Italy

Telephone: +39 091 6119632

E-mail: palermo@digitalmagics.com



Digital Magics осигурява на новосформираните компании всичко, от което се нуждаят, за да се развият, като добавя умения, ресурси и отношения към екипа и предоставя разнообразни услуги: менторство, логистична подкрепа, подкрепа за дефиниране на бизнес модел и изготвяне на бизнес план, подкрепа за позициониране на компанията, за изготвяне на маркетинг и комуникационна стратегия.

CATAMIATI

WEB: <http://www.catamiati.it>

City: Palermo, Italy

Telephone: +39 091 225971

E-mail: info@nuovenergie.org



Catamiati е креативна консултантска компания за бизнес иновации. Тя предоставя разнообразни услуги, като: предварителен анализ на идея или проект; разработване на бизнес идея; пазарно проучване; анализ на източници за финансиране; бизнес план; комуникационни планове; организационни консултации.

МАЛТА

JUNIOR ACHIEVEMENT YOUNG ENTERPRISE

WEB: <https://jayemalta.org>

City: Sliema, Malta

Telephone: +356 2124 5054

E-mail: info@jayemalta.org



Тази нестопанска организация се фокусира върху групи от студенти на възраст между 16 и 19 години, придружени от учител и бизнес ментор, които стартират малка компания за стоки/услуги, които да се продават в Малта; те представят своя бизнес план и резултати пред жури в състезание, а най-добрата компания получава възможност да отиде в чужбина и да участва в международно бизнес състезание, провеждано от JAYE. Предоставя безплатни насоки и обучения по предприемачество.

MALTA BUSINESS SCHOOL

WEB: <http://mbs.edu.mt>

City: Birkirkara, Malta

Telephone: +356 21311326

E-mail: info@mbs.edu.mt



Местен университет, който е представителство на Henley Business School (UK), предоставящ кратки курсове и по-продължителни програми, MBA и DBA. Студентите могат да използват местни правителствени стипендии за допълнителни квалификации и развитие на уменията.

JOBSPLUS

WEB: <http://colombostartup.com/>

City: Hal Far, Malta

E-mail: jobsplus@gov.mt



Тази правителствена организация помага на всеки, който е зает или все още търси работа, да придобие различни умения за заетост, включително умения за предприемачество, като предоставя кратки безплатни курсове и субсидира компании за квалификация на служителите или предоставяне на работни възможности за включване на безработни на пазара на труда.

JUNIOR CHAMBER INTERNATIONAL

WEB: <https://jci.cc/>

E-mail: info@jci.cc



Тази нестопанска организация е бизнес клуб, в който интересувачи се от предприемачество работят заедно по проекти, като им се предоставят експерти и се организират редовни събития за предприемачество. Възприема се стил на неформално образование без изпити или сертификати, но възможности за участие в събития (срещу малка членска такса).

TRAININGMALTA

WEB: <http://www.trainingmalta.com/>

City: Naxxar, Malta

Telephone: +356 21 224900

E-mail: lourdes@trainingmalta.com



Това е организация за продължаващо образование, която предоставя кратки платени курсове в различни области, включително предприемачество и дигитален маркетинг и нетуъркинг. Обучаемите могат да използват схемата за стипендии Jobsplus за лица и компании.

ST THOMAS INSTITUTE

WEB: <https://stthomasmalta.com/>

City: Floriana, Malta

Telephone: +356 21235314

E-mail: info@stthomasmalta



Това е местен институт, който предоставя платени кратки и дълги курсове, които се фокусират предимно върху академични теми като мениджмънт, маркетинг, бизнес изследвания и счетоводство. Обучаемите могат да получат местни стипендии за повишаване на квалификацията.

