



Обучителна програма за  
разработване на проекти (PDP),  
фокусирана върху предприемачески  
проекти за NEET групите

Съфинансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче са единствено на автора(ите) и не отразяват непременно позициите на Европейския съюз или Агенцията на Европейския социален фонд. Нито Европейският съюз, нито управляващият/предоставящият орган могат да бъдат държани отговорни за тях.

Social  
Innovation   
Initiative



Co-funded by  
the European Union

Продукт D003.001 Обучителна програма за разработване на проекти (PDP), фокусирана върху предприемачески проекти за NEET групите

Създадено от:	GrantXpert Consulting с приноса и подкрепата на CESIE ETS, Европейска асоциация за социални иновации, Институт за развитие на предприемачеството, Incoma, Община Ботевград.
---------------	---

## YouthPioneer

Номер на проекта: **ESF-SI-2023-SKILLS-01-0018**

Начало на проекта: 1 декември 2024 г. - Продължителност: 24 месеца



Copyright © 2025 | [Privacy policy](#)

Обучителната програма за разработване на проекти (PDP), фокусирана върху предприемачески проекти за NEET групите на YouthPioneer се разпространява съгласно условията на международния лиценз [Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0](#), който позволява споделяне и адаптиране за нетърговски цели, при условие че е посочено съответното посочване на автора и всички производни произведения се разпространяват под същия лиценз.

СЪДЪРЖАНИЕ

<b>Съдържание</b>	<b>2</b>
Въведение	5
<b>За кого е предназначено това?</b>	<b>5</b>
<b>1 СИТУАЦИОНЕН АНАЛИЗ</b>	<b>7</b>
<b>1.1 Въведение в ситуационния анализ</b>	<b>7</b>
<b>1.2 Какво е ситуационен анализ?</b>	<b>7</b>
<b>1.3 Разбиране на ситуационния анализ заедно с Вашата група</b>	<b>7</b>
<b>1.4 Какво предстои?</b>	<b>8</b>
<b>1.5 Дървото на проблемите: Теоретичен преглед</b>	<b>8</b>
<b>1.6 Дървото на проблемите: Как работи</b>	<b>9</b>
<b>1.7 Идентифициране на основния проблем: Наистина ли това е, което ви идва на ум първо?</b>	<b>10</b>
<b>1.8 Теоретичен преглед на SWOT анализа</b>	<b>11</b>
<b>1.9 Значение на SWOT в ситуационния анализ</b>	<b>12</b>
<b>1.10 Завършване / Размисъл</b>	<b>12</b>
<b>1.11 Предложени заключителни въпроси</b>	<b>13</b>
<b>1.12</b>	<b>12</b>
<b>Упражнение No 3: Защо, защо, защо, защо, защо?</b>	<b>21</b>
1. Въведение в техниката „5 Защо“ (5 минути)	22
2. Избор на проблем (5 минути)	23
3. Процесът 5 „Защо“ (15–20 минути)	23
4. Групово размишление и дискусия (5–10 минути)	24
5. Обобщение и изводи (5 минути)	24
<b>Упражнение No 4: Дървото на проблемите</b>	<b>25</b>
<b>1.13 Тийзър</b>	<b>35</b>
<b>2 РЕШАВАНЕ НА ПРОБЛЕМИ</b>	<b>37</b>
<b>2.1 Въведение в модула:</b>	<b>37</b>
<b>2.2 МЕНТАЛНИ КАРТИ</b>	<b>37</b>
КАКВО Е МЕНТАЛНА КАРТА И КАК РАБОТИ?	37
<b>2.3 Защо менталните карти са подходящи за НЕЕТ групите</b>	<b>37</b>
<b>2.4 Онлайн инструменти за ментални карти</b>	<b>38</b>
<b>2.5 Дърво за възможности за решения</b>	<b>38</b>

<b>2.6 Как работи това</b>	<b>39</b>
<b>2.7 Шест шапки за мислене</b>	<b>39</b>
Инструмент за групово решаване на проблеми	39
<b>2.8 Как да използвате това при групови срещи</b>	<b>39</b>
<b>2.9 Разбиване на целите</b>	<b>40</b>
<b>2.10 Как работи това</b>	<b>40</b>
<b>2.11 Практически упражнения</b>	<b>41</b>
1 Ментална карта на моето бъдеще	41
2 Семинар за Дървото за възможности за решения	42
3 Обърни проблема	44
4 Упражнението „Парадокс“	46
5 Шест шапки за мислене	47
6 Разбивка на целите – Сценарий	49
<b>2.12 Заключение/Размисъл</b>	<b>51</b>
<b>2.13 Тийзър за следващия модул</b>	<b>51</b>
<b>3 Планиране и лидерство</b>	<b>53</b>
<b>3.1 Въведение</b>	<b>53</b>
<b>3.2 Лидерство</b>	<b>53</b>
<b>3.3 Организационна култура</b>	<b>54</b>
<b>3.4 Организационна култура: Създаването</b>	<b>54</b>
<b>3.5 Разрешаване на конфликти</b>	<b>55</b>
<b>3.6 И така, какви са ползите от разрешаването на конфликти?</b>	<b>55</b>
<b>3.7 Планиране</b>	<b>56</b>
<b>3.8 Планиране и лидерство: от визия към реалност</b>	<b>57</b>
<b>3.9 Структуриране и визуализиране на работния процес: диаграма на Гант</b>	<b>57</b>
<b>3.10 Предвиждане на предизвикателствата: SWOT и управление на риска</b>	<b>58</b>
<b>3.11 Изкуството на съсредоточаването: Приоритизиране и наблюдение на задачите</b>	<b>59</b>
<b>3.12 Заключение</b>	<b>60</b>
<b>Практически упражнения</b>	<b>60</b>
1. 58 Да бъдеш лидер – времева рамка	61

2.	624. СЪВЕТИ ЗА МЕНТОРА	67
4.1	Въведение	67
4.2	Съвет 1: Съобразете възможността с вас	67
4.3	Съвет 2: Започнете с малко, но мислете мащабно	67
4.4	Съвет 3: Разбийте идеята си на части	68
4.5	Съвет 4: Не се страхувайте от провала – третирайте го като данни, които нормализират провала, и се учете от него	68
4.6	Съвет 5: Познавайте клиента си по-добре, отколкото той самия познава себе си	69
4.7	Изградете мрежа, преди да ви е необходима	69
4.8	Предприемачески съвет 7: Любопитството поддържа бизнеса ви жив	69
4.9	Предприемачески съвет 8: Иновацията е живата сила на предприемачеството	70
4.10	Предприемачески съвет 9: Непрекъснатото обучение подхранва развитието	71
4.11	Предприемачески съвет 10: Страстта е вашата движеща сила	71
4.12	Предприемачески съвет 11: Работата в екип стимулира креативността и развитието	72
4.13	Истории на успеха: Предприемачески прозрения	72
4.14	Видео вдъхновение: Учете се от водещи гласове	73
4.15	Заклучение	74
	БИБЛИОГРАФИЯ	74

## ВЪВЕДЕНИЕ

Продукт D003.001 – Разработване на обучителна програма за проектиране на проекти с фокус върху предприемачески проекти за NEET групите е създаден в рамките на проекта



YouthPioneer, който има за цел да подобри предприемаческите умения и уменията за заетост на младите хора, които не работят, не се обучават и не учат (групите NEET). Този продукт подкрепя целта на проекта за овластяване на NEET групите с компетенциите, увереността и начина на мислене, необходими за проектиране, планиране и изпълнение на жизнеспособни предприемачески проекти, които допринасят за тяхното дългосрочно професионално и личностно развитие.

Разработването на обучителната програма беше координирано от GrantXpert Consulting, като всички партньори от консорциума допринесоха равностойно за създаването на нейното съдържание и структура. Програмата предоставя всеобхватна и практическа рамка за обучение, която интегрира теоретично ръководство с практически дейности и менторство. Тя се фокусира върху изграждането на предприемаческите умения на NEET групите чрез активно участие, размисъл и учене чрез преживяване.

Обучителната програма е организирана в четири взаимосвързани модула: Ситуационен анализ, Решаване на проблеми, Планиране и лидерство и Съвети за ментора. Модулът „Ситуационен анализ“ запознава обучаваните с основни аналитични инструменти, като дървото на проблемите и SWOT матрицата, за да идентифицира нужди, предизвикателства и възможности. Модулът „Решаване на проблеми“ подкрепя участниците в разработването на креативни и осъществими решения чрез техники като дървото на решенията и менталните карти. Модулът „Планиране и лидерство“ се фокусира върху структурирането на идеи, дефинирането на ясни стъпки по проекта и укрепването на лидерските и организационните умения. Последният модул, „Съвети от ментора“, представя практични, кратки и мотивационни съвети от опитни предприемачи.

Всеки модул съчетава теоретична информация с практически упражнения, насърчавайки участниците да приложат наученото в реални условия. Програмата насърчава решаването на проблеми, критичното мислене, креативността и планирането - като по този начин се гарантира развитието на уменията на NEET групите и се увеличават възможностите им за устойчива заетост или предприемаческа кариера.

#### ЗА КОГО Е ПРЕДНАЗНАЧЕНО ТОВА?

Тази програма е специално разработена за младежки работници, обучаващи и преподаватели, които работят директно с млади хора. Тя служи като практическо ръководство, което да им помогне да подкрепят младите хора в развиването на ключови умения, необходими за концептуализиране, проектиране и планиране на жизнеспособни предприемачески проекти. Чрез своите структурирани дейности и инструменти, програмата има за цел да насърчи креативността, инициативността и развитието на предприемаческо мислене сред младите участници.



# ГЛАВА ПЪРВА СИТУАЦИОНЕН АНАЛИЗ



Co-funded by  
the European Union

Social  
Innovation   
Initiative

## 1 СИТУАЦИОНЕН АНАЛИЗ

### 1.1 ВЪВЕДЕНИЕ В СИТУАЦИОННИЯ АНАЛИЗ

В началото на този модул се представят и обясняват на участниците, че фокусът ще бъде върху това да им бъдат предоставени инструменти за ситуационен анализ и идентифициране на проблеми, използвайки Дървото на проблемите и SWOT анализа. Покажете им как тези инструменти могат да помогнат за разкриване на коренните причини и оценка на силните и слабите страни, възможностите и заплахите във всяка ситуация, като в крайна сметка подобрите уменията си за вземане на решения и идентифициране на проблеми.

Можете да проверите какво вече знаят участниците, като им зададете въпроси като:

- " Случвало ли ви се е да се сблъскате със ситуация, в която трябва да анализирате проблем и да намерите решение?"
- "Какво разбирате под „идентифициране на проблема“ и „ситуационен анализ“?"
- "Какви методи сте използвали, за да оцените ситуация или да идентифицирате проблем?"

Тези въпроси ще ви помогнат да решите дали някои упражнения трябва да бъдат пропуснати или коригирани в зависимост от текущото разбиране на групата.

Първата част на модула представя теоретичните принципи, залегнали в основата на инструментите, като подчертава техните цели и резултатите от обучението, които искате участниците да постигнат. Втората част ви дава практически упражнения, които да помогнат на участниците да прилагат инструментите ефективно в реални ситуации, насърчавайки практическото обучение.

### 1.2 КАКВО Е СИТУАЦИОНЕН АНАЛИЗ?

Ситуационният анализ е процес на разбиране и оценка на конкретна ситуация, за да се идентифицират нейните ключови проблеми, нужди и възможности. Той включва разглеждане на всички фактори, които влияят на ситуацията, и разбиране как те взаимодействат помежду си. Основната цел е да се получи ясна и точна картина на текущата ситуация, за да се вземат информирани решения и да се разработят ефективни решения.

Ключови термини в ситуационния анализ включват идентифициране на проблема, което е процес на разпознаване на основните проблеми в дадена ситуация, и оценка на нуждите, която включва определяне на необходимото за разрешаване на идентифицираните проблеми. Тези концепции помагат за разделянето на сложните ситуации на по-управляеми части, което позволява систематичен подход към намирането на решения. Разбирането на тези концепции е от съществено значение, защото ни помагат да мислим критично за проблемите, пред които сме изправени, и да измислим практични, постижими решения.

### 1.3 РАЗБИРАНЕ НА СИТУАЦИОННИЯ АНАЛИЗ ЗАЕДНО С ВАШАТА ГРУПА

Ще откриете, че обучаващите се разбират теоретичните концепции на ситуационния анализ – като идентифициране на основния проблем, анализ на причините и следствията и оценка на нуждите – най-ефективно чрез активното си участие. Като ги ангажирате активно, вие



помагате на участниците да: активират съществуващите си знания и умения, си сътрудничат помежду си и учат се взаимно от опита си.

Този подход им позволява да свържат знанията, придобити от други учебни рамки – независимо дали са формални, неформални или информални – с новите концепции, които усвояват. Освен това, чрез прилагане на анализа към реални ситуации, вие давате на учащите възможност да идентифицират собствените си пропуски и нужди. Този модул е предназначен да отговори на тези пропуски, като им помага да разширят способностите си за ситуационен анализ и вземане на решения в реални контексти.

#### 1.4 КАКВО ПРЕДСТОИ?

След като участниците са завършили предишните дейности и са разбрали значението на ситуационния анализ чрез практическо приложение в групови дискусии и работа в екип, можете да преминете към представяне на двата ключови инструмента: Дървото на проблемите и SWOT анализа. Тези инструменти ще помогнат на участниците да задълбочат разбирането си за причините и последиците от даден проблем, както и да проучат начини за справяне с предизвикателствата или възползване от възможностите в дадена ситуация. Като ги насочвате чрез тези инструменти, вие им давате практически опит в ситуационния анализ и вземането на решения в реални сценарии.

#### 1.5 ДЪРВОТО НА ПРОБЛЕМИТЕ: ТЕОРЕТИЧЕН ПРЕГЛЕД

*Дървото на проблемите* е визуален инструмент, който можете да използвате при ситуационния анализ, за да помогнете на участниците да идентифицират и разберат коренните причини, основния проблем и неговите последици. То ви позволява да разделите сложен проблем на различните му компоненти по ясен и структуриран начин. В *дървото на проблемите* централният „ствол“ представлява основния проблем, „корените“ показват основните причини, а „клоните“ илюстрират последствията или последиците от проблема.

Този инструмент предлага няколко предимства за вашите участници. Той ги насърчава да се потопят задълбочено в проблема, като им помага да разграничат симптомите от коренните причини. Картографирането както на причините, така и на следствията осигурява ясно визуално представяне, което прави сложните проблеми по-лесни за разбиране и обсъждане. Той също така насърчава критичното мислене, тъй като участниците анализират как факторите са взаимосвързани и как един проблем може да доведе до други. Този структуриран подход може да помогне за идентифициране на потенциални входни точки за справяне с проблема или смекчаване на неговите последици.

В качеството си на обучаващ, вашата роля е да държите участниците фокусирани върху идентифицирането на реалистични и релевантни причини и следствия. Насърчавайте равнопоставено участие от всички членове на групата и наблюдавайте напредъка на групата, за да гарантирате, че анализът остава релевантен и не става твърде широк или нефокусиран. Използвайте „Дървото на проблемите“, за да разбиете ясно дефиниран проблем и насочвайте участниците да избягват въвеждането на несвързани или второстепенни въпроси. Също така, напомнете им, че инструментът е за задълбочено разбиране на проблема, а не за предлагане на решения, които ще дойдат по-късно.

#### 1.6 ДЪРВОТО НА ПРОБЛЕМИТЕ: КАК РАБОТИ



Можете да използвате Дървото на проблемите като визуален и структуриран метод за анализ на проблем, като го разделите на основните му елементи: причини и следствия.

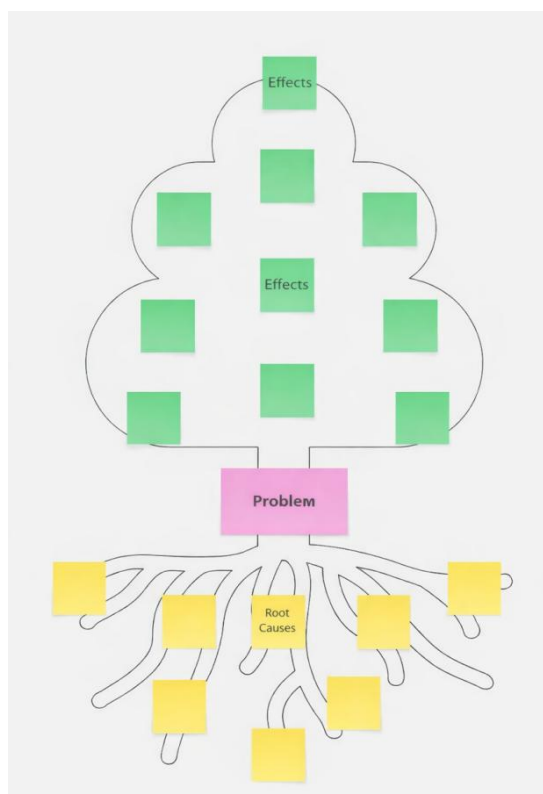
Започнете, като накарате участниците да определят централния проблем, който поставяте в „ствола“ на дървото. Това представлява основният въпрос, който трябва да бъде разбран в дълбочина.

След това, насочете участниците да идентифицират коренните причини – факторите, които са допринесли за проблема. Поставете ги в основата на дървото, под ствола, за да покажете как проблемът се е развил с течение на времето.

Накрая, накарайте участниците да идентифицират следствията или ефектите, които изобразяват като клонове, простиращи се от ствола, илюстрирайки как проблемът влияе на различни области или групи.

Докато участниците работят по „Дървото на проблемите“, те ще получат по-ясна представа за това как проблемът е свързан с различни фактори, както вътрешни, така и външни. Това упражнение им помага да оценят сложността на проблемите и многобройните нива, на които те засягат индивиди, групи или системи. Насърчете участниците да мислят критично за връзките между причините и следствията, като им дадете цялостно разбиране за структурата на проблема.

Не забравяйте, че „Дървото на проблемите“ не е за предоставяне на решения. Целта му е да задълбочи разбирането на проблема. След като анализът е завършен, можете да преминете към проучване на възможни интервенции или решения.



*Форма на Дървото на проблемите*

Ако имате нужда от по-добро разбиране на метода „Дърво на проблемите“, моля, гледайте това видео: Дизайнерско мислене за образование, Еп. #23: Анализ на дървото на проблемите

1.7 ИДЕНТИФИЦИРАНЕ НА ОСНОВНИЯ ПРОБЛЕМ: НАИСТИНА ЛИ ТОВА Е, КОЕТО ВИ ИДВА НА УМ ПЪРВО?

Когато прилагате Дървото на проблемите, е важно основният проблем – този в основата му – да бъде ясно дефиниран. Но как можете да сте сигурни, че наистина разбирате какъв е основният проблем? Представете си, че започвате анализ на причините и следствията за проблем, който изглежда по един начин, но всъщност е нещо различно.

Точно това се случи в Тойота в автомобилната индустрия, което ги накара да разработят техниката „5-те защо“, за да намалят шансовете за справяне с грешния проблем.

Ето историята:

Тойота забеляза, че автомобилите, произведени в една от техните фабрики, имат проблеми с качеството на сглобяване, като например дефектни компоненти и лошо сглобяване. Инженерите приложиха метода „5-те защо“, за да идентифицират основната причина. Процесът протече по следния начин:

- **Защо има проблеми с качеството на сглобяване?**  
– Защото частите не са монтирани правилно.
- **Защо частите не са монтирани правилно?**  
– Защото работниците не спазват предписаните процедури за монтаж.
- **Защо работниците не спазват процедурите?**  
– Защото не разбират напълно процеса на сглобяване и изискванията за качество.
- **Защо работниците не разбират напълно процедурите?**  
– Защото не са получили адекватно обучение относно процедурите за сглобяване и изискванията за качество.
- **Защо е имало неадекватно обучение?**  
– Тъй като процесът на обучение не беше преработен, за да осигури задълбочени насоки на работниците.

Използвайки метода „5-те защо“, Тойота откри, че истинският проблем не е просто лошото качество на компонентите или грешките в сглобяването, а недостатъчното обучение и комуникация на процедурите. Вместо просто да отстраняват повърхностни проблеми, те се справиха с първопричината, като преработиха програмата за обучение на работниците, за да осигурят пълно разбиране на процесите и изискванията за качество, с цел намаляване на грешките и подобряване на качеството на продуктите.

Този пример показва колко е важно да се идентифицира истинският проблем, преди да се започне анализът. Ако пропуснете тази стъпка, причините и следствията могат да се объркат. Методът „5-те защо“ ви помага да разкриете истинската първопричина, предлагайки много по-ефективно решение от простото третиране на повърхностни симптоми.

