



De la idee la proiect antreprenorial – program de formare pentru tineri NEET

Social
Innovation 
Initiative



Co-funded by
the European Union

Cofinanțat de Uniunea Europeană. Opiniile și punctele de vedere exprimate aparțin însă exclusiv autorului (autorilor) și nu reflectă neapărat opiniile Uniunii Europene sau ale Agenției Fondului Social European. Nici Uniunea Europeană, nici autoritatea care acordă finanțarea nu pot fi trase la răspundere pentru acestea.

Livrabil D003.001 Program de formare în dezvoltarea de proiecte antreprenoriale, adresat tinerilor NEET

Realizat de:	GrantXpert Consulting, cu contribuții și sprijin din partea CESIE ETS, Asociația Europeană pentru Inovare Socială, Institutul pentru Dezvoltarea Antreprenoriatului, Incoma, Municipality Botevgrad.
--------------	--

YouthPioneer

Numărul proiectului: **ESF-SI-2023-SKILLS-01-0018**

Începerea proiectului: 1 decembrie 2024 - Durată: 24 luni



Copyright © 2025 | [Privacy policy](#)

Programul de formare YouthPioneer în dezvoltarea de proiecte antreprenoriale, adresat tinerilor NEET, este distribuit în conformitate cu termenii [Licenței internaționale Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0](#), care permite partajarea și adaptarea în scopuri necomerciale, cu condiția ca sursa să fie menționată în mod corespunzător și ca orice lucrări derivate să fie distribuite sub aceeași licență.



CUPRINS

Introducere.....	5
Cui se adresează?.....	5
1 ANALIZA SITUAȚIEI	7
1.1 Introducere în analiza situației	7
1.2 Ce este analiza situației?	7
1.3 Înțelegerea analizei situației cu grupul dvs.	7
1.4 Ce urmează?.....	8
1.5 Arborele problemelor: prezentare teoretică	8
1.6 Arborele problemelor: cum funcționează	8
1.7 Identificarea problemei principale: Este într-adevăr asta primul lucru care vă vine în minte?	10
1.8 Prezentare teoretică a analizei SWOT	11
1.9 Importanța analizei SWOT în analiza situației	11
1.10 Încheiere / Reflecție	12
1.11 Întrebări finale sugerate.....	12
1.12 Exerciții practice	12
Exercițiul nr. 1: Să facem cunoștință!	13
Exercițiul nr. 2: Misiune - Comunitatea	15
Exercițiul nr. 3: De ce, de ce, de ce, de ce, de ce?	19
Exercițiul nr. 4: Copacul încrederii	22
Exercițiul nr. 5: SWOT în acțiune!	25
Exercițiul nr. 6: Păstrează, Aruncă, Răsuțește & Transformă	29
1.13. Teaser	32
2 REZOLVAREA PROBLEMELOR	34
2.1 Introducere în modul:	34
2.2 HARTA MENTALĂ	34
Ce este Harta mentală și cum funcționează?	34
2.3 De ce sunt hărțile mentale benefice pentru NEET	34
2.4 Instrumente online pentru hărți mentale	35
2.5 Arborele soluțiilor de oportunitate	35

2.6 Cum funcționează	35
2.7 Șase pălării de gândire	36
Un instrument pentru rezolvarea problemelor în grup	36
2.8 Cum se utilizează în cadrul grupurilor	36
2.9 Defalcarea obiectivelor	37
2.10 Cum funcționează	37
2.11 Exerciții practice	38
1. Harta mentală „Eu în viitor”	38
2. Atelierul „Arborele soluțiilor de oportunități”	39
3. Întoarceți problema	41
4. Exercițiul paradoxului	43
5. Șase pălării gânditoare	44
6. Defalcarea obiectivelor – Storyboard	46
2.12 Încheiere/Reflecție	48
3 PLANIFICARE ȘI LEADERSHIP	50
3.1 Introducere	50
3.2 Abilitatea de leadership	50
3.3 Cultura organizațională	51
3.4 Cultura organizațională: crearea unei structuri	52
3.5 Rezolvarea conflictelor	52
3.6 Care sunt avantajele rezolvării conflictelor?	53
3.7 Planificarea	53
3.8 Planificare și leadership: de la viziune la realitate	54
3.9 Structurarea și vizualizarea fluxului de lucru: diagrama Gantt	54
3.10 Anticiparea provocărilor: SWOT și gestionarea riscurilor	55
3.11 Arta concentrării: prioritizarea și monitorizarea sarcinilor	56
3.12 Concluzie	57
Exerciții practice	57
1. Eu sunt liderul, iar acesta este SWOT-ul meu	57
2. A fi lider – O cronologie	59
3. Cartografierea comunității cu ajutorul MoSCoW	61

4. SFATURI PENTRU MENTORI	64
4.1 Introducere	64
4.2 Sfatul 1: Potrivii oportunitatea cu dvs.	64
4.3 Sfatul 2: Începeți cu pași mici, dar gândiți la scară mare	64
4.4 Sfatul 3: Descompuneți-vă ideea	64
4.5 Sfatul 4: Nu vă temeți de eșec – tratați-l ca pe o informație. Normalizați eșecul și învățați din el	65
4.6 Sfatul 5: Cunoașteți-vă clienții mai bine decât se cunosc ei înșiși ..	66
4.7 Sfatul 6: Construiește-ți o rețea înainte să ai nevoie de ea.....	66
4.8 Sfat antreprenorial 7: Curiozitatea vă menține afacerea în viață..	66
4.9 Sfat antreprenorial 8: Inovația este forța vie a antreprenoriatului	67
4.10 Sfat antreprenorial 9: Învățarea continuă duce la creștere	68
4.11 Sfat antreprenorial 10: Pasiunea este forța ta motrice	68
4.12 Sfat antreprenorial 11: Munca în echipă stimulează creativitatea și creșterea	69
4.13 Povești de succes: perspective antreprenoriale	69
4.14 Inspirație video: Învăță de la voci relevante din domeniu	70
4.15 Concluzie	71

INTRODUCERE

Deliverable D003.001 – *Dezvoltarea unui program de formare în proiectarea de proiecte cu accent pe proiecte antreprenoriale pentru NEET* a fost creat în cadrul proiectului YouthPioneer, care vizează îmbunătățirea competențelor antreprenoriale și de angajabilitate ale tinerilor care nu sunt încadrați în educație, ocuparea forței de muncă sau formare (NEET). Acest livrabil sprijină obiectivul proiectului de a le oferi tinerilor NEET competențele, încrederea și mentalitatea necesare pentru a concepe, planifica și implementa proiecte antreprenoriale viabile care să contribuie la dezvoltarea lor profesională și personală pe termen lung.

Dezvoltarea programului de formare a fost coordonată de **GrantXpert Consulting**, toți partenerii consorțiului contribuind în mod echitabil la crearea conținutului și structurii acestuia. Programul oferă un cadru de învățare cuprinzător și practic, care integrează îndrumarea teoretică cu activități practice și mentorat. Acesta se concentrează pe dezvoltarea capacităților antreprenoriale ale tinerilor NEET prin participare activă, reflecție și învățare experiențială.

Programul de formare este organizat în patru module interconectate: **Analiza situației, Rezolvarea problemelor, Planificare și leadership și Sfaturi ale mentorului**. Modulul *Analiza situației* prezintă cursanților instrumente analitice esențiale, precum arborele problemelor și matricea SWOT, pentru a identifica nevoile, provocările și oportunitățile. Modulul *Rezolvarea problemelor* îi ajută pe participanți să dezvolte soluții creative și fezabile prin tehnici precum arborele soluțiilor și hărțile mentale. Modulul *Planificare și leadership* se concentrează pe structurarea ideilor, definirea etapelor clare ale proiectului și consolidarea abilităților de leadership și organizaționale. Modulul final, *Sfaturi ale mentorului*, prezintă sfaturi practice, concise și motivaționale din partea unor antreprenori experimentați.

Fiecare modul combină informații teoretice cu **exerciții practice**, încurajând participanții să aplice cunoștințele dobândite în contexte reale. Programul promovează rezolvarea problemelor, gândirea critică, creativitatea și planificarea, asigurând dezvoltarea competențelor tinerilor NEET și sporind șansele acestora de a obține un loc de muncă durabil sau de a urma o carieră antreprenorială.

Cui se adresează?

Acest program a fost conceput special pentru **lucrătorii de tineret, formatorii și educatorii** care lucrează direct cu tinerii. Acesta servește ca un ghid practic pentru a-i ajuta să sprijine tinerii în dezvoltarea competențelor cheie necesare pentru conceptualizarea, proiectarea și planificarea proiectelor antreprenoriale viabile. Prin activitățile și instrumentele sale structurate, programul își propune să încurajeze creativitatea, inițiativa și dezvoltarea unei mentalități antreprenoriale în rândul tinerilor participanți.



CAPITOLUL 1

ANALIZA



Co-funded by
the European Union

Social
Innovation 
Initiative

1 ANALIZA SITUAȚIEI

1.1 Introducere în analiza situației

La începutul acestui modul, prezentați-vă și explicați participanților că accentul va fi pus pe dotarea lor cu instrumente pentru a analiza situații și a identifica probleme folosind Arborele problemelor și Analiza SWOT. Arătați-le cum aceste instrumente pot ajuta la descoperirea cauzelor principale și la evaluarea punctelor forte, punctelor slabe, oportunităților și amenințărilor în orice situație, îmbunătățind în cele din urmă abilitățile lor de luare a deciziilor și de identificare a problemelor.

Puteți verifica ce știu deja participanții punându-le întrebări precum:

- „Ați fost vreodată într-o situație în care a trebuit să analizați o problemă și să găsiți o soluție?”
- „Ce înțelegeți prin „identificarea problemelor” și „analiza situației”?”
- „Ce metode ați folosit pentru a evalua o situație sau pentru a identifica o problemă?”

Aceste întrebări vă vor ajuta să decideți dacă anumite exerciții trebuie omise sau ajustate în funcție de nivelul actual de înțelegere al grupului.

Prima parte a modului prezintă principiile teoretice care stau la baza instrumentelor, evidențiind obiectivele acestora și rezultatele învățării pe care doriți ca participanții să le atingă. A doua parte vă oferă exerciții practice pentru a ajuta participanții să aplice instrumentele în mod eficient în situații reale, încurajând învățarea practică.

1.2 Ce este analiza situației?

Analiza situației este procesul de înțelegere și evaluare a unei situații particulare pentru a identifica problemele, nevoile și oportunitățile sale cheie. Aceasta implică analizarea tuturor factorilor care influențează situația și înțelegerea modului în care aceștia interacționează între ei. Obiectivul principal este de a obține o imagine clară și precisă a situației actuale, pentru a lua decizii informate și a dezvolta soluții eficiente.

Termenii cheie în analiza situației includ *identificarea problemelor*, care este procesul de recunoaștere a problemelor esențiale dintr-o situație, și *evaluarea nevoilor*, care implică determinarea a ceea ce este necesar pentru a rezolva problemele identificate. Aceste concepte ajută la împărțirea situațiilor complexe în părți mai ușor de gestionat, permițând o abordare sistematică pentru găsirea de soluții. Înțelegerea acestor concepte este esențială, deoarece ne ajută să gândim critic despre problemele cu care ne confruntăm și să găsim soluții practice și realizabile.

1.3 Înțelegerea analizei situației cu grupul dvs.

Veți descoperi că elevii înțeleg cel mai eficient conceptele teoretice ale analizei situației (cum ar fi identificarea problemei principale, analizarea cauzelor și efectelor și evaluarea nevoilor) prin participarea lor activă. Implicându-i activ, îi ajutați pe participanți să:

- să-și activeze cunoștințele și abilitățile existente,
- colaboreze între ei și
- învețe din experiențele celorlalți.

Această abordare le permite să conecteze cunoștințele dobândite din alte cadre de învățare – fie ele formale, non-formale sau informale – cu noile concepte pe care le dobândesc. În plus,



prin aplicarea analizei la situații din viața reală, le oferiți cursanților șansa de a-și identifica propriile lacune și nevoi. Acest modul este conceput pentru a aborda aceste lacune, ajutându-i să-și extindă abilitățile în analiza situației și luarea deciziilor în contexte din lumea reală.

1.4 Ce urmează?

Odată ce participanții au finalizat activitățile anterioare și au înțeles importanța analizei situației prin aplicarea practică în discuții de grup și lucru în echipă, puteți trece la introducerea celor două instrumente cheie: Arborele problemelor și Analiza SWOT. Aceste instrumente îi vor ajuta pe participanți să aprofundeze înțelegerea cauzelor și efectelor unei probleme, precum și să exploreze modalități de abordare a provocărilor sau de a profita de oportunitățile dintr-o anumită situație. Ghidându-i prin aceste instrumente, le oferiți participanților experiență practică în analiza situației și luarea deciziilor pentru scenarii din viața reală.

1.5 Arborele problemelor: prezentare teoretică

Arborele problemelor este un instrument vizual pe care îl puteți utiliza în analiza situației pentru a ajuta participanții să identifice și să înțeleagă cauzele principale, problema principală și efectele acesteia. Vă permite să descompuneți o problemă complexă în diferite componente într-un mod clar și structurat. În *Arborele problemelor*, „trunchiul” central reprezintă problema principală, „rădăcinile” arată cauzele fundamentale, iar „ramurile” ilustrează consecințele sau efectele problemei.

Acest instrument oferă mai multe avantaje participanților. Îi încurajează să aprofundeze problema, ajutându-i să facă distincția între simptome și cauzele principale. Reprezentarea atât a cauzelor, cât și a efectelor oferă o imagine clară, facilitând înțelegerea și discutarea problemelor complexe. De asemenea, stimulează gândirea critică, deoarece participanții analizează modul în care factorii sunt interconectați și cum o problemă poate duce la altele. Această abordare structurată poate ajuta la identificarea potențialelor puncte de plecare pentru abordarea problemei sau atenuarea efectelor sale.

În calitate de formator, rolul dumneavoastră este de a menține participanții concentrați pe identificarea cauzelor și efectelor realiste și relevante. Încurajați participarea egală a tuturor membrilor grupului și monitorizați progresul grupului pentru a vă asigura că analiza rămâne relevantă și nu devine prea amplă sau neconcentrată. Utilizați Arborele problemelor pentru a descompune o problemă clar definită și ghidați participanții pentru a evita introducerea de probleme neconectate sau periferice. De asemenea, reamintiți-le că instrumentul servește la înțelegerea aprofundată a problemei, nu la propunerea de soluții, care vor veni mai târziu.

1.6 Arborele problemelor: cum funcționează

Puteți utiliza arborele problemelor ca metodă vizuală și structurată pentru a analiza o problemă, împărțind-o în elementele sale esențiale: cauze și efecte.

Începeți prin a cere participanților să identifice problema centrală, pe care o plasați la „trunchiul” arborelui. Aceasta reprezintă problema principală care trebuie înțeleasă în profunzime.

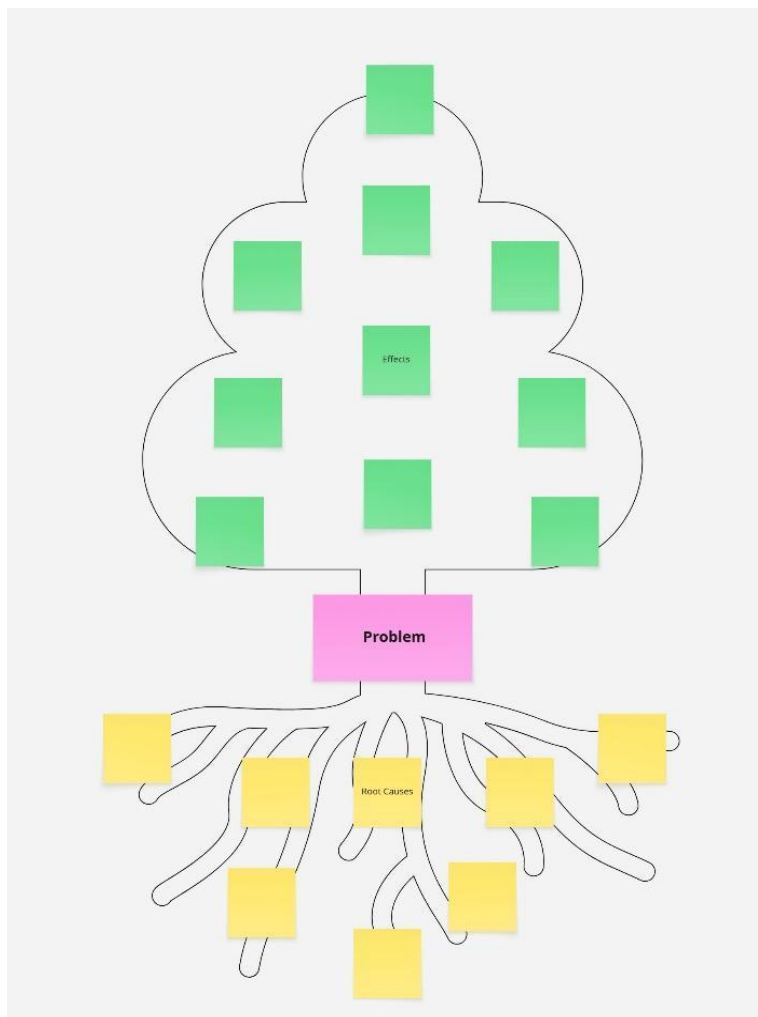


Apoi, îndrumați participanții să identifice cauzele principale – factorii care au contribuit la apariția problemei. Plasați-le la baza arborelui, sub trunchi, pentru a arăta cum s-a dezvoltat problema în timp.

În cele din urmă, rugați participanții să identifice consecințele sau efectele, pe care le descrieți ca ramuri care se extind din trunchi, ilustrând modul în care problema afectează diferite domenii sau grupuri.

Pe măsură ce participanții lucrează cu Arborele problemelor, vor obține o imagine mai clară a modului în care problema este interconectată cu diverși factori, atât interni, cât și externi. Acest exercițiu îi ajută, de asemenea, să aprecieze complexitatea problemelor și multiplele niveluri la care acestea afectează indivizi, grupuri sau sisteme. Încurajați participanții să gândească critic despre relațiile dintre cauze și efecte, oferindu-le o înțelegere cuprinzătoare a structurii problemei.

Rețineți că Arborele problemelor nu are scopul de a oferi soluții. Scopul său este de a aprofunda înțelegerea problemei. Odată ce analiza este finalizată, puteți trece la explorarea posibilelor intervenții sau soluții.



Analiza Arborelui problemelor

Dacă aveți nevoie de o mai bună înțelegere a metodei Arborelui problemelor, vă rugăm să vizionați acest videoclip: [Design Thinking pentru educație, Ep. #23: Analiza Arborelui problemelor](#)

1.7 Identificarea problemei principale: Este într-adevăr asta primul lucru care vă vine în minte?

Când aplicați arborele problemelor, este esențial ca problema principală – cea de la rădăcină – să fie clar definită. Dar cum puteți fi siguri că înțelegeți cu adevărat care este problema principală? Imaginați-vă că începeți o analiză a cauzelor și efectelor unei probleme care pare a fi într-un fel, dar care este de fapt altceva.

