



Programma formativo sulla progettazione focalizzato su progetti imprenditoriali per NEET

Social
Innovation 
Initiative



Co-funded by
the European Union

Cofinanziato dall'Unione Europea. Le opinioni espresse appartengono, tuttavia, al solo o ai soli autori e non riflettono necessariamente le opinioni dell'Unione Europea o dell'Autorità di gestione del Fondo Sociale Europeo. Né l'Unione europea né l'Autorità di gestione possono esserne ritenute responsabili.

D003.001 Programma formativo sulla progettazione focalizzato su progetti imprenditoriali per NEET

A cura di:

GrantXpert Consulting con il contributo e il supporto di CESIE ETS, Associazione europea per l'innovazione sociale, Istituto per lo sviluppo imprenditoriale, Incoma, Comune di Botevgrad.

YouthPioneer

Progetto n.: **ESF-SI-2023-SKILLS-01-0018**

Data di inizio del progetto: 1° dicembre 2024 - Durata: 24 mesi



Copyright © 2025 | [Privacy policy](#)

Il Programma formativo sulla progettazione, focalizzato su progetti imprenditoriali per NEET YouthPioneer è distribuito secondo i termini della licenza [Creative Commons Attribuzione-NonCommerciale-CondividiAlloStessoModo 4.0 Internazionale](#), che consente la condivisione e l'adattamento per scopi non commerciali, a condizione che venga fornita la dovuta attribuzione e che eventuali opere derivate siano distribuite con la stessa licenza.

INDICE

Introduzione	5
A chi è rivolto questo manuale?	5
1 ANALISI CONTESTUALE	7
1.1 Introduzione all'analisi contestuale	7
1.2 Cos'è l'analisi contestuale?	7
1.3 Imparare a conoscere l'analisi contestuale con il tuo gruppo	7
1.4 Cosa ci aspetta dopo?	8
1.5 L'albero dei problemi: un po' di teoria	8
1.6 L'albero dei problemi: come funziona	8
1.7 Individuare il problema principale: è davvero il primo ad emergere?	9
1.8 L'analisi SWOT: un po' di teoria	10
1.9 L'importanza dell'analisi SWOT	11
1.10 Conclusioni	12
1.11 Spunti di riflessione finale	12
1.12 Esercizi pratici	12
1 Impariamo i nomi	12
2 Missione: comunità	14
3 Perché, perché, perché, perché, perché?	18
4 Fidati dell'albero	21
5 Un po' di SWOT!	23
1.13 L'analisi SWOT	26
6 Prendi, toglì, ribalta e trasforma	26
1.13 Anticipazioni	26
2 RISOLUZIONE DEI PROBLEMI	28
2.1 Introduzione al modulo	28
2.2 MAPPE MENTALI	28
COSA SONO LE MAPPE MENTALI E COME FUNZIONANO?	28
2.3 Perché le mappe mentali possono aiutare le e i giovani NEET?	28
2.4 Strumenti per la creazione di mappe mentali online	29
2.5 L'albero decisionale	29
2.6 Come funziona	29

2.7 La tecnica dei “Sei cappelli per pensare”	30
Uno strumento per la risoluzione di problemi da utilizzare insieme	30
2.8 Come utilizzare questa tecnica in gruppo.....	30
2.9 La scomposizione degli obiettivi	31
2.10 Come funziona	31
2.11 Esercizi pratici	32
1 Mappa mentale sul “me del futuro”	32
2 Un laboratorio sull'albero decisionale	33
3 Ribaltare il problema.....	35
4 L'attività del paradosso	37
5 Sei cappelli per pensare	39
6 La scomposizione degli obiettivi – una rappresentazione grafica.....	40
2.12 Conclusioni	42
3 PLANNING AND LEADERSHIP	44
3.1 Introduzione	44
3.2 <i>Leadership</i>	44
3.3 La cultura organizzativa	45
3.4 L'impostazione della cultura organizzativa.....	45
3.5 Risoluzione dei conflitti	46
3.6 Quali sono i benefici della risoluzione dei conflitti?	46
3.7 Pianificazione	47
3.8 Pianificazione e <i>leadership</i> : dalla visione alla realtà	47
3.9 Strutturare e visualizzare il flusso di lavoro: i diagramma di Gantt	48
3.10 Prevedere le sfide: l'analisi SWOT e la gestione del rischio	49
3.11 L'arte della concentrazione: definire le priorità e monitorare le attività	50
3.12 Conclusioni	51
Esercizi pratici	51
1. Il mio ruolo di <i>leader</i> e la mia analisi SWOT	51
2. Essere <i>leader</i> – le tappe di un percorso	53
3. Mappa della comunità: il metodo MoSCoW	55
4. SUGGERIMENTI DEL MENTORE.....	58
4.1 Introduzione.....	58
4.2 Consiglio imprenditoriale 1: individua l'opportunità che fa per te	58

4.3 Consiglio imprenditoriale 2: inizia in piccolo, ma pensa in grande	58
4.4 Consiglio imprenditoriale 3: scomponi la tua idea	59
4.5 Consiglio imprenditoriale 4: non aver paura di fallire, tratta ogni errore come un'occasione per imparare	59
4.6 Consiglio imprenditoriale 5: impara a conoscere la tua clientela meglio di quanto non si conosca	60
4.7 Consiglio imprenditoriale 6: costruisci una rete prima di averne bisogno	60
4.8 Consiglio imprenditoriale 7: la curiosità mantiene viva la tua attività	60
4.9 Consiglio imprenditoriale 8: l'innovazione è la forza viva dell'imprenditoria	61
4.10 Consiglio imprenditoriale 9: imparare per crescere	62
4.11 Consiglio imprenditoriale 10: la passione è la tua forza trainante	62
4.12 Consiglio imprenditoriale 11: il lavoro di squadra stimola la creatività e la crescita	63
4.13 Storie di successo: approfondimenti sull'imprenditoria	64
4.14 I video come fonti di ispirazione: voci che ci aiutano a imparare	64
4.15 Conclusioni	65
BIBLIOGRAFIA	66

Introduzione

Il *Programma formativo sulla progettazione focalizzato su progetti imprenditoriali per NEET (Deliverable D003.001)* è stato creato nell'ambito del progetto YouthPioneer, con l'obiettivo di migliorare le competenze imprenditoriali e per l'occupabilità delle persone giovani che non studiano, non lavorano e non seguono corsi di formazione (NEET). Il progetto intende offrire loro le competenze, la fiducia e la proattività necessarie per ideare, pianificare e attuare progetti imprenditoriali in grado di contribuire al loro sviluppo professionale e personale.

Lo sviluppo del programma di formazione è stato coordinato da **GrantXpert Consulting** insieme alle organizzazioni partner del progetto che hanno contribuito equamente alla creazione dei suoi contenuti e della sua struttura. Il programma fornisce un quadro di apprendimento completo che integra teoria, attività pratiche e sessioni di *mentoring* al fine di sviluppare le capacità imprenditoriali dei NEET attraverso la partecipazione attiva, la riflessione e l'apprendimento esperienziale.

Il programma di formazione è articolato in quattro moduli tra loro interconnessi: **analisi contestuale, risoluzione di problemi, pianificazione e leadership e suggerimenti del mentore**. Il modulo sull'analisi contestuale presenta gli strumenti analitici essenziali come l'albero dei problemi e la matrice per l'analisi SWOT che consentono di individuare bisogni, sfide e opportunità. Il modulo sulla risoluzione di problemi supporta il gruppo di partecipanti nello sviluppo di soluzioni creative e realizzabili attraverso tecniche come l'albero decisionale e la mappa mentale. Il modulo dedicato alla pianificazione e alla capacità *leadership* si concentra sull'elaborazione delle idee, sulla definizione di fasi chiare e sul rafforzamento delle competenze organizzative. Il modulo finale "*Suggerimenti del mentore*" presenta consigli pratici, concisi e motivanti da parte di professioniste e professionisti con esperienza in ambito imprenditoriale.

Il programma garantisce lo sviluppo delle competenze dei NEET quali, la risoluzione di problemi, il pensiero critico, la creatività e la pianificazione migliorando le loro opportunità di accesso ad un'occupazione sostenibile o ad una carriera imprenditoriale. Per questo motivo, ogni modulo combina contributi teorici con **esercizi pratici**, incoraggiando il gruppo di partecipanti a mettere in pratica quanto appreso.

A chi è rivolto questo manuale?

Il programma è stato pensato per animatrici ed animatori socioeducativi, oltre che per il personale docente che lavora direttamente con le persone giovani. Si tratta di una guida pratica che aiuta a sviluppare le competenze necessarie per ideare, progettare e pianificare progetti imprenditoriali. Attraverso le attività e gli strumenti strutturati, il programma mira a stimolare la creatività, lo spirito di iniziativa e una mentalità imprenditoriale tra le e i giovani partecipanti.



CAPITOLO 1

ANALISI CONTESTUALE



Co-funded by
the European Union

Social
Innovation 
Initiative

1 ANALISI CONTESTUALE

1.1 Introduzione all'analisi contestuale

All'inizio di questo modulo, presentati e spiega al gruppo di partecipanti che l'obiettivo sarà quello di fornire loro gli strumenti per analizzare le situazioni e individuare i problemi utilizzando l'albero dei problemi e l'analisi SWOT. Mostra loro come questi strumenti possono aiutare a scoprire le cause profonde e a valutare punti di forza, punti deboli, opportunità e minacce in qualsiasi situazione, migliorando in definitiva le loro capacità decisionali e di individuazione dei problemi.

Puoi verificare ciò che il gruppo di partecipanti sa già ponendo loro le seguenti domande:

- “Vi è mai capitato di dover analizzare un problema e trovare una soluzione?”
- “Cosa intendete per 'individuazione dei problemi' e 'analisi situazionale’?”
- “Quali metodi avete utilizzato per valutare la situazione o individuare un problema?”

Queste domande ti aiuteranno a decidere se è necessario saltare o modificare delle attività in base alle attuali conoscenze del gruppo.

La prima parte del modulo introduce i principi teorici alla base degli strumenti, evidenziandone gli obiettivi e i risultati di apprendimento. La seconda parte presenta una serie di esercizi pratici per aiutare il gruppo di partecipanti ad applicare gli strumenti in modo efficace in situazioni reali allo scopo di incoraggiare l'apprendimento esperienziale.

1.2 Cos'è l'analisi contestuale?

L'analisi contestuale è il processo di comprensione e valutazione di una particolare situazione al fine di individuare i principali problemi, bisogni e opportunità. Consente di esaminare tutti i fattori che influenzano la situazione e di capire come interagiscono tra loro. L'obiettivo principale è quello di ottenere un quadro chiaro della situazione al fine di prendere decisioni consapevoli e sviluppare soluzioni efficaci.

I termini chiave dell'analisi contestuale sono: individuazione dei problemi, ovvero il processo che consente di riconoscere le criticità presenti all'interno del contesto; valutazione dei bisogni, volta a determinare gli elementi necessari per risolvere i problemi individuati. Tali processi ci permettono di scomporre il problema in parti più gestibili, in modo da adottare un approccio sistematico all'elaborazione di soluzioni. È fondamentale comprendere questi concetti perché ci aiutano a pensare in modo critico ai problemi che affrontiamo e a trovare soluzioni pratiche e realizzabili.

1.3 Imparare a conoscere l'analisi contestuale con il tuo gruppo

La partecipazione attiva fa sì che le e gli studenti riescano a comprendere più facilmente i concetti teorici dell'analisi contestuale, tra cui l'individuazione del problema, l'analisi dei rapporti di causa ed effetto e la valutazione dei bisogni. Grazie a tale coinvolgimento aiuti il gruppo di partecipanti a:

- attivare le proprie conoscenze e competenze esistenti;
- collaborare;
- imparare dalle reciproche esperienze.

Questo approccio consente loro di collegare le conoscenze acquisite in altri contesti di apprendimento (formali, non formali o informali) alle nozioni che stanno imparando. Inoltre,

applicando l'analisi a situazioni reali, darai alle e ai discenti la possibilità di individuare bisogni e lacune e di migliorare le proprie competenze analitiche e la propria capacità decisionale.

1.4 Cosa ci aspetta dopo?

Una volta completate le attività e compreso l'importanza dell'analisi contestuale attraverso l'applicazione pratica nel corso delle discussioni e delle attività di gruppo, è possibile passare a introdurre i due strumenti chiave: l'albero dei problemi e l'analisi SWOT. Questi strumenti aiuteranno il gruppo di partecipanti ad approfondire la loro conoscenza delle cause e degli effetti di un problema, nonché a esplorare modi per affrontare le sfide o sfruttare le opportunità in una determinata situazione. Accompagnandoli nell'uso di questi strumenti, offrirai loro la possibilità di mettere in pratica l'analisi contestuale e di cimentarsi con i processi decisionali.

1.5 L'albero dei problemi: un po' di teoria

L'albero dei problemi è uno strumento grafico che può essere utilizzato nell'analisi contestuale al fine di aiutare il gruppo di partecipanti a individuare e comprendere le cause profonde di un problema ed i suoi effetti. Permette di scomporre una questione complessa nelle sue varie componenti in modo chiaro e strutturato. Nell'albero dei problemi, il "tronco" centrale rappresenta il problema, le "radici" mostrano le cause sottostanti, mentre i "rami" illustrano le conseguenze o gli effetti del problema.

Questo strumento offre diversi vantaggi al tuo gruppo di partecipanti. Li incoraggia ad approfondire il problema, aiutandoli a distinguere tra sintomi e cause profonde. La mappatura sia delle cause che degli effetti fornisce una chiara rappresentazione visiva, rendendo i problemi complessi più facili da comprendere e discutere. Promuove inoltre il pensiero critico, poiché il gruppo di partecipanti può analizzare i rapporti che intercorrono tra gli elementi costitutivi del problema. Questo approccio strutturato può aiutare a individuare i punti da cui partire per affrontare il problema o mitigarne gli effetti.

In qualità di formatrice o formatore, il tuo ruolo è quello di mantenere il gruppo concentrato sull'individuazione di cause ed effetti realistici e rilevanti, incoraggiare la partecipazione e monitorare i progressi per garantire che l'analisi rimanga pertinente e non diventi troppo ampia o poco mirata. Puoi utilizzare l'Albero dei problemi per scomporre un problema ben definito e aiutare le e i partecipanti ad evitare di concentrarsi su questioni poco pertinenti. Inoltre, ricorda loro che lo strumento serve a conoscere meglio un problema, non a individuare delle soluzioni.

1.6 L'albero dei problemi: come funziona

L'albero dei problemi è un metodo strutturato che consente di rappresentare graficamente un problema al fine di analizzarlo e individuarne gli elementi costitutivi: cause ed effetti.

Inizia chiedendo al gruppo di partecipanti di individuare il problema centrale, da riportare nel "tronco" dell'albero, al fine di studiarlo.

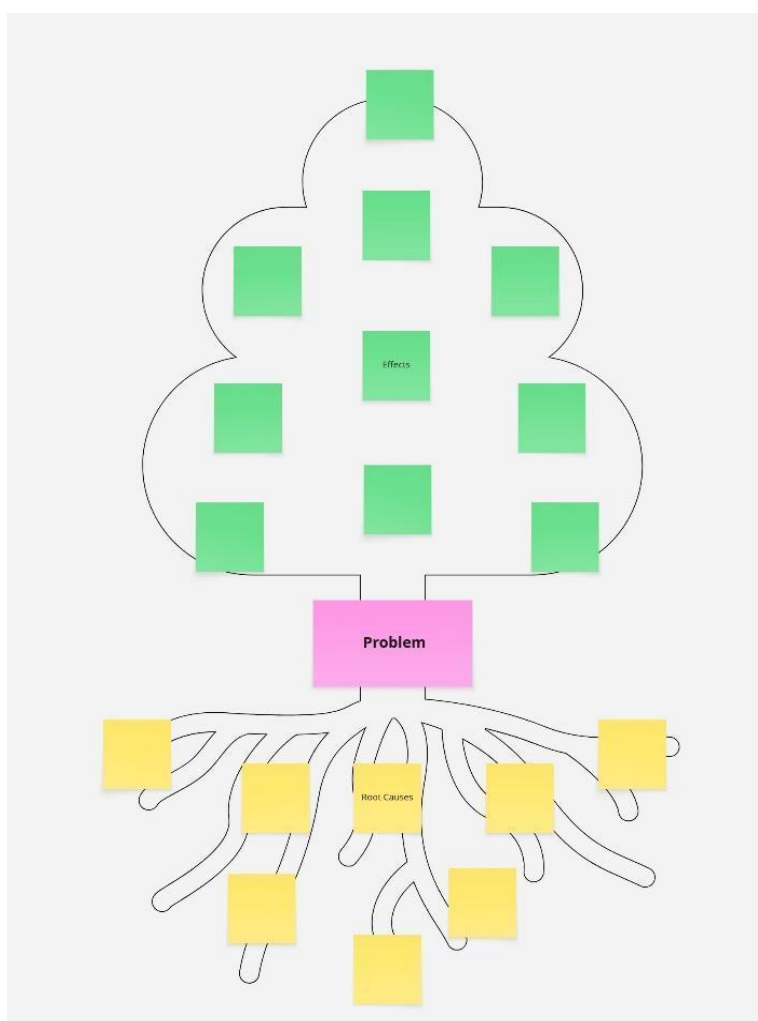
Successivamente, guida il gruppo di partecipanti nell'individuazione delle cause profonde, i fattori che hanno contribuito al problema. Tali elementi saranno posizionati alla base dell'albero, sotto il tronco, per mostrare come si è sviluppato il problema nel tempo.



Infine, chiedi di individuare le conseguenze o gli effetti, rappresentati sotto forma di rami che si estendono dal tronco. In questo modo sarà possibile illustrare graficamente come il problema influisce su diverse aree o gruppi.

Man mano che il gruppo elabora l'albero dei problemi, acquisirà una visione più chiara di come il problema sia legato a fattori interni ed esterni. Quest'attività aiuta anche ad apprezzare la complessità dei problemi e i molteplici livelli che influenzano individui, gruppi o sistemi. Incoraggia il gruppo di partecipanti a riflettere criticamente sui rapporti di causa ed effetto, offrendo loro una comprensione completa della struttura del problema.

Ricorda che l'albero dei problemi non ha lo scopo di fornire soluzioni, bensì di analizzare meglio un problema. Una volta completata l'analisi, è possibile passare all'esplorazione di possibili interventi o soluzioni.



La struttura dell'albero dei problemi

Se hai bisogno di capire meglio il metodo dell'albero dei problemi, ti invitiamo a guardare il video: [Design Thinking for Education, Ep. #23: Problem Tree Analysis](#)

1.7 Individuare il problema principale: è davvero il primo ad emergere?

Quando ci si serve del metodo dell'albero dei problemi occorre definire con chiarezza il problema principale, quello riportato nel tronco centrale. Ma che cosa possiamo fare per capire davvero qual è il problema principale? Immagina di iniziare un'analisi delle cause e degli effetti di un problema la cui natura si è poi rivelata molto diversa.

Questo è esattamente ciò che è accaduto alla Toyota nel settore automobilistico, che l'ha portata a sviluppare la tecnica dei "Cinque Perché" per ridurre le possibilità di affrontare il problema sbagliato. Ecco la storia.