## 1.8 ТЕОРЕТИЧЕН ПРЕГЛЕД НА SWOT АНАЛИЗА

Използвайте SWOT анализа като стратегически инструмент, който да насочва участниците при оценката на ситуацията, като идентифицира нейните вътрешни и външни фактори. Когато го прилагате в контекста на ситуационния анализ за проектиране на проекти, помогнете им да проучат силните и слабите страни, възможностите и заплахите, свързани с дадена ситуация. Това ще им даде цялостна картина както на текущото състояние, така и на бъдещите перспективи, което ще им позволи да вземат по-информирани решения.

- **Силни страни:** Насърчете участниците си да идентифицират вътрешните възможности или ресурси, които дават предимство за постигане на целите им, като например квалифициран екип, силна репутация или уникални активи, които отличават проекта.
- **Слаби страни:** Помолете ги да разпознаят вътрешни фактори, които биха могли да възпрепятстват напредъка, като липсващи умения, ограничени ресурси или неефективност на процесите. Разбирането им ще им помогне да определят областите за подобрене.



- **Възможности:** Насочете ги да забележат външни фактори, които биха могли да бъдат използвани за успех, като например развиващи се пазари, нови технологии или промени в тенденциите, които създават благоприятна среда.
- **Заплахи:** Помогнете им да обмислят външни предизвикателства, които биха могли да представляват рискове, като например конкуренция, регулаторни промени или икономически колебания, и да помислят за начини за смекчаването им.

За документацията относно произхода на метода „5 Защо“ от Сакичи Тойода, основател на Toyota Industries Corporation, както и за допълнителни примери, можете да посетите следните уебсайтове

- [ToolsHero: 5 Whys Root Cause Analysis \(Toyota\)](#)

[Asp.org: Five Whys and Five Hows](#)

Напомнете на участниците, че прилагането на SWOT анализ им помага да погледнат на ситуацията по балансиран начин, като вземат предвид както вътрешната динамика (силни и слаби страни), така и външните фактори (възможности и заплахи). Тази холистична перспектива е от съществено значение за ефективното планиране и вземане на решения.

	Положително	Отрицателно
вътрешно	<b>СИЛНИ СТРАНИ</b>	<b>СЛАБИ СТРАНИ</b>
външно	<b>ВЪЗМОЖНОСТИ</b>	<b>ЗАПЛАХИ</b>

Шаблон на SWOT

### 1.9 ЗНАЧЕНИЕ НА SWOT В СИТУАЦИОННИЯ АНАЛИЗ

Когато насочвате участниците си през процеса на дизайн на проекта, обяснете, че ситуационният анализ служи като основа за планиране и че SWOT анализът играе ключова роля, като им дава ясна рамка за идентифициране на критичните фактори, влияещи върху проекта. Подчертайте, че той им помага да избегнат пренебрегването на потенциални предимства или рискове и подкрепя стратегическото мислене, което може да увеличи шансовете на проекта за успех.

Насърчете ги ясно да очертаят вътрешните и външните фактори, които са в играта, за да могат да разработят стратегии, които използват силните страни, минимизират слабостите, възползват се от възможностите и смекчават заплахите. Чрез включването на SWOT анализ в ситуационния анализ, вие помагате на участниците да извършат цялостна оценка на проектната среда и да вземат добре информирани решения – от съществено значение за проектирането на проекти, които са едновременно реалистични и стратегически обосновани.

### 1.10 ЗАВЪРШВАНЕ / РАЗМИСЪЛ

В рамките на този модул вие насочвахте участниците си да изследват основните теоретични принципи и практическите приложения на ситуационния анализ. Помогнахте им да се научат как да идентифицират и дефинират централни проблеми, да анализират техните причини и следствия и да оценяват вътрешни и външни фактори, използвайки Дървото на проблемите и SWOT анализа.

Насърчихте ги да прилагат тези инструменти в подгрупи, участвайки в съвместни дискусии, творческо идентифициране на проблеми и структурирано размишление. Подкрепихте ги, докато практикуваха критично мислене, стратегически анализ, комуникация и работа в екип, докато изследваха сценарии от реалния живот, като например младежка безработица или използването на уменията на младите хора на пазара на труда.

Подчертахте стойността на ученето чрез преживяване, като помагахте на участниците да свържат теорията с практиката, да разсъждават върху лични и професионални прозрения и да разработват практически стратегии за анализ и справяне със сложни ситуации. Използвахте и Упражнение 6 (Запази, Хвърли, Завърти и Обърни), за да завършите модула ефективно: то функционира като инструмент за качествена оценка, като същевременно засилва принципите на участие, сътрудничество и взаимодействие, които са ръководели целия модул.

#### 1.11 ПРЕДЛОЖЕНИ ЗАКЛЮЧИТЕЛНИ ВЪПРОСИ

- Кое беше най-изненадващото прозрение, което получихте от Дървото на проблемите, SWOT анализа или упражненията за размисъл?
- Как работата в подгрупи ви помогна да разберете различните гледни точки по един и същ проблем?
- Кое умение или подход от този модул ще приложите първо във вашия собствен контекст?
- Упражненията промениха ли начина, по който виждате причините и последиците от проблемите?
- Как бихте могли да адаптирате инструментите и методите от този модул към бъдещи предизвикателства или проекти?
- Как размисълът в Упражнение 6 ви помогна да затвърдите наученото и личните си изводи?

#### 1.12 Практически упражнения

##### № 1: Нека се запознаем с имената си

МОДУЛ	Ситуационен анализ
ИМЕ НА УПРАЖНЕНИЕТО	Нека се запознаем с имената си
НОМЕР НА УПРАЖНЕНИЕТО	1
НЕОБХОДИМА ПОДГОТОВКА	Необходимо е пространство без столове и маси, където всички членове на екипа могат да застанат в кръг и да поддържат зрителен контакт с всеки.

НЕОБХОДИМИ МАТЕРИАЛИ	Малка мека топка
НЕОБХОДИМО ВРЕМЕ ЗА ИЗПЪЛНЕНИЕ	15-25 минути
ГРУПОВО УПРАЖНЕНИЕ	<p>Да</p> <p>Минимален брой участници: 5</p> <p>Максимален брой участници: повече от 15</p>
ЦЕЛИ НА УПРАЖНЕНИЕТО	<p>Целта е всички членове на екипа да могат да запомнят имената си за много кратък период от време, индиректно да изразят личностна характеристика, която подпомага взаимното опознаване, и да разчупят леда чрез забавна игра.</p> <p>Уменията, които се активират и/или допълнително се развиват чрез това упражнение, са:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Креативност</li> <li>- Памет</li> <li>- Сътрудничество</li> <li>- Комуникация</li> </ul>
ОПИСАНИЕ НА УПРАЖНЕНИЕТО	<p>Членовете на екипа застават в кръг и, докато си подават малка мека топка, споделят своето име и животно (или предмет), което започва със същата начална буква като името им.</p> <p>Процесът се повтаря няколко пъти с различни вариации, докато всички участници научат имената си и се почувстват спокойни.</p>
РЪКОВОДСТВО СЪПКА ПО СЪПКА	<p>Екипът застава в кръг, така че всеки да може да поддържа зрителен контакт с всички останали участници. Молим всеки член на екипа да се сети за животно (или за предмет, ако искаме вариант), чието име започва със същата буква като собственото му име. Например: Андреас – алигатор, Томас – тигър, Катерина – коала и т.н.</p> <p>След като сме сигурни, че всеки участник е избрал животно, свързано с името си, първият участник – който държи топката</p>

	<p>– започва, като казва своето име и животното, след което хвърля топката на друг участник, който прави същото. Повтаряме този процес 3–4 пъти, като се уверяваме, че топката е подадена поне два пъти на всеки участник.</p> <p>В следващия кръг процесът се променя леко. Участникът, който държи топката, първо трябва да каже името и/или животното на друг участник и да хвърли топката към него. Участникът, който хваща топката, повтаря същото за друг член на групата и т.н., докато се направят още 3–4 кръга.</p> <p>В последните кръгове е препоръчително да се използва само името, без животното.</p> <p><b>Важно уточнение</b> Наблюдавано е, че в някои групи асоциирането на участниците с животни създава забавна атмосфера и често членовете на групата продължават да се обръщат един към друг с името на животното, а не със собственото име. Ако това е приемливо за всички участници, може да се запази.</p> <p>Опитът обаче показва, че някои участници може да не желаят да се идентифицират с избраното от тях животно и да се чувстват неудобно, ако към тях се обръщат с името на животното след края на играта.</p> <p>Лицето, което води обучението, трябва да обръща внимание на тези динамики и да действа съобразно ситуацията. Ако участниците продължават да се наричат с имената на животните и това им доставя удоволствие, може да се позволи. Ако някой изглежда неудобно, останалите трябва да бъдат помолени да го уважат и да спрат да използват имената на животните.</p>
МАТЕРИАЛИ ЗА ИЗПОЛЗВАНЕ	Н/П
ИЗТОЧНИЦИ	Н/П

## Упражнение No 2: Мисия: Общност

МОДУЛ	Анализ на ситуацията
ИМЕ НА УПРАЖНЕНИЕТО	Мисия: Общество
НОМЕР НА УПРАЖНЕНИЕТО	2
НЕОБХОДИМА ПОДГОТОВКА	Ако групата участници е по-голяма от 5 души, тя трябва да бъде разделена на подгрупи от по 3 души. Уверете се, че има достатъчно пространство за всяка подгрупа, за да може да работи относително независимо (не е необходимо да са в отделни стаи, но и не толкова близо, че да бъдат разсейвани от разговорите на съседната група).
НЕОБХОДИМИ МАТЕРИАЛИ	Листа А4 за бележки, химикалки и маркери в различни цветове, флипчарт или бяла дъска.  Времетраене: 45–60 минути  (За групи с повече от 15 участници времето може да се удължи)
НЕОБХОДИМО ВРЕМЕ ЗА ИЗПЪЛНЕНИЕ	Листа А4 за бележки, химикалки и маркери в различни цветове, флипчарт или бяла дъска.  Времетраене: 45–60 минути  (За групи с повече от 15 участници времето може да се удължи)
ГРУПОВО УПРАЖНЕНИЕ	Да  Минимален брой участници: 3  Максимален брой участници: повече от 15

<p>ЦЕЛИ НА УПРАЖНЕНИЕТО</p>	<p>Чрез това упражнение участниците ще разберат на практика ключовите теоретични концепции на Анализа на ситуацията, ще предизвикат наличните си умения, ще си сътрудничат и косвено ще оценят образователните потребности, разглеждани в Модула.</p> <p>Уменията, които се активират и/или допълнително се развиват чрез това упражнение, са:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Критично мислене</li> <li>- Креативност</li> <li>- Сътрудничество</li> <li>- Комуникация</li> </ul>
<p>ОПИСАНИЕ НА УПРАЖНЕНИЕТО</p>	<p>Ако групата участници е по-голяма от 5 души, учителят ги разделя на подгрупи от по 3 участника (или на случаен принцип, или с логиката да се осигури възможно най-голяма равномерност). Стъпките се представят постепенно от учителя (не всички наведнъж). Участниците водят бележки на листа за всяка стъпка, а след като първите 3 стъпки са завършени, всяка подгрупа представя резултатите си пред пленарната група.</p> <p>Бележка: Подгответе всяка подгрупа, като ги информирате, че ще трябва да определят един участник като докладчик, който да представи резултатите от процеса в края. Те имат свободата да представят заедно (например, всеки член да представя различна стъпка), но е важно да бъдат добре подготвени.</p>
<p>РЪКОВОДСТВО СЪПКА ПО СЪПКА</p>	<p>След като учителят раздели участниците на подгрупи от по трима души, той/тя представя сценария на упражнението пред всички групи заедно и отговаря на всички въпроси, които могат да възникнат.</p> <p>Сценарий: „В централните квартали на вашия град няма открити пространства за спорт, разходки или отдих (напр. паркове и открити съоръжения). Искате да организирате публично събитие с участието на местната общност, за да повишите осведомеността по този въпрос, но още от самото начало се сблъсквате с липса на интерес към самата инициатива. Ако това продължи, събитието може да не постигне целта си.“</p> <p>След като сценарият бъде разбран от всички подгрупи, се дава първото предизвикателство:</p>

### Стъпка 1: Идентифициране на проблема (5 минути)

Целта на тази стъпка е да помогне на участниците да разпознаят и дефинират основния проблем. В тази фаза всяка подгрупа обсъжда и определя кой според тях е основният проблем или предизвикателство. Примери за такива проблеми могат да бъдат „липса на ресурси“, „ограничено време“, „непознати организатори на събитието“ или „неподходящи комуникационни канали“ и др.

Основната цел тук е участниците да разберат, че правилното идентифициране на проблема е ключово за неговото решаване. Важно е да се подчертае, че на този етап целта не е самото решаване на проблема, а осъзнаването на значението на ясното му дефиниране.

Трябва да се постави времево ограничение от 5 минути, за да се запази фокусът и да се избегне прекомерен анализ.

Всяка подгрупа трябва да си води бележки по време на дискусиата, за да представи резултатите си пред цялата група в края. Тези бележки трябва да обобщават ключовите точки и изводи от обсъждането, така че подгрупата да бъде подготвена да сподели своя анализ на основния проблем с останалите участници.

### Стъпка 2: Мозъчна атака за причини и последствия (5 минути)

След приключване на първата фаза, учителят моли всяка подгрупа, в зависимост от основния проблем, който са идентифицирали, да запише основните причини и последствия от този проблем и връзките между тях.

Отново се задава времево ограничение от 5 минути, за да могат членовете на всяка подгрупа спонтанно да запишат причините и последствията, които първи им идват наум.

### Стъпка 3: Идентифициране на нуждите (5 минути)

След приключване на втората фаза, учителят моли всяка подгрупа, въз основа на проблема и очертаните причини и последствия, да запише идентифицираните нужди (напр. ресурси, умения, подкрепа, партньорства, технологични инструменти и др.).

Обучителят трябва да насочва групата да обсъжда и записва реалистични нужди, които, ако бъдат посрещнати, биха могли да помогнат за справяне с проблема. Важно е да се изясни, че

от подгрупата не се очаква да реши проблема, а да се фокусира конкретно върху поставената задача.

Ограниченото време (5 минути) има за цел да насърчи участниците да действат спонтанно и да запишат първите нужди, които им идват наум, без прекомерен анализ. Няма правилни или грешни отговори и групата няма да бъде оценявана според това дали отговорът ѝ е „верен“. Целта е участниците да разберат основните елементи на анализа на ситуацията.

Стъпка 4: Представяния в пленарна сесия и групова дискусия (15–20 минути)

След като първите три стъпки бъдат завършени, учителят събира всички подгрупи и моли всяка от тях да представи резултатите от дискусията си пред цялата група (не повече от 5 минути на подгрупа).

За представянето се препоръчва използването на дъска (или флипчарт) и цветни маркери. Полезно е всяка стъпка да бъде представена поотделно, за да може цялата група да види връзките между проблема, причините и последствията, както и нуждите, които са били записани от всяка подгрупа. Този подход ще помогне на участниците по-добре да разберат как отделните елементи на анализа на ситуацията са взаимосвързани.

Стъпка 5: Оценка на ключовите елементи на анализа на ситуацията (15 минути)

Обучителят води открита дискусия с цялата група, за да оцени процеса и да се увери, че ключовите елементи на анализа на ситуацията са разбрани, като използва следните въпроси (или част от тях):

Как ви се стори предишният процес?

Кои според вас са ключовите елементи на анализа на ситуацията?

Защо са важни?

Случвало ли ви се е да се сблъскате с проблем и да не успеете да го решите? Бихте ли искали накратко да го опишете? Защо

според вас решението не е напреднало? Какво бихте направили различно след днешния опит?

Има ли аспекти, които все още ви оставят несигурни или пораждат въпроси?

Препоръчително е учителят да записва отговорите на участниците на дъската по кодиран начин и в края да подчертае (чрез подчертаване) онези елементи, които представляват желаните учебни резултати от процеса.

В случай че учителят използва последния въпрос („Има ли аспекти, които все още ви оставят несигурни или пораждат въпроси?“), той може да послужи като преход към следващата и последна стъпка на упражнението

Стъпка 6: Какво следва? (5–10 минути)

След завършване на описания по-горе процес, при който участниците са разбрали значението на анализа на ситуацията чрез практическо приложение, учителят преминава към представянето на два ключови инструмента за по-задълбочен анализ:

Дърво на проблемите

SWOT анализ

Цел на тези инструменти:

Тези инструменти ще помогнат на участниците по-задълбочено да изследват причините и последствията на проблема, както и да разгледат решенията и възможностите, свързани със ситуацията. Те предоставят структуриран начин за анализ на проблема и подпомагат вземането на решения в реални житейски ситуации.

Важно уточнение за приобщаващ подход

Осигурете равнопоставено участие: От ключово значение е да се гарантира, че всеки има възможност да допринесе в рамките на подгрупите и по време на общата дискусия.

Няма правилно или грешно: Избягвайте да оценявате изказаните идеи като правилни или грешни. Това не е целта на упражнението. Всъщност грешките също могат да доведат до желаните учебни резултати. Когато подгрупите представят резултатите си, опитайте се да минимизирате критиката от

	<p>другите групи и да ограничите междгруповите дебати възможно най-много. Това не е състезание и няма победители или губещи.</p> <p>Не забравяйте да се забавлявате: В това упражнение участниците са поканени да експериментират с идеите и опита си в сигурна среда. Насърчавайте креативността и удоволствието от процеса. Целта не е днес да се намерят решения на всички световни проблеми — и това е напълно нормално.</p>
МАТЕРИАЛИ ЗА ИЗПОЛЗВАНЕ	Н/П
ИЗТОЧНИЦИ	Н/П

### Упражнение No 3: Защо, защо, защо, защо, защо?

МОДУЛ	Анализ на ситуацията
ИМЕ НА УПРАЖНЕНИЕТО	Защо, защо, защо, защо, защо?
НОМЕР НА УПРАЖНЕНИЕТО	3
НЕОБХОДИМА ПОДГОТОВКА	<p>Стаята трябва да бъде организирана така, че екипът да може да се раздели на двойки (ако общият брой е нечетен – създайте двойки и една тройка), като всяка двойка да може да намери място за сътрудничество за приблизително 20 минути.</p> <p>Допълнителни стаи не са необходими.</p>
НЕОБХОДИМИ МАТЕРИАЛИ	Листа А4 (или обикновени листове) за бележки и химикалки.

НЕОБХОДИМО ВРЕМЕ ЗА ИЗПЪЛНЕНИЕ	40–60 минути  В зависимост от броя на участниците
ГРУПОВО УПРАЖНЕНИЕ	Да  Минимален брой участници: 3  Максимален брой участници: повече от 15
ЦЕЛИ НА УПРАЖНЕНИЕТО	Целта на упражнението е да помогне на участниците да разберат своя начин за дефиниране на проблем.  Уменията, които се активират и/или допълнително се развиват чрез това упражнение, са: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Критично мислене</li> <li>- Стратегическо мислене</li> <li>- Креативност</li> <li>- Сътрудничество</li> <li>- Комуникация</li> <li>- Анализ на проблеми</li> <li>- Управление на промяната</li> </ul>
ОПИСАНИЕ НА УПРАЖНЕНИЕТО	Участниците се разделят на двойки на случаен принцип (а ако общият брой на групата е нечетен – една тройка), като на всяка двойка се дава твърдение (проблем), който те трябва да анализират, използвайки метода 5 „Защо“. В края всички двойки представят резултатите от анализа си пред пленарната група.
РЪКОВОДСТВО СТЪПКА ПО СТЪПКА	1. Въведение в техниката „5 Защо“ (5 минути)  Кратко обяснете метода 5 „Защо“: той помага да се идентифицира основната причина за проблем, като се задава въпросът „Защо?“ последователно за всеки отговор. Подчертайте, че всеки следващ отговор трябва да се базира на предишния.  Пример: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Проблем: Кафето ми е студено.</li> <li>2. Защо кафето ми е студено? Защото не загрях водата достатъчно.</li> </ol>

3. Защо не загрях водата достатъчно?  
Защото бях разсеян и забравих.
4. Защо бях разсеян?  
Защото се опитвах да завърша задача, която бях поел.
5. Защо се опитвах да завърша тази задача?  
Защото имах ограничено време и трябваше да го направя бързо.
6. Защо имам ограничено време?  
Защото не планирах деня си правилно и оставих някои задачи за последния момент.

**Заклучение:**

Основната причина кафето да е студено е неправилното планиране на деня, което води до бързване и пренебрегване на дребни, но важни детайли, като правилното загряване на водата.

**2. Избор на проблем (5 минути)**

- Присвоете проблем от списъка (Документ: SITUATION ANALYSIS-EXERCISE 3-List of problems-5Whys) на двойки участници, например:  
„Екипът не успя да завърши проект навреме“  
„Нов служител напусна компанията след няколко седмици“
- Като алтернатива, участниците могат да изберат свой проблем.
- Няма правилно или грешно по отношение на съдържанието, а само по отношение на процеса. Участниците трябва да следват последователно процеса на анализ, задавайки петте въпроса „Защо“.
- Съдържанието на ситуацията трябва да бъде измислено от участниците – творческо, но реалистично (например извънземно нашествие като причина за закъснение на проект не се препоръчва)

**3. Процесът 5 „Защо“ (15–20 минути)**

- Всяка група заявява проблема и задава въпроса „Защо?“ пет пъти, за да стигне до коренната причина.
- Насърчавайте участниците да записват въпросите, отговорите и заключението си на листа.

