



YOPEVA Entrepreneur

Corso 1: Imprenditorialità e competenze trasversali



**Co-funded by
the European Union**

This project has been funded with support from the European Commission. This publication (communication) reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Corso 1 - Obiettivi generali

L'obiettivo generale di questo corso è quello di introdurre alle e ai partecipanti il concetto di imprenditorialità e far capire loro cosa significa diventare un'imprenditrice o un imprenditore. Il corso mira in particolare allo sviluppo delle principali competenze trasversali affinché le e i partecipanti vedano il mondo imprenditoriale come una reale opzione di carriera e sentano di possedere gli strumenti necessari per svolgere un lavoro autonomo e gestire un'azienda.

Questo corso costituisce il primo passo per diventare imprenditrici e imprenditori non solo tramite il valore aggiunto delle competenze trasversali, ma anche grazie all'apprendimento degli altri corsi inclusi nel programma. Poiché le e i partecipanti ritengono che i contenuti del corso siano correlati a situazioni e idee imprenditoriali reali, si è deciso di concentrarsi su (1) l'identificazione di un'idea imprenditoriale a livello individuale e (2) attività pratiche dirette a tale idea (o qualsiasi altra situazione aziendale significativa e pratica).

A partire da questo primo corso, quindi, le e gli studenti potranno scegliere un progetto aziendale personale e applicare i principali concetti tramite attività pratiche, in modo da acquisire consapevolezza sin da subito sul valore del programma di formazione.

Corso 1 - Obiettivi di apprendimento

1. Imparare il concetto di imprenditorialità.
2. Sapere che l'imprenditorialità è un'opzione di carriera realistica.
3. Acquisire i due "ingredienti" fondamentali per diventare un'imprenditrice o un imprenditore:
 - a. Motivazione interna (forza motrice)
 - b. Competenze trasversali (iniziativa personale, autoefficacia, impegno, autodisciplina e comunicazione)

Corso 1 - Durata

Il Corso 1 ha una durata approssimativa di due settimane e mezzo. Si suggerisce di suddividerlo in un minimo di due sessioni a settimana (per un totale di cinque sessioni), ciascuna della durata di minimo 2 ore e massimo 4-5 ore. Se si ritiene che un'unità di apprendimento (vedi la panoramica dei contenuti di seguito) sia eccessivamente densa per essere assimilata in una sessione (ad esempio, l'unità 2), è possibile diluirla su più sessioni.

Va notato che la letteratura revisionata nell'ambito del progetto suggerisce un minimo di due sessioni a settimana. Se la disponibilità di tempo è inferiore a quello suggerito, si consiglia di integrare compiti da svolgere a casa e inviare online al corpo formativo.

Corso 1 - Contenuti

Il Corso prevede 5 unità di apprendimento:

- Unità 1: Introduzione e imprenditorialità
- Unità 2: Idea imprenditoriale e creazione del team
- Unità 3: Iniziativa e autoefficacia
- Unità 4: Impegno e autodisciplina
- Unità 5: Comunicazione efficace

Unità 1: Introduzione e imprenditorialità

Obiettivi

L'obiettivo principale dell'Unità 1 è comprendere il concetto di imprenditorialità e conoscere gli strumenti necessari per diventare un'imprenditrice o un imprenditore.

Contenuti

L'Unità 1 copre i seguenti argomenti:

1. Introduzione al corso
2. Valutazione iniziale
3. Concetto di imprenditorialità
4. Requisiti per diventare un'imprenditrice o un imprenditore (*fare in modo che le e i partecipanti percepiscano il valore dei contenuti del corso*)
5. Dinamiche di gruppo (*iniziare a conoscersi*)
6. Compito per casa
7. Valutazione
8. Materiale di supporto

1. Introduzione al corso

Per introdurre il corso, la o il formatore si presenta al gruppo concentrandosi sulle sue esperienze e competenze in materia di imprenditorialità e rendendosi disponibile a rispondere a qualsiasi domanda, dubbio o preoccupazione per l'intera durata del corso.

Oltre a illustrare l'obiettivo specifico del Corso 1, la o il formatore dovrebbe anche sottolineare l'obiettivo generale dell'intero programma di formazione, ovvero:

"Apprendere le competenze e le conoscenze necessarie per diventare imprenditrici e imprenditori, acquisire un insieme di competenze trasversali, competenze aziendali professionali e creare un piano aziendale".

Inoltre, la o il formatore dovrebbe descrivere brevemente la struttura del programma di formazione e gli obiettivi di ciascun corso al fine di fornire sia un quadro generale che un senso di completezza, continuità e coerenza. In questo modo, le e i partecipanti comprenderanno sin da subito l'utilità di ogni corso e il relativo contributo al programma.

Gli obiettivi dei singoli corsi possono essere strutturati come segue:

Corso	Titolo	Obiettivi
Corso 1	Imprenditorialità e competenze trasversali	Apprendere il concetto di imprenditorialità e conoscere le principali competenze trasversali imprenditoriali: - Iniziativa, autoefficacia, impegno, autodisciplina e comunicazione - Criteri di base per valutare un'idea imprenditoriale
Corso 2	Creatività: generare e definire un'idea	Imparare a generare e definire un'idea dal punto di vista aziendale, analizzarla e validarla.
Corsi 3 e 4	Elaborare un piano aziendale	Sapere in cosa consiste un piano aziendale e conoscerne l'utilità, i componenti e i processi di progettazione e sviluppo.
Corso 5	Eccellenza imprenditoriale	Assimilare i seguenti concetti: leadership efficace, negoziazione, garanzia della qualità e monitoraggio, analisi prospettica strategica e aspetti legali della creazione di un'impresa.

Dopo aver fornito una visione complessiva del programma, la o il formatore può descrivere i contenuti del Corso 1 facendo riferimento a tre elementi chiave: **struttura, organizzazione e sistema di valutazione.**

- **Struttura**

- Unità 1: Introduzione e imprenditorialità (oggi)
- Unità 2: Idea imprenditoriale e creazione del team
- Unità 3: Iniziativa e autoefficacia
- Unità 4: Impegno e autodisciplina
- Unità 5: Comunicazione efficace

- **Organizzazione**

- Struttura di ogni Unità:
 - Obiettivi e contenuti
 - Attività individuale e/o di gruppo
 - Discussione in classe
- Durata di ogni unità
- Frequenza (due o più sessioni a settimana)
- Compiti da svolgere tra un'unità e l'altra

- **Valutazione**

- Gruppi di lavoro
- Assegnazione di progetti/attività individuali

2. Valutazione iniziale

Effettuare una breve **valutazione di base** può contribuire a stimolare la motivazione e l'interesse delle persone partecipanti. Queste ultime possono compilare un Modulo Google o qualsiasi altro strumento che permetta di registrare i dati e confrontare il test preliminare con il test finale, oppure rispondere per iscritto alle domande riportate di seguito relative ai contenuti e alle competenze trasversali presentate nel Corso 1.