Exact asta s-a întâmplat la Toyota în industria auto, ceea ce i-a determinat să dezvolte tehnica „5 de ce” pentru a reduce șansele de a aborda problema greșită. Iată povestea:

Toyota a observat că mașinile produse într-una dintre fabricile sale aveau probleme de calitate la asamblare, cum ar fi componente defecte și montare necorespunzătoare. Inginerii au aplicat metoda „5 de ce” pentru a identifica cauza principală. Procesul s-a desfășurat astfel:

- **De ce există probleme cu calitatea asamblării?**
– Pentru că piesele nu sunt montate corect.
- **De ce piesele nu sunt montate corect?**
– Pentru că muncitorii nu respectă procedurile de asamblare prescrise.
- **De ce muncitorii nu respectă procedurile?**
– Pentru că nu înțeleg pe deplin procesul de asamblare și cerințele de calitate.
- **De ce muncitorii nu înțeleg pe deplin procedurile?**
– Pentru că nu au primit o instruire adecvată cu privire la procedurile de asamblare și cerințele de calitate.
- **De ce instruirea a fost inadecvată?**
– Pentru că procesul de instruire nu a fost reproiectat pentru a oferi îndrumări detaliate lucrătorilor.

Folosind metoda celor 5 întrebări „de ce”, Toyota¹, a descoperit că adevărata problemă nu era doar calitatea slabă a componentelor sau erorile de asamblare, ci instruirea și comunicarea inadecvate din cadrul procedurilor. În loc să rezolve doar problemele de suprafață, au abordat cauza principală prin reproiectarea programului de instruire a lucrătorilor pentru a asigura înțelegerea completă a proceselor și a cerințelor de calitate, cu scopul de a reduce erorile și de a îmbunătăți calitatea produselor.

Acest exemplu arată cât de important este să se identifice problema reală înainte de a începe analiza. Dacă se omite acest pas, cauzele și efectele pot fi confundate. Metoda celor 5 întrebări vă ajută să descoperiți adevărata cauză principală, oferind o soluție mult mai eficientă decât simpla tratare a simptomelor superficiale.

¹ Pentru documentație privind originea metodei celor 5 întrebări „de ce” a lui Sakichi Toyoda, fondatorul Toyota Industries Corporation, și pentru exemple suplimentare, puteți vizita următoarele site-uri web:

- [ToolsHero: Analiza cauzelor fundamentale „5 Whys” \(Toyoda\)](#)
- [Asp.org: Cinci de ce și cinci cum](#)

1.8 Prezentare teoretică a analizei SWOT

Utilizați analiza SWOT ca instrument strategic pentru a vă ghida participanții în evaluarea unei situații prin identificarea factorilor interni și externi ai acesteia. Atunci când o aplicați în contextul analizei situației pentru proiectarea proiectului, ajutați-i să exploreze punctele forte, punctele slabe, oportunitățile și amenințările care înconjoară o anumită situație. Acest lucru le va oferi o imagine de ansamblu cuprinzătoare atât asupra stării actuale, cât și asupra perspectivelor viitoare, permițându-le să ia decizii mai informate.

- **Puncte forte:** Încurajați participanții să identifice capacitățile sau resursele interne care le oferă un avantaj în atingerea obiectivelor, cum ar fi o echipă calificată, o reputație solidă sau active unice care diferențiază proiectul.
- **Puncte slabe:** Rugați-i să recunoască factorii interni care ar putea împiedica progresul, cum ar fi lipsa competențelor, resursele limitate sau ineficiențele proceselor. Înțelegerea acestora îi va ajuta să identifice domeniile care necesită îmbunătățiri.
- **Oportunități:** Ghidați-i să identifice factorii externi care ar putea fi valorificați pentru a obține succesul, cum ar fi piețele emergente, noile tehnologii sau schimbările de tendințe care creează un mediu favorabil.
- **Amenințări:** Ajutați-i să ia în considerare provocările externe care ar putea reprezenta riscuri, cum ar fi concurența, schimbările legislative sau fluctuațiile economice, și să se gândească la modalități de a le atenua.

Reamintiți participanților că aplicarea analizei SWOT îi ajută să privească situația într-un mod echilibrat, luând în considerare atât dinamica internă (punctele forte și punctele slabe), cât și factorii externi (oportunitățile și amenințările). Această perspectivă holistică este esențială pentru o planificare și o luare a deciziilor eficiente.

	Pozitiv	Negativ
intern e	PUNCTE FORTE	PUNCTE SLABE
extern	OPORTUNITĂȚI	AMENINȚĂRI

Șablon SWOT

1.9 Importanța analizei SWOT în analiza situației

Când îndrumați participanții în procesul de proiectare a proiectului, explicați-le că analiza situației servește drept bază pentru planificare și că analiza SWOT joacă un rol cheie,

oferindu-le un cadru clar pentru identificarea factorilor critici care influențează proiectul. Subliniați faptul că aceasta îi ajută să evite trecerea cu vederea a potențialelor avantaje sau riscuri și susține gândirea strategică care poate spori șansele de succes ale proiectului.

Încurajați-i să identifice în mod clar factorii interni și externi implicați, astfel încât să poată dezvolta strategii care să valorifice punctele forte, să minimizeze punctele slabe, să profite de oportunități și să atenueze amenințările. Prin incorporarea SWOT în analiza situației, ajutați participanții să efectueze o evaluare cuprinzătoare a mediului proiectului și să ia decizii bine informate, esențiale pentru proiectarea unor proiecte care sunt atât realiste, cât și strategice.

1.10 Încheiere / Reflecție

De-a lungul acestui modul, i-ați îndrumat pe participanți să exploreze principiile teoretice de bază și aplicațiile practice ale analizei situației. I-ați ajutat să învețe cum să identifice și să definească problemele centrale, să analizeze cauzele și efectele acestora și să evalueze factorii interni și externi folosind arborele problemelor și analiza SWOT.

I-ați încurajat să aplice aceste instrumente în subgrupuri, angajându-se în discuții colaborative, identificarea creativă a problemelor și reflecție structurată. I-ați sprijinit în timp ce exersau gândirea critică, analiza strategică, comunicarea și munca în echipă, explorând scenarii din viața reală, cum ar fi șomajul în rândul tinerilor sau utilizarea competențelor tinerilor pe piața muncii.

Ați subliniat valoarea învățării experiențiale, ajutând participanții să facă legătura între teorie și practică, să reflecteze asupra perspectivelor personale și profesionale și să dezvolte strategii practice pentru analiza și abordarea situațiilor complexe. De asemenea, ați utilizat Exercițiul 6 (Păstrați, Aruncați, Răsuciți și Întoarceți) pentru a încheia modulul în mod eficient: acesta a funcționat ca un instrument de evaluare calitativă, consolidând în același timp principiile participării, colaborării și interacțiunii care au ghidat întregul modul.

1.11 Întrebări finale sugerate

- Care a fost cea mai surprinzătoare perspectivă pe care ați obținut-o din exercițiile Arborelui Problemei, SWOT sau de reflecție?
- Cum v-a ajutat lucrul în subgrupuri să înțelegeți diferite perspective asupra aceleiași probleme?
- Care abilitate sau abordare din acest modul veți aplica mai întâi în propriul context?
- Exercițiile v-au schimbat modul în care percepeți cauzele și efectele problemelor?
- Cum ați putea adapta instrumentele și metodele din acest modul la provocările sau proiectele viitoare?
- Cum v-a ajutat reflecția din exercițiul 6 să vă consolidați cunoștințele și concluziile personale?

1.12 Exerciții practice

Exercițiul nr. 1: Să facem cunoștință!

MODUL	Analiză de situație
NUMELE EXERCIȚIULUI	Să facem cunoștință!
NUMĂRUL EXERCIȚIULUI	1
PREGĂTIRE NECESARĂ	Un spațiu fără scaune și mese este necesar , unde toți membrii echipei pot sta în cerc și menține contactul vizual cu ceilalți.
MATERIALE NECESARE	O minge mică și moale
TIMP NECESAR PENTRU EXERCIȚIU	15-25 de minute
EXERCIȚIU DE GRUP	Da Număr minim de participanți: 5 Număr maxim de participanți: 15 (Pentru grupuri mai mari de 15 participanți, exercițiul trebuie adaptat)
OBIECTIVELE EXERCIȚIULUI	Obiectivul este ca toți membrii echipei să memoreze numele celorlalți într-o perioadă foarte scurtă de timp, cât și de a exprima cuvinte sau trăsături creative care să faciliteze această intercunoaștere. Acest lucru îi ajută să spargă gheața printr-un joc dinamic. Abilitățile exersate și dezvoltate prin acest exercițiu sunt: • Creativitate • Memorie • Colaborare • Comunicare

DESCRIEREA EXERCIȚIULUI	Membrii echipei stau în cerc și, pasând mingea, își spun numele și numesc un animal (sau un obiect) care începe cu aceeași literă ca numele lor. Procesul se repetă de mai multe ori, cu mici variații, până când toți participanții își cunosc numele și se simt relaxați.
GHID PAS CU PAS	Echipa stă în cerc astfel încât toți participanții să poată menține contact vizual între ei. Fiecare participant este rugat să se gândească la un animal (sau, ca variație, la un obiect) al cărui nume începe cu aceeași literă ca numele său. De exemplu: Andreas – aligator, Thomas – tigrul, Katerina – koala etc. După ce ne asigurăm că fiecare participant a ales un animal asociat numelui său, primul participant – cel care ține mingea – începe spunându-și numele și animalul, apoi aruncă mingea către un alt participant, care procedează la fel. Procesul se repetă de 3–4 ori, asigurându-ne că mingea ajunge de cel puțin două ori la fiecare participant. În runda următoare, regula se schimbă ușor. Participantul care ține mingea trebuie să spună mai întâi numele și/sau animalul unui alt participant și apoi să îi arunce mingea. Participantul care prinde mingea continuă la rândul său cu un alt membru al grupului, până când se finalizează încă 3–4 runde. În rundele finale, este recomandat să se folosească doar numele, eliminând animalul. Notă importantă S-a observat că, în unele grupuri, asocierea participanților cu animale creează o atmosferă distractivă, iar membrii grupului continuă să se strige între ei folosind numele animalelor. Dacă acest lucru este acceptat de toți participanții, poate fi menținut. Totuși, experiența arată că unii participanți pot să nu se simtă confortabil cu identificarea prin animalul ales și pot deveni inconfortabili dacă sunt strigați astfel după încheierea jocului. Persoana care facilitează formarea trebuie să fie atentă la aceste dinamici și să acționeze în consecință. Dacă participanții se simt bine și se distrează, jocul poate continua în această formă. Dacă apar semne de disconfort, facilitatorul ar trebui să intervină și să

	ceară respectarea limitelor și renunțarea la folosirea numelor de animale.
MATERIALE DE UTILIZAT	N / A
SURSE	N / A

Exercițiul nr. 2: Misiune - Comunitatea

MODUL	Analiză de situație
NUMELE EXERCIȚIULUI	Misiune - Comunitatea
NUMĂRUL EXERCIȚIULUI	2
PREGĂTIRE NECESARĂ	Dacă grupul de participanți este mai mare de 5 persoane, acesta trebuie împărțit în subgrupuri de câte 3 persoane. Asigurați-vă că există suficient spațiu pentru ca fiecare subgrup să poată lucra relativ independent (nu neapărat în încăperi separate, dar nici atât de aproape încât să fie deranjați de discuțiile celorlalți).
MATERIALE NECESARE	Foi A4 pentru notițe, pixuri și markere în diverse culori, flipchart sau tablă.
TIMP NECESAR PENTRU EXERCIȚII	45-60 de minute (Pentru grupuri mai mari de 15 participanți, durata poate fi extinsă)

EXERCIȚIU DE GRUP	Da Număr minim de participanți: 3 Număr maxim de participanți: 15 (Pentru grupuri mai mari de 15 participanți, exercițiul trebuie adaptat)
OBIECTIVELE EXERCIȚIULUI	Prin acest exercițiu, participanții vor înțelege practic conceptele teoretice-cheie ale analizei situației, își vor provoca abilitățile existente, vor colabora și vor evalua indirect nevoile educaționale abordate de modul. Competențele activate și/sau dezvoltate sunt: • Gândirea critică • Creativitatea • Colaborarea • Comunicarea
DESCRIEREA EXERCIȚIULUI	Dacă grupul este mai mare de 5 persoane, formatorul îi împarte în subgrupuri de câte 3 participanți (aleatoriu sau urmărind un grad cât mai mare de echilibru). Pașii exercițiului sunt prezentați treptat de către formator (nu toți deodată). Participanții iau notițe pentru fiecare etapă, iar după finalizarea primilor 3 pași, fiecare subgrup își prezintă rezultatele în plen. Notă: Informați subgrupurile încă de la început că va fi nevoie să desemneze un raportor care să prezinte rezultatele finale. Prezentarea poate fi realizată și împreună (de exemplu, câte un participant pentru fiecare pas), însă este important ca subgrupul să fie bine pregătit.

GHID PAS CU PAS

După împărțirea participanților în subgrupuri de câte trei, formatorul prezintă tuturor scenariul exercițiului și răspunde eventualelor întrebări.

Scenariul:

„În cartierele centrale ale orașului vostru nu există spații deschise pentru sport, plimbare sau relaxare (de exemplu, parcuri sau zone publice amenajate). Doriți să organizați un eveniment public care să implice comunitatea locală pentru a crește gradul de conștientizare asupra acestei probleme, însă încă de la început vă confrunțați cu lipsa de interes față de inițiativă. Dacă această situație continuă, evenimentul riscă să nu își atingă scopul.”

Pasul 1: Identificarea problemei (5 minute)

Obiectivul acestui pas este de a-i ajuta pe participanți să recunoască și să definească problema de bază. Fiecare subgrup discută și identifică ceea ce consideră a fi principala problemă sau provocare. Exemple: „lipsa resurselor”, „timp limitat”, „organizatori necunoscuți”, „canale de comunicare nepotrivite” etc.

Scopul principal este ca participanții să înțeleagă că identificarea corectă a problemei este esențială pentru rezolvarea acesteia. În această etapă nu se caută soluții, ci se pune accent pe definirea clară a problemei.

Se stabilește un timp limită de 5 minute pentru a menține focusul și a evita supra-analizarea. Fiecare subgrup trebuie să își noteze ideile pentru a le putea prezenta ulterior în plen.

Pasul 2: Brainstorming – cauze și efecte (5 minute)

După finalizarea primului pas, formatorul le cere subgrupurilor să identifice principalele cauze și efecte ale problemei alese, precum și legăturile dintre acestea.

Din nou, se alocă 5 minute pentru ca participanții să noteze spontan ideile care le vin în minte.

Pasul 3: Identificarea nevoilor (5 minute)

Pornind de la problemă și de la cauzele și efectele identificate, fiecare subgrup notează nevoile observate (de exemplu: resurse, competențe, sprijin, parteneriate, instrumente tehnologice etc.).

Formatorul trebuie să ghideze discuția astfel încât nevoile identificate să fie realiste și relevante. Nu se urmărește rezolvarea problemei, ci înțelegerea procesului de analiză a situației. Timpul limitat încurajează reacțiile spontane și reduce supra-analiza. Nu există răspunsuri corecte sau greșite.

Pasul 4: Prezentări în plen și discuție de grup (15–20 minute)

După finalizarea primilor trei pași, subgrupurile își prezintă rezultatele în plen (maximum 5 minute per subgrup). Se recomandă folosirea unei table sau a unui flipchart și a markerelor colorate.

Este util ca fiecare pas să fie prezentat separat, pentru a evidenția legătura dintre problemă, cauze și efecte și nevoi. Această abordare ajută participanții să înțeleagă relațiile dintre elementele analizei situației.

Pasul 5: Evaluarea elementelor-cheie ale analizei situației (15 minute)

Formatorul facilitează o discuție deschisă folosind întrebări precum:

- Cum vi s-a părut procesul?
- Care considerați că sunt elementele-cheie ale analizei situației?
- De ce sunt acestea importante?
- Ați întâmpinat vreodată o problemă pe care nu ați reușit să o rezolvați? De ce credeți că soluția nu a funcționat? Ce ați face diferit acum?
- Există aspecte care încă vă ridică semne de întrebare?

	Se recomandă notarea răspunsurilor pe tablă și evidențierea concluziilor care corespund obiectivelor de învățare. Pasul 6: Ce urmează? (5-10 minute) După această experiență practică, formatorul introduce două instrumente-cheie pentru o analiză mai aprofundată: 1. Arborele problemelor 2. Analiza SWOT Scopul acestor instrumente: Ele ajută la explorarea cauzelor și efectelor problemei și la identificarea soluțiilor și oportunităților, oferind o structură clară pentru luarea deciziilor în situații reale. Notă importantă pentru o abordare incluzivă • Asigurați participarea egală a tuturor • Evitați evaluarea ideilor ca fiind „corecte” sau „greșite” • Nu este o competiție Încurajați creativitatea și distracția într-un mediu sigur
MATERIALE DE UTILIZAT	N / A
SURSE	N / A

Exercițiul nr. 3: De ce, de ce, de ce, de ce, de ce?

MODUL	Analiză de situație
NUMELE EXERCIȚIULUI	De ce, de ce, de ce, de ce, de ce?

NUMĂRUL EXERCIȚIULUI	3
PREGĂTIRE NECESARĂ	Sala trebuie organizată astfel încât participanții să poată lucra în perechi (și un trio, dacă numărul este impar), fiecare având spațiu pentru colaborare timp de aproximativ 20 de minute.
MATERIALE NECESARE	Foi A4 pentru notițe și pixuri.
TIMP NECESAR PENTRU EXERCIȚII	40–60 de minute, în funcție de numărul de participanți
EXERCIȚIU DE GRUP	Da Număr minim de participanți: 3 Număr maxim de participanți: 15 (Pentru grupuri mai mari de 15 participanți, exercițiul trebuie adaptat)
OBIECTIVELE EXERCIȚIULUI	Exercițiul urmărește să îi ajute pe participanți să înțeleagă modul în care definesc o problemă. Competențele dezvoltate sunt: • Gândirea critică • Gândirea strategică • Creativitatea • Colaborarea • Comunicarea • Analiza problemelor • Managementul schimbării
DESCRIEREA EXERCIȚIULUI	Participanții sunt împărțiți aleatoriu în perechi (și un trio, dacă este cazul). Fiecare grup primește o afirmație (o problemă) pe

	care trebuie să o analizeze folosind metoda „Cei 5 De ce?”. La final, fiecare grup își prezintă concluziile în plen.
GHID PAS CU PAS	1. Introducerea metodei „Cei 5 De ce?” (5 minute) Metoda ajută la identificarea cauzei principale a unei probleme prin adresarea repetată a întrebării „De ce?”, fiecare răspuns construind pe cel anterior. <i>Exemplu:</i> Problema: Cafeaua mea este rece. De ce este cafeaua rece? – Pentru că nu am încălzit apa suficient. De ce nu am încălzit apa suficient? – Pentru că am fost distras. De ce am fost distras? – Pentru că încercam să termin o altă sarcină. De ce încercam să termin acea sarcină? – Pentru că aveam puțin timp. De ce aveam puțin timp? – Pentru că nu mi-am planificat bine ziua. Concluzie: Cauza principală este lipsa unei planificări adecvate. 2. Alegerea problemei (5 minute) Formatorul atribuie o problemă din lista furnizată sau participanții pot alege una proprie. Important este respectarea procesului, nu conținutul exact al problemei. 3. Procesul „Cei 5 De ce?” (15–20 minute) Fiecare grup formulează problema și adresează de cinci ori întrebarea „De ce?”, notând întrebările, răspunsurile și concluzia. 4. Reflecție și discuție de grup (5–10 minute) Fiecare grup își prezintă analiza, iar discuția este ghidată prin întrebări precum: • A fost cauza principală una creativă? • Cum ar schimba abordarea cauzei rezultatul? • Cum poate fi aplicată metoda în alte contexte?