НИДЕРЛАНДИЯ

ROZ GROEP

WEB: www.rozgroep.nl

City: Hengelo, Netherlands

Telephone: +31 74 241 5100

E-mail: info@rozgroep.nl



Регионален център за подкрепа в провинция Твенте, който предлага коучинг, обучение, финансови консултации, нетуъркинг, информация за финансиране и др. на предприемачи като цяло и по-специално на предприемачи, търсещи втори шанс. Услуги се предлагат за всички етапи от предприемачеството: стартиране на бизнес, повторно стартиране, преустановяване на бизнеса. Някои услуги са безплатни, други не. Има добри препоръки за центъра от предприемачи в региона.

Центърът има няколко офиса, за да е близо до предприемачи в различни части на провинцията. Също така препоръчва други центрове, в други части на страната.

РЕГИОНАЛНИ ЦЕНТРОВЕ ЗА РАЗВИТИЕ

(REGIONALE ONTWIKKELINGSMAATSCHAPPIJEN - ROM)

WEB: <https://www.kvk.nl/regionale-ontwikkelingsmaatschappijen-rom/>



В този сайт може да откриете регионални центрове, които предоставят финансови консултации за стартиране и повторно стартиране (и развитие) на бизнес. Те също така предлагат различна финансова подкрепа наред с консултации за развитие на бизнес. Предприемачите, търсещи втори шанс, не са специфична целева група на тези центрове, но се споменават като група от интерес на много сайтове на центрове.

Списъкът на сайта се управлява и обновява от Търговската камара на Нидерландия.

VENTURE CAFÉ ROTTERDAM

WEB: <https://venturecaferotterdam.org>

City: Rotterdam, Netherlands



Макар че в името се съдържа града Ротердам, организацията е отворена за всеки, който иска да се присъедини към кафенето и другите събития. Рекламира се като открита глобална общност от иноватори и има кафене за ускоряване на иновациите в (по-голямата) регионална екосистема. Venture Café Foundation предлага и програми и връзки между студенти, новосформирани компании, предприемачи, корпорации, инвеститори и техните организации. Мисията му е разширяване, свързване и подкрепа на иновационната общност чрез свободно достъпна мрежа за програмиране за всеки, който има идея за успех. Предприемачи, които искат да стартират наново бизнес, са добре дошли на тези събития.

FUCKUP NIGHTS

WEB: <https://fuckupnights.com>



Fuckup Nights е глобално движение и поредица от събития, които споделят истории за професионални провали. Всеки месец на събития из страна събират по трима или четирима души, които се изправят пред зала, пълна с непознати, за да споделят професионалния си провал. Разказват истории за провалени бизнеси, партньорства, изтеглени от пазара продукти.

На тези вечери, които в Нидерландия се провеждат в Амерсфурт, Амстердам, Леуварден, Маастрихт, Ротердам, Хага, Тилбург и Утрехт, се канят предприемачи, които разказват различни истории за провали, за да ги представят като неизменна част от това да бъдеш предприемач. Освен презентации относно провали, те дават и възможност за социални разговори и споделяне на опит.

NLGROEIT

WEB: www.nlgroeit.nl



Тази инициатива, подкрепена например от Министерството на икономическа дейност и климата, Търговската камара, предлага инструменти за планиране на бизнес, тестване доколко готови сте за следващата крачка и др. Това, което ги прави специални обаче, е, че имат мрежа от около 80 предприемачи, които са на разположение като ментори, които да помагат на предприемачи, включително търсещи втори шанс. Доста от тези 80 ментора имат опит с провал и най-добре знаят какво изисква справянето с такива ситуации.

ПОЛША

МИНИСТЕРСТВО НА ПРЕДПРИЕМАЧЕСТВОТО И ТЕХНОЛОГИИТЕ, ОТДЕЛ ПО ИНОВАЦИИ (MINISTERSTWO PRZEDSIĘBIORCZOŚCI I TECHNOLOGII, DEPARTAMENT INNOWACJI)

WEB: <https://www.gov.pl/web/przedsiębiorczosc-technologia>

<https://www.biznes.gov.pl/>

City: Warsaw, Poland



Отделът по иновации е отговорен за въпроси, свързани с „политиката за нов шанс“ – програма за развитие, приета от Министерски съвет на 22 юли 2014 г. Целта на програмата е да се създаде цялостна система за подкрепа на предприемачи.