La Toyota notò che le auto prodotte in uno dei suoi stabilimenti presentavano problemi di qualità dell'assemblaggio (componenti difettose o errori di montaggio). Allora decise di applicare il metodo dei Cinque perché per individuare la causa principale. Il procedimento è stato il seguente:

- **Perché ci sono problemi con la qualità dell'assemblaggio?**
 - Perché le parti non vengono montate correttamente.
- **Perché le parti non vengono montate correttamente?**
 - Perché le operaie e gli operai non seguono le procedure di assemblaggio prescritte.
- **Perché le procedure non vengono eseguite correttamente?**
 - Perché le operaie e gli operai non comprendono appieno il processo di assemblaggio e i requisiti di qualità.
- **Perché i lavoratori non comprendono appieno le procedure?**
 - Perché non hanno ricevuto una formazione adeguata sulle procedure di assemblaggio e sui requisiti di qualità.
- **Perché la formazione è stata inadeguata?**
 - Perché il processo di formazione non era stato riprogettato per fornire delle indicazioni approfondite.

Utilizzando il metodo dei "Cinque perché" la Toyota¹ ha scoperto che il vero problema non era solo la scarsa qualità dei componenti o gli errori di assemblaggio, ma anche l'inadeguata formazione e comunicazione delle procedure. Invece di limitarsi a risolvere problemi superficiali, l'azienda ha affrontato la causa principale riprogettando il programma di formazione per far sì che operaie ed operai conoscessero appieno i processi e i requisiti di qualità, con l'obiettivo di ridurre gli errori e migliorare la qualità del prodotto.

Questo esempio dimostra quanto sia fondamentale individuare il vero problema prima di iniziare l'analisi: se si salta questo passaggio, cause ed effetti possono confondersi. Il metodo dei "Cinque perché" ti aiuta a scoprire la vera causa principale, offrendo una soluzione molto più efficace.

1.8 L'analisi SWOT: un po' di teoria

Puoi servirti dell'analisi SWOT per aiutare il tuo gruppo di partecipanti a valutare una situazione individuando i fattori interni ed esterni. Il ricorso all'analisi SWOT nell'ambito dell'analisi contestuale finalizzata alla creazione di progetti consente alle e ai partecipanti di andare alla scoperta dei punti di forza, dei punti deboli, delle opportunità e delle minacce legate a una determinata situazione. Così facendo potrai dare loro un'immagine completa

¹ Per saperne di più sull'origine del metodo dei "Cinque perché" di Sakichi Toyoda, fondatore della Toyota Industries, visita i seguenti siti web:

- [ToolsHero: 5 Whys Root Cause Analysis \(Toyoda\)](#)
- [Asp.org: Five Whys and Five Hows](#)

dello stato attuale e delle prospettive future, informazioni necessarie per poter compiere delle scelte consapevoli.

- **Punti di forza:** incoraggia il tuo gruppo di partecipanti a individuare le capacità o le risorse interne che possono costituire un vantaggio ai fini del raggiungimento degli obiettivi stabiliti. Tra i punti di forza ricordiamo un gruppo di lavoro competente, una reputazione solida o risorse uniche che consentono al progetto di distinguersi.
- **Punti deboli:** chiedi al gruppo di riconoscere i fattori interni che potrebbero ostacolare il progresso, come competenze mancanti, risorse limitate o inefficienze nei processi al fine di trovare gli aspetti da migliorare.
- **Opportunità:** aiuta il gruppo a individuare fattori esterni che potrebbero essere sfruttati per ottenere dei vantaggi come mercati emergenti, nuove tecnologie o cambiamenti nelle tendenze che possono creare delle condizioni favorevoli.
- **Minacce:** aiuta il gruppo a tenere conto sia delle sfide esterne che potrebbero comportare rischi, come concorrenza, cambiamenti normativi o fluttuazioni economiche, sia dei modi per mitigarle.

Ricorda al tuo gruppo di partecipanti che l'analisi SWOT aiuta a osservare la situazione in modo equilibrato, tenendo conto sia delle dinamiche interne (punti di forza e punti deboli) sia dei fattori esterni (opportunità e minacce). Questa prospettiva olistica è essenziale per una pianificazione e un processo decisionale efficaci.

	Positivi	Negativi
interni	PUNTI DI FORZA	PUNTI DEBOLI
esterni	OPPORTUNITÀ	MINACCE

Schema dell'analisi SWOT

1.9 L'importanza dell'analisi SWOT

Quando guidi il tuo gruppo nel processo di progettazione, spiega che l'analisi contestuale funge da base per la pianificazione e che l'analisi SWOT svolge un ruolo chiave in quanto fornisce un quadro chiaro per individuare i fattori critici che possono influire sul progetto. Sottolinea che questo tipo di analisi aiuta a evitare di trascurare potenziali vantaggi o rischi e supporta il pensiero strategico che può aumentare le possibilità di successo del progetto.

Incoraggia il gruppo di lavoro a mappare in modo chiaro i fattori interni ed esterni in gioco affinché possano sviluppare strategie atte a sfruttare i punti di forza, ridurre al minimo le debolezze, cogliere le opportunità e mitigare le minacce. Svolgendo l'analisi SWOT nel corso dell'analisi contestuale, permetti al gruppo di partecipanti di condurre una valutazione completa del contesto in cui si inserisce il progetto e di prendere decisioni consapevoli ed essenziali per elaborare programmi realistici e strategicamente validi.

1.10 Conclusioni

Nel corso di questo modulo hai permesso al tuo gruppo di partecipanti di esplorare i principi teorici fondamentali e le applicazioni pratiche dell'analisi contestuale. Hai aiutato le e i partecipanti a individuare e definire i problemi centrali, analizzarne le cause e gli effetti e valutare i fattori interni ed esterni utilizzando l'albero dei problemi e l'analisi SWOT.

Li hai incoraggiati ad applicare questi strumenti in sottogruppi attraverso discussioni, l'individuazione creativa dei problemi e una riflessione strutturata. Li hai supportati mentre esercitavano la loro capacità di pensiero critico, l'analisi strategica, la comunicazione e il lavoro di squadra esplorando scenari realistici, come la disoccupazione giovanile o l'uso delle competenze delle persone giovani nel mercato del lavoro.

Hai sottolineato il valore dell'apprendimento esperienziale, aiutando il gruppo di partecipanti a collegare la dimensione teorica a quella pratica, a riflettere su intuizioni personali e professionali e a sviluppare strategie pratiche per analizzare e affrontare situazioni complesse. Hai anche utilizzato l'attività 6 per chiudere il modulo in modo efficace: uno strumento di valutazione qualitativa che consente di ribadire i principi di partecipazione, collaborazione e interazione alla base dell'intero modulo.

1.11 Spunti di riflessione finale

- Qual è stata l'intuizione più sorprendente che avete tratto dall'albero dei problemi, dall'analisi SWOT o dalle attività di riflessione?
- In che modo lavorare in sottogruppi vi ha aiutato a comprendere i diversi punti di vista sullo stesso problema?
- Quale competenza o approccio presentati in questo modulo applicherete per primo nel vostro contesto?
- Gli esercizi hanno cambiato il modo in cui vedete le cause e gli effetti dei problemi?
- Come potreste adattare gli strumenti e i metodi presentati in questo modulo alle sfide o ai progetti futuri?
- In che modo la riflessione contenuta nell'attività 6 vi ha aiutato a consolidare il vostro apprendimento

1.12 Esercizi pratici

MODULO	<i>Analisi contestuale</i>
NOME DELL'ATTIVITA'	<i>Impariamo i nomi</i>
NUMERO DELL'ATTIVITA'	1
PREPARAZIONE RICHIESTA	Spazio senza sedie e tavoli che consenta a tutti i membri del gruppo di stare in cerchio per mantenere il contatto visivo.
OCCORRENTE	Una pallina morbida
DURATA DELL'ATTIVITA'	15-25 minuti
ATTIVITA' DI GRUPPO	Sì; numero minimo di partecipanti: 5; numero massimo di partecipanti: più di 15.
OBIETTIVI DELL'ATTIVITA'	L'obiettivo è memorizzare i nomi dei membri del gruppo in poco tempo, presentare un tratto personale per facilitare la conoscenza reciproca e sciogliersi un po' facendo un gioco divertente. Competenze attivate e/o ulteriormente sviluppate: - Creatività - Memoria - Collaborazione - Comunicazione
DESCRIZIONE DELL'ATTIVITA'	I membri del gruppo si dispongono in cerchio e, mentre si passano una pallina morbida, dicono il proprio nome e un animale (o un oggetto) che inizia con la stessa iniziale. Il processo si ripete più volte con alcune variazioni, fino a quando tutti i membri del gruppo memorizzano i nomi e si sentono a proprio agio.
ISTRUZIONI	Il gruppo si dispone in cerchio in modo che tutte e tutti possano mantenere il contatto visivo. Chiedi a ciascun membro del gruppo di pensare a un animale (o a un oggetto, per variare) il cui nome inizi con la stessa lettera del proprio nome (ad esempio: Andrea - alligatore, Tommaso - tigre, Katerina - koala). Una volta che ogni partecipante ha pensato a un animale associato al proprio nome, la persona che ha la palla in mano inizia il giro dicendo il proprio nome e l'animale, poi lancia la palla a un'altra persona, che fa lo stesso. Il gruppo ripete

	questo processo 3-4 volte, assicurandosi che la palla venga passata almeno due volte a ciascun membro. Nel turno successivo, il processo cambia leggermente. La persona con la palla in mano deve prima dire il nome e/o l'animale di un altro membro del gruppo e lanciargli la palla. La persona che prende la palla ripete lo stesso processo con un'altra persona e così via, fino a completare altri 3-4 turni. Nei turni finali, è meglio usare solo il nome, senza l'animale. <i>Nota importante</i> In alcuni gruppi è stato osservato che l'identificazione delle persone associata agli animali crea un'atmosfera divertente e spesso i membri del gruppo continuano a identificarsi con il nome dell'animale piuttosto che con il nome proprio. Se tutti i membri del gruppo sono d'accordo, è possibile continuare in questo modo. Tuttavia, l'esperienza dimostra che alcune persone potrebbero non volersi identificare con gli animali che hanno scelto e potrebbero sentirsi a disagio se qualcuno le chiama con il nome dell'animale dopo la fine del gioco. Presta quindi attenzione a queste dinamiche e agisci di conseguenza. Se i membri del gruppo continuano a chiamarsi con i nomi degli animali e si divertono, puoi consentire questa dinamica. Se invece alcune persone sembrano a disagio, è bene rispettarle e smettere di usare i nomi degli animali.
MATERIALI DA UTILIZZARE	N/A
FONTI	N/A

2 MISSIONE: COMUNITÀ

MODULO	<i>Analisi contestuale</i>
NOME DELL'ATTIVITA'	<i>Missione: comunità</i>
NUMERO DELL'ATTIVITA'	2
PREPARAZIONE RICHIESTA	Se il gruppo di partecipanti è composto da più di 5 persone, dividilo in sottogruppi di 3 persone. Assicurati che ci sia spazio sufficiente affinché ciascun sottogruppo possa lavorare in modo autonomo (in spazi non necessariamente separati, ma non troppo vicini tra loro, in modo da non creare disturbo).

OCCORRENTE	Fogli A4 per appunti, penne e pennarelli di vari colori, lavagna a fogli mobili o lavagna bianca.
DURATA DELL'ATTIVITA'	45-60 minuti; per gruppi con più di 15 partecipanti, il tempo può essere prolungato.
ATTIVITA' DI GRUPPO	Sì; minimo di partecipanti: 3; numero massimo di partecipanti: più di 15.
OBIETTIVI DELL'ATTIVITA'	Le/i partecipanti comprenderanno in modo pratico i concetti teorici chiave dell'analisi contestuale, metteranno alla prova le loro competenze, collaboreranno e valuteranno indirettamente le esigenze formative affrontate dal modulo. Competenze attivate e/o ulteriormente sviluppate: - Pensiero critico - Creatività - Collaborazione - Comunicazione
DESCRIZIONE DELL'ATTIVITA'	Se il gruppo di partecipanti è composto da più di 5 persone, dividilo in sottogruppi di 3 partecipanti (in modo casuale o in modo da garantire la massima uniformità possibile). Presenta gradualmente i passaggi dell'attività (non tutti in una volta). Il gruppo prende appunti su ogni passaggio e, una volta completati i primi 3, ogni sottogruppo presenta i propri risultati alla plenaria. Nota: spiega in anticipo che ogni sottogruppo dovrà designare un membro del gruppo come relatrice/relatore per presentare i risultati alla fine del processo. Le/i partecipanti sono liberi di fare la presentazione insieme (ad esempio, un membro per ogni fase), purché siano ben preparati.
ISTRUZIONI	Dopo aver diviso il gruppo in sottogruppi di 3, presenta lo scenario dell'attività a tutti i gruppi e rispondi a eventuali domande. Scenario "Nei quartieri centrali della vostra città non ci sono spazi aperti per lo sport, le passeggiate o il relax (ad esempio parchi e strutture all'aperto). Volete organizzare un evento pubblico che coinvolga la comunità locale per sensibilizzare l'opinione pubblica su questo tema, ma fin dall'inizio vi trovate di fronte a una mancanza di interesse. Se la situazione dovesse continuare, l'evento potrebbe non raggiungere il suo obiettivo". Se tutti i sottogruppi hanno compreso lo scenario, puoi assegnare la prima sfida. Fase 1: identificazione del problema (5 minuti) In questa fase, l'obiettivo è aiutare il gruppo partecipante a riconoscere e definire il problema principale. Ogni sottogruppo discute e identifica ciò che ritiene essere il

problema o la sfida principale, ad esempio "mancanza di risorse", "tempo limitato", "organizzatori di eventi sconosciuti" o "canali di comunicazione errati". È importante sottolineare che, in questa fase, lo scopo non è risolvere il problema in sé, ma piuttosto capire quanto sia importante identificarlo e definirlo correttamente.

Per mantenere la concentrazione ed evitare un'analisi eccessiva del problema, questa fase non dovrebbe durare più di 5 minuti.

Durante la discussione, ogni sottogruppo prende appunti e annota gli elementi e le informazioni più importanti per poter infine condividere la propria analisi del problema principale con il gruppo più ampio.

Fase 2: brainstorming sulle cause e gli effetti (5 minuti)

Una volta completata la prima fase, chiedi a ciascun sottogruppo, a seconda del problema principale che ha individuato, di identificare le cause e gli effetti primari del problema e le loro interconnessioni.

Anche in questo caso, concedi un limite di tempo di 5 minuti per consentire ai membri di ciascun sottogruppo di identificare le cause e gli effetti che vengono loro in mente.

Fase 3: identificazione delle esigenze (5 minuti)

Una volta completata la seconda fase, chiedi a ciascun sottogruppo, sulla base del problema e delle cause e degli effetti delineati, di identificare le esigenze che hanno identificato (es. risorse, competenze, supporto, collaborazioni, strumenti tecnologici). Cerca di guidare il gruppo nella discussione e nell'individuazione di bisogni realistici che, se soddisfatti, potrebbero aiutare ad affrontare il problema. È importante chiarire che il sottogruppo non è tenuto a risolvere il problema, ma a concentrarsi specificamente sul compito da svolgere. Il tempo limitato (5 minuti) è pensato per stimolare ogni sottogruppo ad agire spontaneamente e a identificare i primi bisogni che vengono in mente, senza analizzare eccessivamente la situazione. Non ci sono risposte giuste o sbagliate e il gruppo non sarà valutato in base alla correttezza delle risposte fornite. L'obiettivo è che le/i partecipanti comprendano gli elementi fondamentali dell'analisi contestuale.

Fase 4: presentazioni in plenaria e discussione di gruppo (15-20 minuti)

Una volta completati i primi tre passaggi, riunisci tutti i sottogruppi e chiedi a ciascuno di presentare i risultati della propria discussione (massimo 5 minuti per sottogruppo). Per la presentazione, si consiglia l'uso di una lavagna bianca o a fogli mobili e di pennarelli colorati. È utile che ogni fase venga presentata separatamente, in modo che l'intero gruppo possa vedere le connessioni tra il problema, le cause e gli effetti e le esigenze identificate da ciascun sottogruppo. Questo approccio aiuterà le/i partecipanti a comprendere meglio l'interconnessione tra i diversi elementi.

Fase 5: valutazione degli elementi chiave (15 minuti)

	Guida una discussione aperta con l'intero gruppo al fine di valutare il processo e garantire che gli elementi chiave dell'analisi siano chiari, utilizzando le seguenti domande (o alcune di esse): • <i>Come avete trovato il processo precedente?</i> • <i>Quali sono secondo voi gli elementi chiave dell'analisi contestuale?</i> • <i>Perché sono importanti?</i> • <i>Avete mai affrontato un problema senza riuscire a risolverlo? Potreste descriverlo brevemente? Perché pensate che la soluzione non abbia avuto successo? Cosa fareste di diverso dopo l'esperienza di oggi?</i> • <i>Ci sono aspetti che vi lasciano ancora perplessità o domande?</i> Annota le risposte delle/dei partecipanti sulla lavagna e, alla fine, evidenzia gli elementi che rappresentano i risultati di apprendimento desiderati. Se scegli di porre l'ultima domanda ("<i>Ci sono aspetti che vi lasciano ancora perplessità o domande?</i>"), utilizzala come ponte per passare alla fase successiva e finale. Fase 6: cosa succederà dopo? (5-10 minuti) Presenta i due strumenti chiave per un'analisi più approfondita: 1. Albero dei problemi 2. Analisi SWOT Obiettivo: questi strumenti aiutano le/i partecipanti ad esaminare ulteriormente le cause e gli effetti del problema, nonché a esplorare soluzioni e opportunità relative alla situazione. Forniscono inoltre un modo strutturato per analizzare il problema e informare il processo decisionale in situazioni di vita reale. Nota importante per un approccio inclusivo Partecipazione equa: è fondamentale garantire a tutte e tutti la possibilità di contribuire all'interno dei sottogruppi e durante la discussione di gruppo. Nessun giusto o sbagliato: non giudicare i punti sollevati dai gruppi come giusti o sbagliati. Anche gli errori possono portare ai risultati di apprendimento desiderati. Quando i sottogruppi presentano i loro risultati, cerca di ridurre al minimo le critiche da parte degli altri gruppi e limita il più possibile il dibattito. Non si tratta di una competizione e, quindi, non c'è né vittoria né sconfitta. Divertitevi: le/i partecipanti dovrebbero sperimentare le loro idee ed esperienze in un ambiente sicuro. Incoraggia la creatività e il divertimento: l'obiettivo non è trovare soluzioni a tutti i problemi del mondo, e va bene così!
MATERIALI DA UTILIZZARE	N/A

FONTI	N/A
--------------	-----

3 PERCHÉ, PERCHÉ, PERCHÉ, PERCHÉ, PERCHÉ?

MODULO	<i>Analisi contestuale</i>
NOME DELL'ATTIVITA'	<i>Perché, perché, perché, perché, perché?</i>
NUMERO DELL'ATTIVITA'	3
PREPARAZIONE RICHIESTA	Lo spazio deve essere strutturato in modo tale da consentire il lavoro in coppie (oppure coppie + trio, se il numero di partecipanti è dispari) per circa 20 minuti. Non sono necessarie stanze aggiuntive.
OCCORRENTE	Fogli A4 (o fogli di carta) per appunti e penne.
DURATA DELL'ATTIVITA'	40-60 minuti, a seconda del numero di partecipanti.
ATTIVITA' DI GRUPPO	Sì; numero minimo di partecipanti: 3; numero massimo di partecipanti: più di 15.
OBIETTIVI DELL'ATTIVITA'	L'attività mira ad aiutare le/i partecipanti a definire un problema. Competenze attivate e/o ulteriormente sviluppate: - Pensiero critico - Pensiero strategico - Creatività - Collaborazione - Comunicazione - Analisi dei problemi - Gestione del cambiamento
DESCRIZIONE DELL'ATTIVITA'	Dividi il gruppo in modo casuale in coppie (oppure in coppie+trio, se il numero totale del gruppo è dispari) e assegna a ciascuna coppia un'affermazione (problema) che dovrà cercare di analizzare utilizzando il metodo dei Cinque perché. Al termine, tutte le coppie presentano i progressi della loro analisi alla plenaria.

