



**ВУЗФ**  
Университет по  
финанси, бизнес и  
предприемачество

---

ДОЦ. Д-Р ДАНИЕЛА НИКОЛАЕВА ИЛИЕВА

# УСЪВЪРШЕНСТВАНЕ НА ПРЕЗЕНТАЦИОННИ УМЕНИЯ

КНИГА НА ОСНОВАТА НА ЗАЩИТЕН ДИСЕРТАЦИОНЕН ТРУД  
ЗА ПРИСЪЖДАНЕ НА ОБРАЗОВАТЕЛНА И НАУЧНА СТЕПЕН „ДОКТОР“  
НА ТЕМА „МЕТОДИКА ЗА УСЪВЪРШЕНСТВАНЕ НА ПРЕЗЕНТАЦИОННИ УМЕНИЯ“

## РЕДАКЦИОННА КОЛЕГИЯ

доц. д-р Григорий Вазов, главен редактор  
доц. д-р Радостин Вазов, зам. главен редактор  
проф. д.ик.н. Методи Христов  
проф. д.ик.н. Виржиния Желязкова  
проф. д-р Радослав Габровски  
проф. д-р Даниела Бобева  
проф. д-р Емилия Миланова  
проф. д-р Григор Димитров  
доц. д.ик.н. Красимир Тодоров  
доц. д-р Станислав Димитров  
доц. д-р Даниела Илиева  
ас. д-р Виктория Гацова

### Рецензенти:

проф. д.ф.н. Иванка Мавродиева-Георгиева  
доц. д-р Татьяна Петрова Кичева

© ВУЗФ, Издателство „Св. Григорий Богослов“ 2022  
**ISBN 978-619-7622-25-6**

Авторът носи отговорност за прецизността по отношение на граматическо,  
правописно и стилово отношение.

## СЪДЪРЖАНИЕ

|   |            |
|---|------------|
| <b>УВОД</b> .....   | <b>3</b>   |
| <b>ПЪРВА ГЛАВА: ИЗСЛЕДВАНЕТО НА КЛЮЧОВИТЕ ПРЕЗЕНТАЦИОННИ УМЕНИЯ</b> .....   | <b>5</b>   |
| Бизнес комуникацията като свързващ процес в управлението .....  | 6          |
| Същност на презентацията като комуникационен метод. ....  | 32         |
| Същност, класификация и процес на презентационните умения.....  | 41         |
| Ключови презентационни умения, изведени от теоретичния анализ .....   | 45         |
| Изводи .....  | 51         |
| <b>ВТОРА ГЛАВА: МЕТОДИКА НА УСЪВЪРШЕНСТВАНЕ НА ИНДИВИДУАЛНИ ПРЕЗЕНТАЦИОННИ УМЕНИЯ</b> .....   | <b>53</b>  |
| Усъвършенстване на презентационни умения – контекст и процес .....  | 53         |
| Първи етап: Оценка на наличните презентационни умения.....  | 57         |
| Втори етап: Оценка на дефицитите - сравнение между налични и желани презентационни умения .....                                       | 63         |
| Трети етап: Отчитане на ресурсите на обучавания (време).....  | 63         |
| Четвърти етап: Разработване на индивидуална програма.....   | 66         |
| Пети етап от модела: Реализация на обучение.....  | 67         |
| Шести етап: Обратна връзка – сравнение на първоначалните резултати и постигнатите резултати. Препоръки за по-нататъшно развитие ..... | 67         |
| <b>ТРЕТА ГЛАВА: ИЗБОР НА МЕТОДИ И ТЕХНИКИ ЗА ИНДИВИДУАЛНО ОБУЧЕНИЕ</b> .....  | <b>68</b>  |
| Методологични указания за избор на метод или техника за усъвършенстване на индивидуални презентационни умения .....                   | 68         |
| Бърнис Макарти – системата 4 МАТ .....  | 69         |
| Ричард Бандлър и Джон Гриндър – НЛП .....   | 75         |
| Репрезентативни системи.....  | 82         |
| Виржиния Сатир .....  | 94         |
| Коучинг .....   | 97         |
| Джон Кехоу .....  | 106        |
| Георги Лозанов – сугестопедия.....  | 108        |
| Изводи .....  | 118        |
| <b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b> .....   | <b>119</b> |
| <b>ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА</b> .....  | <b>121</b> |
| <b>СПИСЪК С ВКЛЮЧЕНИ ФИГУРИ</b> .....   | <b>126</b> |

"Успехът на вашата презентация ще се оценява не по знанията, които изпращате, а по това, което слушателят получава."

Лили Уолтърс

## УВОД

Наличието на презентационни умения в модерния мениджмънт се възприема като критичен елемент на комуникационната компетентност на мениджъра. Презентационните умения обединяват способността да се убеждава, да се излагат факти и аргументи, за да достигат успешно комуникационните съобщения до по-голяма група от хора. Всеки мениджър може да развие тези умения, ако има достатъчно мотивация. Те се базират на индивидуални способности и зависят от личностни характеристики, опит и придобити умения.

Обучението в умения е част от систематичното обучение на човешки ресурси и е присъща задача на мениджмънта. Това обучение се възприема традиционно като групово от съображения за оптимизиране на ресурсите. В същото време, модерното обучение на ниво мениджъри“ придобива нови измерения: отчитане на индивидуалните ресурси мотивация и време. Индивидуалният подход в обучението на човешките ресурси е ефективен, защото взема предвид споменатите вече индивидуални особености. Успешното усъвършенстване на презентационни умения чрез обучение може да се реализира само на база индивидуален подход. Модерната терминология диференцира термините обучение и развитие, като при подобряването на умения при високо ниво мениджмънт, се предпочита терминът развитие.<sup>1</sup> Развитие взема предвид индивидуалните способности и предпочитания, както и най-ценния ресурс на мениджъра, а именно неговото време. Индивидуалният подход при усъвършенстването на умения на мениджъри е считан за по-подходящ и по-продуктивен от общия подход на обученията.

Настоящият труд се фокусира върху презентационните умения на мениджъри от практиката, които изпълняват задачи за презентиране, свързани с осъществяване на специфичните им мениджърските функции.

Книгата представя авторска методика за усъвършенстване на индивидуални презентационни умения. Методиката отчита личния профил и времевия ресурс на мениджъра и е основана на индивидуален подход в неговото последващо обучение. В този смисъл, представената в монографията методика е новост в обучението на човешки ресурси по бизнес комуникация, която отразява тенденциите за персонализация и индивидуален подход.

Изработената методика се концентрира върху усъвършенстване на презентационни умения в следните видове презентации: според броя на презентаторите – индивидуална, според броя на присъстващите на презентацията – групова, според типа адресат в презентацията – външна и вътрешна, според канала на презентиране – директна, според формите и средствата при изготвяне на презентацията – комбинирана, според целите на презентацията – имиджова, информационна, убеждаваща, обучаваща, развлекателна и комбинирана,

---

<sup>1</sup> Hyatt, M., “Hacking Leadership”, Wiley, 2013

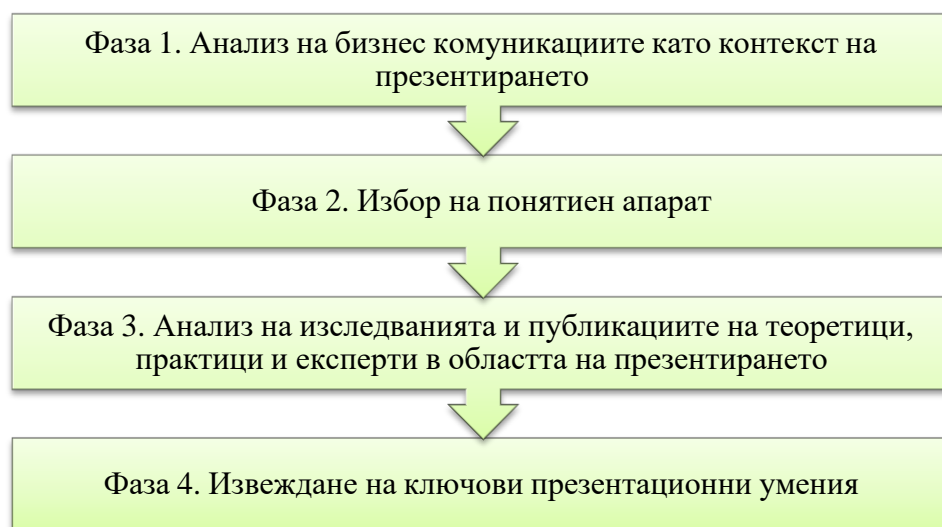
според областите на приложение – образователна, бизнес, управленска, производствена, търговска, финансова, маркетингова, журналистическа, PR, банкова, политическа, обучителна/ тренингова, дипломатическа, културна, арт-презентация, съдебна, и според предмета на презентацията - корпоративна, институционална, организационна, продуктова, персонална, проектова, идейна, концептуална, програмна, отчетна, учебна.

Приема се за даденост, че мениджърите, които използват представената в труда методика за усъвършенстване на презентационни умения, са професионалисти в съдържателно отношение на презентацията според областта, в която се налага да презентират.

## ПЪРВА ГЛАВА: ИЗСЛЕДВАНЕТО НА КЛЮЧОВИТЕ ПРЕЗЕНТАЦИОННИ УМЕНИЯ

Първата глава от монографията съдържа теоретичен анализ на публикувани изследвания на презентационните умения. Поставя се концептуална рамка на изследването чрез проследяване и анализ на съществуващите теоретични постановки. Базовата теоретична конструкция, възприета от автора на монографията е основана на дедуктивен научен подход, реализиран в съответен изследователски процес.

Алгоритъмът на този процес е показан на следната фигура:



Фиг. 1. Фази на реализация на първа глава  
*Източник: Авторско изображение*

### Фаза 1. Анализ на бизнес комуникациите като контекст на презентирането

В тази фаза са анализирани основните понятия на бизнес комуникациите, за да се изведат елементите на презентационния процес, заимствайки за модел елементите на комуникационния процес.

Обхватът на анализа включва:

- Основните елементи на процеса на комуникация
- Етапите на комуникационния процес
- Целите на комуникацията от гледна точка на мениджъра

- Основните функции на бизнес комуникацията в процеса на управлението
- Основните бариери пред комуникацията, чието преодоляване е възприето като цел на усъвършенстване на презентационни умения

## **Фаза 2. Избор на понятиен апарат**

Към всяко от използваните във фаза 1 понятия е посочено мнението на автора и е подчертан изборът на понятиен апарат, към който ще се придържа.

## **Фаза 3. Анализ на изследванията и публикациите на теоретици, практики и експерти в областта на презентирането**

Разгледани са водещи автори, теоретици и практики в областта на презентационните умения, като: К. Гало, С. Джобс, Н. Дуарте, А. Джей, Д. Карнеги, Г.Кавасаки, Г. Рейнолдс, Р. Хал, Кл. Нелке, Бр. Треиси, Дж. Кехоу.

## **Фаза 4. Извеждане на ключови презентационни умения**

От направените анализи в тази фаза се извеждат ключовите презентационни умения за успешно презентиране.

### **Бизнес комуникацията като свързващ процес в управлението**

Комуникацията е основна функция на бизнеса и проводник, механизъм и средство за размяна на информация в организацията. “Независимо дали е писмена или устна, тя е проводникът, чрез който бизнесът говори на своите потребители. Тя е механизмът, чрез който управлението влияе на работещите и напътства дейността им. Тя също е и средството, чрез което работещите осигуряват информацията и обратната връзка, от която управлението се нуждае, за да взема разумни решения. Една организация, която осъществява ясна, съдържателна и ефективна комуникация с клиенти, служители, акционери, кредитори и обществеността, има добри шансове да изгради отношения на доверие и може да разчита на сътрудничество”.<sup>2</sup> Без комуникация бизнесът е немислим – той не може да се прави и не може да функционира, респективно, да се планира, организира и развива.<sup>3</sup> Бизнес комуникацията, редом с всичко друго, представлява междуличностна или междугрупова комуникация, която е подчинена на целите на мениджмънта и предприемачеството.

Нейните задачи са свързани с предаването и приемането на професионална информация с оглед нормалното функциониране на организацията, както и във връзка с ефективното изработване и прилагане на управленските решения, в т.ч. и с контрола върху тяхното изпълнение.

<sup>2</sup> Бизнес комуникации. Harvard Business Essentials. (2004). София: Класика и стил, с. IX.

<sup>3</sup> Lesikar, Raymond V. (1988) Basic business communication. Fourth Edition. Homewood, Illinois: IRWIN, p.6



Много е писано за това как хората общуват и особено за трудностите при комуникацията и за пропастите, които се появяват в следствие различия във възрастта, пола, очакванията, етническата принадлежност или образованието.

Междуличностната комуникация е изключително важна за всекидневните социални и бизнес контакти. Всеки се стареа да направи така, че посланието, което трябва да изпрати, да бъде получено и разбрано и да разбира онова, което отсрещната страна се опитва да каже. При всички професии способността да се общува е от значение и много малко взаимоотношения могат да бъдат реализирани без нея.

Практиката по бизнес комуникация изисква наличието на различни умения за успешно комуникиране: умение за ефективно възприемане и изпращане на информация, умение за вербализиране, умение за тематизиране, умение за търсене на алтернативи, познаване на човешкия характер, умение за активно слушане, проява на емпатия, познаване на езика на тялото, умения за промяна на стила и средствата за комуникация, умения за аргументирано убеждаване, умения за писмена и словесна комуникация, умения за презентирание и др.

Служителите и мениджърите в организациите прекарват около 75% от времето в междуличностни комуникации.<sup>4</sup> Следователно не е случайно, че някои от основните организационни проблеми във фирмите се дължат на слаби комуникативни умения. Ефективните комуникации са от изключителна важност за успеха на организацията, независимо дали става въпрос за междуличностни, междугрупови, вътрешногрупови, организационни или външни комуникации.

Комуникацията играе основна роля за ефективността на всеки мениджър и винаги стои на едно от челните места в списъка на критериите за успех. Традиционната комуникационна теория се занимава със средствата за информация и с формата на посланията, както и с технологиите в тази област.

Комуникацията е свързана с размяната на мнения и постигането на разбирателство между двама души. Възможно е общуването да е затворено само в кръга на управление на една фирма, на служителите, на общността, но е изцяло насочено към преодоляване на разногласията между отделните индивиди, колкото и голяма група от хора да представляват те. Когато се търси установяване на комуникация с някого, необходимо е да се знае какво точно се цели да се постигне.

Успешното общуване зависи от персоналните мисловни процеси, включително чувствата и убежденията – собствените и тези на събеседника. Дори мениджъри на високо ниво често имат лоши умения за общуване, независимо от преминалото обучение и отговорността за много хора, която поемат заедно с поста си. Общуването и личната ефективност са твърде

---

<sup>4</sup> Харизанова, М., Н. Миронова, „Бизнес комуникации”, Авангард Прима, 2010

важни, за да бъдат оставени на случайността. Те са обект на сериозно самоусъвършенстване от страна на много висши ръководители, които се интересуват от тази тематика и които са всепризнати лидери, владеещи изкуството на общуването до съвършенство. Това, което до момента се е смятало за интуитивно, субективно и недостойно за професионална дискусия, се превръща в обект на научен и професионален интерес. Много големи организации вече разполагат с постоянно наети квалифицирани специалисти по бизнес комуникации и специалисти по невро-лингвистично програмиране в екипите си за обучение по комуникации в мениджмънта.

Развитието на методите за обучение в областта на управлението, включително и обучението за придобиване на умения за общуване, има много страни. Някои скептично настроени ръководители поставят под въпрос ползите от обучението в комуникационни умения изобщо, защото считат, че това са вродени умения или талант. Професионалните обучители обаче, са наясно с големите пропуски в областта на личната ефективност и общуването.

Умението да се общува правилно е сериозен проблем за много служители и ръководители, затова развитието на креативното мислене, овладяването на техниката на общуване и взаимодействие, уменията за самоконтрол, както и за контролиране на другите хора са приоритетни задачи на мениджмънта и практическата психология. В резултат от осъзнаването на тази нужда се развиват много бързо съответни научно-приложими методи: невро-лингвистичното програмиране, коучинг, моделиране и др.

### **Дефиниране на процеса на комуникация като методологична основа на изследването**

Изкуството да се общува се разглежда като набор от вербални и невербални обноси, в основата на които са познавателната способност и емоционалността. Същността на комуникативността е дефинирана от Бекер през 1987 година. Той счита, че тайната на успешната комуникация се крие в уменията да се усеща емоционалната нагласа на събеседника и да се избере правилният подход и поведение, да се предвиждат отговорите и спрямо това да се формират личните реакции.<sup>5</sup>

Съществуват редица научни трудове и над 160 дефиниции на понятието „комуникация“, което показва, че комуникацията е сложен и многостранен феномен. За да се вникне в дълбочина на същността на комуникацията е нужно да се изясни етимологията на думата. В превод от латински /communicatio/ означава съобщаване, предаване, известяване. В най-общ научен план, комуникацията е процес на духовно общуване, в което човекът участва като личност, като социално изграден субект. Според Мелецке<sup>6</sup>, комуникацията представлява „предаване на значения между живите организми“. От това

<sup>5</sup> Харизанова, М., Н. Миронова, „Бизнес комуникации“, Авангард Прима, 2010

<sup>6</sup> Мелецке, Г. Психология на масовата комуникация. София, 1994

определение се изключват комуникативните процеси между неживите обекти, каквито са машините за преработване на данни. Определението на Мелецке разкрива и още една характерна особеност на комуникационния процес – неговата двустранност. В терминологията на науките за комуникациите, двойката общуващи живи организми изпълняват съответно ролите на комуникатор и реципиент. Първият изпраща съобщението, а вторият го възприема.

Според Букарт<sup>7</sup> дефинирането на комуникацията може да се осъществи на няколко равнища. На универсално равнище, дефиницията акцентира върху елементарните белези на комуникацията. Като такива се посочват пренасянето, предаването на значения, както и зависимостта на комуникацията от околната среда. На функционално равнище, авторът<sup>8</sup> подчертава целите на комуникацията, които се обуславят от конкретната комуникационна ситуация. Различните автори различават цели за влияние, за еманципация и за терапия. На предметно (конкретно) равнище на преден план се поставят различията в комуникационната действителност. Тук авторът има предвид междуличностните комуникации, комуникациите всеобщото, между институциите и др..

Най-често срещаното определение за комуникация е, че това е процес на предаване на информация. Към това определение може да се добави и друго, характеризиращо комуникацията като средство за взаимодействие между субектите. Например според М.Харизанова и Н.Миронова комуникацията е „процес на обмен на информация между двамаили повече индивида ... основната ѝ цел е получателят да разбере съобщението и смисълът, заложен в него от лицето, което го предава.“<sup>9</sup> Определението разкрива основното предназначение на комуникационния процес, а именно предаването на информационно съобщение. Успешното предаване на съобщението зависи от комуникационните умения на индивидите, които обменят информация.

Според Буоно<sup>10</sup>, комуникацията се определя като „обмяна на информация между изпращач и получател и на разбиране между участниците в процеса“. Този автор акцентира върху изграждането на разбирателство между участниците, като основен компонент за успешното приемане и предаване на съобщения. Високото ниво на доверие и наличието на симпатия между комуникатора и реципиента предотвратяват възможността за издигане на бариера пред информацията и изкривяването ѝ по каналите на комуникационния процес.

Друг автор, който поставя акцент върху изграждането на взаимоотношения между комуникиращите, е Уилям Шрам. Той определя понятието комуникация по следния начин: „Тя е обменяне на ориентация към дадена група информационни знаци... Информация е всяко съдържание, което намалява несигурността или броя на

---

<sup>7</sup> Букарт, Р., „Наука за комуникацията“, ПИК, Велико Търново, 2000

<sup>8</sup> Пак там

<sup>9</sup> Харизанов, М., Н.Миронова, „Мениджмънт“, Авангард Прима, София, 2011

<sup>10</sup> Bowditch, J.L., A.F. Buono., A Primer on Organizational Behaviour, 4<sup>th</sup> edition, New York: John Wiley & Sons, 1997

алтернативните възможности в дадена ситуация... Комуникацията е базирана на взаимоотношение... Когато комуникираме с някого, ние се опитваме да създадем общност помежду си. Това значи, че искаме да споделим информация, някоя идея или някое становище.<sup>11</sup> В дефиницията на Шрам разбирането между комуникиращите индивиди вече прераства до изграждането на общност за споделяне на съобщения. Под общност се разбира групата от индивиди, които имат емоционална връзка помежду си, преживяват като част от по-голяма група, която надхвърля границите на семейството и обикновено са групирани по време, интерес, място или друг признак. Общността има споделени ценности и нейните членове са сплотени, а чувството за групова отговорност е силно. Според Уилям Шрам, провеждането на комуникация в изградена общност е най-безпроблемно и най-успешно предаване на информация.

В бизнес речника срещу понятието стои следното обяснение: „Двупосочен процес на постигане на взаимно разбирателство, в който участниците не само обменят информация, новини, идеи и чувства, но също така създават и споделят значение. По принцип, комуникацията е средство за свързване на хора или места. В бизнеса е ключова функция на управление – една организация не може да функционира без комуникация между различните нива, отдели и служители.“<sup>12</sup>

„В книгата "Математическа теория на комуникацията" математикът Кл.Шанън и психологът У.Уийвър посочват, че в "думата комуникации трябва да се включат всички процедури, чрез които даден ум може да оказва влияние на друг, т.е. не само писмена и разговорна реч, но също музика, изобразителни изкуства, театър, балет ..."<sup>13</sup> Теорията на авторите се опира на колкото интересни, толкова и субективни схващания, въпреки че повечето са обосновани на поредици от наблюдения. Интересният тандем от математик и психолог поставя акцент върху това, че днешното гледище за комуникацията не е нито неутрално, нито обективно, а е отражение на един определен възглед за света и хората, за постройка на обществото – възглед на фундаментално – материалистичен свят.

Друга дефиниция на понятието комуникация дава и Соня Алексиева: „комуникацията е основен род социално информационно общуване, процес на социално взаимодействие, осъществявано чрез еднопосочно разпространяване – предаване, приемане, или взаимен обмен на съобщения.“<sup>14</sup> Човешкият фактор с неговите личностни характеристики, образование, култура и организационен опит пречупва по своеобразен начин информацията в бизнес комуникациите. Практиката на авторката доказва, че независимо от използваните канали за комуникация, успешно е това послание, което работи в бизнеса, без да изкривява предаденото послание. Всеки човек изгражда своята индивидуалност в зависимост от

---

<sup>11</sup> Лекционен курс НБУ, „Управление на комуникациите“, 2011, [http://ebox.nbu.bg/mascom12/view\\_stat.php?id=17](http://ebox.nbu.bg/mascom12/view_stat.php?id=17)

<sup>12</sup> Британски тълковен речник, <http://www.businessdictionary.com/definition/communication.html>

<sup>13</sup> Благоева, Блага, „Комуникации и връзки с обществеността в политическата сфера“, СТЕНО, Варна, 2011

<sup>14</sup> Алексиева, Соня, „Бизнес комуникации“, НБУ, София, 2006

възпитанието, образованието и културата си в социалната среда. В своето развитие, заедно с натрупването на жизнен и професионален опит, на нови знания, той преосмисля и променя гледната си точка към обществото, в което живее.

*От представените определения могат да се открият три важни за комуникацията характеристики:*

- *Комуникацията е динамичен процес. Комуникацията има променлив характер, обусловен от трансформациите на средата, в която възниква.*
- *Комуникацията е взаимодействие между субекти.*
- *Ядро на комуникацията е информационният процес*

Според професор В. Райнов<sup>15</sup>, комуникацията може да се дефинира по следния начин „Специфичното общуване между индивидите с помощта на език се осъществява чрез различни двигателни изходи - говор, писане, жестове. Възприемането се постига от сензорни входове - слухов, зрителен, тактилен. Комуникацията, използваща словни символи от общия репертоар на езиковото умение, се нарича словесна, или, както терминологично е възприето, вербална, а жестовете, мимиката и някои други паралингвистични съставки оформят един друг комуникативен канал - невербалния.“ Авторът поставя акцент върху двата основни вида комуникация – вербална и невербална, подчертавайки значението им при протичането на комуникационния процес. Съобщението, което протича по комуникационните канали, свързва се от приемащият го и чрез думите, и чрез жестовете, които комуникаторът използва.

*В рамките на разработката определението, което се възприема от автора на монографията е определението, предложено от М.Харизанова и Н.Миронова: „процес на обмен на информация между двама или повече индивида ... основната ѝ цел е получателят да разбере съобщението и смисъла, заложен в него от лицето, което го предава.“<sup>16</sup>*

В подкрепа на тази гледна точка е и определението на Ньустром и Дзвис, че „комуникацията е това, което възприема получателя на съобщението, а не това, което има предвид неговия изпращач“.<sup>17</sup>

Отнесено към модела на комуникационния процес даден от Клод Шенон, Щрам и други автори, възприетото определение има съответен аналитичен и графичен израз (Фиг.1.2.).

<sup>15</sup> Райнов, В., Персонализъмът – психобиология и езикова прагматика, С. 1995

<sup>16</sup> Харизанов, М., Н.Миронова, „Мениджмънт“, Авангард Прима, София, 2011

<sup>17</sup> Пейчева, М., „Комуникационни умения. Теория и практика“, София, 2008



Фиг.1.2. Процес на комуникация (по модела на Шенън и Уивър)  
 Източник: Пейчева, М., „Комуникационни умения. Теория и практика”, С., 2008

В основата на процеса стоят субектът на посланието и обектът на комуникацията. Посланието се пренася до реципиента чрез сигнали, съдържащи определени знаци. От схемата се вижда, че всяко послание пристига с различно съдържание от първоначално предаденото. За да се постигне оптимално разбиране между двамата партньори в комуникацията, освен подбиране на възможно най-съвършен предавателен канал, е нужно знаците и запасите от знаци, с които разполагат комуникаторът и реципиентът, да притежават определено множество общи елементи. Пренасянето на комуникационните сигнали дореципиента винаги става с намерението да се предизвика определена реакция съобразночовешкото знание, сетивност и поведение. Обществената комуникация винаги изисква да са налице най-малко двама комуникационни партньори, които да са във връзка, да има предмет или събитие, за което да се отнася информацията, да има знак (знакова система), чрез който партньорите да си съобщят онова, което мислят или чувстват относно предмета или събитието. Комуникацията включва и процес на отклик на получената информация, наречен „обратна връзка”, който се появява в определена форма, момент и време.

Презентациите са основен елемент на комуникациите, следващ до голяма степен представения комуникационен модел. Чрез презентацията мениджърът представя и себе си като личност, и организацията, която представлява.

### Особености на комуникационния процес от гледна точка на презентирането

*От всички разгледани дефиниции за комуникация става ясно, че в своята същност тя*

*междучелностен процес, който протича между двама или повече индивиди, които отправят съобщения помежду си, намиращи се в определена социална среда. Проблемът, свързан с информацията и нейното разпространение, става все по-значим както за фирмите, така и за обществото, в съвременните условия на бързо развиващ се бизнес и глобализиращ се свят.*

Според американския учен Клод Шенън, бизнесът и обществената комуникацията представляват система, състояща се само от три елемента – източник, съобщение и адресат. Авторът подчертава, че в тази система протичат и два процеса – кодиране и декодиране. В своите изследвания Клод Шенън разглежда комуникацията в нейния широк смисъл. Тя включва всички възможни процедури, чрез които даден ум може да оказва влияние на друг. Уилбър Шрам определя комуникацията като процес на установяване на общност или единство в мненията на предаващия и приемащия информацията<sup>18</sup>. От това определение се извеждат двете основни характеристики на комуникационния процес, от една страна, той е структура от елементи, от друга – се осъществява при постигане на общност в мненията на получателя и изпращача на информационните съобщения.

Кунчик и Ципфел<sup>19</sup> смятат, че комуникацията обхваща взаимодействието посредством символи и считаното за информативно от даден наблюдател непреднамерено препредаване на информация от даден комуникатор.

Според Тодор Петев<sup>20</sup> за да протича реален процес на комуникация, е необходимо да са налице няколко условия:

1. Информационният обмен изисква наличие на достъпни канали за практическа употреба.
2. Символичният обмен трябва да бъде интенционален – да е целенасочен или даотразява поне намерение.
3. Съобщението да бъде формирано, предавано и приемано чрез общи за участниците символи и кодове, за да бъде еднозначно разбирано от партньорите. Отправеното послание да е носител на субективното значение – да бъде съобразено със съвместно дефинираната ситуация, в която протича комуникационния процес като символно взаимодействие.
4. Процесът на комуникация да бъде смятан за двупосочен: това позволява каналите да бъдат синхронизирани, кодовете и символите – уточнявани според ситуацията, а изработваният смисъл – последователно разгръщан.

---

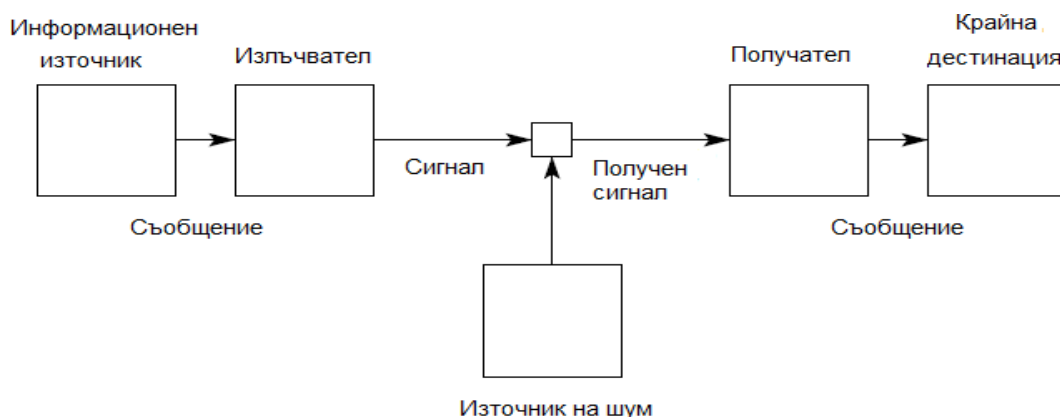
<sup>18</sup> Велав, М., Маркетингови комуникации, СОФТТРЕЙД, София, 1998, с.90.

<sup>19</sup> Кунчик, М., Ципфел А., Въведение в науката за публицистика и комуникация, София. 1998

<sup>20</sup> Петев, Т., „Комуникационната спирава – трансформации и конфликти“, Аскони-Издав, София 2009

През 2009 г., в своя труд „Комуникационната спирала – трансформация и конфликти”, Петев<sup>21</sup> разработва комуникационните теории от гледна точка на социалната трансформация, а Венцислав Бондигов – през призмата на манипулацията и социалната комуникация.<sup>22</sup>

Очевидно е, че с годините класификациите на елементите на системата на комуникационния процес се множат и обогатяват в дълбочина. От гледна точка на техническите аспекти на комуникацията, налице са няколко елемента, които описва Шенън в неговата „Математическа теория на комуникацията“ през 1948 г.: информационен източник, излъчвател, получател, крайна цел, както и шум, създаван от определен източник. Авторът схематично изобразява тези елементи във фигура „Схематична диаграма на обща комуникационна система”(фиг.1.3.)



Фиг.1.3. Схематична диаграма на обща комуникационна система

Източник: Shannon, 1948, Лекционен курс НБУ, „Управление на комуникациите“,2011, [http://ebox.nbu.bg/mascom12/view\\_stat.php?id=17](http://ebox.nbu.bg/mascom12/view_stat.php?id=17)

Моделът на Шенън, представен във фиг. 1.2., впоследствие е доразвит в т.нар. Модел на Шенън и Уивър. „Модернизираният“ модел представлява единна система от шест елемента и комуникационни средства, а именно: източник, съобщение, канал, приемник, шум, обратна връзка (въведена по-късно); и два процеса – кодиране и декодиране (виж фиг.1.2.).

Може би най-важната добавка в този модел, особено от гледна точка на вътрешно-организационните комуникации, прави Норберт Винер – американски математик, известен като баща на кибернетиката. Той поставя своя акцент върху обратната връзка като „отделя специално внимание на факта, че разбирането на информацията може да бъде оценено само

<sup>21</sup> Пак там

<sup>22</sup> Бондигов, В., „Манипулация и социална комуникация“, Сиела, София 2009



тогава, когато изпращащият съобщението получава обратна връзка като измерител на смисловото схващане на съобщението от страна на получателя”<sup>23</sup>. *Впоследствие този модел се превръща в най-разпространения, към него ще се придържа и автора при разглеждането на съставните части на комуникационния процес.*

Може да се открият девет съставни елемента, характерни за комуникационния процес. Всеки от тези елементи изпълнява определена роля в процеса на предаване и приемане на информация и без него комуникацията не може да съществува.

**Адресант (комуникатор, подател)** – Това е изпращачът на посланието и е един от основните елементи в комуникационния процес. Комуникаторът може да бъде организация или личност, която изпраща информацията. При управлението комуникацията обслужва на първо място комуникатора в лицето на мениджъра, който изпълнява всяка своя задача чрез обмен на информация. Професионализмът на източника на комуникация определя до голяма степен това, как аудиторията ще възприеме посланието. Постигнатото доверие в подателя и атрактивността на неговата личност също са определящи за правилното предаване на информационното съобщение. В случаите, в които комуникацията е едностранна, ролята на адресанта става още по-важна за комуникационния процес, тъй като не съществува възможност за наблюдение на реакцията на аудиторията.

От гледна точка на ролята на комуникатора/мениджърът в процеса, именно неговите комуникационни умения са определящ фактор за правилното интерпретиране на посланието. По тази причина монографията е насочена към оформянето на нов, ефективен метод за усъвършенстване на комуникационните, в частност – на презентационните умения, благодарение на които се постига доверие и разбиране между изпращача на съобщението и получателите му.