[ATTIVITÀ 1.1]

1. Rispondi alle domande elencate sotto per avere un'idea del tuo punto di partenza nel percorso di apprendimento. Lo scopo di questa attività non è quello di valutare le tue conoscenze, ma di riflettere sull'imprenditorialità e su ciò che ti serve per diventare un'imprenditrice o un imprenditore prima ancora di intraprendere il corso.

	Domanda	Risposta
1	<i>Cos'è l'imprenditorialità?</i>	Consulta la sezione "3. Cos'è l'imprenditorialità?".
2	<i>Cosa serve per diventare imprenditrice o imprenditore?</i>	Consulta la sezione "4.2. I due pilastri dell'imprenditorialità: obiettivo e risorse".
3	<i>Perché non sei ancora un'imprenditrice o un imprenditore? Identifica i fattori che ti ostacolano.</i>	Identifica le potenziali risposte delle e degli studenti per capire come gestire la sezione "4.1. Bisogni e ostacoli".
4	<i>Di cosa pensi di aver bisogno?</i>	

Concedi un po' di tempo alle e ai partecipanti per scrivere le risposte e informali del fatto che, al termine dell'attività, discuterete insieme di ciascuna domanda a partire dalle loro risposte.

3. Cos'è l'imprenditorialità?

[ATTIVITÀ 1.2]

1. Chiedi alle e agli studenti di mostrare le loro risposte alla prima domanda. Basandoti sul loro contributo e sui loro commenti, scrivi la **definizione che secondo te è più corretta**. Tieni a mente che è possibile definire l'imprenditorialità da molteplici punti di vista e che non esiste un'unica definizione valida.
2. Lo scopo di questa attività è permettere alle e ai partecipanti di collaborare, incoraggiarli a riflettere sul concetto di imprenditorialità ed elaborare una definizione. Se non è possibile completare il Modulo Google o scrivere le risposte, puoi porre le domande direttamente a voce. Lo svantaggio in questo caso è che probabilmente non tutte o tutti parteciperanno attivamente alla riflessione, il che dovrebbe essere uno step fondamentale nel percorso formativo.

[DEFINIZIONE DI RIFERIMENTO DI "IMPRENDITORIALITÀ"].

ESEMPIO:

L'imprenditorialità è un atteggiamento, un'azione.

L'imprenditorialità è il **perseguimento** di un'**opportunità** che si estende **oltre le risorse controllate**.

1. **Perseguimento**: l'azione di una o un imprenditore caratterizzata da resilienza, concentrazione, disciplina ed equilibrio.
2. **Opportunità**: il tipo di azienda. Può essere un'offerta migliore rispetto ad altre, più economica o più efficiente per il cliente.
3. **Oltre le risorse controllate**: gestione dei rischi derivanti dai vincoli esterni.

Questa attività mira a coinvolgere le e gli studenti e a mettere in discussione le loro risposte iniziali al fine di identificare insieme i fattori considerati più rilevanti per diventare imprenditrici e imprenditori.

4. Quali sono i requisiti per diventare un'imprenditrice o un imprenditore?

Questa sezione è suddivisa in due parti:

- 4.1. Bisogni e ostacoli
- 4.2. I due pilastri dell'imprenditorialità: obiettivo e risorse

La sezione "4.1. Bisogni e ostacoli" mira a identificare gli ostacoli e i bisogni percepiti dalle e dagli studenti, convalidarli e mostrare in che modo questo corso può aiutare ad affrontarli.

Ai fini del successo della formazione, è importante che la o il formatore conosca i pensieri e le opinioni delle e dei partecipanti riguardo all'argomento e faccia in modo che ognuno comprenda il valore e l'utilità di questo corso per i propri scopi personali.

La sezione "4.2. I due pilastri dell'imprenditorialità: obiettivo e risorse" mira ad aiutare ogni studentessa e studente a definire il proprio profilo imprenditoriale, ovvero lo scopo ("perché voglio diventare un'imprenditrice o un imprenditore?") e le risorse ("cosa potrei utilizzare nel mio processo imprenditoriale?").

4.1. Bisogni e ostacoli

[ATTIVITÀ 1.3]

L'obiettivo di questa attività è identificare gli ostacoli principali nel diventare imprenditrici e imprenditori.

La o il formatore avvia una discussione di gruppo basandosi sulle risposte ottenute nella valutazione iniziale. Di seguito si riportano nuovamente le domande:

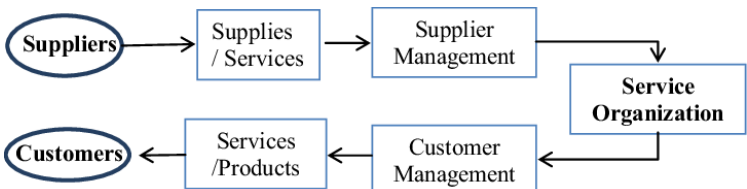
- Hai mai pensato di fare l'imprenditrice o l'imprenditore?
- Cosa serve per essere imprenditrice o imprenditore?
- Perché non sei ancora un'imprenditrice o un imprenditore? Identifica gli ostacoli che ti impediscono di diventarlo.
- Di cosa pensi di aver bisogno?

Una volta che tutte e tutti hanno risposto alle domande 2 e 3, la o il formatore dovrebbe identificare i fattori che potrebbero impedire alle e agli studenti di lavorare come imprenditrici e imprenditori. L'obiettivo è avvicinarsi alle preoccupazioni e alle barriere percepite da ogni

partecipante e mettere in chiaro che il programma **affronterà esattamente tutte le esigenze e gli ostacoli identificati.**

In questa fase, la o il formatore dovrebbe evitare di minimizzare l'impatto o la rilevanza degli ostacoli menzionati dalla classe, e piuttosto accettarne l'importanza e capire come potrebbero essere affrontati durante la formazione.