	5. Concluzii finale (5 minute) Se evidențiază importanța metodei în identificarea cauzelor reale și în găsirea unor soluții mai eficiente.
MATERIALE DE UTILIZAT	ANALIZA DE SITUAȚIE – Exercițiul 3 – Lista de probleme – 5 De ce?
SURSE	Exercițiul este o adaptare a celui utilizat în programul Train the Trainer din cadrul proiectului european Power Up (2023-1-BG01-KA220-ADU-000156540), coordonat de un formator al organizației Centre for Creative and Social Practices (Bulgaria).

Lista problemelor – cei 5 DE CE

1. Lansarea unui produs a fost amânată.
2. Campania de marketing nu și-a atins obiectivele.
3. Un nou angajat are dificultăți în a se adapta la echipă.
4. Echipa de asistență pentru clienți este copleșită de solicitări.
5. Reprezentanții de vânzări nu își ating obiectivele.
6. Reorganizarea unui site web a dus la o creștere a ratei de respingere.
7. Utilizatorii nu interacționează cu o nouă funcție a aplicației.
8. Echipa nu a reușit să livreze un proiect la timp.
9. O întrerupere majoră a sistemului a avut loc în timpul orelor de vârf.
10. Echipa nu respectă în mod constant termenele limită.
11. O nouă integrare software a cauzat probleme neașteptate.
12. Productivitatea angajaților a scăzut în ultima lună.
13. Feedback-ul clienților cu privire la un produs a fost în mare parte negativ.
14. Un nou angajat a părăsit compania după câteva săptămâni.
15. Clienții se plâng de calitatea serviciului de asistență pentru clienți.
16. Interacțiunea pe rețelele sociale a scăzut semnificativ.
17. Utilizatorii semnalează dificultăți în navigarea pe site-ul web.
18. Echipa se confruntă cu probleme de comunicare în timpul proiectelor.
19. Rata de retenție a clienților companiei a scăzut.
20. Compania întâmpină dificultăți în colaborarea la distanță a echipelor.

Exercițiul nr. 4: Copacul încrederii

MODUL	Analiză de situație
--------------	---------------------



NUMELE EXERCIȚIULUI	Copacul încrederii
NUMĂRUL EXERCIȚIULUI	4
PREGĂTIRE NECESARĂ	Sală trebuie amenajată astfel încât să permită lucrul în paralel al 4-5 subgrupuri și prezentarea rezultatelor acestora în plen.
MATERIALE NECESARE	Foi A4 sau hârtie pentru notițe, pixuri, flipcharturi sau foi mari (dimensiunea flipchartului), markere colorate.
TIMP NECESAR	100-120 minute
EXERCIȚIU DE GRUP	Da Număr minim de participanți: 3 Număr maxim de participanți: 15 (Pentru grupuri mai mari de 15 participanți, exercițiul trebuie adaptat)
OBIECTIVELE EXERCIȚIULUI	Obiectivul principal al exercițiului „Arborele problemelor” este de a ajuta participanții să analizeze o problemă complexă prin identificarea cauzelor și consecințelor sale. Prin acest proces, ei dezvoltă o înțelegere comună a modului în care factorii personali, sociali și economici sunt interconectați, pregătind în același timp terenul pentru explorarea unor posibile soluții într-un mod structurat. Competențe cheie activate/dezvoltate • Gândire analitică • Colaborare și lucru în echipă • Comunicare • Gândire critică • Creativitate • Empatie și conștientizare socială • Gândire strategică

DESCRIEREA EXERCIȚIULUI	Participanții vor fi împărțiți în subgrupuri de câte 3 persoane și li se va cere, în 5 etape succesive, să utilizeze Arborele problemelor pentru a analiza situația șomajului în rândul tinerilor.
GHID PAS-CU-PAS	Pasul 1 – Introducere și formarea subgrupurilor (20 minute) Formatorul începe prin a prezenta scopul metodei „Arborele problemelor”, explicând că aceasta ajută la descoperirea cauzelor și consecințelor unei probleme centrale, evidențiind în același timp interacțiunile dintre acestea. Formatorul prezintă problema centrală, șomajul în rândul tinerilor, și clarifică faptul că aceasta va servi drept punct de plecare pentru activitatea grupurilor. Apoi, formatorul împarte participanții în subgrupuri de câte trei persoane și se asigură că fiecare grup dispune de materialele necesare, cum ar fi hârtie pentru flip-chart sau foi mari, markere și bilețele adezive. Pasul 2 – Definirea problemei (15 minute) Formatorul cere fiecărui subgrup să scrie șomajul în rândul tinerilor (sau o problemă redefinită legată de acesta) în centrul foii. Membrii sunt invitați să discute ce înseamnă această problemă pentru ei și să cadă de acord asupra unei definiții comune care să încadreze arborele lor. În acest moment, formatorul reamintește participanților că pot apela și la experiența lor anterioară cu metoda celor 5 de ce, dacă doresc, pentru a aprofunda semnificația problemei sau chiar pentru a o redefini înainte de a continua analiza. Pasul 3 – Identificarea cauzelor (15 minute) Formatorul invită participanții să facă brainstorming și să noteze posibilele cauze ale șomajului în rândul tinerilor (sau problema redefinită legată de acesta). Aceștia sunt încurajați să le plaseze ca „rădăcini” sub problema centrală din arborele lor. Formatorul le reamintește să aprofundeze până când descoperă factorii subiacenți, cum ar fi lipsa competențelor, oportunitățile limitate de angajare sau nepotrivirea dintre educație și piața muncii. Pasul 4 – Identificarea efectelor (15 minute) Formatorul cere fiecărui subgrup să identifice consecințele șomajului în rândul tinerilor (sau problema redefinită legată de acesta) și să le noteze ca „ramuri” deasupra problemei centrale. Discuția ar trebui să includă atât efectele pe termen scurt, cât și pe termen lung, de la consecințe personale și emoționale la rezultate sociale, politice și economice.

	Pasul 5 – Examinarea interacțiunilor (15 minute) Formatorul încurajează grupurile să analizeze cu atenție arborii lor și să examineze modul în care cauzele și efectele interacționează între ele. Participanții sunt rugați să evidențieze aceste relații desenând săgeți sau linii între elemente, vizualizând astfel șomajul în rândul tinerilor (sau problema redefinită legată de acesta) ca o problemă sistemică cu multiple factori interdependenți. Pasul 6 – Prezentări în plen (30 de minute) Fiecare grup este invitat să aleagă un raportor care să prezinte arborele problemelor în plen. În timpul prezentărilor, raportorii sunt rugați nu numai să descrie cauzele și efectele identificate, ci și să explice raționamentul din spatele conexiunilor stabilite. După fiecare prezentare, formatorul facilitează o scurtă rundă de întrebări de clarificare și încurajează comparațiile între analizele diferitelor grupuri. Debriefing și reflecție Formatorul încheie atelierul cu o scurtă reflecție. Participanții sunt invitați să împărtășească concluziile la care au ajuns în urma procesului, dacă au existat modele comune sau diferențe semnificative între arbori și modul în care acest exercițiu ar putea contribui la analiza situațiilor și/sau la conceperea de soluții potențiale în sesiunile viitoare.
MATERIALE NECESARE	Este de preferat să încurajați participanții să își conceapă propriul arbore al problemelor. Pentru a le oferi o idee despre cum ar putea arăta acesta, vă punem la dispoziție următoarea ilustrație: ANALIZA SITUAȚIEI – EXERCITIUL 4 – Copacul problemelor
SURSE	N/A

Exercițiul nr. 5: SWOT în acțiune!

MODUL	Analiză de situație
NUMELE EXERCITIULUI	SWOT în acțiune!
NUMĂRUL EXERCITIULUI	5

PREGĂTIRE NECESARĂ	Sala trebuie amenajată astfel încât să permită desfășurarea în paralel a lucrărilor a 4-5 subgrupuri și prezentarea rezultatelor acestora în plen.
MATERIALE NECESARE	Foi A4 sau hârtie pentru notițe, pixuri, flip chart-uri sau foi mari (dimensiunea flip chart-ului), markere colorate.
TIMP NECESAR	100-120 minute
EXERCİIU DE GRUP	Da Număr minim de participanți: 3 Număr maxim de participanți: mai mult de 15 (Pentru grupuri mai mari de 15 participanți, exercițiul trebuie adaptat)
OBIECTIVELE EXERCİIULUI	Obiectivul principal al exercițiului de analiză SWOT este de a ajuta participanții să evalueze în mod critic punctele forte, punctele slabe, oportunitățile și amenințările legate de utilizarea competențelor tinerilor pe piața muncii. Prin acest proces, ei dobândesc o înțelegere mai clară a factorilor individuali și sistemici care influențează capacitatea de inserție profesională și integrarea forței de muncă, identificând în același timp domeniile în care acțiunile strategice și inovarea pot crea noi oportunități. Competențe dobândite prin exercițiul de analiză SWOT: Gândire analitică Gândire strategică Reflecție critică Colaborare și lucru în echipă Comunicare Creativitate Conștientizare de sine și responsabilizare
DESCRIEREA EXERCİIULUI	Participanții vor fi împărțiți în subgrupuri de câte 3 persoane și li se va cere, în 5 etape succesive, să aplice analiza SWOT pentru a analiza situația „Utilizarea competențelor tinerilor pe piața muncii”.

GHID PAS-CU-PAS

Pasul 1 – Introducere și formarea grupului (15 minute)

Formatorul începe prin a prezenta scopul metodei analizei SWOT, explicând că aceasta ajută la identificarea punctelor forte și a punctelor slabe interne, precum și a oportunităților și amenințărilor externe, în legătură cu un subiect specific. Formatorul prezintă tema centrală: Utilizarea competențelor tinerilor pe piața muncii, apoi împarte participanții în subgrupuri de câte trei persoane și se asigură că fiecare grup dispune de materialele necesare, cum ar fi hârtie pentru flipchart sau foi mari, markere și bilețele adezive.

Pasul 2 – Identificarea punctelor forte (15 minute)

Formatorul cere subgrupurilor să discute factorii interni pozitivi care susțin utilizarea eficientă a competențelor tinerilor pe piața muncii. Participanții sunt încurajați să noteze aceste puncte forte pe foile lor, reflectând asupra competențelor personale existente, realizărilor educaționale, rețelelor sau resurselor care pot facilita angajabilitatea.

Pasul 3 – Identificarea punctelor slabe (15 minute)

Formatorul invită grupurile să examineze punctele slabe interne care pot împiedica utilizarea competențelor tinerilor. Participanții discută și notează limitările, lacunele în materie de competențe, lipsa de experiență sau alți factori care reduc capacitatea de inserție profesională. Formatorul încurajează reflecția critică, menținând în același timp o abordare constructivă, concentrându-se pe modul în care aceste puncte slabe ar putea fi potențial abordate.

Pasul 4 – Identificarea oportunităților (15 minute)

Formatorul le cere participanților să exploreze oportunitățile externe care ar putea spori utilizarea competențelor tinerilor. Grupurile iau în considerare tendințele de pe piața muncii, sectoarele emergente, programele educaționale, mentoratul, rețelele de contacte sau politicile care creează avantaje potențiale. Aceste oportunități sunt consemnate pe foi, ca parte a cadrului SWOT.

Pasul 5 – Identificarea amenințărilor (15 minute)

Formatorul îndrumă participanții să examineze amenințările externe care ar putea afecta negativ utilizarea eficientă a competențelor tinerilor pe piața muncii. Participanții discută și notează provocări precum recesiunea economică, nepotrivirea competențelor,

	concurența, discriminarea sau alte bariere care ar putea împiedica angajarea tinerilor. Pasul 6 – Interpretarea și cartografierea conexiunilor (10 minute) Formatorul cere grupurilor să revizuiască tabelele SWOT completate și să reflecteze asupra relațiilor dintre elemente. Participanții sunt încurajați să ia în considerare modul în care punctele forte pot fi valorificate pentru a profita de oportunități, modul în care punctele slabe pot fi atenuate și modul în care amenințările pot fi abordate sau evitate. Ei pot folosi săgeți, note sau diagrame pentru a ilustra aceste interacțiuni. Pasul 7 – Prezentare și discuție în plen (20 de minute) Fiecare grup selectează un raportor care să prezinte analiza SWOT în plen. În timpul prezentării, participanții explică raționamentul din spatele clasificării punctelor forte, punctelor slabe, oportunităților și amenințărilor și evidențiază orice idei interesante sau strategii potențiale care au apărut. Formatorul facilitează întrebările și discuțiile, comparând concluziile dintre grupuri și încurajând reflecția asupra pașilor care pot fi întreprinși. Debriefing și reflecție Formatorul încheie atelierul invitând participanții să reflecteze asupra procesului și să împărtășească concluziile cheie. Punctele de discuție pot include concluziile obținute cu privire la competențele tinerilor, strategiile de îmbunătățire a capacității de inserție profesională și modul în care analiza SWOT poate fi aplicată în alte contexte sau probleme.
MATERIALE UTILE	Este de preferat să încurajați participanții să își conceapă propriul tabel sau formular de analiză SWOT. Pentru a le oferi o idee despre cum ar putea arăta acesta, vă punem la dispoziție acest tabel: ANALIZA SITUAȚIEI – EXERCITIUL 5 – Șablon SWOT
SURSE	N/A

Analiza SWOT

	Positive STRENGTHS	Negative WEAKNESSES
Internal		
external	OPPORTUNITIES	THREATS

Exercițiul nr. 6: Păstrează, Aruncă, Răsuțește & Transformă

MODUL	Analiză de situație
NUMELE EXERCIȚIULUI	Păstrează, Aruncă, Răsuțește & Transformă (Keep, Toss, Twist & Turn)
NUMĂRUL EXERCIȚIULUI	6
PREGĂTIRE NECESARĂ	Sala trebuie amenajată astfel încât să permită desfășurarea în paralel a lucrărilor a 4-5 subgrupuri și prezentarea rezultatelor acestora în plen.
MATERIALE NECESARE	Foi A4 sau hârtie pentru notițe, pixuri, flip chart-uri sau foi mari (dimensiunea flip chart-ului), markere colorate.
TIMP NECESAR	60-80 minute

EXERCIȚIU DE GRUP	Da Număr minim de participanți: 3 Număr maxim de participanți: 15 (Pentru grupuri mai mari de 15 participanți, exercițiul trebuie adaptat)
OBIECTIVELE EXERCIȚIULUI	Scopul exercițiului este de a facilita schimbul între participanți al gândurilor, sentimentelor, experiențelor noi, cunoștințelor, abilităților și atitudinilor cheie dezvoltate în timpul formării în cadrul modulului Analiza situației, îmbunătățind astfel dobândirea rezultatelor învățării într-un mod experiențial. Competențele activate și/sau dezvoltate în continuare prin acest exercițiu sunt: • Gândirea critică • Conștientizarea de sine • Colaborarea • Comunicarea • Ascultarea activă • Percepția și empatia • Creativitatea
DESCRIEREA EXERCIȚIULUI	Grupul este împărțit în subgrupuri de 4-5 persoane. Treptat, li se cere să discute anumite subiecte. Ei își notează observațiile cheie și, la final, fac o prezentare pe o foaie mare (sau pe tablă) în fața plenului.
GHID PAS-CU-PAS	Formatorul împarte în mod aleatoriu grupul de cursanți în subgrupuri de câte 4-5 persoane fiecare. Fiecare subgrup primește hârtie pentru notițe, pixuri, o foaie mare de flip-chart (sau un flip-chart, dacă este disponibil pentru toate subgrupurile) și markere colorate. În plus, formatorul informează grupurile să desemneze unul sau mai mulți membri ca raportori pentru a prezenta rezultatele procesului în plen la final. Odată ce subgrupurile sunt formate și echipate cu materialele necesare, formatorul trece la prima etapă a exercițiului. Etapă 1 (10 minute) Formatorul cere grupurilor să discute intern și să răspundă la întrebarea „Ce învăț din trainingul de analiză a situației?”. Ei încurajează membrii grupului să exprime liber orice le vine în minte,

fără a analiza excesiv. Aceasta poate include sentimente, gânduri, planuri, surprize, relații și prietenii formate în cadrul grupului, ceva ce au auzit și își amintesc, o nouă abilitate, o nouă mentalitate, orice. Li se cere să ia notițe și să creeze o listă care să includă tot ceea ce s-a exprimat în cadrul subgrupului lor.

Pasul 2 (10 minute)

Similar procesului anterior, formatorul cere subgrupurilor să poarte o discuție structurată ca răspuns la întrebarea „Ce rămâne în urma mea după trainingul de analiză a situației?”. Aceasta poate include lucruri de care nu am nevoie, lucruri pe care vreau să le uit sau orice altceva care nu îmi este util în continuare. Din nou, aceasta poate include sentimente, gânduri, procese, elemente tangibile sau intangibile ale trainingului, fără nicio limitare.

Pasul 3 (10 minute)

Urmând același spirit al procesului, formatorul cere subgrupurilor să discute intern și să noteze în caietele lor răspunsul la întrebarea „Ce aş schimba din trainingul de analiză a situației?”.

Pasul 4 (10 minute)

Continuând cu aceeași logică, formatorul cere subgrupurilor să răspundă la întrebarea „Ce voi folosi de acum înainte din trainingul de analiză a situației?”.

Pasul 5 (15 minute)

După finalizarea pasului 4, formatorul cere subgrupurilor să utilizeze foile mari (sau flipchart-urile), markererele și orice alte materiale pe care le au la dispoziție pentru a găsi o modalitate creativă de a prezenta rezultatele discuțiilor lor. Aceasta poate fi un desen, o diagramă, o scurtă piesă de teatru, un dialog structurat între ei etc.

Pasul 6 (20 minute)

Toate subgrupurile prezintă rezultatele lor în plen, în modul în care le-au elaborat. Formatorul facilitează discuția între subgrupuri și încurajează toți membrii să împărtășească impresiile sau gândurile lor.