	<p>4. Групово размишление и дискусия (5–10 минути)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• След приключване на процеса, всяка група споделя резултатите си.</li> <li>• Стимулирайте размисъл чрез въпроси като:</li> </ul> <p>Беше ли основната причина креативна?          Как промяната на коренната причина би повлияла на резултата?          Как можете да приложите този метод към други проблеми?</p> <p>5. Обобщение и изводи (5 минути)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Обобщете как техниката 5 „Защо“ помага да се идентифицира основната причина за проблема, водеща до по-ефективни решения.</li> <li>• Насърчете участниците да генерират потенциални решения и да преминат от идентифициране на проблема към неговото решаване.</li> </ul>
<p>МАТЕРИАЛИ ЗА ИЗПОЛЗВАНЕ</p>	<p>АНАЛИЗ НА СИТУАЦИЯТА – УПРАЖНЕНИЕ 3: Списък с проблеми – 5 въпроса Защо</p>
<p>ИЗТОЧНИЦИ</p>	<p>Това упражнение е вариант на упражнението, използвано в програмата Train the Trainer на европейския проект Power Up (2023-1-BG01-KA220-ADU-000156540), координиран от учителя от организацията Centre for Creative and Social Practices в България.</p>

### 1 Списък с проблеми-5 защо

1. Пускането на пазара на продукт беше забавено.
2. Маркетинговата кампания не е постигнала целите си.
3. Нов служител се затруднява да се адаптира към екипа.
4. Екипът за обслужване на клиенти е затрупан със заявки.
5. Търговските представители не постигат целите си.
6. Редизайнът на уебсайта е довел до увеличаване на процента на отпадане.
7. Потребителите не взаимодействат с нова функция в приложението.
8. Екипът не успя да предаде проекта навреме.
9. Възникна сериозно прекъсване на системата по време на пиковите часове.
10. Екипът постоянно пропуска крайни срокове.
11. Нова софтуерна интеграция причини неочаквани проблеми.
12. Производителността на служителите е намалела през последния месец.
13. Отзивите на клиентите за даден продукт са били предимно отрицателни.
14. Нов служител напусна компанията след няколко седмици.

15. Клиентите се оплакват от качеството на обслужване на клиентите.
16. Ангажираността в социалните медии е спаднала значително.
17. Потребителите съобщават за затруднения при навигиране в уебсайта.
18. Екипът се сблъсква с комуникационни проблеми по време на проекти.
19. Процентът на задържане на клиенти на компанията е намалял.
20. Компанията изпитва трудности с дистанционната екипна работа.

#### Упражнение No 4: Дървото на проблемите

МОДУЛ	<i>Анализ на ситуацията</i>
ИМЕ НА УПРАЖНЕНИЕТО	Дървото на проблемите
НОМЕР НА УПРАЖНЕНИЕТО	4
НЕОБХОДИМА ПОДГОТОВКА	<i>Стаята трябва да бъде организирана така, че да позволява паралелна работа на 4–5 подгрупи, както и представяне на резултатите им пред пленарната група.</i>
НЕОБХОДИМИ МАТЕРИАЛИ	<i>Листа А4 или обикновени листове за бележки, химикалки, флипчарти или големи листове (размер флипчарт), цветни маркери.</i>
НЕОБХОДИМО ВРЕМЕ ЗА ИЗПЪЛНЕНИЕ	<i>100-120 минути</i>
ГРУПОВО УПРАЖНЕНИЕ	<i>Да</i>  <i>Минимален брой участници: 3</i>  <i>Максимален брой участници: повече от 15</i>
ЦЕЛИ НА УПРАЖНЕНИЕТО	Основната цел на упражнението „Дърво на проблемите“ е да помогне на участниците да анализират сложен въпрос чрез идентифициране на неговите коренни причини и последствия. Чрез този процес те изграждат споделено разбиране за това как личните, социалните и икономическите фактори са

	<p>взаимосвързани, като същевременно подготвят основата за изследване на възможни решения по структуриран начин.</p> <p><b>Ключови умения, които се активират/развиват:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Аналитично мислене</li> <li>- Сътрудничество и работа в екип</li> <li>- Комуникация</li> <li>- Критично мислене</li> <li>- Креативност</li> <li>- Емпатия и социална осъзнатост</li> <li>- Стратегическо мислене</li> </ul>
<p>ОПИСАНИЕ НА УПРАЖНЕНИЕТО</p>	<p>Участниците ще бъдат разделени на подгрупи от по 3 души и ще бъдат помолени чрез <b>5 последователни етапа</b> да използват <b>Дървото на проблемите</b> за анализ на ситуацията с младежката безработица.</p>
<p>РЪКОВОДСТВО СТЪПКА ПО СТЪПКА</p>	<p><b>Стъпка 1 – Въведение и формиране на подгрупи (20 минути)</b></p> <p>Обучителят започва, като представя целта на метода „Дърво на проблемите“ и обяснява, че той помага за разкриване на причините и последствията на централен проблем, както и на взаимодействията между тях. След това учителят представя фокусния проблем – младежката безработица – и уточнява, че той ще бъде отправната точка за работата на групите.</p> <p>Участниците се разделят на подгрупи от по трима души, като учителят се уверява, че всяка група разполага с необходимите материали, като флипчарт хартия или големи листове, маркери и стикери.</p> <p><b>Стъпка 2 – Дефиниране на проблема (15 минути)</b></p> <p>Обучителят моли всяка подгрупа да запише младежката безработица (или преформулиран проблем, свързан с нея) в центъра на своя лист. Членовете на групата обсъждат какво означава този проблем за тях и се договарят за общо определение, което ще зададе рамката на тяхното дърво. На този етап учителят напомня, че участниците могат да използват и предишния си опит с метода 5 „Защо“, ако желаят, за да навлязат по-дълбоко в значението на проблема или дори да го преформулират, преди да продължат с анализа.</p> <p><b>Стъпка 3 – Идентифициране на причините (15 минути)</b></p> <p>Обучителят приканва участниците да направят мозъчна атака и да запишат възможните коренни причини за младежката безработица (или преформулирания проблем). Те поставят тези причини като „корени“ под централния проблем</p>

	<p>в своето дърво. Участниците са насърчавани да задълбочат анализа си, докато достигнат до по-основополагащи фактори, като липса на умения, ограничени възможности за заетост или несъответствие между образованието и пазара на труда.</p> <p><b>Стъпка 4 – Идентифициране на последствията (15 минути)</b></p> <p>Обучителят моли всяка подгрупа да идентифицира последствията от младежката безработица (или преформулирания проблем) и да ги запише като „клони“ над централния проблем. Обсъждането следва да включва както краткосрочни, така и дългосрочни ефекти – от лични и емоционални последствия до социални, политически и икономически резултати.</p> <p><b>Стъпка 5 – Изследване на взаимодействията (15 минути)</b></p> <p>Обучителят насърчава групите внимателно да разгледат своите дървета и да изследват как причините и последствията си взаимодействат. Участниците отбелязват тези връзки, като рисуват стрелки или линии между отделните елементи, с което визуализират младежката безработица (или преформулирания проблем) като системен въпрос с множество взаимозависими фактори.</p> <p><b>Стъпка 6 – Представяния в пленарна сесия (30 минути)</b></p> <p>Всяка група избира докладчик, който да представи Дървото на проблемите пред пленарната група. По време на представянето докладчикът не само описва идентифицираните причини и последствия, но и обяснява логиката зад връзките, които са били очертани. След всяко представяне учителят фасилитира кратък кръг от уточняващи въпроси и насърчава сравнение между анализите на различните групи.</p> <p><b>Дебрифинг и рефлексия</b></p> <p>Обучителят завършва работилницата с кратка рефлексия, като кани участниците да споделят какви прозрения са се появили в процеса, дали са забелязали общи модели или съществени разлики между дърветата, както и по какъв начин това упражнение може да подпомогне бъдещ анализ на ситуации и/или разработване на потенциални решения в следващи сесии.</p>
<p><b>МАТЕРИАЛИ ЗА ИЗПОЛЗВАНЕ</b></p>	<p>Препоръчително е участниците да бъдат насърчени сами да изготвят своето „Дърво на проблемите“. За да получат представа как може да изглежда то, им се предоставя следната илюстрация: <b>Ситуационен анализ-упражнение 4- Дървото на проблема.</b></p>

ИЗТОЧНИЦИ	N/A
-----------	-----

**Упражнение No 5: SWOT happens!**

МОДУЛ	<i>Анализ на ситуацията</i>
ИМЕ НА УПРАЖНЕНИЕТО	SWOT happens
НОМЕР НА УПРАЖНЕНИЕТО	5
НЕОБХОДИМА ПОДГОТОВКА	<i>Стаята трябва да бъде организирана така, че да позволява паралелна работа на 4–5 подгрупи, както и представяне на резултатите им пред пленарната група.</i>
НЕОБХОДИМИ МАТЕРИАЛИ	<i>Листа А4 или обикновени листове за бележки, химикалки, флипчарти или големи листове (размер флипчарт), цветни маркери.</i>
НЕОБХОДИМО ВРЕМЕ ЗА ИЗПЪЛНЕНИЕ	<i>100-120 минути</i>
ГРУПОВО УПРАЖНЕНИЕ	<i>Да</i>  <i>Минимален брой участници: 3</i>  <i>Максимален брой участници: повече от 15</i>

<p>ЦЕЛИ НА УПРАЖНЕНИЕТО</p>	<p>Основната цел на упражнението <b>SWOT анализ</b> е да помогне на участниците критично да оценят силните и слабите страни, възможностите и заплахите, свързани с използването на уменията на младите хора на пазара на труда. Чрез този процес те придобиват по-ясно разбиране както за индивидуалните, така и за системните фактори, които влияят върху заетостта и интеграцията в работната сила, като същевременно идентифицират области, в които стратегическите действия и иновациите могат да създадат нови възможности.</p> <p>Умения, които се развиват чрез това упражнение по SWOT анализ:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Аналитично мислене</li> <li>- Стратегическо мислене</li> <li>- Критична рефлексия</li> <li>- Сътрудничество и работа в екип</li> <li>- Комуникация</li> <li>- Креативност</li> <li>- Самоосъзнаване и овластяване</li> </ul>
<p>ОПИСАНИЕ НА УПРАЖНЕНИЕТО</p>	<p>Участниците ще бъдат разделени на подгрупи от по 3 души и ще бъдат помолени, чрез <b>5 последователни етапа</b>, да приложат <b>SWOT анализа</b>, за да анализират ситуацията „Използване на уменията на младите хора на пазара на труда“.</p>
<p>РЪКОВОДСТВО СЪПКА ПО СЪПКА</p>	<p><b>Стъпка 1 – Въведение и формиране на групи (15 минути)</b> Обучителят започва, като представя целта на метода <b>SWOT анализ</b>, обяснявайки, че той помага за идентифициране на вътрешните силни и слаби страни, както и на външните възможности и заплахи, свързани с конкретна тема. След това учителят представя фокусната тема: <b>Използване на уменията на младите хора на пазара на труда</b>, разделя участниците на подгрупи от по трима души и се уверява, че всяка група разполага с необходимите материали, като флипчарт хартия или големи листове, маркери и стикери.</p> <p><b>Стъпка 2 – Идентифициране на силните страни (15 минути)</b> Обучителят моли подгрупите да обсъдят положителните вътрешни фактори, които подкрепят ефективното използване на уменията на младите хора на пазара на труда. Участниците са насърчени да запишат тези силни страни на своите листове, като се замислят за съществуващи лични умения,</p>

образователни постижения, мрежи от контакти или ресурси, които могат да улеснят заетостта.

**Стъпка 3 – Идентифициране на слабите страни (15 минути)**

Обучителят приканва групите да разгледат вътрешните слабости, които могат да възпрепятстват използването на уменията на младите хора. Участниците обсъждат и записват ограничения, пропуски в уменията, липса на опит или други фактори, които намаляват възможностите за заетост.

Обучителят насърчава критично, но конструктивно мислене, като фокусът е върху това как тези слабости биха могли да бъдат преодоленни.

**Стъпка 4 – Идентифициране на възможностите (15 минути)**

Обучителят моли участниците да проучат външните възможности, които могат да подобрят използването на уменията на младите хора. Групите разглеждат тенденции на пазара на труда, нововъзникващи сектори, образователни програми, менторство, възможности за нетуъркинг или политики, които създават потенциални предимства. Тези възможности се записват като част от SWOT рамката.

**Стъпка 5 – Идентифициране на заплахите (15 минути)**

Обучителят насочва участниците да анализират външните заплахи, които могат да повлияят негативно върху ефективното използване на уменията на младите хора на пазара на труда. Участниците обсъждат и записват предизвикателства като икономически спадове, несъответствие на уменията, конкуренция, дискриминация или други бариери, които могат да възпрепятстват младежката заетост.

**Стъпка 6 – Интерпретиране и свързване на елементите (10 минути)**

Обучителят моли групите да прегледат своите попълнени SWOT таблици и да разсъждават върху връзките между различните елементи. Участниците са насърчени да помислят как силните страни могат да бъдат използвани за оползотворяване на възможностите, как слабостите могат да бъдат намалени и как заплахите могат да бъдат адресирани или избегнати. За онагледяване на тези взаимодействия могат да се използват стрелки, бележки или схеми.

**Стъпка 7 – Представяне и пленарна дискусия (20 минути)**

Всяка група избира докладчик, който да представи своя SWOT анализ пред пленарната група. По време на представянето участниците обясняват логиката зад класифицирането на

	<p>силните и слабите страни, възможностите и заплахите, както и подчертават интересни изводи или потенциални стратегии, които са се появили. Обучителят фасилитира въпроси и дискусия, като сравнява резултатите между групите и насърчава размисъл върху възможни практически стъпки.</p> <p><b>Дебрифинг и рефлексия</b></p> <p>Обучителят закрива работилницата, като кани участниците да направят равностметка на процеса и да споделят основните си изводи. Обсъждането може да включва прозрения за уменията на младите хора, стратегии за подобряване на заетостта и начини, по които SWOT анализът може да бъде прилаган и в други контексти или при анализ на различни проблеми.</p>
<p>МАТЕРИАЛИ ЗА ИЗПОЛЗВАНЕ</p>	<p>Препоръчително е участниците да бъдат насърчени сами да създадат своя таблица или формуляр за <b>SWOT анализ</b>. За да получат представа как може да изглежда той, им се предоставя следната таблица: <b>Ситуационен анализ - упражнение 5-SWOT Template</b>.</p>
<p>ИЗТОЧНИЦИ</p>	<p>Н/П</p>

**Swot анализ**

	Positive	Negative
	Силни страни	Слаби страни
Вътрешни		
	Възможности	Заплахи
Външни		

### Упражнение

#### Но 6: Запази, отхвърли, промени и трансформирай

МОДУЛ	<i>Анализ на ситуацията</i>
ИМЕ НА УПРАЖНЕНИЕТО	Запази, отхвърли, промени и трансформирай
НОМЕР НА УПРАЖНЕНИЕТО	6
НЕОБХОДИМА ПОДГОТОВКА	<i>Стаята трябва да бъде организирана така, че да позволява паралелна работа на 4–5 подгрупи, както и представяне на резултатите им пред пленарната група.</i>
НЕОБХОДИМИ МАТЕРИАЛИ	<i>Листа А4 или обикновени листове за бележки, химикалки, флипчарти или големи листове (размер флипчарт), цветни маркери.</i>

НЕОБХОДИМО ВРЕМЕ ЗА ИЗПЪЛНЕНИЕ	60-80 минути
ГРУПОВО УПРАЖНЕНИЕ	Да  Минимален брой участници: 3  Максимален брой участници: повече от 15
ЦЕЛИ НА УПРАЖНЕНИЕТ О	Целта на упражнението е да улесни обмена между участниците на ключови мисли, чувства, нови преживявания, знания, умения и нагласи, развивани по време на обучението в модула <b>Анализ на ситуацията</b> , като по този начин се засилва усвояването на учебните резултати по експериментален начин.  Уменията, които се активират и/или допълнително се развиват чрез това упражнение, са: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Критично мислене</li> <li>- Самоосъзнаване</li> <li>- Сътрудничество</li> <li>- Комуникация</li> <li>- Активно слушане</li> <li>- Възприятие и емпатия</li> <li>- Креативност</li> </ul>
ОПИСАНИЕ НА УПРАЖНЕНИЕТ О	Групата се разделя на подгрупи от 4–5 души. Постепенно те са помолени да обсъждат определени теми, като записват ключовите си наблюдения и накрая представят резултатите си на голям лист (или на дъската) пред пленарната група.
РЪКОВОДСТВО СТЪПКА ПО СТЪПКА	Обучителят разделя групата участници на подгрупи от по 4–5 души на случаен принцип. Всяка подгрупа получава листове за бележки, химикалки, голям лист размер флипчарт (или флипчарт, ако е наличен за всички подгрупи) и цветни маркери. Освен това обучителят информира групите да назначат един или повече членове за докладчици, които да представят резултатите от процеса пред пленарната група в края. След като подгрупите са формирани и оборудвани с необходимите материали, обучителят преминава към първата стъпка на упражнението.  <b>Стъпка 1 (10 минути)</b> Обучителят моли групите да обсъдят вътрешно и да отговорят

на въпроса: „Какво взимам със себе си от обучението по Анализ на ситуацията?“ Членовете на групата се насърчават свободно да изразят всичко, което им идва на ум, без прекомерен анализ. Това може да включва чувства, мисли, планове, изненади, създадени отношения и приятелства, нещо, което са чули и запомнили, ново умение, ново мислене – всичко. Те се насърчават да записват и да създадат списък с всичко, което е било изразено в тяхната подгрупа.

#### **Стъпка 2 (10 минути)**

Подобно на предишния процес, учителят моли подгрупите да проведат структурирана дискусия в отговор на въпроса: „Какво оставям зад себе си от обучението по Анализ на ситуацията?“ Това може да включва неща, от които нямам нужда, неща, които искам да забравя, или всичко, което не е полезно за напред. Отново могат да се включат чувства, мисли, процеси, материални или нематериални елементи от обучението, без ограничения.

#### **Стъпка 3 (10 минути)**

Следвайки същия дух на процеса, учителят моли подгрупите да обсъдят вътрешно и да запишат в бележките си отговора на въпроса: „Какво бих променил/а в обучението по Анализ на ситуацията?“

#### **Стъпка 4 (10 минути)**

Продължавайки с логиката на процеса, учителят моли подгрупите да отговорят на въпроса: „Какво ще използвам от обучението по Анализ на ситуацията оттук нататък?“

#### **Стъпка 5 (15 минути)**

След завършване на четвъртата стъпка, учителят моли подгрупите да използват големите листове (или флипчарти), маркерите и всички други налични материали, за да намерят креативен начин да представят резултатите от дискусиите си. Това може да бъде рисунка, диаграма, кратка сцена, структурирано диалогово представяне между тях и др.

#### **Стъпка 6 (20 минути)**

Всички подгрупи представят резултатите си пред пленарната група по начина, по който са ги разработили. Учителят фасилитира дискусията между подгрупите и насърчава всички членове да споделят впечатления или мисли.

(По избор) В края на дискусията, докато групата е в кръг, учителят може да помоли всеки участник да изрази основното си чувство или мисъл за това как напуска обучението в този конкретен модул. Важно е всеки да се изрази много накратко, използвайки не повече от 2–3 думи или фрази.

МАТЕРИАЛИ ЗА ИЗПОЛЗВАНЕ	Н/П
ИЗТОЧНИЦИ	Н/П

### 1.13 Тийзър

След като обхванете основните изводи от ситуационния анализ, дайте на участниците си кратко, неформално 5-минутно въведение в предстоящия модул „Решаване на проблеми“. Използвайте този преход, за да им помогнете да свържат прозренията, които са получили от размисъл върху минали преживявания и предизвикателства, с практическите инструменти и техники, които скоро ще изследват, като например ментални карти, дърво на възможностите за решение и разбивка на целите.

Подчертайте как тези инструменти могат да им помогнат систематично да се справят с лични и професионални предизвикателства и ги уведовете дали е необходима някаква подготовка за следващата сесия. Това кратко въведение ще осигури приемственост, като ще помогне на участниците да видят връзката между анализа на минали ситуации и прилагането на структурирани подходи за решаване на проблеми, за да оформят бъдещите си действия.



# ГЛАВА ВТОРА

## РЕШАВАНЕ НА ПРОБЛЕМИ



Co-funded by  
the European Union

Social  
Innovation   
Initiative

## 2 РЕШАВАНЕ НА ПРОБЛЕМИ

### 2.1 ВЪВЕДЕНИЕ В МОДУЛА:

В този модул участниците ще научат техники за решаване на проблеми, за да подхождат систематично към личните и професионалните предизвикателства. Целта е да се помогне на НЕЕТ групите да разделят сложните проблеми на управляеми задачи, което им позволява да разработват ясни и приложими решения. Те ще бъдат запознати с инструменти като ментални карти, дърво на решенията, разбивка на целите и шест шапки за мислене.