**Кодирание** – Понятието код се отнася до системата, която се използва за изразяване на мисли и за превръщането им в разбираеми и действени послания. Казано с други думи, кодирането е процес на предаване на информация чрез набор от символи – вербални и невербални. На първо място вербалните символи представляват конкретния език, като системата от думи, комбинирани по определени правила. Прилагателните и глаголите са действени вербални кодове, които се използват за повишаване на емоционалното въздействие при комуникация. Останалите части на речта – антониими и синоними, се използват след изследване на първоначалното отношение на аудиторията, тъй като те предават определена интензивност на посланието. Емоционалният език е подходящ за публика, която е на едно мнение с комуникатора. Невербалните символи също се комбинират помежду си по определени комуникационни правила. Основната разлика между двата кода се поражда от вида на

---

<sup>23</sup> Стоицова, Проф. Толя, проф. Владимир Михайлов, Доц. д-р Александър Ангелов, Доц. д-р Руси Маринов, Годишник на департамент „Масови комуникации“ – 2004, издателство Нов Български Университет

предаваната информация. Изражение на лицето, жестове, мимики, стойки, музика, цветове и светлини са основните невербални символи, които се използват в комуникационния процес. Те изпълняват определени функции – преартикуляция (допълване на говора); обработка на информация (обратна връзка); убеждение (повишаване на интереса на аудиторията към посланието); заблуждение (прикриване на истинския смисъл на посланието); рафинираност/обърканост (придаване подтекст и двусмислие на посланието).

Кодирането е свързано с комуникационните умения за вербализация, които като такива се включват в общия профил на компетентностите на мениджъра. Други умения, с които са свързани кодирането при усъвършенстването на презентационните умения, са знанията и уменията за използване на езика на тялото.

**Съобщение** – Информационният компонент на комуникационния процес, който се изпраща от адресанта към адресата, често се нарича „обръщение” или „послание” – набор от символи, предавани от подателя. Съобщението винаги има определена насоченост, която се избира от изпращащият го, и стига да определена от него комуникационна целева аудитория. Съобщението има две страни – изготвяне и приемане.

- при изготвяне на съобщението, информацията се кодира, превърната в символи, и се предава чрез комуникационните канали;
- при получаване информацията се декодира, т.е. преобразува се в разбираема.

**Реципиент (адресат, получател)** – Получателят е лицето, за което е предназначена информацията и което я получава. Той е един от важните компоненти в структурата на комуникативния акт. Без него няма комуникация, няма обмен на информация. Той може да бъде един, но и множествен. Множествен адресат се нарича аудитория, т.е. съвкупност от получатели на дадено съобщение. Ролята на адресата се дели на различни позиции: пряк адресат, косвен адресат и неподозиран.

За разлика от адресанта, където трите роли може да се съвместяват, при адресата не е възможно. Степента на възприемчивост на адресата зависи както от личната му нагласа, така и от комуникационния професионализъм на адресанта.

**Канали за разпространение на информацията** – Способите и средствата, чрез които се предават съобщенията към аудиторията, се наричат комуникационни канали. Каналите могат да бъдат както лични, така и нелични. Личните канали служат за предаване на информацията чрез директен контакт между адресанта и адресата – лице в лице, по телефона, по пощата. Неличните канали за предаване на съобщенията не осигуряват пряк контакт между индивидите в комуникационния процес, а предлагат използването на различни материални носители на информация – електронни, печатни, изложбени и излъчващи медии.

**Шум** – Поява на непланирани вмешателства на средата или изкривявания в процеса на комуникация, в резултат от което до получателя пристига обръщение, различно от това, което изпратил подателят. „Шумът“ е част от т.нар. външни фактори за комуникационния процес, които не подлежат на контрол от страна на участниците в него. Наличието на шум намалява ефективността на комуникационното съобщение при кодирането, канала и декодирането.

**Декодиране** – Процесът, при който адресатът (получателят) превръща знаците и символите от съобщението на подателя в понятия и идеи. Декодирането може да се определи и като процес на трансформиране и интерпретиране на съобщението от получателя въз основа на неговата мрежата от възприятия. Стремещт към успешно декодиране на съобщението не е самоцелно, то има задачата да промени мнения, нагласи и убеждения, въз основа на новата информация, която се предава чрез комуникационния процес. Върху възприемането на съобщението влияние оказват фактори като: характеристики на получателя (потребности, очаквания, ценностна система, опит); характеристиките на възприемания обекти средата, в която се осъществява комуникацията. Процесът на декодиране на информацията от реципиента преминава през три фази:

- предкомуникационна фаза – това е фазата на предварителната представа за самото съобщение. При нея реципиентът възприема онази част от съобщението, която отговаря на неговите интереси, интелектуалното му ниво, настроението в момента, т.е. той, съзнателно или не, извършва предварителен подбор.
- комуникационна фаза – включва възприемане, концентрация на вниманието, разбиране, формиране на представата и на емоционалните процеси.
- следкомуникационна фаза – в тази фаза протичащият процес е въздействие. Този процес води до промени в поведението, знанието, в мненията и отношенията.

**Ответна реакция** – наборът от поведенчески реакции у получателя, възникнали в резултат от посланието. Ответната реакция се проявява по различен начин – тя може да бъде проявена като моментална реакция (реплика, действие, формиране на мнение, нагласа), отложено действие, одобрение или неодобрение, неразбиране, отхвърляне на съобщението, повишаване и понижаване качеството на изпълнение на задачите, повишаване или понижаване на нивото на мотивираност за участие в работния процес и дори напускане на организацията.

**Обратна връзка** – елементът, затварящ процеса на комуникация, като адресатът става източник на послание, насочено към оригиналния адресант, който се превръща в адресат. Обратната връзка е част от ответната реакция, която получателят отвежда до знанието на подателя.<sup>25</sup> Обратната връзка дава възможност да се разбере как е било възприето съобщението и какво следва за по-нататъшното поведение спрямо реципиента. Обратната връзка във вътрешно-организационните комуникации по своя характер варира в широки граници и се обосновава на ответната реакция. Обратната връзка се явява своеобразен

индикатор по отношение на ефективността на комуникацията. Именно нейното наличие или дори отсъствие (като екстремен случай), а също и нейното проявление позволяват да се прецени дали и доколко процесът е дал желанието от комуникатора резултат.

*В обобщение може да се каже, че в процеса на комуникация става предаване на информация от един субект на друг. В качеството на субекта могат да бъдат отделни личности, групи или цели организации. Комуникационният процес предявява определено изискване към всеки от участниците и всеки от участниците има нужда от набор специфични способности. Ефективната комуникация изисква от всяка страна определени знания, умения, навици и определена степен на взаимно разбиране. Същото важи и за презентирането като част от комуникационния процес – процесът на презентиране също предявява определени изисквания към всеки от участниците. Настоящото изследване и предложената в него методика за усъвършенстване на индивидуални умения за презентиране, се концентрира основно върху изискванията за умения, предявени към презентатора или изпращача на посланието, а не към получателя на презентационното послание.*

Съдържанието на бизнес комуникацията се базира главно на мисли и/или чувства. Мислите са продукт на съзнанието и поради тази причина се възприемат като идеи, причини, обяснения. Чувствата са емоционални реакции на собствените и чужди мнения и действия. Тези пълнежът или темата на междуличностните комуникации.<sup>24</sup>

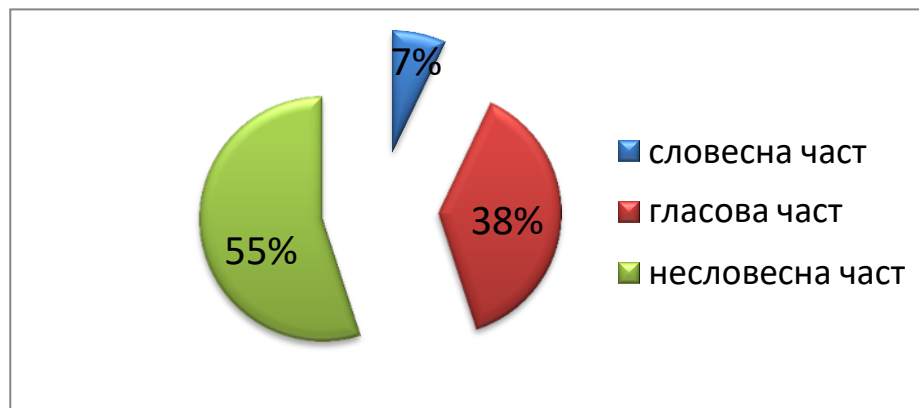
Мислите и чувствата често се преплитат и способността да бъдат разграничавани е важно умение в общуването. При процеса на комуникация, акцентът се премества от какво (мисли и чувства) към как се предава (словесно или несловесно). Много от мислите и чувствата са изразени чрез думи и фрази. Думите може да са конкретни и директни или отвлечени и неясни. Но комуникацията включва и тона, интонацията, ударението и всичко, което се влага в думите.

Проучванията на проф. Мехрабиан<sup>25</sup> показват, че само 7% от комуникацията се осъществява по вербален начин, 55% чрез езика на тялото и 38% посредством интонацията и жестовете. (виж. Фиг.1.4.)

---

<sup>24</sup> Ангелов, А., „Организационно поведение”, 179, Тракия, 2002

<sup>25</sup> Mehrabian, Albert; Wiener, Morton (1967). "Decoding of Inconsistent Communications", Journal of Personality and Social Psychology 6 (1): 109–114



Фиг. 1.4. Структура на посланието при комуникация  
Източник: Авторово изображение

### Целите на комуникацията като общи цели на презентирането

Успехът в общуването зависи от резултатите, които се постигат чрез него. Обикновено целта му е да предаде информация, да убеди, забавлява, разпорежда, окуражава и т.н. То може да носи различно послание или да се осъществява по различни начини, но ако не постигне крайната си цел, общуването е неефективно. От друга страна, понякога и без ясно послание или дори без думи, е възможно да се осъществи ефективно общуване.

В индивидуално-психологичен план общуването е една от главните човешки потребности, чието удовлетворяване предполага процес на едновременно или последователно взаимодействие между хората, постигане на единомислие, общо емоционално преживяване и съгласуваност в реализирането на дадена цел. Общуването е предпоставка за съвместната дейност между хората и едновременно с това и резултат от нея. Посредством общуването мениджърите организират и съгласуват дейността си с всички заинтересовани страни, използвайки различни комуникационни средства.

Табл. 1.1. Средства за комуникация

| Средства за комуникация |                              |
|-------------------------|------------------------------|
| 1                       | Телефонни разговори          |
| 2                       | Групови презентации          |
| 3                       | Лични срещи                  |
| 4                       | Общуване „на четири очи”     |
| 5                       | Официални речи               |
| 6                       | Участие в дискуссионни групи |

|    |   |
|----|---|
| 7  | Участие в официални срещи                                       |
| 8  | Водене на групови обучения                                      |
| 9  | Водене на индивидуални обучения                                 |
| 10 | Предаване на съобщения чрез писмени документи                   |
| 11 | Ръкописни бележки   |
| 12 | Водене на заседания   |
| 13 | Съобщения пред личния състав                                    |
| 14 | Официални предупредителни писма                                 |
| 15 | Срещи с цел обсъждане на дисциплината – официални и неофициални |
| 16 | Изработване на писмени доклади                                  |
| 17 | Представяне на доклади  |
| 18 | Посещение на клиент/ доставчик                                  |

*Източник: Авторско изображение*

Това, което е важно да се отбележи на този етап от разработката е фактът, че презентациите пред група са на второ място сред средствата за комуникация, представени в табл.1.1. Средствата „официални речи“, „водене на групови обучения“, „водене на индивидуални обучения“ и „представяне на доклади“ попадат в категорията на бизнес презентации. Т.е. умението за презентирание е сред приоритетните за съвременния мениджър.

От гледна точка на постигане на целите, възможните начини за общуване са неограничени, въпреки всички организационни и финансови пречки, които мениджърите обикновено срещат в ежедневната си практика. Когато става дума за постигане на резултати, изборът на комуникационно средство е вид управленско решение. Този избор произлиза по естествен начин от прилагания за постигане на целта подход не само във връзка с общуването, но и изобщо когато се говори за задачи и намерения.<sup>26</sup>

Табл. 1.2. Цели на бизнес комуникацията

| Цели на бизнес комуникацията: |               |
|-------------------------------|---------------|
| Убеждава                      | Събира мнения |
| Информира                     | Забавлява     |

<sup>26</sup> Алдер, Х., НЛП за мениджъри, Кръгзор, София, 2008

|                        |           |
|------------------------|-----------|
| Мотивира (за действие) | Предлага  |
| Консултира             | Окуражава |
| Впечатлява             | Обяснява  |
| Предупреждава          | Успокоява |
| Делегира               | Съветва   |
| Събира информация      | Внушава   |
| Чувства                | Стряска   |
| Заплашва               | Обобщава  |

*Източник: Авторско изображение*

Николина Георгиева<sup>27</sup> разглежда целите на бизнес комуникацията в два основни аспекта. Първият целеви аспект е от гледна точка на бизнеса, според който комуникациите изпълняват следните основни цели:

- решаване на основните задачи на бизнеса;
- привличане на партньори;
- размяна на взаимноизгодна информация;
- задоволяване на социално-икономическите интереси на работещите;
- повишаване на фирмената култура.

Като втори целеви аспект, авторката разглежда целите на комуникацията в личен план. Трите основни лични комуникационни цели са:

- да бъдем възприемани;
- да бъдем разбирани и допускани;
- да въздействаме за промяна на отношение или поведение.

Основните цели, които изпълняват бизнес комуникации в една организация, могат да се категоризират до следните четири:

- осигуряване на ефективен обмен на информация между субектите и обектите на управление;

<sup>27</sup> Георгиева, Н., Бизнес комуникации, Стено, Варна, 2009

- усъвършенстване на междуличностните отношения в процеса на обмен на информация;
- създаване на информационни канали за обмен на информация между отделните сътрудници, екипи и координацията на техните задачи и действия (съвременната информационна мрежа удовлетворява тези цели);
- регулиране и рационализиране на информационните потоци.

Колкото многообразни и конкретно обусловени да са целите на комуникацията, все пак желаните резултати в деловото общуване варират около потребността да бъдем възприемани, разбирани и да се успява да се въздейства върху поведението или отношението на събеседниците.

Най-сериозните провали в управлението на бизнеса настъпват поради подценяване на въпроса, свързан с изясняването на комуникационните цели. Особено, в хода на вече предприети действия за изпълнение на целите, настъпват промени по отношение на използваните средства, техники, способности за убеждаване. Гъвкавостта на мениджъра в тези случаи е решаваща, а нагласата му за поливариантност на комуникационните похвати обикновено е печеливша.

Днес прилагането на различни комуникационни стратегии е насочено към диференциацията в целите спрямо компонентите на комуникацията (средствата за съобщения, аудиторията, характера на посланието и др.). Този вид стратегии позволява на мениджмънта да функционира още по-ефикасно, защото елиминира до минимум разминаването между желаното и действителното предаване на съобщението. Комуникационните стратегии изразяват преди всичко уменията да се конструира платформата (схемата) за действие, в която основно място заемат целите, изборът на комуникационния стил на общуване и правдоподобността.

### **Основни функции на бизнес комуникацията в процеса на управление**

М.Харизанова и Н.Миронова дефинират пет основни функции на бизнескомуникацията, както е показано на фиг. 1.6.. Тези функции са: мотивационна, информационна, контролна, интеграционна и емоционална.





Фиг. 1.5. Функции на бизнес комуникациите

*Източник: Харизанова, М., Н. Миронова, Бизнес комуникации, Авангард Прима, 2010*

#### **Мотивационна функция:**

Комуникацията насърчава обвързването на служителите с целите на организацията и по този начин влияе положително върху мотивацията.

#### **Информационна функция:**

Комуникацията осигурява информация за вземане на управленски решения. Мениджърите се нуждаят от информация относно възможните алтернативи за действие, очаквани бъдещи събития, най-вероятни резултати от решенията и др., за да направят правилен избор.

#### **Контролна функция:**

Комуникацията позволява да се уточнят задълженията, правата и отговорностите и по този начин прави контрола възможен. При липса на подобно уточнение мениджърите не са в състояние да определят причините за проблемите и да предприемат адекватни коригиращи действия.<sup>28</sup>

#### **Интеграционна функция:**

Създава организационно единство и координация. Интегриращите процеси служат, за да очертаят границите на организацията. Чрез комуникацията се регламентират предаването на информация и на властта; разпределението на пълномощията и разделянето на отговорностите. Официалните канали за реализиране на интегриращата функция включват наредбите за документооборота, вестници, филми, посещения от висшия мениджмънт и

<sup>28</sup> Бизнес, Основни функции на бизнес комуникациите, 2011

годишни доклади, насочени към информиране на служителите.<sup>29</sup>

### Емоционална функция:

Комуникацията позволява размяната на чувства, нагласи и настроения и задоволяването на социални потребности. Тя е в състояние да предотврати много неблагоприятни психически реакции на служителите, проявяващи се при изпълнение на сложни задачи.<sup>30</sup>

Особено интересна гледна точка на представяне е класифицирана от Мери Елън Гъфив книгата „Бизнес комуникации: процес и продукт“<sup>31</sup>. Мери Елън Гъфи свежда набора от функции на бизнес комуникациите до три основни. Според автора това са: информационна, убеждаваща и насърчаваща добрата воля. Информационната функция, която изпълнява комуникацията, спомага за ефективното „информиране“ на аудиторията относно фактите, целите, плановете и решенията на комуникатора. Според Гъфи, това е основополагащата функция, на база на която се осъществява цялостният комуникационен процес на територията на една бизнес единица. Убеждаващата функция се възприема от ръководители, които предпочитат да убеждават подчинените си отколкото да заповядват. Според авторката, тази функция се определя до голяма степен от вродените умения, които притежава комуникаторът, но въпреки това убеждаването е почти неизбежен елемент на комуникацията като цяло, във всичките ѝ форми. Насърчаването на добрата воля е третата основна комуникационна функция, която се определя от това, как адресата пречупва през собствената си призма социалната и психологическа природа на съобщението. Тази комуникационна функция е по-скоро ответна реакция на комуникационния процес, която може да постигне един добър комуникатор.

Друг автор – Луан Колчнер<sup>32</sup>, определя отново само три основни функции, които се различават от тези на Гъфи: контролираща, за вземане на решения и мотивираща.

- Контрол на работата – Това е основна функция на комуникацията на работното място. Съобщенията, които контролират дейностите и поведението на служителите на работното място, се включват във фирмените политики и длъжностните характеристики. Илюстрацията на тази функция става най-лесно чрез йерархията, по която се осъществява командната верига в компанията. Написаните фирмени политики предоставят информация на служителите за това как те трябва да се държат по време на работа. Например, наръчницитена дружество може подробно да информират служителите за начините, по които да процедурат, ако им се наложи извънредна ситуация, като отпуск по болест или семейна почивка.

<sup>29</sup> Харизанова, М., Н. Миронова, „Бизнес комуникации“, Авангард Прима, 2010

<sup>30</sup> Бизнес, Основни функции на бизнес комуникациите, 2011

<sup>31</sup> Guffey, Mary Ellen, “Business communication: process and product”

<sup>32</sup> Kalchner, Luanne, “What are the three basic functions of business communication?”, 2014, <http://smallbusiness.chron.com/three-basic-functions-business-communication-25491.html>

- Вземане на решения – Тази комуникационна функция засяга предимно мениджърите, на които се налага да вземат решения в организацията и които разчитат на комуникация от страна на служителите. Колчнер дава пример с това, как пазарния анализ предоставя информация, която една компания трябва да използва, за да се определи какво е търсенето на продуктите или услугите ѝ от страна на клиентите.
- Мотивирането на служителите – ръководителите използват комуникацията, за да мотивират служителите да използват повече от своя потенциал и да извършват по-успешно работните си задължения. Според Колчнер именно чрез тази комуникационна функция се осъществява обратната връзка при комуникацията. Мотивационната комуникация може да се осъществява както писмено, така и устно, или чрез специално разработени програми за стимулиране, награди, похвали и конструктивна критика. Пейол Камат<sup>33</sup> определя четири функции: информационна, командна или поучителна, влиятелна или убедителна и интеграционна. Други автори добавят и координираща към набора от различни функции.
- Информационна функция – Основавайки се на твърденията, че основното изискване за адаптиране и регулиране на личността, спрямо околната среда, е информация, авторът поставя тази функция като първостепенна. Хората непрекъснато трябва да бъдат информирани за това какво се случва в околната среда, за да намерят своето място в нея. Камат подчертава, че получаването или даването на информация се съдържа във всички комуникационни функции, пряко или косвено.
- Командна или поучителна функция – Тази функция определя възможността на по-високо поставените йерархически субекти да могат да инициират комуникация с цел да информират подчинените за това, какво да правят, как да го направят, кога да го направят и т.н. Според автора, командните и поучителни комуникационни функции са по-видими в рамките на формалните организации, отколкото в неформалните организации.
- Влиятелна или убедителна функция – единствената цел на комуникацията е да влияе на хората, именно поради което трябва да е и основна комуникационна функция. Убедителната функция на комуникацията, т.е. да убеждава хората, е изключително важна за постигане на промяна на поведението на персонала в желана посока.
- Интегративна функция – Интеграцията е четвъртата основна комуникационна функция или постоянният стремеж за неутрализиране на евентуално разпадане на комуникацията на междуличностно или на организационно ниво. Тази функция

---

<sup>33</sup> Kamat, Payal, “What are the important functions of communication?”, 2012, <http://www.preservearticles.com/2012011721054/what-are-the-important-functions-of-communication.html>

помага за поддържането на индивидуалната, обществената или организационната стабилност и идентичност.

От разгледаните функции на бизнес комуникациите може да се направи извода, че основните функции на бизнес комуникациите са: мотивационна, информационна, контролна, координационна, интеграционна и убеждаваща. (виж.фиг. 1.7.)



Фиг. 1.6. Основни функции на бизнес комуникациите

*Източник: Авторово изображение*

*Като се вземе за база това заключение, в рамките на монографията ще се използват класификациите на функциите като източник на логична връзка между функции – цели – средства за бизнес комуникации, върху която се изгражда методиката на изследването. Предложената във втора глава методика за усъвършенстване на индивидуални презентационни умения следва логичната връзка в контекста на бизнес презентациите – функция на презентацията, цел на презентацията и средства за презентации.*

### **Барииери пред комуникациите, които следва да се преодоляват чрез комуникационни умения**

М.Харизанова и Н.Миронова определят бариерите пред комуникациите като различия в: интерпретацията, способността за слушане, статуса, възприятията, както и при укриване и цензуриране на информацията. Определят и кои са основните пречки, които възпрепятстват слушането: „разсеяност на слушателя, отклоняване на вниманието, чрез спор с говорещия на ум, липса на интерес към получаваната информация, негативни реакции към външния

видели качество на гласа на събеседника и др.<sup>34</sup>

В основата на пречките за осъществяване на правилна комуникация стоят различията между хората, които формират всеки отделен човек като индивид, притежаващ собствен потенциал и различен жизнен опит.<sup>35</sup>

Всеки човек има собствен предпочитан „канал”, по който приема, организира, осмисля и предава посланията на отсрещната страна. Основните бариери пред комуникацията в организацията са:

**Различия във възприятията.** Всеки човек притежава свой начин на възприемане на заобикалящата го среда. Той се базира на опита, на способностите, на нагласите, на индивидите. Проучването на тези различия от страна на мениджмънта ще предостави необходимата информация за тях, за да се изгради система на открита комуникация.

**Различия в интерпретацията.** Те са свързани с личностните характеристики на индивидите и начина на интерпретиране на думи, жестове, мимики.

**Различия в способностите за слушане.** Способността за слушане е ключ към възприемане на гледната точка на другите. Основната част от времето на хората в организацията, посветено на общуване между тях, е свързано със слушане. Основните пречки за възпрепятстване на слушането може да се открият в: разсеяност на слушателя, отклоняване на вниманието чрез спор с говорещия наум, липса на интерес към получаваната информация, негативни реакции към външния вид или качеството на гласа на събеседника и др. Подобряването на слушането предполага не само способността да се получават съобщения, но и възможност да се изпращат послания. Добрите способности за слушане на работещите в организацията са предпоставка за намаляване на конфликтите.

**Различия в статуса.** Комуникацията между хора с еднакъв статус в организацията е значително улеснена. Различията в статуса водят до допълнителни бариери, като например филтриране на информацията.<sup>36</sup>

**Различия в пола.** Мъжете и жените комуникират различно. Изследванията показват, че още в детска възраст момчетата и момичетата комуникират по различен начин. Този факт оказва влияние и в общуването им в по-късна възраст.

Според повечето автори, бариерите пред комуникацията се получават вследствие на различията в усвояването на информацията, в прибързаните изводи, шаблонизацията, недостига на знания, липсата на интерес, трудности в изразяването, чувствата, индивидуалността. Сериозна бариера пред комуникацията, която не бе спомената в

---

<sup>34</sup> Харизанов, М., Н. Миронова, „Мениджмънт“, Авангард Прима, София, 2011

<sup>35</sup> Харизанова, М., и др., „Управление на човешките ресурси: Теория, практика, интернет”, РА Неда, 1999

<sup>36</sup> Харизанова, М., Н. Миронова, „Комуникации в управлението”, Авангард Прима, София, 2008

разгледаната класификация, но не трябва да се пренебрегва, е укриването и цензурирането на информацията от страна на ръководителя. Тази бариера най-трудно се разпознава от ръководителя, защото в повечето случаи той укрива информация с вярата, че работещите не се интересуват от състоянието на организацията, постигнатите резултати и нейните перспективи. Но по този начин той създава допълнителни бариери в работата на фирмата. Други ръководители осъзнават, че сами създават комуникационни бариери, но го правят целенасочено, защото се опасяват, че служителите могат да използват информацията за конкурентни цели при текучеството на персонала от една фирма в друга. Независимо каква е причината и първият и вторият тип ръководители поставят служителите в условията на “информационен глад”, по този начин могат да ги манипулират, но и същевременно да ги противопоставят на целите и интересите на организацията. Според Крис Смит<sup>37</sup> бариерите пред комуникацията са седем, както следва:

- **Физически бариери.** Физическите бариери се разпознават лесно: врати и прозорци, които се затварят; стени, които са изградени и разстоянието между хората. Всички тези физически елементи изграждат бариера пред ефективната комуникация на работното място. Смит не оспорва правото на лично пространство за индивида сред работното такова в организацията, но акцентира върху положителните ефекти от изграждането на общ офис, като първа стъпка за отварянето на комуникационните канали. Болшинството от съвременни професии съществуват благодарение на съвместната комуникация и работещите разработват работното си пространство съобразно своите нужди от общуване. Архитектурното явление „Open Office” избягва кабините в полза на бюрата, групирани в центъра на работното помещение, и се явява подходящо решение за поддържането на добра комуникация на територията на организацията. Авторът допълва: „това насърчава по-голяма откритост и често създава по-тесни работни връзки“<sup>38</sup>. Докато всеки служител има свое собствено социално работно пространство, няма да съществуват видими физически бариери за предотвратяването на комуникационното сътрудничество с останалите му колеги.
- **Бариери, породени от възприятията.** Всеки човек възприема различно това, което му се казва. Това са вътрешни за отделния индивид бариери. Опитите да се провежда комуникация между лица, в която приемащият съобщенията не се интересува от чувото или не го разбира, завършват с изграждане на преграда в комуникацията. Възприятините бариери често са съпроводени с опит за саботаж на усилията за предаване на информация. Крис Смит предупреждава, че при появата на този тип комуникационна бариера езикът за общуване става саркастичен и пренебрежителен,

<sup>37</sup> Smith, Chris, “The seven barriers of communication”, 2013, <http://opin.ca/article/seven-barriers-communication>

<sup>38</sup> Пак там

като по този начин неразбиращият посланието цели да отчужди предаващият го. Авторът прави аналогия с филмовите сцени, които пресъздават разгневен спор между главните герои, при който не се казва нищо по същество.

- **Емоционални бариери.** Често са изразени чрез фразата: „Това, което кажете може и ще бъде използвано срещу вас“. Тези бариери са породени най-често от страха от това, да се каже нещо, което не трябва. Именно поради тази причина те могат да бъдат трудни за преодоляване при започването на нова комуникация. Справянето с емоционалния тип бариери може да се осъществи на базата на пълно доверие към партньора в общуването. Доверието към партньора в комуникацията неминуемо трябва да се допълни с доверие в собствените възможности и увереност в способността да се комуникира правилно, без да се отдава прекалено внимание на емоциите.
- **Културни бариери.** Този тип бариери пред ефективната комуникация са неизменно свързани с глобализацията на съвременния бизнес свят. Разнообразните култури, независимо дали са обществени култури или просто фирмени култури, могат сериозно да затруднят комуникационния сблъсък между двама представители с различна културна принадлежност. В тези случаи, авторът съветва, да се намери общ език, за да се сработи обмена на информация, без да се получава изкривяване, поради различните възгледи на участниците.
- **Езикови бариери.** Езиковите бариери не винаги са ясни и видими за партньорите при провеждането на комуникация. Някои индустрии се характеризират с присъщ технически език и „жаргон“, които не е подходящо да се използват на друго място и в друго време, освен в работна среда. Смит визуализира тези културни бариери със ситуация, в която се опитва да обясни на дете дейността в конкретна организация. Как детето ще възприеме информацията от комуникационния канал, без да познава културния „жаргон“ от сферата на дейност? Преодоляването на този тип бариери, според автора, може да се осъществи с използването на ясен и директен изказ, достъпен и разбираем във всички социални условия, при които протича комуникацията.
- **Полови бариери.** Това са бариери, които все по-рядко се срещат през последните години, но все още съществува потенциална опасност за възникването им при комуникация между представителите на двата пола. Смит, включвайки този тип бариери, се обосновава на доказаното твърдение за различното протичане на мисловния процес при мъжете и жените, което трябва да бъде взето под внимание при общуването. Като цяло, мъжете са по-добри в пространствената визуализация и абстрактните понятия, докато жените превъзхождат на базата на езиково мислене и емоционална идентификация. Въпреки това, в съвременното успешните професионалисти в силно конкурентни области са склонни да имат подобни

мисловни процеси, независимо от техния пол.

- **Междоличностни бариери.** Тези бариери предпазват от това, всеки да може да достигне до нас по време на комуникацията. Междоличностните бариери се изграждат от самостоятелното възприемане на самите нас и нашето място сред заобикалящия свят. Това са серия от дълбоко вкоренени предразсъдъци, които не дават възможност да се осъществи връзка с другите хора, тъй като тези фалшиви възприятия блокират пътя на свободната и ефективна комуникация. Авторът<sup>39</sup> твърди, че това са може би най-трудните за преодоляване бариери. Парадоксално, но Смит посочва единствено процеса на комуникация като средство за преодоляване на този тип комуникационни бариери. Само в процеса на комуникация с другите има възможност да се анализират действителните силни и слаби страни, които се притежават и да се споделят идеите, до които са достигнати.

Бариерите се пораждат от често използваните изрази и оценки по време на работния процес. Заповед, разпореждане, предупреждение, заплаха, даване на непоискани съвети или предложения, поучаване, критика, обвинения, етикетиране, съчувствие, утешение, отклонение, смяна на темата, насмешка и пресилено одобрение са само част от събитията, които могат да събудят изграждането на комуникационна бариера в организацията. Според автора<sup>42</sup>, ръководителите трябва да проявяват сериозна пестеливост и да обръщат подобаващо внимание при употребата на властта си, която най-често се проявява в заповеди и обвинения, които действат деструктивно върху мотивацията на персонала. Изграждането на бариери у подчинените, породени от лошо отношение на висшия персонал, се явяват сериозна пречка за ефективното протичане на информацията по вертикалните и хоризонталните канали в организацията. Намалването на негативните санкции ще спомогне за изграждането на доверие между ръководители и подчинени, което значително ще подобри комуникацията помежду им. Двупосочността в процеса на комуникация е валидна и в процеса на изграждането на бариери пред нея.

Една група от автори се обединяват в класифицирането на комуникационните бариери по следния начин: използването на жаргон, емоционални бариери, липса на внимание, интерес, отвличане на вниманието или ирелевантност към приемника, разлики във възприятията, физически бариери, езикови различия и трудностите при разбирането на непознати акценти, очаквания и предразсъдъци, културни различия.

Други автори приемат изцяло горната класификация, но отделят специално внимание на една голяма група от бариери - т.нар. систематични бариери. Като, според тях, систематични бариери могат да съществуват в структури и организации, където има неефективни или неподходящи информационни системи и комуникационни канали. Този тип бариери може да се приеме за следствие, а не за първоизточник на влошените комуникации. Това ни дава възможност за обособяване на комуникационните бариери на

---

<sup>39</sup> Smith, Chris, "The seven barriers of communication", 2013, <http://opin.ca/article/seven-barriers-communication>



две големи групи. В първата група са включени бариери, които са вътрешно присъщи за индивида, или са породени от лоша организация на работната среда, като: културни, емоционални, межкултурни, физически, езикови и др. Втората група е представена от систематичните бариери, които възникват тогава, когато ръководството и индивидите като цяло не са успели да преодолеят бариерите, част от първата група. Систематичните бариери са най-трудните за преодоляване пречки пред комуникацията, защото те свидетелстват за прекъснати или унищожени комуникационни канали в организацията. Този тип бариери може да възникне и когато е налице липса на разбиране на ролите и отговорностите за комуникация между служителите.