(Opțional) La sfârșitul discuției, în timp ce grupul stă în cerc, formatorul cere fiecărui membru să-și exprime sentimentul sau gândul principal cu privire la modul în care părăsesc formarea din acest modul specific. Este important să vă asigurați că fiecare

	membru se exprimă foarte succint, folosind nu mai mult de 2-3 cuvinte sau fraze.
MATERIALE NECESARE	N/A
SURSE	N/A

1.13. Teaser

După ce ați prezentat concluziile cheie ale analizei situației, oferiți participanților o scurtă introducere informală de 5 minute la modulul următor, Rezolvarea problemelor. Folosiți această tranziție pentru a-i ajuta să facă legătura între cunoștințele dobândite din reflectarea asupra experiențelor și provocărilor din trecut și instrumentele și tehnicile practice pe care le vor explora în curând, cum ar fi Mind Mapping, Arborele soluțiilor de oportunități și Defalcarea obiectivelor.

Subliniați modul în care aceste instrumente îi pot ajuta să abordeze în mod sistematic provocările personale și profesionale și informați-i dacă este necesară vreo pregătire pentru următoarea sesiune. Această scurtă introducere va asigura continuitatea, ajutându-i pe participanți să vadă legătura dintre analiza situațiilor din trecut și aplicarea abordărilor structurate de rezolvare a problemelor pentru a-și contura acțiunile viitoare.



CAPITOLUL 2

REZOLVAREA PROBLEMELOR



Co-funded by
the European Union

Social
Innovation 
Initiative

2 REZOLVAREA PROBLEMELOR

2.1 Introducere în modul:

În acest modul, participanții vor învăța tehnici de rezolvare a problemelor pentru a aborda în mod sistematic provocările personale și profesionale. Scopul este de a ajuta tinerii NEET să descompună problemele complexe în sarcini gestionabile, permițându-le să dezvolte soluții clare și aplicabile. Li se vor prezenta instrumente precum Mind Mapping, Solution Tree, Goal Breakdown și Six Thinking Hats (hărți mentale, arborele soluțiilor, descompunerea obiectivelor și metoda Celor șase pălării ale gândirii).

Fiecare secțiune teoretică va fi însoțită de exerciții practice, împărțite în activități de grup și sarcini individuale, astfel încât participanții să poată testa imediat metodele, să le aplice în situații realiste și să reflecteze asupra celor care funcționează cel mai bine pentru ei. Varietatea exercițiilor asigură faptul că participanții se implică în rezolvarea problemelor în mai multe moduri, consolidând creativitatea, munca în echipă și gândirea independentă, pregătindu-i în același timp pentru diverse provocări din lumea reală.

2.2 HARTA MENTALĂ

Ce este Harta mentală și cum funcționează?

Harta mentală este un instrument vizual care ajută la organizarea ideilor și la rezolvarea problemelor. Se începe cu o idee sau o întrebare centrală, plasată în mijlocul paginii. De acolo, se desenează ramuri care reprezintă subiectele principale sau categoriile legate de ideea centrală. Fiecare ramură poate avea subramuri mai mici, care descompun aceste subiecte în detalii sau acțiuni mai specifice. Puteți utiliza cuvinte cheie, fraze scurte sau imagini pentru a ajuta la reprezentarea ideilor. Ramurile sunt conectate cu linii, arătând cum totul este legat. Pentru a crea o hartă mentală, urmați acești pași simpli:

1. Scrieți ideea centrală în mijlocul paginii.
2. Desenați ramuri din centru, fiecare reprezentând un subiect principal legat de ideea centrală.
3. Adăugați subramuri pentru a împărți aceste subiecte în părți mai mici.
4. Folosiți culori, simboluri sau imagini pentru a o face interesantă din punct de vedere vizual și mai ușor de reținut.
5. Conectați ramurile conexe cu linii pentru a arăta cum se leagă ideile între ele.

Harta mentală ajută la vizualizarea imaginii de ansamblu și la găsirea de noi moduri de a gândi despre o problemă sau o soluție. Este o modalitate excelentă de a face brainstorming, de a planifica și de a înțelege idei complexe.

2.3 De ce sunt hărțile mentale benefice pentru NEET

Harta mentală este deosebit de benefică pentru NEET-uri, deoarece oferă o structură vizuală clară care ajută la simplificarea problemelor complexe. Mulți tineri se luptă cu gândirea abstractă sau se simt copleșiți de provocări mari. Prin împărțirea unei probleme în părți mai mici, interconectate, harta mentală ajută NEET-urile să-și organizeze gândurile și să vadă pași clari pentru găsirea de soluții. Acest format vizual le facilitează procesarea informațiilor,

deoarece pot vedea cum diferitele aspecte ale problemei se leagă între ele. Harta mentală promovează, de asemenea, gândirea divergentă, încurajându-i să ia în considerare mai multe soluții, în loc să se concentreze doar pe una singură. Pentru tinerii NEET, care se pot simți limitați în opțiunile lor, acest proces creativ le permite să abordeze problemele din perspective noi. În plus, natura colaborativă a hărții mentale încurajează participarea activă, permițând membrilor grupului să contribuie cu ideile lor și să se bazeze pe aportul celorlalți, consolidând sentimentul de învățare comună și de lucru în echipă. În cele din urmă, deoarece harta mentală este interactivă și captivantă, face informațiile mai ușor de reținut, ajutând tinerii NEET să rețină ceea ce au învățat și îmbunătățindu-le abilitățile de rezolvare a problemelor și de luare a deciziilor.

2.4 Instrumente online pentru hărți mentale

Există mai multe instrumente online disponibile care fac crearea hărților mentale mai ușoară și mai interactivă. Aceste platforme permit utilizatorilor să construiască, să partajeze și să colaboreze la hărți mentale în timp real. Unele opțiuni populare includ [MindMeister](#), [Coggle](#) și [Lucidchart](#), toate oferind interfețe ușor de utilizat și diverse șabloane pentru brainstorming și rezolvarea problemelor. Aceste instrumente sunt deosebit de utile atât pentru munca individuală, cât și pentru cea în grup, oferind o modalitate accesibilă de a organiza vizual ideile, de a explora conexiunile și de a lucra la sarcini complexe.

2.5 Arborele soluțiilor de oportunitate

Arborele de oportunități și soluții este un instrument practic conceput pentru a ajuta indivizii să treacă de la gândirea axată pe probleme la acțiuni orientate spre soluții. După identificarea problemei de bază, așa cum s-a discutat în secțiunea anterioară folosind Arborele de probleme, Arborele de oportunități și soluții încurajează participanții să identifice oportunități potențiale și să le împartă în pași specifici și acționabili. Acest instrument ajută la vizualizarea modului în care indivizii pot avansa concentrându-se pe ceea ce este posibil, mai degrabă decât pe ceea ce îi limitează.

Scopul Arborelui de soluții pentru oportunități este de a redefini provocările ca oportunități de creștere. În loc să considere o problemă ca o barieră insurmontabilă, Arborele de soluții pentru oportunități promovează o schimbare de mentalitate: ce se poate face pentru a depăși această problemă? De exemplu, dacă problema este lipsa experienței profesionale, aceasta poate fi privită ca o oportunitate de a dobândi experiență practică prin stagii, voluntariat sau ucenicii. Accentul se pune pe găsirea de soluții fezabile care pot fi transpuse în pași reali și aplicabili. Această abordare ajută participanții să avanseze, chiar și atunci când se confruntă cu obstacole, arătând că fiecare problemă are potențialul unui rezultat pozitiv cu acțiunile potrivite.

2.6 Cum funcționează

1. Începeți cu problema: Arborele soluțiilor de oportunități este adesea utilizat după identificarea problemei principale prin instrumente precum Arborele problemelor. Se începe cu problema centrală (de exemplu, lipsa competențelor, nesiguranța locului de muncă) în partea de sus.

2. Identificați oportunitățile: Apoi, cauzele problemei sunt transformate în oportunități. De exemplu, dacă problema este lipsa experienței profesionale, o oportunitate ar putea fi stagii, voluntariat sau ucenicii. Aceste oportunități sunt cele care vor ajuta persoanele să se elibereze de problemă.
3. Planificarea soluțiilor: Pentru fiecare oportunitate, sunt prezentate acțiuni specifice pentru a face oportunitatea realizabilă. Aici arborele soluțiilor devine realizabil. De exemplu, pentru a accesa o oportunitate de stagiu, pașii de acțiune ar putea include cercetarea întreprinderilor locale, actualizarea CV-ului și trimiterea cererilor.
4. Creați o foaie de parcurs: Ultimul pas este elaborarea unei căi clare de acțiune. Arborele soluțiilor de oportunități ajută la crearea unei foi de parcurs pas cu pas a ceea ce trebuie făcut, ceea ce facilitează urmărirea acțiunilor.

2.7 Șase pălării de gândire

Un instrument pentru rezolvarea problemelor în grup

Este posibil să întâmpinați probleme complexe care necesită contribuții din multiple perspective. „Cele șase pălării gânditoare” este un instrument excelent pentru rezolvarea problemelor în grup, care ajută participanții să exploreze problemele din diverse unghiuri, asigurându-se că toate aspectele sunt luate în considerare înainte de a ajunge la o concluzie. Aceasta încurajează gândirea structurată prin atribuirea de „pălării” diferite participanților. Fiecare pălărie reprezintă un mod specific de gândire, permițând grupului să abordeze problemele din perspective diferite, într-un mod sistematic, dar flexibil. Această metodă ajută la eliberarea de discuțiile convenționale în grup, oferind fiecărui membru un rol clar de jucat în timpul conversației.

- Pălăria albă: se concentrează pe fapte, date și informații. Ce știm? Ce informații lipsesc?
- Pălăria roșie: se concentrează pe emoții, sentimente și intuiții. Care este sentimentul nostru intuitiv cu privire la această problemă?
- Pălăria neagră: se concentrează pe riscuri și aspecte negative. Ce ar putea merge prost? Care sunt provocările cu care ne confruntăm?
- Pălăria galbenă: se concentrează pe aspectele pozitive și beneficii. Ce funcționează? Care sunt oportunitățile potențiale?
- Pălăria verde: încurajează creativitatea și ideile noi. Ce soluții putem găsi? Ce se întâmplă dacă gândim în afara tiparelor?
- Pălăria albastră: gestionează procesul. Această pălărie menține conversația pe linia de plutire, asigurându-se că toate perspectivele sunt explorate și că vocea tuturor este auzită.

2.8 Cum se utilizează în cadrul grupurilor

Metoda celor șase pălării gânditoare este un instrument eficient pentru ghidarea discuțiilor de grup și rezolvarea problemelor cu tinerii NEET. Ajută la structurarea conversațiilor organizate, în care fiecare participant are ocazia să contribuie și niciun aspect al problemei nu este trecut cu vederea. Încurajează gândirea echilibrată, permițând participanților să echilibreze atât emoția, cât și logica în luarea deciziilor, ceea ce este deosebit de util pentru tinerii NEET care se pot confrunța cu provocări emoționale și practice. Pălăria roșie ajută la promovarea empatiei, încurajând participanții să ia în considerare aspectele emoționale ale deciziilor lor, favorizând înțelegerea în cadrul grupului. Pălăria verde stimulează gândirea creativă, ajutând tinerii NEET să genereze soluții inovatoare și să exploreze noi căi

profesionale. În plus, metoda este incluzivă, asigurându-se că toate perspectivele, indiferent de context sau experiență, sunt ascultate și respectate.

Pentru a utiliza această metodă, începeți prin a prezenta problema pe care doriți să o abordați (de exemplu, găsirea unui loc de muncă la distanță sau dezvoltarea unei cariere). Apoi, atribuiți pălării participanților sau utilizați-le pe rând pentru a explora diferite aspecte ale problemei. Facilitați discuția ghidând grupul prin fiecare pălărie, încurajându-i să gândească critic și să-și exprime gândurile. În cele din urmă, rezumați ideile obținute și ghidați grupul către pași sau decizii concrete.

2.9 Defalcarea obiectivelor

După identificarea și analizarea problemei de bază (cu ajutorul Arborelui problemelor) și brainstormingul potențialelor soluții (utilizând Arborele soluțiilor), tinerii NEET rămân adesea cu mai multe opțiuni viabile, dar nesiguri cu privire la modul de a merge mai departe. Descompunerea obiectivelor oferă veriga lipsă între soluțiile abstracte și acțiunile practice. Prin transformarea obiectivelor mari în sarcini mai mici și mai ușor de gestionat, se asigură că participanții se simt încrezători și pregătiți să facă următorul pas către obiectivul lor. În loc să exploreze pur și simplu soluții, defalcarea obiectivelor creează planuri de acțiune concrete, stabilind sarcini clare, ușor de urmat și de urmărit. Pentru tinerii NEET care se simt copleșiți sau nesiguri de unde să înceapă, acest instrument oferă o abordare structurată a progresului, care favorizează claritatea, motivația și autoreglarea.

2.10 Cum funcționează

Goal Breakdown preia ideile și soluțiile generate de instrumente precum Solution Tree și le transformă în pași detaliați și aplicabili. Iată cum funcționează în practică:

1. ÎNCEPEȚI CU SOLUȚIA IDENTIFICATĂ:

După completarea Solution Tree, următorul pas este să decideți cea mai potrivită soluție. De exemplu, dacă o problemă comună identificată de un NEET este lipsa experienței profesionale, soluția ar putea fi dobândirea de experiență practică prin stagii sau voluntariat.

2. ÎMPĂRȚIȚI SOLUȚIA ÎN SARCINI APLICABILE:

Odată identificată soluția, următorul pas este să o împărțiți în acțiuni clare și practice care pot fi realizate pentru a o atinge. De exemplu:

Dacă soluția este acumularea de experiență profesională prin stagii, sarcinile ar putea include:

- Căutarea de oportunități de stagiu în întreprinderile locale sau pe platformele online
- Actualizarea CV-ului pentru a reflecta competențele și experiențele relevante
- Scrierea unei scrisori de intenție adaptate fiecărei oportunități
- Depunerea candidaturii pentru un număr stabilit de stagii în fiecare săptămână
- Pregătirea pentru interviuri

3. STABILIȚI PRIORITĂȚI ȘI TERMENE LIMITĂ:

Odată identificate sarcinile, ajutați tinerii NEET să determine care sarcini trebuie realizate mai întâi. Unele sarcini pot fi mai urgente sau fundamentale. De exemplu, actualizarea CV-ului ar putea fi prima sarcină, urmată de căutarea oportunităților de

stagiu. Stabiliți termene realiste pentru fiecare sarcină, pentru a menține progresul pe drumul cel bun, de exemplu

- Săptămâna 1: Actualizați CV-ul și căutați 5 oportunități de stagiu
- Săptămâna 2: Redactarea și trimiterea a 3 cereri personalizate
- În curs: Aplicați pentru mai multe oportunități în fiecare săptămână

4. URMĂRIREA PROGRESULUI:

Tinerii NEET ar trebui să-și urmărească în mod regulat progresul și să reflecteze asupra pașilor pe care i-au parcurs. Acest lucru îi ajută să rămână concentrați și motivați, permițându-le în același timp să-și ajusteze planul, dacă este necesar. De exemplu, dacă constată că aplicarea pentru stagii durează mai mult decât se așteptau, pot ajusta programul sau se pot concentra pe oportunități mai puține, dar mai bine ținute.

2.11 Exerciții practice

1. Harta mentală „Eu în viitor”

PREGĂTIRE NECESARĂ	Pregătiți sala de clasă cu suficient spațiu pe mese pentru desen; explicați pe scurt scopul hărții mentale într-un mod simplu și practic.
MATERIALE NECESARE	Foi mari de hârtie, markere colorate, bilețele adezive, pixuri/creioane
Timpul necesar pentru exercițiu	90 de minute
EXERCIȚIU DE GRUP	Nu
Număr minim de participanți	3
Număr maxim de participanți	20
OBIECTIVELE EXERCIȚIULUI	Acest exercițiu ajută participanții să-și vizualizeze viitorul într-un mod distractiv și creativ. Îi încurajează să reflecteze, să-și stabilească obiective și să planifice dezvoltarea personală și profesională. <u>Competențe soft abordate:</u> Rezolvarea problemelor, Gândirea critică, Creativitatea
DESCRIEREA EXERCIȚIULUI	Participanții creează o hartă mentală colorată care reprezintă „Eu în viitor”, incluzând obiective, experiențe și repere personale. Accentul se pune pe reprezentarea vizuală jucăușă, pentru a face planificarea captivantă și inspiratoare, mai degrabă decât rigidă sau plictisitoare.

GHID PAS CU PAS	1. Prezentați exercițiul: explicați că obiectivul este să vă imaginați „Eu în viitor” într-un mod creativ și vizual. 2. Desenați cercul central: participanții scriu „Eu în viitor” în centrul foi. 3. Identificați principalele domenii ale obiectivelor: participanții aleg 3-5 domenii importante ale vieții (carieră, abilități, experiențe, dezvoltare personală, bunăstare) și creează ramuri pornind din centru. 4. Adăugați obiective și repere: de-a lungul fiecărei ramuri, scrieți obiective specifice, repere sau vise. 5. Faceți-l distractiv: încurajați utilizarea culorilor, a desenelor și a simbolurilor simple pentru a reprezenta obiectivele (de exemplu, un avion pentru călătorii, o carte pentru învățare, o stea pentru repere importante). 6. Folosiți bilețele adezive: opțional, pentru a adăuga idei flexibile sau în evoluție. 7. Reflecție: discutați despre modul în care exercițiul de hartă mentală ajută participanții să-și exploreze interesele personale, punctele forte și aspirațiile, oferindu-le claritate cu privire la ceea ce își doresc cu adevărat în viață.
MATERIALE NECESARE	Foi mari de hârtie, markere colorate, pixuri, bilețele adezive
SURSE	N/a

2. Atelierul „Arborele soluțiilor de oportunități”

PREGĂTIRE NECESARĂ	Pregătiți o explicație simplă a metodei Arborele soluțiilor de oportunitate. Imprimați 5 posibile probleme la locul de muncă (a se vedea exemplele de mai jos). Pregătiți mese pentru grupuri mici și asigurați-vă că există spațiu pentru desenat pe flipcharturi sau foi mari de hârtie.
MATERIALE NECESARE	Flipcharturi sau foi mari de hârtie, markere, post-it-uri în mai multe culori, bilețele adezive, pixuri
Timp necesar pentru exercițiu	120 minute
EXERCİIU DE GRUP	Da; Număr minim de participanți: 6; Număr maxim de participanți: 20
OBIECTIVELE EXERCİIULUI	Participanții vor:

	• Identifica oportunități în problemele reale de la locul de muncă. • Împărți problemele în pași concreți. • Exersa rezolvarea problemelor, gândirea critică și creativitatea.
DESCRIEREA EXERCITIULUI	Participanții lucrează în grupuri mici pentru a selecta una dintre cele 5 probleme reale de la locul de muncă și pentru a dezvolta un arbore complet de oportunități și soluții. Ei vor mapa vizual problema, oportunitățile și pașii acționabili, apoi vor prezenta arborii lor grupului. Exercițiul încurajează creativitatea, colaborarea și rezolvarea practică a problemelor.
GHID PAS CU PAS	1. Prezentați metoda: Explicați arborele de oportunități și soluții: partea de sus = problema, partea de mijloc = oportunitățile, partea de jos = pașii acționabili. Prezentați un exemplu simplu. 2. Formați grupuri: 2-4 participanți per grup. 3. Selectați o problemă: Dați 5 exemple de probleme, cum ar fi: • Un bar mic constată că meniul său nu atrage clienții mai tineri, deoarece aceștia consideră opțiunile plictisitoare sau prea tradiționale. • O brutărie locală se luptă să păstreze pâinea proaspătă pe tot parcursul zilei, ceea ce duce la risipă și vânzări mai mici. • Un magazin de artizanat are produse locale de înaltă calitate, dar puțini clienți tineri știu despre ele. • O cafenea mică sau un magazin de suveniruri înregistrează o scădere semnificativă a numărului de clienți în afara sezonului turistic. • Un mic magazin alimentar sau un chioșc de mâncare se confruntă cu așteptări lungi în orele de vârf, ceea ce provoacă frustrare clienților și pierderi de vânzări. 4. Desenați arborele: Pe flipchart: a. Scrieți problema centrală în partea de sus. b. Desenați 2-4 ramuri principale pentru oportunitățile care ar putea ajuta la rezolvarea problemei. 5. Identificați oportunitățile: Faceți brainstorming pentru a găsi soluții la problemă. Scrieți fiecare oportunitate pe o ramură. Încurajați utilizarea elementelor vizuale jucăușe: săgeți, culori, pictograme simple. 6. Planificați pașii de acțiune: Pentru fiecare oportunitate, scrieți 2-3 acțiuni concrete pe post-it-uri și lipiți-le sub ramură. Exemplu: dacă oportunitatea este „atragera mai multor adolescenți”, acțiunile ar putea fi „crearea unei provocări pe Instagram”, „oferirea de ateliere în weekend”, „colaborarea cu școlile”.