Si fornisce di seguito una lista contenente i potenziali ostacoli e bisogni percepiti e il modo in cui andrebbero gestiti:

	Ostacoli e bisogni	Risposte della o del formatore
1	Competenze trasversali	– Nei Corsi 1 e 2 parleremo delle competenze trasversali, della loro importanza e di come potenziarle ulteriormente.
2	Conoscenze o competenze professionali	– Affronteremo le competenze professionali principali e, in particolare, identificherai quelle più rilevanti per te a partire dalle tue competenze trasversali.
3	Economia/finanza	– Esploreremo le diverse strategie per accedere ai finanziamenti (un investitore potrebbe partecipare alla lezione e spiegare i criteri che utilizza per selezionare i progetti imprenditoriali/start-up su cui investire). – Impareremo come modificare un'idea per renderla più appetibile dal punto di vista economico.
4	Rischio, risorse e tempo	– Impareremo come semplificare idee complesse e trasformarle in proposte che richiedono poche risorse di partenza (e quindi meno rischiose). In questo modo l'idea imprenditoriale può diventare un'attività aggiuntiva e non andare a sostituire l'attività lavorativa principale.
5	Rete	– Il programma può aiutare a creare una rete imprenditoriale (tra partecipanti e figure professionali).
6	Squadra	<p>– Gestire da soli l'implementazione di un'idea imprenditoriale può essere molto difficile; pertanto, i contatti e le reti sociali diventano una risorsa molto importante. Le imprenditrici e gli imprenditori non sono infatti necessariamente responsabili di tutte le fasi e le attività della loro impresa:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Design del prodotto o servizio ○ Produzione del prodotto o servizio ○ Creazione di una connessione tra cliente e prodotto o servizio -> marketing, contratti, sponsor ○ Distribuzione del prodotto o fornitura del servizio ○ Gestione di burocrazia, procedure, aspetti legali, ecc. <p>Per illustrare i suddetti aspetti, la o il formatore può mostrare questo schema della catena di approvvigionamento (Hussain et al., 2016):</p>  <pre> graph TD S((Suppliers)) --> SS[Supplies / Services] SS --> SM[Supplier Management] SM --> SO[Service Organization] SO --> CM[Customer Management] CM --> SP[Services / Products] SP --> C((Customers)) </pre>

--	--	--

Risorse per le e i formatori e per la classe:

Hai la mentalità giusta per diventare un'imprenditrice o un imprenditore?

<https://lauriestach.com/2017/06/28/do-you-have-the-mindset-to-be-an-entrepreneur/>

4.2. I due pilastri dell'imprenditorialità: obiettivo e risorse

Con la sua motivazione, risorse e competenze trasversali, l'imprenditrice o imprenditore gioca un ruolo prioritario rispetto all'idea imprenditoriale, ed è il primo elemento a cui gli investitori prestano attenzione. Le due principali dimensioni dell'imprenditorialità sono:

- a) **Obiettivo:** la motivazione, la spinta, i valori fondamentali e la visione dell'imprenditrice o dell'imprenditore.
- b) **Risorse :** gli elementi a disposizione della o dell'imprenditore, tra cui risorse fisiche, competenze e abilità, processi organizzativi, informazioni e conoscenze.

[ATTIVITÀ 1.4: DEFINISCI IL TUO OBIETTIVO]

L'obiettivo di questa attività è riflettere sulla propria motivazione intrinseca ed estrinseca e sui fattori determinanti che spingono ogni partecipante a lavorare come imprenditrice o imprenditore.

Definire un obiettivo è una fase fondamentale dell'avventura imprenditoriale. Per farlo, è possibile basarsi su **quattro archetipi principali**: ottenere, dare, creare e vivere (Toscher et al., 2020). Ognuno di questi archetipi rappresenta un obiettivo imprenditoriale valido.

Poni alcune domande alle e ai partecipanti per identificare gli obiettivi che più alimentano la loro motivazione.

Tipo di obiettivo	Definizione operativa: "voglio fondare un'azienda perché..."	Esempi
OTTENERE	Ottenere una ricompensa esterna ed estrinseca sotto forma di denaro o riconoscimento che sia superiore a un normale stipendio. In genere, l'obiettivo delle e dei partecipanti è avere "successo" o ottenere dei "bonus", inclusi obiettivi finanziari quali il ritorno sull'investimento o la crescita del fatturato.	"Fatturare 100 milioni in 5-7 anni", "realizzare un profitto".
DARE	Dare qualcosa alla società seguendo degli ideali o dei valori: lasciare un'eredità duratura, creare posti di lavoro, creare un prodotto o servizio che renda il mondo un posto migliore.	"Aumentare i livelli di occupazione nella comunità locale", "migliorare il tenore di vita sociale".
CREARE	Creare un prodotto, un servizio o un'organizzazione. Questo archetipo si basa su una motivazione intrinseca, ovvero non dipende da una ricompensa esterna, e in genere ruota attorno alla creatività.	"Creare la migliore piattaforma tecnologica per l'istruzione e la formazione".

VIVERE	Vivere una vita migliore; guadagnarsi da vivere tramite la propria attività. Questo archetipo implica avere uno stipendio ragionevole ed è quindi più strettamente associato al fattore di "necessità". Può anche includere una situazione di lavoro confortevole, la libertà di controllare la propria situazione lavorativa, il beneficio di avere buoni colleghi, ecc.	"Fare abbastanza soldi per vivere nel comfort", "voglio poter gestire il mio tempo".
--------	---	--

Si suggerisce di utilizzare degli esempi per illustrare le definizioni e le situazioni riportate sopra. In particolare, gli esempi locali possono essere molto utili poiché permettono alle e ai partecipanti di identificarsi in membri della comunità che potrebbero persino conoscere. [FORNIRE ESEMPI]

È possibile invitare alla sessione delle figure professionali che possano raccontare le proprie esperienze e, soprattutto, le loro abilità e obiettivi iniziali.

[ATTIVITÀ 1.5: SCOPRI LE TUE RISPORSE]

Lo scopo di questa attività è esplorare le risorse di cui dispongono le e gli studenti e quelle a cui possono accedere facilmente. In questo modo, inquadreranno la propria situazione di partenza e potranno utilizzarla come punto di riferimento per comprendere i contenuti dei corsi e impegnarsi maggiormente nel programma di formazione.

La o il formatore chiede di compilare individualmente la seguente tabella con le risorse disponibili:

Tipo di risorsa	Esempi
Risorse finanziarie	Soldi sul conto bancario Reddito (regolare, stagionale, occasionale) Prestiti
Risorse materiali	Sedi, locali Veicoli Computer, telefono, ecc.
Conoscenze e competenze professionali	Attività e mansioni (abilità) Lavori Esperienza pratica Conoscenze in determinati ambiti Formazioni Interessi o hobby personali (social media, videogiochi, moda, sport, libri, ecc.)
Competenze trasversali	Caratteristiche o competenze personali: iniziativa, leadership, negoziazione, networking, comunicazione, creatività, pianificazione e organizzazione, fiducia in sé stessi, autocontrollo, abilità sociali, impegno, empatia, flessibilità e gestione del cambiamento, orientamento al cliente, orientamento all'obiettivo, orientamento strategico, pensiero analitico, pensiero concettuale, efficienza e qualità, apprendimento e uso delle conoscenze.
Rete sociale	Persone dell'ambiente circostante con interessi e competenze simili: familiari, amici, compagni di classe, colleghi di lavoro o altre persone con accesso a diverse

	risorse e competenze.
--	-----------------------

È possibile integrare con dei casi di studio [MOSTRARE UN CASO DI STUDIO].

5. Dinamiche di gruppo (iniziare a conoscersi)

Uno degli obiettivi del corso è costruire una rete sociale, ad esempio facendo incontrare e collaborare le e i partecipanti nel momento più opportuno.