„Ники Стентън отбелязва сред основните бариери, осуетяващи нормалното общуване, следните пречки – различия във възприемането, прибързани заключения, стереотипизиране, недостиг на познанието, липса на интерес, трудности със самоизразяването, чувства и индивидуалност.“<sup>40</sup> Бариерите пред комуникацията, които посочва авторът, са следствие на липса на умения за комуникиране у индивидите. Възприятията позволяват да се разбира и интерпретира заобикалящата среда, като това зависи от капацитета на мозъка за възприемане и преработване на информация. Наличието на различия в индивидуалните възприятия на света изгражда бариера между комуникаторите, породена от пречупването на информационното съобщение през призмата на личния професионален опит и знания. Ако възприятията са част от мисловната дейност, то индивидуалността, липсата на интерес и чувствата са част от емоционалната натура на комуникацията. Емоционалното разположение на индивида е в състояние да изгради бариери, които са валидни само в моментната ситуация, в която протича комуникацията. Стереотипизирането, недостигът на познание и трудностите за самоизразяване са бариери, които се пораждат от ниските познания и квалификация на индивида. Това са бариери, които се наблюдават най-често в процеса на комуникация между индивиди със различен социален статус и класа. Според авторът има правила, към които може да се придържа за преодоляване на комуникационните бариери: да се мисли предварително за проблемите, които може да има при общуването; да се използва жизнения опит, натрупан в обикновеното междучовешко общуване; осъзнаване на необходимостта от уважение към другите; умение да се изслушва и да не се прекъсва събеседника; готовност да се приеме и другото мнение; използване на обратна връзка – тя показва степента на разбиране; използване на пряк и прост език.

*От направения анализ на различни класификации за видовете бариери пред комуникацията се открояват основните сред тях, които трябва да се познават и предотвратяват чрез усъвършенстване на комуникационните умения на ръководителя:*

---

<sup>40</sup> Стойков, Любомир, „Фирмена култура и комуникация“, Университетско издателство „Стопанство“, София, 1995

- *Физически бариери*
- *Емоционални бариери*
- *Възприятивни бариери*
- *Интерпретационни бариери*
- *Културни бариери*
- *Езикови бариери*

*Усъвършенстването на комуникационните умения и в частност – на презентационните умения, дава възможности за преодоляването на тези бариери при изпращането на презентационното послание и при неговото интерпретиране от получателите.*

### **Същност на презентацията като комуникационен метод.**

Живеем в динамично време, в което светът и бизнесът се развиват и променят със скоростта на светлината<sup>41</sup>. С навлизането на модерните дигитални технологии комуникациите се оказват в голяма степен опосредствани от тях. Увеличава се драматично времето, което съвременните хора прекарват пред компютъра и в интернет. Същевременно липсата на пряк физически контакт и свеждането на информацията до съобщения, писма и разговори с помощта на електронни системи и медии, неминуемо прави по-безлична и по-малко емоционална и непосредствена комуникацията.

Ефективността на съвременните мениджъри изисква от една страна – да се подчиняват на съвременните глобални тенденции, следвайки развитието на новите информационни и комуникационни технологии. От друга страна – да не подценяват прякото общуване и директния контакт със служителите си и останалите публики, както и че една от най-важните техни функции е да мотивират своите подчинени – да се изправят пред тях, за да ги информират, убеждават, вдъхновяват, да бъдат пример за подражание и др. Това от своя страна, изисква наличие на презентационни умения, които могат да се нарекат критични за успеха на всеки един мениджър в модерната епоха.

В този раздел на разработката е направено проучване на основните или най-важните презентационните умения на базата на литературен обзор. Фокусът е поставен върху най-новите и съвременни практики по отношение развитието на презентационните умения в организационен контекст. Анализирани са виждания и практики на признати експерти в областта на презентирането. Целта е да се изведат ключови за успеха на комуникацията презентационни умения.

Презентацията е разгледана като комуникационен метод, част от бизнес комуникациите. От гледна точка на презентирането е разгледан като процес със съставните елементи на този

---

<sup>41</sup> Gates, B., C. Hemingway, Business @ the Speed of Thought: Succeeding in the Digital Economy, Business Plus, 2000

процес.

### Цели на презентацията като комуникационен метод

В табл. 1.2. са разгледани целите на бизнес комуникацията. За целите напредложената методика в монографията е необходимо да се изяснят и целите на презентацията, които могат да бъдат представени по следния начин:

1. Да се представи информация по прост, стегнат и заинтригуващ начин.
2. Да се намери възможно най-подходящият начин за поднасяне на информация, така че да е разбираема за всички присъстващи.
3. Да се изведе съществена информация по начин, лесен за разбиране и лесен за запомняне.
4. Да не се ангажира аудиторията с ненужни подробности и детайли.
5. Да се прецени какво количество информация може да възприеме аудиторията.
6. Информацията да се структурира, синтезира и подреди по такъв начин, че да е разбираема за аудиторията.
7. Ясно и атрактивно представяне на информация.
8. Точно, разбираемо и интересно представяне на данни и факти.
9. Поднасяне на информацията по най-приемливия за аудиторията начин.

Според проф. Мавродиева<sup>42</sup> същността на понятието презентация включва и още няколко съществени елемента. Презентацията се реализира, за да запознава, да осведомява, да информира. Основното ѝ предназначение е чрез информация да въздейства върху аудиторията, като представя данни и същевременно да предизвиква интерес към предмета на презентацията. Предметът на презентацията е различен, той може реално да съществува, т.е. да е продукт, услуга, резултат, личност, организация и др., но той може и да е на ниво идея или проект. Независимо от предмета, презентаторът предоставя достоверна информация, истинни факти и данни.<sup>46</sup>

*В увода е споменато, че се приема за даденост професионализма на презентацията по отношение на предмета на презентацията. Т.е. представената методика се занимава с усъвършенстване на уменията за презентацията, но изключва усъвършенстване на знанията в съдържателно отношение.*

Проучванията на проф. Мавродиева показват, че в книги по бизнес комуникация, презентацията се отнася към публичното говорене. Презентацията се отличава с уникалност, тъй като не е възможно да бъде повторена по същия начин, по същото време и

---

<sup>42</sup> Мавродиева, И., „Как да презентираме успешно?“, ИК Кота, София, 2007

пред същата публика. Тъй като презентацията е сравнително ново явление, липсва ясна дефиниция за това какво е презентация.<sup>43</sup>

В контекста на общия комуникационен модел (фиг.1.2.) основните елементи в презентирането като комуникационен процес са:

### **Презентатор**

Под презентатор се разбира активен субект, който цели да информира, да предизвика интерес към това, което представя; да формира позитивна нагласа; да убеждава в ползите; да демонстрира предимствата и преимуществата чрез вербални средства и чрез визуализация с помощта на техническо и програмно осигуряване. Следователно презентаторът е субект, който осъществява презентацията.

С термина „презентатор“ не се назовава професия, а комуникативна роля, която се налага да бъде реализирана при наличието на ситуация, изискваща правене на презентация. Както е споменато и по-рано, презентирането е неизменна част от редица дейности, а презентационните умения са предпоставка за успешна и ефективна комуникация.

В този смисъл презентирането е дейност, присъща на мениджъра при изпълнение на ролята му на „комуникатор“, информатор, лидер и преговарящ.

### **Аудитория**

Другият съществен елемент от презентирането е аудиторията, т.е. адресатът, получателят, реципиентът на информацията. Аудиторията е временно присъстваща компактна общност, включваща определен брой присъстващи на едно и също място по одной също време. Аудиторията при презентации е мотивирана да обогати знанията си, да получи нова и полезна информация, да актуализира познанията си по вече позната тема.

Останалите елементи на презентационния процес – съобщение, канал, кодиране, декодиране, шум и обратна връзка са разгледани накратко по-долу:

**Съобщението** в презентацията е свързано с предмета на презентацията. Предмет на презентацията могат да бъдат значими за дадена личност, група, организация или институция обекти. Те се представят по такъв начин, че аудиторията да се заинтересува от тях, да се информира, да прецени ползите, да промени мнението си или да вземе решение.

**Каналът**, по който презентацията се предава, е най-често директен – презентаторът говори пред публиката, изпращайки съобщението или посланието, предмет на презентацията.

**Кодирането** на съобщението е вербално, но презентаторът използва и невербални средства по време на устното говорене: пози, мимики, жестове, поглед, сила и тембър нагласа и др.. Кодирането на съобщението включва и подготовката на слайдовете и посланието, което

---

<sup>43</sup> Пак там

те носят чрез използваните шрифтове, цветовете, снимки, схеми, таблици, графики, диаграми, видео и аудио послания и др..

**Декодирането** на презентационното послание е процесът на възприемане на изпратената информация и е процес, с който настоящия труд няма да се занимава директно, а само индиректно в контекста на останалите елементи.<sup>48</sup>

При процеса на презентация, както и при процеса на комуникация, съществува елементът шум. **Шумът** са всички комуникативни бариери, които могат да възпрепятстват възприемането и декодирането на съобщението – напр. прекалено дълъг текст на презентационните слайдове, размерът на шрифта, графиките, диаграмите или недобро техническо осигуряване.

**Обратната връзка** по време на презентация може да бъде посредством директно изпратени комуникационни сигнали от аудиторията – вербални или невербални. Честотата на отправяне на сигнали за обратна връзка зависи от типа и предмета на презентацията, от мястото на презентацията, от темперамента на членовете на аудиторията, от поставените условия в началото на презентацията и др.



Фиг.1.7. Презентационен процес

Източник: Адаптирано от модела на Шенън и Уивър

Фиг.1.8. представя презентационния процес и неговите елементи. *Важно от гледна точка на авторската методиката е да се изясни ограничението, което се поставя по отношение на елементите на презентационния процес, а именно – представената в трета глава методика за усъвършенстване на индивидуални презентационни умения се ограничава в усъвършенстването на уменията на презентатора като изпращач на презентационното послание по презентационния канал и умениято на презентатора да*

кодира съобщението. Останалите елементи, участващи в презентационния процес, не са обект на изследване в представената методика.

В обобщение може да се каже, че презентацията е официална комуникация. Дори когато представянето е в работна среда, в екип, тя запазва тази си характеристика и не се развива до неформално, неофициално, фамилиарно общуване.<sup>49</sup> Официалният и формален характер на презентацията се засилват от обстоятелствата и обстановката, в която тя сепровежда.

### Класификация на презентацията

За да се изведат критериите и параметрите, по които ще се води предложената методика за усъвършенстване на презентационни умения, ще се използва систематизираната класификация, изведена от проф.Мавродиева<sup>50</sup> в следната таблица:

Таблица 1.3. Видове презентации

| Критерий  | Вид            |
|---|----------------|
| Според броя на презентаторите                             | Индивидуална   |
|   | Екипна         |
| Брой на присъстващите на презентацията                    | Групова        |
|   | Личностна      |
| Според типа адресат в презентацията                       | Външна         |
|   | Вътрешна       |
| Според канала на презентиране                             | Директна       |
|   | Индириктна     |
| Според формите и средствата при изготвяненa презентацията | Устна          |
|   | Писмена        |
|   | Аудио          |
|   | Аудио-визуална |
|   | Мултимедийна   |
|   | Комбинирана    |
| Според целите на презентацията                            | Имиджова       |
|   | Информационна  |
|   | Убеждаваща     |
|   | Обучаваща      |

|                                  |                            |
|----------------------------------|----------------------------|
|                                  | Забавляваща/ развлекателна |
|                                  | Комбинирана                |
| Според областите на приложение   | Образователна              |
|                                  | Бизнес                     |
|                                  | Управленска                |
|                                  | Производствена             |
|                                  | Търговска                  |
|                                  | Финансова                  |
|                                  | Маркетингова               |
|                                  | Журналистическа            |
|                                  | PR                         |
|                                  | Банкова                    |
|                                  | Политическа                |
|                                  | Обучителна/ тренингова     |
|                                  | Дипломатическа             |
|                                  | Културна                   |
|                                  | Арт-презентация            |
|                                  | Съдебна                    |
| Според предмета на презентацията | Корпоративна               |
|                                  | Институционална            |
|                                  | Организационна             |
|                                  | Продуктова                 |
|                                  | Персонална                 |
|                                  | Проектова                  |
|                                  | Идейна                     |
|                                  | Концептуална               |
|                                  | Програмна                  |
|                                  | Отчетна                    |
|                                  | Учебна                     |

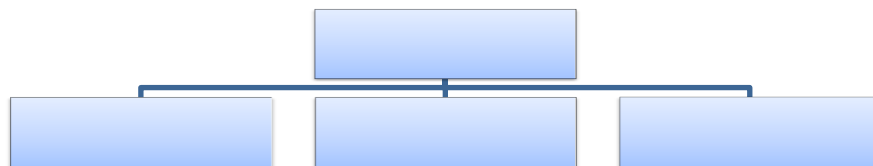
*Източник: Мавродиева, И., „Как да презентираме успешно?“, ИК Кота, София, 2007*

За целите на настоящия труд и за целите на изработената методика, авторът на монографията се концентрира върху методика за усъвършенстване на презентационни умения в следните видове презентации: според броя на презентаторите – индивидуална, според броя на присъстващите на презентацията – групова, според типа адресат в презентацията – външна и вътрешна, според канала на презентиране – директна, според формите и средствата при изготвяне на презентацията – комбинирана, според целите на презентацията – имиджова, информационна, убеждаваща, обучаваща, развлекателна и комбинирана, според областите на приложение – образователна, бизнес, управленска, производствена, търговска, финансова, маркетингова, журналистическа, PR, банкова, политическа, обучителна/ тренингова, дипломатическа, културна, арт- презентация, съдебна, и според предмета на презентацията - корпоративна, институционална, организационна, продуктова, персонална, проектова, идейна, концептуална, програмна, отчетна, учебна.

### Роля на презентационните умения за комуникацията на мениджъри

Презентационните умения се характеризират като "меки", интерперсонални умения, които подпомагат съвместната дейност, и най-общо могат да бъдат отнесени към социалните умения. Те се използват ежедневно в работата на индивидите и са повлияни от собствените вярвания, отношения, тяхното поведение, и подлежат на развитие и усъвършенстване. Според М. Малетова, те се формират интегрирано и включват определен спектър умения като организаторски, комуникативни, проектантски, прогностични, умение да се анализира и да сеработи в екип и др. В контекста на комуникативната дейност, това са социални умения, включващи умения за ефективна комуникация, и отнасящи се до саморегулиране на дейността<sup>44</sup>. Ролята им може да се разгледа в контекста на по-добра и по-ефективна комуникация, усъвършенстване културата на компанията и мотивиране на работниците и служителите и повишаване на конкурентоспособността.

Роля на презентационните умения на мениджъри илидери



Фиг. 1.8. Роля на презентационните умения на мениджъри и лидери

Източник: Авторово изображение

<sup>44</sup> Малетова М. И., Е. Л. Пантюхина, Формирование профессиональных умений у студентов экономистов на занятиях по иностранному языку // Материалы и тезисы региональной науч.-практ. конф. Ижевск: УдГУ, 2010. –С. 51–55



### *По-добра и ефективна комуникация*

А. Гроув, в книгата си "Високоэффективный менеджмент"<sup>45</sup> споделя, че отделя време и се явява като първи лектор в серия от презентации във връзка с програма за професионалната ориентация на сътрудниците си. За него е от голяма важност да презентира пред служителитена компанията си. По този начин, обяснява той, висшето ръководство излага пред сътрудниците на компанията нейните цели, задачи, история, системата на ръководство и нейните основни съставни части. Така естествено се предава информацията, като същевременно той се явява пример за подражание, не само в значението, което се отделя на обучението, но и как реагира на въпросите и на репликите, как си представя на практика някои от основните ценности на фирмата. Характерът на задаваните въпроси, на свой ред, дава възможност на голямата част от работниците да почувстват грижата и равнището на разбиране. Той утвърждава, че стилът на ефективно ръководство се характеризира с двустранна комуникация и поддръжка и е основан на взаимни убеждения.<sup>46</sup>

### *Усъвършенстване културата на компанията и мотивиране на работниците и служителите*

Едгар Шейн<sup>47</sup>, заявява, че "лидерството изисква не само разбиране за динамиката на културата, но притежаване на мотивация и умение за вмешателство в културния процес на собствената организация". Той счита, че лидерът е длъжен да притежава способността да индуцира когнитивно преразглеждане, формулирайки ново виждане и концепция и убеждавайки организацията в правотата си, като е длъжен да умее да осветли, проанализира и измени част от базовите представи на групата. Безспорно, това изисква той да бъде добър презентатор.

Според Шейн, парадоксът на изменението на културата се състои в това, че лидерът трябва да умее не само да проявява инициатива, но и да слуша, да заинтересува емоционално групата сама да постига дилемите на своята култура, и също така, да не оставя настрана от процесите на обучение и изменение. Той трябва да изработи мотивация към промяна, тъйкато той е отговорен за изпълнението на мисията на компанията. При определението в широк смисъл на културата, Шейн набляга на човешките сили и способности – знания, умения, навици, равнище на интелект, нравствено и естетическо развитие, миросглед, способности и форми за общуване с хората. Той смята, че по-пълно пронизаната от връзки организация с открити канали на комуникация във всяко направление ще бъде по-добра от останалите.

Уменията, стилът и стратегията на мениджърите и лидерите са в основата на Модела 7-s на

---

<sup>45</sup> Гроув, А., Високоэффективный менеджмент, ИИД"Филинг", Москва, 1996

<sup>46</sup> Пак там

<sup>47</sup> Шейн, Е., Организационная культура и лидерство, Питер., с.319

МакКинзи.<sup>48</sup> Според него, в дългосрочен период успешната промяна на фирмената култура е тясно свързана с тяхното усъвършенстване<sup>49</sup>. Така, развитието и усъвършенстването на презентационните умения, се превръща във важна съставна част от мениджърските и лидерските умения, и може да допринесе за успешна промяна на културата на компанията.

### *Повишаване на конкурентоспособността*

Във връзка с рамката на конкурентните ценности, Камерън и Куин<sup>50</sup> идентифицират индивидуални мениджърски умения и компетенции, които са решаващи за ефективно мениджърско усъвършенстване и развитие. Според авторите е необходимо да се направи профил на мениджърските умения, който да се използва, за да се идентифицира кои техни умения и компетенции трябва да се развият или усъвършенстват във връзка с подобряването на фирмената култура. Така този процес може да допринесе за персонално израстване и усъвършенстване и да подпомогне мениджмънта в неговите усилия за повишаване на личната и фирмената конкурентоспособност.<sup>51</sup>

Трудността да се дефинира дали презентациите са изкуство или умение, произлиза от обстоятелството, че презентациите се проявяват и в едната, и в другата форма – и като изкуство, и като умение, а често, в определени изяви, е трудно въобще да се поставят граници между изкуство и умение.

Всяко изкуство трябва да добие свой външен облик, чрез който то да се изрази и да се представи, затова всяко изкуство има и своя техника на изпълнение. Когато тази техника на изпълнение преобладава в художествената творба – за сметка на творчеството като основа на изкуството, тогава границата между изкуство и умение се размива.

Една от основните разлики между изкуството и умението е в това, че изкуството е творческа (продуктивна) изява, а умението е изпълнителска (репродуктивна) изява. Презентациите не се разглеждат само като ред от мисли и думи, сила на логиката и последователност на изказа, а и като начин, по който се предава съобщение. Този начин на съобщаване е индивидуална отлика на самия презентатор; единствен той изказва речта си по този начин. Без него, презентацията губи индивидуалната си отлика и придобива друга стойност.

В заключение може да се каже, че презентирането е изкуство, изразено чрез умение.<sup>52</sup>

---

<sup>48</sup> цит. от Питърс, Т., Р. Уотърман, Към съвършенство във фирменото управление, изд. НИ, 1988

<sup>49</sup> Пак там

<sup>50</sup> Камерон, Ким, Р. Э. Куин, Диагностика и изменение организационной культуры, Питер, Санкт Петербург, 2001

<sup>51</sup> Камерон, Ким, Р. Э. Куин, Диагностика и изменение организационной культуры, Питер, Санкт Петербург, 2001

<sup>52</sup> Нушич, Б., „Реторика“, Сиби, Белград, 1934

## Същност, класификация и процес на презентационните умения

Уменията за убеждаване, излагайки факти и аргументи, известни днес като презентационни умения, не са открити от съвременния дигитален свят. Убеждаването носи началото си от далечни времена, когато древните гърци са развили тези умения за политически и индивидуален успех, посредством дисциплината "риторика".<sup>53</sup>

В последните десетилетия, и особено с дигитализацията на икономическите и обществени процеси, настъпиха значителни промени в средствата и инструментариума, който се използва за презентиране, и по този начин се разшири значително обхватът на презентационните умения. За да не попадне презентаторът в клопката на прекаленото използване на някои от тези инструменти и тяхното фаворизиране, е необходимо да бъде изградена стройна система от ключови, общовалидни презентационни умения, както и да се търсят пътища за тяхното усъвършенстване.

Много от авторите, разгледани по-долу, са успешни лидери или действащи специалисти по тренинг на презентационни умения. Такива са Н. Дуарте, Кл. Нелке, Г. Рейнолдс, Г. Кавасаки, К. Гало, Стив Джобс, Р. Хал, А. Джей, и др.. Преобладаваща част от тях са номинирани в годишните топ 10 класации на Декър за най-добър комуникатор, които включват известни личности от политиката, спорта, медиите и бизнеса в САЩ, ранжирани по отношение на комуникационните им умения.<sup>54</sup>

Същевременно е отдадено нужното внимание на един безспорен авторитет, който е сред най-популярните в тази област - Дейл Карнеги.

Всички проучени автори са единодушни, че за да станеш известен презентатор, не е нужно да притежаваш изключителни умения или да бъдеш с дар от съдбата, просто "...всеки човек може да развие своите скрити способности, ако има достатъчно силно желание"<sup>55</sup>. Това твърдение подкрепя тезата, че презентационните умения могат да бъдат придобити чрез обучение или чрез самоусъвършенстване.

**Д. Карнеги** дава изключително ценни насоки за усъвършенстване на презентационните умения и задава ясни правила в комуникациите с другите и начина, по който може да бъде упражнено влияние върху аудиторията, за да се позиционира успешно. Той проследява дейността на много оратори както и до известна степен способства за изграждането им като такива. Оценява високо притежаването на добри презентаторски умения, намира в тях нещо магическо, което дава усещане за сила, могъщество, вселява гордост от постигнатите успехи. Някои от най-важните акценти, които се отнасят до презентационните умения и

<sup>53</sup> Stringer, M., E. Toye, J. Rode and A. Blackwioell, Teaching Rhetorical Skills with a Tangible User Interface Computer Laboratory, University of Cambridge

<sup>54</sup> Официален сайт на компания Декър, <http://decker.com/>

<sup>55</sup> Карнеги, Дейл, "Как да придобием самочувствие и да влияем на другите чрез изкуството да говорим пред публика", изд. къща "Кибеа", 2000

тяхното усъвършенстване, изложени в неговата превърнала се в бестселър книга “Как да придобием самочувствие и да влияем на другите чрез изкуството да говорим пред публика”<sup>64</sup>:

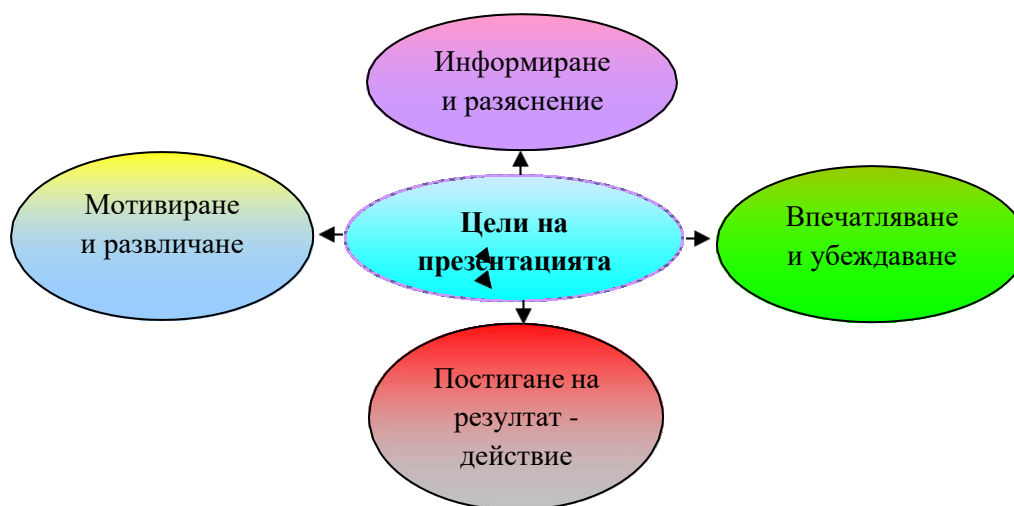
- Развитие на смелост и самоувереност.
- Старателна предварителна подготовка – това води до нарастване на увереността в себе си, като според него "добре подготвената реч е 90% от произнесената реч"<sup>56</sup>.
- Изучаване и използване на опита на знаменити оратори – ораторът трябва предварително да обмисли и пресметне всичко – това е като изкуство да воюваш.
- Подобряване на паметта – като се опира на факта, че мозъкът е преди всичко "асоцииращ механизъм", а човек нарушава естествените закони на запомнянето.
- Главни предпоставки за успех на публичното изказване – настойчивост и непоколебима решителност – мисълта за успех в ораторското изкуство поражда действия за постигането му.
- Усвояване на тайната на добрата реч.
- Наблягане на ролята на качествата на личността при изнасянето на речта – личността на човека играе значително по-голяма роля в неговите бизнес успехи, в сравнение със задълбочените знания, което в пълна степен важи и за ораторското изкуство.
- Яснота на смисъла на изказването – има четири главни цели пред всяко изказване: разясняване на даден въпрос, произвеждане на впечатление и убеждаване, постигане на действие, развличане.
- Създаване на интерес в аудиторията - да се говори за неща, които интересуват хората, а не само оратора. Интересът и ентузиазмът са заразителни, ако самият оратор е проникнат от тях. Той трябва да говори "като по Кокер"<sup>57</sup>, т.е., по всички правила на изкуството.
- Подобряване на стила – Карнеги посочва четири метода за контакти с другите: "За нас съдят въз основа на това какво правим, как изглеждаме, какво говорим и как го говорим"<sup>58</sup>. Всяко изказване, независимо дали го съзнава или не ораторът, има пред себе си една от четирите главни цели:

---

<sup>56</sup> Карнеги, Дейл, “Как да придобием самочувствие и да влияем на другите чрез изкуството да говорим пред публика”, изд. къща “Кибеа”, 2000

<sup>57</sup> Пак там

<sup>58</sup> Карнеги, Дейл, “Как да придобием самочувствие и да влияем на другите чрез изкуството да говорим пред публика”, изд. къща “Кибеа”, 2000



Фиг. 1.9. Основни цели на презентацията

(адаптирана по Карнеги, Дейл, “Как да придобием самочувствие и да влияем надругите чрез изкуството да говорим пред публика”, изд. къща “Кибеа”, 2000<sup>68</sup>, Лазарев, Д., Продающа презентация, М.: Альпина Паблицер, 2008.<sup>59</sup>)

**Стив Джобс**, забележителен съвременен презентатор, е представен по един изключително вълнуващ начин от К. Гало<sup>60</sup>, експерт по комуникационни умения. Джобс има славата на един от най-успешите и известни комуникатори на световната сцена. Авторът го определя като впръскващ тонове допамин в мозъците на слушателите си, а изявите му като легендарни, ефектни събития. Джобс има в ръцете си този мощен инструмент на бизнес комуникациите и това определя до голяма степен жизнеспособността на компанията му<sup>61</sup>. Той превръща обикновеното, техническо, монотонно слайд-шоу в театрално представление, наситено с герои и поразяващи въображението декори, което създава удивително преживяване. От него може да се научи много, как да се изработват идеи-съобщения, как да се представят идеите, как да се създава атмосфера на възбуда около продукта, как в организация да има незабравими преживявания, как да се създава за потребителите мисионери. Книгата на Гало е пътна карта за успех с изключително полезни практически съвети и презентационни умения. Джобс е истински шоумен, и като всички велики актьори, репетира дотогава, докато не се получи идеална игра – той смята, че трябва сам презентирацията да бъде мерило за качества и някои хора не са привикнали да бъдат в

<sup>59</sup> Лазарев, Д., Продающа презентация, М.: Альпина Паблицер, 2008.

<sup>60</sup> Галло, К. iПрезентация. Уроци убеждения от лидера Apple Стива Джобса / Кармин Галло; пер. с англ. Михаила Фербера. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2010

<sup>61</sup> Duarte N., Slide:ology. Sebastapol: O’Reilly Media, 2008

среда, от която от тях очакват само превъзходно качество. Презентациите на Джобс са сравнени с прочуто бродуейско представление, като съдържат всички негови елементи, които помагат за създаване на силна и емоционална връзка с аудиторията. Гало оформя книгата си за Джобс като вълнуващо представление в три действия: I. Създава история. II. Създава преживявания. III. Подобрява и репетира, с множество сцени във всяко едно от тях, като не пропускаважността на антрактите. Всяко представление генерира максимален шум, известност, признание. Съдържа в себе си елементи на пиеса или филм – конфликт, завръзка, кулминация, развързка, злодеи и герои. И подобно на великите режисьори, той записва сценария на лист, преди да вземе в ръце "камерата". Това е истински маркетингов театър, казва Гало. Джобс плътно работи с всеки детайл, вкл. и проверката на осветлението на сцената. Той прави това, което препоръчват най-добрите дизайнери на презентации: започва от листа хартия. Не мисли за нищо, че се разбира от само себе си. Обръща внимание на значението на използването на аналоговия свят на идеите, преди да се премине към цифровото им изложение, като това може да доведе до по-голяма яснота, и да се получат най-добрите резултати, според Г. Рейнолдс в "Презентация Зен"<sup>62</sup>

**Н. Дуарте** е консултант на кандидата за президент на САЩ Ал Гор и тя чувствително подобрява неговите презентации. Известна е и с това, че прави ремарки на презентацията на Гай Кавасаки за изкуството на иновацията, като я преработва и обосновава корекциите, в резултат на което се получава нова, значително по-впечатляваща презентация. В книгата си "Резонирай"<sup>63</sup> тя поставя акценти, свързани с уменията да се презентира: презентациите са свързани с управлението на промяната. Необходимо е те да бъдат заинтригуващи и да привличат вниманието на аудиторията, за да могат да бъдат оценени идеите; презентиращите трябва да бъдат емоционални и естествени, да се открояват; да използват контрасти; да структурират информацията и др., а в "Слайдеология"<sup>64</sup>, макар и да задава множество изисквания, свързани с подобрението на уменията по изработването на самите слайдове и поднасянето на информацията в тях по най-подходящия начин, тя подчертава, че програмното осигуряване не може да бъде обвинявано при неуспех, а вината трябва да се търси в презентацията. Обръща внимание на съзидателния, творчески процес по създаването на презентацията и съветва непрекъснато да се търсят източници на вдъхновение от посещения на изложби, музеи, филми, театри и др., смята, че е важно да се направи психологически портрет на аудиторията.

**Кл. Нелке** в книгата си "Провеждане на презентация" със съжаление отбелязва, че болшинството от презентациите действат като сънотворно на аудиторията и определя "петте смъртни гряха" при презентирането, които трябва да се избягват от презентаторите: несъобразяване с лимита от време (Ще говоря колкото искам!); Нереална оценка на обстановката и аудиторията (Просто правя доклад по темата си!); Игнориране на слушателя

<sup>62</sup> Reynolds, G., Presentation Zen: Simple Ideas on Presentation Design and Delivery, New Riders; 2 edition, 2011

<sup>63</sup> Duarte N., Resonate: Present Visual Stories That Transform Audience

<sup>64</sup> Duarte N., Slide:ology. Sebastapol: O'Reilly Media, 2008

и потребностите му (Никакво внимание на слушателя!); Импровизация и само импровизация (Импровизацията решава всичко!); Нарцисизъм и чувство за превъзходство (Аз съм по-добър от другите!)<sup>65</sup>

Г. Рейнолдс<sup>66</sup>, международен консултант по комуникации и автор на "Презентация Зен"<sup>67</sup>, проследява процеса на подготовката, провеждането на презентацията и нейният дизайн и дава ценни практически съвети, подкрепени с примери от "дзен", като философия и изкуство, и стимулира нестандартното мислене. Според него, дизайнът като начин на водене на комуникацията с аудиторията има съществено значение за успеха на презентацията. Набляга на важността на простотата и емоционалното въздействие и обосновава значението на компоненти като слайдове, коментари и раздавани материали.

**Г. Кавзаки** подчертава важността на добрите демонстрации, като това изисква постигане на майсторство в комуникацията. Хубавата демонстрация, подчертава той, информира аудиторията и я вдъхновява за действие. Струва не много скъпо, но може да неутрализира маркетинга и рекламата на конкурентите.

Кавзаки описва пет ключови характеристики на успешната демонстрация: тя трябва да бъде кратка, проста, целева, бърза и съществена. Неслучайно демонстрациите на Джобс отговарят на всички тези условия<sup>68</sup>.

### Ключови презентационни умения, изведени от теоретичния анализ

От гледна точка на информацията и боравенето нея, при подход към презентационните умения, те могат да бъдат разграничени като:

- Умение за ясно, точно, коректно и пълно представяне на информацията в съответствие с целите и критериите.
- Умение за ясна, точна и конкретна формулировка на целите.
- Умение за изнасяне на информацията в логична последователност.
- Умения за аргументиране.
- Умения за използване на разнообразни информационни средства и източници.
- Умение да се отделят фактите от мненията.
- Умение за ясна позиция и собствено отношение към представяната информация.
- Умение за структуриране.
- Умения за трансформиране на информацията от визуален формат в словесен, и обратно.

<sup>65</sup> Нёльке, К., Проведение презентаций, : Омега-Л, М., 2007 - 144 с.