	7. Perfecționați și decorați: folosiți culori, desene simple sau simboluri pentru a face totul clar și atractiv. 8. Prezentați și discutați: Fiecare grup prezintă copacul său. Formatorul evidențiază creativitatea, fezabilitatea și competențele transferabile. 9. Reflecție: Discutați despre modul în care exercițiul se leagă de proiectele WBL reale și de abilitățile de rezolvare a problemelor.
MATERIALE NECESARE	Flipcharturi, markere, post-it-uri, bilețele adezive, pixuri
SURSE	Adaptat după Opportunity Solution Tree (Arborele soluțiilor de oportunități) al Teresei Torres

3. Întoarceți problema

PREGĂTIRE NECESARĂ	Pregătiți o listă cu probleme comune relevante pentru grup (de exemplu, căutarea unui loc de muncă, motivația, gestionarea timpului). Scrieți aceste probleme pe o tablă albă sau pe un flip chart. Pregătiți flip chart-uri sau post-it-uri pe care participanții să își noteze problemele și soluțiile inversate.
MATERIALE NECESARE	Tabla albă sau flip chart Post-it-uri Markere Hârtie pentru flip chart (dacă este necesar pentru lucrul în grup) Cronometru (opțional)
Timpul necesar pentru exercițiu	60 minute
EXERCIȚIU DE GRUP	Da; Număr minim de participanți: 4 Număr maxim de participanți: 15
OBIECTIVELE EXERCIȚIULUI	Scopul acestui exercițiu este de a încuraja participanții să gândească critic, inversând o problemă și privind-o dintr-o perspectivă complet nouă. Acest exercițiu încurajează gândirea creativă și ajută participanții să înțeleagă cauzele profunde ale unei probleme, generând în același timp soluții inovatoare. Competențe soft abordate: Rezolvarea problemelor: Participanții identifică soluții creative gândind diferit despre o problemă. Gândire critică: Exercițiul încurajează participanții să analizeze o problemă din multiple perspective.

	Creativitate: prin inversarea unei probleme, participanții vor găsi soluții noi și inovatoare la care altfel nu s-ar fi gândit.
DESCRIEREA EXERCIȚIULUI	În acest exercițiu, participanții vor inversa o problemă dată, întrebându-se „Ce s-ar întâmpla dacă am rezolva această problemă în mod opus?”. Acest proces îi ajută pe participanți să examineze provocările din unghiuri neașteptate, ducând la idei inovatoare pentru rezolvarea problemei inițiale. După brainstormingul soluțiilor inversate, participanții vor reveni la problema inițială și vor discuta despre modul în care noile idei pot ajuta la rezolvarea acesteia.
GHID PAS CU PAS	1. Introducere: Explicați scopul exercițiului. Prezentați o problemă relevantă pentru grup (de exemplu, „Cum putem îmbunătăți implicarea NEET în programele de formare?”). 2. Inversarea problemei: Rugați participanții să inverseze problema întrebându-i: „Ce s-ar întâmpla dacă am agrava problema sau dacă am rezolva-o în mod opus?” De exemplu, pentru a îmbunătăți implicarea tinerilor NEET, o problemă inversată ar putea fi „Cum putem face ca tinerii NEET să se dezangajeze complet de programele de formare?” 3. Brainstorming: Acordați participanților 5 minute pentru a face brainstorming cu privire la posibile idei pentru problema inversată. Încurajați ideile îndrăznețe, neconvenționale. Un exemplu pentru problema inversată „Cum putem face ca tinerii NEET să se retragă din formare?” ar putea include: • Faceți programele de formare neinteresante. • Stabiliți cerințe de participare nerezonabil de ridicate. • Eliminarea tuturor recompenselor sau stimulentei. 4. Inversarea ideilor: Rugați participanții să inverseze ideile inversate înapoi la soluții pentru problema inițială. De exemplu, „Faceți programele de formare neinteresante” devine „Creați programe de formare captivante, dinamice și interactive, care să capteze interesul tinerilor NEET”. 5. Partajarea și reflecția în grup: Rugați participanții să împărtășească grupului soluțiile lor inversate. Discutați despre modul în care aceste soluții ar putea fi aplicate în mod practic pentru a rezolva problema inițială. Ce concluzii a tras grupul din acest exercițiu? Cum oferă inversarea problemei idei noi?
MATERIALE NECESARE	Tablă albă sau flip chart (pentru a nota problemele și soluțiile). Post-it-uri (pentru brainstorming individual). Markere (pentru a scrie ideile pe flip charturi și post-it-uri).
SURSE	Adaptat din programul InFOCUS (Universitatea de Educație din Austria Superioară), unde brainstormingul invers („întoarce

	problema”) a fost utilizat cu elevii și profesorii pentru a dezvolta soluții creative pentru provocările legate de sustenabilitate.
--	---

4. Exercițiul paradoxului

PREGĂTIRE NECESARĂ	- Pregătiți o listă de paradoxuri (situații în care două idei sau afirmații opuse sunt ambele adevărate). - Scrieți paradoxurile pe o tablă albă sau pe un flipchart pentru a le putea consulta ușor.
MATERIALE NECESARE	Tabla albă sau flip chart Markere Bilețele adezive (opțional, pentru brainstorming în grup)
Timpul necesar pentru exercițiu	45-60 minute
EXERCİTIU DE GRUP	Da; Număr minim de participanți: 4 Număr maxim de participanți: 15
OBIECTIVELE EXERCİTIULUI	Scopul acestui exercițiu este de a ajuta participanții să navigheze și să găsească soluții la situații paradoxale. Reflectând asupra ideilor opuse, participanții vor dobândi noi perspective și vor descoperi soluții mai echilibrate și creative. Competențe soft acoperite: Rezolvarea problemelor: ajută la identificarea și abordarea problemelor aparent imposibil de rezolvat cu creativitate. Gândire critică: încurajează participanții să reflecteze asupra ideilor complexe și contradictorii. Creativitate: stimulează gândirea încurajând participanții să găsească soluții la provocări paradoxale.
DESCRIEREA EXERCİTIULUI	În acest exercițiu, participanților li se prezintă o situație paradoxală – două afirmații sau idei care par contradictorii, dar care sunt ambele adevărate. Ei au sarcina de a găsi modalități creative de a rezolva paradoxul. Exercițiul îi provoacă să gândească dincolo de soluțiile convenționale și să exploreze idei inovatoare pentru a aborda probleme complexe.
GHID PAS CU PAS	1. Introducere: Explicați conceptul de paradox: „Un paradox este o situație în care două idei opuse sunt ambele adevărate, dar se contrazic reciproc.” Dați un exemplu: „Ai nevoie de experiență pentru a obține un loc de muncă, dar ai nevoie de un loc de muncă pentru a obține experiență.” 2. Prezentați paradoxul: Prezentați situația paradoxală grupului, de exemplu:

	• Ai nevoie de un loc de muncă pentru a câștiga experiență, dar ai nevoie de experiență pentru a obține un loc de muncă. • Companiile doresc idei de proiecte inovatoare de la tineri, dar tinerii simt adesea că au nevoie de aprobarea companiei înainte de a-și împărtăși ideile. • Angajatorii apreciază abilitățile de lucru în echipă, dar adesea trebuie să demonstrezi realizări individuale pentru a fi recunoscut. • Ai nevoie de încredere pentru a performa bine la locul de muncă, dar ai nevoie de experiență la locul de muncă pentru a-ți construi încrederea. • Pentru a învăța cum să rezolvi problemele, ai nevoie de provocări reale, dar companiile preferă să evite să le dea noilor angajați sarcini cu risc ridicat. • Ai nevoie de abilități de comunicare puternice pentru a obține oportunități, dar ai nevoie de oportunități pentru a exersa și a-ți consolida abilitățile de comunicare. 3. Brainstorming pentru soluții posibile: Rugați participanții să facă brainstorming pentru soluții la paradox. Încurajați-i să gândească creativ despre cum să depășească sau să abordeze contradicția. 4. Discutați și găsiți o soluție: După brainstorming, îndrumați participanții să identifice soluții potențiale sau soluții alternative care să rezolve paradoxul. Discutați despre modul în care ar putea aplica aceste soluții în scenarii din lumea reală. 5. Reflecție de grup: Reflectați asupra modului în care gândirea paradoxală poate duce la o mai bună rezolvare a problemelor și asupra modului în care pot aplica această tehnică la provocările din viața reală cu care se pot confrunta.
MATERIALE NECESARE	- Tablă albă sau flip chart (pentru prezentarea paradoxurilor și notarea ideilor) - Markere (pentru brainstorming și lucru în grup) - Post-it-uri (opțional pentru brainstorming individual)
SURSE	Adaptare simplificată a cadrlui de management al polarității al lui Barry Johnson (1992)

5. Șase pălării gânditoare

PREGĂTIRE NECESARĂ	Pregătiți un scenariu de problemă relevant pentru grup (de exemplu, Cum pot NEET-urile să-și îmbunătățească șansele de a găsi un loc
---------------------------	--

	de muncă? Imprimați sau afișați Șase pălării de gândire (cu culori și semnificațiile lor).
MATERIALE NECESARE	• Tabla albă sau flip chart • Markere • Șase pălării de gândire (tipărite sau afișate pe perete) - Cronometru (opțional)
Timpul necesar pentru exercițiu	90-120 minute
EXERCİIU DE GRUP	Da, Număr minim de participanți: 6 Număr maxim de participanți: 12
OBIECTIVELE EXERCİIULUI	Obiectiv: Scopul acestui exercițiu este de a încuraja participanții să abordeze o problemă din multiple perspective, folosind metoda celor șase pălării gânditoare. Acesta favorizează gândirea echilibrată, încurajează creativitatea și îi ajută pe tinerii NEET să înțeleagă că problemele pot fi privite din perspective diferite. <u>Competențe soft acoperite:</u> Rezolvarea problemelor: încurajează rezolvarea creativă a problemelor din diferite unghiuri. Gândire critică: Ajută participanții să evalueze o problemă din multiple perspective. Creativitate: Inspiră soluții creative prin concentrarea asupra diferitelor aspecte ale unei probleme.
DESCRIEREA EXERCİIULUI	Cele șase pălării gânditoare este o metodă de rezolvare a problemelor care încurajează participanții să abordeze o provocare din șase perspective diferite: fapte, emoții, riscuri, beneficii, creativitate și proces. Fiecare participant va asuma rolul uneia dintre „pălării” pentru a explora problema în mod sistematic. Această metodă încurajează creativitatea și gândirea echilibrată, explorând în același timp multiple fațete ale unei singure probleme.
GHID PAS CU PAS	1. Introducere: Prezentați metoda „Cele șase pălării gânditoare”: „Acest exercițiu ne ajută să abordăm problemele din șase perspective diferite, asigurându-ne că luăm în considerare toate unghiurile înainte de a trage concluzii pripite.” Afișați cele șase pălării ale gândirii și explicați semnificația lor: • Pălăria albă: Fapte și date (obiective) • Pălăria roșie: Emoții și intuiție (subiectiv) • Pălăria neagră: Riscuri și aspecte negative (critic) • Pălăria galbenă: Aspecte pozitive și beneficii (optimistă) • Pălăria verde: Creativitate și idei noi (inovatoare) • Pălăria albastră: Proces și organizare (prezentare generală)

	2. Prezentați problema: Prezentați o problemă cu care NEET-urile se pot identifica (de exemplu, „Cum pot NEET-urile să-și îmbunătățească șansele de a găsi un loc de muncă?”). 3. Alocați pălăriile: Alocați fiecărui participant una dintre cele șase pălării ale gândirii. Fiecare participant trebuie să abordeze problema din perspectiva pălăriei care i-a fost alocată. 4. Discuție în grup: Rugați fiecare participant să împărtășească ideile sale pe baza pălăriei care i-a fost atribuită. De exemplu: • Pălăria albă: Care sunt realitățile pieței muncii? • Pălăria roșie: Ce părere aveți despre găsirea unui loc de muncă? • Pălăria neagră: Care sunt riscurile sau provocările acestui proces? • Pălăria galbenă: Care sunt oportunitățile sau aspectele pozitive? • Pălăria verde: Care sunt câteva soluții creative pentru a îmbunătăți procesul de căutare a unui loc de muncă? • Pălăria albastră: Ce procese pot fi puse în aplicare pentru a face căutarea unui loc de muncă mai ușoară și mai eficientă? 5. Reflecție și discuție: Discutați despre modul în care abordarea problemei din perspective diferite ajută la echilibrarea emoțiilor, faptelor, riscurilor și creativității în procesul de luare a deciziilor. Reflecțați asupra modului în care acest exercițiu încurajează gândirea echilibrată și generează o înțelegere mai completă a problemei.
MATERIALE NECESARE	Tablă albă sau flip chart (pentru prezentarea problemei și notarea ideilor). Markere (pentru notarea ideilor). Tipărituri sau afișaje vizuale ale celor șase pălării de gândire.
SURSE	Adaptat după metoda Cele șase pălării gânditoare a lui Edward de Bono (1985), un instrument structurat pentru explorarea diferitelor perspective în rezolvarea problemelor.

6. Defalcarea obiectivelor – Storyboard

PREGĂTIRE NECESARĂ	Pregătiți un șablon Canva cu casete pentru fiecare „scenă”, inclusiv zone clar etichetate pentru Etape importante, Pași de acțiune, Interval de timp și Vizualizare, precum și o casetă pentru Obstacole și soluții potențiale. Asigurați-vă că participanții au conturi Canva și cunosc navigarea de bază (drag and drop, casete de text, forme, pictograme).
MATERIALE NECESARE	Computere sau tablete cu acces la internet, conturi Canva, șablon Canva pregătit, markere sau pixuri (opțional, dacă se desenează manual în loc să se utilizeze Canva).
Timpul necesar pentru exercițiu	120 minute
EXERCİTIU DE GRUP	Nu
OBIECTIVELE EXERCİTIULUI	Scopul acestui exercițiu este de a învăța participanții cum să împartă un obiectiv personal în etape clare, pași concreți și termene realiste, vizualizând în același timp progresul. Participanții vor dobândi experiență practică în împărțirea obiectivelor, planificare și gestionarea timpului și se vor familiariza cu instrumentele Canva, care le vor facilita crearea CV-urilor, scrisorilor de intenție și portofoliilor în viitor. În plus, participanții vor învăța să anticipeze potențialele obstacole și să planifice soluții, îmbunătățindu-și capacitatea de rezolvare a problemelor și reziliența. Competențe soft abordate: rezolvarea problemelor, gândirea critică, creativitatea.
DESCRIEREA EXERCİTIULUI	Participanții selectează un obiectiv personal (de exemplu, obținerea unui stagiu, învățarea unei abilități, voluntariatul). Apoi creează un „storyboard” în care fiecare scenă reprezintă o etapă importantă. Fiecare scenă are patru secțiuni clar etichetate: Etapă importantă, Pași de urmat, Perioadă de timp și Vizual. A cincea și ultima scenă este dedicată Obstacolelor potențiale și soluțiilor. Exercițiul încurajează reflecția, planificarea și creativitatea ludică, făcând în același timp stabilirea obiectivelor tangibilă și structurată.
GHID PAS CU PAS	1. Prezentați exercițiul: Explicați conceptul de împărțire a unui obiectiv în etape importante, pași acționabili și calendar. Arătați un exemplu complet. 2. Alegeți un obiectiv: Fiecare participant selectează un obiectiv personal relevant pentru învățarea sau dezvoltarea carierei sale. 3. Deschideți șablonul Canva : Participanții primesc un șablon cu „casete de scenă” prestabilite, cu patru secțiuni: Etape importante, Pași acționabili, Interval de timp, Vizual.

	4. Definiți etapele importante: În fiecare scenă, participanții scriu etapa importantă pentru parcursul lor către obiectivul principal. 5. Adăugați pași concreți: sub fiecare etapă importantă, participanții enumeră pașii concreți necesari pentru a o atinge. 6. Stabiliți termene: Alocați termene realiste pentru fiecare etapă importantă și fiecare pas. 7. Vizualizați fiecare scenă: utilizați pictograme, forme sau figuri simple din Canva pentru a reprezenta creativ etapa importantă. 8. Repetați pentru toate etapele importante: completați toate scenele în ordine cronologică până la atingerea obiectivului principal. 9. A cincea scenă: Obstacole potențiale și soluții: Participanții enumeră posibilele provocări care ar putea afecta atingerea obiectivului lor și propun soluții. Folosiți elemente vizuale (icoane, săgeți sau schițe simple) pentru a arăta cum pot fi depășite obstacolele. 10. Reflectați: revizuiți storyboard-ul pentru a vă asigura că etapele importante, pașii și termenele sunt clare și realizabile.
MATERIALE DE UTILIZAT	Șablon Canva Opțional: fișe tipărite cu șablonul pentru cei care preferă să schițeze de mână.
SURSE	N/a

2.12 Încheiere/Reflecție

La sfârșitul acestui modul, invitați participanții să împărtășească principalele concluzii pe care le-au tras din tehnicile de rezolvare a problemelor pe care le-au exersat. Această scurtă reflecție îi ajută să consolideze cunoștințele dobândite și să facă legătura între instrumente și propriile experiențe.

2.13 Prezentare pentru modulul următor

Următorul modul se va concentra pe planificare și leadership. Participanții vor învăța cum să-și organizeze ideile, să structureze și să planifice etapele proiectului și să-și dezvolte abilitățile de leadership. Acest modul se desfășoară pe parcursul a trei sesiuni (7 ore fiecare, 21 de ore în total) și îi va ajuta să transforme cunoștințele dobândite în materie de rezolvare a problemelor în proiecte concrete.