Всеки теоретичен раздел ще бъде придружен от практически упражнения, разделени както на групови дейности, така и на индивидуални задачи, така че участниците да могат веднага да изпробват методите, да ги приложат в реални ситуации и да помислят какво работи най-добре за тях. Разнообразието от упражнения гарантира, че участниците се ангажират с решаването на проблеми по множество начини, засилвайки креативността, работата в екип и самостоятелното мислене, като същевременно ги подготвя за разнообразни предизвикателства в реалния свят.

### 2.2 МЕНТАЛНИ КАРТИ

#### КАКВО Е МЕНТАЛНА КАРТА И КАК РАБОТИ?

Менталните карти са визуален инструмент, който помага за организиране на идеи и решаване на проблеми. Започва с централна идея или въпрос, поставени в средата на страницата. Оттам чертаете разклонения, които представляват основни теми или категории, свързани с централната идея. Всеки разклон може да има по-малки подразклонения, разделяйки тези теми на по-конкретни детайли или действия. Можете да използвате ключови думи, кратки фрази или изображения, за да представите идеите. Разклоненията са свързани с линии, показващи как всичко е свързано. За да създадете ментална карта, следвайте тези прости стъпки.:

1. Запишете основната си идея в средата на страницата.
2. Начертайте разклонения от центъра, всяко от които представлява основна тема, свързана с централната идея.
3. Добавете подклонове, за да разделите тези теми на по-малки части.
4. Използвайте цветове, символи или изображения, за да го направите визуално интересно и по-лесно за запомняне.
5. Свържете относимите клонове с линии, за да покажете как идеите са свързани помежду си.

Менталните карти помагат да се види цялостната картина и да се намерят нови начини за мислене за даден проблем или решение. Това е чудесен начин за брейнсторминг, планиране и разбиране на сложни идеи.

### 2.3 ЗАЩО МЕНТАЛНИТЕ КАРТИ ЗА ПОДХОДЯЩИ ЗА НЕЕТ ГРУПИТЕ



Менталните карти са особено полезни за НЕЕТ групите, защото предоставят ясна визуална структура, която помага за опростяване на сложни проблеми. Много млади хора се борят с абстрактното мислене или се чувстват претоварени от големи предизвикателства. Чрез разделяне на проблема на по-малки, взаимосвързани части, менталните карти помагат на НЕЕТ групите да организират мислите си и да видят ясни стъпки за намиране на решения. Този визуален формат им улеснява обработката на информация, тъй като те могат да видят как различните аспекти на проблема са свързани помежду си. Менталните карти също така поощряват различното мислене, като ги насърчават да обмислят множество решения, вместо да се фокусират само върху едно. За НЕЕТ групите, които може да се чувстват ограничени във възможностите си, този творчески процес им позволява да подхождат към проблемите от нови перспективи. Освен това, съвместният характер на мисловните карти насърчава активното участие, позволявайки на членовете на групата да допринасят със своите идеи и да надграждат взаимно приноса си, засилвайки чувството за споделено учене и екипна работа. И накрая, тъй като менталните карти са интерактивни и ангажиращи, те правят информацията по-запомняща се, помагайки на НЕЕТ групите да запомнят наученото и подобрявайки уменията си за решаване на проблеми и вземане на решения.

#### 2.4 ОНЛАЙН ИНСТРУМЕНТИ ЗА МЕНТАЛНИ КАРТИ

Съществуват няколко онлайн инструмента, които правят създаването на ментални карти лесно и по-интерактивно. Тези платформи позволяват на потребителите да създават, споделят и да си сътрудничат по ментални карти в реално време. Някои популярни опции включват MindMeister, Coggle и Lucidchart, всички от които предлагат удобни за потребителя интерфейси и различни шаблони за брейнсторминг и решаване на проблеми. Тези инструменти са особено полезни както за индивидуална, така и за групово работа, предоставяйки достъпен начин за визуално организиране на идеи, изследване на връзки и работа по сложни задачи.

#### 2.5 ДЪРВО ЗА ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА РЕШЕНИЯ

Дървото на възможностите за решения е практичен инструмент, предназначен да помогне на хората да преминават от мислене, фокусирано върху проблема, към действие, ориентирано към решения. След идентифициране на основния проблем, както беше обсъдено в предишния раздел, използвайки Дървото на проблемите, Дървото на възможностите за решения насърчава участниците да идентифицират потенциални възможности и да ги разделят на конкретни, изпълними стъпки. Този инструмент помага да се визуализира как хората могат да продължат напред, като се фокусират върху това, което е възможно, а не върху това, което ги ограничава.

Целта на Дървото на възможностите за решения е да преосмисли предизвикателствата като възможности за развитие. Вместо да гледа на проблема като на непреодолима бариера, Дървото на възможностите за решения насърчава промяна в мисленето: какво може да се направи, за да се преодолее този проблем? Например, ако проблемът е липса на трудов опит, това може да се разглежда като възможност за придобиване на практически опит чрез стажове, доброволчество или чиракуване. Фокусът е върху намирането на осъществими решения, които могат да бъдат превърнати в реални, изпълними стъпки. Този подход помага на участниците да продължат напред, дори когато са изправени пред препятствия, като показва, че всеки проблем има потенциал за положителен резултат с правилните действия.

## 2.6 КАК РАБОТИ ТОВА

1. Започнете с проблема: Дървото на възможностите за решения често се използва след идентифициране на основния проблем чрез инструменти като Дървото на проблемите. То започва с централния проблем (напр. липса на умения, несигурност на работното място) на върха.
2. Идентифициране на възможности: След това причините за проблема се превръщат във възможности. Например, ако проблемът е липса на трудов опит, възможност може да бъде стаж, доброволческа работа или чиракуване. Тези възможности са това, което ще помогне на хората да се освободят от проблема.
3. Начертайте решения: За всяка възможност са очертани конкретни действия, за да я направите приложима. Тук дървото на решенията става приложимо. Например, за да получите достъп до възможност за стаж, стъпките за действие могат да включват проучване на местни фирми, актуализиране на автобиография и изпращане на кандидатури.
4. Създайте пътна карта: Последната стъпка е да разработите ясен път за предприемане на действия. Дървото на възможностите за решения помага за създаването на поэтапна пътна карта за това, което трябва да се направи, което улеснява следването на действията.

## 2.7 ШЕСТ ШАПКИ ЗА МИСЛЕНЕ

### ИНСТРУМЕНТ ЗА ГРУПОВО РЕШАВАНЕ НА ПРОБЛЕМИ

Може да се сблъскате със сложни проблеми, които изискват участие от множество гледни точки. „Шестте шапки за мислене“ са отличен инструмент за групово решаване на проблеми, който помага на участниците да изследват проблемите от различни ъгли, като гарантира, че всички аспекти са взети предвид, преди да се стигне до заключение. Той насърчава структурираното мислене, като възлага различни „шапки“ на участниците. Всяка шапка представлява специфичен начин на мислене, което позволява на групата да подхожда към проблемите от различни гледни точки по систематичен, но гъвкав начин. Този метод помага за освобождаване от конвенционалните групови дискусии, като дава на всеки член ясна роля, която да играе по време на разговора.

- Бяла шапка: Фокусира се върху факти, данни и информация. Какво знаем? Каква информация липсва?
- Червена шапка: Фокусира се върху емоциите, чувствата и интуицията. Какво е нашето интуитивно усещане по този въпрос?
- Черна шапка: Разглежда рисковете и негативните аспекти. Какво може да се обърка? Какви са предизвикателствата, пред които сме изправени?
- Жълта шапка: Фокусира се върху позитивите и ползите. Какво работи? Какви са потенциалните възможности?
- Зелена шапка: Насърчава креативността и новите идеи. Какви решения можем да измислим? Ами ако мислим нестандартно?
- Синя шапка: Управява процеса. Тази шапка държи разговора в правилната посока, като гарантира, че всички гледни точки са разгледани и гласът на всеки е чул.

## 2.8 Как да използвате това при групови срещи

Методът Шестте шапки за мислене е ефективен инструмент за насочване на групови дискусии и решаване на проблеми с НЕЕТ групите. Той помага за структурирането на организирани разговори, където всеки участник има възможност да допринесе и нито един

аспект от проблема не се пренебрегва. Той насърчава балансираното мислене, позволявайки на участниците да балансират както емоциите, така и логиката при вземането на решения, което е особено полезно за NEET групите, които може да се сблъскат с емоционални и практически предизвикателства. „Червената шапка“ помага за насърчаване на емпатията, като помага на участниците да обмислят емоционалните аспекти на своите решения, подхранвайки разбирателството в групата. „Зелената шапка“ стимулира творческото мислене, помагайки на NEETs да генерират иновативни решения и да изследват нови кариерни пътища. Освен това методът е приобщаващ, като гарантира, че всички гледни точки, независимо от произхода или опита, са чути и уважавани.

За да използвате този метод, започнете с представяне на проблема, който искате да разрешите (напр. намиране на дистанционна работа или разработване на кариерен път). След това разпределете задачите на участниците или ги използвайте на свой ред, за да изследвате различни аспекти на проблема. Улеснете дискусиата, като насочвате групата през всяка задача, насърчвайки ги да мислят критично и да изразяват своите мисли. Накрая обобщете получените прозрения и насочете групата към изпълняеми стъпки или решения.

## 2.9 РАЗБИВАНЕ НА ЦЕЛИТЕ

След идентифициране и анализ на основния проблем (с помощта на Дървото на проблемите) и брейнсторминг на потенциални решения (използвайки Дървото на решенията), NEET групите често остават с множество жизнеспособни опции, но не са сигурни как да продължат напред. Разбивката на целите осигурява липсващата връзка между абстрактните решения и практическите действия. Чрез трансформирането на големите цели в по-малки, по-лесно управляеми задачи, се гарантира, че участниците се чувстват уверени и подготвени да направят следващата стъпка към постигането на целта си.

Вместо просто да търси решения, Разбиването на целите създава конкретни планове за действие, като определя ясни задачи, които са лесни за следване и проследяване. За NEET групите, които може да се чувстват претоварени или несигурни откъде да започнат, този инструмент предлага структуриран подход към напредъка, който насърчава яснотата, мотивацията и саморегулацията.

## 2.10 КАК РАБОТИТОВА

1. Разбивката на целите превръща прозренията и решенията, генерирани от инструменти като Дървото на решенията, в подробни, изпълними стъпки. Ето как работи на практика:

2. **ЗАПОЧНЕТЕ С ИДЕНТИФИЦИРАНОТО РЕШЕНИЕ:**

След попълване на дървото на решенията, следващата стъпка е да се избере най-подходящото решение. Например, ако често срещан проблем, идентифициран от NEET групите, е липсата на трудов опит, решението може да бъде придобиване на практически опит чрез стажове или доброволческа работа.

3. **РАЗДЕЛЕТЕ РЕШЕНИЕТО НА ИЗПЪЛНИТЕЛНИ ЗАДАЧИ:**

След като решението бъде идентифицирано, следващата стъпка е то да бъде разделено на ясни, практични действия, които могат да бъдат извършени за постигането му. Например:

Ако решението е натрупване на трудов опит чрез стажове, задачите могат да включват:

- Проучете възможности за стаж в местни фирми или онлайн платформи
- Актуализирайте автобиографията си, за да отразите съответните умения и опит



- Напишете мотивационно писмо, съобразено с всяка възможност
  - Кандидатствайте за определен брой стажове всяка седмица
  - Подгответе се за интервюта
4. **ПРИОРИТИЗИРАЙТЕ И СИ ОПРЕДЕЛЕТЕ КРАЙНИ СРОКОВЕ:**  
 След като задачите бъдат идентифицирани, помогнете на NEET групите да определят кои задачи трябва да бъдат изпълнени първо. Някои задачи може да са по-спешни или фундаментални. Например, актуализирането на автобиографията може да е първата задача, последвана от проучване на възможности за стаж. Определете реалистични срокове за всяка задача, за да се следи напредъкът, например
- Седмица 1: Актуализирайте автобиографията си и проучете 5 възможности за стаж
  - Седмица 2: Напишете и подайте 3 персонализирани заявления
  - Текущо: Кандидатствайте за още възможности всяка седмица
5. **ПРОСЛЕДЯВАНЕ НА НАПРЕДЪКА:**  
 NEET групите трябва редовно да проследяват напредъка си и да разсъждават върху стъпките, които са изпълнили. Това им помага да останат фокусирани и мотивирани, като същевременно им позволява да коригират плана си, ако е необходимо. Например, ако установят, че кандидатстването за стажове отнема повече време от очакваното, те могат да коригират графика си или да се съсредоточат върху по-малко, по-целенасочени възможности

## 2.11 ПРАКТИЧЕСКИ УПРАЖНЕНИЯ

### 1 МЕНТАЛНА КАРТА НА МОЕТО БЪДЕЩЕ

<b>НЕОБХОДИМА ПОДГОТОВКА</b>	Подгответе класната стая с достатъчно място на масата за рисуване; обяснете накратко целта на менталните карти по прост, практичен начин.
<b>НЕОБХОДИМИ МАТЕРИАЛИ</b>	Големи листове хартия, цветни маркери, лепящи се листчета, химикалки/моливи
<b>ВРЕМЕ, НЕОБХОДИМО ЗА УПРАЖНЕНИЕ</b>	90 минути
<b>ГРУПОВО УПРАЖНЕНИЕ</b>	Не
<b>МИНИМАЛЕН БРОЙ УЧАСТНИЦИ</b>	3
<b>МАКСИМАЛЕН БРОЙ УЧАСТНИЦИ</b>	20
<b>ЦЕЛИ НА УПРАЖНЕНИЕТО</b>	Това упражнение помага на участниците да визуализират бъдещото си аз по забавен и креативен начин. То насърчава размисъл, поставяне на цели и планиране за лично и професионално развитие. <u>Обхванати меки умения:</u> Решаване на проблеми, Критично мислене, Креативност
<b>ОПИСАНИЕ НА УПРАЖНЕНИЕТО</b>	Участниците създават цветна ментална карта, представяща тяхното „Бъдещо Аз“, включително цели, преживявания и



	лични постижения. Фокусът е върху игривото, визуално представяне, за да направи планирането ангажиращо и вдъхновяващо, а не сковано или скучно.
<b>РЪКОВОДСТВО СТЪПКА ПО СТЪПКА</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Представете упражнението: обяснете, че целта е да си представите своето „Бъдещо Аз“ по креативен, визуален начин.</li> <li>2. Начертайте централния кръг: участниците пишат „Бъдещето ми аз“ в центъра на листа.</li> <li>3. Определете основните целеви области: участниците избират 3–5 важни житейски области (кариера, умения, опит, личностно развитие, благополучие) и създават клонове от центъра.</li> <li>4. Добавете цели и големи постижения: по всяко разклонение напишете конкретни цели, големи постижения или мечти.</li> <li>5. Направете го игриво: насърчавайте цветовете, драсканици и прости символи, които да представят целите (напр. самолет за пътуване, книга за учене, звезда за големи постижения).</li> <li>6. Използвайте лепящи се бележки: по избор за добавяне на гъвкави или развиващи се идеи.</li> <li>7. Размисъл: Обсъдете как упражнението за създаване на ментална карта помага на участниците да изследват личните си интереси, силни страни и стремежи, като им дава яснота за това какво наистина искат в живота..</li> </ol>
<b>МАТЕРИАЛИ, КОИТО ЩЕ СЕ ИЗПОЛЗВАТ</b>	Големи листове хартия, цветни маркери, химикалки, лепящи се листчета
<b>ИЗТОЧНИЦИ</b>	Не са налични

## 2 Семинар за Дървото за възможности за решения

<b>НЕОБХОДИМА ПОДГОТОВКА</b>	Подгответе просто обяснение на метода „Дърво на възможностите за решения“. Разпечатайте 5 възможни проблема на работното място (вижте примерите по-долу). Подгответе маси за малки групи и се уверете, че има място за рисуване върху флипчарт или големи листове хартия.
<b>НЕОБХОДИМИ МАТЕРИАЛИ</b>	Флипчартове или големи листове хартия, маркери, стикери в различни цветове, лепящи се листчета, химикалки
<b>ВРЕМЕ, НЕОБХОДИМО ЗА УПРАЖНЕНИЕ</b>	120 минути
<b>ГРУПОВО УПРАЖНЕНИЕ</b>	Да; Минимален брой участници: 6; Максимален брой участници: 20
<b>ЦЕЛИ НА УПРАЖНЕНИЕТО</b>	Участниците ще: <ul style="list-style-type: none"> <li>• идентифицират възможности при реални проблеми на работното място.</li> <li>• Разделят проблемите на изпълними стъпки.</li> <li>• Практикуват решаване на проблеми, критично мислене и креативност.</li> </ul>

<b>ОПИСАНИЕ НА УПРАЖНЕНИЕТО</b>	Участниците работят в малки групи, за да изберат един от 5 реални проблема на работното място и да разработят пълноценно дърво на възможностите за решения. Те ще картографират визуално проблема, възможностите и предприемчивите стъпки, след което ще представят своите дървета на групата. Упражнението насърчава креативността, сътрудничеството и практическото решаване на проблеми.
<b>РЪКОВОДСТВО СЪПКА ПО СЪПКА</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Представяне на метода: Обяснете дървото на възможностите за решения: горна част = проблем, среда = възможности, долна част = изпълними стъпки. Покажете прост пример.</li> <li>2. Формирайте групи: 2–4 участници в група.</li> <li>3. Изберете проблем: Поставете 5 примерни проблеми, като например:                         <ul style="list-style-type: none"> <li>• Малък бар установява, че менюто му не привлича по-млади клиенти, защото намират опциите за скучни или твърде традиционни.</li> <li>• Местна пекарна се затруднява да запази хляба си свеж през целия ден, което води до разхищение и по-ниски продажби.</li> <li>• Магазин за занаяти предлага висококачествени местни продукти, но малко млади клиенти знаят за тях.</li> <li>• Малко кафене или магазин за сувенири отбелязва значителен спад в клиентите извън туристическия сезон.</li> <li>• Малък магазин за хранителни стоки или щанд за хранителни стоки е изправен пред дълго чакане в пиковите часове, което води до неудовлетвореност на клиентите и загуба на продажби.</li> </ul> </li> <li>4. Нарисувай дървото: На флипчарт:                         <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Напишете централния проблем най-отгоре.</li> <li>b. Начертайте 2–4 основни разклонения за възможности, които биха могли да помогнат за решаването на проблема.</li> </ol> </li> <li>5. Идентифициране на възможности: Обсъдете какво може да се направи за справяне с проблема. Напишете всяка възможност на клон. Насърчете игриви визуализации: стрелки, цветове, прости икони.</li> <li>6. Начертайте изпълними стъпки: За всяка възможност напишете 2–3 конкретни действия на стикер и ги залепете под клона. Пример: ако възможността е „привличане на повече тийнейджъри“, действията могат да бъдат „създаване на предизвикателство в Instagram“, „предлагане на семинар през уикендите“, „сътрудничество с училища“.</li> <li>7. Усвършенстване и декориране: Използвайте цветове, прости рисунки или символи, за да го направите ясно и привлекателно.</li> </ol>

	<p>8. Представяне и дискусия: Всяка група представя своето дърво. Обучителят акцентира върху креативността, осъществимостта и преносимите умения.</p> <p>9. Размисъл: Обсъдете как упражнението е свързано с реални проекти за учене по време на работа и умения за решаване на проблеми.</p>
<b>НЕОБХОДИМИ МАТЕРИАЛИ</b>	Флипчартове, маркери, стикери, лепящи се листчета, химикалки
<b>ИЗТОЧНИЦИ</b>	Адаптирано от <a href="#">Teresa Torres' Opportunity Solution Tree</a>