<sup>66</sup> Официален сайт на Garr Reynolds, <http://www.garreynolds.com/introduction/>

<sup>67</sup> Reynolds, G., Presentation Zen: Simple Ideas on Presentation Design and Delivery, New Riders; 2 edition , 2011

<sup>68</sup> цит. от Галло, К. iПрезентация. Уроци убеждения от лидера Apple Стива Джобса / Кармин Галло; пер. с англ. Михаила Фербера. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2010

- Умения за представяне на информацията графично, символно, таблично и др.

Изискванията, практиката и съветите на известни автори и известни презентатори, посочени в предходната точка, макар и да са резултат от различен подход и гледни точки, имат твърде много пресечни точки, което позволява да се изведат някои акценти, свързани с техниката и стила на презентирание (вж. Таблица 1.4.).

Също така, разделянето на презентацията на отделни части позволява да се дадат по-детайлни и ясни насоки за всяка една от тях и да се усъвършенства нейното планиране. (вж. Таблица 1.5. и Таблица 1.6.)

Таблица 1.4. Акценти, свързани с техниките и стила на презентирание

| Акценти, свързани с техниките и стила на презентирание   | Автори  |
|--|---|
| Поглед върху презентацията като вълнуващо представление.   | К. Гало, С. Джобс, Н. Дуарте, А. Джей   |
| Създаване на месианско чувство за предназначение.  | С. Джобс, К. Гало   |
| Обмисляне и подготовка на презентацията достатъчно дълго преди излизането пред публика.  | Д. Карнеги, Г. К. Гало, С. Джобс, Н. Дуарте, Г.Кавазаки, Г. Рейнолдс, Р. Хал,А. Джей, Кл. Нелке |
| Силен и настойчив стремеж и решителност за постигане на целта, изразени чрез въодушевление на презентатора.  | А. Джей, Д. Карнеги, Бр.Трейси, Дж.Кехоу, Г. Рейнолдс   |
| Предварително планиране на речта и подготовка на изказването.  | Д. Карнеги, Г. Рейнолдс, К. Гало, С.Джобс, Бр. Трейси, Кл.Нелке                                 |
| Наличие и демонстриране на увереност.  | Д. Карнеги, А. Джей, С. Джобс, К. Гало,Г. Рейнолдс  |
| Изучаване и съобразяване с интересите и потребностите на аудиторията, непрекъснат контакт с публиката, обратна връзка, привличане като участник. Демонстрация на непосредственост и добър тон. | Д. Карнеги, А. Джей, А. Гало, , С. Джобс,Г.Рейнолдс, Бр. Трейси, Н. Дуарте                      |
| Наличие на оригинална,информираща и ентузиазираща история, релевантна с обстоятелствата и публиката. Използване на факти, примери, аналогии, числа, коефициенти.                               | Г. Рейнолдс, А. Джей, Бр. Трейси, К.Гало, С. Джобс, Р. Хал, Н. Дуарте                           |
| Ярки, разбираеми, запомнящи се и интересни презентационни слайдове.  | А. Джей, Г. Рейнолдс, Н. Дуарте, С.   |



|  |   |
|--|---|
|  | Джобс, К. Гало  |
| Ясен, кратък и грамотен разговорен и писмен език. Избягване на абстракции и жаргон.            | А. Джей, К. Гало, С. Джобс, Бр. Трейси, Н. Дуарте, Г. Рейнолдс      |
| Използване на езика на тялото.   | А. Джей, К. Гало, С. Джобс, Бр. Трейси, Г. Рейнолдс, Кл. Нелке      |
| Използване на гласа и звуковите му колебания, темп, паузи, тембър, акцент върху думите, и т.н. | Д. Карнеги, С. Джобс, К. Гало, Бр. Трейси, Р. Хал                   |
| Отсъствие на сценичната треска или приемането ѝ като нещо естествено.                          | Д. Карнеги, Р. Хал, Кл. Нелке                                       |
| Внимание към облеклото с цел повишаване на самоуважението и укрепване на увереността.          | Д. Карнеги, Бр. Трейси, Кл. Нелке                                   |
| Емпатия. Изразяване на усмивка.  | Бр. Трейси, Д. Карнеги, К. Гало                                     |
| Добро организиране на разположението, атмосферата, осветлението, мястото на презентацията.     | Д. Карнеги, А. Джей, Бр. Трейси, С. Джобс, К. Гало                  |
| Употреба на демонстрационни аудио-визуални средства и модерни технологии за презентация.       | С. Джобс, Бр. Трейси, К. Гало, Н. Дуарте, Г. Рейнолдс, Г. Кавасаки, |
| Опростяване на презентационното послание.  | К. Гало, Н. Дуарте, С. Джобс, Г. Рейнолдс, Д. Карнеги, Кл. Нелке    |

*Източник: Авторско изображение*

Таблица 1.5. Структура на презентационните умения според изследвания автор – Дейл Карнеги

| Дейл Карнеги  |  |
|---------------|--|
| <b>Етап 1</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Встъплението трябва да бъде кратко и да не се състои повече от едноили две изречения.</li> <li>- Разказите трябва да са на място и да не се включват само за да бъдат разказани.</li> <li>- Хуморът трябва да бъде глазурата на тортата, но не и самата торта</li> <li>- Не на извинението, тъй като това, обикновено, оскърбява вашите слушателите и ги дразни.</li> <li>- Говоренето е целеустремено – казва се това, което се иска да се каже,</li> <li>- при това кратко и ясно.</li> </ul> |

|                      |   |
|----------------------|---|
| <p><b>Етап 2</b></p> | <p>Необходимо е основното съдържание да:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- възбуди любопитство у слушателите;</li> <li>- разкаже по човешки интересна история</li> <li>- започне с конкретна илюстрация</li> <li>- задава въпроси</li> <li>- започне с някакъв шокиращ цитат или факт</li> <li>- покаже, че темата на изказването е свързана с жизнено важните интереси на слушатели;</li> <li>- не се започва твърде формално изказване;</li> <li>- презентацията трябва да изглежда свободно, непреднамерено и</li> <li>- естествено подготвена</li> </ul> |
| <p><b>Етап 3</b></p> | <p>В заключителната част трябва да:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- не се говори за това, че презентацията завършва;</li> <li>- се резюмира – отново се повтаря и накратко се излагат основните положения, които са засегнати в изказването;</li> <li>- се призовава към действие;</li> <li>- се направи подходящ комплимент на слушателите;</li> <li>- се предизвика и смях;</li> <li>- може да има цитиране на подходящи поетични стихове;</li> <li>- може да се използват цитати от Библията;</li> <li>- се създаде кулминация.</li> </ul>              |

*Източник: Авторско изображение*

Таблица 1.6. Структура на презентационните умения според изследвания автор

–А. Джей

|                       |   |
|-----------------------|---|
| <p><b>А. Джей</b></p> |   |
| <p><b>Етап 1</b></p>  | <p>Началото се състои се от четири елемента:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- приветствие</li> <li>- формулиране на целта</li> <li>- „пътна“ карта на презентацията – какво включва и как ще протече тя</li> <li>– разясняване на правилата на движение- как ще се процедира по време на презентацията с публиката</li> </ul> |

|               |   |
|---------------|---|
| <b>Етап 2</b> | Структурата на презентацията следва да се подчинява на 6-те „П“:<br>- предисловие<br>- положение<br>- проблеми<br>- перспективи<br>- предложения<br>- послеслов   |
| <b>Етап 3</b> | Заклучението трябва да включва:<br>- кратко резюме<br>- предложения за стъпки и съответни срокове<br>- описание на спомагателните материали или литература<br>- изказване на благодарност за вниманието<br>- предложение за задаване на въпроси |

*Източник: Авторско изображение*

Разглеждането на добрите практики на известни презентатори и направеният литературен анализ дават възможност да се изведат 15 ключови умения, необходими за провеждане на успешна презентация и съответното им съдържателно изражение, представени по-долу. (вж. Таблица 1.7.)

**Таблица 1.7. Ключови презентационни умения за успешно презентиране**

| №  | Ключови презентационни умения  | Съдържание   |
|----|--|--|
| 1. | Умение за добро планиране - изготвяна добър сценарий и "пътна карта" на презентацията                    | Какво включва презентацията и как ще протече, предварително разясняване на правилата за взаимодействие с публиката |
| 2. | Умение за подбор и систематизация на материала и оформяне на съдържанието и структурата на презентацията | Ясно и точно формулиране на целите, съдържанието и изводите от презентацията, съобразени с времето за презентиране |
| 3. | Умение за организиране на работната среда и позициониране  | Добра организация на атмосферата, осветлението, мястото на презентацията.  |
| 4. | Умение за справяне със сценична треска и безпокойство  | Отсъствие на сценична треска или приемането ѝ като нещо естествено   |

|     |  |   |
|-----|--|---|
| 5.  | Умение за уверено и убедително изказване и привличане и задържане на вниманието на аудиторията | Представяне на интересна лична история, утвърждение, пример, свидетелства на странични заинтересовани, чрез създаване на преживяване, интерес и удоволствие на аудиторията, използване на чувство за хумор. |
| 6.  | Умение за комуникация с публиката, задаване на реторични въпроси, водене на дискусия           | Изучаване и съобразяване с интересите и потребностите на аудиторията, непрекъснат контакт с публиката, обратна връзка, привличане на публиката като участник. Демонстрация на непосредственост и добър тон. |
| 7.  | Умения за убедително аргументиране, с помощта на логиката и емоционалността                    | Демонстрация на увереност в изказването, следвайки логическа аргументация и последователност на емоционалното послание  |
| 8.  | Умение за опростяване на комуникационните съобщения  | Систематизация, опростяване и отстраняване на излишната информация, структуриране на логическо мислене, наличие на логическа последователност   |
| 9.  | Умения, свързани с използване на речта   | Използване на метафори, аналогии, алитерации, паузи, цитати, свидетелства на клиенти, кейсове   |
| 10. | Умение за ефектно и естетическо оформяне на визуалните материали                               | Използване на адекватни надписи, цветове, шрифтове, дизайн.   |
| 11. | Умение за използване на таблици, графики, диаграми, илюстрации, картинки, модели и др.         | Използване на адекватни таблици, графики, диаграми, илюстрации, картинки, модели и др. и тяхната интерпретация.   |
| 12. | Умения за използване на реквизит, на програмно и техническо осигуряване                        | Работа с адекватен хардуер и софтуер – използване на мултимедия, флипчарт, сензорни дъски и екрани, проектори, програмни продукти, видеопроектори   |

|     |  |  |
|-----|--|--|
| 13. | Умения, свързани с невербално общуване - език на тялото    | Зрителен контакт, жестове, мимика, осанка, израз на лицето, прическа, стил на обличане, които допълват и подчертават казаното, като същевременно изразяват респекта на презентатора към аудиторията  |
| 14. | Умения за ясно и разбираемо говорене и правилно изразяване | Използване на подходяща модуляция, интонация и сила на гласа, паузи, ясно произнасяне на думите, ясен, понятен език, без използване на жаргон, използване на къси изречения, фрази и кратки заглавия |
| 15. | Умения за сътрудничество и работа в екип                   | При наличието на екип, който съдейства и подпомага презентатора, е необходимо наличие на сътрудничество, добри екипни отношения и отсъствие на напрежение, породено от екипната работа.              |

*Източник: Авторско изображение*

## Изводи

1. Презентационните умения се характеризират като "меки", интерперсонални умения, които подпомагат съвместната дейност, и най-общо могат да бъдат отнесени към социалните умения. Ролята на презентационните умения на мениджърите е открита в осигуряването на по-добра и ефективна комуникация, усъвършенстването на културата на компанията и мотивиране на работниците и служителите, повишаване на конкурентоспособността.
2. Посредством направения анализ на теоретико-методологическите аспекти и изследванията на водещи практики и теоретици в областта на бизнес комуникациите, и в частност на презентационните умения, могат да се идентифицират ключовите компетенции, които трябва да притежава и развива съвременният мениджър, за да ги прилага успешно в ежедневно и официалната си комуникация.
3. Интерес представлява ранжирането на ключовите презентационни умения според важността им в българската бизнес практика, което може да зададе желан профил на презентационни умения.

4. Посочените ключови презентационни умения могат да послужат като основа за определяне на критерии за оценка на презентационни умения.

## ВТОРА ГЛАВА: МЕТОДИКА НА УСЪВЪРШЕНСТВАНЕ НА ИНДИВИДУАЛНИ ПРЕЗЕНТАЦИОННИ УМЕНИЯ

### Усъвършенстване на презентационни умения – контекст и процес

Според специалистите, ясното и коректно предаване и интерпретиране на факти и аргументи в съвременната епоха може да бъде най-ценното от всички умения, които индивидът притежава.<sup>69</sup> Това е причината темата за усъвършенстване на презентационните умения не само да се отличава с актуалност и непреходност, но и да става все по-популярна. Усъвършенстването на презентационните умения се разглежда като ценна инвестиция на време, средства, усилия. Настоящата глава на монографичния труд представя авторова методика за усъвършенстване на индивидуални презентационни умения, която съдържа процес и инструментариум, изведен от анализ на литературни източници. Включени са практики и методи, свързани с моделиране, въображение и визуализация, невролингвистично програмиране, коучинг и нетрадиционни методи.

### Общи методологични бележки и особености на обучението в презентационни умения

Брайан Трейси, в статията си "Ефективна комуникация: три начина да усъвършенствате вашето говорене и презентационни умения"<sup>70</sup> очертава рамките на методиката за това как да се усъвършенстват уменията за по-добро публично говорене и запрезентиране като цяло:

- Практика и непрекъснати упорити упражнения – „Когато някой ме пита как може да изгради ефективни комуникационни умения и да подобри неговото публично говорене, му цитирам думите на Е. Хъбърт, който каза: „Единственият начин да се научиш да говориш, е да говориш и говориш, и говориш и говориш, и да говориш и да говориш и да говориш.“<sup>71</sup>

Но макар да набляга, че единственият начин да станеш добър в нещо е повторението му, отново и отново, докато не се превърне във втора природа, Трейси посочва акценти на една успешна методика за усъвършенстване, за да се постигне по-голяма ефективност на представянето:

- ❖ първо, това зависи от избора на вълнуваща тема, която да носи полза за аудиторията и играе роля на трамплин за презентацията,
- ❖ второ, това е свързано с подготовката, която е най-важна от всичко.

---

<sup>69</sup> Hall, R., Brilliant Presentation: What the Best Presenters Know, Say and Do, Pearson Education, 2007

<sup>70</sup> Tracy B., Effective Communication: 3 Ways to Improve Your Public Speaking and Presentation Skills, <http://www.briantracy.com>

<sup>71</sup> Tracy B., Effective Communication: 3 Ways to Improve Your Public Speaking and Presentation Skills, <http://www.briantracy.com>

Освен Трейси, цяла плеяда от експерти в областта като Д. Карнеги<sup>72</sup>, К. Гало<sup>73</sup> и мн.др. намират отделеното време за подготовка и упражнение за изключително важно за усъвършенстването на презентационните умения и потвърждава корелацията между него и постигането на съвършенство в презентирането:

- Планиране за постигане на ефективна комуникация – обективно изложение по точки относно целта и очакваното въздействие върху публиката, като основната цел е "да се раздвижат умовете и сърцата на хората и да ги провокира към промяна на поведението си по някакъв начин".<sup>74</sup>

Речта трябва да се подготвя, като непрекъснато трябва да се чете и репетира, преработва и редактира, докато се "полира" напълно и заблести. Добре би било презентирацията да направи запис на видеокамера на самия себе си, за да улови характерния начин на говорене и жестовете на презентирацията, за да може да ги използва за презентацията, тъй като, колкото по-естествен, честен и обективен е човек в подхода си към някого, толкова по-ефективни комуникационни умения би притежавал. Стечение на времето, практиката води до съвършенство, и перфектната практика прави нещата още по-съвършени, и драматично подобрява уменията за презентиране.

- Преодоляване на страха от публични изказвания – според направените изследвания, страха от публични изказвания е сред основните житейски страхове, наравно със страха от смъртта. И макар че този страх е нещо естествено, той трябва да бъде преодолян, за да се подобрят презентационните умения.

Усъвършенстването на презентационните умения се разглежда като много ценна инвестиция на време, средства, усилия, тъй като може да се превърне в едно от най-важните решения за осигуряване на дългосрочен успех в мениджмънта.

Б. Хайден и Л. Тисон, предлагат следните насоки за усъвършенстване на презентационните умения<sup>75</sup>:

- ❖ Добра организация и ангажиране на аудиторията и създаване на жив, реаленролеви модел, чрез образа на презентирацията;
- ❖ Създаване на ясни правила относно съдържанието, формата и протичанетона презентацията;
- ❖ Записване на презентацията на видеофилм при нейната подготовка;

---

<sup>72</sup> Карнеги, Дейл, "Как да придобием самочувствие и да влияем на другите чрез изкуството да говорим предпублика", изд. къща "Кибса", 2000

<sup>73</sup> Галло, К. iПрезентация. Уроци убеждения от лидера Apple Стива Джобса, М.: Манн, Иванов и Фербер, 2010

<sup>74</sup> Tracy B., Effective Communication: 3 Ways to Improve Your Public Speaking and Presentation Skills, <http://www.briantracy.com>

<sup>75</sup> Hayden B., Sheets and Lou Tillson, Strategies To Improve Students' Presentation Skills дост. на адрес: <http://www.westga.edu/~bquest/2007/presentation7.pdf>.



- ❖ Наблягане върху поведението от сценариите от реалния живот, които да сеприложат при презентиране;
- ❖ Необходимо е прецизиране на съдържанието, структурата, целите на презентацията.

### Процес на усъвършенстване на презентационни умения

По същество процесът на усъвършенстване на презентационни умения е процес на обучение на човешките ресурси. По тази причина определяме етапите в този процес по аналогия на етапите в процеса на обучение на човешките ресурси (фиг.3.1)



Фиг.2. Процес на обучение на човешките ресурси

Източник: Харизанова, М., Н.Миронова, Д.Бояджиев,, „Управление на човешките ресурси“, изд. Авангард Прима, София, 2006

Ако се адаптира процеса на обучение към процеса на усъвършенстване на презентационни умения, ще се получи специфичен процес, изобразен на фиг. 2.1.



Фиг. 2.1. Процес на усъвършенстване на презентационните умения

*Източник: Авторско изображение*

Така представеният процес е възприет като методологична основа на разработената методика за усъвършенстване на индивидуални презентационни умения. На всеки от етапите има специфични изисквания към методите и техниките, които са представени на фиг. 2.2. и са разгледани подробно в точки от настоящата глава на монографичния труд.



Фиг. 2.2. Методика за усъвършенстване на индивидуални презентационни умения

### **Първи етап: Оценка на наличните презентационни умения**

Оценяването на наличните презентационни умения на ръководителите е възможност да се установят дефицитите и да се предприемат съответните корекции за усъвършенстването на техните допълнителни компетенции, умения и талант. Чрез оценката ръководителите могат да получат информация и за бъдещи действия и програми, свързани с усъвършенстването

на презентационни умения. Чрез въпросник за очакванията на обучавания от обучението се установяват личните цели, намерения и очаквания за предстоящото обучение. Чрез допълнителна беседа между обучаващия и обучавания се установяват детайли в очакванията и в рамките на отношенията обучаващ-обучаващ, които подпомагат процеса на обучение в презентационни умения.

В представената методика методите за оценка се разделят на две основни групи според своя обект:

- 1) методи за оценка, основаващи се на изследване на индивидуалните качества, и
- 2) методи за оценка, основаващи се на сравнение ефективността в рамките на някаква група.<sup>76</sup>

За целите на методиката се използва метод за оценка, основан на оценка на индивидуални качества и умения.

### Роля и функции на оценката

Оценката в предложената методика изпълнява следните функции:

- **диагностична** – показва колко успешно е обучението в умение. Може да служи за контрол на качеството
- **информативна** – от оценките потребителите на кадри научават за степента на усвояване на знанията, уменията и компетенциите, които са заявени в целите
- **мотивационна** – обучаваният се мотивира за по-високи постижения
- **прогностична** – въз основа на оценките могат да се правят прогнози за развитието на нови курсове и програми
- **селективна** – въз основа на оценките може да се прави подбор на персонал

В практиката и за целите на предложената методика оценката може да изпълнява всички изброени функции. Но в рамките на изследователския експеримент отсъства селективната функция на оценката, тъй като тази функция се основава на специфични изисквания, поставени от работодател, а такива не са направени.

### Изисквания към оценяването

За да изпълни оценката ролята, която ѝ се предявява от методиката, тя трябва да отговаря на следните изисквания:

---

<sup>76</sup> Златева, Ц., „Съвременни методи за оценка на персонала“, <http://hrm2resources1.hit.bg/3-12.pdf>

- **Обективност:** сходни форми, еднакви критерии, без лично отношение;
- **Етичност:** зачитане на правата, достойнството и различията;
- **Прозрачност:** кого, кога и как ще бъде оценяван;
- **Отговорност:** да се отчита ефекта върху оценявания и институцията;
- **Адекватност:** изпитните форми да са адекватни на целите оценяването<sup>77</sup>.

### Подходи към оценяване на знанията, уменията и компетенциите

В разработената процедура за проверка и оценка на знания, умения и компетенции, избираме критериен оценъчен подход, основан на оценяване от експерти по 5-бална ликертова скала и самооценка на базата на същата скала. Според теорията съществуват два подхода към измерването на знанията – критериен и нормативен. Критерийният подход със съответните си характеристики е представен по-долу.

#### Критериен подход

Критерийният подход изисква постиженията да се сравняват с предварително зададен критерий. В съответствие с критериения подход трябва:

- да се направи списък на всички предвидени за усвояване знания (факти, понятия, принципи, закони и пр.) в обучението; в методиката за оценка на индивидуални презентационни умения списъкът с предвидените за усвояване знания включва изведените в края на първа глава и ранжирани по важност във втора глава четиринадесет ключови презентационни умения.
- да се установи чрез някои от методите и формите за проверка какъв процент знания от този списък са усвоени; в нашата методика проверката на наличните и напостигнатите презентационни умения става на база експертно оценяване по 5-бална скала.
- едно и също ключово знание да се проверява няколко пъти в различни контексти; в предложената методика уменията са оценяват веднъж като налични преди обучението за тяхното усъвършенстване и след това като постигнати умения след приключване на обучението за усъвършенстване на индивидуални презентационни умения.

При критериеното оценяване е възможно всички оценявани да получат отлични оценки (в нашият случай това би била максималната оценка 5) или слаби оценки (оценка 1 от 5-балната скала на оценяване, която използваме).

<sup>77</sup> Денев, Д., „Подходи в оценяването“, 2009, <https://moodle.org/mod/forum/discuss.php?d=132204>

Алтернатива на критерийния подход би бил нормативният.

### Нормативен подход

Твърдението, че не може всички оценявани да имат отличен, отразява нормативния подход към оценяването. То съдържа допускането, че оценяваните се различават по способности, творчески възможности и др. Ако всички се оценяват с най-високата оценка, се пренебрегват посочените различия.

В съответствие с нормативния подход трябва:

- да се определи нормативната група, спрямо която ще се сравняват постиженията на всички оценявани;
- да се използват стандартизирани оценъчни процедури – стандартизирани тестове, калибрирани оценки на проверители и др..

Както се вижда, при нормативния подход постиженията на един обучаван се сравняват с постиженията на останалите обучавани в групата. При това сравнение е естествено да се отразят индивидуалните различия между тях. Когато се използва този подход, възниква проблем как да се зададе групата-норма, спрямо която ще се сравняват резултатите на всички обучавани. В различни години и в различни групи може да има различни средни равнища на постижения.

За целите на методиката нормативният подход не е подходящ, защото изисква сравнение между оценените участници и е представен само теоретично.

### **Бални системи и скали, които се използват при оценяването.**

В практиката на оценяване най-често се използват две групи скали:

- скали, които се използват при обективните тестове;
- скали, които се използват при субективното оценяване (оценяване от експерти).

За целите на методиката се използва оценяване от експерти по 5- бална скала и самооценка по 5-бална скала.

**Оценяването чрез обективни тестове** е представено само теоретично без да има отношение към методиката.

Обективният тест е съвкупност от тестови задачи, всяка от които дава 1 т. (когато е избран верният отговор към нея) или 0 т. (когато е избран някой от подвеждащите отговори или не е посочен никакъв отговор).

Резултатите от тестовата проверка на знанията се представят чрез няколко вида скали:

- суров бал – брой на правилните отговори по всички тестови задачи;
- процентна скала – постижението на обучавания се измерва с процента на тестираните, които имат по-нисък суров бал от неговия;
- стандартни скали – суровият бал се трансформира в Z-единици (единици на нормираното нормално разпределение);
- скалови стойности, получени чрез прилагане на логистични модели.

### Оценяване от експерти

Оценяването от експерти е методът, избран за целите на изградената методика. Според теорията съществуват множество форми на проверка, изискващи оценяване от експерти. Ето някои от методите, които се предлагат в теорията на скалирането:

- методът на равноизглеждащите интервали, т.н. Ликертови скали. Българската шестобална система е такъв пример. В нея попадат 5-балните, 10-балните, 20-балните, 100-балните и всякакви други N-бални скали. В България се използва предимно този метод във вариант шестобална скала. За нашата методика се използва 5-бална скала като оценка 1 е най-ниска оценка за знания и умения, а оценка 5 е най-висока оценка за презентационни умения.
- методът на ранжирането. Всички оценявани се ранжират от най-добро представяне към най-лошо. Така оценките са във вид на рангове;
- методът на сравняване по двойки. Всяка разработка се комбинира с всяка друга. За всяка двойка експертът трябва да каже коя разработка е по-добра. Скалата се получава чрез прилагането на специални методи за анализ на резултатите от сравняването.

### Изисквания към експертното оценяване за целите на методиката

Изследванията показват, че не всеки специалист в областта си може да бъде едновременно и добър експерт-оценител. Добрият експерт-оценител удовлетворява следните критерии:

- висока степен на познания в областта на оценяване (в случая – познания в областта на презентационните умения и бизнес комуникациите);
- умее да оценява по зададени изисквания спрямо областта на оценяване;
- оценките му се съгласуват във висока степен с оценките на множество други проверители, които оценяват едни и същи умения или знания;

- рядко попада в екстремните позиции на континуума строгост-снизходителност;

Тези критерии могат лесно да се операционализират.<sup>78</sup>

За целите на този първи етап от представената методика за усъвършенстване на презентационни умения, се препоръчва индивидуално експертно оценяване на индивидуални умения по 5-бална система за оценка по предварително зададени критерии. Т.е., по така зададените параметри, остава факторът субективност при оценяването поради наличието на индивидуални особености и от страна на оценявания, и от страна на оценяващия експерт/и. Специфичните изисквания към оценяващите експерти са да бъдат минимум двама, да притежават опит в областта на бизнес комуникации и/или презентационни умения.

Въпреки тези изисквания все още остават като недостатък на оценяването от експерти като подход към оценяването на обучаваните факторът субективност при оценяването поради наличието на индивидуални особености и от страна на оценявания, и от страна на оценяващите експерти. Именно поради тази причина, с цел да се минимизира този недостатък, в експеримента участват трима експерти и самооценка по същите показатели в същата скала от обучавания. За крайната оценка на притежание на всяко едно от презентационните умения се взема средноаритметично от оценките на всеки един от експертите и от самооценката, по този начин всеки един от експертите допринася с една четвърт от общата оценка на уменията на всеки един от изследваните лица.

За улеснение на целите на методиката се прилага следната таблица:

Табл.2. Критерии за експерти

| <b>Експерт:</b>   |   |
|-------------------|---|
| <b>Критерии 1</b> | <b>Опит в бизнес комуникациите</b>  |
| <b>Критерии 2</b> | <b>Опит с презентации</b>   |
| <b>Критерии 3</b> | <b>Опит в презентиране</b>  |
| <b>Критерии 4</b> | <b>Опит с презентационни умения</b>   |
| <b>Критерии 5</b> | <b>Опит с тренинги и обучения</b>   |
| <b>Критерии 6</b> | <b>Добропознаване и използване на методи и техники за индивидуално обучение</b> |

*Източник: Авторово изображение*

<sup>78</sup> Герганов, Е., „Тестово и експертно оценяване“, НБУ, [http://www.tu-sofia.bg/sopko/instrumentar/method/Testove\\_EG.pdf](http://www.tu-sofia.bg/sopko/instrumentar/method/Testove_EG.pdf)



## Втори етап: Оценка на дефицитите - сравнение между налични и желани презентационни умения

Във втория етап от методиката е предвидено сравнение между налични презентационни умения и необходимите такива. Необходимите умения са изведени в първа глава на настоящето изследване и са ранжирани в извършено емпирично проучване според българските мениджъри. В резултат на ранжирането е получен четиринадесет факторен модел на необходимите умения, чието пълно изпълнение се приема за критерии за степен на презентационна компетентност. Оценката е изразена в пет степенна скала, като едно е най-ниската степен, а пет е най-високата степен на умение. При наличие на оценка за реални умения различна от пет се счита, че е наличен дефицит на умения, който следва да бъде преодолян чрез методи за обучение. Оценяването трябва да бъде извършено от експерти в областта на презентационните умения и да бъде направена самооценка от обучавания.

Може да се използва компютърен модел за оценка на всяко от изведените в първа глава 15 ключови презентационни умения, ранжирани и отсети до 14 презентационни умения на база пет-точкова скала. Програмата взема предвид времето, с което мениджърът разполага за обучение и го разпределя спрямо дефицитите на умения и спрямо тежестта на всяко умение, придадена от анкетното допитване. На основата на този модел, обучаващият следва да изготви индивидуална програма за усъвършенстване на индивидуални

| ОЦЕНКА НА ПРЕЗЕНТАЦИОННИ УМЕНИЯ |  |        |                           |        |                              |                                |
|---------------------------------|--|--------|---------------------------|--------|------------------------------|--------------------------------|
| №                               | Пояснение  | Оценка | Наличие и усъвършенстване | Тежест | Времетрае (общо време/месец) | Разпределение на времето (дни) |
| 1                               | Умение за ясно и разбираемо говорене в правилово изречение (Използване на подложбица-подлежаще, изпитателни и скази на езика, нареч, ясно прилагане на думата, ясно, изяснено смисъл, без повторения на думите, използване на ясно граматично, фрази и прости изречения)       | 4,25   | Да                        | 8,028  | 0,00075                      | 1,53%                          |
| 2                               | Умение, свързано с въвеждане на обяснение - ясно на гласно (Применяване конвенции, жестове, мимика, осезае израз на лицето, прилежание, стил на обличане, ясно допълване и подготвяне на изречение, ясно съдържанието изречението на презентатора към аудиторията)             | 3,5    | Да                        | 7,495  | 0,1218                       | 6,56%                          |
| 3                               | Умение за организиране на материал, използване на структурата на презентацията, използване на четки за четене (на слайда)  | 3      | Да                        | 7,176  | 0,1474                       | 6,87%                          |
| 4                               | Умение за организиране със съвместна работа в бизнес (Използване на съвместна работа или прилагане на ясно мисъл емоционално)  | 2,75   | Да                        | 7,176  | 0,14825                      | 6,70%                          |
| 5                               | Умение за подбор и систематизиране на материал и оформяне на съдържанието и структурата на презентацията (Текст и много форматирани на речник, съдържанието и изяснените или прилаганите, изборите времето за прилагане)   | 4,75   | Не                        | 7,305  | 0                            | 0,00%                          |
| 6                               | Умение за добро излагане - излагане на добро съдържание в "чужда среда" на презентацията (Използване презентационни и чужди презентации, прилагане на изяснените на презентационни и публикации)   | 3      | Да                        | 7,176  | 0,1426                       | 6,44%                          |
| 7                               | Умение за организиране на изяснените съобщения (Систематизиране, организиране и организиране на изяснените информации, структуриране на изяснените съобщения на изяснените съобщения)  | 2,75   | Да                        | 7,176  | 0,13875                      | 6,42%                          |
| 8                               | Умение за използване с публика, излагане на речта, излагане на думите (Използване и събиране с използване и потребителите на аудиторията, използване конвенции с публикации, обратни връзки, прилагане на публикации като участък. Демонстрация на изяснеността и добро мисъл) | 3      | Да                        | 7,095  | 0,1412                       | 6,50%                          |
| 9                               | Умение за работата аудиторията, с помощта на четките и използването (Демонстрация на изяснеността и използването, следване на четките професионална и използването на използването)  | 2,75   | Да                        | 7,025  | 0,13765                      | 6,38%                          |
| 10                              | Умение за използване на глас, графика, диктор, алтернатива, музика и др. (Използване на изяснените графика, графика, диктор, алтернатива, музика, глас и др. и използване използването)  | 3,5    | Да                        | 6,975  | 0,1365                       | 6,15%                          |
| 11                              | Умение за организиране на работата среда и използването (Използване на изяснените, използването, използване на презентационни)   | 3,75   | Да                        | 6,885  | 0,136                        | 6,16%                          |
| 12                              | Умение за ефективно използване на използването материал (Използване на изяснените материал, използване материал, използване)   | 2,25   | Да                        | 6,815  | 0,14775                      | 11,02%                         |
| 13                              | Умение, свързано с използване на речта (Използване на изяснените, използване, използване, използване, използване на четките, използване)   | 3,5    | Да                        | 6,805  | 0,142                        | 6,02%                          |
| 14                              | Умение за използване на речта, на програмата и използването (Използване на изяснените използване и използване на изяснените, използване, използване)   | 3      | Да                        | 6,705  | 0,134                        | 7,08%                          |

презентационните умения.