ISTRUZIONI	1. Introduzione alla tecnica dei Cinque perché (5 minuti) Spiega brevemente il metodo dei Cinque perché, che consiste nell'identificare la causa principale di un problema ponendo ripetutamente la domanda "Perché?" a ciascuna risposta. Sottolinea che ogni risposta deve basarsi su quella precedente. Esempio Problema: il mio caffè è freddo. 1. Perché il mio caffè è freddo? Perché non ho riscaldato l'acqua quanto avrei dovuto. 2. Perché non ho riscaldato l'acqua quanto avrei dovuto? Perché ero distratto da qualcos'altro e me ne sono dimenticato. 3. Perché mi sono distratto? Perché stavo cercando di finire un compito. 4. Perché stavo cercando di finire un compito? Perché avevo poco tempo a disposizione e dovevo completarlo rapidamente. 5. Perché avevo poco tempo a disposizione? Perché non ho pianificato bene la mia giornata e ho lasciato alcuni compiti all'ultimo minuto. Conclusione La causa principale del caffè freddo è che non ho pianificato bene la mia giornata, il che mi ha portato ad avere fretta e a trascurare piccoli ma importanti dettagli come riscaldare bene l'acqua. 2. Selezione del problema (5 minuti) Assegna a ogni coppia un problema dall'elenco (Documento: ANALISI CONTESTUALE - ATTIVITA' 3 - Elenco dei problemi - Cinque perché), ad esempio "Il team non è riuscito a consegnare un progetto in tempo" o "Una persona appena assunta ha lasciato l'azienda dopo poche settimane". In alternativa, le/i partecipanti possono scegliere i problemi da analizzare, se lo preferiscono. Non esiste un contenuto giusto o sbagliato, ma solo un processo corretto. Ciò significa che devono seguire fedelmente il processo di analisi del problema iniziale applicando la sequenza delle cinque domande. Al contempo, devono immaginare il contenuto della situazione fornita nel problema utilizzando la loro creatività, pur mantenendo un certo livello di fattibilità (ad esempio, sarebbe meglio evitare un'invasione aliena come motivo per non rispettare una scadenza). 3. Il processo dei Cinque perché (15-20 minuti)
------------	--

	Ogni gruppo espone il problema e chiede cinque volte "Perché?" per approfondire la questione. Incoraggia le/i partecipanti a scrivere sul foglio sia le domande che le risposte e la loro conclusione. 4. Riflessione e discussione di gruppo (5-10 minuti) Dopo aver completato il processo dei Cinque perché, chiedi a ciascun gruppo di condividere le loro conclusioni. Stimola la riflessione con queste domande: • La causa principale era creativa? • In che modo affrontare la causa principale potrebbe cambiare il risultato? • Come è possibile applicare questo metodo ad altri problemi? 5. Conclusioni e punti chiave (5 minuti) Riassumi in che modo la tecnica dei Cinque perché aiuta a identificare la causa principale, portando a soluzioni più efficaci. Incoraggia il gruppo partecipante a riflettere su potenziali soluzioni e a passare dall'identificazione del problema alla sua risoluzione.
MATERIALI DA UTILIZZARE	ANALISI CONTESTUALE - ATTIVITA' 3 - Elenco dei problemi - Cinque perché
FONTI	Questa attività è una variante dell'attività utilizzata nel programma <i>Train the Trainer</i> del progetto europeo <i>Power Up</i> (2023-1-BG01-KA220-ADU-000156540), coordinato dall'organizzazione <i>Centre for Creative and Social Practices</i> della Bulgaria.

Elenco dei problemi – i Cinque perché

1. Il lancio di un prodotto è stato ritardato.
2. La campagna di marketing non ha raggiunto i suoi obiettivi.
3. Un nuovo dipendente ha difficoltà ad adattarsi al gruppo di lavoro.
4. Il servizio di assistenza clienti è sopraffatto dalle richieste.
5. Il personale addetto alle vendite non sta raggiungendo gli obiettivi.
6. La riprogettazione del sito web ha portato a un aumento del tasso di rimbalzo.
7. L'utenza non interagisce con una nuova funzionalità dell'app.
8. Il gruppo di lavoro non è riuscito a consegnare un progetto in tempo.
9. Durante le ore di punta si è verificato un grave malfunzionamento del sistema.
10. La squadra non riesce a rispettare le scadenze.
11. Il nuovo programma ha causato problemi imprevisti.
12. La produttività del personale è diminuita nell'ultimo mese.
13. Il prodotto ha ricevuto delle recensioni negative.
14. Un nuovo dipendente ha lasciato l'azienda dopo alcune settimane.
15. La clientela si lamenta della qualità del servizio clienti.
16. Le interazioni sui social media sono diminuite in modo significativo.
17. Sono state segnalate delle difficoltà nella navigazione nel sito web.
18. Il gruppo di lavoro deve confrontarsi con dei problemi di comunicazione durante i progetti.

19. Il tasso di fidelizzazione della clientela è diminuito.
20. L'azienda sta riscontrando difficoltà nella collaborazione tra i gruppi che lavorano da remoto.

4 FIDATI DELL'ALBERO

MODULO	<i>Analisi contestuale</i>
NOME DELL'ATTIVITA'	<i>Fidati dell'albero</i>
NUMERO DELL'ATTIVITA'	4
PREPARAZIONE RICHIESTA	Lo spazio deve essere organizzato in modo tale da consentire il lavoro parallelo di 4-5 sottogruppi e la presentazione dei loro risultati all'assemblea plenaria.
OCCORRENTE	Fogli A4 o carta per appunti, penne, lavagne a fogli mobili o fogli di grandi dimensioni (formato lavagna a fogli mobili), pennarelli colorati.
DURATA DELL'ATTIVITA'	100-120 minuti
ATTIVITA' DI GRUPPO	Sì; numero minimo di partecipanti: 3; numero massimo di partecipanti: più di 15.
OBIETTIVI DELL'ATTIVITA'	L'obiettivo principale di questa attività è aiutare il gruppo partecipante ad analizzare una questione complessa identificandone le cause profonde e le conseguenze. Questo processo permette di comprendere a pieno l'interconnessione tra i fattori personali, sociali ed economici e prepara il terreno per esplorare possibili soluzioni in modo strutturato. Competenze chiave attivate/sviluppate: - Pensiero analitico - Collaborazione e lavoro di squadra - Comunicazione - Pensiero critico - Creatività - Empatia e consapevolezza social - Pensiero strategico
DESCRIZIONE DELL'ATTIVITA'	Il gruppo si divide in sottogruppi di 3 persone e, nel corso del processo a 3 fasi presentato sotto, utilizza l'albero dei problemi per analizzare la situazione della disoccupazione giovanile.

ISTRUZIONI	Fase 1 – Introduzione e formazione dei sottogruppi (20 minuti) Presenta lo scopo dell'albero dei problemi, spiegando che aiuta a scoprire le cause e le conseguenze di un problema centrale ed evidenziando le varie interazioni. Presenta poi il problema centrale, la <i>disoccupazione giovanile</i>, spiegando che servirà come punto di partenza per l'attività. Dividi quindi il gruppo in sottogruppi di tre persone e distribuisci a ogni sottogruppo il materiale necessario, come lavagne a fogli mobili o fogli di grandi dimensioni, pennarelli e post-it. Fase 2 – Definizione del problema (15 minuti) Chiedi a ciascun sottogruppo di scrivere "disoccupazione giovanile" (o un problema ridefinito ad esso correlato) al centro del proprio foglio. I membri sono invitati a discutere cosa significa per loro questo problema e a concordare una definizione comune. A questo punto, ricorda alle/ai partecipanti che, se lo desiderano, possono anche attingere alla loro precedente esperienza con il metodo dei Cinque perché per approfondire il significato del problema o addirittura ridefinirlo prima di continuare con l'analisi. Fase 3 – Identificazione delle cause (15 minuti) Invita le/i partecipanti a fare un brainstorming e annotare le possibili cause alla radice della disoccupazione giovanile (o del problema ridefinito ad essa correlato). Incoraggiali quindi a posizionare le cause alla "radice" dell'albero, sotto il problema centrale. Chiedi loro di approfondire il problema fino a scoprire i fattori sottostanti, come la mancanza di competenze, le limitate opportunità di lavoro o il divario tra istruzione e mercato del lavoro. Fase 4 – Identificazione degli effetti (15 minuti) Chiedi a ciascun sottogruppo di identificare le conseguenze della disoccupazione giovanile (o del problema ridefinito ad essa correlato) e di posizionarle come "rami" sopra il problema centrale. La discussione dovrebbe includere gli effetti sia a breve termine che a lungo termine, che vanno dalle conseguenze personali ed emotive ai risultati sociali, politici ed economici. Fase 5 – Analisi delle interazioni (15 minuti) Incoraggia i gruppi a osservare attentamente i loro alberi ed esaminare come cause ed effetti interagiscono tra loro. Chiedi poi di evidenziare queste relazioni disegnando frecce o linee tra gli elementi, in modo da visualizzare meglio la disoccupazione giovanile (o il problema ridefinito ad essa correlato) come una questione sistemica con molteplici fattori interdipendenti. Fase 6 – Presentazioni in plenaria (30 minuti) Invita ogni gruppo a designare una relatrice o un relatore che presenti l'albero dei problemi alla plenaria. Durante le presentazioni, la relatrice/il relatore deve non solo descrivere le cause e gli effetti identificati, ma anche spiegare il ragionamento alla base delle connessioni tracciate. Dopo ogni presentazione, guida una breve sessione di domande e incoraggia il confronto tra le analisi dei diversi gruppi. Conclusioni e riflessione Chiudi il workshop con una breve riflessione e invita le/i partecipanti a condividere
------------	--

	le intuizioni emerse dal processo, se ci sono stati modelli comuni o differenze significative tra gli alberi e come questo esercizio potrebbe influenzare l'analisi contestuale e/o la progettazione di potenziali soluzioni nelle sessioni future.
MATERIALI DA UTILIZZARE	È preferibile incoraggiare le/i partecipanti a progettare il proprio albero dei problemi. Per aiutarli, mostra loro questa illustrazione: ANALISI CONTESTUALE - ATTIVITA' 4 - L'albero dei problemi.
FONTI	N/A

5 UN PO' DI SWOT!

MODULO	<i>Analisi contestuale</i>
NOME DELL'ATTIVITA'	<i>Un po' di SWOT!</i>
NUMERO DELL'ATTIVITA'	5
PREPARAZIONE RICHIESTA	Lo spazio deve essere organizzato in modo tale da consentire il lavoro parallelo di 4-5 sottogruppi e la presentazione dei loro risultati alla plenaria.
OCCORRENTE	Fogli A4 o carta per appunti, penne, lavagne a fogli mobili o fogli di grandi dimensioni (formato lavagna a fogli mobili), pennarelli colorati.
DURATA DELL'ATTIVITA'	100-120 minuti
ATTIVITA' DI GRUPPO	Sì; numero minimo di partecipanti: 3; numero massimo di partecipanti: più di 15.

OBIETTIVI DELL'ATTIVITA'	L'obiettivo principale dell'analisi SWOT è aiutare il gruppo partecipante a valutare in modo critico i punti di forza, i punti deboli, le opportunità e le minacce legate all'utilizzo delle competenze giovanili nel mercato del lavoro. Consente di acquisire una comprensione più chiara dei fattori individuali e sistemici che influenzano l'occupabilità e l'integrazione nella forza lavoro, identificando al contempo le aree in cui l'azione strategica e l'innovazione possono creare nuove opportunità. Competenze acquisite attraverso l'analisi SWOT: - Pensiero analitico - Pensiero strategico - Riflessione critica - Collaborazione e lavoro di squadra - Comunicazione - Creatività - Consapevolezza di sé ed empowerment
DESCRIZIONE DELL'ATTIVITA'	Il gruppo, suddiviso in sottogruppi di 3 persone, applica le 5 fasi di analisi SWOT per analizzare l'utilizzo delle competenze giovanili nel mercato del lavoro.
ISTRUZIONI	Fase 1 - Introduzione e formazione dei gruppi (15 minuti) Presenta lo scopo dell'analisi SWOT, spiegando che aiuta a identificare i punti di forza e i punti deboli interni, nonché le opportunità e le minacce esterne, in relazione a un argomento specifico. Presenta l'argomento centrale, l'uso delle competenze giovanili nel mercato del lavoro, e dividi il gruppo partecipante in sottogruppi di tre persone, assicurandoti che ognuno di essi disponga del materiale necessario, come lavagne a fogli mobili o fogli di grandi dimensioni, pennarelli e post-it. Fase 2 - Identificazione dei punti di forza (15 minuti) Chiedi ai sottogruppi di discutere i fattori interni positivi che favoriscono l'uso efficace da parte delle e dei giovani delle competenze nel mercato del lavoro. Chiedi loro di annotare i punti di forza e di riflettere sulle competenze personali, sui risultati scolastici, sulle reti o sulle risorse che possono facilitare l'occupabilità. Fase 3 - Identificazione dei punti deboli (15 minuti) Invita i gruppi a esaminare i punti deboli interni che possono ostacolare l'utilizzo delle competenze; chiedi loro di discutere e annotare i limiti, le lacune nelle competenze, la mancanza di esperienza o altri fattori che riducono l'occupabilità. Incoraggia l'uso di un approccio costruttivo per riflettere in modo critico su come affrontare i punti deboli. Fase 4 - Identificazione delle opportunità (15 minuti) Chiedi al gruppo di esplorare le opportunità esterne che potrebbero migliorare

	l'utilizzo delle competenze, prendendo in considerazione le tendenze del mercato del lavoro, i settori emergenti, i programmi educativi, il tutoraggio, il networking o le politiche che creano potenziali vantaggi. Chiedi loro di annotare queste opportunità come parte del quadro SWOT. Fase 5 – Identificazione delle minacce (15 minuti) Aiuta le/i partecipanti a esaminare le minacce esterne che potrebbero influire negativamente sull'uso efficace delle competenze nel mercato del lavoro. Chiedi loro di discutere e annotare le diverse sfide, quali recessioni economiche, squilibri tra domanda e offerta di competenze, concorrenza, discriminazione o altri ostacoli che potrebbero impedire l'occupazione giovanile. Fase 6 – Interpretazione e mappatura delle connessioni (10 minuti) Invita i gruppi a rivedere le tabelle SWOT completate e riflettere sulle relazioni tra gli elementi. Incoraggiali a considerare come sfruttare i punti di forza per cogliere le opportunità, come mitigare i punti deboli e come affrontare o evitare le minacce. Possono utilizzare frecce, note o diagrammi per illustrare le interazioni. Fase 7 – Presentazione e discussione plenaria (20 minuti) Ogni gruppo seleziona una relatrice o un relatore che presenti l'analisi SWOT alla plenaria. Durante la presentazione, le/i partecipanti spiegano le ragioni alla base della loro classificazione dei punti di forza, dei punti deboli, delle opportunità e delle minacce ed evidenziano eventuali intuizioni interessanti o potenziali strategie emerse. Guida le domande e le discussioni, confrontando i risultati dei diversi gruppi e incoraggiando la riflessione su misure concrete. Conclusioni e riflessione Chiudi il workshop invitando il gruppo partecipante a riflettere sul processo e a condividere i punti chiave. La discussione può includere le intuizioni acquisite sulle competenze delle persone giovani, le strategie per migliorare l'occupabilità e come l'analisi SWOT può essere applicata ad altri contesti o problemi.
MATERIALI DA UTILIZZARE	È preferibile incoraggiare i gruppi a progettare una tabella o modulo di analisi SWOT. Mostra loro questa tabella come esempio: ANALISI CONTESTUALE - ATTIVITA' 5 - Modello SWOT.
FONTI	N/A

1.13 L'ANALISI SWOT

	Fattori positivi	Fattori negativi
Fattori interni	PUNTI DI FORZA	PUNTI DEBOLI
Fattori esterni	OPPORTUNITÀ	MINACCE

6 PRENDI, TOGLI, RIBALTA E TRASFORMA

1.13 Anticipazioni

Dopo aver trattato i punti chiave dell'analisi contestuale, presenta brevemente il prossimo modulo incentrato sulla risoluzione dei problemi. Sfrutta questo momento per aiutare le persone a mettere in relazione le informazioni che hanno acquisito, esperienze e sfide passate con gli strumenti e le tecniche che studieranno presto, come la mappa mentale, l'albero delle opportunità e delle soluzioni e la scomposizione degli obiettivi.

Evidenzia come questi strumenti possono aiutare le ed i partecipanti ad affrontare sistematicamente le sfide personali e professionali e fa' sapere loro se è necessaria una preparazione per la sessione successiva. Questa breve introduzione garantirà continuità, aiutando il gruppo di partecipanti a individuare i legami tra l'analisi delle esperienze che hanno vissuto e il ricorso ad approccio strutturati volti alla risoluzione dei problemi allo scopo di dare forma ad azioni future.



CAPITOLO 2

RISOLUZIONE DEI PROBLEMI



Co-funded by
the European Union

Social
Innovation 
Initiative

2 RISOLUZIONE DEI PROBLEMI

2.1 Introduzione al modulo

In questo modulo, il gruppo di partecipanti apprenderà le tecniche di risoluzione dei problemi per affrontare in modo sistematico sfide personali e professionali. L'obiettivo è quello di aiutare le e i giovani NEET a scomporre questioni complesse in compiti gestibili, consentendo loro di sviluppare soluzioni chiare e attuabili. Verranno introdotti a strumenti come la mappa mentale, l'albero decisionale, la scomposizione degli obiettivi e la tecnica dei "Sei cappelli per pensare".

Ogni sezione teorica sarà accompagnata da esercizi pratici, suddivisi sia in attività di gruppo che individuali, per consentire al gruppo di partecipanti di testare immediatamente i metodi, applicarli a situazioni realistiche e individuare quello più adatto. La vasta gamma di esercizi fa sì che il gruppo di partecipanti possa sperimentare diversi modi per risolvere i problemi. Tutto ciò contribuisce a rafforzare la creatività, il lavoro di squadra e il pensiero indipendente, preparando al contempo le persone ad affrontare diverse sfide nel mondo reale.

2.2 MAPPE MENTALI

COSA SONO LE MAPPE MENTALI E COME FUNZIONANO?

La mappa mentale è uno strumento visivo che aiuta a organizzare le idee e a risolvere i problemi. Si parte sempre da un'idea o una domanda centrale, posta al centro della pagina: da lì si diramano vari argomenti o categorie principali legati all'idea centrale; a ogni ramo sono collegate delle ramificazioni sempre più piccole che consentono di analizzare i vari temi nel dettaglio. È possibile rappresentare queste idee ricorrendo a parole chiave, frasi brevi o immagini. I rami, inoltre, sono collegati tra loro da linee in modo da . Per creare una mappa mentale, basta seguire i seguenti passaggi:

1. annota la tua idea centrale al centro della pagina;
2. disegna rami partendo dal centro. Ciascun ramo rappresenta un argomento legato all'idea centrale;
3. aggiungi dei rami più piccoli per lavorare su temi specifici;
4. utilizza colori, simboli o immagini per rendere la mappa visivamente più interessante e facile da ricordare;
5. collega i vari rami con delle linee per mostrare i legami che intercorrono tra le varie idee.