CAPITOLUL 3

PLANIFICARE ȘI LEADERSHIP



Co-funded by
the European Union

Social
Innovation 
Initiative

3 PLANIFICARE ȘI LEADERSHIP

3.1 Introducere

Prezentați-vă pe scurt și povestiți despre experiența dvs. Explicați că în acest modul, participanții se vor familiariza cu abilitățile esențiale utile pentru antreprenori și liderii de echipă.

Prezentați-le subcapitolele modulului și discutați despre ele.

„În următoarele sesiuni, vom lucra împreună pentru a afla cum să vă inspirați echipa și cum să rezolvați conflictele din cadrul acesteia. De asemenea, vom evalua ce tip de lider sunteți și ce caracterizează un lider bun. Sunt aceștia irascibili și distanți sau calzi și calmi în momentele dificile? Ce este cultura companiei și cum o creați? Și, cel mai important, cum o mențineți?”

Puneți următoarea întrebare:

- Gândiți-vă la anii de studiu, la membrii familiei, la profesorii de la universitate sau la orice manageri sau colegi pe care i-ați avut. A existat cineva care v-a atras întotdeauna atenția? Cineva ale cărui decizii sau opinii le-ați fi acordat încredere? Scrieți de ce.

Rugați grupul să împărtășească ceea ce a scris și luați notițe pe tablă sau pe flipchart.

Găsiți legăturile dintre ceea ce a împărtășit grupul și introduceți următorul subiect.

3.2 Abilitatea de leadership

Urmați textul de mai jos pentru a introduce leadership-ul

Fiecare grup are un lider și veți observa adesea că, atunci când un lider pleacă, apare altul. Veți descoperi, de asemenea, că fiecare are propriul stil de leadership. Unii oameni sunt lideri înnașcuți; aceștia sunt numiți lideri carismatici. În anii 1970, specialistul în management Robert House a dezvoltat teoria leadershipului carismatic, care descrie liderii care au un carismă naturală de leadership. Aceștia sunt lideri înnașcuți, capabili să miște masele. Martin Luther King, Bill Clinton și chiar Hitler aveau toți un carismă naturală în a-i face pe oameni să le urmeze viziunea. House a descris modul în care indivizii, „prin forța abilităților lor personale, sunt capabili să aibă efecte profunde și extraordinare asupra adeptilor lor”. Drept urmare, ei inspiră „loialitate și devotament” din partea adeptilor lor și îi inspiră pe aceștia să accepte și să execute voința lor fără ezitare, fără să pună întrebări și fără să țină cont de interesul propriu.

Asta înseamnă că, dacă nu te-ai născut un lider carismatic, nu poți conduce o echipă? Desigur că nu

Din fericire, acești lideri și trăsăturile lor au fost studiați și au apărut mai multe stiluri de leadership, iar astăzi dispunem de multiple instrumente care ne ajută să ne identificăm propriul leadership personal, precum și de resurse care ne ajută să ne îmbunătățim anumite aspecte, dacă este necesar.

Alegeți unul sau două dintre chestionarele de mai jos și pregătiți codurile QR. Rugați participanții să completeze testele.

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

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

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

Acordați participanților 10 minute pentru a susține testul.

Puneți-le următoarele întrebări și rugați-i să împărtășească răspunsurile lor.

1. Sunteți de acord cu rezultatele?
2. Te-ai descrie altfel?
3. Gândiți-vă la unul sau două exemple în care ați demonstrat calități de lider sau stilul dvs. de leadership. Poate fi orice, dintr-un context profesional sau personal.
4. Acum gândiți-vă la un exemplu în care considerați că ați fi putut gestiona lucrurile altfel. Ce recunoașteți că ați făcut „greșit”? Care au fost pașii următori, dacă au existat?

Utilizați următorul text pentru a introduce structura organizațională.

În mod natural, felul în care sunteți ca lider se va reflecta în cultura organizațională. Dacă tindeți spre un stil autoritar, veți simți nevoia să vă monitorizați echipa mai îndeaproape, în timp ce dacă sunteți mai degrabă un democrat, veți observa că le cereți adesea membrilor echipei sugestii și feedback. Dar să începem cu definițiile; ce este exact cultura organizațională?

3.3 Cultura organizațională

Cultura organizațională, pe scurt, „este modul în care lucrăm. Este ceea ce suntem. Este modul în care reacționăm”. Este ca atmosfera unei companii. Este vorba despre convingerile, obiceiurile și atitudinile comune ale persoanelor care lucrează acolo, plus valorile și regulile pe care compania le respectă. Această „atmosferă” se reflectă în modul în care compania își tratează echipa, în modul în care interacționează cu ceilalți și în modul în care își desfășoară activitatea. O puteți observa chiar și în reclamele și postările lor de pe rețelele sociale, precum și în brandingul lor general.

Puneți grupului următoarea întrebare:

- Luați-vă puțin timp să vă gândiți la câteva companii (în care ați lucrat, despre care ați auzit sau despre care aveți o impresie în ceea ce privește cultura organizațională).
- Scrieți dacă ați aplica sau nu la aceste companii.
- Dacă da, de ce? Dacă nu, de ce?

Participanții împărtășesc răspunsurile lor grupului.

Formatorul pune următoarea întrebare:

De ce credeți că este important să se creeze o cultură organizațională?

3.4 Cultura organizațională: crearea unei structuri

Afișați aceste întrebări într-un loc vizibil pentru toți și împărțiți participanții în 3 grupuri. Fiecărui grup i se va atribui o companie și va trebui să stabilească structura organizațională a companiei. Au la dispoziție 40 de minute pentru a decide și 10 minute pentru a prezenta structura organizațională a companiei.

- Grupul 1: O organizație non-guvernamentală de mediu care dorește să promoveze ciclismul și reciclarea. (Persoane care folosesc biciclete și curăță străzile/câmpurile)
- Grupul 2: O companie de audit care gestionează clienți multimilionari
- Grupul 3: Un bar din centrul orașului, frecventat de persoane cu vârsta de până la 30 de ani

Valori și convingeri

- Ce reprezintă start-up-ul tău?
- Care sunt cele trei cuvinte care descriu cel mai bine ceea ce este important pentru tine?
- Cum doriți ca clienții să se simtă atunci când interacționează cu afacerea dvs.?

Comportament și atitudine

- Cum ar trebui să se comporte membrii echipei între ei?
- Cum doriți să gestionați greșelile sau dezacordurile?
- Ce comportamente ar trebui recompensate (de exemplu, munca în echipă, ideile noi, ajutorul acordat celorlalți)?

Comunicare și stil

- Ce limbaj/ton va folosi start-up-ul dvs. (formal, informal, distractiv, încurajator)?
- Cum vă veți asigura că toată lumea se simte ascultată?
- Cum veți comunica cu clienții – e-mailuri profesionale, postări prietenoase, videoclipuri creative?

Mediu și tradiții

- Ce fel de atmosferă doriți să existe la locul de muncă (relaxată, energică, structurată)?
- Veți crea vreo tradiție (cum ar fi sărbătorirea victoriilor, întâlniri săptămânale sau sesiuni creative de brainstorming)?
- Cum veți face ca echipa să se simtă motivată și inclusă?

Participanții împărtășesc feedback și spun ce îi atrage sau nu să lucreze pentru companiile fictive.

3.5 Rezolvarea conflictelor

Utilizați textul de mai jos pentru a introduce Rezolvarea conflictelor

Crearea unei culturi organizaționale nu înseamnă că nu vor apărea conflicte. La urma urmei, acestea sunt inevitabile. Cum rezolvă un lider conflictele din cadrul echipei? la partea uneia dintre părți? Se preface că este neutru?

Rugați participanții să-și amintească, în 10 minute, un incident în care au văzut pe cineva rezolvând un conflict. Ce le-a atras atenția? Participanții împărtășesc incidentul pe care și-l amintesc.



3.6 Care sunt avantajele rezolvării conflictelor?

- Crește productivitatea
- Consolidează relațiile
- Rezolvă rapid conflictele
- Îmbunătățește moralul echipei

Iată cinci abilități esențiale pe care trebuie să le exersați – indiferent dacă ocupați sau nu o poziție de conducere, acestea sunt abilități vitale pe care trebuie să le rețineți.

1. **Ascultarea activă**

Ascultați cu adevărat ceea ce spune cealaltă persoană, fără a o întrerupe. Arătați că apreciați perspectiva ei, punând întrebări clarificatoare și reflectând cuvintele ei. Acest lucru creează respect și ajută ambele părți să se simtă ascultate.

2. **Comunicare clară**

Exprimați-vă gândurile și sentimentele în mod deschis, fără a închide sau evita problema. Comunicarea deschisă nu numai că rezolvă problema actuală, dar și consolidează relațiile pentru viitor.

3. **Evitarea învinuirilor**

A arăta cu degetul agravează conflictul. În schimb, concentrați-vă pe problemă, nu pe persoană. Creați un spațiu sigur în care toată lumea să-și poată împărtăși opiniile în mod egal și să lucreze pentru găsirea unei soluții comune.

4. **Păstrați-vă calmul**

Emoțiile pot agrava neînțelegerile. Luați-vă timp să vă calmați înainte de a reveni asupra problemei. Abordarea discuției cu un ton calm și cu mintea limpede facilitează găsirea unei soluții.

5. **Colaborarea**

Conflictul nu înseamnă să câștigi, ci să găsești un numitor comun. Colaborați pentru a găsi soluții care să satisfacă nevoile tuturor. Colaborarea creează încredere și încurajează munca în echipă.

3.7 Planificarea

Analiza relevă ce trebuie făcut, iar rezolvarea problemelor imaginează cum se poate face acest lucru. Dar puntea dintre o idee promițătoare și un rezultat tangibil se construiește prin **planificare și leadership**. Acestea sunt forțele care transformă strategia în execuție, asigurându-se că soluțiile nu sunt doar concepute, ci și **implementate cu succes**.

Planificarea oferă modelul esențial pentru această tranziție. Ea transformă soluțiile abstracte într-o secvență concretă de obiective, sarcini, resurse și termene. Fără această structură, chiar și cele mai strălucite idei riscă să eșueze sau să rămână în umbră. Așadar, un plan este doar un document fără elementul uman care să-l aducă la viață. Este important să aveți un plan bun și este esențial să fiți realiști în ceea ce privește modul în care acesta va fi implementat. Aici leadershipul devine **extrem de important**. Dacă doriți să vă coordonați propriul plan, trebuie să știți că liderii dau energie planului: ei mobilizează oamenii, aliniază eforturile și promovează un mediu în care fiecare membru al echipei se simte implicat și împuternicit să contribuie la obiectivul comun.



Acest modul depășește teoria și trece la practică. Participanții vor utiliza instrumente esențiale pentru structurarea și gestionarea proiectelor: de la planificarea calendarului cu diagrame **Gantt** și anticiparea obstacolelor cu **matrice SWOT** și **de risc**, până la definirea **priorităților** și implementarea **sistemelor de monitorizare**. Mai important, subliniem importanța cultivării mentalității de lider necesare pentru a utiliza aceste instrumente în mod eficient. Vă invităm să vă dezvoltați abilitățile de colaborare, să insuflați responsabilitatea și să navigați prin provocările inevitabile ale oricărui proiect.

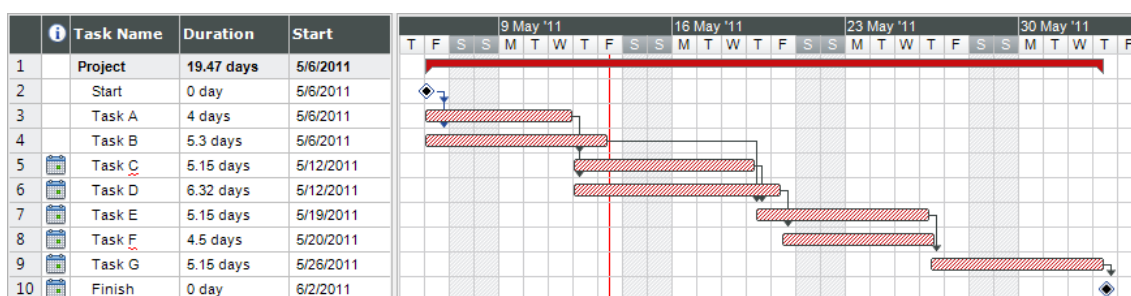
3.8 Planificare și leadership: de la viziune la realitate

Planificarea și leadershipul, deși sunt strâns legate, servesc scopuri diferite. Planificarea este procesul de **stabilire a unor obiective clare**, concentrându-se pe pașii necesari și organizând resursele pentru a atinge un obiectiv în mod eficient. Ea oferă structură și previzibilitate, ajutând echipa să știe ce trebuie făcut și când. Leadershipul, însă, depășește structura, inspirând oamenii, construind încredere și motivându-i să meargă mai departe chiar și atunci când apar provocări. S-ar putea spune că planificarea oferă harta și instrumentele, în timp ce leadershipul oferă indicații de navigare, ghiduri pentru utilizarea instrumentelor și disponibilitatea de a accepta schimbările pe parcurs. Planificarea și leadershipul sunt abilități care, deși le vom discuta în detaliu aici, vor depinde în cele din urmă de perseverența fiecăruia pentru a le cultiva. La urma urmei, acestea sunt abilități care vin odată cu avansarea în carieră și experiența de viață. Liderii eficienți acționează ca arhitecți ai acțiunii, oferind cadrul și instrumentele care permit unei echipe să construiască ceva concret dintr-o viziune abstractă. Acest proces se bazează pe trei funcții esențiale de leadership: **impunerea unei structuri asupra fluxului de lucru**, **gestionarea proactivă a riscurilor** și **menținerea concentrării strategice prin stabilirea priorităților**.

3.9 Structurarea și vizualizarea fluxului de lucru: diagrama Gantt

Ciclul de viață al proiectului oferă un cadru robust pentru acest lucru, conturând cinci etape iterative: **inițierea** (definirea problemei și a obiectivelor), **planificarea** (structurarea sarcinilor, resurselor și responsabilităților), **execuția** (implementarea activităților), **monitorizarea și controlul** (urmărirea progresului și adaptarea) și **închiderea** (evaluarea rezultatelor și învățarea lecțiilor). Fiecare fază necesită abilități de leadership distincte, de la stabilirea unei viziuni inspiratoare în inițiere până la rigoare analitică în monitorizare și mentorat reflexiv în închidere.

Pentru a face faza de planificare tangibilă, instrumentele vizuale sunt esențiale. **Diagrama Gantt**, o diagramă simplă cu bare care distribuie sarcinile pe o cronologie, incluzând adesea gestionarea bugetului, oferă o imagine de ansamblu instantanee a întregului proiect (dezvăluind durata sarcinilor, secvențele și dependențele critice). De exemplu, în cazul organizării unui festival, diagrama evidențiază instantaneu că progresul nu poate începe înainte de rezervarea locului și confirmarea artiștilor. Instrumente digitale accesibile, precum **Trello**, **Asana** sau **Google Sheets**, sunt instrumente digitale care pot fi utilizate pentru acest proces colaborativ. Rolul liderului este de a facilita reflecția importantă care urmează, ghidând echipa să pună la încercare ipotezele planului și să asigure asumarea colectivă a responsabilității.



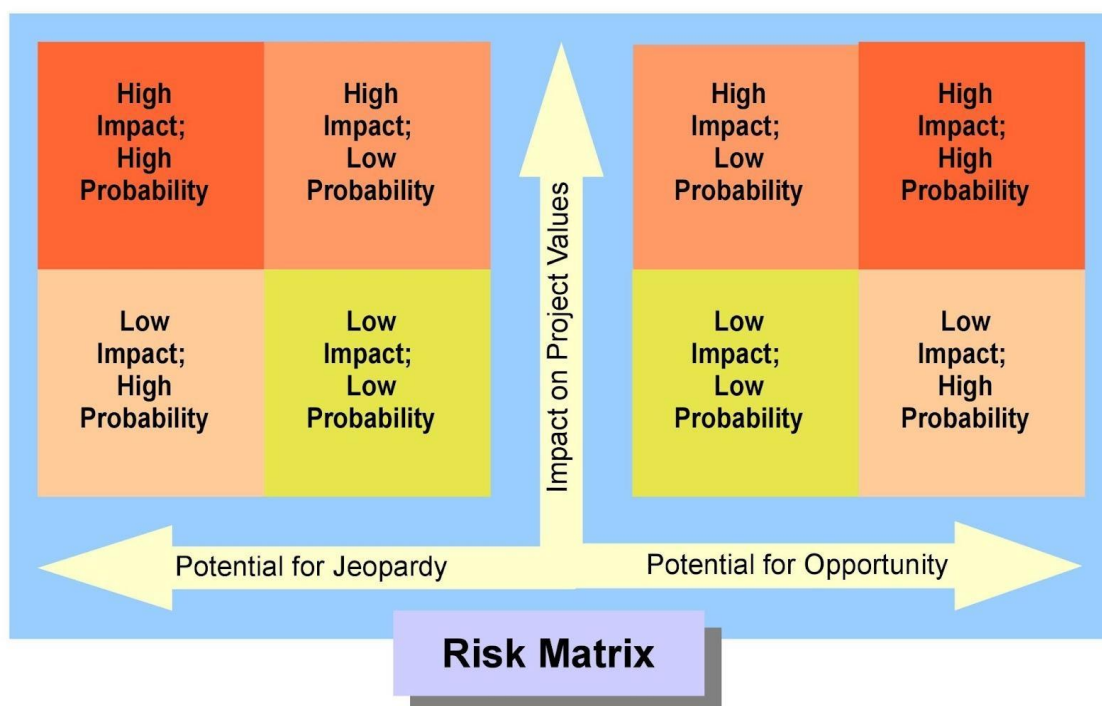
Un grafic Gantt creat folosind MindView Business Edition. În acest exemplu, există șapte sarcini, etichetate de la A la G. Unele sarcini pot fi realizate simultan (A și B), în timp ce altele nu pot fi realizate până când sarcina precedentă nu este finalizată (C nu poate începe până când A nu este finalizată).

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

3.10 Anticiparea provocărilor: SWOT și gestionarea riscurilor

Un plan perfect este o iluzie, iar obstacolele neprevăzute sunt o certitudine. Diferența dintre succes și eșec nu rezidă adesea în viziunea în sine, ci în capacitatea echipei de a anticipa și de a face față provocărilor. Liderii trebuie să integreze această **mentalitate proactivă** în procesul de planificare. Analiza **SWOT** este un instrument fundamental în acest sens, așa cum s-a menționat anterior în acest program de formare (cap. 1, pag. 6).