[ATTIVITÀ 1.6]

1. Chiedi alle e agli studenti di scrivere una "presentazione personale" che contenga le seguenti informazioni:
 - Nome ed età
 - Interessi e hobby principali
 - Abilità (professionali e trasversali)
 - Due imprenditori o imprenditrici che conoscono, anche famosi (es. Facebook, WhatsApp, KFC)

È possibile creare un gruppo WhatsApp (o qualsiasi altro social media) o un forum in cui le e gli studenti possano condividere le proprie presentazioni.

2. Crea diversi gruppi da 4 o 5 membri e chiedi loro di condividere le loro presentazioni. Prima di tutto, dovranno dire i loro nomi, parlare dei loro interessi, discutere delle loro competenze e abilità e, infine, condividere i nomi delle imprenditrici o degli imprenditori che conoscono.
3. Le presentazioni andrebbero inviate sul gruppo prima della sessione successiva.

Se le e gli studenti finiscono di presentarsi prima che scada il tempo, possono iniziare a riflettere sulle domande relative alle imprenditrici e agli imprenditori che conoscono:

- Cosa ne pensi della loro idea di business?
- Quale pensi sia stato il loro scopo o spinta principale (ottenere, dare, creare o vivere)?

Per rompere il ghiaccio e favorire il dialogo, è possibile fornire esempi di aziende (grandi o piccole) o di imprenditrici/imprenditori locali.

6. Compito per casa

Questa attività va svolta a casa dalle e dai partecipanti dopo l'Unità 1. L'obiettivo è iniziare ad elaborare alcune idee imprenditoriali che serviranno da base per le attività e l'analisi dell'Unità 2.

Ogni partecipante dovrà pensare ad almeno 3-4 possibili idee di business. Non è necessario che siano innovative o rivoluzionarie (ad es. una caffetteria), anche se sarebbe interessante se

avessero delle particolarità (ad es. caffetteria con gatti). Di seguito sono elencati alcuni spunti a cui le e i partecipanti potrebbero ispirarsi per le loro idee:

- Problemi riscontrati come clienti in un particolare servizio o prodotto
- Frustrazioni personali
- Reclami di altre persone
- Cose che si desidera cambiare
- Soluzioni o modelli di altre aziende: esiste un modo alternativo per realizzare tali soluzioni? Potrebbero essere ottimizzate? È possibile applicare il loro modello ad altri ambienti?
- Mix o collegamenti di concetti casuali (come nell'esempio della caffetteria con i gatti)
- Lacune nel mercato del contesto locale

La o il formatore può anche chiedere alle e ai partecipanti se conoscono di persona una/un imprenditore o una/un lavoratore autonomo che sia disposto a prendere parte alla sessione e raccontare la sua esperienza.

7. Valutazione

Dato che non sono stati sviluppati requisiti di valutazione specifici per misurare l'efficacia dell'Unità 1, il criterio di valutazione da utilizzare è la partecipazione attiva della classe. La o il formatore dovrebbe quindi cercare di coinvolgere tutte quelle persone che tendono a non interagire, sia per il loro bene che per il bene dell'intero gruppo.

8. Materiale di supporto

Imprenditorialità

Corso MOOC: Becoming an Entrepreneur. MIT & Launch (2017): sviluppa le capacità imprenditoriali e una mentalità da startup per intraprendere il tuo percorso imprenditoriale tramite il programma premier per aspiranti imprenditrici e imprenditori.

<https://www.edx.org/course/becoming-an-ent-imprenditoriur>

Link YouTube al Corso **MOOC**:

<https://www.youtube.com/watch?v=3M9X88adJ8&list=PLCUM6hFkkgEFAHSFuazEmfB3p6M0jDRYB>

Catena di approvvigionamento:

Hussain, M., Khan, M., & Al-Aomar, R. (2016). Un quadro per la sostenibilità della catena di fornitura nel settore dei servizi con l'analisi fattoriale confermativa. *Renewable and sustainable energy reviews*, 55, 1301-1312. https://www.researchgate.net/profile/Matloub-Hussain/publication/309725790_A_framework_for_supply_chain_sustainability_in_service_industry_with_Confirmatory_Factor_Analysis/links/591d808da6fdcc233fce9f81/A-framework-for-supply-chain-sustainability-in-service-industry-with-Confirmatory-Factor-Analysis.pdf



Obiettivo:

Toscher, B., Dahle, Y. e Steinert, M. (2020). Get give make live: Uno studio empirico comparativo delle motivazioni per l'imprenditorialità tecnologica, giovanile e artistica. *Giornale dell'impresa sociale*. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/SEI-03-2019-0016/full/html>

Unità 2: Idea imprenditoriale e creazione del team

Obiettivo

In questa unità, **le e gli studenti identificheranno una potenziale idea di business**, ne apprenderanno gli aspetti chiave e conosceranno i fattori da prendere in considerazione quando si crea un team.

NOTA BENE: come menzionato in precedenza, l'obiettivo centrale del Corso 1 **non è creare un'idea di business in sé e per sé**, bensì sviluppare le competenze trasversali. Il processo di creazione di idee sarà infatti materia dei corsi futuri, in cui le e gli studenti avranno maggiore tempo e risorse da investire in questo processo. Ciononostante, esercitare le competenze trasversali su un'idea aziendale rende l'apprendimento sicuramente più stimolante e aiuta le classi a imparare a pianificare idee semplici, realizzabili e motivanti. Le idee riportate nell'Unità 2 non rappresentano quindi necessariamente la volontà delle e dei partecipanti di sviluppare un vero e proprio piano aziendale nel corso del programma di formazione, ma fungono semplicemente da fattore motivante e da punto di riferimento nello sviluppo delle competenze trasversali.

Contenuti

L'Unità 2 copre le seguenti questioni:

1. Non è necessario avere grandi idee
2. Identificare una lacuna nel mercato
3. Requisiti dell'idea
4. Scegliere il team giusto
5. Discussione di classe e assegnazione dei compiti
6. Materiale di supporto

1. Non è necessario avere grandi idee

La o il formatore dovrebbe trasmettere alla classe i seguenti concetti:

1. Quasi ogni idea potrebbe essere un'idea di successo; ciò dipende in gran parte dall'efficacia dell'implementazione. Anche se gli investitori prestano inizialmente attenzione all'idea imprenditoriale e alla sua fattibilità, se questa ha un potenziale, si concentrano sull'imprenditrice o imprenditore e sulle sue capacità e competenze. Questo è il motivo per cui, come già detto, il corso pone l'accento sullo sviluppo di capacità e non sull'idea in sé.
2. Una buona idea non deve necessariamente essere rivoluzionaria; potrebbe ad esempio essere simile a qualcosa che già esiste, ma con una svolta. Inizialmente, potremmo essere restii a condividere le nostre idee per paura che qualcuno possa rubarcele. Tuttavia, la realizzazione di un'idea imprenditoriale richiede tempo, impegno e risorse,

quindi la maggior parte delle persone è interessata e motivata a sviluppare le proprie idee e non quelle degli altri. In ogni caso, le idee troppo semplici andrebbero riviste.