La mappa mentale aiuta ad avere una visione d'insieme e a trovare nuovi modi di pensare a un problema o a una soluzione. È un ottimo modo per fare *brainstorming*, pianificare e comprendere idee complesse.

2.3 Perché le mappe mentali possono aiutare le e i giovani NEET?

La mappa mentale è particolarmente utile per i NEET perché fornisce una struttura visiva chiara che aiuta a semplificare problemi complessi. Molte persone giovani faticano a misurarsi con il pensiero astratto o si sentono sopraffatte da sfide che ritengono più grandi di loro. Dal

momento che consentono di suddividere un problema in parti più piccole e legate tra loro, le mappe mentali aiutano a organizzare i pensieri e a individuare passaggi chiari al fine di individuare rapidamente delle soluzioni. Questo tipo di rappresentazione semplifica il processo di rielaborazione delle informazioni per via del fatto che rende immediatamente visibili i legami che intercorrono tra i diversi aspetti del problema. La mappa mentale promuove anche il pensiero divergente e ci incoraggia a prendere in considerazione più soluzioni. Questo processo creativo consente ai NEET, i quali spesso potrebbero sentire di avere poche opzioni a loro disposizione, di affrontare i problemi adottando nuovi punti di vista. Inoltre, la natura collaborativa della mappa mentale incoraggia la partecipazione attiva, consentendo ai membri del gruppo di contribuire con le proprie idee e di basarsi sul contributo reciproco, rafforzando un senso di apprendimento condiviso e la capacità di collaborazione. Infine, il carattere interattivo e coinvolgente delle mappe mentali aiuta a memorizzare le informazioni e permette alle e ai NEET di ricordare meglio ciò che hanno imparato. Così facendo possono migliorare la capacità di risolvere problemi e prendere delle decisioni.

2.4 Strumenti per la creazione di mappe mentali online

In rete è possibile trovare numerose piattaforme che non solo semplificano e rendono interattiva l'elaborazione di mappe mentali, ma permettono anche di ideare, condividere e collaborare alla creazione di mappe mentali in tempo reale. Tra queste piattaforme, le più popolari sono [MindMeister](#), [Coggle](#) e [Lucidchart](#) con interfacce chiare, vari modelli per il *brainstorming* e la risoluzione di problemi. Questi strumenti sono particolarmente utili sia per il lavoro individuale che per quello di gruppo, poiché forniscono un modo accessibile per organizzare visivamente le idee, esplorare le connessioni e lavorare su compiti complessi.

2.5 L'albero decisionale

L'Albero decisionale (Opportunity Solution Tree) è uno strumento pratico progettato per aiutare gli individui a passare da una visione centrata sul problema a un approccio orientato alle soluzioni. Dopo aver individuato il problema principale, come illustrato nella sezione precedente utilizzando l'albero dei problemi, grazie all'albero decisionale è possibile individuare le opportunità a disposizioni e a trasformarle in un piano d'azione. Così facendo diventa più semplice visualizzare come procedere e concentrarsi sulle opportunità, anziché sugli ostacoli.

L'obiettivo dell'albero decisionale è quello di trasformare le sfide in opportunità di crescita: spinge le persone a cambiare mentalità e a non considerare i problemi una barriera insormontabile. Ad esempio, la mancanza di esperienza lavorativa può essere vista come un'opportunità per acquisire esperienza pratica attraverso tirocini o opportunità di volontariato o apprendistato. L'obiettivo, quindi, è quello di trovare delle soluzioni realizzabili che possano essere tradotte in passi concreti. Questo approccio aiuta il gruppo di partecipanti ad andare avanti, a dispetto degli ostacoli incontrati lungo il percorso, poiché dimostra che ogni problema potrebbe, in realtà, portare a ottenere dei risultati positivi. Basta agire nel mondo giusto.

2.6 Come funziona

1. Inizia dal problema: l'Albero decisionale viene spesso utilizzato dopo aver individuato il problema principale attraverso strumenti come l'albero dei problemi. Il problema



- centrale (ad esempio, mancanza di competenze, precarietà lavorativa) dovrà essere riportato al vertice.
2. Individua le opportunità: successivamente, le cause del problema vengono tradotte in opportunità. Ad esempio, se il problema è la mancanza di esperienza lavorativa, tirocini, volontariato o apprendistato potrebbero, invece, rappresentare delle opportunità che consentono alle persone di superare il problema.
 3. Traccia la soluzione: per ogni opportunità vengono delineate delle azioni che consentono di coglierla. È qui che emerge la componente operativa dell'Albero decisionale. Ad esempio, se si intende accedere a un'opportunità di tirocinio, bisogna compiere una serie di azioni: fare una ricerca sulle aziende locali, aggiornare il proprio curriculum, inviare delle candidature.
 4. Crea una tabella di marcia: il passo finale consiste nello sviluppare un piano d'azione chiaro. L'Albero decisionale aiuta a creare una tabella di marcia dettagliata di ciò che deve essere fatto, semplificando i processi.

2.7 La tecnica dei "Sei cappelli per pensare"

Uno strumento per la risoluzione di problemi da utilizzare insieme

Capita spesso di dover affrontare dei problemi complessi che devono essere analizzati da più punti di vista. "Sei cappelli per pensare" è una tecnica eccellente per la risoluzione di problemi che aiuta il gruppo di partecipanti ad analizzare i problemi da diverse angolazioni per far sì che tutti gli aspetti siano presi in considerazione prima di giungere a una conclusione. Questa tecnica incoraggia ad elaborare il pensiero in maniera strutturata assegnando a ogni partecipante un cappello che rappresenta un modo specifico di pensare. In questo modo è possibile affrontare i problemi da diverse prospettive in modo sistematico, ma, allo stesso tempo, flessibile. Questa tecnica consente di andare al di là delle normali discussioni di gruppo convenzionali poiché affida a ogni persona un ruolo chiaro da svolgere durante la conversazione.

- Cappello bianco: la persona che indossa questo cappello dovrà concentrarsi su fatti, dati e informazioni. Cosa sappiamo e quali informazioni mancano?
- Cappello rosso: la persona che indossa questo cappello dovrà concentrarsi su emozioni, sentimenti e intuizioni. Che cosa ci dice il nostro istinto riguardo a questo problema?
- Cappello nero: la persona che indossa questo cappello dovrà concentrarsi sui rischi e sugli aspetti negativi. Cosa potrebbe andare storto? Quali sono le sfide che dobbiamo affrontare?
- Cappello giallo: la persona che indossa questo cappello dovrà concentrarsi su vantaggi e aspetti positivi. Cosa funziona? Quali sono le potenziali opportunità?
- Cappello verde: la persona che indossa questo cappello dovrà incoraggiare la creatività e lo sviluppo di nuove idee. Quali soluzioni possiamo trovare? E se pensassimo fuori dagli schemi?
- Cappello blu: la persona che indossa questo cappello guida il processo, evita che si divaghi affinché vengano presi in esame tutti i punti di vista e che ogni partecipante abbia la possibilità di esprimersi.

2.8 Come utilizzare questa tecnica in gruppo

La tecnica dei “Sei cappelli per pensare” consente di moderare efficacemente le discussioni di gruppo e di risolvere i problemi con gruppi di NEET. Aiuta ad affrontare delle discussioni ben strutturate in cui ogni partecipante abbia l'opportunità di contribuire. Inoltre, nessun aspetto del problema viene trascurato. Incoraggia un pensiero equilibrato, perché permette alle persone di trovare un equilibrio tra emozioni e razionalità. Tale aspetto è particolarmente utile per i NEET che potrebbero dover affrontare sfide emotive e pratiche. Il cappello rosso aiuta a promuovere l'empatia, incoraggiando il gruppo di partecipanti a tenere conto degli aspetti emotivi delle loro decisioni e favorendo la comprensione all'interno del gruppo. Il cappello verde stimola il pensiero creativo, aiutando i NEET a generare soluzioni innovative e andare alla scoperta di nuovi percorsi professionali. Si tratta, inoltre, di un metodo è inclusivo poiché garantisce che tutti i punti di vista, a prescindere dal *background* o dal tipo di esperienza, siano ascoltati e rispettati.

Per utilizzare questo metodo, inizia presentando il problema che vuoi affrontare (ad esempio, trovare un lavoro da remoto o sviluppare un percorso professionale); quindi, assegna i cappelli alle e ai partecipanti o invitali a servirsene a turno per esplorare diversi aspetti del problema. Modera, quindi, una discussione prendendo in considerazione i singoli cappelli, incoraggiando le e i partecipanti a pensare in modo critico e ad esprimere i propri pensieri. Infine, riassumi le principali conclusioni e fornisci al gruppo delle indicazioni in merito alle decisioni da prendere e alle azioni da compiere.

2.9 La scomposizione degli obiettivi

Dopo aver individuato e analizzato il problema principale (con l'albero dei problemi) e aver riflettuto sulle possibili soluzioni (utilizzando l'Albero decisionale), è probabile che le e i giovani NEET si trovino di fronte a molteplici opzioni, ma non sappiano come procedere. La scomposizione degli obiettivi è una sorta di anello di congiunzione tra soluzioni astratte e azioni pratiche. Trasformando i macro-obiettivi, in compiti più semplici e gestibili, questa tecnica fa sì che le e i partecipanti acquisiscano la fiducia e la preparazione necessaria per compiere un passo in avanti verso il raggiungimento dei loro obiettivi.

Invece di limitarsi a cercare soluzioni, la scomposizione degli obiettivi permette di creare dei piani d'azione concreti, stabilendo compiti chiari facili da seguire e monitorare. Questo strumento offre alle e ai giovani NEET, incerti sui prossimi passi da compiere, un approccio che consente di muoversi con sicurezza verso il raggiungimento dei propri obiettivi in grado di promuovere la chiarezza, la motivazione e l'autocontrollo.

2.10 Come funziona

La scomposizione degli obiettivi prende le informazioni e le soluzioni generate da strumenti come l'Albero decisionale e le trasforma in passaggi dettagliati e attuabili. Qui sotto descriveremo come funziona.

6. SI INIZIA CON LA SOLUZIONE INDIVIDUATA.

Dopo aver completato l'albero decisionale bisogna individuare la soluzione più appropriata. Ad esempio, se un problema comune identificato da un NEET è la mancanza di esperienza lavorativa, la soluzione potrebbe essere quella di acquisire esperienza pratica attraverso tirocini o il volontariato.

7. TRASFORMARE LA SOLUZIONE IN AZIONI CONCRETE

Una volta individuata la soluzione, il passo successivo sarà quello di trasformarla in



azioni chiare e concrete al fine di attuarla. Ad esempio, nel caso in cui la soluzione individuata sia quella di acquisire esperienza attraverso i tirocini, allora le azioni da compiere potrebbero essere:

- andare alla ricerca opportunità di tirocinio in aziende locali o piattaforme online;
- aggiornare il CV in modo da mettere in evidenza le competenze e le esperienze rilevanti;
- scrivere una lettera di presentazione personalizzata per ogni opportunità;
- inviare un certo numero di domande di tirocinio ogni settimana;
- prepararsi a sostenere dei colloqui.

8. STABILIRE LE PRIORITÀ E LE SCADENZE

Una volta individuate le varie attività, bisognerà aiutare le e i giovani NEET a scegliere quelle da svolgere per prime in base al livello di urgenza. Ad esempio, per prima cosa bisognerebbe aggiornare il curriculum e poi cercare delle opportunità di tirocinio. Poi bisognerà stabilire delle scadenze realistiche per ogni attività al fine di monitorare i progressi.

- Settimana 1: aggiornare il curriculum cercare 5 opportunità di tirocinio.
- Settimana 2: redigere e inviare 3 candidature.
- Per tutta la durata del processo: inviare più candidature a settimana.

9. MONITORARE I PROGRESSI:

È importante che le e i NEET monitorino costantemente i propri progressi e riflettano sulle azioni che hanno portato a termine per mantenere la concentrazione e la motivazione e adattare il proprio piano se necessario. Ad esempio, se dovessero scoprire che candidarsi per i tirocini richiede più tempo del previsto, possono modificare il loro programma o concentrarsi su poche opportunità ma più specifiche.

2.11 Esercizi pratici

1 Mappa mentale sul "me del futuro"

PREPARAZIONE RICHIESTA	Assicurati che le e i partecipanti abbiano abbastanza spazio per disegnare sui tavoli; spiega brevemente lo scopo della mappa mentale in modo semplice e pratico.
OCCORRENTE	Grandi fogli di carta, pennarelli colorati, post-it, penne/matite
DURATA DELL'ATTIVITÀ	90 minuti
ATTIVITÀ DI GRUPPO	No
Numero minimo di partecipanti	3
Numero massimo di partecipanti	20
OBIETTIVI DELL'ATTIVITÀ	Quest'attività aiuta le e i partecipanti a immaginare il loro io futuro in modo divertente e creativo; incoraggia a riflettere, stabilire degli

	obiettivi e progettare il proprio percorso di crescita personale e professionale. <u>Competenze trasversali prese in esame:</u> risoluzione di problemi, pensiero critico, creatività.
DESCRIZIONE DELL'ATTIVITÀ	Le e i partecipanti creano una mappa mentale colorata che rappresenta il loro "io del futuro". Dovranno tenere conto degli obiettivi, delle esperienze e dei loro traguardi personali. L'attività si concentra sulla dimensione visiva e giocosa per rendere il processo di pianificazione più coinvolgente e stimolante, anziché rigido e noioso.
ISTRUZIONI	1. Introdurre l'attività: spiega che l'obiettivo è quello di immaginare il loro "io del futuro" in modo creativo, concentrandosi sull'aspetto visivo. 2. Disegnare un cerchio al centro: le e i partecipanti scrivono "Il mio io del futuro" al centro del foglio. 3. Individuare i principali obiettivi: le e i partecipanti scelgono 3-5 ambiti importanti della loro vita (carriera, competenze, esperienze, crescita personale, benessere) e creano delle diramazioni. 4. Aggiungere obiettivi e traguardi: lungo ogni ramo, le e i partecipanti dovranno prendere nota di obiettivi, traguardi o sogni specifici. 5. Rendere l'attività più giocosa: invita le e i partecipanti a servirsi di colori, simboli e disegni per rappresentare i propri obiettivi (ad esempio, è possibile disegnare un aereo per rappresentare i viaggi, un libro per simboleggiare il processo di apprendimento e una stella per contrassegnare i grandi traguardi). 6. Usare post-it: proponi alle e ai partecipanti di ricorrere ai post-it per aggiungere delle altre idee. 7. Riflettere: parla di come l'attività della mappa mentale abbia aiutato le e i partecipanti a esplorare i propri interessi personali, punti di forza e aspirazioni, permettendo loro di schiarirsi le idee riguardo a quello che desiderano fare.
MATERIALI DA UTILIZZARE	Grandi fogli di carta, pennarelli colorati, penne, post-it
FONTI	Non disponibile

2 Un laboratorio sull'albero decisionale

PREPARAZIONE RICHIESTA	Prepara una semplice spiegazione del metodo dell'Albero decisionale. Stampa cinque descrizioni di problemi che si possono incontrare sul posto di lavoro (vedi esempi sotto). Prepara dei
-------------------------------	--

	tavoli per piccoli gruppi e assicurati che ci sia abbastanza spazio per disegnare su grandi fogli di carta.
OCCORRENTE	Fogli di carta grandi, pennarelli, post-it in più colori, penne.
DURATA DELL'ATTIVITÀ	120 minuti
ATTIVITÀ DI GRUPPO	Sì; numero minimo di partecipanti: 6; numero massimo di partecipanti: 20
OBIETTIVI DELL'ATTIVITÀ	Le e i partecipanti dovranno: - trasformare i problemi lavorativi in opportunità; - scomporre il problema in azioni da compiere; - esercitare la capacità di risoluzione dei problemi, il pensiero critico e la creatività.
DESCRIZIONE DELL'ATTIVITÀ	Le e i partecipanti lavorano in piccoli gruppi per selezionare uno dei cinque problemi lavorativi proposti e sviluppare un albero decisionale completo. Creeranno una mappa visiva del problema, delle opportunità e delle azioni da compiere; quindi, presenteranno i loro alberi al resto gruppo. L'attività stimola la creatività, la capacità di collaborazione e la risoluzione pratica dei problemi.
ISTRUZIONI	1. Introdurre il metodo: spiega come creare l'albero decisionale; in alto = il problema, al centro = l'opportunità, in basso = i passaggi attuabili. Poi, mostra un semplice esempio. 2. Formare i gruppi: forma dei gruppi composti da 2-4 partecipanti. 3. Selezionare un problema: fornisci 5 esempi di problemi, come: - un piccolo pub scopre che il suo menu non attrae la clientela giovanile perché trova le opzioni noiose o troppo tradizionali; - un panificio non riesce a produrre del pane che mantenga intatta la sua freschezza per tutto il giorno. A causa di ciò molto pane viene gettato via o rimane invenduto; - un negozio di artigianato offre prodotti locali di alta qualità, ma poche persone giovani lo conoscono; - un piccolo bar o un negozio di souvenir registra un calo significativo della clientela al di fuori della stagione turistica; - un piccolo minimarket o commerciante ambulante deve gestire un gran numero di clienti nelle ore di punta, causando frustrazione alla clientela e un calo delle vendite. 4. Disegnare l'albero. Invita le e i partecipanti a riportare sul foglio: - il problema centrale in alto; - disegnare 2-4 rami principali per individuare le opportunità che potrebbero aiutare a risolvere il problema.