### 3 ОБЪРНИ ПРОБЛЕМА

<b>НЕОБХОДИМА ПОДГОТОВКА</b>	<p>Подгответе списък с често срещани проблеми, свързани с групата (напр. търсене на работа, мотивация, управление на времето).</p> <p>Напишете тези проблеми на бяла дъска или флипчарт.</p> <p>Подгответе флипчартове или лепящи се листчета, на които участниците да запишат своите обърнати проблеми и решения.</p>
<b>НЕОБХОДИМИ МАТЕРИАЛИ</b>	<p>Бяла дъска или флипчарт</p> <p>Лепенки</p> <p>Маркери</p> <p>Хартия за флипчарт (ако е необходима за групова работа)</p> <p>Таймер (по избор)</p>
<b>ВРЕМЕ, НЕОБХОДИМО ЗА УПРАЖНЕНИЕ</b>	60 минути
<b>ГРУПОВО УПРАЖНЕНИЕ</b>	Да; Минимален брой участници: 4 Максимален брой участници: 15
<b>ЦЕЛИ НА УПРАЖНЕНИЕТО</b>	<p>Целта на това упражнение е да насърчи участниците да мислят критично, като обърнат проблема и го разгледат от изцяло нова перспектива. Това упражнение насърчава нестандартното мислене и помага на участниците да разберат коренните причини за проблема, като същевременно генерират иновативни решения.</p> <p>Обхванати меки умения:</p> <p>Решаване на проблеми: Участниците идентифицират креативни решения, като мислят по различен начин за даден проблем.</p> <p>Критично мислене: Упражнението насърчава участниците да анализират проблема от множество гледни точки.</p> <p>Креативност: Като обърнат проблема, участниците ще измислят нови, иновативни решения, които иначе не биха обмислили.</p>
<b>ОПИСАНИЕ НА УПРАЖНЕНИЕТО</b>	В това упражнение участниците ще обърнат даден проблем, като се запитат „Какво би станало, ако решим този проблем по обратния начин?“. Този процес помага на участниците да

	<p>разгледат предизвикателствата от неочаквани ъгли, което води до иновативни идеи за решаване на оригиналния проблем. След брейнсторминг на обрнати решения, участниците ще се върнат към оригиналния проблем и ще обсъдят как новите идеи могат да помогнат за решаването му.</p>
<p><b>РЪКОВОДСТВО СТЪПКА ПО СТЪПКА</b></p>	<p>1. Въведение: Обяснете целта на упражнението. Представете проблем, който е от значение за групата (напр. „Как можем да подобрим ангажираността на НЕЕТ групите в програмите за обучение?“).</p> <p>2. Обръщане на проблема: Помолете участниците да обрнат проблема, като зададат въпроса: „Какво би станало, ако влошим проблема или ако го решим по обратния начин?“ Например, за подобряване на ангажираността на НЕЕТ групите, обрнатият проблем може да бъде „Как можем да накараме НЕЕТ групите напълно да се откажат от програмите за обучение?“</p> <p>3. Брейнсторминг: Дайте на участниците 5 минути, за да обсъдят възможни идеи за обрнатия проблем. Окуражавайте нестандартни, нестандартни идеи. Пример за обрнатия проблем „Как можем да накараме НЕЕТ групите да се откажат от обучението?“ може да включва:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Да се направят тренировъчните програми безинтересни.</li> <li>• Да се поставят неразумно високи изисквания за участие.</li> <li>• Да се премахнат всички награди или стимули.</li> </ul> <p>4. Обръщане на идеите: Помолете участниците да върнат обрнатите идеи обратно към решения на първоначалния проблем. Например, „Направете обучителните програми безинтересни“ се превръща в „Създайте ангажиращи, динамични и интерактивни обучителни програми, които да пленят интереса на НЕЕТ групите“.</p> <p>5. Споделяне и размисъл в група: Накарайте участниците да споделят своите обрнати решения с групата. Обсъдете как тези решения биха могли да бъдат приложени на практика за решаване на първоначалния проблем. Какви прозрения получи групата от упражнението? Как обръщането на проблема предлага нови идеи?</p>
<p><b>НЕОБХОДИМИ МАТЕРИАЛИ</b></p>	<p>Бяла дъска или флипчарт (за записване на проблеми и решения).</p> <p>Стикери (за индивидуален брейнсторминг).</p> <p>Маркери (за записване на идеи на флипчарт и стикери).</p>
<p><b>ИЗТОЧНИЦИ</b></p>	<p>Адаптирано от програмата InFOCUS (Университет по образование Горна Австрия), където обратния брейнсторминг („обрни проблема“) беше използван с ученици и учители за разработване на креативни решения за предизвикателства, свързани с устойчивостта.</p>

## 4 УПРАЖНЕНИЕТО „ПАРАДОКС“

<b>НЕОБХОДИМА ПОДГОТОВКА</b>	- Подгответе списък с парадокси (ситуации, в които две противоположни идеи или твърдения са верни). - Напишете парадоксите на бяла дъска или флипчарт за лесна справка.
<b>НЕОБХОДИМИ МАТЕРИАЛИ</b>	Бяла дъска или флипчарт Маркери Лепенки (по избор, за групов брейнсторминг)
<b>ВРЕМЕ, НЕОБХОДИМО ЗА УПРАЖНЕНИЕ</b>	45-60 минути
<b>ГРУПОВО УПРАЖНЕНИЕ</b>	Да; Минимален брой участници: 4 Максимален брой участници: 15
<b>ЦЕЛИ НА УПРАЖНЕНИЕТО</b>	Целта на това упражнение е да помогне на участниците да се ориентират и да намерят решения на парадоксални ситуации. Като размишляват върху противоположни идеи, участниците ще получат нови прозрения и ще открият по-балансиранни, креативни решения. Обхванати меки умения: Решаване на проблеми: Помага за идентифициране и подход към привидно неразрешими проблеми с креативност. Критично мислене: Насърчава участниците да размишляват върху сложни и противоречиви идеи. Креативност: Стимулира мисленето, като насърчава участниците да намират решения на парадоксални предизвикателства.
<b>ОПИСАНИЕ НА УПРАЖНЕНИЕТО</b>	В това упражнение участниците са представени с парадоксална ситуация – две твърдения или идеи, които изглеждат противоречиви, но и двете са верни. Те имат задачата да измислят креативни начини за решаване на парадокса. Упражнението ги предизвиква да мислят отвъд конвенционалните решения и да изследват иновативни идеи за справяне със сложни проблеми.
<b>РЪКОВОДСТВО СЪПСКА ПО СЪПСКА</b>	1. Въведение: Обяснете концепцията за парадокс: „Парадоксът е ситуация, в която две противоположни идеи са верни, но въпреки това си противоречат.“ Дайте пример: „Нуждаете се от опит, за да си намерите работа, но ви е необходима работа, за да натрупате опит.“ 2. Представете парадокса: Представете парадоксалната ситуация на групата, например <ul style="list-style-type: none"> <li>● Нужна ви е работа, за да натрупате опит, но ви е нужен опит, за да си намерите работа.</li> <li>● Компанията иска иновативни идеи за проекти от младите хора, но младите хора често смятат, че се нуждаят от одобрение от компанията, преди да споделят идеите си.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Работодателите ценят уменията за работа в екип, но често е необходимо да покажете индивидуални постижения, за да бъдете признати.</li> <li>• Нуждаете се от увереност, за да се представяте добре на работното място, но ви е необходим трудов опит, за да изградите увереност.</li> <li>• За да се научите как да решавате проблеми, са ви необходими истински предизвикателства, но компаниите предпочитат да избягват да дават на новодошлите задачи с висок риск.</li> <li>• Нуждаете се от силни комуникативни умения, за да получите възможности, но също така са ви необходими възможности да ги практикувате и укрепвате.</li> </ul> <p>3. Нахвърляйте възможни решения: Помолете участниците да обсъдят решения на парадокса чрез брейнсторминг. Насърчете ги да мислят креативно как да преодолеят или да се справят с противоречието.</p> <p>4. Обсъдете и намерете решение: След брейнсторминг, насочете участниците да идентифицират потенциални решения или заобиколни начини, които разрешават парадокса. Обсъдете как биха могли да приложат тези решения в реални сценарии.</p> <p>5. Групов размисъл: Помислете как парадоксалното мислене може да доведе до по-добро решаване на проблеми и как могат да приложат тази техника към реални предизвикателства, с които могат да се сблъскат.</p>
<b>НЕОБХОДИМИ МАТЕРИАЛИ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Бяла дъска или флипчарт (за представяне на парадоксите и записване на идеи)</li> <li>- Маркери (за брейнсторминг и групова работа)</li> <li>- Залепващи се бележки (по избор за индивидуален брейнсторминг)</li> </ul>
<b>ИЗТОЧНИЦИ</b>	Опростена адаптация <a href="#">Polarity Management framework (1992)</a> на Barry Johnson

## 5 ШЕСТ ШАПКИ ЗА МИСЛЕНЕ

<b>НЕОБХОДИМА ПОДГОТОВКА</b>	Подгответе проблемен сценарий, подходящ за групата (напр. Как НЕЕТ групите могат да подобрят шансовете си за намиране на работа?). - Разпечатайте или покажете Шестте шапки за мислене (с цветове и техните значения).
<b>НЕОБХОДИМИ МАТЕРИАЛИ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Бяла дъска или флипчарт</li> <li>• Маркери</li> <li>• Шест шапки за мислене (разпечатани или поставени на стената) - Таймер (по избор)</li> </ul>
<b>ВРЕМЕ, НЕОБПОДИМО</b>	90-120 минути

<b>ЗА УПРАЖНЕНИЕ</b>	
<b>ГРУПОВО УПРАЖНЕНИЕ</b>	Да, Минимален брой участници: 6 Максимален брой участници:12
<b>ЦЕЛИ НА УПРАЖНЕНИЕТ О</b>	<p>Цел: Целта на това упражнение е да насърчи участниците да подхождат към даден проблем от множество гледни точки, използвайки метода „Шестте шапки за мисленето“. То насърчава балансираното мислене, насърчава креативността и помага на НЕЕТ групите да разберат, че проблемите могат да се разглеждат през различни призми.</p> <p><u>Обхванати меки умения:</u></p> <p>Решаване на проблеми: Насърчава креативното решаване на проблеми от различни ъгли.</p> <p>Критично мислене: Помага на участниците да оценят даден проблем от множество гледни точки.</p> <p>Креативност: Вдъхновява креативни решения, като се фокусира върху различни аспекти на проблема.</p>
<b>ОПИСАНИЕ НА УПРАЖНЕНИЕТ О</b>	„Шестте шапки за мисленето“ е метод за решаване на проблеми, който насърчава участниците да подхождат към дадено предизвикателство от шест различни гледни точки: факти, емоции, рискове, ползи, креативност и процес. Всеки участник ще поеме ролята на една от „шапките“, за да изследва проблема систематично. Този метод насърчава креативността и балансираното мислене, като същевременно изследва множество аспекти на един и същ проблем.
<b>РЪКОВОДСТВО СТЪПКА ПО СТЪПКА</b>	<p>1. Въведение:</p> <p>Представете метода „Шестте шапки за мислене“: „Това упражнение ни помага да подходим към проблемите от шест различни гледни точки, като се уверим, че разглеждаме всички ъгли, преди да правим прибързани заключения.“</p> <p>Покажете „Шестте шапки за мислене“ и обяснете техните значения:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Бяла шапка: Факти и данни (обективно)</li> <li>• Червена шапка: Емоции и интуиция (субективно)</li> <li>• Черна шапка: Рискове и отрицателни аспекти (критично)</li> <li>• Жълта шапка: Положителни страни и ползи (оптимистично)</li> <li>• Зелена шапка: Креативност и нови идеи (иновативни)</li> <li>• Синя шапка: Процес и организация (общ преглед)</li> </ul> <p>2. Представете проблема:</p> <p>Представете проблем, с който НЕЕТ групите могат да се свържат (напр. „Как НЕЕТ групите могат да подобрят шансовете си за намиране на работа?“)</p> <p>3. Разпределете шапки:</p> <p>Разпределете една от Шестте шапки за мислене на всеки участник. Всеки участник трябва да подходи към проблема от гледна точка на определената му шапка.</p>

	<p>4. Групова дискусия:</p> <p>Нека всеки участник сподели своите виждания въз основа на определената му шапка. Например:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Бяла шапка: Какви са фактите за пазара на труда?</li> <li>• Червена шапка: Какво е мнението ви за намирането на работа?</li> <li>• Черна шапка: Какви са рисковете или предизвикателствата в този процес?</li> <li>• Жълта шапка: Какви са възможностите или положителните аспекти?</li> <li>• Зелена шапка: Кои са някои креативни решения за подобряване на процеса на търсене на работа?</li> <li>• Синя шапка: Какви процеси могат да бъдат въведени, за да се улесни и увеличи ефективността на търсенето на работа?</li> </ul> <p>5. Размисъл и дискусия:</p> <p>Обсъдете как разглеждането на проблема от различни гледни точки помага за балансиране на емоциите, фактите, рисковете и креативността при вземането на решения.</p> <p>Помислете как това упражнение насърчава балансираното мислене и генерира по-пълно разбиране на проблема.</p>
<b>НЕОБХОДИМИ МАТЕРИАЛИ</b>	Бяла дъска или флипчарт (за представяне на проблема и записване на идеи). Маркери (за записване на прозрения). Разпечатки или визуално представяне на Шестте шапки за мисленето.
<b>ИЗТОЧНИЦИ</b>	Адаптирано от метода „Шестте шапки за мисленето“ на Едуард де Боно (1985), структуриран инструмент за изследване на различни перспективи при решаване на проблеми.

## 6 РАЗБИВКА НА ЦЕЛИТЕ – СЦЕНАРИЙ

<b>НЕОБХОДИМА ПОДГОТОВКА</b>	Подгответе шаблон в Canva с полета за всяка „сцена“, включително ясно обозначени области етапи, изпълними стъпки, времева рамка и визуални елементи, както и поле за потенциални препятствия и решения. Уверете се, че участниците имат акаунти в Canva и познават основната навигация (плъзгане и пускане, текстови полета, форми, икони).
<b>НЕОБХОДИМИ МАТЕРИАЛИ</b>	Компютри или таблети с интернет достъп, Canva акаунти, подготвен Canva шаблон, маркери или химикалки (по избор, ако скицирате на ръка, вместо в Canva).
<b>ВРЕМЕ, НЕОБХОДИМО ЗА УПРАЖНЕНИЕ</b>	120 минути

<b>ГРУПОВО УПРАЖНЕНИЕ</b>	Не
<b>ЦЕЛИ НА УПРАЖНЕНИЕ ТО</b>	<p>Целта на това упражнение е да научи участниците как да разделят личната си цел на ясни етапи, изпълними стъпки и реалистични времеви рамки, като същевременно визуализират напредъка. Участниците ще придобият практически опит в разделянето на целите, планирането и управлението на времето, както и ще се запознаят с инструментите на Canva, което ще улесни създаването на автобиографии, мотивационни писма и портфолия в бъдеще. Освен това участниците ще се научат да предвиждат потенциални препятствия и да планират решения, подобрявайки способността си за решаване на проблеми и устойчивостта.</p> <p>Обхванати меки умения: Решаване на проблеми, критично мислене, креативност.</p>
<b>ОПИСАНИЕ НА УПРАЖНЕНИЕ ТО</b>	<p>Участниците избират лична цел (напр. получаване на стаж, усвояване на умение, доброволческа дейност). След това създават „сценарий“, където всяка сцена представлява важен етап. Всяка сцена има четири ясно обозначени раздела: Важен етап, Действителни стъпки, Времева рамка и Визуализация. Петата и последна сцена е посветена на Потенциални препятствия и решения. Упражнението насърчава размисъл, планиране и игрово творчество, като същевременно прави поставянето на цели осезаемо и структурирано.</p>
<b>РЪКОВОДСТВО СТЪПКА ПО СТЪПКА</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Представете упражнението: Обяснете концепцията за разделяне на целта на етапи, изпълними стъпки и времева рамка. Покажете завършен пример.</li> <li>2. Изберете цел: Всеки участник избира лична цел, свързана с неговото обучение или кариерно развитие.</li> <li>3. Отворете шаблона на Canva: На участниците се предоставя шаблон с предварително направени „кутии за сцени“ с четирите раздела: Етап, Стъпки за действие, Времева рамка, Визуализация.</li> <li>4. Дефиниране на етапи: Във всяка сцена участниците записват етапа за своето пътуване към основната цел.</li> <li>5. Добавете изпълними стъпки: Под всеки етап участниците изброяват конкретните стъпки, необходими за постигането му.</li> <li>6. Задайте времеви рамки: Определете реалистични крайни срокове за всеки етап и стъпка.</li> <li>7. Визуализирайте всяка сцена: Използвайте икони, форми или прости фигурки от Canva, за да представите креативно важен етап.</li> <li>8. Повторете за всички етапи: Попълнете всички сцени в хронологичен ред, докато не бъде постигната основната цел.</li> </ol>

	<p>9. Пета сцена: Потенциални препятствия и решения: Участниците изброяват възможни предизвикателства, които биха могли да повлияят на постигането на целта им, и обмислят решения. Използвайте визуализации (икони, стрелки или прости скици), за да покажете как могат да бъдат преодолените препятствията.</p> <p>10. Размисъл: Прегледайте сценария, за да се уверите, че етапите, стъпките и времевите рамки са ясни и постижими.</p>
<b>НЕОБХОДИМИ МАТЕРИАЛИ</b>	<p>Шаблон за Canva По избор: разпечатани шаблони за тези, които предпочитат да скицират на ръка.</p>
<b>ИЗТОЧНИЦИ</b>	<p>Не са налични.</p>

## 2.12 ЗАКЛЮЧЕНИЕ/РАЗМИСЪЛ

В края на този модул, поканете участниците да споделят основните си изводи от техниките за решаване на проблеми, които са практикували. Този кратък размисъл им помага да затвърдят наученото и да свържат инструментите със собствения си опит.

## 2.13 ТИЙЗЪР ЗА СЛЕДВАЩИЯ МОДУЛ

Следващият модул ще се фокусира върху планирането и лидерството. Участниците ще научат как да организират идеите си, да структурират и планират стъпките на проекта и да изградят лидерски умения. Този модул се провежда в три сесии (по 7 часа всяка, общо 21 часа) и ще им помогне да превърнат прозренията за решаване на проблеми в практически проекти.

# ГЛАВА ТРЕТА

## ПЛАНИРАНЕ И ЛИДЕРСТВО



Co-funded by  
the European Union

Social  
Innovation   
Initiative

## 3 Планиране и лидерство

### 3.1 ВЪВЕДЕНИЕ

Накратко представете себе си и своя опит. Обяснете, че в този модул участниците ще се запознаят с основни умения, които са полезни, когато човек е предприемач и ръководи екип. Разкажете им за подглавите на модула и ги обсъдете.

“По време на следващите сесии ще работим заедно върху това как да вдъхновявате екипа си и как да разрешавате конфликти в него. Ще можем също така да оценим какъв лидер сте и какво прави един лидер добър. Дали е лош и дистанциран или топъл и запазва спокойствие по време на бури? Какво е фирмена култура и как се създава? Най-важното е как да я поддържате?”

Поставете следния въпрос:

- Спомнете си за студентските си години, членовете на семейството си, преподавателите си в университета или евентуални мениджъри или колеги, които може да сте имали. Имаше ли някой, който винаги е привличал вниманието ви? На чиито решения или мнения сте се доверявали? Напишете защо.

Помолете групата да сподели какво е написала и да си води бележки на черна дъска или флипборд.

Намерете връзките между споделеното от групата и представете следната тема.

### 3.2 ЛИДЕРСТВО

Използвайте текста по-долу, за да представите лидерството.

Всяка група има лидер и често ще видите, че когато един лидер си отиде, друг се появява. Ще откриете също, че всеки има свой собствен стил на лидерство. Някои хора са естествено родени лидери; те се наричат харизматични лидери. През 70-те години на миналия век, изследователят на мениджмънта Робърт Хаус разработва своята теория за харизматичното лидерство, която описва лидери, които имат естествена лидерска харизма. Те са родени лидери, които могат да движат масите. Мартин Лутър Кинг, Бил Клинтън и дори Хитлер, всички те са имали естествена харизма да карат хората да следват визията си. Хаус описва как индивидите, „чрез силата на личните си способности, са способни да окажат дълбоко и изключително въздействие върху последователите си“. В резултат на това те предизвикват „завладяваща лоялност и преданост“ у своите последователи и ги вдъхновяват да приемат и изпълняват волята им без колебание, без да поставят под въпрос или без да се съобразяват със собствения си интерес.

*Означава ли това, че ако не сте родени харизматичен лидер, не можете да ръководите екип? Разбира се, че не.*

За щастие, тези лидери и техните черти са били проучени и са се появили повече стилове на лидерство, като днес разполагаме с множество инструменти, които да ни помогнат да идентифицираме собственото си лично лидерство, както и с източници, които да ни помогнат да подобрим определени области, ако е необходимо.



Избирате един или два от посочените по-долу тестове и подгответе QR кодове. Помолете участника да направи тестовете.

<https://www.verywellmind.com/whats-your-leadership-style-3866929>

<https://www.mindtools.com/azr30oh/whats-your-leadership-style>

<https://www.teamazing.com/leadership-style-quiz/>

*Дайте на участниците 10 минути за попълване на теста.*

Задайте им следните въпроси и ги помолете да споделят отговорите си

1. Съгласни ли сте с резултатите?
2. Бихте ли се описали по различен начин?
3. Спомнете си един или два примера, в които сте демонстрирали лидерски качества или вашия лидерски стил. Това може да бъде всичко - от професионална до лична обстановка.
4. Сега си спомнете пример, в който смятате, че е можело да се справите с нещата по различен начин. Какво признавате, че сте направили „грешно“? Какви бяха следващите ви стъпки, ако има такива?