Фиг. 2.3. Примерно попълнен модел за оценка на индивидуални презентационни умения  
Източник: Фигура, част от авторския компютърен модел в MS Excel за оценка на индивидуалните презентационни умения

## Трети етап: Отчитане на ресурсите на обучавания (време)

В съвременния свят, където изразът „Времето е пари“ означава всичко и където

технологиите, конкуренцията и пазара се развиват много интензивно, единственото нещо, което няма как да се подобри и увеличи е времето, с което се разполага. За един мениджър от изключително значение е времеви ресурс. Ръководната позиция идва с много отговорности и една от най-важните отговорности е правилно разпределяне на времето, защото ако мениджърът се справи с това винаги ще успява да се справи с останалите си задачи, защото ще има достатъчно време за тях. Именно това е и най-голямото предимство на създадената от автора на монографията методика за усъвършенстване на презентационни умения.

Отчитането на времето, с което мениджърът разполага, за да се обучи с цел усъвършенстване на индивидуалните си презентационни умения, е ключов елемент от предложената методика. Отчитането на времеви ресурс индивидуализира методиката и я отличава от други методики за усъвършенстване на умения. Времето е най-ценният ресурс на съвременния мениджър. То влиза и участва в процеса на преобразуване на ресурсите в резултати. В този процес то се изразходва подобно на другите ресурси. Без него, както и без останалите ресурси, е невъзможно да функционира която и да е организация. За да подчертае защо авторът на монографичния труд използва времето като елемент от методиката, се позовава на следните специфични черти на времето:

1. **Времето е ценен ресурс** ("Времето е пари"). Конкретен израз на тази ценност е заплащането на труда според изразходваното време – заплащане на час, на ден (надница), на месец. Но ценността на времето не е само в икономически аспект, но и в аспекта на личностното развитие.

2. **Времето е ресурс със строг неумолим ритъм.** Минутата е точно и винаги 60 секунди, часът е точно 60 минути, денонощието е винаги 24 час и т.н. Този ритъм е невъзможно да се променя по желание. Рационалната организация на труда трябва да се съобразява с тази особеност на ресурса време.

3. **Времето е най-природния ресурс.** Времето е дар, от природата и като всеки дар трябва да се съхранява и използва отговорно и рационално.

4. **Времето е демократично разпределен ресурс.** Достатъчно е да се припомни, че денонощието се състои от 24 часа за всички. Ако например организация А има по-лоши резултати от организация Б, наивно би било ръководителят на организация А да се оправдава, че разполага с по-малък ресурс време в сравнение с ръководителя на организация Б.

5. **Времето е недосегаем ресурс.** За разлика от финансовите ресурси, то не може да се даде назаем, да се подари, да се открадне, да се купи и т.н. Може да се каже, че това е "най-жестокото" качество на този ресурс. Нерационално използваното, пропуснатото време не може да се компенсира с нищо.

6. **Времето е измамлив ресурс.** Често мениджърите са в плен на илюзията, че разполагат с повече време от обективно даденото. В даден отрязък от време отначало то тече като че ли по-бавно, после по-бързо и в края - светкавично бързо. Това чувство може да завладее по време на едномесечен отпуск, по време на поставена задача за срок от шест месеца и т.н. В тази насока са добре известните феномени на “последния момент” - спешно изпълнение на задачи в последния момент, паника в последния момент и т.н.<sup>79</sup>

В организациите размерът на времето, предоставено за изпълнението на различни дейности, се определя като бюджет на времето. Бюджетът на времето може да се разглежда на различни нива – институционално, екипно и индивидуално. Например, може да се говори за бюджет на времето на дадена организация или отдел, на даден екип, на ръководител или подчинен.

Бюджетът на времето трябва да има своя ясна структура. Отговорност на мениджъра е да определи елементите на тази структура, както и размерът на всеки един елемент в часове, минути и проценти.<sup>80</sup>

Отговорност на мениджъра е да контролира изразходването на така определения бюджет на времето. Ако разходът на време се разминава с определения бюджет са необходими съответни управленски въздействия. Ефективното управление (оползотворяването) на времето на персонала изисква решаването на следните задачи:

1. Установяване и оразмеряване продължителността на различните типове дейности. За тази цел са нужни специални наблюдения, събиране на достоверна информация и статистически анализ на дейностите. Така се формират определени осреднени (ориентировъчни) нормативи на различни нива – национално, институционално, профилно (по специалности). Особено важно е всяка организация да разработи свои специфични нормативи, които да търпят развитие.
2. Определяне бюджета (структурата) на работното време на различните типове персонал.
3. Мониторинг и контрол върху разхода на време на персонала. Анализира се балансът на времеразходите – отношението между определения бюджет на времето (необходими времеразходи) и реализираните времеразходи. По този начин се установяват диспропорции в структурата на времеразходите и несъответствия с определения бюджетна времето, причините за нерационален разход на време и се разкриват скритинеизползвани резерви от време.
4. Коригиращи въздействия за постоянно рационализиране бюджета и разхода на времето на мениджърите, служителите и други типове персонал. Специално внимание заслужава

<sup>79</sup> Борисов, В., 1 / 9 Мениджмънт на времето, 2009, [www.zdraveonline.com](http://www.zdraveonline.com)

<sup>80</sup> Борисов, В., Мениджмънт на времето, 2009, [www.zdraveonline.com](http://www.zdraveonline.com)

управлението на времето на самия мениджър. Нерядко тъкмо той създава примера и предпоставките за хаоса на този важен ресурс, за нерационално пилеене на време в лабиринта от собствените си задачи (нерегулирани срещи, безрезултатни съвещания и дискусии, неподредена документация, случайни телефонни разговори, потъване в несвойствени или второстепенни задачи, стил на изтощителна спешност и т.н.).

Ключ към ефективния мениджмънт на времето е умението да се определят приоритети. Бюджетът на времето следва да е подчинен и адекватен на приоритетите. Разходът на време трябва да се фокусира към високо приоритетни задачи.<sup>81</sup>

*В случаите, когато усъвършенстването на презентационни умения се превърне в задача с висок приоритет, е необходимо изграждането и усъвършенстването на тези умения да се планира адекватно спрямо наличния времеви ресурс на мениджъра.*

*Същността на този трети етап се изразява в отчитане на факта, че за всяко обучение има определено лимитирано време. Това време може да бъде определено от организационни условия или личния ресурс на обучаващия се. Този индивидуален фактор като част от модела определя неговата уникалност и подпомага изготвянето на строго индивидуална програма за обучение. За целите на разработената методика разполагаемото време се разпределя според дефицита на умения и необходимото време за тяхното преодоляване според оценяващия експерт.*

#### **Четвърти етап: Разработване на индивидуална програма**

За да бъде изработена индивидуална програма за обучение е необходимо да се предостави ясен методически инструментариум. За тази цел на този четвърти етап от методиката за усъвършенстване на индивидуални презентационни умения са анализирани в сравнителен план приложими методи и техники, на база на които е изработен модел за съпоставимост между уменията и методите за тяхното усъвършенстване. Важно условие за целите на методиката е обучаващият да бъде сертифициран специалист в ниво майстор (или по-високо) по невро-лингвистично програмиране, сертифициран специалист по коучинг, както и да има доказан опит с обучения по бизнес комуникации или по презентационни умения.<sup>82</sup> Авторът на монографията поставя допълнителни условия за експертност на обучаващия (обучаващите), които правят обучението, а именно да бъдат експерти в областта на презентационните умения и да прилагат посочените методи: система 4 МАТ; метода на невро-лингвистично програмиране (НЛП); метод за пренасяне на посланието, използвайки репрезентативните системи; методът „моделиране“; уравновесена физиология; коучинг; нетрадиционни методи за усъвършенстване на презентационни умения - неконвенционални техники на Дж. Кехоу; нетрадиционни обучения – сугестопедия.

<sup>81</sup> Борисов, В., Мениджмънт на времето, 2009, [www.zdraveonline.com](http://www.zdraveonline.com)

<sup>82</sup> Нивата в Невро-лингвистично програмиране са три: практик, майстор и трейнър

Предложеният инструментариум не представлява целият възможен комплекс от методи и техники за усъвършенстване на индивидуални презентационни умения, но е доказан като ефективен и подходящ при индивидуален и групов подход на обучение.

### **Пети етап от модела: Реализация на обучение**

В този пети етап от методиката за усъвършенстване на презентационните умения се провежда самото обучение на база на изработената индивидуална програма, съобразена с дефицитите на обучаваните и с времето, с което разполагат. Обучението се провежда в рамките на времето, посочено от обучавания, а компютърния модел за индивидуална оценка разпределя автоматично времето за всяко едно от четирнадесетте презентационни умения, спрямо общите оценки и тежестта на всяко едно от тях.

### **Шести етап: Обратна връзка – сравнение на първоначалните резултати и постигнатите резултати. Препоръки за по-нататъшно развитие**

Оценката на постигнатите резултати се извършва от повторно прилагане на оценъчната процедура, а именно експертно оценяване от поне минимум двама експерти по 5-бална система на постигнатите презентационни умения чрез изработения модел за индивидуална оценка. Важна процедура е сравнението на новите оценки с първоначалните такива. Разликата в оценките се възприема за индикатор на постигнат резултат от процеса на обучение.

Изработват се препоръки за по-нататъшно развитие на обучаваните.

Така предложения модел дава възможност за постоянно усъвършенстване на процеса във всички негови етапи.

В рамките на този етап на обучаваният се предоставя въпросник, в който да отрази степента на удовлетвореност от обучението. Същият въпросник и предоставените отговори служат като обратна връзка за обучаващия и за екипа от оценяващи експерти. Чрез допълнителна беседа между обучаващия и обучавания се установява допълнителна информация, касаеща първоначалните и постигнатите резултати, както и личното мнение на обучавания и мнението на обучаващия.

## ТРЕТА ГЛАВА: ИЗБОР НА МЕТОДИ И ТЕХНИКИ ЗА ИНДИВИДУАЛНО ОБУЧЕНИЕ

### Методологични указания за избор на метод или техника за усъвършенстване на индивидуални презентационни умения

Както беше споменато в началото на книгата, индивидуалният подход при усъвършенстването на мениджърски умения и поведение, е ключов за постигането на желаните резултати. В статия за списание Форбс<sup>83</sup> известният ментор по лидерство Майк Маят<sup>84</sup> съпоставя обучението на висшия мениджмънт с развитието на висшия мениджмънт (training vs. development). Тази статия, както и редица публикации на автора, подкрепят твърдението, че индивидуалният подход при усъвършенстването на умения на мениджъри е много по-подходящ и доказано по-продуктивен от общият подход на обученията. Таблицата 3.4. представя съпоставянето на обучения и развитие в контекста на усъвършенстването на мениджъра.

Табл. 3. Съпоставка на обучение и развитие

| Съпоставка на обучение и развитие (training vs. development) |   |  |
|--|---|--|
| 1  | Обучението се подчинява на норми                  | Развитието излиза извън норми                            |
| 2  | Обучението се фокусира върху техники и съдържание | Развитието е фокусирано върху индивида                   |
| 3  | Обучението се фокусира върху настоящето           | Развитието се фокусира върху бъдещето                    |
| 4  | Обучението се придържа към стандарти              | Развитието се фокусира върху максимизиране на потенциала |
| 5  | Обучението се фокусира върху поддръжка            | Развитието се фокусира върху израстване                  |
| 6  | Обучението се фокусира върху ролята на мениджъра  | Развитието се фокусира върху ролята на личността         |
| 7  | Обучението внедрява                               | Развитието обучава                                       |
| 8  | Обучението поддържа статута                       | Развитието тласка към иновации                           |

<sup>83</sup> Myatt, M., "The Number One Reason Leadership Development Fails", Forbes Magazine, 2012, налична на: <http://www.forbes.com/sites/mikemyatt/2012/12/19/the-1-reason-leadership-development-fails/>

<sup>84</sup> Официална страница на Mike Myatt, <http://www.mikemyatt.com/>

|    |   |  |
|----|---|--|
| 9  | Обучението потиска<br>организационната култура      | Развитието обогатява организационната<br>култура     |
| 10 | Обучението окуражава съгласието                     | Развитието набляга на представянето                  |
| 11 | Обучението се фокусира върху<br>проблеми            | Развитието се фокусира върху решения                 |
| 12 | Обучението е механично                              | Развитието е интелектуално                           |
| 13 | Обучението се занимава с<br>познатото               | Развитието предизвиква непознатото                   |
| 14 | Обучението поставя индивидите в<br>комфортната зона | Развитието извежда индивидите от<br>комфортната зона |
| 15 | Обучението има времева рамка                        | Развитието е безкрайно                               |

*Източник: Официална страница на Mike Myatt, <http://www.mikemyatt.com/>*

*От сравнението в таблицата става ясно, че развитието е част от индивидуалния подход към усъвършенстване на умения на мениджъра и служи в подкрепа на тезата за използването на индивидуален подход при усъвършенстването на презентационните умения на мениджъра.*

*Представените по-долу методи и техники за усъвършенстване на презентационни умения са представени в контекста на индивидуалния подход.*

*На всеки от етапите от процеса на усъвършенстване на презентационни умения се използват специфични методи и техники, в зависимост от тяхната насоченост, предимства и недостатъци. Анализът по-долу има за цел да представи критерии за приложимост на всеки от методите в ситуация на дефицит от умения и да даде база за разработване на практически предписания за това.*

## **Бърнис Макарти – системата 4 МАТ**

### **Същност**

Системата 4МАТ произтича от изследване на стиловете на учене, проведено от Бърнис Макарти. Тя забелязала, че когато преподава в училище, обучаваните учат по различни начини. По-конкретно, учат, като задават специфични въпроси. Тя разделила обучаваните в четири основни категории, в зависимост от съответната им нагласа, както следва:

- Обучавани, които задават въпроса „Защо?“. Те искали причини. „Защо правим това?“

Защо се случва това?“

- Обучавани, които задават въпроса „Какво?“. Те искали факти и информация. „Разкажи ми за това. Колко различни начина има? Откъде произлизат?“
- Обучавани, които задават въпроса „Как?“. Те искали да правят нещата и да разберат как нещата работят. Търсели прагматичност. „Как да направя това? Как работи това?“
- Обучавани, които задават въпроса „Какво, ако?“. Те искали да проучат бъдещите последици. „Какво ще стане, ако направя това? Какво ще стане, ако не направя това? Какво няма да се случи, ако направя това?“

Първоначалната работа на Бърнис Макарти е през 70-те години на XX век. Тя е свързана с психологическите типове на Юнг<sup>85</sup> и се появява отново в стиловете на учене на Калб<sup>86</sup>, както и в работата на Хъни и Мъмфорд<sup>87</sup>. Макарти осъзнава, че повечето от материала, който се преподава в различните центрове за обучения, попада само в един от тези въпроси: „Какво?“ – факти, информация, данни. През по-голямата част на формалното обучение се предоставя информация за нещата, за хората, за света. Формалното образование се концентрира върху категорията „Какво?“. Това дава добър резултат при обучаваните, които имат този стил на учене, но не толкова добър за обучаваните, предпочитайщи другите три категории.

Първият план на Бърнис Макарти е да открие стила на учене на всеки обучаван, когато започва обучение, след което да обособи четири потока, така че на всеки обучаван да се преподава в предпочитания от него стил.

- На обучаваните от категорията „защо“ се дават много причини и обяснения.
- На обучаваните от категорията „какво“ се дават много данни и информация.
- Обучаваните на категорията „как“ учат с практика, с пряк опит, те правят нещата.
- Обучаваните от категорията „какво, ако“ имат по-скоро откривателски стил на учене, с групови дискусии.

Първоначално се вярвало, че това ще е най-ефикасната система за преподаване. Понататъшните изследвания доказали, че този начин на преподаване всъщност ще намали гъвкавостта на обучаваните и би било много по-добре образователната система да се структурира така, че да отговаря и на четирите въпроса. По този начин всеки ще има своя предпочитан стил на учене, който ще има наистина добър ефект за него, но ще бъде изложен

---

<sup>85</sup> Silver, Harvey, Richard Strong and Matthew Perini, “Integrating learning styles and multiple intelligences”, September, 1997, <http://www.ascd.org/publications/educational-leadership/sept97/vol55/num01/Integrating-Learning-Styles-and-Multiple-Intelligences.aspx>

<sup>86</sup> Kolb, David, “Learning styles model and experiential learning theory (ELT)”, 2005, <http://www.businessballs.com/kolblearningstyles.htm>

<sup>87</sup> Mobbs, Richard, “Honey and Mumford learning styles”, December 2003, <http://www.le.ac.uk/users/rjm1/etutor/resources/learningtheories/honeymumford.html>



и на другите стилове, така че и да повишава гъвкавостта си на учене.

## Етапи на системата 4MAT

1. Започва се със „защо“, тъй като докато не се представят причини, хората на „защо“ няма да изслушат останалата част от информацията. При обучение те няма да са мотивирани да правят упражненията и със сигурност няма да се замислят върху „какво, ако“. В рамките на дадено обучение „защо“ обяснява причините за провеждане на точно това обучение с тази структура и за тази публика. В контекста на презентационните умения, следвайки смисъла на „защо“ презентацията трябва да разяснява смисъла и приложението на получената информация.
2. След това се представя част от информацията за „какво“. Аудиторията има нужда от подробности, преди да направят дадено упражнение или да обмислят как да използват нещо. В контекста на презентационните умения „какво“ представлява какво точно се презентира – продукт, услуга, план или др.
3. На трето място се разглежда „как“. При обучение това е упражнението. При обучение в презентационни умения „как“ отразява начините, по които може да се структурира и поднесе презентационното послание, отразява с точност как точно се прави презентация. При презентация може да е обяснение на това как може да се използва предоставената информация, когато публиката се върне в своята среда или работно място.
4. Накрая се разглеждат последствията. Какво би станало, ако се направи това? Какво би станало, ако не се направи? Какво има вероятност да се случи, ако има отклонение от плана? В края на презентацията, може да се провокира „какво, ако“ като се даде шанс за въпроси.

Съдържанието на всяка презентация трябва да отговаря на следните четири въпроса: Защо?; Какво?; Как? и Какво, ако?.

За да може отправяното послание на презентатора да достигне до по-голяма част от публиката, всеки един от четирите въпроса - „защо“, „какво“, „как“, „какво, ако“ трябва да присъства в изложението на презентацията. От гледна точка на това, четирите въпроса могат да бъдат разгледани по следния начин:

### ЗАЩО бих искал да знам

- Защо бих искал да слушам относно тази конкретна тема, за която говорите? Какво печеля аз от това? Защо е важно за мен да знам за това? Каква е ползата за мен, ако

получа информацията, която ще ми предоставите?

### За КАКВО е всичко това?

- Каква е информацията? Какви са фактите? Какви са основните детайли, с които трябва да съм наясно? Какво трябва да знам за това, за да мога да разбера ивникна в онова, което говорите?

### КАК ще работи това за мен?

- Как мога да го използвам? Какъв е процесът, чрез който да го използвам? Как всъщност ще го направя? Как мога да я използвам тази информация, която ми давате в практическо отношение? Как да приложа тези идеи?

### КАКВО, АКО я използвам?

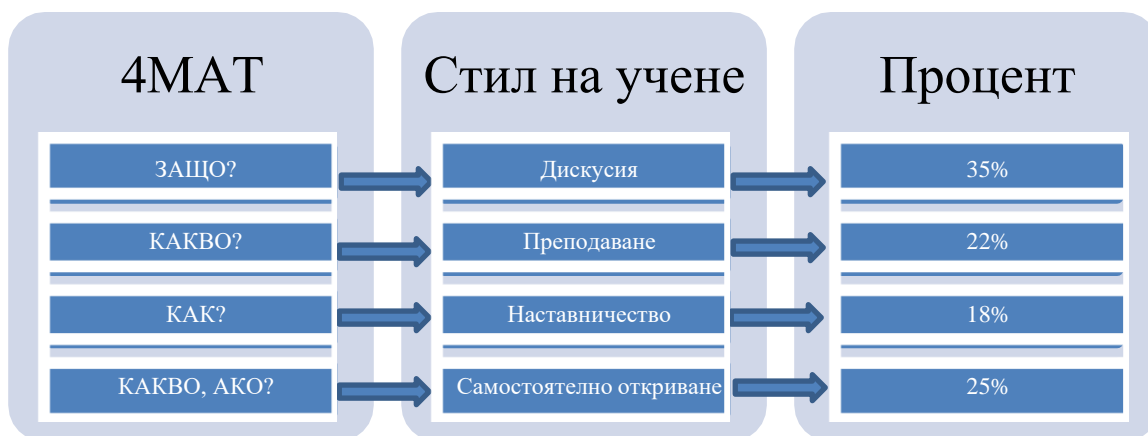
- Какво ще стане, ако направя това, което ми казвате? Какви може да са последствията за мен, ако използвам тази информация, която ми давате? Какви сапоследствията от използването ѝ? Какви са бъдещите възможности да продължа да я използвам?

Фиг. 3. Въпроси, чрез които презентаторът да достигне до по-голяма част от

Публиката

*Източник: Авторово изображение*

Възрастните запазват предпочитания си стил на учене и така се разбира, че един конкретен стил е най-удобен за начина на работа на даден индивид. Фиг.3.6. илюстрира процентното разпределение според различните стилове на учене при възрастни.



Фиг.3.1. Системата 4 МАТ в проценти

Източник: Адаптирано от Silver, Harvey, Richard Strong and Matthew Perini, "Integrating learning styles and multiple intelligences", September, 1997, <http://www.ascd.org/publications/educational-leadership/sept97/vol55/num01/Integrating-Learning-Styles-and-Multiple-Intelligences.aspx>

Фундаменталните твърдения на системата 4МАТ са валидни за всички хора. Във всяка презентация презентирацията трябва да се погрижи да предостави информацията по начин, който е подходящ за всичките четири стилове на учене. И това трябва да се направи в конкретен ред.

### Приложение

В бизнеса всяка еднородна група, като например мениджъри, служители по продажби, счетоводители, учени, спортисти и други, се числи към една конкретна категория според стила на учене. Цели култури следват определен стил, възприемайки информационни послания. Например, ако се прави обучение или презентация пред немска публика, очакването е, че те ще искат да натрупат огромна маса данни и няма да са доволни, докато не ги получат. Специфичният стил на учене на дадена група е определящ фактор за необходимите умения на комуникатора.

Групата на „защо?“ учи най-добре, като обсъжда причините. Следвайки този стил, хората искат да узнаят защо си струва нещо да се направи: „Защо трябва да знаем тези неща? Защо да си правим труда да ги използваме?“. Решението за действията се подбужда от ясно изложени и възприети причини, предадени чрез комуникационния канал. Комуникаторът, познавайки този стил на възприятие, трябва да организира посланието така, че то максимално точно да отговаря на възникващите въпроси – „Защо?“.

Групата на „какво“ учи най-добре, когато информацията се дава устно или на хартия. При

презентации и обучения хората на „какво“ са най-доволни, когато има толкова много информация, че могат да си водят бележки. Предоставянето на възможност отстрана на презентирацията за отсяване на най-важното от наличните материали, е основополагащ критерий за възприемането на съобщението от страна на аудиторията. Хората от този стил се чувстват поласкани, когато им дадеш свобода сами да решават кое от наличните факти, числа и статистика им е необходимо, за да имат възможност да отсеят онази част от информацията, която им трябва. Това се явява основен критерий за успешно презентиране пред подобна публика.

Хората на „как“ учат най-добре чрез правене. Те не се интересуват от теорията или причините, а по-скоро искат да изпробват нещата чрез практически подход, за да ги възприемат. Обучаващият трябва да има наставническа роля, да накара обучаваните да направят нещо, да им даде обратна връзка за това, което са направили, както и насоки за това, какво могат да подобрят.

Предпочитанието за „как“ се задоволява с правенето на практически упражнения въз основа на новопостъпилата информация. При презентации и обучения първо трябва да се представят причините, поради които обучаваните биха искали да направят упражнението, а след това да направят упражнението сами. Подготовката на презентатора е от изключително значение, защото публика от „как“ стилът няма да възприема едно или друго съобщение, ако то е чисто информационно, без наличието на практическо онагледяване.

Хората на „какво, ако“ учат най-добре чрез самостоятелно откриване. Когато започват да правят дадено упражнение по време на обучение или презентация, е възможно това, което правят по нищо да не прилича на онова, което са били помолени да направят.

Като цяло хората на „какво, ако“ обмислят последствията от направените промени в структурата на упражнението, последствията от правенето му в друг контекст, както и възможните последствия за самите тях, поради непридържане към инструкциите. Този стил е стилът на откривателите, който искат сами да достигнат до посланието на презентационното съобщение, разнищвайки всички алтернативи на действие, за да изберат най-правилната.

*Ако се приеме, че презентаторът е и обучител, той трябва да бъде подготвен, че по време на презентация или обучение в публиката ще присъстват хора и от четирите категории. Ако презентацията започне с представяне на всички много „какво“, скоро ще се установи, че хората на „защо“ не асимилират информацията, защото нямат причина да го правят. Ако не им се даде причина, може да останат в очакване по време на цялата презентация.*

*Всеки един човек от публиката ще си задава един от тези въпроси, и това е причината всеки презентатор да иска да помисли върху отговорите им при подготовката на своето презентиране. Като структурира презентацията си по такъв начин, че да може да отговаря и на четирите въпроса, презентирацията ще може да задоволи всички очаквания*

в групата. Ключовият въпрос от предварителния етап на подготовка на една успешна презентация е: „Каква структура да използва, така че да отговори на четирите въпроса преди да бъдат зададени.“<sup>88</sup>

### Предимства и недостатъци

*Предимствата на системата 4 МАТ се изразяват в това, че тя подпомага систематизацията на презентацията и оформянето на съдържанието и структурата на презентацията. Тази система намира приложимост като метод за усъвършенстване на пет от четирнадесетте емпирично проверени ключови презентационни умения.*

*Недостатъците на 4 МАТ произтичат от това, че системата сама по себе си не е достатъчна за усъвършенстване на целия набор от презентационните умения, включени в методиката и не може да бъде използвана като единствен метод за усъвършенстване.*

### Ричард Бандлър, Джон Гриндър – усъвършенстване на презентационни умения чрез използване на метода на невро-лингвистично програмиране (НЛП)

#### Същност

Невро-лингвистичното програмиране е създадено в началото на 70-те години на ХХ век в САЩ от Ричард Бандлър и Джон Гриндър, със сътрудничеството на голяма група специалисти, сред които Милтън Ериксън, Вирджиния Сатир, Робърт Дилтс и Джудит Делозие. В основата на НЛП стои извличането на модел на високоефективни в своята област професионалисти и установяването на това, как те правят каквото правят (дори въпросният човек да не знае какво всъщност прави, т.е. да се получава естествено или да го прави несъзнателно).

Първоначалното определение за НЛП е „изучаване на структурата на субективния опит“, но това определение би могло да създаде хаос в понятията на читателя, който за пръв път се занимава с тази материя. НЛП не се базира на сложни теории, които се нуждаят от анализ, за да бъдат разбрани. В книгата си „Невро-лингвистично програмиране: Том I, Изучаване на структурата на субективния опит“<sup>89</sup> авторите Ричард Бандлър и Джон Гриндър обясняват, че:

„... (НЛП) не е обвързано с теория, а по-скоро има статута на модел – набор от процедури, чиято стойност се измерва с това, доколко са полезни, а не доколко са истинни. НЛП представя специфични инструменти, които могат да бъдат приложени ефективно привсяко човешко взаимодействие. То предлага техники, чрез които един практик може по полезен

<sup>88</sup> Джеймс, Т., Шепард, Д., „Вълшебството на публичната изява“, НЛП България, 2010

<sup>89</sup> Bandler, R., J.Grinder, “The Structure of Magic: A Book About Language and Therapy”, 1975

за себе си начин да структурира и реорганизира своя личен опит или опита на служител в дадена организация, за да дефинира и впоследствие да гарантира поведенчески резултат.”<sup>111</sup>

Институтът по невро-лингвистично програмиране дава следното определение за понятието: „Невро-лингвистичното програмиране (НЛП) е система за изследване и промяна на реалното житейско поведение чрез набор от принципи, поведенчески похвати и техники. То позволява да се променят, възприемат или отстраняват навици и предоставя възможност за избор на най-добрия за всеки човек рационален, емоционален и физически статус.“<sup>90</sup>. Тази дефиниция показва по най-добрия начин същността и разкрива смисъла от използването на НЛП.

Анализирайки посочените определения на НЛП, може да се направи следния извод, че НЛП е модел, който изследва връзките между начина, по който физиологията и мозъкът работят (невро), начина, по който се използват думите (лингвистично), и приетите модели за поведение (програмиране). Казано по друг начин, НЛП е съвкупност от модели, които съставят подход към успеха, който може да се приложи във всяка една сфера на реалността. Това е подход, чиито модели са насочени към практиката.

НЛП е развито върху факта, че капацитетът на уникални индивидуалности е неизчерпаем и предоставя структурата и езика, с помощта на които това да бъде обяснено. Това е и причината невро-лингвистично програмиране да бъде включено като индивидуален метод за усъвършенстване на презентационните умения на мениджъра.

Привлекателността на НЛП се дължи на факта, че е интердисциплинарен, комплексен метод, в който стройно и системно компоненти от други области са свързани в практиката на бизнеса и спорта.

През последните години конкретни посоки в развитието на НЛП включват връзки с типологията на Майерс-Бригс, решаването на проблеми, тренинги по междуличностни отношения, лидерство, установяване на това как гениите правят това, което правят, изследване на начините, по които хората използват времето в живота си, самоусъвършенстване, установяване на стратегии и умения за оказване на въздействие.<sup>91</sup>

Зад словосъчетанието “невро-лингвистично програмиране” стоят три идеи:

- “*Невро*” (от гръцки – нерв) показва отношение към нервната система, а именно, че поведението на човека води началото си от петте неврологични сензорни процеса: зрение, слух, мирис, вкус и осезание.

Всяка секунда почти два милиона бита информация постъпват в човешката нервна система, дори по време на сън. Вътрешно тази информация се осмисля посредством създаване

---

<sup>90</sup> Институт по невро-лингвистично програмиране, „Какво е НЛП?“, <http://nlp.bg/kakvo-e-nlp/kakvo-e-nlp.html>

<sup>91</sup> Гарат, Тед, „Ненадминати в спорта“, НЛП България, 2010

на картини в главата, чуване на звуци, чувства, дори усет на миризми и вкусове. Също така съществува и вътрешният диалог или разговори със себе си.

Тези вътрешни репрезентации представляват човешката неврология.

Основната нагласа е любопитство. Любопитството пита: „Как го правят? Как да постигна такива резултати?“ за хора, които правят нещо толкова професионално и със забележително умение.

Основата на метода на НЛП е методология, наречена „моделиране“, която Ричард Бандлър и Джон Гриндър използват, за да обяснят известните в науката експерименти на Милтън Ериксън, Фриц Пърлс и семейната терапевтка Вирджиния Сатир. При моделирането се изучават хора, които са примери за отлично представяне, наблюдава се тяхното представяне, задават се въпроси и се следи дали извършвайки същите неща от други индивиди, ще се постигнат същите резултати. По-късно следва подробно описание на метода моделиране в контекста на презентациите.

НЛП е повече от елементарно заучаване на техники, които обогатяват вече получените знания на индивида. Практикуването на НЛП означава промяна на начина на мислене.

- *“Лингвистичната”* част показва, че хората използват езика, за да подредят мислите и поведението си и да пристъпят към комуникация с другите хора.
- *“Програмирането”* посочва, че всеки моделира, пресмята и подготвя многоетапните задачи за по-нататъшното им решаване.

## Етапи

НЛП изучава вътрешните процеси на човешкото мислене, поведение и технология на общуване. Запознаването с НЛП убеждава в това, че даденото направление е един от най-ефективните в изучаването на хората в организациите, в тяхното обучение и възможности за влияние.

Въпроси, свързани с КОЙ Въпроси, свързани със ЗАЩО Въпроси, свързани с КАК Въпроси, свързани с КАКВО Въпроси, свързани с КЪДЕ



### Фиг.3.2. Модел на етапите невро-логическите нива

*Източник: Джеймс, Т., Шепард, Д., „Вълшебството на публичната изява“, НЛП България, 2010*

Фиг.3.1. отразява и сходството между етапите на невро-логическите нива със системата 4МАТ, която беше описана подробно в т.5.1. Идентичните въпроси (какво, как, защо), макар и зададени в различен контекст, подпомагат подготовката на презентационното послание и съдействат на презентатора за по-добро установяване на очакванията на аудиторията.

Двамата учени, създатели на НЛП, изследват най-подробно трима терапевти – начина на говорене, височината на гласа, подбора на използваните от тях думи, жестове и мимики, движението на очите. В крайна сметка, резултатите от това изследване прерастат в отделна самостоятелна методология. Като идентифицират начините, чрез които тримата проучвани терапевти решават конкретни проблеми, Бандлър и Гриндър ги развиват до основополагащи модели, които могат да се прилагат от всеки във всяка област. Двамата автори изучават и описват моделите на работа на тези терапевти и какво точно в езика и поведението им помага на техните клиенти. Идеята, че поведението има структура, която може да бъде открита, изучена и използвана, за постигане на определени цели, повлиява не само на психотерапията, но и на маркетинга, рекламата, програмите за самоусъвършенстване.<sup>92</sup>

Семинарите по НЛП през 70-те години се популяризират предимно сред терапевти, но постепенно започват да привличат вниманието и на бизнесмени, търговци и артисти.

По-нататъшното развитие на НЛП обединява работата на много изследователи от сферата на лингвистиката, психологията, антропологията и други дисциплини. Така възниква НЛП като научен метод с практическа приложимост, който обединява достиженията на множество науки и дава възможност за „препрограмиране“ с цел усъвършенстване.

#### **Етапите на препрограмиране са следните:**

- Първият етап в метода започва с осъзнаване на практиките и поведението, които даден човек следва, без да си дава сметка за това.
- Вторият етап е да се извеждат на рационално ниво целите и с усвоените инструменти

---

<sup>92</sup> Розенщайн, Л., „Розовите очила на душата“, Колибри 2011



и техники се използват ресурсите на собствения ум.