	5. Individuare le opportunità: invita le e i partecipanti a riflettere su cosa si può fare per affrontare il problema e a scrivere ogni opportunità su un ramo. Incoraggia l'uso di immagini, frecce e simboli. 6. Mappare le azioni da attuare: per ogni opportunità, le e i partecipanti dovranno scrivere 2-3 azioni concrete sul post-it da incollare sotto il ramo. Esempio: se l'opportunità è "attrarre più adolescenti", le azioni potrebbero essere "creare una sfida su Instagram," "offrire workshop nei fine settimana," "collaborare con le scuole." 7. Perfezionare e decorare: invita le e i partecipanti a usare colori, disegni o simboli semplici per rendere la mappa più chiara e interessante. 8. Presentare e discutere: ogni gruppo presenta il proprio albero. Al termine dell'attività sottolinea elementi come la creatività, la realizzabilità del piano e le competenze trasferibili. 9. Riflettere: parla del legame tra l'attività e i progetti reali di apprendimento basato sul lavoro e alle capacità di risoluzione dei problemi.
MATERIALI DA UTILIZZARE	Lavagna a fogli mobili, pennarelli, post-it, penne.
FONTI	Tratto dall'articolo di Teresa Torres "Opportunity Solution Tree"

3 Ribaltare il problema

PREPARAZIONE RICHIESTA	Prepara un elenco di problemi comuni rilevanti per il gruppo (ad esempio, ricerca di un lavoro, motivazione, gestione del tempo) da scrivere su una lavagna. Poi, prepara dei post-it affinché le e i partecipanti possano prendere nota dei loro problemi alla rovescia e le relative soluzioni.
OCCORRENTE	Lavagna o lavagna a fogli mobili, post-it, pennarelli, carta per lavagne a fogli mobili (se necessaria per il lavoro di gruppo), timer (facoltativo).
DURATA DELL'ATTIVITÀ	60 minuti
ATTIVITÀ DI GRUPPO	Sì; numero minimo di partecipanti: 4; numero massimo di partecipanti: 15

OBIETTIVI DELL'ATTIVITÀ	L'obiettivo di quest'attività è quello di incoraggiare le e i partecipanti a pensare in modo critico e a vedere un problema da un altro punto di vista. Dunque, incoraggia a pensare fuori dagli schemi per aiutare a comprendere le cause profonde di un problema e generare, al contempo, soluzioni innovative. <u>Competenze trasversali prese in esame:</u> risoluzione dei problemi poiché le e i partecipanti individuano soluzioni creative al problema; pensiero critico in quanto l'attività incoraggia ad analizzare un problema da più punti di vista; creatività, capovolgendo un problema i partecipanti troveranno soluzioni nuove e innovative che altrimenti non avrebbero preso in considerazione.
DESCRIZIONE DELL'ATTIVITÀ	In quest'attività, le e i partecipanti capovolgeranno un dato problema chiedendosi "Cosa accadrebbe se risolvessimo questo problema nel modo opposto?" Questo processo aiuta a guardare le sfide da angolazioni inaspettate, per trovare delle soluzioni originali e creative. Dopo aver fatto <i>brainstorming</i> sulle soluzioni alla rovescia, le e i partecipanti torneranno al problema originale e parleranno di come le nuove idee possano aiutare a risolverlo.
ISTRUZIONI	1. Introdurre l'attività: spiega lo scopo dell'attività e presenta un problema che il gruppo ritiene interessante (ad esempio, "Che cosa possiamo fare per migliorare il coinvolgimento dei NEET nei programmi di formazione?"). 2. Capovolgere il problema: chiedi alle e ai partecipanti di capovolgere il problema ponendosi la seguente domanda: "Che cosa accadrebbe se peggiorassimo il problema o se lo risolvessimo nel modo opposto?" Ad esempio, se la nostra intenzione è quella di migliorare il coinvolgimento dei NEET, il problema opposto potrebbe essere: "Come possiamo far sì che i NEET non si interessino affatto ai programmi di formazione?" 3. <i>Brainstorming</i>: concedi alle e ai partecipanti 5 minuti per riflettere sulle possibili soluzioni. Incoraggia le persone a proporre idee innovative e fuori dagli schemi. Tra le soluzioni relative per il problema capovolto "Come possiamo far sì che le e i NEET non partecipino più alla formazione?" potrebbe includere: • rendere i programmi di formazione poco interessanti; • stabilire requisiti irragionevolmente elevati per la partecipazione; • rimuovere tutti i premi o gli incentivi. 4. Invertire le idee: chiedi alle e ai partecipanti di associare le idee alla rovescia alle soluzioni del problema originale. Ad esempio, "Rendere i programmi di formazione poco interessanti" diventa

	“Creare programmi di formazione coinvolgenti, dinamici e interattivi che catturino l'interesse dei NEET.” 5. Condividere e riflettere insieme: chiedi alle e ai partecipanti di condividere le loro soluzioni “alla rovescia” con il gruppo. Parla di come queste soluzioni potrebbero essere applicate concretamente per risolvere il problema originale. Quali informazioni utili ha ottenuto il gruppo dall'attività? In che modo capovolgere il problema offre nuove idee?
MATERIALI DA UTILIZZARE	Lavagna (per scrivere problemi e soluzioni); post-it (per un brainstorming individuale); pennarelli (per scrivere le idee su lavagne a fogli mobili e su post-it).
FONTI	Adattato dal programma InFOCUS (Università dell'Alta Austria), in cui è stato utilizzato il <i>brainstorming</i> inverso con discenti e insegnanti per sviluppare soluzioni creative alle sfide della sostenibilità.

4 L'attività del paradosso

PREPARAZIONE RICHIESTA	Prepara un elenco di paradossi (situazioni in cui due idee o affermazioni opposte sono entrambe vere). Scrivi i paradossi su una lavagna o su una lavagna a fogli mobili per semplificare la lettura.
OCCORRENTE	Lavagna, pennarelli, post-it (facoltativi, per un brainstorming di gruppo).
DURATA DELL'ATTIVITÀ	45-60 minuti
ATTIVITÀ DI GRUPPO	Sì; numero minimo di partecipanti: 4; numero massimo di partecipanti: 15
OBIETTIVI DELL'ATTIVITÀ	L'obiettivo di quest'attività è quello di aiutare le e i partecipanti a orientarsi e trovare soluzioni a situazioni paradossali. Riflettendo su idee opposte, potranno ottenere nuovi spunti e scoprire soluzioni più equilibrate e creative. <u>Competenze trasversali prese in esame:</u> risoluzione di problemi perché aiuta a individuare e affrontare problemi apparentemente irrisolvibili con creatività; pensiero critico perché incoraggia le e i partecipanti a riflettere su idee complesse e contraddittorie; creatività, in quanto stimola il pensiero incoraggiando le e i partecipanti a trovare soluzioni a sfide paradossali.
DESCRIZIONE DELL'ATTIVITÀ	In quest'attività, alle e ai partecipanti viene presentata una situazione paradossale cioè, due affermazioni o idee che sembrano contraddittorie ma sono entrambe vere. Il loro compito sarà quello di trovare dei modi creativi per risolvere il paradosso. L'attività li

	incita ad andare al di là delle soluzioni convenzionali e andare alla scoperta di idee innovative per affrontare problemi complessi.
ISTRUZIONI	1. Introdurre l'attività: spiega il concetto di paradosso, "un paradosso è una situazione in cui due idee opposte sono entrambe vere, ma sono in conflitto tra loro". Fornisci, poi, un esempio: "Hai bisogno di esperienza per ottenere un lavoro, ma hai bisogno di un lavoro per ottenere esperienza." 2. Presenta alcuni di questi paradossi al gruppo, ad esempio: • hai bisogno di un lavoro per acquisire esperienza, ma hai bisogno di esperienza per ottenere un lavoro; • le aziende vogliono idee progettuali innovative dalle persone giovani, ma spesso questi sentono di aver bisogno dell'approvazione dell'azienda prima di condividere le proprie idee; • datrici e datori di lavoro apprezzano la capacità di lavorare in gruppo, ma spesso è necessario dimostrare di sapere ottenere da soli dei risultati per ottenere il giusto riconoscimento del proprio valore; • per ottenere buoni risultati sul posto di lavoro è necessaria sicurezza, ma per acquisire sicurezza è necessario maturare una certa esperienza lavorativa; • per imparare a risolvere i problemi, servono sfide reali, ma le aziende preferiscono evitare di affidare ai nuovi arrivati compiti ad alto rischio; • per avere delle opportunità sono necessarie forti capacità comunicative, ma sono necessarie anche opportunità per esercitarsi e rafforzare le capacità comunicative. 3. Riflettere sulle possibili soluzioni: chiedi alle e ai partecipanti di riflettere insieme su come risolvere il paradosso. Incoraggiali a immaginare come superare o affrontare la contraddizione. 4. Discutere e trovare una soluzione: dopo il <i>brainstorming</i>, aiuta le e i partecipanti a individuare potenziali soluzioni o soluzioni alternative che risolvano il paradosso e poi parlate di come potrebbero essere applicate in contesti reali 5. Riflettere insieme: rifletti insieme al tuo gruppo su come il pensiero paradossale possa migliorare la capacità di risoluzione dei problemi e su come applicare questa tecnica nella vita di ogni giorno.
MATERIALI DA UTILIZZARE	Lavagna (per presentare i paradossi e scrivere le idee); pennarelli (per <i>brainstorming</i> e lavoro di gruppo); post-it (facoltativi per l'attività di <i>brainstorming</i> individuale).
FONTI	Adattamento semplificato del Polarity Management framework (1992) di Barry Johnson

--	--

5 Sei cappelli per pensare

PREPARAZIONE RICHIESTA	Prepara uno scenario problematico rilevante per il gruppo (ad esempio, "Come possono i NEET migliorare le loro possibilità di trovare un lavoro?"); poi, stampa o esponi i sei cappelli (con i colori e i loro significati).
OCCORRENTE	• Lavagna o lavagna a fogli mobili; • pennarelli; • sei cappelli per pensare (stampati o esposti al muro); • timer (facoltativo).
DURATA DELL'ATTIVITÀ	90-120 minuti
ATTIVITÀ DI GRUPPO	Sì; numero minimo di partecipanti: 6; numero massimo di partecipanti: 12
OBIETTIVI DELL'ATTIVITÀ	L'obiettivo di questa attività è quello di incoraggiare le e i partecipanti ad affrontare un problema da più punti di vista, utilizzando il metodo dei sei cappelli per pensare. Questa attività consente di riflettere in modo equilibrato, incoraggia la creatività e aiuta le e i giovani NEET a comprendere che i problemi possono essere visti attraverso lenti diverse. <u>Competenze trasversali prese in esame:</u> risoluzione di problemi, perché incoraggia a trovare delle soluzioni creative partendo da punti di vista diversi; pensiero critico, perché aiuta le e i partecipanti a valutare un problema da più punti di vista; creatività, poiché ispira soluzioni creative permettendo alle persone di concentrarsi su diversi aspetti di un problema.
DESCRIZIONE DELL'ATTIVITÀ	La tecnica dei "Sei cappelli per pensare" è un metodo volto alla risoluzione dei problemi che incoraggia le e i partecipanti ad affrontare una sfida da sei diversi punti di vista: fatti, emozioni, rischi, benefici, creatività e processo. Ogni partecipante indosserà uno dei "cappelli" per esplorare sistematicamente il problema. Dunque, l'attività incoraggia la creatività e la capacità di riflettere in maniera equilibrata, esplorando al contempo molteplici sfaccettature di un singolo problema.
ISTRUZIONI	1. Introdurre l'attività: introduci il metodo dei "I sei cappelli per pensare": "Quest'attività ci aiuta ad affrontare i problemi da sei punti di vista e ci consente di prendere in considerazione ogni aspetto prima di trarre conclusioni affrettate." Mostra i sei cappelli e spiega il loro significato: • cappello bianco, fatti e dati (oggettivo);

	• cappello rosso, emozioni e intuizione (soggettivo); • cappello nero, rischi e aspetti negativi (critico); • cappello giallo, aspetti positivi e benefici (ottimistico); • cappello verde, creatività e nuove idee (innovativo); • cappello blu, processo e organizzazione (visione d'insieme). 2. Presentare il problema: presenta un problema che le e i giovani NEET sentono vicino a loro (ad esempio, "Che cosa possono fare i NEET per aumentare le loro possibilità di trovare un lavoro?"). 3. Assegnare i cappelli: assegna uno dei sei cappelli per pensare a ciascun partecipante. Ognuno dovrà affrontare il problema adottando il punto di vista associato al proprio cappello. 4. Discutere insieme: chiedi a ciascun partecipante di condividere le proprie intuizioni in base al cappello assegnato. Ad esempio: • cappello bianco – Quali dati e informazioni abbiamo a disposizione sul mercato del lavoro?; • cappello rosso – Come ti fa sentire il processo di ricerca di un lavoro? • cappello nero – Quali sono i rischi o le sfide legate a questo processo? • cappello giallo – Quali sono le opportunità o gli aspetti positivi? • cappello verde – Quali soluzioni creative possiamo adottare per migliorare il processo di ricerca di lavoro? • cappello blu – Quali processi possono essere messi in atto per rendere la ricerca di lavoro più semplice ed efficiente? 5. Riflettere e discutere insieme: parla dell'importanza di affrontare un problema da diversi punti di vista per riuscire a trovare un equilibrio tra emozioni, dati concreti, rischi e creatività nei processi decisionali. Rifletti su come questa attività incoraggia a prendere in considerazione tutti gli aspetti di un problema e a comprenderlo appieno.
MATERIALI DA UTILIZZARE	Lavagna a fogli mobili (per presentare il problema e scrivere le idee); pennarelli (per prendere appunti); dispense o infografiche sul metodo.
FONTI	Attività che prende spunto dal metodo Sei cappelli per pensare (1985) di Edward de Bono, uno strumento impostato prendere in esame diversi punti di vista nel processo di risoluzione dei problemi.

6 La scomposizione degli obiettivi – una rappresentazione grafica

PREPARAZIONE RICHIESTA	Prepara un modello Canva con diversi riquadri in cui riportare traguardi, azioni da compiere, periodo di tempo e rappresentazione grafica dell'obiettivo, e una casella a parte per ostacoli e soluzioni. Assicurati che le e i partecipanti abbiano un account su Canva e
-------------------------------	--

	sappiamo utilizzare le principali funzioni (caselle di testo, forme, icone)
OCCORRENTE	Computer o tablet con accesso a Internet, account Canva, modello Canva , pennarelli o penne (facoltativo se si disegna a mano anziché con Canva).
DURATA DELL'ATTIVITÀ	120 minuti
ATTIVITÀ DI GRUPPO	No
OBIETTIVI DELL'ATTIVITÀ	Lo scopo di quest'attività è quello di aiutare le e i partecipanti a suddividere un obiettivo personale in traguardi intermedi, azioni pratiche e periodi di tempo reali, visualizzando al tempo stesso i progressi. Le e i partecipanti acquisiranno esperienza pratica nella ripartizione degli obiettivi, nella pianificazione e nella gestione del tempo e familiarizzeranno con gli strumenti Canva, che renderanno più semplice la creazione di CV, lettere di presentazione e portfolio in futuro. Inoltre, impareranno ad anticipare potenziali ostacoli e a pianificare soluzioni, migliorando la risoluzione di problemi e la resilienza. <u>Competenze trasversali prese in esame:</u> risoluzione dei problemi, pensiero critico e creatività.
DESCRIZIONE DELL'ATTIVITÀ	Le e i partecipanti scelgono un obiettivo personale (ad esempio, ottenere uno stage, acquisire un'abilità, fare volontariato). Creano, quindi, uno <i>storyboard</i> (rappresentazione grafica) in cui ogni riquadro, che rappresenta un traguardo intermedio, ha quattro sezioni chiaramente etichettate con: traguardi intermedi, azioni pratiche, periodo di tempo e rappresentazione grafica dell'obiettivo. Il quindi e ultimo riquadro è dedicato ai potenziali ostacoli e soluzioni. L'attività incoraggia, quindi, a riflettere, pianificare e ad essere creativi e, allo stesso tempo, a dare concretezza al processo di individuazione degli obiettivi.
ISTRUZIONI	1. Introdurre l'attività: spiega il concetto di scomposizione di un obiettivo in tappe fondamentali, passaggi concreti e tempistiche e mostra un esempio. 2. Scegliere un obiettivo: ogni partecipante seleziona un obiettivo personale che considera rilevante ai fini del proprio percorso formativo e professionale. 3. Aprire il modello Canva: condividi con le e i partecipanti il modello creato su Canva con le seguenti quattro sezioni: traguardi intermedi, azioni pratiche, periodo di tempo e rappresentazione grafica dell'obiettivo.

	4. Definire i traguardi intermedi: in ogni riquadro, le e i partecipanti scrivono il traguardo fondamentale del loro percorso verso l'obiettivo principale. 5. Aggiungere le azioni pratiche: sotto ogni traguardo, le e i partecipanti elencano i passaggi necessari per raggiungerlo. 6. Stabilire delle tempistiche: le e i partecipanti dovranno stabilire delle scadenze realistiche per ogni traguardo e passaggio. 7. Rappresentare bene ogni fase: incoraggia le e i partecipanti a usare icone, forme o semplici figure stilizzate con Canva per rappresentare il traguardo intermedio in modo creativo. 8. Ripetere per tutte le tappe fondamentali: invita le e i partecipanti a compilare tutti i vari riquadri in ordine cronologico fino al raggiungimento dell'obiettivo principale. 9. Concentrarsi sull'ultimo riquadro dedicato ai potenziali ostacoli e alle soluzioni: chiedi alle e ai partecipanti di elencare le possibili sfide che potrebbero influenzare il raggiungimento del loro obiettivo e sulle soluzioni. Invitali, dunque, a utilizzare degli elementi visivi (icone, frecce o semplici schizzi) per mostrare come superare gli ostacoli. 10. Riflettere insieme: invita le e i partecipanti a rivedere il progetto per assicurarsi che i traguardi intermedi, le azioni e le tempistiche siano chiari e raggiungibili.
MATERIALI DA UTILIZZARE	Modello Canva Facoltativo: dispense stampate del modello per chi preferisce disegnare a mano.
FONTI	Non disponibile

2.12 Conclusioni

Al termine di questo modulo, invita il gruppo di partecipanti a condividere i principali insegnamenti tratti dalle tecniche di risoluzione di problemi da loro messe in pratica. Questa breve riflessione aiuterà ragazze e ragazzi a comprendere meglio ciò che hanno imparato e a collegare gli strumenti alle loro esperienze.

2.13 Anticipazioni sul modulo successivo

Il prossimo modulo sarà dedicato alla pianificazione e alla *leadership*. Il gruppo di partecipanti imparerà ad organizzare le proprie idee, strutturare e pianificare le varie fasi del progetto e a sviluppare le capacità di *leadership*. Il modulo si articola in tre sessioni (di 7 ore ciascuna, 21 ore in totale) e consente di trasformare in realtà le soluzioni individuate.



CAPITOLO 3

PIANIFICAZIONE E

LEADERSHIP



Co-funded by
the European Union

Social
Innovation 
Initiative

3 PLANNING AND LEADERSHIP

3.1 Introduzione

Presentati brevemente e illustra i contenuti della formazione. Spiega che in questo modulo il gruppo di partecipanti acquisirà familiarità con alcune competenze necessarie alle persone che lavorano nel mondo dell'imprenditoria. Prendi in esame e racconta le varie unità di cui si compone il modulo.

"Durante le prossime sessioni lavoreremo insieme su come stimolare un gruppo di lavoro e come risolvere i conflitti al suo interno. Cercheremo anche di capire che tipo di *leader* siete e quali qualità contraddistinguono questa figura. Alcuni *leader* sono distanti e hanno un cattivo carattere, altri sono calorosi e capaci di mantenere la calma anche in situazioni difficili. Parleremo poi di cultura aziendale: che cos'è, come si costruisce e, soprattutto, come si mantiene nel tempo."

Fai la seguente domanda:

- Ripensate ai vostri anni da studenti, alle vostre famiglie, alle e agli insegnanti o colleghe e colleghi con cui avete lavorato. Ci sono state delle persone che riuscivano sempre a catturare la vostra attenzione? Una persona di cui ti fidavi davvero nelle decisioni o nelle opinioni? Scrivi perché.

Chiedi al gruppo di condividere ciò che hanno scritto e di prendere appunti su una lavagna o una lavagna a fogli mobili.

Trova le connessioni tra ciò che il gruppo ha condiviso e introduci il seguente argomento.

3.2 Leadership

Consulta il testo seguente per introdurre la *leadership*

Ogni gruppo ha un *leader* e di solito, quando questo si allontana, ne emerge subito un altro. Ciascuna di queste figure ha il proprio stile di *leadership*. Sappiamo che per alcune persone questa caratteristica è innata: questi individui sono chiamati *leader* carismatici. Negli anni '70, lo studioso di *management* Robert House sviluppò la sua teoria della *leadership* carismatica, descrivendo le persone dotate di un carisma naturale, in grado di far mobilitare le masse. Martin Luther King, Bill Clinton e persino Hitler erano tutti dotati di un carisma naturale, capace di far sì che le persone aderissero alla loro visione. House ha descritto come gli individui, "con la forza delle loro capacità personali sono in grado di avere effetti profondi e straordinari su chi li segue". In virtù del loro carisma riescono a ottenere lealtà ed attenzione e a spingere le persone ad accettare e a fare la loro volontà senza esitazioni, domande o riguardo per i loro interessi personali.