*Използвайте следния текст, за да представите организационната структура.*

Естествено, това, което сте като лидер, ще се отрази на вашата организационна култура. Ако се стремите към авторитарен стил, ще почувствате нужда да наблюдавате екипа си по-отблизо, докато ако сте по-скоро демократ, често ще питате екипа си за предложения и обратна връзка..

Но нека започнем с определенията; какво точно е организационна култура?

### 3.3 ОРГАНИЗАЦИОННА КУЛТУРА

Организационната култура, накратко „това е как работим. Това е кои сме ние. Това е как реагираме“. Тя е като атмосферата на една компания. Става въпрос за споделените вяръвания, навици и нагласи на хората, които работят там, плюс ценностите и правилата, към които компанията се придържа. Тази „атмосфера“ се проявява в начина, по който компанията се отнася към екипа си, как се справя с другите и как прави бизнес. Можете дори да я забележите в рекламите и публикациите им в социалните медии, както и в брандирането им като цяло.

Задайте следния въпрос на групата:

- Отделете малко време, за да помислите за няколко компании (в които сте работили, за които сте чували или просто имате представа за организационната им култура)
- Запишете дали бихте кандидатствали в тези компании или не.
- Ако да, защо? Ако не, защо?

Участниците споделят отговорите си с групата.

Обучаващият задава следния въпрос:

Защо според вас е важно създаването на организационна култура?

### 3.4 ОРГАНИЗАЦИОННА КУЛТУРА: СЪЗДАВАНЕТО

Поставяте тези въпроси на видно място и разделяте участниците на 3 групи. На всяка група ще бъде назначена една компания и те трябва да създадат организационната структура на

компанията. Те имат 40 минути, за да вземат решение, и 10 минути, за да представят организационната структура на компанията.

- Група 1: Екологична неправителствена организация, която иска да насърчи колоезденето и рециклирането. (Хора, които вземат велосипеди и почистват улиците/полята)
- Група 2: Одиторска компания, която управлява клиенти с мултимилionери
- Група 3: Бар в центъра на града, посещаван от хора на възраст до 30 години

#### **Ценности и вявания**

- Какво отстоява Вашия стартъп?
- Кои 3 думи най-добре описват какво е важно за вас
- Как искате клиентите ви да се чувстват, когато взаимодействат с вашия бизнес?

#### **Поведение и отношение**

- Как трябва членовете на екипа да се отнасят един към друг?
- Как искате да се справите с грешки или разногласия?
- Какви поведения трябва да бъдат възнаграждавани (напр. работа в екип, нови идеи, подпомагане на другите)?

#### **Комуникация и стил**

- Какъв език/тон ще използва вашият стартъп (формален, непринуден, забавен, подкрепящ)?
- Как ще се уверите, че всички се чувстват изслушани?
- Как ще комуникирате с клиентите – професионални имейли, приятелски публикации, креативни видеоклипове?

#### **Околна среда и традиции**

- Каква атмосфера на работното място искате (спокойна, енергична, структурирана)?
- Ще създадете ли някакви традиции (като празнуване на победи, седмични проверки или творчески сесии за брейнсторминг)
- Как ще накарате екипа да се чувства мотивиран и включен?

Участниците споделят обратна връзка и казват какво ги привлича да работят за измислените компании или не.

### 3.5 РАЗРЕШАВАНЕ НА КОНФЛИКТИ

Използвайте текста по-долу, за да представите разрешаването на конфликти

*Създаването на организационна култура не означава, че няма да възникнат конфликти. В края на краищата те са неизбежни. Как един лидер разрешава конфликти в екипа? Заема ли страна? Преструва ли се, че е Швейцария?*

Помолете участниците да отделят 10 минути, за да си спомнят инцидент, при който са наблюдавали как някой разрешава конфликт. Какво им е направило впечатление? Участниците споделят инцидента, който си спомнят.

### 3.6 И ТАКА, КАКВИ СА ПОЛЗИТЕ ОТ РАЗРЕШАВАНЕТО НА КОНФЛИКТИ?

- повишава производителността
- укрепва взаимоотношенията
- разрешава конфликти бързо
- подобрява морала на екипа



Ето пет основни умения, които да практикувате – независимо дали сте на лидерска позиция или не, това са жизненоважни умения, които трябва да запомните.

1. Активно слушане

Изслушвайте истински какво казва другият човек, без да го прекъсвате. Покажете, че цените неговата гледна точка, като задавате уточняващи въпроси и отговаряте на думите му. Това изгражда уважение и помага на двете страни да се чувстват чути.

2. Ясна комуникация

Изразете открито за мислите и чувствата си, без да се затваряте или избягвате проблема. Откритата комуникация не само решава текущия проблем, но и укрепва взаимоотношенията за в бъдеще.

3. Избягване на обвиненията

Соченето с пръст влошава конфликта. Вместо това, фокусирайте се върху проблема, а не върху човека. Създайте безопасно пространство, където всеки може да споделя своите виждания по равно и да работи за съвместно решение.

4. Останете спокойни

Емоциите могат да ескалират разногласията. Отделете време да се успокоите, преди да се върнете към въпроса. Подходът към дискусиата с уравновесен тон и бистър ум улеснява разрешаването на спора.

5. Сътрудничество

При конфликта не става въпрос за победа, а за намиране на общ език. Работете заедно, за да разработите решения, които отговарят на нуждите на всички. Сътрудничеството изгражда доверие и насърчава екипната работа.

### 3.7 ПЛАНИРАНЕ

Анализът разкрива какво трябва да се направи, а решаването на проблеми си представя как да се постигне това. Но мостът между обещаваща идея и осезаем резултат се изгражда чрез **планиране и лидерство**. Това са силите, които превръщат стратегията в изпълнение, като гарантират, че решенията не само са замислени, но и **успешно изпълнени**.

**Планирането** предоставя основния замисъл за този преход. То превръща абстрактните решения в конкретна поредица от цели, задачи, ресурси и крайни срокове. Без тази структура дори най-брилянтните идеи рискуват да се провалят или да останат неизвестни. Така че, планът е само документ без човешкия елемент, който да му вдъхне живот. Важно е да имате добър план и е изключително важно да бъдете реалисти относно това как ще бъде реализиран. Тук лидерството става от **първостепенно значение**. Ако искате да координирате собствения си план, трябва да знаете, че лидерите зареждат с енергия плана: те мобилизират хората, съгласуват усилията и насърчават среда, в която всеки член на екипа се чувства ангажиран и овластен да допринесе за общата цел.

Този модул преминава отвъд теорията към практиката. Участниците ще се запознаят с основни инструменти за структуриране и управление на проекти: от картографиране на срокове с диаграми на Гант и предвиждане на препятствия със SWOT анализ и матрици на риска, до определяне на приоритети и внедряване на системи за мониторинг. По-важното е, че подчертаваме важността на култивирането на лидерско мислене, необходимо за ефективното използване на тези инструменти. Каним ви да активирате уменията си за сътрудничество, да възпитате отговорност и да се справите с неизбежните предизвикателства на всеки проект.



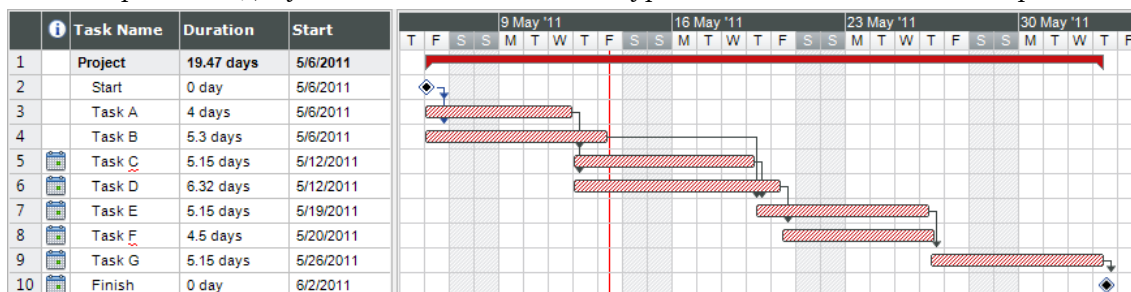
### 3.8 ПЛАНИРАНЕ И ЛИДЕРСТВО: ОТ ВИЗИЯ КЪМ РЕАЛНОСТ

Планирането и лидерството, макар и тясно свързани, служат на различни цели. Планирането е процес на **поставяне на ясни цели**, фокусиране върху необходимите стъпки и организиране на ресурси за ефективно постигане на целта. То дава структура и предвидимост, помагайки на екипа да знае какво трябва да се направи и кога. Лидерството обаче надхвърля структурата, като вдъхновява хората, изгражда доверие и ги мотивира да продължат напред, дори когато възникнат предизвикателства. Може да се каже, че планирането предоставя картата и инструментите, докато лидерството дава насоки за навигация, ръководства за използване на инструментите и готовност за приемане на промяната по пътя. Планирането и лидерството са умения, които, въпреки че ще ги обсъдим подробно тук, в крайна сметка ще зависят от постоянството на всеки да ги развива. В крайна сметка това са способности, които идват с кариерното развитие и житейския опит. Ефективните лидери действат като архитекти на действието, предоставяйки рамката и инструментите, които позволяват на екипа да изгради нещо конкретно от абстрактна визия. Този процес се основава на три основни лидерски функции: **налагане на структура на работния процес, проактивно управление на риска и поддържане на стратегически фокус чрез приоритизиране.**

### 3.9 СТРУКТУРИРАНЕ И ВИЗУАЛИЗИРАНЕ НА РАБОТНИЯ ПРОЦЕС: ДИАГРАМА НА ГАНТ

Жизненият цикъл на проекта предлага стабилна рамка за това, очертавайки пет итеративни етапа: **Инициране** (дефиниране на проблема и целите), **Планиране** (картографиране на задачите, ресурсите и отговорността), **Изпълнение** (внедряване на дейностите), **Мониторинг и контрол** (проследяване на напредъка и адаптиране) и **Приключване** (оценка на резултатите и извличане на поуки). Всеки етап изисква различни лидерски умения, от вдъхновяващо определяне на визия при иницирането до аналитична прецизност при наблюдението и рефлексивно менторство при приключването.

За да стане фазата на планиране осезаема, визуалните инструменти са от съществено значение. **Диаграмата на Гант**, проста стълбовидна диаграма, която съпоставя задачите спрямо времева линия, често включваща управление на бюджета, предоставя незабавен преглед на целия проект (разкривайки продължителността на задачите, последователността и критичните зависимости). Например, в случай на организиране на фестивал, диаграмата незабавно подчертава, че напредъкът не може да започне, преди мястото да е резервирано и изпълнителите да бъдат потвърдени. Достъпни дигитални инструменти като **Trello, Asana или Google Sheets** са дигитални инструменти, които могат да се използват за този съвместен процес. Ролята на лидера е да улесни решаващия анализ, който следва, като насочва екипа към оспорване на допусканията на плана и осигуряване на колективна отговорност.



Диаграма на Гант, създадена с помощта на MindView Business Edition. В този пример има седем задачи, обозначени с А до G. Някои задачи могат да се изпълняват едновременно (А и В), докато други не могат да се изпълняват, докато предшестващата ги задача не е завършена (С не може да започне, докато А не е завършена).

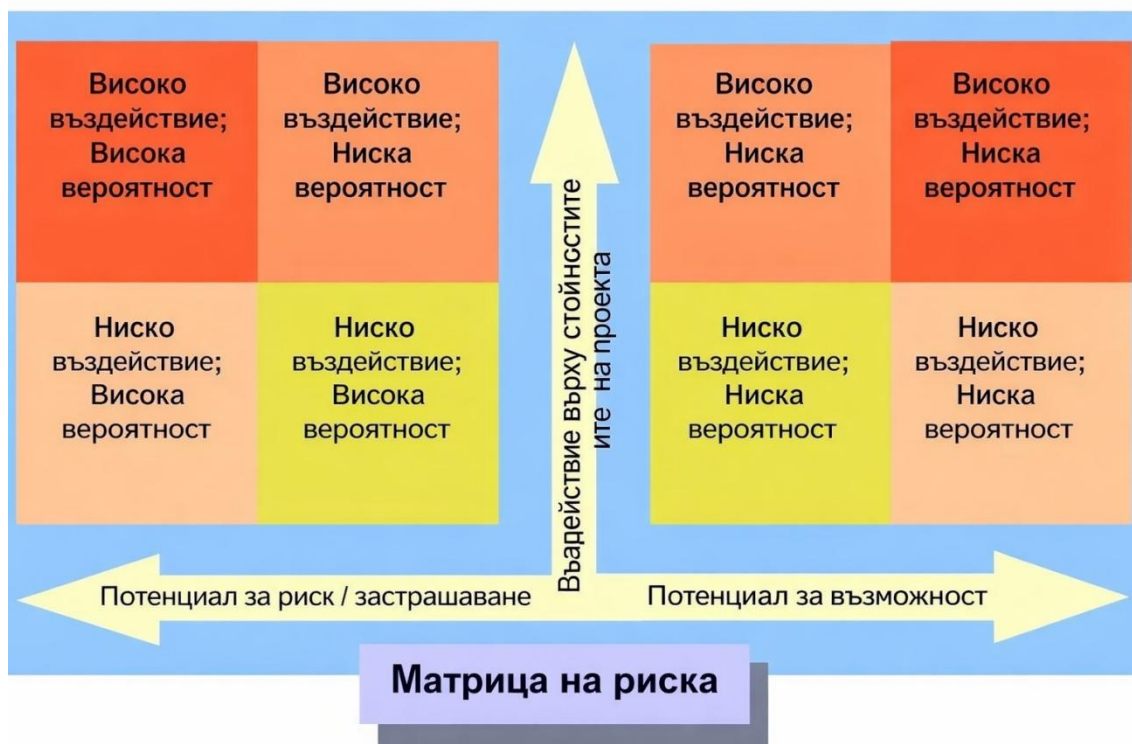


Vheilman, CC BY-SA 3.0 <<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/>>, via Wikimedia Commons

### 3.10 ПРЕДВИЖДАНЕ НА ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВАТА: SWOT И УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА

Перфектният план е заблуда, а непредвидените препятствия са гаранция. Разликата между успеха и провала често не се крие в самата визия, а в способността на екипа да предвижда и да се справя с предизвикателствата. Лидерите трябва да интегрират това **проактивно мислене** в процеса на планиране. **SWOT** анализът е основен инструмент за това, както беше споменато по-рано в тази обучителна програма (гл. 1, стр. 6).

Самото идентифициране обаче не е достатъчно. Управлението на риска е необходимата следваща стъпка. Използвайки **матрица на риска**, екипите очертават потенциалните рискове по две оси – **вероятност и въздействие** – за да ги приоритизират обективно и да решат дали биха осъществили дадена идея или не. Този визуален инструмент диктува стратегията: рисковете с висока вероятност и голямо въздействие изискват проактивни планове за смекчаване, докато събитията с голямо въздействие и ниска вероятност изискват планове за действие при извънредни ситуации. Ролята на лидера е да обработи култура на устойчивост, като използва това упражнение, за да насърчи широкия начин на мислене на екипа, който е подготвен за несигурност. Обобщението на упражнението се фокусира върху стратегически въпроси като: „Може ли тази слабост да се превърне във възможност?“ или „Могат ли нашите силни страни да надделеят над нашата слабост?“ Това трансформира планирането на риска от защитна стратегия в упражнение за овластяване в колективното решаване на проблеми.



RoyHanney, CC BY 3.0 <<https://creativecommons.org/licenses/by/3.0/>>, via Wikimedia Commons

### 3.11 ИЗКУСТВОТО НА СЪСРЕДОТОЧАВАНЕТО: ПРИОРИТИЗИРАНЕ И НАБЛЮДЕНИЕ НА ЗАДАЧИТЕ

С дефинирана структура и картографираните рискове, **фокусът на лидера се измества към поддържане на инерция и стратегически фокус**. Без ясни приоритети, екипите лесно се



затрупват с безкрайни списъци със задачи, често бъркайки обикновената спешност с важност и по този начин се разсейват. Инструменти като **матрицата на Айзенхауер** прорязват този шум, като категоризират задачите в четири категории: **Спешни/Важни** (изпълнете веднага), **Важно/Неспешно** (планирайте стратегически), **Спешно/Неважно** (делегирайте) и **Нито едното** (елиминирайте). Това разкрива често срещаната грешка да се губи време за неотложни, но тривиални задачи, като същевременно се пренебрегват дългосрочните цели с голямо въздействие.

За специфичния обхват на проекта, методът **MoSCoW** налага съществени разговори, категоризирайки задачите като **Задължителни** (неподлежащи на договаряне), **Трябва да имат** (важни), **Възможно е да имат** (желателни) и **Не биха искали** (изрично изключени). На практика това помага на екипа да се съсредоточи върху това, което наистина трябва да се направи първо. Например, при разработването на ново приложение, Задължителните могат да бъдат неща като сигурна система за вход или работеща опция за плащане, докато функции като персонализируеми теми или разширена аналитика могат да попаднат в категорията Възможно е да имат. Едно от най-големите предимства на този подход е, че улеснява много дефинирането на MVP (минимално жизнеспособен продукт). Вместо да се опитва да изгради всичко наведнъж, екипът може бързо да предостави основна, но функционална версия на продукта (около 30 до 40 процента от пълната визия) и след това да добави нови функции в по-късни актуализации. Това намалява рисковете, води до по-бърза обратна връзка от потребителите и помага за по-ефективно разпределение на ресурсите. Въпреки това, дори най-доброто приоритизиране губи стойност без солидно изпълнение. Ето защо лидерите трябва да определят ясни етапи, измерими показатели за изпълнение и да поддържат редовни проверки. Независимо дали чрез дигитални инструменти като **Asana** или **Trello** (или нещо толкова просто като физическо табло на стената), поддържането на видимост на задачите осигурява отчетност и инерция в целия проект.

Последната и критична стъпка, когато става въпрос за планиране и координиране на изпълнението на дадена идея, е мониторинговият анализ, където ролята на лидера е да улесни честна ретроспекция на справедливостта на работното натоварване, променящите се приоритети и непредвидените препятствия, като гарантира, че планът остава жив, екипът е документ, а не твърдо „наложено“.

### 3.12 ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В крайна сметка, планирането не е просто административна задача, а самата същност на лидерството в действие. Това е процесът на превръщане на визията в споделена пътна карта, изграждане на устойчивост на екипа за предстоящото пътуване и поддържане на непоколебим фокус върху крайната цел. Докато инструменти като диаграми на Гант, SWOT анализи и рамки за приоритизиране осигуряват структура, истинската им сила се отключва от **лидер, който ги използва съвместно, за да насърчава диалога, да изгражда колективен интелект и да овластява всеки член на екипа**. Следователно, ефективното планиране прави повече от това да гарантира успеха на проекта; то изгражда по-способен, уверен и сплотен екип, готов да превърне следващата страхотна идея в реалност.

### ПРАКТИЧЕСКИ УПРАЖНЕНИЯ

#### 1. АЗ СЪМ ЛИДЕРЪТ И ТОВА Е МОЯТ SWOT

ИМЕ НА УПРАЖНЕНИЕТО	„Аз съм лидерът и това е моят SWOT“ - Индивидуално упражнение
---------------------	---



<b>НЕОБХОДИМА ПОДГОТОВКА</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Подготовка на учениците.</li> <li>- Можете да прегледате концепцията за SWOT анализ и да подготвите прости визуални примери.</li> </ul>
<b>НЕОБХОДИМИ МАТЕРИАЛИ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Поне един лист хартия и химикалка/участник (документът може да бъде отпечатан във формата на SWOT анализ).</li> <li>- Флипчарт или бяла дъска за групово обяснение и обсъждане.</li> </ul>
<b>ВРЕМЕ, НЕОБХОДИМО ЗА УПРАЖНЕНИЕ</b>	40-50 мин. (включително обобщение).
<b>ГРУПОВО УПРАЖНЕНИЕ</b>	Не.
<b>ЦЕЛИ НА УПРАЖНЕНИЕТО</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Да се помогне на участниците да разсъждават върху собствените си силни и слаби страни като лидери.</li> <li>- Да се насърчи осведомеността за външни възможности и заплахи, които могат да повлияят на развитието на лидерските им качества.</li> <li>- Да се свърже личното самосъзнание с планирането на проекти и развитието на лидерски качества, като същевременно се признават външните фактори, които допринасят за техния успех/трудности.</li> </ul>
<b>ОПИСАНИЕ НА УПРАЖНЕНИЕТО</b>	Това е индивидуално рефлексивно упражнение, при което всеки участник провежда мини-SWOT анализ на себе си в ролята на лидер. Целта е да се култивира самосъзнание и да се идентифицират области за личностно развитие, както и стратегии за използване на силните страни и възможностите, като същевременно се управляват слабостите и заплахите като независими пречки, които трябва да бъдат преодоленни.
<b>РЪКОВОДСТВО СЪПКА ПО СЪПКА</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Въведение (5-7 минути) – Ще обясните накратко SWOT анализа (силни страни, слаби страни, възможности, заплахи) и ще покажете прост пример за личен SWOT</li> <li>2. Раздаване на материали (3 минути) – Всеки участник получава лист хартия и химикал (по желание листът може да бъде разделен на четирите SWOT квадранта).</li> <li>3. Индивидуален размисъл (20 минути) – Участниците попълват своя личен SWOT анализ, отговаряйки на въпроси като например: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Силни страни: Какви лидерски качества вече притежавам?</li> <li>• Слабости: С кои области се затруднявам, когато ръководя други хора?</li> <li>• Възможности: Какви ресурси или ситуации биха могли да подкрепят моето лидерско развитие?</li> <li>• Заплахи: Какви външни фактори биха могли да ме предизвикат в лидерска роля?</li> </ul> </li> </ol> <p>Точка на действие (5 минути) – Всеки участник записва едно практическо действие, което може да предприеме през</p>

	<p>следващия месец, за да подобри лидерските си качества (напр. „Ще практикувам делегиране на задачи в групова работа“ или „Ще посетя семинар по комуникация“).</p> <p>4. Споделяне (10 минути) – Участниците могат да споделят един елемент от своята SWOT анализа с групата, ако се чувстват удобно да го направят. Ще подчертаете, че това е доброволно и насърчава безопасна и подкрепяща среда.</p> <p>5. Обобщение (5 минути) – Ще проведете дискусия за това какво са открили участниците за себе си и как SWOT анализът може да бъде инструмент за планиране както за лично, така и за проектно развитие. Фокусът може да бъде върху оценяването на способността на участниците да се самоанализират и да споделят своите личностни черти.</p>
<b>НЕОБХОДИМИ МАТЕРИАЛИ</b>	Слайд или флипчарт в PowerPoint с визуален пример за личен SWOT анализ (по избор).