- Третият етап – с помощта на ресурсите, изведени във втори етап, може да се променя съзнанието, а оттам да се влияе върху мислите, чувствата и поведението – както на себе си, така и на други хора.

## Техники:

Както вече беше споменато НЛП<sup>93</sup> представлява съвкупност от техники, които се използват по време на осъществяването му. По-долу следват някои от популярните НЛП техники, а по-подробно ще бъдат разгледани тези техники, които биха намерили приложение при усъвършенстването на презентационните умения:

- **Мета модел** – използва се при разкриването на ограничаващи убеждения. В своята същност представлява изследване на езиковите модели, за да се открият в съзнанието ограничения, нарушения и обобщения. Има дванадесет такива модели, и за всеки от тях има различни въпроси, за да се определят ограничаващите вярвания. Често невъзможността за постигане на нещо е вътрешно ограничение и няма общо с фактори от външната среда. Мета модел въпросите помагат за установяването на тези ограничения и спомагат тяхното отстраняване.
- **Рифрейминг** или т.нар. смяна на рамката – прилага се при премахване на негативни твърдения за някого или нещо. Техниката представлява поглед към темата в определен различен контекст.
- **Рапорт** – тази техника намира приложение при установяване на рапорт. Същността на рапорта е копиране на външните аспекти на състоянието на обекта и неговото по-нататъшно приспособяване да промени вътрешното си състояние.
- **Калибриране** – прилага се за повишаване на осведомеността за собственото си положение и състоянието на други хора. Калибрирането е внимателно проследяване на клиента и на себе си и наподобяване на съответствие с физическото и емоционално състояние на срещнатата страна, с цел да се изучи езика на тялото и да се постигне взаимно харесване.
- **Използване на истории и метафори** – във формата на непряка комуникация. Приложение на техниката се изразява във вербалното въздействие върху обекта с помощта на различни истории и метафорични разкази, за да се намерят общи решения и да се постигне синхрон в отношенията.
- **Внедрени команди** – хипнотична НЛП техника. Прилага се като влияние върху поведението.

## Приложение

---

<sup>93</sup> Олег, Акван, „НЛП Техники“, 31.01.2012г., [http://newtomorrow.ru/nlp/nlp\\_tehniki.php](http://newtomorrow.ru/nlp/nlp_tehniki.php)

Днес НЛП се изучава и практикува от милиони хора по цял свят от почти всички сфери на човешката дейност – управление, продажбите, маркетинг, връзки с обществеността, образование, терапия, взаимоотношения между половете, военно дело, политиката, специални служби, спорт и разбира се, отнасящото се до всеки индивид - развитие на личността.

Все повече водещи компании по света търсят предимствата на НЛП, а Роналд Рейгън е първият политик, който наема НЛП консултанти. Борис Елцин също използва специалисти по НЛП техники в комуникацията по време на предизборните си кампании.<sup>94</sup>

Философията на НЛП, посочена по-долу, сочи, че методът може да бъде използван за усъвършенстване на презентационните умения.

- "...нашите мисли и преживявания намират и физиологично отражение в жестовете, движенията на тялото, очите, главата, дишането, интонацията, силата, тоналността на речта. Като ги наблюдаваме и променяме, можем да оказваме влияние на нашите субективни преживявания."<sup>95</sup>
- "...нашите вътрешни преживявания намират израз в езика, с който говорим. Като изменяме начина, по който разговаряме, ние можем да изменяме не само собствените субективни преживявания, но и чувствата и реакциите на другите хора."<sup>96</sup>
- "...можем да променяме и насочваме собствените си мисли и поведение, както и това на другите хора в желаната от нас посока, така, както компютърът бива програмиран да върши определени неща."<sup>97</sup>

Счита се, че всяка човешка дейност, независимо от това, колко е сложна, може да сесведе до конкретна структура и тя да бъде повторена от други хора, ако им се предостави тази структура като поведенчески модел. Целта е да се създаде ефективен модел на поведение на успешните индивиди, и този модел да бъде използван за "програмиране" на останалите, които биха желали това.

Ефективното осъществяване на този метод в бизнеса изисква разглеждане на такиваважни аспекти от мениджмънта като постановка на целите и задачите, управление с различни стилове, работа с мотивация и съпротивление, умела и ефективна комуникация и убеждаване.

Най-общо казано, теорията и практиката на НЛП помага за:

---

<sup>94</sup> Институт по невро-лингвистично програмиране, „Какво е НЛП“, „История на НЛП“, <http://nlp.bg/>

<sup>95</sup> Ръководство за постигане на цели, достъпна на адрес: <http://nlp.bg/rakovodstvo.pdf>

<sup>96</sup> Пак там

<sup>97</sup> Пак там

- установяване и подобряване на личните взаимоотношения;
- развиване таланта за убеждаване;
- преминаване към позитивно възприятие на света;
- повишаване нивото на самооценка;
- преодоляване на последствията от негативни преживявания в миналото;
- съсредоточаване към набелязаните цели и мобилизиране на вътрешните сили за тяхното достигане;
- действие с максимална производителност;
- управляване на усещанията;
- съгласуване на набелязаната цел с личните убеждения и ценности;
- отстраняване на нежеланите навици;
- подобряване на взаимоотношенията с клиенти и колеги;
- вяра в себе си;
- творчески подход в решаването на проблемите;
- получаване удоволствие от това, което в миналото е предизвиквало страх;
- ефективно организиране на личното време;
- изработване на такива качества и черти на характера, които будят уважение към другите;
- повече удоволствие от живота.

### Предимства и недостатъци на НЛП

*НЛП не е цялостен пакет знания, тъй като обхватът му непрекъснато нараства. Създателите на НЛП го определят така: „Нагласа, методология, която оставя след себе си дъря от техники.“ НЛП е едновременно наука и изкуство. Наука, защото има ясна структура и добра аксиоматична база. За това НЛП предлага балансиран системен подход към разрешаване на всякакви ситуации. Изкуство, опирайки се на строгия фундамент от вече описани структури на успеха, всеки може да твори в свободнотърсене на своя форма на съвършенство. НЛП предоставя формата, а всеки е свободен самостоятелно да избира с какво да я запълни. НЛП изучава таланти и способности - именно това, с помощта на което водещи личности и организации са постигнали изключителни резултати. Тези методи могат да бъдат усвоени и от други хора, за да*

могат и те да постигнат не по-малко. Както вече бе споменато, този процес се нарича моделиране. НЛП е резултат от изследването на това, как изключителните хора в различните области са постигнали техните изключителни резултати.

НЛП не се ограничава само с рамките на поведението. То работи с начина на мислене, от който зависи всичко, което се случва в и с живота на всеки. Моделирайки процеса на мислене, възникването и развитието на чувствата и убежденията, НЛП разглежда всички измерения на човешкия опит.

И преди всичко НЛП се занимава с процеса на общуване - общуването на човек със самия себе си и с другите хора, което е и основна цел на бизнес комуникациите.

НЛП през годините си на развитие е събрало значително количество от добре проверени и ефективни техники и инструменти, позволяващи всеки да направи комуникацията си по-ясна и по-успешна. Ричард Бандлър казва: „Въпреки, че куп психолози и социални работници използват НЛП за да правят това, което те наричат „терапия“, аз смятам за по-правилно да описвам НЛП като образователен процес. По същността си, ние разработваме начин да научим хората да използват собствения си мозък.“<sup>98</sup>

В последните години популярността на НЛП все повече нараства, поради възможността за практическо използване в мениджмънта. В основата на метода стои амбицията на създателите му да се справят с различни поведенчески проблеми, фобии, разстройства и др. НЛП предлага техники за усъвършенстване на девет от четирнадесетте емпирично проверени ключови презентационни умения.

**Недостатъците** на НЛП произтичат от липсата на обособяване и признаване на метода като наука. Критиците изтъкват, че липсва научна база, с аргумента, че тази система няма категорично доказани основи в психологията, в лингвистиката, нито в сферата, която изучава особеностите на биохимичните и физиологични реакции. Критиката отчита дори морално-етичния аспект на НЛП, който според някои представлява начин фино да се манипулира човешкото поведение.

### **Метод за пренасяне на посланието, използвайки репрезентативните системи**

Има зрители, които присъстват на дадена презентация, защото уважават лектора – знаят, че ще научат нещо полезно и ще бъдат забавлявани. Но основната причина, поради която някой избира дадена презентация, е защото се интересува от съдържанието на посланието. Презентаторът трябва да се погрижи думите да работят за него при предаването на посланието.

### **Същност на репрезентативни системи**

---

<sup>98</sup> Джейкъбсън, С., „НЛП за решаване на проблеми в бизнеса“, НЛП България, 2010

Едно от важните разбирания, които произтичат от използването на репрезентативните системи, е как е възможно да има различни начини на мислене и различни начини на правене на нещата. Всички хора имат различни модели на света. Някои предпочитат да видят нещата, а други предпочитат да докосват, независимо за какви неща става дума. Преди да се осъзнае огромното разнообразие на човешкия опит, може да се мисли, че хората са почти еднакви. Но колкото повече се научава за тези отлики, толкова повече се осъзнава колко фундаментално различни всъщност са хората.

НЛП комуникационният модел представя шестте неща, които всеки може да върши в главата си в даден момент: да вижда картини, да чува звуци, да изпитва чувства, да разговаря със себе си, да подушва или да вкусува. Първите четири формират доминиращите репрезентативни системи в културата.

Всеки може да използва и четирите, но като цяло хората използват една репрезентативна система повече от другите. Онази, която е най-лесна за използване, се нарича предпочитана репрезентативна система. Някои предпочитат да мислят в картини, други в звуци, трети с чувства, а четвърти в думи – чрез разговор със себе си или чрез логически анализ. Участниците в дадена презентация искат да получат информацията, представена в конкретна форма, която отговаря на тяхната предпочитана репрезентативна система. Във всяка публика е вероятно да е налице смесица и от четирите предпочитания. Вероятно те не са равномерно разпределени, но всяка репрезентативна система присъства в някаква степен.<sup>99</sup>

### **Класификация на системите за възприемане на околната действителност**

Човек използва сетивните органи за възприемане на външния свят, за изследването и преобразуването му. Очите, устата, носът, ушите, кожата – са единствената допирна точка с действителността. Светът предлага безкрайно разнообразие от всевъзможни сензорни прояви, но може да се възприема само една малка част от това разнообразие. И тази част, която се възприема, се филтрира от уникален опит, култура, език, убеждения, ценности и предположения на всяка индивидуална личност. Всеки живее в своя уникална реалност, построена на основата на индивидуалния опит и действия съответно, като се опира на тази реалност, на неговия модел на света.

Вътрешният образ на околната действителност са мислите. Когато някой мисли за това, че вижда, чува и усеща, той пресъздава тези картини, звуци и усещания вътре в себе си. Отново преживява информацията в онази сензорна форма, в която първоначално я е възприел. Мисленето е очевидно и банално действие и хората почти никога не мислят за него.

---

<sup>99</sup> Джеймс, Тад, „Вълшебството на публичната изява“, НЛП България, 2010

Един от мисловните методи е в съзнателното или несъзнателното възпроизвеждане на картини, звуци, усещания, вкусове и миризми, които са преживени. При спомняне човек мислено преминава през преживяванията, като използва сетивните органи с вътрешен метод, за да репрезентира дадените преживявания. Преживяването е съчетание на спомени и въображение. Голяма част от мисленето е смес от такива спомени и конструирани сензорни впечатления.

Всеки човек използва едни и същи неврологични пътища за вътрешна репрезентация на опита и за непосредственото му преживяване. Едни и същи неврони генерират електрохимични заряди, които могат да бъдат измерени. Мисълта има непосредствена физическа проява, мозъкът и тялото са една система. Всеки използва своите сетивни органи с външен метод, за да възприеме света, и с вътрешен метод, за да “репрезентира” (представи) преживяванията на самия себе си. Методите за получаване, запазване и кодиране на информацията в съзнанието – картинки, звуци, усещания, миризми и вкусове, са известни като репрезентативни системи.

Визуалната система може да се използва от външния метод, когато се разглежда света, или от вътрешен, когато се визуализира. По същия начин и аудиалната система може да се раздели на прослушване на външните звуци или на вътрешните. Към кинестетичната система се отнасят усещанията. Външната кинестетика включва тактилни усещания: докосване, температура, влажност. Вътрешната кинестетика включва спомени на чувства, емоции, вътрешни усещания за баланса и осъзнаване на състоянието на тялото. Усещанията на вкусовата и обонятелната система също се включват в кинестетичната система. Те често служат като мощни и много бързи асоциации с изображения, звуци и усещания, свързани с тях.

Всеки използва всичките три репрезентативни системи постоянно, макар да не го осъзнава в равна степен и да има склонност да отдава предпочитание на една в сравнение с другите. Например, много хора имат вътрешен глас, който възниква в аудиалната система, и създава вътрешен диалог. Те изброяват аргументи, вторично прослушват речта, подготвят реплики и по принцип обсъждат различни неща със самите себе си.

Репрезентативните системи не са взаимоизключващи се. Може да се визуализира сцена, да има асоциирани с нея усещания и едновременно да се чуват звуци, макар че може да се окаже трудно да се обърне внимание на всичките три системи в едно и също време. Някоя част от мисловния процес все пак ще остане неосъзната.

Поведението възниква вследствие на смес от вътрешни и външни преживявания. Във всеки момент от времето вниманието се съсредоточава върху различни части от опита на човека. Например, ако някой фиксира вниманието си на страницата на дадения текст и вероятно не осъзнава, че лявата му обувка малко скърца... до момента, в който се спомене този факт.

Нито една от системите не е абсолютно за предпочитане, всичко зависи от това какво се

търси като ефект. Атлетите имат нужда от развито кинестетично осъзнаване, музикантите – от добър слух. Трудно се става архитект, ако индивидът няма способността да създава ясно конструирани образи. Умението, което обединява всички гении, е това, че те свободно преминават от една репрезентативна система към друга.

### Визуална предпочитана система

В презентациите, когато е необходимо да се предаде информация на хора с предпочитана визуална репрезентативна система, е добре да се използва визуален език, да се показват картини, видеоматериали, брошури, илюстрирани със снимки или диаграми, и да се „рисуват“ картини с думи (напр. Как виждате това?). Използването на долуизброените думи в контекста на презентацията, повлиява тази част от аудиторията, която е с предпочитано визуално възприемане.

|                    |                  |                      |                   |                        |
|--------------------|------------------|----------------------|-------------------|------------------------|
| <i>Виждам</i>      | <i>Цветен</i>    | <i>Вникване</i>      | <i>Наблюдавам</i> | <i>Наблюдавам</i>      |
| <i>Гледка</i>      | <i>Изглед</i>    | <i>Отразявам</i>     | <i>Показвам</i>   | <i>Образ</i>           |
| <i>Зрение</i>      | <i>Тъмен</i>     | <i>Блещукане</i>     | <i>Светец</i>     | <i>Искря</i>           |
| <i>Гледам</i>      | <i>Изглежда</i>  | <i>Осветяващ</i>     | <i>Сияен</i>      | <i>Очертавам</i>       |
| <i>Картина</i>     | <i>Разкривам</i> | <i>Изгасвам</i>      | <i>Ярък</i>       | <i>Проблясвам</i>      |
| <i>Фокус</i>       | <i>Мъгляв</i>    | <i>Представям си</i> | <i>Блестя</i>     | <i>Прозирам</i>        |
| <i>Преглеждам</i>  | <i>Замъглен</i>  | <i>Кристалночист</i> | <i>Сцена</i>      | <i>Ярък</i>            |
| <i>Перспектива</i> | <i>Зърване</i>   |                      | <i>Помътнен</i>   | <i>Прозрачен</i>       |
| <i>Проблясва</i>   | <i>Взиране</i>   |                      | <i>Приглушен</i>  | <i>Огледален кадър</i> |
| <i>Непрогледен</i> |                  |                      |                   |                        |

Фиг. 3.3. Визуални думи

*Източник: Джеймс, Т., Шепард, Д., „Вълишебството на публичната изява“, НЛПБългария, 2010*

### Слухова предпочитана система

За тази част от аудиторията е важно как звучат нещата. Обичат да слушат как другите им говорят, разказват им истории, на живо или на аудиозапис. Те са настроени да улавят тоналността на гласа, който може да е като музика за ушите им или да звучи глухо, или дори да е ироничен. Те се ослушват за други, които говорят техния език. Презентацията

пред този тип хора е важно да звучи добре, подкрепена с музика, богата тоналност на гласа и използване на думи, свързани със звуците (напр. Как ви звучи това?). Използването на долуизброените думи в контекста на презентацията, повлиява тази част от аудиторията, която е с предпочитано аудиално възприемане.

|                    |                    |                    |                     |                  |
|--------------------|--------------------|--------------------|---------------------|------------------|
| <i>Чувам</i>       | <i>Казвам</i>      | <i>Изричам</i>     | <i>Пронизителен</i> | <i>Висок</i>     |
| <i>Слушам</i>      | <i>Щраквам</i>     | <i>Говоря</i>      | <i>Какофония</i>    | <i>Шептя</i>     |
| <i>Звук</i>        | <i>Резонирам</i>   | <i>Усилвам</i>     | <i>Шум</i>          | <i>Фалшив</i>    |
| <i>Тон</i>         | <i>Ритъм</i>       | <i>Стържа</i>      | <i>Тих</i>          | <i>Такт</i>      |
| <i>Акцент</i>      | <i>Хармония</i>    | <i>Диалог</i>      | <i>Мелодия</i>      | <i>Симфония</i>  |
| <i>Музикален</i>   | <i>Настройвам</i>  | <i>Дрезгав</i>     | <i>Жужене</i>       | <i>Разказвам</i> |
| <i>Викам</i>       | <i>Дисхармония</i> | <i>Звъня</i>       | <i>Кряскам</i>      | <i>Отеквам</i>   |
| <i>Разстройвам</i> | <i>Наострямуши</i> | <i>Благозвучие</i> | <i>Съобщавам</i>    | <i>Бълбукам</i>  |
| <i>Звънтене</i>    | <i>Мелодичен</i>   | <i>Дисонанс</i>    | <i>Беззвучен</i>    | <i>Подшушвам</i> |

Фиг.3.4. Слухови думи

*Източник: Джеймс, Т., Шепард, Д., „Вълшебството на публичната изява“, НЛП България, 2010*

### Кинестетична предпочитана система

Това са хората от аудиторията, които имат по-скоро усещане за нещата, използват практически подход, така че да могат да уловят същността, докато пресяват масата информация. При презентирането пред такъв тип хора е позволено физическо докосване (посредством демонстрации и др.) и използване на език, който се основава на думи за усещане (напр. Усещате ли това?). Използването на долуизброените думи в контекста на презентацията, повлиява тази част от аудиторията, която е с предпочитано кинестетично възприемане.

|                |                 |               |                |             |
|----------------|-----------------|---------------|----------------|-------------|
| <i>Опитвам</i> | <i>Докосвам</i> | <i>Гладък</i> | <i>Солиден</i> | <i>Груб</i> |
|----------------|-----------------|---------------|----------------|-------------|



|                  |                     |                 |                    |                   |
|------------------|---------------------|-----------------|--------------------|-------------------|
| <i>Сграбчвам</i> | <i>Натиск</i>       | <i>Твърд</i>    | <i>Стегнат</i>     | <i>Скован</i>     |
| <i>Дърпам</i>    | <i>Боравя</i>       | <i>Напорист</i> | <i>Мек</i>         | <i>Движа</i>      |
| <i>Схващам</i>   | <i>Текстура</i>     | <i>Жиля</i>     | <i>Издръжлив</i>   | <i>Ръгам</i>      |
| <i>Потривам</i>  | <i>Тежък</i>        | <i>Контакт</i>  | <i>Остър</i>       | <i>Гъделичкам</i> |
| <i>Лепкав</i>    | <i>Непоклатим</i>   | <i>Сърбящ</i>   | <i>Отскачам</i>    | <i>Мимика</i>     |
| <i>Захващам</i>  | <i>Промъквам се</i> | <i>Гъст</i>     | <i>Препъвам се</i> | <i>Имитация</i>   |
| <i>Приемам</i>   | <i>Хлъзгав</i>      | <i>Клатя се</i> | <i>Удрям</i>       | <i>Дълбая</i>     |
| <i>Стопям</i>    | <i>Хващам</i>       | <i>Пречка</i>   | <i>Захвърлям</i>   | <i>Сблъсък</i>    |

Фиг.3.5. Кинестетични думи

Източник: Джеймс, Т., Шепард, Д., „Вълиебството на публичната изява“, НЛПБългария, 2010

### Слухово-дигитална (аудио-дигитална) предпочитана система

До момента бяха разгледани три типа репрезентативна система. Но научните изследвания доказват и наличието на четвърти тип възприемане на околната действителност – аудио-дигитален. Това са хората от аудиторията, които най-често си говорят сами за логиката, смисъла и разумността на предоставената информация. Те искат факти с потвърждаващи числа и статистика, разглеждат теоретичните предположения чрез логически анализ и структурирани аргументи. Те извеждат заключения и прилагат тенденции въз основа на екстраполация на разглежданите данни (напр. Може ли да ми кажеш какво мислиш за това?). Използването на долуизброените думи в контекста на презентацията, повлиява тази част от аудиторията, която е с предпочитано аудио- дигитално възприемане.

|                  |                   |                   |                     |                  |
|------------------|-------------------|-------------------|---------------------|------------------|
| <i>Основен</i>   | <i>Специфичен</i> | <i>Разбирам</i>   | <i>Идея</i>         | <i>Учене</i>     |
| <i>Процедура</i> | <i>Интересен</i>  | <i>Интегриран</i> | <i>Интерактивен</i> | <i>Модулен</i>   |
| <i>Тенденция</i> | <i>Очевиден</i>   | <i>Нарастващ</i>  | <i>Балансиран</i>   | <i>Виртуален</i> |

|                 |                  |                           |                   |                          |
|-----------------|------------------|---------------------------|-------------------|--------------------------|
| <i>Познание</i> | <i>Случаен</i>   | <i>Засилен</i>            | <i>Променлив</i>  | <i>Добавена стойност</i> |
| <i>Модел</i>    | <i>Специален</i> | <i>Системен</i>           | <i>Екологичен</i> | <i>Приложения</i>        |
| <i>Теория</i>   | <i>Типичен</i>   | <i>Оптимален</i>          | <i>Граница</i>    | <i>Гъвкавост</i>         |
| <i>Принцип</i>  | <i>Обичаен</i>   | <i>Съвместим</i>          | <i>Реципрочен</i> | <i>Понятие</i>           |
| <i>Значение</i> | <i>Отличен</i>   | <i>Парадигма</i>          | <i>Преходен</i>   | <i>Рамка</i>             |
| <i>знам</i>     | <i>мисля</i>     | <i>Непредвиден случай</i> | <i>опит</i>       | <i>Логически</i>         |

Фиг.3.6. Аудио-дигитални думи

*Източник: Джеймс, Т., Шепард, Д., „Вълишебството на публичната изява“, НЛП България, 2010*

### Приложение на репрезентативните системи

Всяка работа с информация преминава редица задължителни стадии: въведение, обработка и оценка. В тази връзка в НЛП се отделят три информационни системи на активност на човешкия мозък: водеща (вкарване на информацията), предпочитана (представяне на информацията в съзнанието) и референтна (оценка на информацията). Всяка от изброените системи може да бъде представена визуално, аудиално и кинестетично.

За да се репрезентира информацията, първо трябва да бъде получена. Всеки индивид има предпочитани средства за получаване на информация. Съвършената памет бисъдържа пълна колекция от картини, звуци, усещания, миризми и вкусове на първоначалното преживяване, но за да се възстанови, се обръща само към една част на колекцията. Това е т.нар. водеща система: вътрешният канал, използван като ключ за достъп към паметта. Още се нарича система на въвеждането, тъй като тя доставя нужната информация за по-нататъшна обработка, което се осъществява вече с помощта на първичната (предпочитана) система.

Всеки индивид използва всички канали за възприемане, макар в зависимост от ситуацията да обръща внимание на един канал повече отколкото на друг. Например, когато човек е в художествена галерия се намира във визуален свят, на концерт – ваудиален. Когато се мисли, независимо от предмета на размисъл, винаги човек се придържа към една система.

Обикновено това предпочитане се проявява във възрастта между 10 и 12 години. Много хора могат да създават ясни мислени образи и да мислят в картини. За други това е по-

трудно. Те могат дълго време да разсъждават със самите себе си, докато останалите основават действията си на усещанията по отношение на ситуацията. Когато човек има тенденция да се придържа към един канал на възприемане, то в НЛП този канал се нарича негова предпочитана система. Вероятно той се е оказал по-проницателен и способен да прави по-тънки разлики именно в тази система, а не в другите. Това означава, че някои хора по природа са по-талантливи от останалите в използването на определен канал на възприятието. В случаите, когато в презентационния процес се вземат предвид репрезентативните системи на публиката, изграждането на по-добър имидж на презентатора и изграждането на по-добра презентация е гарантирано.

### Предимства и недостатъци на приложението на репрезентативните системи

*Предимствата* на тази техника от НЛП – репрезентативни системи, произлизат от факта, че дават познания за всички канали на възприемане, а това създава предпоставки за оформяне на съдържанието и структурата на презентацията, за ясно и убедително изказване, както и за опростяване на комуникационните съобщения.

*Недостатъците* на тази техника са слабото познаване и разпространение на техниката като цяло. Ползността на техниката е намалена и поради факта, че се възприема като сложна и неразбираема.

*Авторът<sup>100</sup> счита, че всеки може да усъвършенства презентационните си умения посредством репрезентативните системи като използва елементи от всеки тип репрезентативна система в презентацията си. Това изисква да се включат визуални елементи – картини, снимки, графики, фигури – за визуалните хора в публиката; да се "играе" с тоналността на гласа, да се сменя височината, тембъра и да се правят паузи – за аудиалните хора; и да се сменя позицията на презентирация, да има движение по подиума/сцената – за кинестетичната част от публиката. Също задължително условие е при структурирането на презентацията да се използват думи, типични за различните репрезентативни системи, за се постигне по-добро възприемане и по-добра обратна връзка от публиката. (представени на фигури: 3.3.,3.4, 3.5. и 3.6.).*

*При обучение с цел усъвършенстване на индивидуални презентационни умения, в което обучение са включени репрезентативните системи, се изисква обучаващият да бъде НЛП специалист – ниво мастър. Само по този начин може да се гарантира, че обучаваните ще получат пакет от знания, предадени по професионален и адекватен начин.*

### Методът „моделиране“

---

<sup>100</sup> Колева Д., “Невро-лингвистично програмиране в модерната бизнес комуникация” (360 – 369), Юбилейна научна конференция на катедра „Управление“ УНСС, София, 2010

## Същност

НЛП се опира на методология, наречена моделиране. Моделирането означава откриване и описване на основните елементи и процеси, през които хората минават, за да направят нещо. Процесът започва с намирането и изследването на човешки модел. Това е индивид, който прави нещо по определен, обикновено висококвалифициран начин. Това е много добър метод за изучаване на хората и как те вършат нещата. Например, ако някой иска да знае как да бъде много успешен в презентациите, намира доказан експерт, който умее да презентира изключително добре. После задава много въпроси за това, което прави, защо го прави, кое работи и кое не, и пр. В същото време докато обектът на моделиране се наблюдава, често се стига до нови и по-уместни въпроси, които да бъдат зададени в процеса на работа. Прибавянето на НЛП техники прави възможно да се установи голяма част от това, което прави този човешки модел, и което експертът дори не съзнава, че прави.

Когато целият процес е направен както трябва, използвайки нужното време и технология и прилагайки смислена логика, в резултат се получава нов работен модел. Този нов модел всъщност представлява набор от инструкции. Ако е добър, може да бъде използван от всеки, който иска да дублира уменията и способностите на човешкия модел, използван като първоначален субект. С други думи, всеки може да бъде така добър в преговорите, както и професионалистът, който е използван за модел. Разбира се, това изисква усилия и практика, но те са много по-малко, отколкото ако се прилага обучение понякога по-традиционни начини.<sup>101</sup>

Моделирането включва **процес** на наблюдение:

- 1) Наблюдение на физиологията на модела.
- 2) Изучаване на езика, който използва (думи, структура на изговарянето им и постигнат резултат).
- 3) Изучаване на мисленето на модела.

Забележителен елемент на моделирането е, че ако моделиращият приеме същата физиология, използва езика по същия начин и структурира мисленето си по същия начин, ще получи много подобни резултати на постигнатите от моделирания. Всеки, който иска да постигне отлични резултати, може да прави това, което е установено, че работи устойчиво добре.<sup>102</sup>

Моделирането има подход, който е подобен на четиристепенен модел за постигане на успех.

---

<sup>101</sup> Ричардсън, Дж., „Въведение в НЛП“, НЛП България, 2010

<sup>102</sup> Джеймс, Т., Шепард, Д., „Вълшебството на публичната изява“, НЛП България, 2010

Той включва използването на сетивна острота и гъвкавост по отношение на промяната. Освен това подходът се базира на разликите – какво е онова нещо, което човек прави различно и което оказва влияние върху поведението, успеха или неуспеха му. С други думи, коя е разликата, която прави разликата? Този модел не се опитва да отговори на въпроса защо, а по-скоро на въпроса как.<sup>103</sup>

## Модел TOTE

Един от основните елементи на моделирането при провеждането на успешна презентация в невро-лингвистичното програмиране е на основата на модела TOTE (Test (проверка) - Operate (действие) - Test (проверка) - Exit (изход))

С този модел се предполага, че когато се иска нещо да се случи, се преминава през няколко етапа, докато се достигне до поставената цел. Така всички поведенчески програмисе връщат обратно към зададената цел и средствата за достигането ѝ, докато тя бъде достигната като се спазва следната предварително зададена от модела последователност:

Таблица 3.2. Етапи и приложение на Модел TOTE в невро-лингвистичното програмиране

| Действия/Програма  | Програма        | Приложение  |
|--|-----------------|---|
| - Извършване на проверка, дали дадена стратегия работи                                 | (Test)          | Установяване на налични презентационни умения   |
| - Ако тази стратегия работи, се преминава към завършване                               | (Exit)          | При задоволителен резултат от установените налични презентационни умения, не се прави обучение                                    |
| - Ако стратегията не работи, се предприемат действия за усъвършенстване на поведението | (Operate)       | При наличие на дефицити в наличните презентационни умения, се предприемат действия за усъвършенстване на уменията чрез моделиране |
| - След това отново следва проверка дали усъвършенстваната стратегия работи             | (Test)          | Проверка на постигнатите резултатив следствие на моделирането   |
| .....продължаване по същата схема,   | (Test - Operate | Цикличност до усъвършенстване до  |

<sup>103</sup> Алдер, Х., „НЛП за мениджъри“, Кръгзор 2008

|                                  |                |                                     |
|----------------------------------|----------------|-------------------------------------|
| докато се постигне желаната цел. | - Test - Exit) | степената на съвършенство на модела |
|----------------------------------|----------------|-------------------------------------|

*Източник: Авторово изображение*

Така, съгласно модела, успешната презентацията ще бъде резултат от непрекъснатата обратна връзка между поставените цели и предприетите действия за нейното достигане.

Едно от схващанията на невро-лингвистичното програмиране, което може да се приложи за усъвършенстване на уменията на презентирание е, че хората приемат добре, харесват и се привързват към подобни на тях.

Поради това е необходимо, когато индивидът иска да се хареса на даден човек или аудитория, да се стреми да "заприлича" на тях, да се уеднакви с тях – като се има предвид не само тонът на гласа или жестовете, но и езикът на тялото, изражение на лицето, мимика, поглед и други излъчвани вербални и невербални сигнали.

Използвайки този подход, презентаторът може да приобщи публиката по-бързо, като я накара да го харесва и да му симпатизира. Уеднаквяването не трябва да става моментално, а постепенно, частично, тъй като индивидът, който го практикува, може да излезе от своята т.нар. "зона на комфорт".

В рамките на невро-лингвистичното програмиране са изведени три основни работни принципа,<sup>104</sup> свързани с ефективната комуникация:

- **Принцип на резултата** - поддържане на ориентираност към целта, която трябва да се достигне (не към проблема, който се иска да се избегне).
- **Принцип на обратната връзка** (не на поражението) – ако използваният подход не работи, основавайки се на това, което става, може да се получи обратна връзка това какво да се измени, за да се постигне успех, или с други думи, необходимо е да се извлече поука от грешките.
- **Принцип на гъвкавостта** – изисква търсенето на нови възможности. Изисква се да се огледа преди да се пристъпи към действие за наличие на други (най-малко две) възможности, така че, ако нещо в плана не работи добре или се обърка, да има налице още няколко варианта на действие, които могат да бъдат изпробвани. Смисълът е, че предприетите нови действия ще са по-целесъобразни, отколкото да се продължава да се прави нещо, което вече очевидно не работи.<sup>105</sup>

Процесът моделиране изисква на първо място поставяне на мястото на другия човек

<sup>104</sup> Галцова, Н., Основные принципы эффективной презентации учебного материала с позиций нейролингвистического программирования, Вестник Томского государственного университета 282, 2004

<sup>105</sup> Пак там

– на модела. На НЛП жаргон се нарича „перцептуално превключване към втори човек“ – т.е. да се мисли като другия човек, като по-скоро се получава, отколкото да се дава информация в отговор на някакво събитие или обстоятелство, или се следва схема на поведение и действие.