Ciò significa che chi non è dotato di questo carisma non può guidare un gruppo di lavoro? Certo che no

Fortunatamente questi *leader*, e le loro caratteristiche, sono stati studiati a fondo e, nel frattempo, sono emersi altri stili di *leadership* diversi tra loro. Oggi disponiamo di molteplici strumenti che ci aiutano a capire il nostro stile di *leadership*, nonché di fonti che ci aiutano a comprendere meglio determinati aspetti



Scegli uno o due dei quiz seguenti e prepara i codici QR. Chiedi alle e ai partecipanti di sostenere i test.

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

<https://www.mindtools.com/a3r30oh/whats-your-leadership-style>

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

Le e i partecipanti hanno a disposizione dieci minuti per sostenere il test.

Fai le seguenti domande e chiedi di condividere le risposte:

1. Siete d'accordo con i risultati?
2. Vi descrivereste diversamente?
3. Ricordate una o due situazioni in cui avete messo in mostra le vostre capacità o il vostro stile di *leadership* sia in ambito professionale che personale.
4. Ora ricordate un episodio che avreste potuto gestire diversamente. Quali errori avete commesso. Quali sono state le azioni successive, se ce ne sono state?

Utilizza il testo seguente per introdurre la struttura organizzativa.

Naturalmente, le caratteristiche di un *leader* si riflettono anche sulla cultura organizzativa. Se state imparando a seguire uno stile autoritario, sentirete il bisogno di monitorare più attentamente il vostro gruppo di lavoro, mentre se avete un approccio più democratico vi ritroverete spesso a chiedere al vostro gruppo di lavoro suggerimenti e feedback.

Ma cominciamo dalle definizioni: cos'è esattamente la cultura organizzativa?

3.3 La cultura organizzativa

La cultura organizzativa, in poche parole "è il modo in cui lavoriamo. È quello che siamo. È come reagiamo". È come l'atmosfera di un'azienda: riguarda le convinzioni, le abitudini e gli atteggiamenti condivisi delle persone che lavorano lì, oltre ai valori e alle regole che l'azienda sostiene. Questa "atmosfera" si manifesta nel modo in cui l'azienda tratta il proprio personale, interagisce con l'esterno e fa affari. Possiamo ricavare informazioni sulla cultura organizzativa di un'azienda anche dagli annunci, dai post sui social media e dal marchio.

Poni al gruppo le seguenti domande:

- prendetevi del tempo per pensare ad alcune aziende (in cui avete lavorato, di cui avete sentito parlare o avete semplicemente un'idea della loro cultura organizzativa);
- riflettete e decidete se inviereste mai la vostra candidatura a queste aziende.
- se sì, perché? Se no, perché?

Invita le e i partecipanti a condividere le loro risposte con il gruppo.

Poni loro la seguente domanda:

Perché ritenete che sia importante creare una cultura organizzativa?

3.4 L'impostazione della cultura organizzativa

Condividi queste domande e forma tre gruppi di partecipanti. A ciascun gruppo verrà assegnata un'azienda di cui dovranno definire la struttura organizzativa. Avranno 40 minuti per decidere e 10 minuti per presentare il risultato.



- Gruppo 1: una ONG ambientalista che vuole promuovere il ciclismo e il riciclo (persone che prendono biciclette e puliscono le strade/campi).
- Gruppo 2: una società di revisione che gestisce clienti multimilionari.
- Gruppo 3: un bar in centro frequentato da persone con meno di 30 anni.

Valori e convinzioni

- Cosa rappresenta la vostra start-up?
- Descrivete in tre parole ciò che è importante per voi.
- Come volete che si sentano i vostri clienti quando interagiscono con la vostra attività?

Comportamento e atteggiamento

- Come dovrebbero trattarsi a vicenda i membri del gruppo di lavoro?
- Come volete gestire errori e conflitti?
- Quali comportamenti dovrebbero essere premiati (ad esempio lavoro di squadra, nuove idee, aiutare gli altri)?

Comunicazione e stile

- Quale linguaggio/tono utilizzerà la vostra azienda (formale, informale, divertente, di supporto)?
- Come farete ad assicurarvi che ogni persona si senta ascoltata?
- Come comunicherete con i clienti (e-mail professionali, post amichevoli, video creativi)?

Ambiente e tradizioni

- Che tipo di atmosfera lavorativa desiderate promuovere (rilassata, energica, strutturata)?
- Creerete delle tradizioni (come festeggiare le vittorie, effettuare dei momenti di condivisione ogni settimana o sessioni di *brainstorming* creativo)?
- Che cosa farete per far sentire i membri del vostro gruppo di lavoro parte integrante del vostro progetto?

Le e i partecipanti condividono i rispettivi spunti e spiegano che cosa li motiverebbe o li scoraggerebbe a lavorare per le aziende create.

3.5 Risoluzione dei conflitti

Utilizza il seguente testo per introdurre la risoluzione dei conflitti.

Creare una cultura organizzativa non significa eliminare ogni forma di conflitto che, dopotutto, sono inevitabili. Come fa un leader a risolvere i conflitti all'interno dei gruppi di lavoro? Prende una posizione o mantiene un atteggiamento neutrale?

Chiedi alle e ai partecipanti di riflettere per qualche minuto e ricordare un episodio in cui hanno osservato una persona risolvere un conflitto. Cosa li ha colpiti di più? Poi, ogni partecipante condivide l'esperienza che ha ricordato.

3.6 Quali sono i benefici della risoluzione dei conflitti?

- Aumenta la produttività.
- Consolida le relazioni.
- Consente di risolvere rapidamente i conflitti.
- Migliora il morale della squadra.

Indipendentemente dal fatto che voi ricopriate o meno una posizione di *leadership*, ecco cinque competenze fondamentali da tenere sempre presenti e da mettere in pratica.

Bisogna ascoltare veramente ciò che dice l'altra persona senza interromperla; dimostrare di apprezzare il suo punto di vista ponendo domande chiarificatrici e riflettendo sulle sue parole. Così facendo si crea un legame di fiducia che aiuta entrambe le parti a sentirsi ascoltate.

2. Comunicazione trasparente
Bisogna esprimere apertamente pensieri e sentimenti, senza chiudersi in sé stessi o evitare il problema. Con una comunicazione aperta non solo è possibile risolvere i problemi attuali, ma anche rafforza anche le relazioni future.
3. Evitare di dare colpe
Puntando il dito non facciamo altro che esacerbare i conflitti. Bisogna sempre concentrarsi sul problema, mai sulla persona. Bisogna creare uno spazio sicuro in cui tutti gli individui possano condividere equamente le proprie opinioni e lavorare per trovare una soluzione comune.
4. Mantenere la calma
Le emozioni possono esacerbare i dissapori, quindi bisogna prendersi del tempo per calmarsi prima di riprendere la questione. Affrontare la discussione con calma e lucidità semplifica il processo di risoluzione dei conflitti
5. Collaborazione
Gestire un conflitto non significa avere ragione, bensì trovare un terreno comune e lavorare insieme per sviluppare soluzioni che soddisfino le esigenze di tutte le persone coinvolte. La collaborazione crea fiducia e incoraggia le persone a cooperare.

3.7 Pianificazione

Il processo di analisi ci consente di individuare il problema, quello di risoluzione di trovare una soluzione. Tuttavia, il vero legame tra un'idea promettente e un risultato tangibile si costruisce attraverso **la pianificazione e la leadership**. Sono queste le forze che consentono di attuare le varie strategie e fanno sì che le soluzioni non siano solo concepite, ma **attuate con successo**.

Il processo di pianificazione fornisce il modello essenziale per questa transizione: converte soluzioni astratte in una sequenza concreta di obiettivi, compiti, risorse e scadenze. Senza questa struttura, anche le idee più brillanti rischiano di fallire o non essere mai realizzate. In fondo un piano rimane solo un documento, se manca l'elemento umano che lo realizzi. È importante avere sia un buon piano, sia essere realistici su come verrà implementato ed è qui che la *leadership* diventa **fondamentale**. Se volete coordinare il vostro piano, sappiate che sono i *leader* a dare energia al progetto: mobilitano le persone, allineano gli sforzi e promuovono un ambiente in cui ogni membro del gruppo di lavoro possa sentirsi coinvolto e autorizzato a contribuire al raggiungimento dell'obiettivo condiviso.

Questo modulo va oltre la teoria e si concentra sulla pratica. Le e i partecipanti si impegneranno con strumenti essenziali per strutturare e gestire i progetti: dalla mappatura delle tempistiche con il diagramma di **Gantt** e dalla previsione degli ostacoli con l'analisi **SWOT** e le **matrici di rischio**, alla definizione delle **priorità** e all'implementazione di **sistemi di monitoraggio**. Ancora più importante, sottolineiamo l'importanza di coltivare la mentalità necessaria per utilizzare questi strumenti in modo efficace. Vi invitiamo a mettere a frutto le vostre capacità di collaborazione, a infondere responsabilità e ad affrontare le inevitabili sfide di qualsiasi progetto.

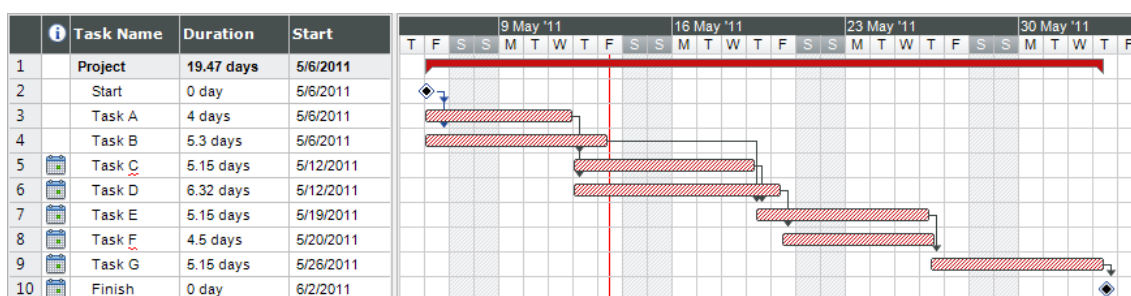
3.8 Pianificazione e *leadership*: dalla visione alla realtà

Pianificazione e *leadership*, sebbene strettamente connesse, hanno scopi diversi. La pianificazione è il processo che consente di **definire degli obiettivi chiari**, concentrarsi sui passaggi necessari e organizzare le risorse per raggiungere un obiettivo in modo efficace. Fornisce ai gruppi di lavoro una struttura e garantisce una certa prevedibilità affinché le persone sappiano esattamente cosa deve essere fatto e quando. La *leadership*, tuttavia, va al di là di questa struttura poiché serve a ispirare le persone, a costruire dei legami di fiducia e a motivarle ad andare avanti nonostante le difficoltà. È possibile affermare, dunque, che se la capacità di pianificazione mette a nostra disposizione la mappa e gli strumenti di cui abbiamo bisogno, è quella di *leadership* a fornirci delle indicazioni, le istruzioni di utilizzo degli strumenti e la volontà di accettare il cambiamento lungo la strada. Dopotutto, queste capacità sono il frutto di una lunga esperienza professionale e di vita. Le persone capaci di guidare con competenza i gruppi di lavoro sono dei veri e propri architetti dell'azione, capaci di condividere un quadro d'insieme e gli strumenti necessari per costruire qualcosa di concreto a partire da una visione astratta. Questo processo si basa su tre funzioni di *leadership* fondamentali: **imporre una struttura al flusso di lavoro, gestire proattivamente il rischio e mantenere l'attenzione strategica attraverso la definizione delle priorità.**

3.9 Strutturare e visualizzare il flusso di lavoro: i diagramma di Gantt

Il ciclo di vita del progetto offre un quadro di riferimento solido poiché delinea cinque fasi iterative: **avvio** (definizione del problema e degli obiettivi), **pianificazione** (mappatura di attività, risorse e proprietà), **esecuzione** (svolgimento delle attività), **monitoraggio e controllo** (monitoraggio dei progressi e adattamento) e **conclusione** (valutazione dei risultati e raccolta delle indicazioni tratte dal progetto). Ogni fase richiede capacità di *leadership* distinte dalla capacità di creare una visione nella fase iniziale al rigore analitico nelle procedure di monitoraggio, fino alla capacità di *mentoring* conclusive.

Per dare concretezza alla fase di pianificazione, gli strumenti visivi sono essenziali. Si pensi, ad esempio, al **diagramma di Gantt**. Si tratta di un semplice grafico a barre che consente di mappare le attività in base durante un periodo di tempo, inserendo delle indicazioni in merito alla gestione del budget. Presenta una panoramica immediata dell'intero progetto (la durata delle attività, le sequenze e i rapporti di interdipendenza tra i vari processi). Nel caso dell'organizzazione di un festival, per esempio, il grafico evidenzia immediatamente che non è possibile portare avanti il progetto prima che la sede sia prenotata e gli artisti siano confermati. Tra gli strumenti digitali accessibili che possono essere utilizzati per questo processo collaborativo figurano **Trello, Asana o Google Fogli**. Il ruolo del *leader* è quello di facilitare il processo di riflessione aiutando il gruppo di lavoro a mettere in discussione i presupposti del piano e a far sì che ogni persona si senta parte del processo.



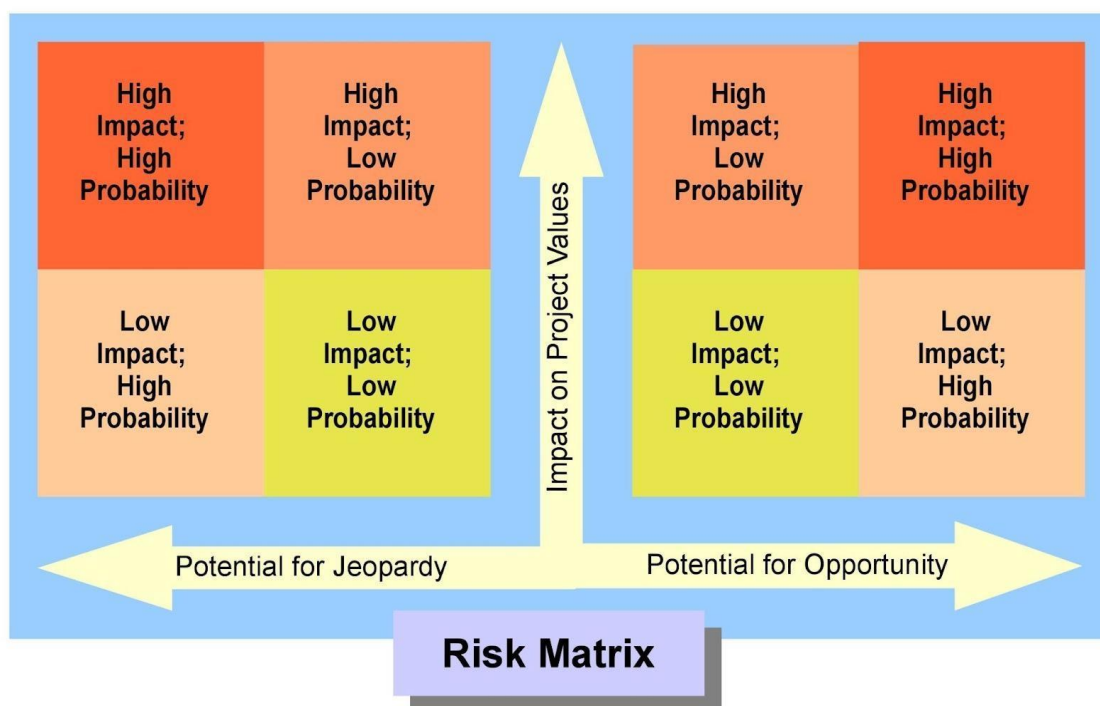
L'esempio mostra un diagramma di Gantt, creato con MindView Business Edition: sono previste sette attività, contrassegnate da una lettera, da A a G, alcune delle quali possono essere eseguite contemporaneamente (A e B), mentre altre non possono essere eseguite finché l'attività precedente non è stata completata (ad esempio, C non può iniziare finché A non è completata).

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

3.10 Prevedere le sfide: l'analisi SWOT e la gestione del rischio

Non esiste un piano perfetto e gli imprevisti sono inevitabili. La differenza tra successo e fallimento spesso non risiede nella visione in sé, ma nella capacità di un gruppo di lavoro di prevedere e affrontare le sfide. Chi occupa una posizione di *leadership* ha il dovere di promuovere una **mentalità proattiva** nel processo di pianificazione. L'analisi **SWOT**, di cui abbiamo parlato in precedenza (cfr. cap. 1, p. 6) è uno strumento fondamentale a tale scopo.

Tuttavia, non basta essere consapevoli delle minacce, bisogna anche procedere alla gestione dei rischi. Utilizzando una **matrice dei rischi**, i gruppi di lavoro possono inserire i potenziali rischi su due assi — **probabilità e impatto** — per stabilire le priorità in modo obiettivo e decidere se portare a termine un'idea oppure no. Questo strumento visivo detta la strategia: i rischi altamente probabili e ad alto impatto richiedono piani di mitigazione proattivi, mentre gli eventi ad alto impatto e poco probabili richiedono piani di emergenza. Il ruolo del *leader* è quello di coltivare una cultura della resilienza, utilizzando questo esercizio per promuovere una mentalità aperta e pronta ad accogliere le incertezze. La valutazione finale dell'esercizio si concentra su questioni strategiche quali: "Questo punto debole può essere trasformato in un'opportunità?" oppure "I nostri punti di forza possono surclassare i nostri punti deboli?". Così facendo possiamo trasformare il processo di gestione dei rischi da strategia di difesa in un esercizio in grado di fornire alle persone gli strumenti necessari per risolvere insieme ogni tipo di problema.



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

3.11 L'arte della concentrazione: definire le priorità e monitorare le attività

Una volta definita una struttura e mappati i rischi, **l'attenzione del leader si sposta sul mantenimento dello slancio e dell'attenzione strategica**. Senza priorità chiare, il gruppo di lavoro possono lasciarsi facilmente sopraffare da liste infinite di cose da fare, spesso scambiando compiti urgenti e compiti importanti e, quindi distraendosi. Strumenti come la **matrice di Eisenhower** eliminano questo rumore di fondo, poiché permettono di distinguere le attività in quattro categorie: **urgenti e importanti** (da fare immediatamente), **importanti e non urgenti** (da pianificare strategicamente), **urgenti ma non importanti** (da delegare) e **né urgenti, né importanti** (da eliminare). Ciò mette in luce l'errore comune di dedicare tempo a compiti urgenti ma banali, trascurando obiettivi a lungo termine e ad alto impatto.