2. Identifica una lacuna nel mercato

Per avere in mano una buona idea non basta semplicemente aspettare l'ispirazione. Un buon approccio è individuare una lacuna nel mercato che risponda a un'esigenza o a un desiderio di un tipo specifico di cliente e fare un brainstorming di idee diverse, per poi combinarle e filtrarle.

Le e gli studenti dovrebbero concentrarsi su idee legate alle loro conoscenze, ai loro interessi o alle loro capacità in modo da sentirsi costantemente motivati.

Di seguito si riportano nuovamente alcuni spunti da cui trarre ispirazione:

- Problemi riscontrati come clienti in un particolare servizio o prodotto
- Frustrazioni personali
- Reclami di altre persone
- Cose che si desidera cambiare
- Soluzioni o modelli di altre aziende: esiste un modo alternativo per realizzare tali soluzioni? Potrebbero essere ottimizzate? È possibile applicare il loro modello ad altri ambienti?
- Mix o collegamenti di concetti casuali (come nell'esempio della caffetteria con i gatti)
- Lacune nel mercato del contesto locale

[SE POSSIBILE, FORNIRE ESEMPI DAL CONTESTO LOCALE]

Le idee che inizialmente richiedono poche risorse sono spesso le migliori. La o il formatore dovrebbe quindi aiutare la o lo studente a semplificare la sua idea. Un esempio potrebbe essere quello di pensare a un'idea di business per un negozio online invece che fisico al fine di ridurre i costi iniziali.

La tabella sottostante può essere utilizzata in classe per incoraggiare le e gli studenti a riflettere sulle due dimensioni chiave delle loro idee: **l'adattamento personale e la fattibilità**. L'obiettivo non è attribuire un voto alle idee in una scala da 0 a 10, ma essere in grado di giustificare quel punteggio.

	Dimensione	Idea	Scala (0-10)	Giustificazione
A	Adattamento personale	L'idea/problema da risolvere genera in te motivazione ed eccitazione : è qualcosa su cui riusciresti a lavorare con impegno?		
		L'idea/problema da risolvere coinvolge le tue capacità, competenze e punti di forza : hai le conoscenze e le capacità necessarie per dedicartici?		

B	Fattibilità	L'idea affronta una lacuna del mercato o risolve un problema reale : risponde a un problema riscontrato dai clienti o a un loro desiderio/bisogno?		
		L'idea non è troppo costosa o richiede risorse elevate. Può essere avviata con un investimento moderato?		

[SE POSSIBILE, MOSTRARE UN ESEMPIO DAL CONTESTO LOCALE]

[ATTIVITÀ 2.1 - IDEA IMPRENDITORIALE]

Tramite questa attività, le e gli studenti potranno analizzare l'adeguatezza di un'idea sulla base delle due dimensioni citate sopra (adattamento personale e realizzabilità).

1. La classe forma gruppi composti da 2-4 persone.
2. Ogni partecipante condivide le proprie idee (quelle elaborate a casa come parte del compito dell'Unità 1).
3. Le e i partecipanti possono esprimere la loro opinione sulle idee degli altri, proporre modifiche, unire, mescolare o fondere le idee, ecc.
4. Chiedi loro di analizzare le idee in base alla loro idoneità personale (stimolo e competenze) e alla fattibilità (soluzioni reali e convenienza economica).

3. Di cosa ha bisogno la tua idea?

La o il formatore chiede alle e agli studenti di quali risorse specifiche necessitano per le loro idee: risorse umane (ruoli da ricoprire), materiali, luoghi, finanze, ecc. Ad esempio, se si vuole creare un'App che traduca i latrati dei cani in emozioni umane comprensibili, come "rabbia" o "paura", probabilmente si avrà bisogno di una persona che sappia sviluppare un'App, di un'altra persona che sappia interpretare i latrati dei cani, di qualcuno che abbia le conoscenze necessarie in materia di audio, ecc.

Si noti che molti di questi aspetti saranno trattati in modo approfondito nei corsi successivi (in particolare nei Corsi 3 e 4). In questo Corso 1 intendiamo introdurre alle e agli studenti l'importanza di queste risorse e il loro rapporto con l'idea specifica.

La o il formatore può utilizzare la seguente tabella come modello:

Elementi della catena di approvvigionamento	Requisiti
Design del prodotto o del servizio	Qual è l'offerta concreta? Cosa serve per progettarela? Sei in grado di progettarela? Hai bisogno dell'aiuto di altri? Chi? Quali conoscenze sono necessarie?
Produzione del prodotto	Cosa è necessario per produrre il prodotto? Si può realizzare a casa (es. cheesecake)? Hai bisogno di un produttore (es. prodotti in plastica)? Ti servono dei fornitori (es. vestiti)?
Collegare il cliente al prodotto o al	Come farà la popolazione target a conoscere la tua offerta? Cosa

servizio	richiede la strategia di marketing? Pubblicità online? Contattare gli influencer?
Distribuzione del prodotto	In che modo il prodotto raggiungerà la popolazione target? Tramite un negozio o online? Che cosa è necessario?
Fornitura del servizio	Come verrà fornito il servizio? Richiede un luogo fisico (es. centro massaggi)? Può essere fornito online (es. un corso)? Chi lo fornirà? Una/un professionista? Potresti fornirlo tu (es. consulenza)?
Burocrazia, procedure, aspetti legali, ecc.	Quali aspetti legali devono essere verificati (es. politiche di riservatezza/privacy)? L'idea è legalmente realizzabile? Esiste già? Ti riguarda in qualche modo?

[ATTIVITÀ 2.2 – REQUISITI DELLE IDEE]

Questa attività mira a rafforzare le capacità delle e degli studenti di identificare le risorse necessarie a realizzare un'idea.

1. Questa attività può essere svolta in gruppo o individualmente e può essere integrata con la precedente.
2. Fai in modo che le e i partecipanti scelgano un'idea e identifichino le risorse necessarie a realizzarla utilizzando il modello presentato in precedenza.
3. Cerca di semplificare il più possibile l'idea di partenza.
4. Condividi con l'intero gruppo la tua idea e i suoi requisiti.