#### ДА БЪДЕШ ЛИДЕР – ВРЕМЕВА РАМКА

<b>ИМЕ НА УПРАЖНЕНИЕТО</b>	<b>„Да бъдеш лидер – времева рамка“ - Индивидуално упражнение</b>
<b>НЕОБХОДИМА ПОДГОТОВКА</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ще подготвите 2–3 кратки примера за прости времеви рамки на проекти (напр. организиране на едномесечен семинар, планиране на училищно събитие, разработване на мобилно приложение).</li> <li>- Ще прегледате жизнения цикъл на проекта (иницииране &gt; планиране &gt; изпълнение &gt; мониторинг &gt; приключване), за да го свържете с упражнението.</li> </ul>
<b>НЕОБХОДИМИ МАТЕРИАЛИ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Работни листове А4 (празни или предварително структурирани с 5 времеви рамки).</li> <li>- Химикалки, маркери, лепящи се листчета (по избор).</li> <li>- Флипчарт или слайдове за показване на пример.</li> </ul>
<b>ВРЕМЕ, НЕОБХОДИМО ЗА УПРАЖНЕНИЕ</b>	40-55 минути (включително разбор).
<b>ГРУПОВО УПРАЖНЕНИЕ</b>	Не
<b>ЦЕЛИ НА УПРАЖНЕНИЕТО</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Да се помогне на участниците да практикуват разделянето на идеята на последователни стъпки.</li> <li>- Да се повиши осведомеността за лидерските отговорности на всеки етап от проекта.</li> <li>- Да се насърчи размисълът върху личните предизвикателства в лидерските роли и стратегиите за преодоляването им.</li> </ul>
<b>ОПИСАНИЕ НА УПРАЖНЕНИЕТО</b>	Това е индивидуално рефлексивно упражнение, в което участниците си представят себе си като лидери на малък проект или инициатива. Те трябва да определят пет конкретни стъпки, които биха предприели, за да осигурят успех, и да помислят коя стъпка би била най-предизвикателна за тях като лидер.

<p><b>РЪКОВОДСТВО О СЪПКА ПО СЪПКА</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Въведение (5-7 минути) – Ще обясните, че лидерството не е само визия, но и ръководство на екипа съпка по съпка през времевата рамка на проекта. Покажете прост пример за пет съпки на проекта.</li>   <li>2. Избор на сценарий (10 минути) – Всеки участник избира или му се дава прост лидерски сценарий (напр. планиране на културно събитие, организиране на пътуване, ръководене на училищна кампания, разработване на мобилно приложение). Тук можете да създадете онлайн платформа за произволен избор на сценарий или дори шапка, пълна с различни малки листове със сценарии върху тях. Такива сценарии могат да бъдат:             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Организиране на едnodневен семинар                 <ul style="list-style-type: none"> <li>Седмица 1 → Определете тема, цели, целева група</li> <li>Седмица 2 → Резервирайте място, поканете лектори, наберете участници</li> <li>Седмица 3 → Подгответе материали (дневен ред, слайдове, раздадени материали)</li> <li>Седмица 4 → Провеждане на семинар (изпълнение + събиране на обратна връзка)                     <ul style="list-style-type: none"> <li>• Планиране на училищно събитие</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>Месец 1 → Определете тема и цели, сформирайте организационен екип</li> <li>Месец 2 → Осигуряване на одобрения, бюджет, място, логистика</li> <li>Месец 3 → Промоция (плакати, обяви, социални медии)</li> <li>Ден на събитието → Изпълнение на програмата (дейности, представления, награди)</li> <li>След събитието → Оценка, публикуване на снимки/доклад                     <ul style="list-style-type: none"> <li>• Разработване на мобилно приложение</li> </ul> </li> <li>Месец 1-2 → Планиране и MVP дизайн (само задължителни функции)</li> <li>Месец 3-4 → Разработване на MVP (базова функционална версия)</li> <li>Месец 5 → Стартиране на MVP (ограничено издание, събиране на обратна връзка)</li> <li>Месец 6-8 → Актуализации (добавяне на нови функции, подобряване на производителността)                     <ul style="list-style-type: none"> <li>• Индивидуална работа (15 минути) – Участниците записват пет конкретни съпки, които биха предприели като лидери, за да завършат проекта.</li> <li>• Пример &gt; Дефиниране на цели &gt; Разпределяне на роли &gt; Комуникация с екипа &gt; Наблюдение на напредъка &gt; Оценка на резултатите.</li> </ul> </li> </ul> </li>   <li>3. Размисъл (5 минути) (по избор) – Всеки участник подчертава съпката, която би намерил за най-трудна, и записва</li> </ol>
--	--

	<p>стратегия за управлението ѝ (напр. „Наблюдението на напредъка е трудно за мен - ще насроча седмични срещи с екипа“).</p> <p>4. Споделяне (10-12 минути) – Няколко участници споделят своите времеви рамки с групата. Ще подчертаете разнообразието от подходи и ще затвърдите, че лидерството изисква адаптивност</p> <p>5. Обобщение (10 минути) – Ще обобщите, че лидерството включва не само планиране на стъпките, но и предвиждане на лични предизвикателства и подготовка на стратегии за справяне с тях. Въпросите относно техния мисловен процес могат да помогнат за себеотражение и оценка.</p>
--	--

## 2. КАРТОГРАФИРАНЕ НА ОБЩНОСТТА С ПРИОРИТИЗАЦИЯ НА МЕТОДА MOSCOW

<b>НЕОБХОДИМА ПОДГОТОВКА</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ще подготвите кратко въведение в картографирането на общността и метода MoSCoW (Трябва да имам, Стремя се да имам, Бих могъл да имам, Няма да имам).</li> <li>- Ще съберете прости примери за „нужди“ или „пропуски“ в дадена общност (напр. липса на зелени площи, ограничени младежки дейности, лош обществен транспорт).</li> <li>- Флипчартовете се подготвят или празни, или с опростен контур на карта на общността.</li> </ul>
<b>НЕОБХОДИМИ МАТЕРИАЛИ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Хартия за флипчарт (по една на група).</li> <li>- Листове хартия А4.</li> <li>- Цветни маркери, лепящи се листчета.</li> <li>- Лента за показване на групова работа.</li> </ul>
<b>ВРЕМЕ, НЕОБХОДИМО ЗА УПРАЖНЕНИЕ</b>	50-70 минути (включително презентации и отчет).
<b>ГРУПОВО УПРАЖНЕНИЕ</b>	<p>Да</p> <p>Минимален брой участници: 3-4 за една група.</p> <p>Максимален брой участници: 6-7 за една група.</p>
<b>ЦЕЛИ НА УПРАЖНЕНИЕТО</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Да се насърчат участниците да мислят критично за ресурсите и пропуските в местната си общност.</li> <li>- Да се упражни използването на метода MoSCoW за приоритизиране на идеи</li> <li>- Да се свърже анализът на общността с практическото планиране на проекти.</li> </ul>
<b>ОПИСАНИЕ НА УПРАЖНЕНИЕТО</b>	<p>Участниците работят в групи, за да начертаят карта на общността (визуално представяне на местната им общност на флипчарт лист, като се подчертават съществуващите ресурси и се посочва какво липсва). Картата трябва да представя реално място, като се има предвид, че всички участници принадлежат към един и същи град/окръг. Целта на картата е да се подчертаят аспектите, които липсват в тяхната общност, като например кафене, ресторант, културен център или музикално училище. След това те обмислят възможни идеи за проекти,</p>

	<p>които да отговорят на нуждите, и използват метода MoSCoW (на лист А4), за да приоритизират кои идеи са от съществено значение и кои могат да бъдат оставени настрана.</p>
<b>РЪКОВОДСТВО О СЪПКА ПО СЪПКА</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Въведение (10 мин.) – Ще обясните картографирането на общността и рамката за приоритизиране на MoSCoW, използвайки прости примери, предоставени по-горе.</li> <li>2. Формиране на групи (5-7 мин.) – Участниците се разделят на малки групи от 3–7 равни групи.</li> <li>3. Рисуване на картата (15-20 мин.) – Всяка група създава карта на своята общност. Те отбелязват какво вече съществува (ресурси, пространства, институции, инициативи) и какво липсва (нужди, предизвикателства)</li> <li>4. Генериране на идеи (15 мин.) – Въз основа на идентифицираните пропуски, групата записва колкото се може повече идеи за проекти. Не е задължително да са бизнес идеи, благотворителни събития или дейност на НПО могат да осигурят приятно разнообразие в презентациите.</li> <li>5. Анализ и стратегическо планиране на MoSCoW (20 мин.) – На листове А4 групите класифицират своите проектни идеи като Задължителни / Трябва да бъдат / Можеха да бъдат / Няма да бъдат. Те обсъждат и се договарят за приоритизиране. След това създават кратък план за изпълнение на своята идея, със следните критерии: Име на проекта: Къде ще бъде реализиран: Бюджет и финансиране: Времеви период: Екипът на проекта: Цел на проекта</li> <li>6. Групови презентации и гласуване (15–20 мин.) – Всяка група представя своята карта на общността и анализ на MoSCoW. Ще съберете общи теми на флипчарт, за да ги видят всички. Накрая всички ще гласуват за проекта, който биха реализирали, като по този начин ще активират още повече уменията си за приоритизиране.</li> <li>7. Обобщение (10 мин.) – Отворена дискусия: Какви общи пропуски се появиха? Как групите приоритизираха по различен начин? Какви лидерски умения бяха необходими по време на груповото вземане на решения?</li> </ol>
<b>НЕОБХОДИМИ МАТЕРИАЛИ</b>	Визуални примери за картографиране на общността и MoSCoW, предоставени от вас.
<b>SOURCES</b>	Европейска младежка фондация (2018). Инструментарий за картографиране на общността. Страсбург: Съвет на Европа.





# ГЛАВА 4 СЪВЕТИ ЗА МЕНТОРА



Co-funded by  
the European Union

Social  
Innovation ⊕  
Initiative

## 4. СЪВЕТИ ЗА МЕНТОРА

### 4.1 ВЪВЕДЕНИЕ

Предприемачеството започва с искра: идея, нужда, момент на яснота. Модулът „Съвети за ментора“ е предназначен да помогне на младите хора да превърнат тази искра в проект, като се позовават на реални съвети от предприемачи, които са били там. Менторът не е просто експерт, а водач: някой, който споделя уроци от успеха, неуспеха и креативността. Историите и съветите в този раздел свързват теорията с практиката. Най-важното е, че те показват, че предприемачеството е достъпно и отворено за всеки, който има силна мотивация и реален проблем за решаване.

#### Съвети и дейности

Помогнете на младите хора да мислят предприемачески, да действат целенасочено и да свързват идеите си с реалните нужди. Тези ръководни принципи са полезни на всички етапи от проектния цикъл.

### 4.2 СЪВЕТ 1: СЪОБРАЗЕТЕ ВЪЗМОЖНОСТТА С ВАС

#### От предприемача:

*„Винаги се доверявайте на интуицията си. Най-добрите решения са ви дошли.“ Арлет Саркисянс, основател на Arlette Jewelry*

Направете възможността лична и се запитайте:

„Това възможност за мен ли е? Какво лично искам да постигна? Възможно ли е и за мен лично?“ Практически съвети за предприемачи

**Дейност:** Запишете идея и си задайте тези въпроси, за да разберете какви лични знания подкрепят идеята и дали настоящите ви умения и ресурси я правят осъществима.

**Съвети за обучаващи:** Създайте тихо и фокусирано пространство, където участниците могат да размишляват задълбочено, и предоставете инструменти (напр. телефони, шаблони и др.), за да улесните самостоятелното мислене и да очертаете личните си мисли.

### 4.3 СЪВЕТ 2: ЗАПОЧНЕТЕ С МАЛКО, НО МИСЛЕТЕ МАЩАБНО

#### От предприемача:

*„Мечтай смело. Започни с малко. Но най-вече, започни.“ Саймън Синек, автор и вдъхновяващ лектор по бизнес лидерство*

**Дейност:** Поканете участниците да запишат своята „голяма мечта“ от едната страна на страницата, а след това от другата страна да изброят най-малкото действие, което биха могли да предприемат утре за нейното осъществяване.

**Съвети за обучаващи:** Създайте групов кръг за споделяне, където всеки участник представя първата си идея за стъпка и получава конструктивна обратна връзка.

Осигурете достъп до инструменти за брейнсторминг (лепящи листчета, флипчартове, онлайн приложения за ментални карти).

### 4.4 СЪВЕТ 3: РАЗБИЙТЕ ИДЕЯТА СИ НА ЧАСТИ



**От предприемача:**

„Бъдете последователни и фокусирани върху това, което е важно. Работете върху здрави основи, те печелят в дългосрочен план.“ Миха Ягодич, основател на Bloq.it

Цикълът на проекта позволява идеята да бъде управляема. Започнете с поставяне на ясни цели, за да направите идеята за проекта солидна. SMART целите са мощен инструмент за проектиране на проекти, те ви помагат да превърнете неясните идеи в структурирана пътна карта. Акронимът означава пет основни качества, които вашите цели трябва да притежават: Специфични, Измерими, Постижими, Релевантни и Обвързани със срокове. Използвайте SMART критерии от самото начало, вие получавате яснота и проследявате напредъка. Какво е дизайн на проекта? | Какво представляват SMART целите?

**Дейност:** Вземете идея за проект и пренапишете целта ѝ, използвайки рамката SMART.

- **Конкретна:** Фокусирайте се върху една ясна цел и се уверете, че тя е съобразена с вашия конкретен проект, а не с общо намерение.
- **Измерима:** Определете как ще проследявате напредъка. Използвайте числа, крайни срокове или показатели, които показват въздействие.
- **Постижима:** Направете целта си предизвикателна, но реалистична. Тя трябва да бъде амбициозна, като същевременно остава в рамките на обсега на проекта ви.
- **Уместно:** Уверете се, че целта отговаря на контекста на проекта. Тя трябва да е в съответствие с вашите ресурси и приоритети.
- **Ограничена във времето:** Задайте краен срок. Това поддържа целта фокусирана и предотвратява безкрайното отклонение.

**Съвети за обучаващите:** Помогнете на участниците с елементи за визуално мислене (напр. флипчарт, лепящи се листчета, шаблони).

4.5 СЪВЕТ 4: НЕ СЕ СТРАХУВАЙТЕ ОТ ПРОВАЛА – ТРЕТИРАЙТЕ ГО КАТО ДАННИ, КОИТО НОРМАЛИЗИРАТ ПРОВАЛА, И СЕ УЧЕТЕ ОТ НЕГО

**От предприемача:**

„Провалите в бизнеса са ценни. Когато преживеете провал като предприемач, направете съзнателно усилие да се опитате да разберете всичко за това как сте се провалили и как се е провалил бизнесът. Това ще ви помогне да успеете.“ Хендрит Ванлон Смит-младши, управляващ партньор на Mayflower-Plymouth Capital LLC

Превърнете провала в инструмент за учене, тъй като неуспехите в проекта могат да бъдат ценни уроци. За да се възползвате от тях, управлявайте емоциите си, останете ангажирани с други дейности и третирайте провала като част от процеса, без да губите от поглед вече вложените усилия. Практически съвети за предприемачи

**Дейност:** Споделете лични преживявания на неуспех, като определите какво сте научили и какво може да се направи различно следващия път.

Проведете дейност „размяна на неуспехи“, където всеки участник споделя случай, в който се е провалил в нещо, и какво е научил от това.

**Съвети за обучаващи:** Насочвайте участниците в размисъла с въпроси като: Какво не се е получило по план? Какво научих за себе си или за процеса? Помогнете да превърнете историите за неуспех в истории за развитие, за да промените манталитета.

Използвайте работен лист с „извлечени поуки“, където участниците изброяват какво се е объркало в хипотетичен проект и обмислят подобрения.

Създайте позитивна и подкрепяща среда, така че участниците да се чувстват сигурни, споделяйки лични истории.

#### 4.6 СЪВЕТ 5: ПОЗНАВАЙТЕ КЛИЕНТА СИ ПО-ДОБРЕ, ОТКОЛКОТО ТОЙ САМИЯ ПОЗНАВА СЕБЕ СИ

##### **От предприемача:**

*„Трябва да започнете с клиентското преживяване и да работите назад към технологията.“* Стив Джобс, съосновател на Apple

**Дейност:** Проведете ролева игра, в която участниците действат като потенциални клиенти, докато други практикуват задаване на отворени въпроси, за да разкрият нуждите и проблемните точки.

**Съвети за обучаващи:** Предоставете прости шаблони за интервюта, които участниците могат да използват по време на ролевата игра.

Насърчете размисъл след упражнението: Кои въпроси доведоха до най-полезните прозрения?

**Как езикът на тялото или тонът повлияха на отговорите?**

#### 4.7 ИЗГРАДЕТЕ МРЕЖА, ПРЕДИ ДА ВИ Е НЕОБХОДИМА

##### **От предприемача:**

*„Никога не яжте сами. Не можете да изградите мрежа от взаимоотношения, когато имате нужда от нея. Започнете да изграждате мрежата си веднага, много преди да ви е необходима.“* **Кийт Фераци**

**Дейност:** Проведете симулирано събитие за работа в мрежа, където участниците практикуват представяне и представяне на идеите си за по-малко от 60 секунди.

**Съвети за обучаващи:** Насърчете участниците да се свързват с един нов човек всяка седмица (онлайн или лично) и да проследяват напредъка си в дневник за работа в мрежа.

Споделете кратко ръководство за професионално използване на социалните медии (LinkedIn, подходящи групи), за да им помогнете да изградят ефективно онлайн присъствие.

#### 4.8 ПРЕДПРИЕМАЧЕСКИ СЪВЕТ 7: ЛЮБОПИТСТВОТО ПОДДЪРЖА БИЗНЕСА ВИ ЖИВ

**От предприемача:** *„Мисля, че любопитството е най-важното нещо. Ако сте любопитни за нещо, ще намерите начин да го осъществите.“* **Даниела Пиърсън, основател на The Newsette и съосновател на Wondermind**

**Любопитството** е едно от най-важните качества за поддържане на бизнеса. Предприемачите трябва да са наясно със света около себе си и да се интересуват от всичко. Оттук идват новите идеи. Важно е също да се научите да се освобождавате от старото. Когато се появяват нови тенденции, предприемачът трябва да е с крачка напред и да измисля начини за подобряване на нещата.

**Дейност 1:** Помолете участниците да водят „дневник на любопитството“, където да записват ежедневни въпроси или наблюдения за света около тях.

##### **Съвети за обучаващи:**

Предложете въпроси като: Какво ме изненада днес? Какво забелязах, което другите са пропуснали?

Насърчете участниците да преглеждат записите си всяка седмица, за да идентифицират модели или повтарящи се теми.

Подчертайте как любопитството може да подхрани иновациите, като свържете наблюденията с потенциални възможности.

**Дейност 2:** Проведете дейност за откриване на тенденции, където малки групи изследват нововъзникващи тенденции в различни индустрии и представят възможностите, които виждат.

**Съвети за обучители:**

Предложете полезни източници като блогове за индустрията, бюлетини или хаштагове в социалните медии.

Насърчете участниците да разпознават както рисковете, така и възможностите, свързани с тенденциите.