Nell'ambito della progettazione il metodo **MoSCoW** invita le persone a discutere di aspetti essenziali categorizzando le varie attività come **Must-haves** (non negoziabili), **Should-haves** (importanti), **Could-haves** (auspicabili) e **Won't-haves** (esplicitamente escluse). In pratica, il metodo aiuta il gruppo di lavoro a concentrarsi su ciò che è veramente necessario fare prima. Ad esempio, quando si sviluppa una nuova app, i **Must-have** potrebbero riferirsi alla creazione di un sistema di accesso sicuro o di un'opzione di pagamento funzionante, mentre funzionalità come temi personalizzabili o analisi avanzate potrebbero rientrare nei **Could-have**. Uno dei maggiori vantaggi di questo approccio è che rende molto più semplice definire un MVP (Prodotto Minimo Funzionante). Invece di cercare di realizzare tutto in una volta, il gruppo di lavoro può fornire rapidamente una versione base ma funzionale del prodotto (circa il 30-40 per cento della visione completa) e poi aggiungere nuove funzionalità negli

aggiornamenti successivi. Così facendo è possibile ridurre i rischi, ottenere un feedback più rapido da parte dell'utenza e distribuire le risorse in modo più efficace. Tuttavia, non anche il migliore processo di pianificazione è destinato a perdere valore in mancanza di una buona capacità esecutiva. Per questa ragione ogni *leader* ha il dovere di stabilire traguardi chiari, indicatori di prestazione misurabili ed effettuare controlli regolari attraverso strumenti digitali come **Asana o Trello** (ma anche una semplice bacheca). Dare visibilità alle attività garantisce, infatti, un maggior senso di responsabilità e slancio nei confronti del progetto.

Il passaggio cruciale del processo di pianificazione e coordinamento dell'attuazione di un progetto è la riflessione sul monitoraggio. In questo caso il compito di ogni *leader* è quello di facilitare un'analisi sincera dei carichi di lavoro in retrospettiva, del mutamento delle priorità, degli ostacoli imprevisti, per far sì che il piano d'azione rimanda un documento vivo e condiviso dal gruppo di lavoro, non una rigida imposizione.

3.12 Conclusioni

In definitiva, il processo di pianificazione non è solo un compito amministrativo, ma anche l'essenza stessa della capacità di *leadership* in azione. Trasforma la visione in un piano d'azione in grado di rafforzare la resilienza di un gruppo di lavoro in vista delle sfide future e di infondere un'attenzione costante nei confronti dell'obiettivo da raggiungere. Sebbene strumenti come il diagramma di Gantt, l'analisi SWOT e i modelli volti a definire le priorità forniscano delle indicazioni solide, il loro vero potere si sprigiona solo grazie all'azione di un ***leader* che li utilizza in modo collaborativo per promuovere il dialogo, costruire un'intelligenza collettiva e responsabilizzare ogni membro del gruppo di lavoro**. Pertanto, una pianificazione efficace non si limita a garantire il successo di un progetto: crea un gruppo di lavoro più capace, sicuro di sé e coeso, pronto a trasformare la prossima grande idea in realtà.

Esercizi pratici

1. Il mio ruolo di *leader* e la mia analisi SWOT

NOME DELL'ATTIVITÀ	"Il mio ruolo di <i>leader</i> e la mia analisi SWOT" – attività individuale
PREPARAZIONE RICHIESTA	Prepara le e i partecipanti. Rivedi il concetto di analisi SWOT e serviti di infografiche ed esempi.
OCCORRENTE	Almeno un foglio di carta e una penna per partecipante (il foglio può essere stampato nel formato di un'analisi SWOT). Lavagna a fogli mobili o lavagna per la spiegazione
DURATA DELL'ATTIVITÀ	40-50 minuti (inclusa l'esposizione)
ATTIVITÀ DI GRUPPO	No

OBIETTIVI DELL'ATTIVITÀ	L'obiettivo dell'attività è quello di aiutare le e i partecipanti a riflettere sui propri punti di forza e di debolezza come <i>leader</i> ; aiutare le persone a individuare opportunità e minacce esterne che possono influire sulla loro capacità di coltivare la capacità di <i>leadership</i> ; collegare il tema dell'autoconsapevolezza di sé al processo di pianificazione e alla capacità di <i>leadership</i> , riconoscendo al contempo i fattori esterni che possono contribuire a determinare risultati positivi e negativi.
DESCRIZIONE DELL'ATTIVITÀ	Si tratta di un esercizio di riflessione individuale in cui ogni partecipante conduce una mini-analisi SWOT della propria capacità di <i>leadership</i> . L'obiettivo è quello di coltivare l'autoconsapevolezza e individuare aree di crescita personale, nonché strategie per utilizzare punti di forza e opportunità gestendo, al tempo stesso, punti deboli e minacce come ostacoli indipendenti che devono essere affrontati.
ISTRUZIONI	1. Introdurre l'attività (5-7 minuti): spiega brevemente l'analisi SWOT (punti di forza, punti deboli, opportunità, minacce) e mostrane un esempio. 2. Distribuire i materiali (3 minuti): ogni partecipante riceve un foglio e una penna (è possibile anche fornire un modello prestampato). 3. Riflettere insieme (20 minuti): le e i partecipanti compilano la loro analisi SWOT personale, rispondendo alle seguenti domande: • punti di forza – “Quali qualità di <i>leadership</i> possiedo?”; • punti deboli – “Quali difficoltà incontro quando guido le altre persone?”; • opportunità – “Quali risorse o situazioni potrebbero aiutarmi a migliorare la mia capacità di <i>leadership</i>?”; • minacce – “Quali fattori esterni potrebbero mettere a rischio il mio ruolo?” Piano d'azione (5 minuti): ogni partecipante scrive un'azione pratica che può intraprendere nel mese successivo per migliorare la propria capacità di <i>leadership</i> (ad esempio, “Mi eserciterò a delegare compiti” o “Parteciperò a un workshop sulla comunicazione”). 4. Condividere le riflessioni (10 minuti): le e i partecipanti possono condividere un aspetto della loro analisi SWOT con il gruppo di lavoro, se si sentono a loro agio nel farlo. Sottolinea che si tratta di un atto del tutto volontario e incoraggia la creazione di un ambiente sicuro e solidale. 5. Riflettere insieme (5 minuti): modera una discussione sulle scoperte fatte dalle e dai partecipanti e su come l'analisi SWOT può essere utilizzata per sviluppare anche dei progetti che riguardano la sfera personale. Ricorda di apprezzare il contributo dato dal gruppo di partecipanti che è stato in

	grado di auto-analizzarsi e condividere caratteristiche personali.
MATERIALI DA UTILIZZARE	Diapositive PowerPoint o lavagna a fogli mobili con un esempio di analisi SWOT personale (facoltativo).

2. Essere *leader* – le tappe di un percorso

NOME DELL'ATTIVITÀ	“Essere <i>leader</i> – le tappe di un percorso” – attività individuale
PREPARAZIONE RICHIESTA	Preparerai 2–3 brevi esempi di semplici cronoprogrammi di progetti (ad esempio, organizzare un <i>workshop</i> di un giorno, pianificare un evento scolastico, sviluppare un'applicazione per dispositivi mobili). Prendi in esame il ciclo di vita del progetto (avvio > pianificazione > esecuzione > monitoraggio > chiusura) per collegarlo all'esercizio.
OCCORRENTE	Fogli A4 (bianchi o con su disegnati cinque riquadri); penne, pennarelli, post-it (facoltativi); lavagna a fogli mobili o diapositive per mostrare un esempio.
DURATA DELL'ATTIVITÀ	40-55 minuti (compresa la riflessione finale)
ATTIVITÀ DI GRUPPO	No
OBIETTIVI DELL'ATTIVITÀ	L'obiettivo dell'attività è quello di aiutare le e i partecipanti a esercitarsi a suddividere un'idea in una serie di passaggi; promuovere una maggiore consapevolezza delle responsabilità che ha un <i>leader</i> in ogni fase di un progetto; incoraggiare la riflessione sulle sfide personali che affrontano le persone che hanno un ruolo di <i>leadership</i> e sulle strategie atte a superarle.
DESCRIZIONE DELL'ATTIVITÀ	Si tratta di un esercizio individuale in cui le e i partecipanti dovranno immaginare di essere a capo di un piccolo progetto o iniziativa. Devono individuare cinque passi concreti che intraprenderebbero per garantire il successo del loro progetto e riflettere sul passo più impegnativo in qualità di <i>leader</i> .
ISTRUZIONI	1. Introdurre l'attività (5-7 minuti): spiega che la capacità di <i>leadership</i> non riguarda solo la visione, ma anche la capacità di guidare un gruppo di lavoro, passo dopo passo, nel corso di tutto il progetto. Mostra tutte e cinque le fasi di un progetto. 2. Scegliere lo scenario (10 minuti): ogni partecipante sceglie o gli viene assegnato un semplice scenario (ad esempio, pianificare un evento culturale, organizzare un viaggio, condurre una campagna scolastica, sviluppare un'app per dispositivi mobili). Ti suggeriamo di creare una piattaforma online per assegnare gli scenari in maniera casuale. In

	alternativa, se l'attività si svolge in presenza, potresti ricorrere a un cappello con all'interno dei pezzi di carta con su scritti gli scenari da estrarre a sorte. Qui sotto riportiamo i vari scenari. • Organizzazione di un workshop di un giorno Settimana 1 → definire argomento, obiettivi, gruppo target Settimana 2 → prenotare la sede, invitare relatrici e relatori, reclutare partecipanti Settimana 3 → preparare i materiali (agenda, diapositive, dispense) Settimana 4 → gestire il <i>workshop</i> (svolgimento delle attività + raccolta feedback) • Pianificazione di un evento scolastico Mese 1 → decidere il tema e gli obiettivi, formare un gruppo di lavoro organizzativo Mese 2 → assicurarsi l'approvazione, allocare il budget, stabilire la sede, curare gli aspetti logistici Mese 3 → promuovere l'evento (poster, annunci, social media) Giorno dell'evento → attuare il programma (attività, spettacoli, premi) Dopo l'evento → valutare l'evento e pubblicare foto/report • Sviluppo di un'applicazione per dispositivi mobili Mese 1-2 → pianificare e progettare la prima versione del prodotto (solo funzionalità indispensabili) Mese 3-4 → sviluppare la prima versione del prodotto (versione funzionale di base) Mese 5 → lanciare la prima versione del prodotto (versione limitata, raccolta feedback) Mese 6-8 → procedere con gli aggiornamenti (aggiungi nuove funzionalità, migliora le prestazioni) • Attività individuale (15 minuti): le e i partecipanti scrivono cinque passaggi concreti che intraprenderebbero come <i>leader</i> per completare il progetto. • Esempio > Definisci obiettivi > Assegna ruoli > Comunica con il gruppo di lavoro > Monitora i progressi > Valuta i risultati. 3. Riflettere insieme (5 minuti) (facoltativo): ogni partecipante evidenzia il passaggio che troverebbe più impegnativo e scrive una strategia per gestirlo (ad esempio, "Monitorare i progressi è difficile per me: fisserò dei momenti di confronto settimanali con il gruppo di lavoro"). 4. Condividere i risultati (10-12 minuti): un gruppo di partecipanti condivide il programma con il resto del gruppo. Evidenzia la diversità degli approcci adottati e ricorda che la capacità di <i>leadership</i> richiede una certa adattabilità. 5. Fare un riepilogo finale (10 minuti): ricorda che per guidare un progetto non basta solo pianificare i vari passaggi, ma
--	--

	anche prevedere le sfide personali e preparare strategie per affrontarle. Porre delle domande sul loro modo di ragionare può incoraggiare l'autoriflessione.
--	--

3. Mappa della comunità: il metodo MoSCoW

PREPARAZIONE RICHIESTA	Prepara una breve introduzione sulla mappatura di comunità e sul metodo MoSCoW (<i>Must have, Should have, Could have, Won't have</i>). Raccogli dei semplici esempi di "bisogni" o "mancanze" in una comunità (ad esempio, mancanza di spazi verdi, attività giovanili limitate, trasporti pubblici scadenti).
OCCORRENTE	Grandi fogli di carta; fogli di carta A4; pennarelli colorati, post-it; scotch per attaccare alle pareti i lavori di gruppo
DURATA DELL'ATTIVITÀ	50-70 minuti (incluso il tempo da dedicare alle presentazioni e al resoconto finale)
ATTIVITÀ DI GRUPPO	Sì; numero minimo di partecipanti: 3-4 per gruppo; numero massimo di partecipanti: 6-7 per gruppo.
OBIETTIVI DELL'ATTIVITÀ	L'obiettivo dell'attività è quello di incoraggiare le e i partecipanti a riflettere in maniera critica sulle risorse e sulle lacune della loro comunità locale; mettere in pratica il metodo MoSCoW per stabilire delle priorità; sviluppare la capacità di <i>leadership</i> collaborativa, facilitando le discussioni e prendendo insieme le decisioni; collegare l'analisi della comunità alla pianificazione pratica del progetto.
DESCRIZIONE DELL'ATTIVITÀ	Le e i partecipanti lavorano in gruppo per disegnare una mappa della comunità (una rappresentazione visiva della loro comunità locale su un foglio di lavagna a fogli mobili, evidenziando le risorse esistenti e identificando ciò che manca). La mappa dovrebbe rappresentare un luogo reale, tenuto conto che le e i partecipanti vivono nella stessa città. Lo scopo della mappa è quello di evidenziare gli elementi che mancano nella loro comunità, come una caffetteria, un ristorante, un centro culturale o scuola di musica. Quindi i vari gruppi dovranno elaborare possibili idee progettuali per rispondere alle esigenze individuate e utilizzeranno il metodo MoSCoW (su un foglio A4) per stabilire un ordine di priorità.
ISTRUZIONI	1. Introdurre l'attività (10 minuti): illustra il processo di mappatura della comunità e il metodo MoSCoW, utilizzando semplici esempi forniti sopra. 2. Formare i gruppi di lavoro (5-7 minuti): forma dei gruppi composti da 3-7 partecipanti. 3. Disegnare la mappa (15-20 minuti): ogni gruppo crea una mappa della propria comunità inserendo ciò che già esiste (risorse, spazi, istituzioni, iniziative) e ciò che manca (bisogni, sfide). 4. Elaborare le idee (15 minuti): sulla base delle lacune individuate, il gruppo annota quante più idee progettuali

	possibili. Non devono essere necessariamente idee imprenditoriali: eventi di beneficenza o attività di ONG possono essere molto utili per variare. 5. Portare avanti l'analisi MoSCoW e la pianificazione strategica (20 minuti): nei fogli A4 i gruppi classificano le idee dei loro progetti in: <i>Must have/Should have /Could have /Won't have</i>, poi discutono e concordano sulla definizione delle priorità. Quindi, creano un breve piano di attuazione della loro idea, con i seguenti criteri: Nome del progetto: Dove verrà implementato: Gestione delle risorse finanziarie: Periodo di tempo: Squadra del progetto: Obiettivo del progetto: 6. Presentare e votare i lavori di gruppo (15–20 minuti): chiedi a ogni gruppo di presentare la propria mappa della comunità e l'analisi MoSCoW. Riporta i temi comuni su una lavagna a fogli mobili affinché tutti possano vederli. Alla fine, tutti possono votare il progetto che implementerebbero, ricorrendo ancora una volta alla loro capacità di stabilire le priorità. 7. Avviare la riflessione finale (10 minuti): poni alle e ai partecipanti le seguenti domande. Quali lacune comuni sono emerse? Quali differenze sono emerse nell'individuazione dell'ordine di priorità? Quali capacità di <i>leadership</i> sono state necessarie durante il processo decisionale di gruppo?
MATERIALI DA UTILIZZARE	Esempi mappe di comunità e di applicazioni del metodo MoSCoW forniti da chi gestisce la formazione.
FONTI	European Youth Foundation (2018). Community Mapping Toolkit. Strasburgo: Consiglio d'Europa.



CAPITOLO 4

CONSIGLI DEL MENTORE



Co-funded by
the European Union

Social
Innovation 
Initiative

4. SUGGERIMENTI DEL MENTORE

4.1 Introduzione

Il percorso imprenditoriale parte da una scintilla: un'idea, un bisogno, un'illuminazione. Questo modulo è progettato per aiutare le persone giovani a trasformare quella scintilla in un progetto attingendo ai consigli di imprenditrici e imprenditori esperti. Un mentore non è solo un esperto, ma una guida: una persona capace di condividere spunti attinti dai propri successi, dai propri fallimenti e dalla propria creatività. Le storie e i consigli contenuti in questa sezione collegano la teoria alla pratica, ma, cosa ancora più importante, dimostrano che il mondo dell'imprenditoria è accessibile e aperto a chiunque abbia una forte motivazione e un problema reale da risolvere.

Consigli e attività

Aiuta le persone giovani a pensare in modo imprenditoriale, ad agire intenzionalmente e a collegare le loro idee alle esigenze del mondo reale. Questi principi guida sono utili in tutte le fasi del ciclo del progetto.

4.2 Consiglio imprenditoriale 1: individua l'opportunità che fa per te

Consiglio dell'imprenditrice:

"Fidati sempre del tuo istinto. Le decisioni migliori sono quelle che istintivamente ti sembrano giuste." Arlette Sarkissians

Adotta un approccio personale alle opportunità, poniti la seguente domanda: "Quest'opportunità fa per me? Cosa voglio ottenere personalmente? Posso realizzarla anche dal punto di vista personale?"

[Consigli pratici per gli imprenditori](#)

Attività: scrivere un'idea e porsi queste domande per capire quali conoscenze sono collegate all'idea e se le competenze e le risorse di cui disponiamo attualmente la rendono fattibile.

Consigli per chi si occupa della formazione: create uno spazio tranquillo in cui i partecipanti possano riflettere in modo approfondito e fornite loro gli strumenti (ad esempio telefoni, modelli, ecc.) necessari per elaborare i loro pensieri.

4.3 Consiglio imprenditoriale 2: inizia in piccolo, ma pensa in grande

Consiglio dell'imprenditore:

"Quando ho lanciato il mio primo prodotto, sapevo che era solo una piccola funzionalità di cui le persone avevano bisogno. Col tempo l'ho ampliato fino a creare una piattaforma completa. Non cercare di fare tutto in una volta—parti da qualcosa di gestibile, ma tieni a mente la tua visione a lungo termine."

Attività: invitare le e i partecipanti a scrivere il loro "grande sogno" su un lato di una pagina; quindi, chiedere loro di elencare una piccola azione che potrebbero intraprendere, in seguito, per realizzarlo.

Consigli per chi si occupa della formazione: create un momento di condivisione in cui ogni partecipante presenti la propria *idea iniziale* e riceva un riscontro costruttivo.

Occorre dare accesso a degli strumenti per l'attività di *brainstorming* (post-it, lavagne a fogli mobili, app online per la creazione di mappe mentali).

4.4 Consiglio imprenditoriale 3: scomponi la tua idea

Consiglio dell'imprenditore:

"Sii coerente e mantieni la concentrazione sulle cose importanti. Lavora su principi fondamentali sani, sono quelli che ti aiuteranno ad avere successo". Miha Jagodic

Il ciclo del progetto consente di trasformare un'idea in un processo gestibile, a partire dalla definizione di obiettivi chiari e ben strutturati.

Gli obiettivi SMART sono uno strumento molto utile in questi casi: aiutano a trasformare idee vaghe in un piano ben strutturato. L'acronimo sta per le cinque qualità essenziali che gli obiettivi dovrebbero avere: Specifici, Misurabili, rAggiungibili, Realistici e definiti nel Tempo. Utilizzando i criteri SMART fin dall'inizio, riuscirai a fare chiarezza e a monitorare i progressi.

[Cos'è l'ideazione di un progetto?](#) | [Cosa sono gli obiettivi SMART?](#)

Attività: partire da un'idea di progetto e riscrivere il suo obiettivo seguendo il metodo SMART.