При моделирането на много добър презентатор, трябва да се има предвид, че много често моделът не е наясно какво точно прави, защото съвършенството изисква притежаване на несъзнателна компетентност. След като се постигнат приблизително същите резултати като човекът, използван за модел, следващата фаза е моделиращият да започне да прави промени, докато открие най-добрата стратегия за постигането на резултати и повишаване на уменията за презентирание. Ако премахването на един елемент оказва влияние върху представянето, то той може да се окаже ключов за постигането на по-добри резултати и за надграждане върху стратегията. По този начин е представена идеята за постоянно усъвършенстване – не на външни продукти и системи, а на вътрешни постижения.<sup>106</sup>

## Етапи

Процесът на моделиране на уменията за презентирание преминава през няколко етапа:

- 1) Първо е необходим отличен презентатор, който да послужи за модел. Не е важно дали моделът е добър в друго, необходимо е да бъде само добър презентатор. Основно следващо правило е да се има достъп до този модел – да съществува възможността за внимателно наблюдение, по възможност без моделът да се усеща наблюдаван. Ако съществува възможност за разговор с модела, може би ще разкрие ценностите и убежденията, които подкрепят конкретното умение – уменията за презентирание.
- 2) Следващ елемент от моделирането е да се наблюдава как моделът прилага своето умение като се „попива“ последователността.
- 3) След това моделиращият трябва да влезе в ролята на модела, но дисоциирано – сякаш се наблюдава от страни.
- 4) Следваща стъпка е моделиращият да повтори последователността на действията на модела, но асоциирано – т.е. гледайки през собствените си очи и чувствайки какво би било, докато самият моделиращ прилага уменията. Това е етапът, в който моделиращият става едно с модела и неговите усещания.

Човек никога не постига пълно съвършенство. Но и не може да сбърка, когато подражава, защото просто се учи.

## Предимства и недостатъци

---

<sup>106</sup> Алдер, Х., „НЛП за мениджъри“, Кръгзор 2008

*Процесът на моделиране разполага с неоспорими предимства, а именно възможност да се извлече свършен модел за всяко едно действие. В контекста на усъвършенстването на презентационни умения моделирането подпомага усъвършенстването на четири от четирнадесетте емпирично изследвани ключови презентационни умения.*

*Недостатъците на метода произлизат от субективността на цялостния подход, тъй като всеки има индивидуално възприемане на случващото се в заобикалящата го среда. Дори при наличието на свършен модел за подражание, моделиращият винаги привнася собствен опит и модела претърпява промени.*

### **Виржиния Сатир – уравновесена физиология**

Хората постоянно общуват посредством своята физиология. Според Виржиния Сатир е необходимо да се знае какво е безсловесното послание, което презентирацията изпраща на своята аудитория. Ако човек не е уравновесен, ако е наклонен на една страна или приведен, позата може да е в противоречие с думите, които се изричат. В изведените в края на първа глава ключови презентационни умения може да се види, че невербалното поведение на презентирацията е особено важно и това е умение, към чието усъвършенстване трябва да се стреми всеки презентатор, дори в емпиричното проучване това умение се нарежда на второ място.

### **Същност**

Уравновесената и симетрична поза се нарича „уравновесена физиология“. Тя внушава сила и стабилност, делови подход, демонстрирайки: „Ето така стоят нещата. Такива са фактите.“ Често срещани са презентатори с крайно объркващ стил на поведение. Те крачат хаотично, имат нервни тикове, подрънкват с монети в джобовете, използват странни жестове. Вероятно говорят озадачаващо и неразбираемо или пък изнервят публиката. Често, когато се случи така, аудиторията дори не обръща внимание на съдържанието на изказването и в крайна сметка се получава объркана или изопачена представа за думите. Ако интонацията или езикът на тялото не са в унисон със самата презентация, тогава посланието едва ли ще бъде чуто.

Когато за пръв път изнасят презентация или провеждат обучение, хората често се чудят къде да поставят ръцете си. Ръцете сякаш имат собствено съществуване и разсейват както презентатора, така и публиката.

Петте невербални модела на комуникация на Вирджиния Сатир<sup>107</sup> дават отговори на тези и други въпроси, свързани с невербалното общуване. Те представляват конкретни пози и жестове, в които участва цялото тяло, включително ръцете.

---

<sup>107</sup> Вирджиния Сатир (1916-1988) е един от примерите за подражание, изследвани от основателите на НЛП



Първоначално Сатир описва четири нефункционални начина, по които общуват хората. Петата категория, Уравновесен, е добавена по-късно.

Всяка категория има своите културни асоциации, затова възприемането на конкретна физиология предизвиква не само определено състояние у човека, но и създава определено състояние на публиката.

Във таблицата по-долу са дадени кратки описания на тези модели за невербално общуване:

Табл. 3.3. Модели на Вирджиния Сатир за невербално общуване

| Модел за невербално общуване       | Физиология  | Невербална комуникация   | Приложение  |
|------------------------------------|---|--|---|
| <b>Уравновесен (The Leveller)</b>  | Симетрична физиология: изпънати, движещи се ръце с обърнати надолу длани, които се спускат и разтварят; „Ето така стоят нещата” „Това е вярното”.   | Тежестта на тялото е балансирана, ръцете са хоризонтални, обърнати с дланите надолу и се движат симетрично от средата на гърдите надолу и навън. Гласът има низходяща интонация, речта се забавя с движението. Подхожда авторитетно и успокоява хората, прави пауза в края на изречението.                                 | Ако презентирацията цели да създаде впечатление за уравновесеност, може да се „въплъти“ в този модел за невербално общуване.  |
| <b>Успокоителен (The Placater)</b> | Симетрична отворена физиология, дланите са обърнати нагоре и се движат нагоре; „Помогни ми” „Аз съм отворен” „Искам да ти доставя удоволствие”, „Слушам те и съм съгласен”, Моля, помогнете ми. Искам да постъпя правилно.” | Дланите са обърнати нагоре в открит жест, ръцете се издигат нагоре, а главата е съвсем леко наклонена. Внушава откритост и уязвимост, съгласява се с всичко, говори предразполагащо и винаги се опитва да се хареса на всички. Обикновено с ниско самочувствие и изживява живота си, разчитайки на одобрението на другите. | Има ситуации по време на презентация, в които презентирацията може да цели умишлено да се „въплъти“ в роля на успокоителна физиология. Тази физиология може да се използва с цел създаване на по-добра връзка с публиката и намиране на общи параметри. |

|                                  |  |  |   |
|----------------------------------|--|--|---|
| <b>Обвиняващ (The Blamer)</b>    | Асиметричен: накланя се напред и сочи с пръст; „Ти си виновен” „Заради теб се случи” „Аз съм шефът тук. Става каквото кажа.”   | Приведен напред с вдигнати ръце и обвинително изпънат пръст. Изхожда от позиция на превъзходство и целта е да се налага и да изтъква, че всички останали грешат. Обвиняващия вдъхва живот в презентацията като повишава нивото на енергията. Ефективна, но необичайна, употреба на тази поза е да се вдъхнат сили на определен човек: посочвайки го с пръст заявява „Ти можеш да го направиш”. | Този тип физиология може да се използва с цел да се утвърди дадена част от презентацията като изключително важна или да се породи нарочна конфронтация с цел повишаване интереса към презентацията. |
| <b>Пресметлив (The Computer)</b> | Асиметричен: ръката докосва брадичката или ръцете са свити, поза „Великият мислител”, поведение на академичен лектор; „Аз съм авторитетът”, „Аз съм разумен, логичен, мислещ”, „Такива са фактите”, „Аз размишлявам, мисля за онова, което казахте | По-замислен и пасивен, много разумен и не издава чувствата си. Едната ръка е свита пред гърдите, а с другата е подпряна брадичката в позата на мислител. Гласът е монотонен, думите абстрактни. Пресметливия е педагог, колежански преподавател, безпристрастен учен – хладнокръвен, спокоен и овладян.  | Този тип невербално поведение може да се използва с цел повишаване авторитета на презентирацията, както и с цел повишаване на научната тежест на самата презентация.                                |
| <b>Отвлечащ (The Distracter)</b> | Асиметрична физиология: скован, недосялан, противоречив; „Не знам”, „Вината не е моя”, „Искам да кажа... какво очакваш да направя по въпроса? Нали ме разбираш?”   | В пълна асиметрия, гръбнакът е извит, а ръцете са разперени под различен ъгъл. Всяка асиметрична поза разсейва. Тя е съпътствана от променлива интонация – ту висока, ту ниска, ту бърза, ту бавна. Понякога гласът е плътен и искрен, друг път задъхан и очарователен. Често си служи с   | Умишленото използване на този тип физиология би могло да бъде с цел разсейване на публиката преди обявяването на значима информация.  |

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
|  |  | думите заради самите думи – смисълът няма значение. В присъствие на отвличащия човек трудно се ориентира – нищо не насочва към същината. |  |
|--|--|--|--|

*Източник: Шепард, Д., Джеймс, Т., „Вълшебството на публичната изява”, НЛП България, 2010*

### Предимства и недостатъци

**Предимствата** на този метод могат да се търсят в доказаните опит на авторката Вирджиния Сатир като психотерапевт, специалист по семейна терапия, както и основоположник на моделите за невербално общуване. Вирджиния Сатир е академично признат автор и нейните пет модела за невербална комуникация са приложими във всички аспекти на публичната изява.

**Недостатъците** на модела могат да се търсят в скептичното отношение на някои автори по отношение на важността на невербалната комуникация.

### Коучинг

#### Същност

Терминът коучинг е въведен в бизнес-мениджмънта в началото на 90-те години от английския бизнесмен и консултант сър Джон Уитмор и може да се преведе буквално като “наставявам, подготвям, тренирам”. Но на практика понятието “коучинг” включва в себе си нещо по-голямо и съществено. Това учение възниква върху корените на психологията, мениджмънта, философията, логиката и жизнения опит. Представява процес, отправен към постигане на цели в различни области на живота.

Основната задача на коучинга е, не да се научи някой на нещо, а да стимулира самообучението, така че в процеса на дейността си човек да бъде способен сам да открие и получи необходимите знания. Същността на този подход е заключена в разкриването на спящия вътрешен потенциал и привеждане в действие на системите за мотивация на всеки отделно взет човек.<sup>108</sup>

Коучингът – това е саморазвитие в екстремалните условия на съвременния свят. И работата

<sup>108</sup> О’Конър, Дж., Лейджис, А., „Коучинг с НЛП“, Колибри, София, 2012

с клиента (коучингът работи с понятията клиент и коуч – автор) се провежда като цялостна личност. Преди всичко се провежда работа за мотивацията, емоционалното отношение към това, което той прави сега, с последващо провокиране на мисленето на клиента и изход към реализацията на разкриващите се перспективи.

**Конкретният сеанс на коучинга винаги е фокусиран към решението.** В процеса на индивидуалната работа с помощта на коуча, клиентът може да проанализира своите цели, да постави акцентите и приоритетите другаде, да разгледа възможните варианти; след това да съотнесе отработения материал към реалността и да изготви план за по-нататъшни действия.

Главният смисъл на коучинга не е в типовия анализ, а в откриването на истинската причина на едно или друго затруднение и намиране на уникален изход от ситуацията. Коучингът е ключ за отключване на потенциала на хората, на служителите на компаниите, както и на самия мениджър. Това се основава на разбирането, че индивидите научават повече от всекидневното прилагане на уменията, опитвайки нещата на практика.

Коучингът е преди всичко помощ, за да могат да се идентифицират и определят специфичните цели на всеки и след това да се направи организацията за постигането на тези цели. Коучингът изгражда персоналните умения, личностните качества на индивида – от поставянето на целите, комуникацията, през типа мениджмънт, вземането на решения и разрешаването на проблеми.<sup>109</sup>

Галилео Галилей е казал: “Вие не можете да научите човек на нищо; можете само да му помогнете да го намери вътре в себе си.”

В НЛП коучинг не се предлага съвет под формата на „какво да се направи“; клиентът бива направляван как да използва възможностите си и вече съществуващи стратегии, ценности и др. Чрез откриване и разбиране на съществените способности на клиента, НЛП инструкторът може да помогне в максимизирането на тези способности и така да направи възможно за клиента да предприема необходимите действия за постигането на желаните резултати. НЛП коучингът се концентрира върху способността на клиента да използва най-добрите си стратегии в постигането на желаните цели и резултати.

**Предимствата** на коучинга се изразяват в индивидуално ориентирания подход към целия живот като цяло консултиране: разискват се проблеми, цели и представи; изясняват се наличните ресурси, с които клиентът разполага; изготвят се стратегии за тяхното осъществяване и се тренират преди тяхното изпълнение.

Коучингът е изкуството да се съдейства за да се повиши резултатността, обучението и

---

<sup>109</sup> Официален сайт на Coaching and Business Modeling Ltd.,  
[http://www.coachingbm.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=18](http://www.coachingbm.com/index.php?option=com_content&view=article&id=18)

развитието на друг човек. Коучингът е разделение на взаимоотношенията с другите на подгрупи, което подпомага клиента да постигне по-висока резултатност в своя живот, кариера, бизнес, в обществените дела. Посредством коучинга, клиентът разширява своя кръгзор, ефективност и качество на живот.<sup>110</sup>

Според областите на прилагане, коучингът се дели на три основни категории:

- кариерен коучинг;
- бизнес коучинг;
- коучинг на личностното развитие.

Според участниците в коучинга се различават: индивидуален и корпоративен (групов) коучинг:

- Коуч – това е специалистът, който провежда коучинга,
- Клиент – това е човек или организация, търсещи услугите на консултанта-коуч.

Коучингът представя най-разнообразни нива на комуникация, на общуване; чрез него се определя значението на ролите в различните сфери на живота на клиента, както и на водещите мотиви и представи, които го ръководят в действията му; разкриват се изопачени представи и модели, насадени в мисленето му от миналото. С подкрепата на консултанта-коуч се създават нови, които се тренират и при нужда се прилагат в действие.

***Недостатъци** на коучинга могат да се проявят, ако някоя от участващите в процеса страни не е запозната с метода, неговото приложение, ползи и възможни резултати. Също много често недостатъци произлизат и от скептичност към метода, отново поради недостатъчно познания относно метода и неговите възможности.*

## Приложение

Коучингът се провежда по поръчка на клиента – в тези области от живота, в които той среща затруднения:

- в различните видове на общуване – в личен и професионален план,
- способности, таланти, умения,

---

<sup>110</sup> Купър, Л., „Бизнес НЛП“, Алекссофт, София, 2010

- вяра, убеждения, собствен мироглед,
- лична идентичност и самооценка,
- социални роли и положение в обществото,
- религия, вяра, вероизповедание,
- ценностна система и възпитание,
- произход на семейството,
- семейни и фамилни взаимоотношения,
- цели, стремежи, мечти,
- професионално развитие и други.<sup>111</sup>

Коучингът е професионално консултиране, придружаване и подкрепяне от хора- експерти с лидерски качества и професионален опит. Главната цел на срещите с консултанта-коуч е индивидуалното или колективно обучение за постигане на успешни промени там, където клиентът желае да постигне такива.

Посредством оптимизирането на човешкия потенциал за творчество и развитие, коучингът съдейства и подпомага за овладяването и преодоляването на причините, спъващи изпълнението на целите – на отделния човек или фирмена организация. По своята същност коучингът е комбинация от индивидуално подпомагане и обучение – как да се използват ресурсите, с които всеки човек и всяка фирмена организация разполага, за да се постигне желаният успех.

Коучингът улеснява разпознаването на проблемите и причините, които ги пораждат и подпомага тяхната идентификация – като средство за тяхното разрешаване. Клиентът се учи в този процес как сам да ги разпознава и овладява, как да комуникира по-добре с останалите и да постига добри резултати в желаната посока.

Основно качество на професионалния коучинг е поощряване възприятието и развитието на собствените качества и рефлексии, които всеки човек притежава и използва във взаимоотношенията и общуването си с другите.

Коучингът е един универсален инструмент, който подпомага еднакво добре разрешаването на проблемите и в личен, и в професионален план. Консултантът-коуч има универсална роля – той оказва подкрепа и съдействие на клиента посредством техниките и методиките на този вид консултиране.

---

<sup>111</sup> Йосифова, Галя, „Коучинг“, 2009, <http://galacreativeconsulting.com/kouching>

Целият живот на човека е един непрекъсващ коучинг-процес. Подсъзнанието на човека разработва програми, които той прилага на практика в живота. Човек е винаги в състояние на вътрешен диалог със самия себе си. По този начин разбира какво трябва да направи, как да постъпва в различните житейски ситуации.

Много хора не успяват да реализират мечтите и желанията си, и когато влязат в напреднала възраст им се струва, че не са успели да изживеят живота си така, както са искали. Това няма нищо общо с материалното богатство, с произхода на семейството или със социалния статус в обществото. Основното е:

- как е успяла личността да се развие през тези години на живот,
- как е развила талантите и качествата, които е притежавала,
- какви чувства е изпитвала,
- как се е справяла във взаимоотношенията си с другите хора,
- как е използвала ресурсите, с които е разполагала, за да реализира стремежите си.

Коучингът е съвкупност от техники и умения, които помагат на клиентите (най-често висши мениджъри) сами да стигнат до решенията, които са им необходими. Това е силно индивидуализиран подход, който специалистите определят като най-висшата форма на въздействие върху хората. Той е особено ефективен в динамична среда на непрекъснати промени, както и при работа под силен стрес. Областите, в които се работи, са разнообразни и не се ограничават единствено с професионалното развитие. Той влиза и в по-личната сфера на своите клиенти и им помага да създадат баланс в живота си.

Консултантът-коуч подпомага клиента в процеса на работа как да определя силните и слабите страни на личността си, с кои да се преборва и да намалява тяхното влияние в живота си, и в същото време - как да използва силните си страни, за да се справи успешно с целите, които си поставя – за която и да е сфера от живота. В този смисъл консултантът-коуч е личен треньор за клиента.

Коучингът е интерактивен, центриран към личността на клиента подпомагащ го процес, който може да обхваща както личния, така и професионалния му живот, от една страна, и от друга – коучингът подпомага фирмени организации и висши управленски ръководители в различни сфери на дейността им, в управлението на персонала, в разрешаването на конфликти и други. Интерактивен означава, че коучингът не е услуга към клиента – консултантът-коуч и клиентът са равнопоставени в дадената ситуация, която се разисква и за която се търси решението за успешното ѝ разрешаване и въвеждане в действие. Клиентът не е освободен от отговорност за това как и до каква степен ще успеда постигне желаните резултати.

Коучингът се базира на основата на взаимното доверие между консултант-коуч и клиент.

То е доброволно проявено и е важен фактор за постигане на добри резултати в съвместния процес на консултиране. Консултантът-коуч гарантира дискретност и поверителност на информацията, изразена в този процес. Само при това условие може да бъдат постигнати добри резултати. Коучът трябва да е в състояние по време на процеса на консултиране да може да изгради необходимите връзки с различни хора от обкръжението на клиента, които са от ключово значение за разрешаването на казуса на клиента.

Коучингът се стреми да засили рефлексите на личността – нейните възприятия, самосъзнание, отговорност, за да може клиентът да прозре и осъзнае как точно би могъл да се противопостави на недостатъците си, как да ги превъзмогне, как да създаде нови отправни точки на поведение и взаимоотношения, за които преди дори и не е подозирал, че е възможно да има. Това дава възможност на клиента да оформи нови печеливши стратегии на поведение, водещи до желаните успехи.

Консултантът-коуч разяснява на клиента кои интервенции и методи ще приложи в процеса на консултиране, как ще протече самият процес и какво клиентът би следвало да вземе под внимание след приключване на консултирането. Работната концепция на консултанта-коуч се определя винаги индивидуално и клиентът трябва да е съгласен с нея, след като му бъде разяснена. В противен случай, той не би разбрал как точно ще протече процесът на консултиране и е възможно да остане недоволен от постигнатите резултати. Работният процес се състои от договорени между клиента и консултанта-коуч брой сесии (срещи) всяка с времетраене от 60 минути, за което двете страни подписват договор. Една от клаузите в него е конфиденциалност на поверената информация.

Коучингът е ориентиран освен към определена личност като индивидуалност и към дефинирана група от клиенти – с ръководни длъжности, с мениджърски отговорности, служители в отдел и други. Консултантът-коуч не е профилиран фирмен консултант. Той се занимава с определена зададена цел, за чието успешно изпълнение е потърсен да съдейства.

### **Насоченост на коучинга**

- Към хората, които наистина искат и се стремят да променят живота си или нещо в него;
- Към тези служители във фирми и предприятия, които искат да се ориентират в нова посока на професионално развитие;



- Към тези фирмени ръководители, на които са делегирани нови отговорности проекти за изпълнение;
- Към тези служители и фирмени ръководители, които са поставени в конфликтна ситуация и търсят начини на разрешение;
- Към тези фирми и предприятия, които биха желали да повишат ефективността на дейността си или желаят да се реструктурират;
- Към тези хора, които желаят да започнат самостоятелен бизнес;
- Към тези хора, които имат проблеми с общуването, които се намират в процес на промяна в различни сфери от живота.

### Възможни теми в индивидуалния коучинг

- анализи на ситуации в професионалния и индивидуалния живот на клиента,
- подобряване на самооценката на клиента за самия себе си,
- разрешаване на конфликти и конфликтни ситуации,
- подобряване и промяна на взаимоотношенията с близките, на работното място, с колегите, с началниците и други; разработване на ръководни стратегии на поведение,
- разработване на стратегии за преодоляване на влиянието на стреса в ежедневието,
- разработване на стратегии за управление на лични кризи и неочаквани удари - нападения, загуба на близък човек, приближаваща старост и други.

### Постигане на целите и ползи за личността или организацията

В началото на всеки коучинг процес най-често клиентът задава въпроса, дали той наистина може да му помогне да разреши проблема или да постигне целта, за която търси консултация.

### Ползи от коучинга за фирмените организации

- подобряване на колективната работа в екип / отделите,
- повишаване на мотивацията на екипа служители,
- засилване генерирането на нови идеи за развитие в различни области на дейността на организацията,
- намаляване на текучеството на кадри,
- намаляване на заболяемостта сред служителите,
- повишаване на работоспособността, удовлетвореността,

конкурентоспособността и други.

### Постигане на индивидуални цели:

- по-добро самовглъбяване и вслушване във вътрешния глас,
- повишаване на печалбите на самостоятелно работещите – на свободна практика,
- преодоляване на проблемите за свободната комуникация с близки, с роднини, с колеги, началници, висшестоящи,
- разрешаване на дългогодишни тежки конфликтни взаимоотношения, постигане вътрешна удовлетвореност,
- намиране на хармония и уравнивост на личността,
- подобряване на постигнатите резултати в работата и в личния живот и други.<sup>112</sup>

Международната коуч федерация (ICF) дефинира коучинга като партньорство между коуч и клиент (индивидуален или екип) в процес, който провокира размисъл и креативност и вдъхновява клиентът да увеличи своя личен и професионален потенциал.

В коучинга клиентът е експертът в собствения си живот и работа. Коучът вярва, че всеки клиент е креативна и цялостна личност и разполага с всички необходими ресурси, за да постигне целите си.

На тази основа, отговорността на коуча е:

- Да открива, изяснява и да се синхронизира с това, което клиентът иска да постигне.
- Да насърчава самонаблюдението у клиента.
- Да извлича откритите от клиента решения и стратегии, за да постигне целите си.
- Да държи клиента отговорен и да се отчита за постигнатите от резултати.

Професионалният коуч е постоянен партньор на клиента и задачата му е да подкрепя клиента да постига удовлетворяващи резултати в личния и професионалния им живот. Коучовете помагат на хората да подобрят своето представяне и да подобрят качеството на живота си. Коучовете са обучени да слушат, да наблюдават и да адаптират своя подход към нуждите на всеки клиент. Те се стремят да извлекат собствените решения и стратегии от клиента, те вярват, че клиентът е по природа креативен и разполага с нужните му ресурси, за да постигне целите си.

Работата на коуча е да предостави подкрепа, за да може клиентът да разшири своите

---

<sup>112</sup> Йосифова, Галя, „Коучинг“, 2009, <http://galacreativeconsulting.com/kouching>

умения, ресурси и креативност, които вече притежава. Професионалният коучинг е отделна услуга, която се фокусира върху живота на клиента, тъй като е свързана с поставянето на цели, постигането на резултати и управление на личностната промяна. Зада се разбере какво е коучингът, е полезно той да бъде разграничен от останалите професии, които предоставят лична и организационна подкрепа.

**Консултиране:** Консултантите може да бъдат наемани от индивиди или организации с цел да придобият специализирана експертиза. Макар консултантските подходи да са изключително разнообразни, често битува схващането, че консултантът диагностицира проблемите и препоръчва и понякога прилага решения на тези проблеми. При коучинга схващането е, че индивидите и екипите са способни да родят собствените си решения като коучът предоставя „очила“/различни перспективи, през които да наблюдават проблема, и подходи, които им позволяват те да ги открият сами.

**Менторство:** Менторството може да се разбира като насочване на един човек от друг, който вече е натрупал собствен опит по въпроса, или като споделяне на опит в конкретна сфера, индустрия или в кариерното развитие. Понякога менторството се бърка с коучинга. Въпреки че някои коучове предоставят и менторство/наставничество като част от коучинг процеса – например опитни коучове стават ментори на млади коучове, обикновено коучовете не са ментори на клиента.

**Тренинг/Обучение:** Обучителните програми са за придобиване на знание и постигане на определени учебни цели, заложи от учителя или инструктора. Въпреки, че в коучинг процесът се изясняват цели, те се поставят изцяло от клиента (индивид или екип), с подкрепа, предоставена от коуча.

Също така обучението се движи по линейна пътека за учене, която съвпада с предварително установената програма. Коучингът не е толкова линеен и няма предварително определен план.

**Терапия:** Коучингът може да бъде разграничен от терапията по много начини. Първо, коучингът е професия, която подкрепя личностен и професионален растеж и развитие въз основа на промяна, която е предприета от индивида, за да постигне конкретни цели и резултати. Тези резултати са свързани с личния и професионален успех. Коучингът гледа напред и е фокусиран върху бъдещето. А терапията се занимава с лекуване на емоционални рани, дисфункции и конфликт у индивида или във взаимоотношенията между двама или повече индивида. Фокусът често е върху разрешаване на трудности, които произтичат от миналото и възпрепятстват емоционалното присъствие на човека в настоящето. Терапията подобрява цялостното психологическо състояние и подпомага клиента да живее в настоящия си личен живот и работа по по-здравословен начин. Резултатите в терапията често включват подобряване на емоционалното състояние. Макар положителните чувства/емоции може да са естествен резултат от коучинга, основният фокус в коучинг процеса е върху създаването на стратегии за постигане на специфични цели в личния или

професионалния живот на клиента. Акцентът в коучинг взаимоотношението е върху действието, отчетността и последователността на действията до постигането на целта.

### Изисквания на коучинг процеса към клиента – индивид или екип

За да е успешен, коучинг процесът изисква определени неща от индивида, всяко от които започват от намерението. В допълнение, клиентът трябва:

- *Да е фокусиран* – върху себе си, върху трудните въпроси, неприемливите истини и върху успеха си.
- *Да наблюдава* – поведенията и комуникацията на другите.
- *Да слуша* – собствената си интуиция, предположения, преценки и начина, по който звучи, когато говори.
- *Да бъде самодисциплиниран* – да провокира съществуващите си нагласи, вярвания и поведения и да развива нови, които служат на поставените от клиента цели, по добър начин.
- *Стил* – да използва силните си страни и да преодолява ограниченията, за да развие стил на човек/екип, който печели.
- *Да предприема решителни действия* – колкото и да са извън зоната на комфорт и въпреки вътрешната несигурност, за да направи крачка към изключителни резултати.
- *Да има съпричастие* – към себе си, когато експериментира с нови поведения, преживява спадове или загуби, и към другите, когато те преминават през същото.
- *Да проявява чувство за хумор* – да не се взима твърде на сериозно, да използва шегата, за да разведри всяка ситуация.
- *Да упражнява себеконтрол/ да управлява себе си* – да поддържа форма дори при разочарование и неизпълнени очаквания, да избягва емоционални реакции.
- *Да прояви кураж* – за да постигне повече от преди, за да промени основната си стратегия за успех и да не бъде вече ръководен от страха, а от изобилието, постоянно да се самоизследва, да преодолява вътрешните и външни бариери.<sup>113</sup>

---

<sup>113</sup> Ай Си Еф България, „Мениджмънт чрез коучинг – Управленски стил от ново поколение“, 2010, <http://www.icfbulgaria.org/>



Фиг.3.12. Структура на коучинг програмата

Източник: Адаптирано по Garfinkle, Joel, “What do executive coaching services include?”, 2013, <http://garfinkleexecutivecoaching.com/executive-coaching-services-and-solutions>

## Нетрадиционни техники за усъвършенстване на презентационни умения

### Неконвенционални техники на Джон Кехоу

**Джон Кехоу** предлага неконвенционални техники за усъвършенстването на презентационните умения<sup>114</sup>. Той съветва то да се извърши на основата на визуализация, подкрепена със съответни мисли и чувства: ако някой трябва да направи презентация за сътрудниците в компанията и тя е от голяма важност за кариерата му, той може да приложи метод, като в продължение на 5-10 минути залага мисли и усещания, че вече е приключил презентацията и тя е имала огромен успех, като е направила впечатление на всички. Авторът пояснява, че за разлика от визуализацията, в този случай ориентирането и концентрацията е върху усещанията от представата, с водеща роля на въображението – възбуда, окриленост, бурна радост или успокоение, вероятно и нервни тръпки. Той акцентира върху въображението и неговата сила, представата за усещанията, радостните чувства и въодушевляването, резултат от успешната презентация, и закрепването в съзнанието на увереността, че желаното вече е постигнато, като неоспорим реален факт.<sup>115</sup> Не е нужно концентрацията да бъде върху това как, по какъв начин е преминала презентацията, а да се наблегне на физическите индикации как реагира тялото в резултат на постигнатото.

<sup>114</sup> Кехоу, Дж., Подсъзнанието може всичко, ИнфоДАР, С.,2012

<sup>115</sup> Христов, Т., Джон Кехоу със семинар в България: “Квантовият войн. Бъдещето на ума”, декември2012, <http://www.novavizia.com>

Неговият метод се базира на уникалния човешки потенциал, който може да трансформира света и живота чрез силата на мисълта. Този модел има не само много последователи (книгата е една от най-продаваните през последните години у нас), но и като принадлежащ към трансперсоналната психология<sup>116</sup> е подложен на критика относно манипулативни техники и др.<sup>117</sup>

## Нетрадиционни обучения

### Георги Лозанов – сугестопедия

Българинът проф.д-р Георги Лозанов създава науката сугестология, методология за учене в състояние на лек транс. Сугестологията използва хипнотични техники за активиране на несъзнаваните възможности да се усвояват нови знания. Днес сугестологията е повече известна в Западна Европа, отколкото в България, а идеята за прилагане на трансови състояния в ученето е вече добре известна в образованието.

Добре организираната сугестопедия ускорява усвояването на материала средно 5 пъти, както е установено в експериментални материали и в практичните резултати надобри преподаватели. Много важно е също да се подчертае, че са потвърдени и получени странични ефекти: благоприятното отражение върху здравето, върху социално-психологичните взаимоотношения и върху последващата успеваемост по други предмети и по други методики. Човек работва за определено време на резервно ниво. Ако не се получават всичките тези ефекти, преподавателят трябва да помисли върху своята допълнителна квалификация.

Сугестопедията не е само техника. Сугестопедията е подход, нов тип комуникация - комуникация на резервно ниво, нова учебно-възпитателна философия. Тя приема, че всеки човек има огромни неоползотворени възможности, резерви, които са били потиснати от обществото. Родителите, учители, администрация и др. През вековете са се страхували да не претоварят обучаващите се (деца и възрастни) и са давали малки порции учебен материал, и то само на съзнавано ниво. Така с времето те са създали сегашните норми за всякаква умствена активност. Това е довело съответно до сегашните методи на обучение. Те не са познавали парасъзнаваните функции на личността. Може да се каже, че и днес не се познават добре скритите функции на парасъзнанието, (това е в известен смисъл подсъзнанието), макар че мнозина кокетничат с него, за да се представят като по-големи професионалисти и да предизвикат интерес у аудиторията си. Ако някое дете успее да надскочи създадените норми, то се казва „то е гениално“. А в действителност не се съзнава,

---

<sup>116</sup> Cunningham, Paul F., Ph.D, Bridging Psychological Science and Transpersonal Spirit, A Primer of Transpersonal Psychology, Department of Psychology, Rivier College, Nashua, 2011

<sup>117</sup> Становище по случая с проекта на фондация "Галатей", Бюлетин на Дружество на психолозите в Република България, достъпно на адрес: <http://psychological.wordpress.com>

че „всички са гениални“.

Сугестопедията, ако е приложена правилно, създава комуникация на нивото на индивидуалната „гениалност“. След продължително експериментиране са тествани и потвърдени резултатите на обучавани по тази методика и съответно изследвани са хиляди възрастни курсисти по чужди езици и няколко хиляди деца от началните училища – а именно: за 4 седмици по 3 часа дневно, ако започват от нула, курсистите се научават в приятна атмосфера, без домашна работа, да четат и да говорят креативно в рамките на основната граматика и на около 2500 думи. А само децата от първи клас в приятна атмосфера, без домашна работа и при 5-дневна учебна седмица завършват успешно на високо творческо ниво в края на годината по програмата на министерството учебното съдържание за втори клас и част от програмата за трети клас. Резултатите са потвърдени от контролираща група при министерство на просветата и от международна експертна група на ЮНЕСКО.

Методът сугестопедия би намерил много широко приложение в обучението на мениджъри в различни умения, поради дефицита на време на съвременния мениджър. Като предложение за по-нататъшно развитие на метода сугестопедия и на неговото приложение в различни аспекти на мениджърско обучение и развитие, може да се създадат сугестопедични семинари, които да обучават лектори и презентатори по метода сугестопедия. По този начин методът ще запази целостта си (което е било основното желание на проф.Лозанов), като същевременно ще се получи приложение и в бизнесаспект.