ПОЛСКА АГЕНЦИЯ ЗА РАЗВИТИЕ НА ПРЕДПРИЯТИЯТА (PARP - POLSKA AGENCJA ROZWOJU PRZEDSIĘBIORCZOŚCI)

WEB: <https://www.parp.gov.pl/>

City: Warsaw, Poland

Telephone: +48 22 432 80 80



Полската агенция за развитие на предприятията (PARP) участва в реализирането на национални и международни програми, финансирани с европейски структурни средства, държавния бюджет и многогодишни програми на Европейската комисия. Съгласно принципа „Think Small First“, във всичките си дейности Агенцията обръща специално внимание на нуждите на МСП сектора.

СЕМЕЙНА БИЗНЕС ФОНДАЦИЯТ (FFR - FUNDACJA FIRMY RODZINNE)

WEB: <https://ffr.pl>

City: Poznań, Poland

Telephone: +48 61 22 50 641

E-mail: biuro@ffr.pl



Фондацията изпълнява проекта Early Warning в подкрепа на предприемачество и развитието на МСП.

ПРОЕКТ EARLY WARNING POLAND

WEB: <https://www.parp.gov.pl/earlywarning>

City: Warsaw, Poland

Telephone: +48 22 432 80 80



Основните дейности на проекта са създаване на национална мрежа от консултанти, ментори и съветници, към които предприемачите могат да се обърнат за помощ за диагностика на състоянието на компанията и идентифициране на възможности за подкрепа. Проектът Early Warning Europe се изпълнява в четири пилотни държави: Гърция, Испания, Италия и Полша.

НАЦИОНАЛНА КАМАРА НА КОНСУЛТАНТИТЕ ПО ПРЕСТРУКТУРИРАНЕ

(KRAJOWA IZBA DORADCÓW RESTRUKTURYZACYJNYCH)

WEB: <http://kidr.pl/>

City: Warsaw, Poland

Telephone: + 48 81 479-45-53

E-mail: kidr@kidr.pl



Национална камара на консултантите по реструктуриране, като предприемачи в областта на диагностика и превенция на несъстоятелност, управление на кризи на компании и консултанти по реструктуриране, попечители.

ИНФОРМАЦИОННИ ЦЕНТРОВЕ ЗА ЕВРОПЕЙСКИ СРЕДСТВА

(PIFE PUNKTY INFORMACYJNE FUNDUSZY EUROPEJSKICH)

WEB: <http://www.funduszeuropejskie.gov.pl/en/>

City: Warsaw, Poland

Telephone: +48 22 273 70 00



Мрежата от информационни центрове за европейски средства функционира във всяка област. Всеки предприемач може да получи там цялата необходима информация относно възможност за съ-финансиране от ЕС за бизнеса си.

АГЕНЦИИ ЗА РЕГИОНАЛНО РАЗВИТИЕ

(ARR - AGENCJE ROZWOJU REGIONALNEGO)

WEB: <https://www.parp.gov.pl/component/grants/grantss>

<http://poig.parp.gov.pl/index/more/131>

City: Warsaw, Poland

Telephone: +48 22 432 80 80



Агенциите се създават по инициатива на регионалните органи и сега има около 70 такива агенции в цялата страна. Основните им задачи включват развитие на компании в МСП сектора.

НАЦИОНАЛЕН ЦЕНТЪР ЗА НАУЧНО-ИЗСЛЕДОВАТЕЛСКА И РАЗВОЙНА ДЕЙНОСТ

(NCBR - NARODOWE CENTRUM BADAŃ I ROZWOJU)

WEB: <https://www.ncbr.gov.pl/>

City: Warsaw, Poland

Telephone: +48 22 432 80 80



Мисията на Центъра е да подкрепя полски научни институти и предприятия за развиване на потенциала им за създаване и използване на предимство от решения, базирани на резултати от научни изследвания. Целта за сътрудничество между фирми и университети дава стимул на икономиката.