Cu toate acestea, identificarea singură nu este suficientă. Gestionarea riscurilor este următorul pas necesar. Folosind o **matrice de risc**, echipele trasează riscurile potențiale pe două **axe** – **probabilitate și impact** – pentru a le prioritiza în mod obiectiv și a decide dacă vor merge mai departe cu o idee sau nu. Acest instrument vizual dictează strategia: riscurile cu probabilitate ridicată și impact mare necesită planuri proactive de atenuare, în timp ce evenimentele cu impact mare și probabilitate scăzută necesită planuri de urgență. Rolul liderului este de a cultiva o cultură a rezilienței, utilizând acest exercițiu pentru a promova o mentalitate largă a echipei, pregătită pentru incertitudine. Reflecția de după exercițiu se concentrează pe întrebări strategice, cum ar fi: „Poate fi transformată acea slăbiciune într-o oportunitate?” sau „Pot punctele noastre forte să depășească punctele noastre slabe?” Acest lucru transformă planificarea riscurilor dintr-o strategie defensivă într-un exercițiu de împuternicire în rezolvarea colectivă a problemelor.



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

3.11 Arta concentrării: prioritizarea și monitorizarea sarcinilor

Odată ce structura a fost definită și riscurile au fost identificate, **liderul se concentrează pe menținerea ritmului și a orientării strategice**. Fără priorități clare, echipele sunt ușor copleșite de liste interminabile de sarcini, confundând adesea urgența cu importanța și, prin urmare, distrăgându-și atenția. Instrumente precum **Matricea Eisenhower** elimină acest zgomot prin clasificarea sarcinilor în patru categorii: **Urgent/Important** (de realizat imediat), **Important/Nu urgent** (de programat strategic), **Urgent/Nu important** (de delegat) și **Niciuna dintre acestea** (de eliminat). Acest lucru expune eroarea comună de a petrece timp pe sarcini urgente, dar triviale, neglijând obiectivele pe termen lung, cu impact ridicat.

Pentru domeniul specific al proiectului, metoda **MoSCoW** impune discuții esențiale, clasificând sarcinile în **Must-haves** (necesare, ne negociabile), **Should-haves** (importante), **Could-haves** (dezirabile) și **Won't-haves** (excluse în mod explicit). În practică, acest lucru ajută echipa să se concentreze pe ceea ce trebuie cu adevărat făcut mai întâi. De exemplu, atunci când se dezvoltă o nouă aplicație, „Must-haves” ar putea fi lucruri precum un sistem de autentificare securizat sau o opțiune de plată funcțională, în timp ce funcții precum teme personalizabile sau analize avansate ar putea intra în categoria „” sau „Could-haves”. Unul dintre cele mai mari avantaje ale acestei abordări este că facilitează definirea unui MVP (produs minim viabil). În loc să încerce să construiască totul dintr-o dată, echipa poate livra rapid o versiune de bază, dar funcțională, a produsului (aproximativ 30-40% din viziunea

completă) și apoi poate adăuga noi funcții în actualizările ulterioare. Acest lucru reduce riscurile, aduce feedback mai rapid din partea utilizatorilor și ajută la alocarea mai eficientă a resurselor. Totuși, chiar și cea mai bună prioritzare își pierde valoarea fără o execuție solidă. De aceea, liderii trebuie să stabilească repere clare, indicatori de performanță măsurabili și să mențină verificări regulate. Fie prin instrumente digitale precum **Asana sau Trello** (sau ceva atât de simplu precum un tablou fizic pe perete), menținerea vizibilității sarcinilor asigură responsabilitatea și dinamica pe tot parcursul proiectului.

Pasul final și critic în ceea ce privește planificarea și coordonarea implementării unei idei este raportul de monitorizare, în care rolul liderului este de a facilita o retrospectivă sinceră asupra echității sarcinilor de lucru, schimbării priorităților și obstacolelor neprevăzute, asigurându-se că planul rămâne un document viu, al echipei, și nu o „impunere” rigidă.

3.12 Concluzie

În cele din urmă, planificarea nu este doar o sarcină administrativă, ci și esența însăși a leadershipului în acțiune. Este procesul de transformare a viziunii într-o foaie de parcurs comună, de construire a rezilienței echipei pentru călătoria care urmează și de menținere a concentrării neclintite asupra destinației. Deși instrumente precum diagramele Gantt, SWOT și cadrele de prioritzare oferă structură, adevărata lor putere este dezvăluită de un **lider care le folosește în mod colaborativ pentru a încuraja dialogul, a construi inteligența colectivă și a împuternici fiecare membru al echipei**. Prin urmare, planificarea eficientă face mai mult decât să asigure succesul unui proiect; ea construiește o echipă mai capabilă, mai încrezătoare și mai coezivă, gata să transforme următoarea idee măreață în realitate.

Exerciții practice

1. Eu sunt liderul, iar acesta este SWOT-ul meu

NUMELE EXERCIȚIULUI	„Eu sunt liderul, iar acesta este SWOT-ul meu” - Exercițiu individual
PREGĂTIRE NECESARĂ	- Pregătirea elevilor. - Puteți revizui conceptul de analiză SWOT și pregăti exemple vizuale simple.
MATERIALE NECESARE	- Cel puțin o foaie de hârtie și un stilou pentru fiecare participant (hârtia poate fi tipărită în formatul unei analize SWOT). - Flipchart sau tablă albă pentru explicații și discuții în grup.
Timpul necesar pentru exercițiu	40-50 (inclusiv Reflecție).

EXERCIȚIU DE GRUP	Nr.
OBIECTIVELE EXERCIȚIULUI	- Să ajute participanții să reflecteze asupra propriilor puncte forte și puncte slabe ca lideri. - Să încurajeze conștientizarea oportunităților și amenințărilor externe care pot afecta dezvoltarea lor ca lideri. - Să conecteze conștientizarea de sine cu planificarea proiectelor și dezvoltarea leadershipului, recunoscând în același timp factorii externi care contribuie la succesul/dificultățile lor.
DESCRIEREA EXERCIȚIULUI	Acesta este un exercițiu individual de reflecție în care fiecare participant realizează o mini-analiză SWOT a propriului rol de lider. Scopul este de a cultiva conștiința de sine și de a identifica domeniile de dezvoltare personală, precum și strategiile de utilizare a punctelor forte și a oportunităților, gestionând în același timp punctele slabe și amenințările ca obstacole independente care trebuie abordate.
GHID PAS CU PAS	1. Introducere (5-7 minute) – Veți explica pe scurt analiza SWOT (Puncte forte, Puncte slabe, Oportunități, Amenințări) și veți prezenta un exemplu simplu de SWOT personal 2. Distribuirea materialelor (3 minute) – Fiecare participant primește o foaie de hârtie și un stilou (opțional, foaia poate fi împărțită în cele patru cadrane SWOT). 3. Reflecție individuală (20 minute) – Participanții completează analiza SWOT personală, răspunzând la întrebări precum: • Puncte forte: Ce calități de lider am deja? • Puncte slabe: Cu ce aspecte mă confrunt atunci când conduc alți oameni? • Oportunități: Ce resurse sau situații ar putea sprijini dezvoltarea mea ca lider? • Amenințări: Ce factori externi m-ar putea pune la încercare în rolul de lider? Punct de acțiune (5 minute) – Fiecare participant scrie o acțiune practică pe care o poate întreprinde în luna următoare pentru a-și îmbunătăți leadershipul (de exemplu, „Voi exersa delegarea sarcinilor în cadrul muncii de grup” sau „Voi participa la un atelier despre comunicare”). 4. Împărtășire (10 minute) – Participanții pot împărtăși un element din SWOT-ul lor cu grupul, dacă se simt confortabil să o facă. Veți sublinia că acest lucru este voluntar și încurajați un mediu sigur și de sprijin. 5. Reflecție (5 minute) – Veți facilita o discuție despre ceea ce au descoperit participanții despre ei înșiși și despre modul în care analiza SWOT poate fi un instrument de planificare atât pentru dezvoltarea personală, cât și pentru dezvoltarea

	proiectului. Accentul poate fi pus pe aprecierea participanților pentru capacitatea lor de a se autoanaliza și de a împărtăși trăsăturile lor de personalitate.
MATERIALE NECESARE	Slide PowerPoint sau flipchart cu un exemplu vizual de SWOT personal (opțional).

2. A fi lider – O cronologie

NUMELE EXERCIȚIULUI	„A fi lider – o cronologie” – exercițiu individual
PREGĂTIRE NECESARĂ	- Veți pregăti 2-3 exemple scurte de cronologii simple ale proiectelor (de exemplu, organizarea unui atelier de o zi, planificarea unui eveniment școlar, dezvoltarea unei aplicații mobile). - Veți revizui ciclul de viață al proiectului (inițiere > planificare > execuție > monitorizare > închidere) pentru a face legătura cu exercițiul.
MATERIALE NECESARE	- Foi de lucru A4 (goale sau pre-structurate cu 5 casete pentru cronologie). - Pixuri, markere, bilețele adezive (opțional). - Flipchart sau diapozitive pentru prezentarea unui exemplu.
Timpul necesar pentru exercițiu	40-55 minute (inclusiv discuția finală).
EXERCIȚIU DE GRUP	Nu
OBIECTIVELE EXERCIȚIULUI	- Să ajute participanții să exerseze împărțirea unei idei în pași secvențiali. - Creșterea gradului de conștientizare a responsabilităților de leadership în fiecare etapă a unui proiect. - Să încurajeze reflecția asupra provocărilor personale în rolurile de conducere și asupra strategiilor de depășire a acestora.
DESCRIEREA EXERCIȚIULUI	Acesta este un exercițiu individual de reflecție în care participanții se imaginează ca lideri ai unui mic proiect sau inițiativă. Ei trebuie să identifice cinci pași concreți pe care i-ar urma pentru a asigura succesul și să reflecteze asupra celui mai dificil pas pentru ei ca lideri.
GHID PAS CU PAS	1. Introducere (5-7 minute) – Veți explica că leadershipul nu înseamnă doar viziune, ci și ghidarea echipei pas cu pas pe parcursul proiectului. Prezențați un exemplu simplu de cinci pași ai unui proiect. 2. Selectarea scenariului (10 minute) – Fiecare participant alege sau primește un scenariu simplu de leadership (de exemplu,

	planificarea unui eveniment cultural, organizarea unei excursii, conducerea unei campanii școlare, dezvoltarea unei aplicații mobile). Aici, puteți crea o platformă online pentru alegerea aleatorie a unui scenariu sau chiar o pălărie plină cu bilețele diferite pe care sunt scrise scenarii. Astfel de scenarii pot fi: • Organizarea unui atelier de o zi Săptămâna 1 → Definirea temei, a obiectivelor, a grupului țintă Săptămâna 2 → Rezervați locul, invitați vorbitorii, recrutați participanții Săptămâna 3 → Pregătiți materialele (agenda, diapozitive, fișe) Săptămâna 4 → Desfășurarea atelierului (prezentare + colectarea feedback-ului) • Planificarea unui eveniment școlar Luna 1 → Stabilirea temei și a obiectivelor, formarea echipei de organizare Luna 2 → Obținerea aprobărilor, bugetului, locației, logisticii Luna 3 → Promovare (afișe, anunțuri, rețele sociale) Ziua evenimentului → Desfășurarea programului (activități, spectacole, premii) După eveniment → Evaluarea, publicarea fotografiilor/raportului • Dezvoltarea unei aplicații mobile Luna 1-2 → Planificare și proiectare MVP (numai funcții indispensabile) Luna 3-4 → Dezvoltarea MVP (versiune funcțională de bază) Luna 5 → Lansarea MVP (lansare limitată, colectarea de feedback) Lunile 6-8 → Actualizări (adăugarea de funcții noi, îmbunătățirea performanței) • Lucru individual (15 minute) – Participanții notează cinci pași concreți pe care i-ar urma în calitate de lideri pentru a finaliza proiectul. • Exemplu > Definirea obiectivelor > Alocarea rolurilor > Comunicarea cu echipa > Monitorizarea progresului > Evaluarea rezultatelor. 3. Reflecție (5 minute) (opțional) – Fiecare participant evidențiază pasul pe care l-ar considera cel mai dificil și notează o strategie pentru a-l gestiona (de exemplu, „Monitorizarea progresului este dificilă pentru mine – voi stabili întâlniri săptămânale cu echipa”). 4. Împărtășire (10-12 minute) – Câțiva participanți împărtășesc grupului calendarul lor. Veți evidenția diversitatea abordărilor și veți sublinia faptul că leadershipul necesită adaptabilitate.
--	---

	5. Reflecție (10 minute) – Veți rezuma faptul că leadershipul implică nu numai planificarea pașilor, ci și anticiparea provocărilor personale și pregătirea strategiilor pentru a le face față. Întrebările despre procesul lor de gândire pot ajuta la auto-reflecție și evaluare.
--	---

3. Cartografierea comunității cu ajutorul MoSCoW

PREGĂTIRE NECESARĂ	- Veți pregăti o scurtă introducere în cartografierea comunitară și metoda MoSCoW (Must have, Should have, Could have, Won't have). - Veți aduna exemple simple de „nevoi” sau „lacunele” dintr-o comunitate (de exemplu, lipsa spațiilor verzi, activități limitate pentru tineri, transport public deficitar). - Flipcharturile sunt pregătite fie goale, fie cu un contur simplu al hărții comunității.
MATERIALE NECESARE	- Hârtie pentru flipchart (una per grup). - Foi de hârtie A4. - Markere colorate, bilețele adezive. - Bandă adezivă pentru afișarea lucrărilor de grup.
Timpul necesar pentru exercițiu	50-70 minute (inclusiv prezentări și Reflecție).
EXERCIȚIU DE GRUP	Da Număr minim de participanți: 3-4 pentru un grup. Număr maxim de participanți: 6-7 pentru un grup.
OBIECTIVELE EXERCIȚIULUI	- Să încurajeze participanții să gândească critic despre resursele și lacunele din comunitatea lor locală. - Exersarea utilizării metodei MoSCoW pentru prioritizarea ideilor. - Dezvoltarea abilităților de leadership colaborativ, prin facilitarea discuțiilor și luarea deciziilor în grup. - Să facă legătura între analiza comunității și planificarea practică a proiectelor.
DESCRIEREA EXERCIȚIULUI	Participanții lucrează în grupuri pentru a desena o hartă a comunității (o reprezentare vizuală a comunității lor locale pe o foaie de flipchart, evidențiind resursele existente și identificând ceea ce lipsește). Harta trebuie să reprezinte un loc real, având în vedere că toți participanții provin din același oraș/județ. Scopul hărții este de a evidenția aspectele care lipsesc din comunitatea lor, cum ar fi o cafenea, un restaurant, un centru cultural sau o școală de muzică. Apoi, ei fac brainstorming pentru a găsi posibile idei de proiecte care să răspundă nevoilor și utilizează metoda MoSCoW (pe o foaie A4) pentru a prioritiza ideile esențiale și cele care pot fi lăsate deoparte.

GHID PAS CU PAS	1. Introducere (10 min) – Veți explica cartografierea comunității și cadrul de priorizare MoSCoW, folosind exemple simple furnizate mai sus. 2. Formarea grupurilor (5-7 min) – Participanții sunt împărțiți în grupuri mici de 3-7 persoane. 3. Desenarea hărții (15-20 min) – Fiecare grup creează o hartă a comunității sale. Ei marchează ceea ce există deja (resurse, spații, instituții, inițiative) și ceea ce lipsește (nevoi, provocări). 4. Generarea de idei (15 min) – Pe baza lacunelor identificate, grupul notează cât mai multe idei de proiecte. Nu trebuie să fie neapărat idei de afaceri, evenimentele caritabile sau activitățile ONG-urilor pot oferi o diversitate plăcută în prezentări. 5. Analiza MoSCoW și planificarea strategiei (20 min) – Pe foi A4, grupurile clasifică ideile de proiect în Must have / Should have / Could have / Won't have. Ei discută și convin asupra prioritizării. Apoi, creează un plan succint de implementare a ideii lor, cu următoarele criterii: Numele proiectului: Unde va fi implementat: Buget și finanțare: Durata: Echipa proiectului: Obiectivul proiectului 6. Prezentări de grup și votare (15-20 min) – Fiecare grup prezintă harta comunității și analiza MoSCoW. Veți colecta temele comune pe o tablă pentru ca toți să le poată vedea. La final, toți vor vota proiectul pe care l-ar implementa, activându-și și mai mult abilitatea de stabilire a priorităților. 7. Reflecție (10 min) – Discuție deschisă: Ce lacune comune au apărut? Cum au stabilit grupurile prioritățile în mod diferit? Ce abilități de leadership au fost necesare în timpul procesului de luare a deciziilor în grup?
MATERIALE NECESARE	Exemple vizuale de cartografiere a comunității și MoSCoW furnizate de dvs.
SURSE	Fundația Europeană pentru Tineret (2018). Set de instrumente pentru cartografierea comunității. Strasbourg: Consiliul Europei.



CAPITOLUL 4

SFATURI PENTRU MENTORI



Co-funded by
the European Union

Social
Innovation 
Initiative

4. SFATURI PENTRU MENTORI

4.1 Introducere

Antreprenoriatul începe cu o scânteie: o idee, o nevoie, un moment de claritate. Modulul Sfaturi ale mentorului este conceput pentru a ajuta tinerii să transforme acea scânteie într-un proiect, bazându-se pe sfaturi reale de la antreprenori care au trecut prin asta. Un mentor nu este doar un expert, ci un ghid: cineva care împărtășește lecții din succes, eșec și creativitate. Poveștile și sfaturile din această secțiune fac legătura între teorie și practică. Cel mai important, ele arată că antreprenoriatul este accesibil și deschis oricui are o motivație puternică și o problemă reală de rezolvat.

Ajutați tinerii să gândească antreprenorial, să acționeze în mod intenționat și să-și conecteze ideile la nevoile din lumea reală. Aceste principii directe sunt utile în toate etapele ciclului proiectului.

4.2 Sfatul 1: Potrivii oportunitatea cu dvs.

De la antreprenor:

„Aveți întotdeauna încredere în instinctul vostru. Cele mai bune decizii sunt cele care vi se par corecte în adâncul sufletului.” Arlette Sarkissians

Personalizați oportunitatea și întrebați-vă:

„Este aceasta o oportunitate pentru mine? Ce vreau să realizez personal? Este acest lucru fezabil din punct de vedere personal?” [Sfaturi practice pentru antreprenori](#)

Activitate: Notează o idee și pune-ți aceste întrebări, pentru a înțelege ce cunoștințe personale susțin ideea și dacă abilitățile și resursele actuale pe care le ai fac ca ideea să fie fezabilă.

Sfaturi pentru formatori: Creați un spațiu liniștit și concentrat, în care participanții să poată reflecta în profunzime, și puneți la dispoziție instrumente (de exemplu, telefoane, șabloane etc.) pentru a facilita gândirea independentă și pentru a pune în ordine gândurile personale.

4.3 Sfatul 2: Începeți cu pași mici, dar gândiți la scară mare

De la antreprenor:

*„Când am lansat primul meu produs, era doar o mică funcție de care știam că oamenii aveau nevoie. În timp, l-am extins într-o platformă completă. Nu încercați să faceți totul dintr-o dată – începeți cu ceva ușor de gestionat, dar păstrați în minte **viziunea pe termen lung**.”*

Activitate: Invitați participanții să scrie „marele lor vis” pe o parte a unei pagini, apoi, pe cealaltă parte, să enumere cea mai mică acțiune pe care ar putea-o întreprinde mâine pentru a-l realiza.