4. Scegliere il team giusto

Molte idee, se non tutte, richiedono la partecipazione di altre persone e delle loro diverse competenze. La scelta della giusta combinazione di membri del team che si occupino dei diversi aspetti coinvolti risulta quindi di fondamentale importanza. Molti sostengono che una delle cause principali del fallimento delle start-up siano i problemi che sorgono tra i membri del team fondatore, dovuti ad esempio alla mancanza di competenze complementari o al loro tipo di personalità (Kalyanasundaram, 2018). Prima di preoccuparsi di finanziamenti, clienti e sviluppo di prodotti/servizi, è quindi fondamentale creare il team giusto. È chiaro che chiunque può decidere di avviare un'azienda da solo, ma avere un team equilibrato può essere un vero e proprio vantaggio: i co-fondatori possono integrare le rispettive competenze, sostenersi a vicenda durante il processo imprenditoriale e fornire punti di vista, idee e soluzioni diverse.

Quando si costruisce un team, è importante che ci siano le seguenti condizioni:

1. **I membri condividono gli stessi valori e obiettivi (ottenere/dare/creare/vivere).** Immaginiamo il caso di un team in cui il primo cofondatore voglia vendere l'azienda una volta cresciuta, il secondo cofondatore voglia una piccola impresa solo per guadagnarsi da vivere e il terzo voglia creare e mantenere una grande azienda che contribuisca alla società. Queste discrepanze porteranno molto probabilmente a un fallimento della start-up. Avere un interesse comune per un settore o un'industria è sempre un punto positivo, ma non decisivo. È importante non confondere i valori/spinte con gli interessi.
2. **I membri hanno competenze complementari.** Esistono tre tipi principali di profili che non dovrebbero sovrapporsi troppo ai cofondatori o ad altri membri del team:

- a. **Profili di prodotto/servizio:** conoscenze tecniche relative alla progettazione del prodotto/servizio e alla sua produzione/sviluppo.
- b. **Profili di marketing:** responsabile del design del marchio, della pubblicità e del marketing (fa conoscere il prodotto e il marchio).
- c. **Profili aziendali:** focalizzati su amministrazione, finanza, vendite, relazioni commerciali e partner/clienti.

Una volta progettato il team, è fondamentale che tutti i membri condividano le aspettative e le informazioni che potrebbero potenzialmente portare a problemi interpersonali in futuro, come i valori aziendali, le motivazioni, la visione, lo stile di lavoro, i ruoli e le responsabilità.

Molte imprenditrici o imprenditori pensano inizialmente di coinvolgere nel proprio team persone che hanno interessi simili, come i loro amici. Tuttavia, la condizione essenziale per avviare un'attività è condividere gli stessi valori e le stesse motivazioni: mentre le competenze possono essere apprese e gli interessi possono cambiare nel tempo, i valori e le motivazioni condivise creano una base solida.

[MOSTRARE UN ESEMPIO]

Le due attività riportate di seguito possono essere svolte in blocco (tutte insieme) o alternate con spiegazioni concettuali. Per una migliore comprensione e coerenza dei contenuti è **preferibile utilizzare il modello alternato**. Ad ogni modo, la o il formatore può decidere quale opzione si adatta meglio al corso.

[ATTIVITÀ 2.3 - PROFILO DELL'IMPRENDITRICE O IMPRENDITORE]

1. L'obiettivo di questa attività è che gli studenti identifichino e prendano coscienza del loro attuale profilo di imprenditore.
2. Definire e condividere individualmente il proprio profilo di imprenditore. Questa operazione deve essere fatta in gruppo, confrontando e contrapponendo i vostri valori e le vostre competenze.
 - Riassumete i vostri valori e la vostra motivazione/scopo
 - Identificate le vostre competenze in ciascuno dei tre profili citati:
 - **Profili di prodotto/servizio:** possiede conoscenze tecniche relative alla progettazione del prodotto/servizio e alla sua produzione/sviluppo.
 - **Profili di marketing:** responsabili del design del marchio, della pubblicità e del marketing (per far conoscere il prodotto e il marchio).
 - **Profili aziendali:** si occupano di amministrazione, finanza, vendite, relazioni commerciali e partner/clienti.

[ATTIVITÀ 2.4 - FARE SQUADRA]

Questa attività ha due obiettivi: il primo è esercitarsi (individualmente e in gruppo) nell'analisi dell'adattamento personale e della fattibilità di un'idea e il secondo è progettare un team che sia complementare alle proprie competenze. In alcuni casi, quando i valori e le competenze non si adattano all'idea imprenditoriale, il risultato migliore è quello di non creare un team.

1. Individualmente, scegli un'idea e giustificala utilizzando le due dimensioni già discusse:
 - Adattamento personale:

- L'idea/problema da risolvere genera in te **motivazione ed eccitazione**: è qualcosa su cui riusciresti a lavorare con impegno?
- L'idea/problema da risolvere coinvolge le tue capacità, **competenze e punti di forza**: hai le conoscenze e le capacità necessarie per dedicartici?
- Fattibilità:
 - L'idea affronta una lacuna del mercato o **risolve un problema reale**: risponde a un problema riscontrato dai clienti o a un loro desiderio/bisogno?
 - L'idea non è troppo **costosa** o richiede **risorse** elevate. Può essere avviata con un investimento moderato?
- 2. In gruppo, condividete le idee scelte individualmente e giustificate la loro selezione.
- 3. Immaginate di essere un gruppo di co-fondatori. Scegliete un'idea e motivatela facendo riferimento ai fattori di adattamento e fattibilità.
- 4. Pensate a come potreste distribuire/organizzare al meglio le responsabilità chiave di questi tre profili: prodotto/servizio, marketing e business.
- 5. Riflettete sul punto 4: il team risultante era adeguato? Le competenze dei membri erano complementari? Cosa mancava?

5. Discussione di classe e assegnazione dei compiti

Chiedi alle e ai partecipanti di condividere con gli altri membri del gruppo la loro idea e la distribuzione delle responsabilità dell'attività precedente. Concludi la sessione citando gli aspetti principali dell'idea imprenditoriale e della creazione di un team.

Per la prossima sessione:

[COMPITO DI VALUTAZIONE N. 1 - IDEA IMPRENDITORIALE].

Chiedi alle e agli studenti di scegliere un'idea di business per il loro progetto e di consegnare una presentazione prima della prossima lezione.

Chiedi loro di giustificare l'idea imprenditoriale rispondendo alle seguenti domande:

- Quale problema/esigenza risolve? Soddisfa/aggiunge una lacuna del mercato? (2 punti)
- Perché l'idea ti si addice personalmente? (4 punti, 2 punti per ogni aspetto)
 - *L'idea/problema da risolvere genera in te **motivazione ed eccitazione**: è qualcosa su cui riusciresti a lavorare con impegno? (2 punti)*
 - *L'idea/problema da risolvere coinvolge le tue capacità, **competenze e punti di forza**: hai le conoscenze e le capacità necessarie per dedicartici? (2 punti)*
- Perché è fattibile? (2 punti)
 - *L'idea affronta una lacuna del mercato o **risolve un problema reale**: risponde a un problema riscontrato dai clienti o a un loro desiderio/bisogno?*
 - *L'idea non è troppo **costosa** o richiede **risorse** elevate. Può essere avviata con un investimento moderato? (2 punti). Se possibile, spiega: come potrebbe essere semplificata o come è stata semplificata?*
- Cosa richiede? (4 punti)
 - In termini di team/risorse umane (2 punti)
 - In termini di beni fisici/digitali (2 punti)

Totale punti: 10.