Табл. 3.3. Сравнителен анализ на предимствата и недостатъците на предложените методи и техники

| Метод/Техника  | Предимства   | Недостатъци  |
|--|--|--|
| <b>Бърнис Макарти</b><br><b>Система 4 МАТ</b>                                | Подпомага систематизацията на презентацията и оформянето на съдържанието и структурата на презентацията. Тази система намира приложимост като метод за усъвършенстване на пет от четирнадесетте емпирично проверени ключови презентационни умения. | Системата сама по себе си не е достатъчна за усъвършенстване на всичките аспекти от презентационните умения и не може да бъде използвана като единствен метод за усъвършенстване.. |
| <b>Ричард Бандлър</b><br><b>Джон Гриндър Невро-лингвистично програмиране</b> | НЛП предлага техники за усъвършенстване на девет от четирнадесетте емпирично проверени ключови презентационни умения.  | Липсата на обособяване на метода като наука.   |

|   |   |   |
|---|---|---|
| <p><b>Метод за пренасяне на посланието, използвайки репрезентативните системи</b></p> | <p>Репрезентативни системи, произлизат от факта, че дават познания за всички канали на възприемане, а това създава предпоставки за оформяне на съдържанието и структурата на презентацията, за ясно и убедително изказване, както и за опростяване на комуникационните съобщения.</p> | <p>Слабото познаване и разпространение на техниката като цяло. Ползността на техниката е намалена и поради факта, че се възприема като сложна и неразбираема.</p>   |
| <p><b>Методът „моделиране“</b></p>  | <p>Възможност да се извлече съвършен модел за всяко едно действие. В контекста на усъвършенстването на презентационни умения моделирането подпомага усъвършенстването на четири от четринадесетте емпирично изследваните ключови презентационни умения.</p>                           | <p>Субективност на цялостния подход, тъй като всеки има индивидуално възприемане на случващото се в заобикалящата го среда. Дори при наличието на съвършен модел за подражание, моделиращият винаги привнася собствен опит и модела претърпява промени.</p> |
| <p><b>Виржиния Сатир Уравновесена физиология</b></p>                                  | <p>Петте модела за невербална комуникация са приложими във всички аспекти на публичната изява.</p>  | <p>Недостатъчно познаване на модела</p>   |
| <p><b>Коучинг</b></p>   | <p>Индивидуално ориентирания подход към целия живот като цяло консултиране: разискват се проблеми, цели и представи; изясняват се наличните ресурси, с които клиентът разполага; изготвят се стратегии за тяхното осъществяване и се тренират преди тяхното изпълнение.</p>           | <p>Недостатъци произлизат от скептичност към метода, отново поради недостатъчно познания относно метода и неговите възможности.</p>   |

*Източник: Авторско изображение*

Представената таблица дава възможност да се използват предимствата на методите и техниките, като се вземат предвид и недостатъците, и да направим взаимовръзка между изведените от емпиричното проучване петнадесет ключови презентационни умения и



методите или техниките, подходящи за тяхното усъвършенстване.

На таблиците от 3.4. до 3.18. е направено съпоставяне на изведените 15 ключови презентационни умения с предложените методи за усъвършенстване на презентационни умения. Представените таблици показва тази взаимовръзка.

Табл. 3.4. Ключови презентационни умения и методи и техники за тяхното усъвършенстване: умение за добро планиране

| №  | Ключови презентационни умения  | Съдържание  | Методи/Техники                          |
|----|--|---|---|
| 1. | Умение за добро планиране - изготвяне на добър сценарий и "пътна карта" на презентацията | Структура и съдържание на презентацията, разяснения как ще протече, предварително разясняванена правилата за взаимодействие с публиката | 4MAT система<br>Репрезентативни системи |

*Източник: Авторово изображение*

Табл. 3.5. Ключови презентационни умения и методи и техники за тяхното усъвършенстване: умение за подбор и систематизация на материала

| №  | Ключови презентационни умения  | Съдържание  | Методи/Техники                          |
|----|--|---|---|
| 2. | Умение за подбор и систематизация на материала и оформяне на съдържанието и структурата на презентацията | Ясно и точно формулиранена целите, съдържанието и изводите от презентацията, съобразени с времето за презентиране | 4MAT система<br>Репрезентативни системи |

*Източник: Авторово изображение*

Табл. 3.6. Ключови презентационни умения и методи и техники за тяхното усъвършенстване: умение за организиране на работната среда

| №  | Ключови презентационни умения                             | Съдържание  | Методи/Техники                        |
|----|---|---|---------------------------------------|
| 3. | Умение за организиране на работната среда и позициониране | Добра организация на атмосферата, осветлението, мястото на презентацията. | Моделиране<br>Сугестопедия<br>Коучинг |

*Източник: Авторово изображение*

Табл. 3.7. Ключови презентационни умения и методи и техники за тяхното усъвършенстване: умение за справяне със сценична треска

| №  | Ключови презентационни умения                         | Съдържание   | Методи/Техники                                |
|----|---|--|---|
| 4. | Умение за справяне със сценична треска и безпокойство | Отсъствие на сценична треска или приемането ѝ като нещо естествено | Коучинг<br>Нетрадиционни методи<br>Моделиране |

*Източник: Авторово изображение*

Табл. 3.8. Ключови презентационни умения и методи и техники за тяхното усъвършенстване: умение за уверено и убедително изказване

| №  | Ключови презентационни умения  | Съдържание  | Методи/Техники   |
|----|--|---|--|
| 5. | Умение за уверено и убедително изказване и привличане и задържане на вниманието на аудиторията | Представяне на интересна лична история, утвърждение, пример, свидетелства на странични заинтересовани, чрез създаване на преживяване, интерес и удоволствие на аудиторията, използване на чувство за хумор. | Репрезентативни системи<br>Сугестопедия<br>Уравновесена физиология |

*Източник: Авторово изображение*

Табл. 3.11. Ключови презентационни умения и методи и техники за тяхното усъвършенстване: умение за комуникация с публиката

| №  | Ключови презентационни умения   | Съдържание   | Методи/Техники                                  |
|----|---|--|---|
| 6. | Умение за комуникация с публиката, задаване на реторични въпроси, водене надискусия | Изучаване и съобразяване интересите и потребностите на аудиторията, непрекъснат контакт с публиката, обратна връзка, привличане на публиката като участник.<br>Демонстрация на непосредственост и добър тон. | Сугестопедия<br>4MAT<br>Репрезентативни системи |

*Източник: Авторово изображение*

Табл. 3.10. Ключови презентационни умения и методи и техники за тяхното усъвършенстване: умения за убедително аргументиране

| №  | Ключови презентационни умения   | Съдържание   | Методи/Техники                  |
|----|---|--|---------------------------------|
| 7. | Умения за убедително аргументиране, с помощта на логиката и емоционалността | Демонстрация на увереност изказването, следвайки логическа аргументация и последователност на емоционалното послание | 4MAT<br>Сугестопедия<br>Коучинг |

*Източник: Авторово изображение*

Табл. 3.11. Ключови презентационни умения и методи и техники за тяхното

усъвършенстване: умение за опростяване на комуникационните съобщения

| №  | Ключови презентационни умения                       | Съдържание  | Методи/Техники                  |
|----|---|---|---------------------------------|
| 8. | Умение за опростяване на комуникационните съобщения | Систематизация, опростяване и отстраняване на излишната информация, структуриране на логическо мислене, наличие на логическа последователност | 4MAT<br>Репрезентативни системи |

*Източник: Авторово изображение*

Табл. 3.12. Ключови презентационни умения и методи и техники за тяхното усъвършенстване: умения, свързани с използване на речта

| №  | Ключови презентационни умения          | Съдържание  | Методи/Техники  |
|----|--|---|---|
| 9. | Умения, свързани с използване на речта | Използване на метафори, аналогии, алитерации, паузи, цитати, свидетелства на клиенти, кейсове | Репрезентативни системи<br>Коучинг<br>Моделиране<br>4 MAT |

*Източник: Авторово изображение*

Табл. 3.13. Ключови презентационни умения и методи и техники за тяхното усъвършенстване: умение за ефективно и естетическо оформяне

| №   | Ключови презентационни умения                                    | Съдържание  | Методи/Техники                     |
|-----|--|---|------------------------------------|
| 10. | Умение за ефектно и естетическо оформяне на визуалните материали | Използване на адекватни надписи, цветове, шрифтове, дизайн. | Репрезентативни системи<br>Коучинг |

*Източник: Авторово изображение*

Табл. 3.14. Ключови презентационни умения и методи и техники за тяхното

усъвършенстване: умение за използване на таблици, графики и др.

| №   | Ключови презентационни умения  | Съдържание  | Методи/Техники                             |
|-----|--|---|--|
| 11. | Умение за използване на таблици, графики, диаграми, илюстрации, картинки, модели и др. | Използване на адекватни таблици, графики, диаграми, илюстрации, картинки, модели и др. и тяхната интерпретация. | Репрезентативни системи<br>Коучинг<br>4MAT |

*Източник: Авторско изображение*

Табл. 3.15. Ключови презентационни умения и методи и техники за тяхното  
усъвършенстване: умение за използване на реквизит

| №   | Ключови презентационни умения   | Съдържание  | Методи/Техники        |
|-----|---|---|-----------------------|
| 12. | Умения за използване на реквизит, на програмно и техническо осигуряване | Работа с адекватен хардуер и софтуер – използване на мултимедия, флипчарт, сензорни дъски и екрани, проектори, програмни продукти, видеопроектори | Моделиране<br>Коучинг |

*Източник: Авторско изображение*

Табл. 3.16. Ключови презентационни умения и методи и техники за тяхното

усъвършенстване: умения, свързани с невербално общуване

| №   | Ключови презентационни умения                           | Съдържание  | Методи/Техники                                   |
|-----|---|---|--|
| 13. | Умения, свързани с невербално общуване - език на тялото | Поглед, жестове, мимика, осанка, израз на лицето, прическа, стил на обличане, които допълват и подчертават казаното, като същевременно изразяват респекта на презентатора към аудиторията | Моделиране<br>Уравновесена физиология<br>Коучинг |

*Източник: Авторово изображение*

Табл. 3.17. Ключови презентационни умения и методи и техники за тяхното усъвършенстване: умения за ясно и разбираемо говорене

| №   | Ключови презентационни умения                              | Съдържание   | Методи/Техники                                   |
|-----|--|--|--|
| 14. | Умения за ясно и разбираемо говорене и правилно изразяване | Използване на подходяща модулация, интонация и сила на гласа, паузи, ясно произнасяне на думите, ясен, понятен език, без използване на жаргон, използване на къси изречения, фрази и кратки заглавия | Репрезентативни системи<br>Коучинг<br>Моделиране |

*Източник: Авторово изображение*

Табл. 3.18. Ключови презентационни умения и методи и техники за тяхното

усъвършенстване: умения за сътрудничество и работа в екип

| №   | Ключови презентационни умения            | Съдържание  | Методи/Техники   |
|-----|--|---|--|
| 15. | Умения за сътрудничество и работа в екип | При наличието на екип, който съдейства и подпомага презентатора, е необходимо наличие на сътрудничество, добри екипни отношения и отсъствие на напрежение, породено от екипната работа. | Поради отпадането на това умение за усъвършенстването на индивидуалните умения в края на втора глава, авторът на монографията не го разглежда в този контекст. |

*Източник: Авторско изображение*

## Изводи от трета глава

1. Усъвършенстването на презентационни умения се основава на разнообразен инструментариум от популярни и нетрадиционни методи. Използваните в практиката методи могат да се систематизират според тяхната приложимост към различните презентационни умения.
2. Предложената методика е приложима за обучение с цел усъвършенстване на индивидуални презентационни умения.
3. В методиката е вградена възможност за интеграция на компютърен модел, което позволява лесното ѝ използване.
4. Методиката дава възможност за разширяване и развитие в посока допълнителни изследвания на разглеждания проблем.



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Динамичната бизнес среда и постоянното развитие на съвременните технологии принуждават мениджърите и лидерите да променят и усъвършенстват постоянно личните си умения и компетенции, за да бъдат конкурентноспособни при настъпващите промени. Това, от своя страна, налага да се постави акцент върху ключовите презентационни умения, които трябва да притежава успешния мениджър и лидер.

Уменията за общуване и въздействие са едни от най-важните фактори за успех в съвременния бизнес свят. Способността за интригуващо представяне на продукти и услуги, за водене на бизнес преговори и светски разговори, за изнасяне на публични презентации, както и уменията за успешно представяне на себе си в интервю за работа, са от огромно значение за нашия успех в обществото и в професионалните среди.

Най-общо казано презентационните умения са умения да представяш себе си, за да успееш да предадеш определена идея или знания по най-ефективния начин на публиката. Смисълът на презентацията се изразява в това, слушателите да разберат и запомнят това, което им се съобщава чрез този специфичен вид комуникиране. Изискванията към комуникатора-презентатор за многобройни – да спечели публиката, да задържи нейното внимание, да прояви емоционална интелигентност, овладявайки емоциите си и разпознавайки и управлявайки емоциите на публиката си. Притежаването на ключови презентационни умения не винаги е заложено в природата на личността, но може да бъде развито с усилия в определена насока. Разработването на методика за усъвършенстване на презентационните умения се налага във връзка със справянето с предизвикателствата пред съвременния мениджър и изискванията към него да бъде успешен презентатор.

Настоящото изследване доказва **тезата**, че успешното усъвършенстване на презентационни умения е базирано на индивидуален подход. В резултат на направеното изследване е доказано, че съществува базов модел на необходимите в българската практика презентационни умения. От друга страна, всеки мениджър има собствен профил на наличните умения. Разликата между двата профила може да бъде измерена и на база тази оценка може да бъде съставена индивидуална програма за обучение. Критерият за оптимизиране на индивидуалната програма за обучение е поставен в разполагаемото време за обучение, което води до оптимизация на ключовите ресурси в процеса на усъвършенстване на уменията и е строго индивидуална.

Монографичният труд е самостоятелно изследване, което отразява интересите и професионалния опит на автора:

1. Направен е сравнителен анализ между известните в теорията и практиката на

- бизнес комуникациите методи за усъвършенстване на презентационни умения.
2. Предложен е модел на съответствието между презентационните умения и методите за тяхното успешно усъвършенстване.
  3. Разработен е модел на ключовите презентационни умения за българските мениджъри.
  4. Разработена е оригинална методика за индивидуална оценка и усъвършенстване на презентационни умения.
  5. Изготвено е приложение под формата на компютърна програма, което осигурява приложимост на представения модел.

Постигната е основната цел на изследването, която беше определена в началото на разработката, а именно да се разработи методика за усъвършенстване на ключови презентационни умения, е изпълнена. Етапите на методиката са:

1. Индивидуална оценка на презентационните умения на мениджъра на база на изведения в монографичния труд десет-факторен модел на уменията.
2. Разпределяне на разполагаемия ресурс от време за обучение според дефицититена умения.
3. Определяне на инструментариума на база на сравнителния анализ за приложимостта на различните методи и техники.
4. Оценка на резултатите от обучението.

За всеки от етапите на монографичния труд са предложени практически приложими методи и техники, включително и компютърна програма.

**Решени са специфичните задачи, които са поставени в началото на монографичния труд са реализирани в отделните му части, както следва:**

1. Чрез анализ на теоретико-методологическите аспекти, изследване на водещи
  - В изследването на проблема да се включат и други измерители за оценка на индивидуалните умения на мениджъра, като бъдат включени към общата оценъчна диагностика.
  - Да се задълбочи изследването на тенденциите към развитие, съпоставено с обучение.
  - Да се търсят алтернативни методи и техники за усъвършенстване на презентационни умения с цел оптимизиране на времето, използвано в процеса на усъвършенстване.

Получените в рамките на монографичния труд резултати, предложените методи и техники за разрешаване на проблема и изведеният модел за оценка на индивидуалните презентационни умения, допринасят за задълбочаване на връзката между управленската теория и практика по пътя на съвременно, конкурентноспособно и надеждно обучение на мениджъри в презентационни умения.

## ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА

1. Алдер, Х., „НЛП за мениджъри”, Кръгзор, София, 2008
2. Алексиева, Соня, „Бизнес комуникации“, НБУ, София, 2006
3. Ангелов, А., „Организационно поведение”, 179, Тракия, 2002
4. А.Ангелов, „Управление на малкия и среден бизнес“, „ТониТ“, София, 2009
5. Бизнес комуникации. Harvard Business Essentials. (2004). София: Класикаи стил, с. IX.
6. Бизнес, Основни функции на бизнес комуникациите, 2011
7. Благоева, Блага, „Комуникации и връзки с обществеността вполитическата сфера“, СТЕНО, Варна, 2011
8. Бондииков, В., „Манипулация и социална комуникация“, Сиела, София 2009
9. Букарт, Р., „Наука за комуникацията“, ПИК, Велико Търново, 2000
10. Велав, М., Маркетингови комуникации, СОФТТРЕЙД, София, 1998, с.90.
11. Гарат, Тед, „Ненадминати в спорта”, НЛП България, 2010
12. Георгиева, Н., Бизнес комуникации, Стено, Варна, 2009
13. Джейкъбсън, С., „НЛП за решаване на проблеми в бизнеса“, НЛПБългария, 2010
14. Джеймс, Т., Шепард, Д., „Вълшебството на публичната изява“, НЛПБългария, 2010
15. Дракър, П., Ефективният ръководител, Класика и стил, 2003
16. Дуранкев, Б., Н. Цонев, „Организационна култура, етика и комуникации”, Издателство на ВУЗФ, София, 2010
17. Желев, С., „Маркетингови изследвания за маркетингови решения“, изд. Тракия-М, София, 2000
18. Желев, С., Web маркетингови изследвания – състояние, надежди, опасения, Алтернативи, 7-8, 2001
19. Илчева, Ю., Актуализиране на необходимите навици и умения на работа сучебна информация по физика, Годишник на МГУ "Св. Йоан Рилски", Том 51, Св. IV, Хуманитарни и стопански науки, 2008
20. Карнеги, Дейл, “Как да придобием самочувствие и да влияем на другитечрез изкуството да говорим пред публика”, изд. къща “Кибеа”, 2000
21. Кехоу, Дж., Подсъзнанието може всичко, ИнфоДАР, С.,2012
22. Коен, Бари, Р.Брук Лий, „Основи на статистиката за социалните иповеденческите науки“, изд. Изток-Запад, 21.11.2013г.
23. Колева Д., “Невро-лингвистично програмиране в модерната бизнес комуникация” (360 – 369), Юбилейна научна конференция на катедра „Управление“УНСС, София, 2010
24. Кунчик, М., Ципфел А., Въведение в науката за публицистика икомуникация, София. 1998
25. Купър, Л., „Бизнес НЛП“, Алекссофт, София, 2010
26. Лозанов, Георги, „Сугестопедия – десугестивно обучение. Комуникативен метод на

- скритите в нас резерви“, Университетско издателство „Св.Климент Охридски“, София 2005
27. Мавродиева, И., „Как да презентираме успешно?“, ИК Кота, София, 2007
  28. Мавродиева, И. Презентации и бизнес комуникация ,Бизнес секретар, изд.МОН, 2004, бр.1.
  29. О‘Конър, Дж., Лейджис, А., „Коучинг с НЛП“, Колибри, София, 2012
  30. Пейчева, М., „Комуникационни умения. Теория и практика“, София, 2008
  31. Петев, Т., „Комуникационната спирала – трансформации и конфликти“, Аскони-Издат, София 2009
  32. Питърс, Т., Р. Уотърман, Към съвършенство във фирменото управление, изд. НИ, 1988
  33. Райнов, В., Персонализмът – психобиология и езикова прагматика, С. 1995
  34. Ричардсън, Дж., „Въведение в НЛП“, НЛП България, 2010
  35. Розенщайн, Л., „Розовите очила на душата“, Колибри 2011
  36. Руменчев, В. Невербална комуникация в публичната реч и деловото общуване, С., 2006
  37. Стоицова, Проф. Толя, проф. Владимир Михайлов, Доц. д-р Александър Ангелов, Доц. д-р Руси Маринов, Годишник на департамент „Масови комуникации“ – 2004, издателство Нов Български Университет
  38. Стойков, Любомир, „Фирмена култура и комуникация“, Университетско издателство „Стопанство“, София, 1995
  39. Харизанова, М., Н. Миронова, „Бизнес комуникации“, Авангард Прима, 2010
  40. Харизанова, М., Н.Миронова, „Мениджмънт“, Авангард Прима, София, 2011
  41. Харизанова, М., Н.Миронова, Д.Бояджиев, „Управление на човешките ресурси“, изд. Авангард Прима, София, 2006
  42. Харизанова, М., и др., „Управление на човешките ресурси: Теория, практика, интернет“, РА Неда, 1999
  43. Галло, К. iПрезентация. Уроци убеждения от лидера Apple Стива Джобса, М.: Манн, Иванов и Фербер, 2010
  44. Гальцова, Н., Основные принципы эффективной презентации учебного материала с позиций нейролингвистического программирования, Вестник Томского государственного университета 282, 2004
  45. Гроув, А., Високоэффективный менеджмент, ИИД"Филинь", Москва, 1996
  46. Камерон, Ким, Р. Э. Куин, Диагностика и изменение организационной культуры, Питер, Санкт Петербург, 2001
  47. Лазарев, Д., Продающа презентация, М.: Альпина Паблишер, 2008.
  48. Малетова М. И., Пантюхина Е. Л. Формирование профессиональных умений у студентов экономистов на занятиях по иностранному языку, Материалы тезисы региональной науч.-практ. конф. Ижевск: УдГУ, 2010. – С. 51–55
  49. Малетова, М., Технология развития презентационных компетенций будущих

экономистов: (на материале занятий по английскому языку): автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата педагогических наук: специальность 13.00.08, Теория и методика профессионального образования, Ижевск:2011.

50. Нёльке, К., Проведение презентаций,: Омега-Л, М., 2007 - 144 с.
51. Шейн, Е., Организационная культура и лидерство, Питер., с.319
52. Aristotle. The Art of Rhetoric. Penguin, London. 1991
53. Ajir Chaturvedi, Ashwani Kr. Yadav and Sumit Bajpai, Communicative Approach to Soft & Hard Skills, VSRD-IJBMR, Vol. 1 (1), 2011, 1-6
54. Arora, S. (2003). Soft skills training: Outsourced vs. in-house. Retrieved February 03, 2005, from <http://www.expressitpeople.com/20040426/cover.shtml>
55. Bandler, R., J.Grinder, "The Structure of Magic: A Book About Language and Therapy", 1975
56. Bradbury, A. , Successful Presentation Skills, Kogan Page Ltd , 2006
57. Bowditch, J.L., A.F. Buono., A Primer on Organizational Behaviour, 4<sup>th</sup> edition, New York: John Wiley & Sons, 1997
58. Cunningham, Paul F., Ph.D, Bridging Psychological Science and Transpersonal Spirit, A Primer of Transpersonal Psychology, Department of Psychology, Rivier College, Nashua, 2011
59. Dignen, B., 50 Ways to Improve Your Presentation Skills in English, Summertown Publishing Ltd, 2007
60. Dilts, R., Grinder, J., Delozier, J., and Bandler, R.. Neuro-Linguistic Programming: Volume I: The Study of the Structure of Subjective Experience. Cupertino, CA: Meta Publications, 1980. ISBN 0-916990-07-9
61. Duarte N., Resonate: Present Visual Stories That Transform Audience, Wiley, 2010
62. Duarte N., Slide:ology. Sebastapol: O'Reilly Media, 2008
63. Etherington, B., Presentation Skills for Quivering Wrecks, Cyan Books, 2006
64. Gates, B., C. Hemingway, Business @ the Speed of Thought: Succeeding in the Digital Economy, Business Plus, 2000
65. Guffey, Mary Ellen, "Business communication: process and product"
66. Hall, R., Brilliant Presentation: What the Best Presenters Know, Say and Do, Pearson Education, 2007
67. Hyatt, M., "Hacking Leadership", Wiley, 2013
68. J. Van Emden , L. Becker, Presentation Skills for Students, Palgrave Macmillan , 2004
69. Jay, Antony, R. Jay , Effective Presentation : How to Create and Deliver a Winning Presentation, Prentice Hall, 2004
70. Mintzberg, Henry The Nature of Managerial Work. New York: Harper & Row 1973
71. Lesikar, Raymond V. (1988) Basic business communication. Fourth Edition. Homewood, Illinois: IRWIN

72. Pincus, M., *Boost Your Presentation IQ: Proven Techniques for Winning Presentations and Speeches*, McGraw-Hill, 2006
73. Reynolds, G., *Presentation Zen: Simple Ideas on Presentation Design and Delivery*, New Riders; 2 edition , 2011
74. Siddons, S. , *The Complete Presentation Skills Handbook: How to Understand and Reach Your Audience for Maximum Impact and Success*, Kogan Page Ltd , 2008
75. Stringer., M., E. Toye, J. Rode and A. Blackwoell, *Teaching Rhetorical Skills with a Tangible User Interface Computer Laboratory*, University of Cambridge
76. Tisdale JJ. *Effective Business Presentations*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall; 2005
77. Tosey, P. & Mathison, J., (2006) "Introducing Neuro-Linguistic Programming Centre for Management Learning & Development, School of Management, University of Surrey.
78. Ай Си Еф България, „Мениджмънт чрез коучинг – Управленски стил отново поколение“, 2010, <http://www.icfbulgaria.org/>
79. Британски тълковен речник,  
<http://www.businessdictionary.com/definition/communication.html>
80. Институт по невро-лингвистично програмиране, „Какво е НЛП?“, [http://nlp.bg/kakvo-e-nlp.html](http://nlp.bg/kakvo-e-nlp/kakvo-e-nlp.html)
81. Йосифова, Галя, „Коучинг“, 2009, <http://galacreativeconsulting.com/kouching>
82. Лекционен курс НБУ, „Управление на комуникациите“, 2011,  
[http://ebox.nbu.bg/mascom12/view\\_stat.php?id=17](http://ebox.nbu.bg/mascom12/view_stat.php?id=17)
83. Олег, Акван, „НЛП Техники“, 31.01.2012г., [http://newtomorrow.ru/nlp/nlp\\_tehniki.php](http://newtomorrow.ru/nlp/nlp_tehniki.php)
84. Официален сайт на компания Декър, <http://decker.com/>
85. Официален сайт на Фондация проф. д-р Георги Лозанов и проф. д-р Евелина Гатева,  
<http://suggestology.org/suggestopedia/>
86. Официален сайт на Brian Tracy, <http://www.briantracy.com>
87. Официален сайт на Coaching and Business Modeling Ltd.,  
[http://www.coachingbm.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=18](http://www.coachingbm.com/index.php?option=com_content&view=article&id=18)
88. Официален сайт на Garr Reynolds, <http://www.garreynolds.com/introduction/>
89. Официален блог на Guy Kawasaki, <http://blog.guykawasaki.com/>
90. Официална страница на Mike Myatt, <http://www.mikemyatt.com/>
91. Ръководство за постигане на цели, достъпна на адрес: <http://nlp.bg/rakovodstvo.pdf>
92. Становище по случая с проекта на фондация "Галатей", Бюлетин на Дружество на психолозите в Република България, достъпно на адрес:  
<http://psychological.wordpress.com>
93. Специализирано издание за финансово образование и управление,  
<http://smartmoney.bg>
94. Уебсайт за видеосподеляне, <http://www.youtube.com>
95. Христов, Т., Джон Кехоу със семинар в България: “Квантовият войн. Бъдещето на ума”, декември 2012, <http://www.novavizia.com>

96. Deacon, J., "Student's t-test", 2009, <http://archive.bio.ed.ac.uk/jdeacon/statistics/tress4a.html>
97. Garfinkle, Joel, "What do executive coaching services include?", 2013, <http://garfinkleexecutivecoaching.com/executive-coaching-services-and-solutions>
98. Hayden B., Sheets and Lou Tillson, Strategies To Improve Students' Presentation Skills дост. на адрес: <http://www.westga.edu/~bquest/2007/presentation7.pdf>.
99. Kalchner, Luanne, "What are the three basic functions of business communication?", 2014, <http://smallbusiness.chron.com/three-basic-functions-business-communication-25491.html>
100. Kolb, David, "Learning styles model and experiential learning theory (ELT)", 2005, <http://www.businessballs.com/kolblearningstyles.htm>
101. Mobbs, Richard, "Honey and Mumford learning styles", December 2003, <http://www.le.ac.uk/users/rjm1/etutor/resources/learningtheories/honeymumford.html>
102. Myatt, M., "The Number One Reason Leadership Development Fails", Forbes Magazine, 2012, налична на: <http://www.forbes.com/sites/mikemyatt/2012/12/19/the-1-reason-leadership-development-fails/>
103. Romer, Paul M, "Endogenous Technological Change," Journal of Political Economy, University of Chicago Press, vol. 98(5), pages S71-102, Octobe, 1990, достъпна на адрес: <http://artsci.wustl.edu/~econ502/Romer.pdf>
104. Runkel, Patrick, "What is a t-test?", 10 June 2013, <http://blog.minitab.com/blog/statistics-and-quality-data-analysis/what-is-a-t-test-and-why-is-it-like-telling-a-kid-to-clean-up-that-mess-in-the-kitchen>
105. Russell W. Business presentations for success. Accessed. April 16, 2012, Available at: [http://presentationsoft.about.com/od/powerpointinbusiness/a/business\\_success.htm](http://presentationsoft.about.com/od/powerpointinbusiness/a/business_success.htm)
106. Shuttleworth, Martyn, "Student's T-Test", 2014, <https://explorable.com/students-t-test>
107. Silver, Harvey, Richard Strong and Matthew Perini, "Integrating learning styles and multiple intelligences", September, 1997, <http://www.ascd.org/publications/educational-leadership/sept97/vol55/num01/Integrating-Learning-Styles-and-Multiple-Intelligences.aspx>
108. Smith, Chris, "The seven barriers of communication", 2013, <http://opin.ca/article/seven-barriers-communication>

## СПИСЪК С ВКЛЮЧЕНИ ФИГУРИ

### I. Първа глава

1. Фази на реализация на първа глава от монографичния труд
- 1.1 Процес на комуникация (по модела на Шенън и Уивър)
- 1.2 Схематична диаграма на обща комуникационна система
- 1.3 Структура на посланието при комуникация
- 1.4 Функции на бизнес комуникациите
- 1.5 Основни функции на бизнес комуникациите
- 1.6 Презентационен процес
- 1.7 Роля на презентационните умения на мениджъри и лидери
- 1.8 Основни цели на презентацията

### II. Втора глава

2. Процес на обучение на човешките ресурси
- 2.1 Процес на усъвършенстване на презентационните умения
- 2.2 Методика за усъвършенстване на индивидуални презентационни умения
- 2.3 Примерно попълнен модел за оценка на индивидуални презентационни умения

### III. Трета глава

3. Въпроси, чрез които презентаторът да достигне до по-голяма част отпубликата
- 3.1 Системата 4 МАТ в проценти
- 3.2 Модел на етапите невро-логическите нива
- 3.3. Визуални думи
- 3.4. Слухови думи
- 3.5. Кинестетични думи
- 3.6. Аудио-дигитални думи
- 3.7. Структура на коучинг програмата



## СПИСЪК С ВКЛЮЧЕНИТЕ ТАБЛИЦИ

### I. Първа глава

- 1.1. Средства за комуникация
- 1.2. Цели на бизнес комуникацията
- 1.3. Видове презентации
- 1.4. Акценти, свързани с техниките и стила на презентиране
- 1.5. Структура на презентационните умения според изследвания автор – Дейл Карнеги
- 1.6. Структура на презентационните умения според изследвания автор – А. Джей
- 1.7. Ключови презентационни умения за успешно презентиране

### II. Втора глава

2. Критерии за експерти

### III. Трета глава

3. Съпоставка на обучение и развитие
- 3.1. Етапи и приложение на Модел ТОТЕ в невро-лингвистичното програмиране
- 3.2. Модели на Вирджиния Сатир за невербално общуване
- 3.3. Сравнителен анализ на предимствата и недостатъците на предложените методи и техники
- 3.4. Ключови презентационни умения и методи и техники за тяхното усъвършенстване: умение за добро планиране
- 3.5. Ключови презентационни умения и методи и техники за тяхното усъвършенстване: умение за подбор и систематизация на материала
- 3.6. Ключови презентационни умения и методи и техники за тяхното усъвършенстване: умение за организиране на работната среда
- 3.7. Ключови презентационни умения и методи и техники за тяхното усъвършенстване: умение за справяне със сценична треска
- 3.8. Ключови презентационни умения и методи и техники за тяхното усъвършенстване: умение за уверено и убедително изказване
- 3.9. Ключови презентационни умения и методи и техники за тяхното усъвършенстване: умение за комуникация с публиката
- 3.10. Ключови презентационни умения и методи и техники за тяхното усъвършенстване: умения за убедително аргументиране
- 3.11. Ключови презентационни умения и методи и техники за тяхното усъвършенстване: умение за опростяване на комуникационните съобщения
- 3.12. Ключови презентационни умения и методи и техники за тяхното усъвършенстване: умения, свързани с използване на речта
- 3.13. Ключови презентационни умения и методи и техники за тяхното

- усъвършенстване: умение за ефективно и естетическо оформяне
- 3.14. Ключови презентационни умения и методи и техники за тяхното  
усъвършенстване: умение за използване на таблици, графики и др.
- 3.15. Ключови презентационни умения и методи и техники за тяхното  
усъвършенстване: умение за използване на реквизит
- 3.16. Ключови презентационни умения и методи и техники за тяхното  
усъвършенстване: умения, свързани с невербално общуване
- 3.17. Ключови презентационни умения и методи и техники за тяхното  
усъвършенстване: умения за ясно и разбираемо говорене
- 3.18. Ключови презентационни умения и методи и техники за тяхното  
усъвършенстване: умения за сътрудничество и работа в екип