Водете групово дискусия за това как тези прозрения могат да бъдат приложени към техните собствени проекти или контексти.

**Дейност 3:** Водете сесия за творческо мислене, в която участниците обмислят начини за подобряване на съществуващи продукти или услуги.

**Съвети за обучаващи:** Използвайте техники за брейнсторминг като „SCAMPER“ (Замести, Комбинирай, Адаптирай, Модифицирай, използвай за друга употреба, Елиминирай, Обърни).

Напомнете на участниците, че никоя идея не е твърде дива в началото – количеството е на първо място пред качеството.

Завършете с кръг на приоритизиране, в който участниците избират най-обещаващите идеи за допълнително усъвършенстване.

#### 4.9 ПРЕДПРИЕМАЧЕСКИ СЪВЕТ 8: ИНОВАЦИЯТА Е ЖИВАТА СИЛА НА ПРЕДПРИЕМАЧЕСТВОТО

**От предприемача:** *Трябва да сте пзргави, трябва да сте гъвкави и трябва да сте отворени за промяна.* Стейси Ферейра, американски предприемач и съосновател на Forge

**Дейност 1:** Организирайте упражнение по обратно инженерство, където участниците вземат съществуващ продукт и анализират неговите характеристики, за да видят как може да бъде подобрен.

**Съвети за обучаващи:** Осигурете прост продукт (физически или дигитален), който всеки може да анализира.

Насърчете участниците да питат: Какъв проблем решава това? Какво може да се направи по различен начин?

Насочете дискусията към практически подобрения, а не само към критика.

**Дейност 2:** Проведете предизвикателство за креативност, където участниците предложат нов подход към често срещан продукт.

**Съвети за обучаващи:** Формулирайте предизвикателството с ограничения (напр. „направете го устойчиво“, „адаптирайте го за деца“, „проектирайте го за дистанционен служител“).

Насърчете нестандартни, различни идеи, преди да стесните избора до осъществими варианти. Накарайте участниците да представят своя подход на групата за бърза обратна връзка.

**Дейност 3:** Предоставете казуси на бизнеси, които са се адаптирали бързо към промяната, и обсъдете извлечените поуки.

**Съвети за обучаващи:** Изберете казуси, които са свързани с индустриите или интересите на участниците. Водете групово дискусия с насочващи въпроси като: Какво е предизвикало промяната? Как реагира бизнесът? Какво можем да приложим в нашия собствен контекст? Насърчете участниците да идентифицират паралели между казусите и собствените си предизвикателства.

#### 4.10 ПРЕДПРИЕМАЧЕСКИ СЪВЕТ 9: НЕПРЕКЪСНАТОТО ОБУЧЕНИЕ ПОДХРАНВА РАЗВИТИЕТО

**От предприемача:**

*Трябва да приемем, че не винаги ще вземаме правилните решения, че понякога ще се проваляме по царски начин – разбирайки, че провалът не е противоположност на успеха, той е част от успеха,* Ариана Хъфингтън, основател на The Huffington Post и изпълнителен директор на Thrive Global

**Дейност:** Помолете участниците да проучат вдъхновяващ предприемач от предоставен списък и да представят неговите ключови изводи пред групата.

**Съвети за обучаващи:** Включете предприемачи от различни индустрии и произход, за да могат участниците да намерят някой, с когото могат да се свържат.

Насърчете презентациите да се фокусират върху извлечените поуки, а не само върху историите за успех.

Улеснете дискусията за това как тези изводи могат да бъдат приложени към собствените проекти на участниците.

#### 4.11 ПРЕДПРИЕМАЧЕСКИ СЪВЕТ 10: СТРАСТТА Е ВАШАТА ДВИЖЕЩА СИЛА

**От предприемача:**

*Ако работите само върху неща, които харесвате и към които сте страстни, не е нужно да имате генерален план за това как ще се развият нещата.* Марк Зукърбърг, съосновател на услугата за социални медии Facebook

**Дейност 1:** Проведете упражнение за картографиране на ценности и страсти, за да помогнете на участниците да определят какво наистина ги мотивира.

**Съвети за обучаващи:** Предоставете работни листове или инструменти за визуално картографиране, за да свържете ценности, интереси и мотивации. Насърчете размисъл с насочващи въпроси като: Кога съм се чувствал най-енергичен от работата си? Какви ценности искам да поддържам в проектите си? Подчертайте как съгласуването на проектите с ценностите повишава устойчивостта и ангажираността.

**Дейност 2:** Водете сесии за разказване на истории, където участниците споделят личен опит, свързан с техните страсти.

**Съвети за обучаващи:** Създайте подкрепяща среда, в която всеки се чувства сигурен да споделя.

Използвайте подкани като: Разкажете ни за случай, в който сте се чувствали най-горди с нещо, върху което сте работили.

Насърчете активното слушане и помогнете на участниците да забележат общи нишки в историите.

**Дейност 3:** Насърчете участниците да си поставят цели, основани на страстта, за своите идеи за проекти.

**Съвети за обучаващи:** Насочете участниците да превърнат широките си страсти в ясни и изпълними цели.

Използвайте рамката SMART (Специфични, Измерими, Постижими, Релевантни, Обвързани с време) за структуриране на целите. Подчертайте, че страстта може да бъде компас, но целите предоставят пътната карта.

#### 4.12 ПРЕДПРИЕМАЧЕСКИ СЪВЕТ 11: РАБОТАТА В ЕКИП СТИМУЛИРА КРЕАТИВНОСТТА И РАЗВИТИЕТО

##### **От предприемача:**

*Не се опитвайте да правите всичко сами, а се опитайте да се свържете с хора и ресурси. Да имате тази дисциплина и постоянство е наистина важно.* Чиеу Цао, съосновател на Perkbox

**Дейност 1:** Организирайте екипно предизвикателство, в което участниците си сътрудничат, за да решат симулиран бизнес проблем.

**Съвети за обучители:** Изберете реалистичен сценарий, който изисква екипна работа и разнообразни умения.

Наблюдавайте груповата динамика и дайте обратна връзка за сътрудничеството, а не само за решението.

Обсъдете, като зададете въпроси: Какво се е получило добре в екипната ни работа? Какво бихме могли да подобрим следващия път?

**Дейност 2:** Организирайте дейност за картографиране на силните страни, където членовете на екипа идентифицират своите умения и как се допълват взаимно.

**Съвети за обучители:** Използвайте инструменти като лепящи се листчета, матрици на уменията или онлайн табла за сътрудничество.

Насърчете участниците да разсъждават както върху техническите, така и върху междуличностните силни страни.

Обсъдете как разнообразните умения могат да бъдат използвани за по-добро представяне на екипа.

**Дейност 3:** Въведете техники за ефективно сътрудничество, включително стилове на комуникация, разрешаване на конфликти и споделено вземане на решения.

**Съвети за обучители:** Предоставете кратки рамки или модели (напр. асертивна срещу пасивна комуникация, методи за изграждане на консенсус). Използвайте ролеви игри, за да практикувате справяне с конфликти или вземане на групови решения. Подсилете идеята, че силното сътрудничество изисква осъзнатост, уважение и адаптивност.

#### 4.13 ИСТОРИИ НА УСПЕХА: ПРЕДПРИЕМАЧЕСКИ ПРОЗРЕНИЯ

Вдъхновението от предприемачи, които са го постигнали, може да бъде мощен и стимулиращ инструмент. Тези три примера предоставят предистории и съвети, които да насърчат новите предприемачи да започнат своето пътешествие. Използвайте ги като представителни случаи, за да мотивирате участниците по време на обучението.

##### **Ралф Венцел: Основател и изпълнителен директор на JOKR (2021)**

Ралф Венцел е предприемач с над 20 години опит в изграждането на компании. Той приема технологиите като практичен инструмент за промяна и ги е използвал, за да създаде своите стартиращи компании, включително JOKR.



В интервюто си той дава практически съвети за основателите и ги насърчава да създадат положително въздействие върху света.

#### **Никола Лего и Арлет Саркисянс: Съоснователи на Сега сте чисти (2021)**

Никола и Арлет са две съквартирантки, които са видели от първа ръка липсата на услуга в Ню Йорк и са решили да стартират свой собствен стартап Сега сте чисти. В интервюто си те обясняват колко важно е било за тях да наблюдават как се изгражда общност около бизнеса им, като най-възнаграждащото постижение. Сред най-добрите им съвети за някой, който иска да започне бизнес, е създаването на надежден и солиден екип.

#### **Миха Ягодич, Рикардо Карвальо и Жоао Лопес: Съоснователи на Bloq.it (2019)**

Миха, Рикардо и Жоао са трима млади предприемачи, които са идентифицирали голяма инфраструктурна празнина и са решили да създадат Bloq.it, бързоразвиваща се технологична компания. Те успяват да се разширят и да създадат значителни партньорства, като DHL и Vinted, революционизирайки системата за логистика на доставките.

В интервю Миха обяснява, че най-важните му ресурси са фокусът и последователността, както и екипът, с който е избрал да се обгради.

#### **Даниела Пиърсън: Основател на The Newsette & Wondermind (2014)**

Даниела Пиърсън е млад предприемач и медиен новатор, която стартира The Newsette още в колежа, развивайки го в бизнес за 40 милиона долара. Тя е силен защитник на любопитството като движеща сила в предприемачеството, вярвайки, че задаването на въпроси и проучването на идеи е ключът към успеха на бизнеса. В интервюта тя насърчава основателите да се занимават с това, което ги очарова, като подчертава как любопитството подхранва иновациите, устойчивостта и положителното въздействие.

#### **Стейси Ферейра: Съосновател на Forge (2013 г.)**

Стейси Ферейра е американски предприемач, съосновател на Forge, платформа, насочена към подпомагане на студенти и млади професионалисти в развитието на кариера в областта на технологиите. Известна със своята адаптивност и отвореност към промени, тя подчертава важноста на това да останеш гъвкав в бизнеса. В разговори с амбициозни основатели, тя предлага практически съвети за справяне с предизвикателствата, бързо учене и използване на любопитството за стимулиране на иновациите и развитието

### 4.14 ВИДЕО ВДЪХНОВЕНИЕ: УЧЕТЕ СЕ ОТ ВОДЕЩИ ГЛАСОВЕ

Тези кратки, въздействащи лекции предлагат практически съвети и промени в начина на мислене за амбициозни предприемачи. Използвайте ги като идеи за размисъл или начало на дискусии по време на вашите обучения.

#### 6 съвета как да бъдеш успешен предприемач | Джон Мълинс

Професорът по предприемачество Джон Мълинс споделя шест контраконвенционални начина на мислене, които успешните основатели често възприемат.

**Ключови изводи:** кажете „да“ на новите предизвикателства; решавайте проблеми от реалния живот; започнете с нишов пазар и се развивайте оттам; получавайте авансово плащане; използвайте съществуващите ресурси, преди да инвестирате в нови; действайте смело, дори когато правилата са неясни.

#### 4 прости начина да имате страхотна идея | Ричард Сейнт Джон

Ричард Сейнт Джон разкрива как великите идеи често идват от скромни, ежедневни действия.

**Ключови изводи:** слушайте активно; оглеждайте се; задавайте въпроси; записвайте нещата.

#### 4.15 ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В историите и дейностите в този модул се открояват няколко модела: страхотните идеи често започват с личен опит или идентифициране на празнина, а силното изпълнение зависи от това да се обградите с правилните хора. Всички основатели подчертават стойността на изграждането на надеждни екипи, запазването на фокус под напрежение и решаването на проблеми с яснота и цел. Независимо дали целят да създадат мащабно въздействие или да изградят чувство за общност в по-малък мащаб, успешните предприемачи действат с намерение и се адаптират в движение.

#### БИБЛИОГРАФИЯ

##### ГЛАВА 1: СИТУАЦИОНЕН АНАЛИЗ

- ASQ. (n.d.). Five Whys and Five Hows. Quality Resources. Retrieved November 19, 2025, from <https://asq.org/quality-resources/five-whys>
- Consortium for Public Education (2024, August 28). Design Thinking for Education Ep. #23: Problem Tree Analysis [Video]. Youtube. <https://youtu.be/ICQZFWl74fM?si=jlqgRmZIjngNmbNo>
- Mulder, P. (2025, March 28). 5 Whys Root Cause Analysis (Toyota). Toolshero. <https://www.toolshero.com/problem-solving/5-whys-analysis/>

##### ГЛАВА 2: РЕШАВАНЕ НА ПРОБЛЕМИ

- Calzone, K. (2024, May 3). *Opportunity Solution Trees: A Powerful Tool for Effective Problem-Solving*. The DeFi PM. Retrieved from <https://defipm.com/p/opportunity-solution-trees-problem-solving>
- Channell, M. (2024, October 25). *The Six Thinking Hats: How to Improve Decision Making, With Examples*. TSW Training Blog. Retrieved from <https://www.tsw.co.uk/blog/leadership-and-management/six-thinking-hats/>
- GeeksforGeeks. (2025, July 23). *What is an Opportunity Solution Tree?* Retrieved from <https://www.geeksforgeeks.org/software-engineering/what-is-an-opportunity-solution-tree/>
- Jabade, M. (2024). *Assessing the efficacy of mind mapping as a learning strategy: A quasi-experimental study of nursing students*. <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC11639541/>
- Marques, M. J., Alves, R. F., Dias, S., Torri, E., Paza, A., Dantas, C., & Bertotti, M. (2025). *A realist synthesis of interventions for youth not in education, employment or training (NEET): Building programme theories for effective support*. *International Journal of Adolescence and Youth*, 30(1), Article 2472022. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/02673843.2025.2472022>
- MeisterLabs. (n.d.). *7 science-backed benefits of mind mapping – Who needs mind maps*. Retrieved from <https://www.meistertask.com/blog/mind-mapping-benefits-who-needs-mind-maps>
- Nelson, J., & O'Donnell, L. (2012). *Approaches to supporting young people not in education, employment or training: A review* (NFER Research Programme: From Education to Employment). Slough, UK: National Foundation for Educational Research. <https://www.nfer.ac.uk/media/txvhwoo3/rsrn01.pdf>
- Rigby, A. (2022, December 8). *Six Thinking Hats: use parallel thinking to tackle tough decisions*. Atlassian. Retrieved from <https://www.atlassian.com/blog/productivity/six-thinking-hats>
- SATHEE. (n.d.). *Mastering the art of problem-solving for JEE/NEET*. Retrieved from <https://sathee.iitk.ac.in/article/engineering/mastering-the-art-of-problem-solving-for-jee-neet-23/>
- Therapist Aid LLC. (2018). *Goal Breakdown (Worksheet)*. Retrieved from <https://www.therapistaid.com/therapy-worksheet/goal-breakdown>
- University Human Resources. (2025). *8-Step Problem Solving Process*. The University of Iowa. <https://hr.uiowa.edu/organizational-effectiveness/8-step-problem-solving-process>



### ГЛАВА 3: ПЛАНИРАНЕ И ЛИДЕРСТВО

- Vheilman, CC BY-SA 3.0 <<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/>>, via Wikimedia Commons  
[https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Gantt\\_chart\\_example.png](https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Gantt_chart_example.png)
- RoyHanney, CC BY 3.0 <<https://creativecommons.org/licenses/by/3.0/>>, via Wikimedia Commons  
<https://commons.wikimedia.org/wiki/File:RiskMatrix-RH.jpg>
- myosh. (n.d.). *What is a risk assessment matrix?* Myosh Blog.  
[https://www.myosh.com/blog/what-is-a-risk-assessment-matrix\\_myosh.com](https://www.myosh.com/blog/what-is-a-risk-assessment-matrix_myosh.com)
- Henry, K. (2024, 16 Oct). *Leadership succession planning: Step-by-step guide*. TheOrgChart.  
<https://theorgchart.com/leadership-succession-planning/>
- Wikipedia. (2025, 14 Nov). MoSCoW method, Wikipedia.  
[https://en.wikipedia.org/wiki/MoSCoW\\_method\\_Wikipedia](https://en.wikipedia.org/wiki/MoSCoW_method_Wikipedia)
- Investopedia. (2005, 17 Feb). SWOT analysis: What it is, how it works, and how to perform an analysis.  
<https://www.investopedia.com/terms/s/swot.asp> Investopedia

### ГЛАВА 4: СЪВЕТИ ЗА МЕНТОРИ

- Simple ways to have a great idea | Richard St. John  
<https://www.youtube.com/watch?v=mtn31hh6kU4>
- Tips on Being a Successful Entrepreneur | John Mullins | TED  
<https://www.youtube.com/watch?v=eHJnEHyyN1Y>
- Cos'è l'ideazione di un progetto? I suoi sette passaggi e i consigli degli esperti, 2025  
<https://asana.com/it/resources/project-design>
- Crea obiettivi SMART più efficaci con questi suggerimenti ed esempi, 2025  
<https://asana.com/it/resources/smart-goals>
- FOUNDER'S INTERVIEW: Bloq.it, Filrougecapital, 2024 <https://www.filrougecapital.com/blog-post/founders-interview-bloq-it>
- Inside the first self-service dog wash spa, Fortune 2022 <https://fortune.com/2022/02/13/startup-year-one-now-youre-clean-dog-wash-spa/>
- NYC's First Self-service Dog Wash Spa - Now You're Clean, Collabs.io Mag  
<https://www.collabs.io/mag/now-youre-clean/>
- PRACTICAL ADVICE FOR ENTREPRENEURS, Shepherd, Dean. (2014).  
[https://www.researchgate.net/publication/264971180\\_PRACTICAL\\_ADVICE\\_FOR\\_ENTREPRENEURS](https://www.researchgate.net/publication/264971180_PRACTICAL_ADVICE_FOR_ENTREPRENEURS)
- Ralf Wenzel On Building 3 Unicorns, Raising Hundreds Of Millions In Financing, And Revolutionizing Ecommerce, Alejandro Cremades <https://alejandrocremades.com/ralf-wenzel/>
- Project Design: Everything You Need To Know, Asana. (n.d.).  
<https://asana.com/it/resources/project-design>
- Daniella Pierson: Why Failure Is The Measure Of Success, Kim, Audrey. (2024).  
<https://www.gsb.stanford.edu/insights/daniella-pierson-why-failure-measure-success>
- What Do You Want To Be When You Grow Up?, Ferreira, Stacey. (2018).  
<https://www.youtube.com/watch?v=EZPJWu78xII>
- 6 Tips On Being A Successful Entrepreneur | TED, Mullins, John. (2023).  
<https://www.youtube.com/watch?v=eHJnEHyyN1Y>
- 4 Simple Ways To Have A Great Ide, St. John, Richard. (2012).  
<https://www.youtube.com/watch?v=mtn31hh6kU4>
- Nyc's First Self-Service Dog Wash Spa – Now You're Clean, Collabs.io. (n.d.).  
<https://www.collabs.io/mag/now-youre-clean/>



- Dream Big, Start Small, But Most Of All Start, Sinek, Simon. (n.d.). <https://quotefancy.com/quote/1415659/Simon-Sinek-Dream-big-Start-small-But-most-of-all-start>
- Founders Interview: Bloq.It, Fil Rouge Capital. (n.d.). <https://www.filrougecapital.com/blog-post/founders-interview-bloq-it>
- One Of Steve Jobs' Most Famous Quotes Still Applies, Haden, Jeff. (2023). [https://www.inc.com/jeff-haden/one-of-steve-jobss-most-famous-quotes-still-applies-but-with-a-catch/91180628?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.inc.com/jeff-haden/one-of-steve-jobss-most-famous-quotes-still-applies-but-with-a-catch/91180628?utm_source=chatgpt.com)
- 3-54: Daniella Pierson, Fearless Creative Leadership. (n.d.). <https://fearlesscreativeleadership.com/fearless-episodes/3-54-daniella-pierson>
- The Evolution Of Work, Ferreira, Stacey. (2018). [https://www.ted.com/talks/stacey\\_ferreira\\_the\\_evolution\\_of\\_work](https://www.ted.com/talks/stacey_ferreira_the_evolution_of_work)
- Quotes By Arianna Huffington, BrainyQuote. (n.d.). [https://www.brainyquote.com/authors/arianna-huffington-quotes?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.brainyquote.com/authors/arianna-huffington-quotes?utm_source=chatgpt.com)
- If You Just Work On Stuff That You Like, Goodreads. (n.d.). <https://www.goodreads.com/quotes/1432786-if-you-just-work-on-stuff-that-you-like-and>
- Twenty-Five Entrepreneur Quotes, Markuphero. (n.d.). [https://markuphero.com/blog/twenty-five-entrepreneur-quotes/?utm\\_source=chatgpt.com](https://markuphero.com/blog/twenty-five-entrepreneur-quotes/?utm_source=chatgpt.com)

# youthPioneer

[youthpioneer.eu](http://youthpioneer.eu)



**GrantXpert**



**cesie**  
the world is only one creature



**iED**



**EaSI** | the European Association  
for Social Innovation



**incoma**



**ОБЩИНА  
Ботевград**



Co-funded by  
the European Union



Social  
Innovation   
Initiative