ИНСТИТУТ ЗА ИНДУСТРИАЛЕН ДИЗАЙН

(IWP - INSTYTUT WZORNICTWA PRZEMYSŁOWEGO)

WEB: <https://www.iwp.com.pl/>

City: Warsaw, Poland

Telephone: +48 22 860 00 66

E-mail: iwp@iwp.com.pl



Институтът за индустриален дизайн е стратегическа институция в областта на дизайна в Полша. Той консултира предприемачи в различни браншове, дизайнери, институции и самоуправление. Той е единствената институция в Полша със статут на научна организация, която се занимава с дизайн и стимулира подобрения чрез прилагане на дизайн, иновативност и конкурентоспособност на полските предприятия.

Библиография

- 1** Mentoring Complete FAQs
<https://www.management-mentors.com/resources/corporate-mentoring-programs-resources-faqs>
- 2** A Guide to Understanding the Role of a Mentor
<https://www.thebalancecareers.com/a-guide-to-understanding-the-role-of-a-mentor-2275318>
- 3** Gerard McCormack, Andrew Keay, Sarah Brown and Judith Dahlgreen: „Study on a new approach to business failure and insolvency: Comparative legal analysis of the Member States’ relevant provisions and practices, Directorate-General for Justice and Consumers“, Jan 2016
<https://drive.google.com/file/d/1NMWBR8Z92B0475FV2OOMGIDJCBWATT5/VIEW>
- 4** Teresa Byington: „Keys to Successful Mentoring Relationships“, December 2010
https://www.joe.org/joe/2010december/pdf/joe_v48_6tt8.pdf
- 5** Linda Phillips-Jones, Ph.D. „SKILLS FOR SUCCESSFUL MENTORING: Competencies of Outstanding Mentors And Mentees“, 2003
https://my.lerner.udel.edu/wp-content/uploads/skills_for_successful_mentoring.pdf
- 6** Teresa Byington: „Keys to Successful Mentoring Relationships“, December 2010
https://www.researchgate.net/publication/266879950_KEYS_TO_SUCCESSFUL_MENTORING_RELATIONSHIPS_KEYS_TO_SUCCESSFUL_MENTORING_RELATIONSHIPS
- 7** The Ohio State University: „Mentor Toolkit“
- 8** Jamshed Memon, M. Z. A. Rozan, Kamariah Ismail, Mueen Uddin, and Dzurl Kanian Daud: „Mentoring an Entrepreneur: Guide for a Mentor“
- 9** SMART Goals - How to Make Your Goals Achievable
<https://www.mindtools.com/pages/article/newsm621.html>
- 10** Goffman, E., 1963. Stigma: Notes on the Management of Spoiled Identity. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- 11** Link, B.G., Phelan, J.C., 2001. Conceptualizing stigma. Annu. Rev. Sociol. 27
- 12** Singh, S., et al., Failed, not finished: A narrative approach to understanding venture failure stigmatization, J. Bus. Venturing (2014)
<http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusvent.2014.07.005>
- 13** Corrigan, P.W., Morris, S., Larson, J., Rafacz, J., Wassel, A., Michaels, P., et al., 2010. Self-stigma and coming out about one's mental illness. J. Community Psychol. 38 (3)
- 14** Knight, M.T.D., Wykes, T., Haywood, P., 2003. ‘People don't understand’: an investigation of stigma in schizophrenia using interpretative phenomenological analysis (IPA). J. Ment. Health 12 (3)
- 15** Business model generation
<https://www.strategyzer.com/books/business-model-generation>
- 16** Mentor and Mentee Tool Kit
<https://www.wcl.org.uk/sites/default/files/speed%20mentoring%20toolkit%20-%20handout.pdf>
- 17** Sutton, J. & Stewart, W. (2002). Learning to Counsel – Develop the Skills you need to counsel others (2ed). Glasgow: Bell & Bain Ltd
- 18** How to Be an Amazing Mentor: 12 Ways to Make a Positive Impact on Others
<https://blog.hubspot.com/marketing/mentor-tips-positive-impact>
- 19** 6 Strategies to Mentor More Effectively
<https://www.inc.com/john-brandon/6-strategies-to-help-you-mentor-more-effectively.html>