- Specifico – concentrarsi su un obiettivo chiaro e non troppo generico e assicurarsi che sia adattato al progetto.
- Misurabile – definire come vengono monitorati progressi, quindi, utilizzare numeri, scadenze o indicatori che illustrino l'impatto.
- rAggiungibile – rendere l'obiettivo sfidante, ma raggiungibile. Deve essere ambizioso, ma comunque realizzabile nel contesto del progetto.
- Rilevante – assicurare che l'obiettivo sia adatto al contesto in cui si inserisce il progetto poiché deve essere in linea con le risorse e priorità a disposizione.
- definito nel Tempo – impostare una scadenza per mantenere la concentrazione sull'obiettivo e per evitare di procrastinare.

Consigli per chi si occupa della formazione: aiutate le e i partecipanti utilizzando degli strumenti che consentano loro di visualizzare i propri pensieri (ad esempio lavagna a fogli mobili, post-it, modelli).

4.5 Consiglio imprenditoriale 4: non aver paura di fallire, tratta ogni errore come un'occasione per imparare

Consiglio dell'imprenditore:

*"Il mio primo bar ha chiuso dopo sei mesi, ma ho imparato esattamente quale posto NON scegliere la prossima volta. **Ogni fallimento ci fornisce delle informazioni** –usale per migliorare."*

Fai del fallimento uno strumento di apprendimento poiché le difficoltà incontrate durante il progetto rappresentano delle opportunità di apprendimento. Per trarne beneficio, gestisci le emozioni, impegnati in altre attività e tratta il fallimento come parte del processo senza perdere di vista gli sforzi che hai già compiuto. [Consiglio imprenditoriale pratico per gli imprenditori.](#)

Attività: condividere i fallimenti personali, individuando le esperienze acquisite e i cambiamenti da apportare in futuro. Svolgere un'attività nel corso della quale "scambiarsi i



fallimenti" in cui ogni partecipante possa condividere un momento in cui ha fallito e cosa ha imparato da questa situazione.

Consigli per chi si occupa della formazione: aiutate le e i partecipanti a riflettere ponendo loro le seguenti domande: Che cosa è andato storto? Che cosa mi ha insegnato questo fallimento? Aiuta le persone a trasformare i racconti relativi ai loro fallimenti in storie che parlano di un percorso di crescita per cambiare il modo di vedere le cose.

Utilizzate un foglio di lavoro "sulle lezioni apprese" in cui le e i partecipanti possano elencare ciò che è andato storto e individuare dei margini di miglioramento.

Cercate di creare un ambiente positivo e solidale per far sì che le e i partecipanti si sentano al sicuro nel condividere le proprie storie.

4.6 Consiglio imprenditoriale 5: impara a conoscere la tua clientela meglio di quanto non si conosca

Consiglio dell'imprenditore:

*"Pensavo che la mia app sarebbe stata utilizzata da studenti giovani, ma dopo le interviste mi sono reso conto che l'utenza principale era costituita da insegnanti. **Conoscere a fondo il tuo pubblico** è il modo più semplice per creare qualcosa che sarà apprezzato."*

Attività: svolgere un gioco di ruolo in cui le e i partecipanti vestiranno i panni potenziali clienti mentre altri si esercitano a porre domande per scoprire i loro bisogni e i loro problemi.

Consigli per chi si occupa della formazione: fornite dei modelli di intervista semplici affinché le e i partecipanti possano utilizzarli durante il gioco di ruolo.

Moderate un momento di riflessione al termine dell'attività: quali domande hanno permesso di pervenire alle intuizioni più utili? In che modo il linguaggio del corpo o il tono della voce hanno influenzato le risposte?

4.7 Consiglio imprenditoriale 6: costruisci una rete prima di averne bisogno

Consiglio dell'imprenditore:

"Prima di aver bisogno di investitori o partner, ho trascorso mesi partecipando a incontri locali e parlando con persone del mio settore. Quando è giunto il momento, non ho dovuto far altro che sollevare la cornetta per ricevere aiuto."

Attività: organizzare un evento di *networking* simulato in cui le e i partecipanti si esercitano a presentarsi e a presentare le proprie idee in meno di 60 secondi.

Consigli per chi si occupa della formazione: incoraggiate le e i partecipanti a entrare in contatto con una nuova persona ogni settimana (online o di persona) e a monitorare i propri progressi in un diario di *networking*. Quindi, condividete una breve guida sull'uso professionale dei *social media* (LinkedIn, gruppi pertinenti) per aiutarli a costruire la propria presenza online.

4.8 Consiglio imprenditoriale 7: la curiosità mantiene viva la tua attività

Consiglio dell'imprenditrice:

"Penso che la curiosità sia la cosa più importante. Se sei curiosa, troverai sempre un modo per dare forma ai tuoi interessi." Daniella Pierson, fondatrice di The Newsette e co-fondatrice di Wondermind.

La curiosità è una delle caratteristiche più importanti per chi crea un'azienda. Imprenditrici e imprenditori devono conoscere il mondo che li circonda e indagare su tutto; è da qui che nascono le nuove idee. Inoltre, è importante lasciarsi alle spalle tutto ciò che è antiquato: quando emergono delle nuove tendenze, ogni imprenditrice o imprenditore deve essere sul pezzo e trovare il modo di migliorare le cose.

Attività 1: chiedere ai partecipanti di tenere un "diario della curiosità" in cui prendere nota domande o osservazioni quotidiane sul mondo che li circonda.

Consigli per chi si occupa della formazione: offrite spunti del genere - "Cosa mi ha sorpreso oggi?" "Quali aspetti ho notato?" Incoraggiate le e i partecipanti a rivedere settimanalmente i propri elaborati per individuare schemi o temi ricorrenti. Ricordate loro che la curiosità può alimentare l'innovazione poiché consente di mettere in relazione le osservazioni fatte con potenziali opportunità.

Attività 2: portare avanti un'attività di individuazione delle tendenze in cui piccoli gruppi ricercano le tendenze emergenti in diversi settori e presentano le opportunità che hanno osservato.

Consigli per chi si occupa della formazione: suggerite fonti utili come blog di settore, newsletter o hashtag sui social media.

Incoraggiate le e i partecipanti a individuare sia i rischi che le opportunità legate alle tendenze e moderate una discussione su come queste intuizioni potrebbero essere applicate a progetti personali o ad altri contesti.

Attività 3: facilitare una sessione di *brainstorming* in cui le e i partecipanti possano elaborare varie idee per migliorare prodotti o servizi esistenti.

Consigli per chi si occupa della formazione: utilizzate tecniche di *brainstorming* come "SCAMPER" (*Substitute, Combine, Adapt, Modify, Put to another use, Eliminate, Reverse*); ricordate alle e ai partecipanti che all'inizio nessuna idea è troppo azzardata. Nel processo di *brainstorming* conta prima la quantità, poi la qualità. Concludete l'attività individuando le priorità e chiedendo alle e ai partecipanti di selezionare le idee più promettenti da perfezionare ulteriormente.

4.9 Consiglio imprenditoriale 8: l'innovazione è la forza viva dell'imprenditoria

Consiglio dell'imprenditrice:

Bisogna essere agile, flessibili e disponibili al cambiamento. Stacey Ferreira, imprenditrice americana e co-fondatrice di Forge.

Attività 1: organizzare un esercizio di ingegneria inversa in cui le e i partecipanti prendono un prodotto esistente e ne analizzano le caratteristiche per vedere come potrebbe essere migliorato.

Consigli per chi si occupa della formazione: prendete un prodotto facile da analizzare; incoraggiate le e i partecipanti a chiedersi: quale problema risolve questo prodotto? Cosa si potrebbe fare diversamente? Moderate la discussione per permettere alle e ai partecipanti di proporre dei miglioramenti e di non limitarsi alle critiche.

Attività 2: organizzare una sfida creativa in cui le e i partecipanti propongono un'innovazione su un prodotto comune.

Consigli per chi si occupa della formazione: impostate la sfida partendo da alcuni limiti (ad esempio, "renderla sostenibile," "renderla adatta a bambine e bambini," "progettarla per chi lavora da remoto"). Incoraggiate il gruppo a condividere idee audaci e originali prima di concentrarvi su soluzioni realistiche e chiedete alle e ai partecipanti di condividere la propria idea con il resto gruppo per avere dei rapidi riscontri.

Attività 3: fornire casi di studio di aziende che si sono adattate rapidamente al cambiamento e parlare degli insegnamenti tratti.

Consigli per chi si occupa della formazione: selezionate casi di studio pertinenti ai settori o agli interessi del gruppo di partecipanti. Facilitate la discussione ponendo le seguenti domande: "Che cosa ha innescato il cambiamento?" "Come ha risposto l'azienda?" "Quali elementi possono esserci utili in un altro contesto?" Incoraggiate le e i partecipanti a individuare parallelismi tra i casi di studio e le sfide da loro affrontate.

4.10 Consiglio imprenditoriale 9: imparare per crescere

Consiglio dell'imprenditrice:

Dobbiamo accettare che non prenderemo sempre le decisioni giuste, che a volte sbaglieremo alla grande –consapevoli che il fallimento non è il contrario del successo, è parte del successo, Arianna Huffington, fondatrice di The Huffington Post e CEO di Thrive Global

Attività: chiedere alle e ai partecipanti di fare delle ricerche su un'imprenditrice o un imprenditore a cui si ispirano, scegliendo da un elenco che è stato fornito loro e di presentare al gruppo gli elementi chiave.

Consigli per chi si occupa della formazione: coinvolgete imprenditrici e imprenditori provenienti da diversi settori affinché le e i partecipanti possano trovare una figura in cui identificarsi.

Invita imprenditrici e imprenditori a concentrarsi sugli insegnamenti che hanno tratto dalla loro esperienza e a non limitarsi a condividere delle storie di successo.

Moderate, infine, una discussione su come questi spunti possano essere applicati ai progetti delle e dei partecipanti.

4.11 Consiglio imprenditoriale 10: la passione è la tua forza trainante

Consiglio dell'imprenditore:

Se lavori solo su cose che ti piacciono e che ti appassionano, non devi avere un piano generale su come andranno le cose. Mark Zuckerberg

Attività 1: condurre un esercizio di mappatura dei valori e delle passioni per aiutare le e i partecipanti a individuare ciò che li motiva veramente.

Consigli per chi si occupa della formazione: fornite dei fogli di lavoro o strumenti per creare una mappa concettuale per mettere in relazione valori, interessi e motivazioni. Incoraggiate la riflessione ponendo loro le seguenti domande: "In quale momento mi sono sentita/o particolarmente coinvolta/o nel mio lavoro?" "Quali valori voglio sostenere nei miei progetti?"

Ricordate, poi, che allineando i progetti ai propri valori è possibile accrescere la resilienza e l'impegno.

Attività 2: facilitare delle sessioni di *storytelling* in cui le e i partecipanti possono condividere alcune esperienze personali legate alle loro passioni.

Consigli per chi si occupa della formazione: create un ambiente favorevole in cui tutte le persone si sentano al sicuro e possano condividere le proprie esperienze a partire dai seguenti spunti: "Raccontaci di un momento in cui hai provato un senso di orgoglio per quello che avevi fatto." Quindi, incoraggiate l'ascolto attivo e aiutate le e i partecipanti a individuare i fili conduttori delle storie.

Attività 3: incoraggiare le e i partecipanti a stabilire gli obiettivi sulla base delle proprie passioni.

Consigli per chi si occupa della formazione: aiutate le e i partecipanti a trasformare le loro passioni in obiettivi chiari e raggiungibili, utilizzando il metodo SMART. Ricordate loro che, la passione è la bussola che indica la via, ma sono gli obiettivi a tracciare il percorso.

4.12 Consiglio imprenditoriale 11: il lavoro di squadra stimola la creatività e la crescita

Consiglio dell'imprenditore:

Non cercare di fare tutto da solo, ma cerca di entrare in contatto con persone e risorse.

Disciplina e perseveranza sono davvero importanti. Chieu Cao, co-fondatore di Perkbox.

Attività 1: lanciare una sfida di gruppo per permettere alle e ai partecipanti di collaborare per risolvere un finto problema aziendale.

Consigli per chi si occupa della formazione: scegliete uno scenario realistico che richieda lavoro di squadra composta da persone dotate di competenze diversificate; osservate le dinamiche di gruppo e fornite delle indicazioni sul modo di collaborare, non solo sulle soluzioni individuate. Analizzate, poi, l'attività attraverso delle domande: "Quali aspetti del vostro modo di collaborare hanno funzionato?" "Cosa potremmo migliorare la prossima volta?"

Attività 2: facilitare un'attività di mappatura dei punti di forza in cui i membri del gruppo di lavoro individuano le proprie competenze e il modo in cui si completano a vicenda.

Consigli per chi si occupa della formazione: utilizzate strumenti come post-it, matrici di competenze o bacheche di collaborazione online; incoraggiate le e i partecipanti a riflettere sui punti di forza sia tecnici che interpersonali e, infine, discutete su come sfruttare competenze diverse per migliorare le prestazioni del team.

Attività 3: introdurre le tecniche per una collaborazione efficace, compresi stili di comunicazione, risoluzione dei conflitti e processo decisionale condiviso.

Consigli per chi si occupa della formazione: fornite quadri o modelli brevi (ad esempio, comunicazione assertiva vs. passiva, metodi di costruzione del consenso). Utilizzate il gioco di ruolo per aiutare le e i partecipanti a gestire i conflitti o a prendere decisioni collettive, ribadendo l'idea che per collaborare bene c'è bisogno di consapevolezza, rispetto e adattabilità.

4.13 Storie di successo: approfondimenti sull'imprenditoria

Gli spunti dati dalle imprenditrici e dagli imprenditori che ce l'hanno fatta possono rivelarsi uno strumento potente e stimolante. Questi tre esempi presentano alcuni retroscena e suggerimenti per incoraggiare chi aspira ad entrare nel mondo dell'imprenditoria a intraprendere questo percorso. Sugeriamo di utilizzare queste storie per motivare il gruppo di partecipanti durante la formazione.

Ralf Wenzel: fondatore e CEO di JOKR (2021)

[Ralf Wenzel](#) è un imprenditore con oltre 20 anni di esperienza. Pensa che la tecnologia sia uno strumento pratico per il cambiamento e l'ha utilizzata per creare le sue start-up, tra cui [JOKR](#). Nella sua [intervista](#) fornisce consigli pratici e spinge aspiranti imprenditrici e imprenditori ad avere un impatto positivo sul mondo.

Nicola Leggo e Arlette Sarkissians: co-fondatrici di Now You're Clean (2021)

Nicola e Arlette sono due coinquiline che hanno constatato in prima persona la mancanza di un servizio a New York e hanno deciso di lanciare la loro startup [Now You're Clean](#). Nella loro [intervista](#) spiegano quanto sia stato importante e gratificante per loro vedere una comunità radunarsi attorno alla loro attività. Tra i loro migliori [consigli](#) per chi vuole avviare un'attività, c'è la creazione di un gruppo di lavoro affidabile e degno di fiducia.

Miha Jagodic, Ricardo Carvalho e João Lopes: cofondatori di Bloq.it (2019)

Miha, Ricardo e João sono tre giovani imprenditori che hanno individuato un'importante lacuna infrastrutturale e hanno deciso di creare [Bloq.it](#): un'azienda tecnologica in rapida crescita. Sono stati in grado di espandersi e creare collaborazioni significative, come DHL e Vinted, rivoluzionando il sistema logistico delle consegne.

[Nell'intervista](#), Miha ha spiegato che le sue risorse più importanti sono la concentrazione e la coerenza, nonché il gruppo di lavoro di cui ha scelto di circondarsi.

Daniella Pierson: fondatrice di The Newsette & Wondermind (2014)

Daniella Pierson è una giovane imprenditrice e innovatrice nel settore dei media che ha fondato [The Newsette](#) mentre era ancora al college, trasformandolo in un'azienda da 40 milioni di dollari. È una convinta sostenitrice della curiosità come forza trainante dell'imprenditorialità e ritiene che porre domande ed esplorare idee sia fondamentale per il successo aziendale. Nelle [interviste](#), incoraggia le persone che intendono intraprendere un percorso imprenditoriale a inseguire le loro passioni, perché la curiosità alimenta l'innovazione, la resilienza e può avere un impatto positivo.

Stacey Ferreira: co-fondatrice di Forge (2013)

Stacey Ferreira è un'imprenditrice americana che ha co-fondato Forge, una piattaforma volta ad aiutare discenti e giovani professioniste e professionisti a farsi strada nel settore tecnologico. Nota per la sua adattabilità e apertura al cambiamento, Ferreira sottolinea l'importanza di muoversi con agilità nel mondo degli affari. Nelle [conversazioni](#) con aspiranti imprenditrici e imprenditori, offre consigli pratici su come accettare le sfide, imparare rapidamente e sfruttare la curiosità per stimolare l'innovazione e la crescita.

4.14 I video come fonti di ispirazione: voci che ci aiutano a imparare

Questi discorsi brevi e incisivi ci offrono consigli pratici e aiutano le giovani imprenditrici e imprenditori a cambiare mentalità. Sugeriamo di sfruttarli come spunti di riflessione o di discussione nelle corso delle sessioni di formazione.

[6 consigli per diventare imprenditrici e imprenditore di successo | John Mullins](#)



Il professore di imprenditoria John Mullins condivide sei modi di pensare anticonvenzionali adottati da imprenditrici e imprenditori di successo.

Punti chiave: dire sì alle nuove sfide; risolvere problemi reali; iniziare da un mercato ristretto e poi espandersi; ricevere i pagamenti in anticipo; utilizzare le risorse esistenti prima di investire per acquistarne di nuove; agire con coraggio anche quando le regole non sono chiare.

[4 semplici modi per avere una grande idea | Richard St. John](#)

Richard St. John rivela come le grandi idee spesso nascono da azioni umili e quotidiane.

Punti chiave: ascoltare attentamente, guardarsi intorno, fare domande e prendere nota delle informazioni.

4.15 Conclusioni

Nei racconti e nelle attività di questo modulo emergono alcuni spunti ricorrenti: le idee spesso nascono da esperienze personali o dall'individuazione di un bisogno, mentre per realizzarle bisogna essere in grado di circondarsi dalle persone giuste. Le persone che hanno condiviso le proprie storie hanno sottolineato l'importanza di costruire dei gruppi di lavoro affidabili, mantenere la concentrazione anche quando si è sotto pressione e affrontare i problemi con chiarezza e determinazione. Che si tratti di generare un impatto su ampia scala o di creare un senso di comunità a livello più locale, le imprenditrici e gli imprenditori di successo agiscono con consapevolezza e sanno adattarsi lungo il percorso.

BIBLIOGRAFIA

CAPITOLO 1: ANALISI DELLA SITUAZIONE

- 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/ICQZFWI74fM?si=jlqgRmZljnqNmbNo>
- Mulder, P. (2025, March 28). 5 Whys Route Cause Analysis (Toyota). Toolshero. <https://www.toolshero.com/problem-solving/5-whys-analysis/>

CAPITOLO 2: RISOLUZIONE DEI PROBLEMI

- 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>

CAPITOLO 3: PIANIFICAZIONE E LEADERSHIP

- 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
- 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
- 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
- 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

CAPITOLO 4: SUGGERIMENTI PER I MENTORI

- 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



- 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 I 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
- 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
- Quotes By Arianna Huffington, BrainyQuote. (n.d.).
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



youthpioneer.eu



Co-funded by
the European Union

Social
Innovation 
Initiative