Sfaturi pentru formatori: Creați un cerc de împărtășire în grup, în care fiecare participant prezintă ideea sa *pentru primul pas* și primește feedback constructiv.

Oferiți acces la instrumente de brainstorming (post-it-uri, flipchart-uri, aplicații online de mind-mapping).

4.4 Sfatul 3: Descompuneți-vă ideea

De la antreprenor:

„Fii consecvent și concentrat pe ceea ce este important. Lucrează la fundamentele sănătoase, acestea câștigă pe termen lung”. Miha Jagodic

Ciclul proiectului permite gestionarea ideii. Începeți prin stabilirea unor obiective clare pentru a consolida ideea proiectului.

Obiectivele SMART sunt un instrument puternic pentru proiectarea proiectelor, ele ajutându-vă să transformați ideile vagi într-o foaie de parcurs structurată. Acronimul reprezintă cinci calități esențiale pe care obiectivele dvs. ar trebui să le aibă: specifice, măsurabile, realizabile, relevante și limitate în timp. Folosind criteriile SMART încă de la început, veți obține claritate și veți putea urmări progresul. [Ce este proiectarea proiectelor?](#) | [Ce sunt obiectivele SMART?](#)

Activitate: Luați o idee de proiect și rescrieți obiectivul acesteia utilizând cadrul SMART.

- **Specific:** Concentrați-vă pe un obiectiv clar și asigurați-vă că este adaptat proiectului dvs. exact, nu unei intenții generale.
- **Măsurabil:** Definiți modul în care veți urmări progresul. Utilizați cifre, termene limită sau indicatori care arată impactul.
- **Realizabil:** Stabiliți un obiectiv provocator, dar realist. Acesta trebuie să fie ambițios, dar să rămână în limitele proiectului dvs.
- **Relevant:** Asigurați-vă că obiectivul se potrivește contextului proiectului. Acesta trebuie să fie în concordanță cu resursele și prioritățile dvs.
- **Limitat în timp:** Stabiliți un termen limită. Acest lucru menține obiectivul concentrat și previne devierea nesfârșită.

Sfaturi pentru formatori: Ajutați participanții cu elemente de gândire vizuală (de exemplu, flipchart, bilețele adezive, șabloane).

4.5 Sfatul 4: Nu vă temeți de eșec – tratați-l ca pe o informație. Normalizați eșecul și învățați din el

De la un antreprenor:

*„Prima mea cafenea s-a închis după șase luni, dar am învățat exact ce locație NU trebuie să aleg data viitoare. **Eșecul este doar o informație** – folosiți-l pentru a vă îmbunătăți.”*

Transformați eșecul într-un instrument de învățare, deoarece obstacolele din cadrul proiectului pot fi lecții valoroase. Pentru a beneficia de ele, gestionați-vă emoțiile, rămâneți implicați în alte activități și tratați eșecul ca parte a procesului, fără a pierde din vedere efortul deja investit. [Sfaturi practice pentru antreprenori](#)

Activitate: Împărtășiți experiențe personale de eșec, identificând ce ați învățat și ce ar putea fi făcut diferit data viitoare.

Organizați o activitate de „schimb de eșecuri”, în care fiecare participant împărtășește un moment în care a eșuat în ceva și ce a învățat din asta.

Sfaturi pentru formatori: Ghidați participanții în reflecție cu întrebări precum: Ce nu a mers conform planului? Ce am învățat despre mine sau despre proces? Ajutați la transformarea poveștilor de eșec în povești de creștere pentru a schimba mentalitatea.

Utilizați o fișă de lucru „lecții învățate” în care participanții să enumere ce a mers prost într-un proiect ipotetic și să propună îmbunătățiri.

Cultivați un mediu pozitiv și de sprijin, astfel încât participanții să se simtă în siguranță să împărtășească povești personale.

4.6 Sfatul 5: Cunoașteți-vă clienții mai bine decât se cunosc ei înșiși

De la antreprenor:

*„Credeam că aplicația mea va fi utilizată de tineri studenți, dar după interviuri, mi-am dat seama că principalii mei utilizatori erau de fapt profesorii. **Înțelegerea profundă a publicului dvs.** este cea mai rapidă modalitate de a crea ceva ce le va plăcea.”*

Activitate: Organizați un exercițiu de joc de rol în care participanții joacă rolul potențialilor clienți, în timp ce ceilalți exersează punerea de întrebări deschise pentru a descoperi nevoile și punctele slabe.

Sfaturi pentru formatori: Furnizați șabloane simple de interviu pe care participanții le pot folosi în timpul jocului de rol.

Încurajează reflecția după exercițiu: Care întrebări au dus la cele mai utile informații? Cum au influențat limbajul corporal sau tonul răspunsurile?

4.7 Sfatul 6: Construiește-ți o rețea înainte să ai nevoie de ea

De la antreprenor:

„Înainte de a avea nevoie de investitori sau parteneri, am petrecut luni întregi participând la întâlniri locale și discutând cu oameni din domeniul meu. Când a venit momentul, ajutorul era la doar un telefon distanță.”

Activitate: Organizați un eveniment de networking simulat în care participanții exersează să se prezinte și să-și expună ideile în mai puțin de 60 de secunde.

Sfaturi pentru formatori: Încurajați participanții să intre în contact cu o persoană nouă în fiecare săptămână (online sau personal) și să-și noteze progresele într-un jurnal de networking.

Împărtășiți un ghid scurt privind utilizarea profesională a rețelelor sociale (LinkedIn, grupuri relevante) pentru a-i ajuta să-și construiască o prezență online eficientă.

4.8 Sfat antreprenorial 7: Curiozitatea vă menține afacerea în viață

De la antreprenor: *„Cred că curiozitatea este cel mai important lucru. Dacă ești curios despre ceva, vei găsi o modalitate de a realiza acel lucru.”* Daniella Pierson, fondatoarea The Newsette și cofondatoarea Wondermind

Curiozitatea este una dintre trăsăturile esențiale pentru susținerea unei afaceri. Antreprenorii trebuie să fie conștienți de lumea din jurul lor și să se intereseze de toate lucrurile. De aici provin ideile noi. De asemenea, este important să înveți să renunți la vechi. Când apar noi tendințe, un antreprenor trebuie să fie cu un pas înaintea și să găsească modalități de a îmbunătăți lucrurile.

Activitatea 1: Rugați participanții să țină un „jurnal al curiozității” în care să noteze zilnic întrebări sau observații despre lumea din jurul lor.

Sfaturi pentru formatori:

Oferiți sugestii precum: Ce m-a surprins astăzi? Ce am observat eu și ceilalți au trecut cu vederea?

Încurajați participanții să-și revizuiască săptămânal însemnările pentru a identifica tipare sau teme recurente.

Subliniați modul în care curiozitatea poate stimula inovarea prin conectarea observațiilor la oportunități potențiale.

Activitatea 2: Organizați o activitate de identificare a tendințelor, în cadrul căreia grupuri mici de participanți cercetează tendințele emergente din diferite industrii și prezintă oportunitățile pe care le identifică.

Sfaturi pentru formatori:

Sugerați surse utile, cum ar fi bloguri din industrie, buletine informative sau hashtag-uri de pe rețelele sociale.

Încurajați participanții să identifice atât riscurile, cât și oportunitățile legate de tendințe.

Facilitați discuții de grup despre modul în care aceste informații ar putea fi aplicate propriilor proiecte sau contexte.

Activitatea 3: Facilitați o sesiune de gândire creativă în care participanții să facă brainstorming cu privire la modalități de îmbunătățire a produselor sau serviciilor existente.

Sfaturi pentru formatori: Utilizați tehnici de brainstorming, cum ar fi „SCAMPER” (Substituie, Combină, Adaptează, Modifică, Utilizează în alt scop, Elimină, Inversează).

Reamintiți participanților că nicio idee nu este prea îndrăznească la început – cantitatea primează în fața calității.

Încheiați cu o rundă de priorizare în care participanții selectează cele mai promițătoare idei pentru a le rafina în continuare.

4.9 Sfat antreprenorial 8: Inovația este forța vie a antreprenoriatului

De la antreprenor: *Trebuie să fii agil, trebuie să fii flexibil și trebuie să fii deschis la schimbare.* Stacey Ferreira, antreprenor american și cofondator al Forge.

Activitatea 1: Organizați un exercițiu de inginerie inversă în care participanții iau un produs existent și îi analizează caracteristicile pentru a vedea cum ar putea fi îmbunătățit.

Sfaturi pentru formatori: Furnizați un produs simplu (fizic sau digital) pe care toată lumea îl poate analiza.

Încurajează participanții să întrebe: Ce problemă rezolvă acest produs? Ce s-ar putea face diferit?

Ghidați discuția către îmbunătățiri practice, mai degrabă decât către simple critici.

Activitatea 2: Organizați o provocare de creativitate în care participanții propun o nouă abordare a unui produs obișnuit.

Sfaturi pentru formatori: Stabiliți limitele provocării (de exemplu, „faceți-l durabil”, „adaptați-l pentru copii”, „proiectați-l pentru un lucrător la distanță”).

Încurajați ideile îndrăznețe și divergente înainte de a restrânge opțiunile la cele fezabile.

Rugați participanții să prezinte ideile lor grupului pentru a primi feedback rapid.

Activitatea 3: Prezentați studii de caz ale unor companii care s-au adaptat rapid la schimbare și discutați lecțiile învățate.

Sfaturi pentru formatori: Selectați studii de caz care sunt relevante pentru industriile sau interesele participanților.

Facilitați discuția în grup cu întrebări orientative precum: Ce a declanșat schimbarea? Cum a reacționat compania? Ce putem aplica în contextul nostru?

Încurajați participanții să identifice paralelele dintre cazuri și propriile provocări.

4.10 Sfat antreprenorial 9: Învățarea continuă duce la creștere

De la antreprenor:

Trebuie să acceptăm că nu vom lua întotdeauna deciziile corecte, că uneori vom greși grav – înțelegând că eșecul nu este opusul succesului, ci face parte din succes, Arianna Huffington, fondatoarea The Huffington Post și CEO al Thrive Global

Activitate: Rugați participanții să caute un antreprenor inspirator dintr-o listă furnizată și să prezinte grupului concluziile lor principale.

Sfaturi pentru formatori: Includeți antreprenori din diverse industrii și medii, astfel încât participanții să poată găsi pe cineva cu care să se identifice.

Încurajați prezentările să se concentreze pe lecțiile învățate, nu doar pe poveștile de succes. Facilitați discuția despre modul în care aceste concluzii pot fi aplicate proiectelor proprii ale participanților.

4.11 Sfat antreprenorial 10: Pasiunea este forța ta motrice

De la antreprenor:

Dacă lucrezi doar la lucruri care îți plac și pentru care ești pasionat, nu este nevoie să ai un plan general despre cum vor evolua lucrurile. Mark Zuckerberg

Activitatea 1: Conduceți un exercițiu de cartografiere a valorilor și pasiunilor pentru a ajuta participanții să identifice ceea ce îi motivează cu adevărat.

Sfaturi pentru formatori: Furnizați fișe de lucru sau instrumente vizuale de cartografiere pentru a conecta valorile, interesele și motivațiile. Încurajați reflecția cu întrebări orientative, cum ar fi: Când m-am simțit cel mai energizat de munca mea? Ce valori vreau să susțin în proiectele mele? Evidențiați modul în care alinierea proiectelor la valori crește reziliența și angajamentul.

Activitatea 2: Facilitați sesiuni de povestire în care participanții împărtășesc experiențe personale legate de pasiunile lor.

Sfaturi pentru formatori: Creați un mediu favorabil în care toată lumea să se simtă în siguranță să împărtășească.

Folosiți întrebări precum: Povestii-ne despre un moment în care v-ați simțit cel mai mândru de ceva la care ați lucrat.

Încurajați ascultarea activă și ajutați participanții să identifice elementele comune din povești.

Activitatea 3: Încurajați participanții să stabilească obiective bazate pe pasiune pentru ideile lor de proiect.

Sfaturi pentru formatori: Ghidați participanții să transforme pasiunile generale în obiective clare și realizabile.

Folosiți cadrul SMART (Specific, Măsurabil, Atingibil, Relevant, Limitat în timp) pentru a structura obiectivele. Subliniați faptul că pasiunea poate fi o busolă, dar obiectivele oferă foaia de parcurs.

4.12 Sfat antreprenorial 11: Munca în echipă stimulează creativitatea și creșterea

De la antreprenor:

Nu încercați să faceți totul singuri, ci încercați să vă conectați cu oameni și resurse. Este foarte important să aveți disciplină și perseverență. Chieu Cao, cofondator Perkbox

Activitatea 1: Organizați o provocare de echipă în care participanții colaborează pentru a rezolva o problemă de afaceri simulată.

Sfaturi pentru formatori: Alegeți un scenariu realist care necesită muncă în echipă și abilități diverse.

Observați dinamica grupului și oferiți feedback cu privire la colaborare, nu doar la soluție.

Faceți un rezumat întrebând: Ce a funcționat bine în munca noastră de echipă? Ce am putea îmbunătăți data viitoare?

Activitatea 2: Facilitați o activitate de cartografiere a punctelor forte în care membrii echipei își identifică abilitățile și modul în care acestea se completează reciproc.

Sfaturi pentru formatori: Folosiți instrumente precum bilețele adezive, matrici de competențe sau tabele de colaborare online.

Încurajați participanții să reflecteze atât asupra punctelor forte tehnice, cât și asupra celor interpersonale.

Discutați despre modul în care abilitățile diverse pot fi valorificate pentru o performanță mai bună a echipei.

Activitatea 3: Prezentați tehnici pentru o colaborare eficientă, inclusiv stiluri de comunicare, rezolvarea conflictelor și luarea deciziilor în comun.

Sfaturi pentru formatori: Furnizați cadre sau modele scurte (de exemplu, comunicare asertivă vs. pasivă, metode de construire a consensului). Utilizați jocul de rol pentru a exersa gestionarea conflictelor sau luarea deciziilor în grup. Consolidați ideea că o colaborare puternică necesită conștientizare, respect și adaptabilitate.

4.13 Povești de succes: perspective antreprenoriale

Inspirația din partea antreprenorilor care au reușit poate fi un instrument puternic și stimulant. Aceste trei exemple oferă informații contextuale și sfaturi pentru a încuraja noii antreprenori să își înceapă călătoria. Folosiți-le ca exemple reprezentative pentru a motiva participanții în timpul formării.

Ralf Wenzel: Fondator și CEO al JOKR (2021)

[Ralf Wenzel](#) este un antreprenor cu peste 20 de ani de experiență în crearea de companii. El consideră tehnologia un instrument practic pentru schimbare și a folosit-o pentru a-și crea start-up-urile, inclusiv [JOKR](#).

În [interviul](#) său, el oferă sfaturi practice pentru fondatori și îi încurajează să creeze un impact pozitiv în lume.

Nicola Leggo și Arlette Sarkissians: Cofondatori ai Now You're Clean (2021)

Nicola și Arlette sunt două colegi de cameră care au observat lipsa unui serviciu în New York și au decis să lanseze propria lor companie, [Now You're Clean](#). În [interviul](#) lor, ele explică cât de important a fost pentru ele să vadă cum s-a format o comunitate în jurul afacerii lor, aceasta fiind cea mai satisfăcătoare realizare. Printre [sfaturile](#) lor [principale](#) pentru cineva care dorește să înceapă o afacere se numără crearea unei echipe de încredere și fiabile.

Miha Jagodic, Ricardo Carvalho și João Lopes: cofondatori ai Bloq.it (2019)

Miha, Ricardo și João sunt trei tineri antreprenori care au identificat o lacună majoră în infrastructură și au decis să creeze [Bloq.it](#), o companie tehnologică în creștere rapidă. Au reușit să se extindă și să creeze parteneriate importante, precum DHL și Vinted, revoluționând sistemul logistic de livrare.

În [cadruul unui interviu](#), Miha a explicat că resursele sale cele mai importante sunt concentrarea și consecvența, precum și echipa pe care a ales să o aibă alături.

Daniella Pierson: fondatoarea The Newsette & Wondermind (2014)

Daniella Pierson este o tânără antreprenoare și inovatoare în domeniul mass-media care a înființat [The Newsette](#) încă din timpul facultății, transformând-o într-o afacere de 40 de milioane de dolari. Ea este o susținătoare ferventă a curiozității ca forță motrice în antreprenariat, considerând că punerea de întrebări și explorarea ideilor sunt esențiale pentru succesul în afaceri. În [interviuri](#), ea încurajează fondatorii să urmărească ceea ce îi fascinează, subliniind modul în care curiozitatea alimentează inovarea, reziliența și impactul pozitiv.

Stacey Ferreira: Cofondatoare a Forge (2013)

Stacey Ferreira este o antreprenoare americană care a cofondat Forge, o platformă menită să ajute studenții și tinerii profesioniști să își dezvolte cariere în domeniul tehnologiei. Cunoscută pentru adaptabilitatea și deschiderea sa față de schimbare, ea subliniază importanța de a rămâne flexibil în afaceri. În [conversațiile](#) cu fondatorii aspiranți, ea oferă sfaturi practice despre acceptarea provocărilor, învățarea rapidă și utilizarea curiozității pentru a stimula inovarea și creșterea.

4.14 Inspirație video: Învăță de la voci relevante din domeniu

Aceste scurte discuții puternice oferă sfaturi practice și schimbări de mentalitate pentru antreprenorii aspiranți. Folosiți-le ca puncte de reflecție sau subiecte de discuție în sesiunile dvs. de formare.

[6 sfaturi pentru a deveni un antreprenor de succes | John Mullins](#)

Profesorul de antreprenariat John Mullins împărtășește șase mentalități neconvenționale pe care fondatorii de succes le adoptă adesea.

Idei cheie: spuneți da noilor provocări; rezolvați probleme din viața reală; începeți cu o nișă de piață și creșteți de acolo; cereți plata în avans; folosiți resursele existente înainte de a investi în altele noi; acționați cu îndrăzneală chiar și atunci când regulile nu sunt clare.

[4 moduri simple de a avea o idee genială | Richard St. John](#)

Richard St. John dezvăluie cum ideile grozave provin adesea din acțiuni umile, de zi cu zi.

Idei cheie: ascultă activ; privește în jur; pune întrebări; notează lucrurile.

4.15 Concluzie

În poveștile și activitățile din acest modul, se remarcă câteva tipare: ideile grozave încep adesea cu experiența personală sau identificarea unei lacune, iar o execuție puternică depinde de faptul de a te înconjura de oamenii potriviți. Toți fondatorii au subliniat valoarea construirii de echipe de încredere, a rămânerii concentrați sub presiune și a rezolvării problemelor cu claritate și determinare. Fie că urmăresc să creeze un impact la scară largă sau să construiască un sentiment de comunitate la o scară mai mică, antreprenorii de succes acționează cu intenție și se adaptează pe parcurs.



youthpioneer.eu



Co-funded by
the European Union

Social
Innovation 
Initiative