Допълнителни ИЗТОЧНИЦИ

TEDxOverlake - Karen Russell - Modern Mentoring: The Good, The Bad and The Better

[HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=SSZRTX8M3Z8](https://www.youtube.com/watch?v=SSZRTX8M3Z8)

Science of Mentorship | Shawn Blanchard | TEDxMuskegon

[HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=HH46LVSKWHC](https://www.youtube.com/watch?v=HH46LVSKWHC)

Meet with Mentees One-on-One or in Small Groups

[HTTPS://WWW.ATTENDANCEWORKS.ORG/RESOURCES/TOOLKITS/MENTORING-ELEMENTARY-SUCCESS-MENTORS/WHAT-DOES-AN-ELEMENTARY-SUCCESS-MENTOR-DO/MEET-WITH-MENTEES-ONE-ON-ONE-OR-IN-SMALL-GROUPS](https://www.attendanceworks.org/resources/toolkits/mentoring-elementary-success-mentors/what-does-an-elementary-success-mentor-do/meet-with-mentees-one-on-one-or-in-small-groups)

How to actively listen to others | Scott Pierce | TEDxBirmingham

[HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=YQ5PJ0Q3XUC](https://www.youtube.com/watch?v=YQ5PJ0Q3XUC)

Active Listening for Mentors

[HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=VIQK7BSBANG](https://www.youtube.com/watch?v=VIQK7BSBANG)

The Goal-Driven Mentoring relationship – SMART

[HTTPS://WWW.CENTERFORMENTORING.COM/WP-CONTENT/UPLOADS/2016/03/THE-GOAL-DRIVEN-MENTORING-RELATIONSHIP.PDF](https://www.centerformentoring.com/wp-content/uploads/2016/03/the-goal-driven-mentoring-relationship.pdf)

The ideal business plan | George Koukis | TEDxChalkida

[HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=6VZNSIEYRH8](https://www.youtube.com/watch?v=6VZNSIEYRH8)

How to build a business that lasts 100 years - Martin Reeves - TED@BCG Paris

[HTTPS://WWW.TED.COM/TALKS/MARTIN_REEVES_HOW_TO_BUILD_A_BUSINESS_THAT_LASTS_100_YEARS](https://www.ted.com/talks/martin_reeves_how_to_build_a_business_that_last_100_years)

21 Expert Tips To Take Your Business To The Next Level

[HTTPS://WWW.FORBES.COM/SITES/ALLBUSINESS/2019/04/03/EXPERT-TIPS-TAKE-YOUR-BUSINESS-TO-NEXT-LEVEL/#26CE7FF44764](https://www.forbes.com/sites/allbusiness/2019/04/03/expert-tips-take-your-business-to-next-level/#26CE7FF44764)

60 Top Entrepreneurs Share Best Business Advice and Tips for Success

[HTTPS://WWW.RYROB.COM/START-BUSINESS-ADVICE/](https://www.ryrob.com/start-business-advice/)

The GROW Coaching Model videos

[HTTPS://YOUTU.BE/FJW7VEUDIDE](https://youtu.be/FJW7VEUDIDE)

[HTTPS://YOUTU.BE/6LMjV2R9QSO](https://youtu.be/6LMjV2R9QSO)

[HTTPS://YOUTU.BE/VCROYN3ZR8](https://youtu.be/VCROYN3ZR8)