Tieni a mente i seguenti punti:

- a. Spiega **come verrà valutato il compito** e quali aspetti verranno presi in considerazione. Ricorda che non si tratta di un esame: l'aspetto più importante è che le e i partecipanti imparino a valutare un'idea. Questo significa che possono aiutarsi a vicenda o porre domande relative al compito alla o al formatore (ad esempio via mail).
- b. **Sottolinea quanto sia cruciale ed essenziale questo compito** e assicurati del fatto che, anche se all'inizio potrebbero avere qualche difficoltà, presenteranno idee interessanti e solide.
- c. Se alcune o alcuni studenti vogliono realizzare il loro progetto insieme, devono **giustificare la loro collaborazione** con i loro valori e competenze/profili complementari.

6. Materiale di supporto

Idea imprenditoriale e creazione del team

Corso MOOC: Becoming an Entrepreneur. MIT & Launch (2017): sviluppa le capacità imprenditoriali e una mentalità da startup per intraprendere il tuo percorso imprenditoriale tramite il programma premier per aspiranti imprenditrici e imprenditori.

<https://www.edx.org/course/becoming-an-entrepreneur>

Link Youtube del corso:

<https://www.youtube.com/watch?v=3M9X88adJ8&list=PLCUM6hFkkgEFAHSFuazEmfB3p6M0jDRYB>

Unità 3: Iniziativa e autoefficacia

Obiettivi

In questa unità affronteremo i concetti di iniziativa personale e autoefficacia e mostreremo come queste competenze trasversali siano fondamentali per un'imprenditrice o imprenditore. L'obiettivo di questa unità è quindi quello di rafforzare e migliorare le capacità delle e degli studenti.

- a. **Iniziativa personale:** una corretta definizione degli obiettivi e dei piani favorisce l'iniziativa. Infatti, avere obiettivi chiari e stimolanti e definire i passi necessari per raggiungerli rende molto più plausibile l'azione.
- b. **Autoefficacia:** l'autoefficacia è considerata un prerequisito per l'iniziativa. In questa unità vedremo come migliorare una bassa autoefficacia definendo obiettivi (e piani) di apprendimento.

Si noti che l'obiettivo generale di questa unità è quello di migliorare l'iniziativa e l'autoefficacia delle e degli studenti esercitandosi principalmente sulla "definizione degli obiettivi" e sulla "pianificazione", e NON sulla progettazione di idee imprenditoriali. Ciononostante, al fine di

stabilire obiettivi ed elaborare piani iniziali, le e gli studenti lavoreranno concretamente su delle idee (provvisorie). Anche se è preferibile che identifichino un'idea che realmente li motiva, l'idea in sé non ha molta importanza in questa unità. Le e gli studenti possono infatti cambiarla nei corsi futuri, o anche decidere di lavorare su obiettivi o progetti personali.

Contenuti

I contenuti di questa unità sono suddivisi in tre sezioni:

1. Iniziativa personale
2. Autoefficacia
3. Discussione di classe e assegnazione dei compiti
4. Materiale di supporto

1. Iniziativa personale

L'iniziativa e la proattività sono due competenze trasversali che si utilizzano in modo naturale per confrontare una situazione attuale con un futuro ipotetico. L'iniziativa può quindi essere interpretata come la volontà di:

- a. ridurre attivamente le discrepanze osservabili tra la situazione attuale e il presente/futuro desiderato (obiettivo);
- b. pensare al modo migliore di procedere (piani e azioni).

L'iniziativa personale ha tre componenti: l'autoavviamento, la proattività e la persistenza. Di seguito sono riportate alcune definizioni estese di ciascuna di esse:

1. **Auto-avviamento: iniziare un'azione in modo autonomo o senza un modello di ruolo esplicito.** Le imprenditrici e gli imprenditori perseguono obiettivi autodefiniti che li mantengono in vantaggio rispetto ai concorrenti, in termini di prodotti, servizi, strategie di approccio ai clienti, ottenimento di informazioni dai clienti, ecc.
2. **Proattività: prevedere le opportunità (o i problemi) futuri e mettere insieme le risorse attuali per anticiparli.** Riconoscere e sfruttare le opportunità è il fulcro dell'imprenditorialità. Lo stesso vale per un atteggiamento proattivo nei confronti dei problemi. Le imprenditrici e gli imprenditori dovrebbero prepararsi ad affrontare i problemi futuri fin da subito, senza aspettare di essere costretti ad affrontarli.
3. **Persistenza: continuare a provare e fare tentativi nonostante le difficoltà.** Ogni volta che si perseguono nuove idee e si devono superare ostacoli, è necessario fare marcia indietro e apportare modifiche agli obiettivi originari. Durante il percorso, potrebbero emergere ostacoli tecnici, burocratici, organizzativi e legati al cliente. Nonostante ciò, le imprenditrici e gli imprenditori devono rimanere in pista, essere resilienti e perseverare nel raggiungimento dei loro obiettivi.

L'iniziativa personale è empiricamente correlata al successo economico in numerosi studi sull'imprenditorialità in Africa, Stati Uniti ed Europa. Allo stesso modo, la proattività è stata spesso collegata alla performance aziendale. Pertanto, un approccio sensato sarebbe quello di porre l'iniziativa personale al centro di una formazione psicologica per coloro che vogliono diventare imprenditrici o imprenditori.

1.1. Come migliorare l'iniziativa personale

1.1.1. Definizione proattiva degli obiettivi

Non tutti gli obiettivi sono sempre utili: imparare a fissare quelli più adeguati favorisce l'iniziativa. Il processo di definizione degli obiettivi si concentra su 5 principi fondamentali:

1. **Chiarezza:** un obiettivo chiaro e misurabile è preferibile a obiettivi vaghi o ambigui. Obiettivi specifici e quantificabili, insieme alle scadenze, permettono di valutare meglio i progressi. Esempio: "leggere di più" rispetto a "finire un libro di 267 pagine nei prossimi due mesi".
 - Specifico
 - Misurabile (se possibile)
 - Limitato nel tempo
2. **Sfida:** gli obiettivi devono essere stimolanti e comportare un certo grado o livello di difficoltà, ma anche essere realistici (raggiungibili). La difficoltà serve a motivare: se un determinato obiettivo è troppo facile da raggiungere o troppo noioso da portare a termine, può causare scoraggiamento o frustrazione e può portare a meno risultati. Ad esempio, l'obiettivo di leggere un libro in due mesi potrebbe essere una sfida stimolante per chi non è abituato a leggere, ma non per lettrici o lettori più attivi.
3. **Impegno:** quando qualcuno stabilisce un obiettivo personale, o quando un supervisore stabilisce un obiettivo per un dipendente, è importante che l'individuo comprenda e sostenga tale incarico fin dall'inizio. Impegnarsi significa accettare la sfida e rimanere responsabili nei confronti del piano. Quando le persone non si impegnano a raggiungere un obiettivo, è meno probabile che si godano il processo, si sentano sfidate o addirittura lo raggiungano. In breve, se capisco perché l'obiettivo è stato fissato e cosa ne ricaverò, è più probabile che lo raggiunga. Utilizzando l'esempio precedente, se penso e capisco che la lettura di quel libro mi fornirà conoscenze utili, è più probabile che lo porti a termine.
4. **Feedback:** il feedback costante può aiutare le persone a progredire verso i loro obiettivi e ad apportare modifiche, se necessario, nel corso del processo. Il feedback può assumere varie forme, ad esempio può essere raccolto analizzando le tappe e i progressi, o essere fornito da parte dei colleghi durante le sessioni di feedback convenzionali. Ad esempio, se tengo traccia del numero di pagine che ho già letto e di quelle che mancano alla scadenza, potrei concludere che devo aumentare il numero di pagine da leggere ogni giorno.
5. **Complessità del compito:** se l'obiettivo è complesso, si consiglia di suddividerlo in parti più piccole che possono aiutare a rimanere concentrati e motivati. Se il libro è troppo lungo per essere letto in due mesi, una buona strategia può essere quella di fissare obiettivi intermedi, ad esempio per capitoli.

L'utilizzo di questi principi può anche aiutare le e i partecipanti ad aumentare il loro impegno verso gli obiettivi della formazione.

[ESEMPI]

1.1.2. Pianificazione proattiva

L'elaborazione di un piano serve a mettere in relazione i pensieri con le azioni e quindi a specificare i passi necessari per raggiungere un obiettivo. La pianificazione viene definita proattiva quando si riferisce a problemi e opportunità future che vengono anticipate e preparate nel presente. La pianificazione non deve essere eccessivamente dettagliata, ma abbastanza completa da includere le questioni centrali e i piani B per superare i potenziali problemi. In breve, la flessibilità e i piani di riserva nel caso in cui qualcosa vada storto sono elementi importanti della pianificazione proattiva.

La flessibilità e l'adattamento sono elementi fondamentali anche per consentire aggiornamenti e cambiamenti nel processo di pianificazione. Tenendo conto di ciò, è importante essere il più specifici possibile, evitando eccessive semplificazioni e ambiguità.

[ESEMPI]

[ATTIVITÀ 3.1 - OBIETTIVI E PIANIFICAZIONE]

Questa attività mira a rafforzare la definizione degli obiettivi da parte delle e degli studenti.

1. Ogni partecipante deve pensare al proprio progetto personale, alla sua situazione attuale e al futuro desiderato.
2. Chiedi alle e agli studenti di stabilire degli obiettivi necessari (sia a breve che a lungo termine) per far funzionare i loro progetti seguendo i principi discussi in precedenza:
 - Chiarezza: l'obiettivo dev'essere specifico, misurabile (se possibile) e limitato nel tempo.
 - Sfida: spiega perché non è né troppo facile né troppo difficile.
 - Impegno: spiega perché questo obiettivo è importante e logico.
 - Feedback: prevedi come il feedback possa informare la regolazione degli obiettivi.
 - Complessità: spiega come l'obiettivo potrebbe essere suddiviso in obiettivi più piccoli.
3. Successivamente, chiedi alle e agli studenti di pensare ai passi iniziali necessari per avviare la loro idea imprenditoriale. Tra questi potrebbero esserci i contatti con i fornitori o la ricerca di partner o membri del team.
4. Infine, in gruppo, condividete i vostri obiettivi e piani, ispiratevi l'un l'altro e modificate i vostri obiettivi/piani se lo ritenete necessario.

In questa attività, il ruolo della o del formatore è quello di girare per la classe e monitorare i progressi delle e degli studenti, ascoltando i loro ragionamenti e fornendo un feedback immediato. I membri della classe hanno un ruolo centrale nell'aiutarsi a vicenda nel processo di apprendimento. È quindi importante ricordare loro di condividere i loro punti di vista sui compiti degli altri e di essere aperti ad accettare feedback esterni.

2. Autoefficacia

L'autoefficacia è un'abilità fondamentale per il perseguimento di obiettivi impegnativi ed è quindi vitale per il successo delle imprenditrici e degli imprenditori. È definita come "la convinzione di una persona di essere in grado di portare a termine un compito o di raggiungere un obiettivo". Se una persona ha un'elevata autoefficacia, tenderà a fissare obiettivi personali più elevati nella convinzione di poterli raggiungere. La prima chiave per stabilire obiettivi di successo è dunque costruire e **rafforzare l'autoefficacia**.

L'autoefficacia è fortemente correlata all'iniziativa personale in quanto aiuta ad aumentare la probabilità di eseguire azioni complesse o non facili. Al contrario, una bassa autoefficacia può bloccare l'iniziativa personale, poiché porta a evitare le situazioni impegnative e ad arrendersi facilmente di fronte alle difficoltà.

2.1. Come migliorare l'autoefficacia?

L'autoefficacia è molto legata alla conoscenza di sé e all'introspezione, cioè alla capacità della persona di valutare le proprie conoscenze e capacità effettive. Per aumentare la bassa autoefficacia, una persona dovrebbe quindi identificare il motivo per cui non crede nelle proprie capacità. Molto spesso la risposta è la mancanza di conoscenze o di abilità. Una volta identificata questa ragione, è necessario fissare obiettivi e piani di apprendimento per compensare le lacune identificate.

[ATTIVITÀ 3.2 - VALUTARE LA PROPRIA AUTOEFFICACIA] OPZIONALE

L'obiettivo di questa attività è valutare il proprio livello di autoefficacia.

Per ciascuna delle seguenti affermazioni, le e gli studenti devono rispondere in una scala da 1 ("Per niente vero") a 4 ("completamente vero").

Riesco sempre a risolvere i problemi più difficili se mi impegno abbastanza.			
1 (Fortemente disaccordo)	in 2	3	4 (Fortemente d'accordo)
Se qualcuno si oppone a me, posso trovare mezzi e modi per ottenere ciò che voglio.			
1 (Fortemente disaccordo)	in 2	3	4 (Fortemente d'accordo)
Mi è facile attenermi ai miei propositi e raggiungere i miei obiettivi.			
1 (Fortemente disaccordo)	in 2	3	4 (Fortemente d'accordo)
So di essere in grado di gestire in modo efficiente gli eventi imprevisti.			
1 (Fortemente disaccordo)	in 2	3	4 (Fortemente d'accordo)
Grazie alla mia intraprendenza, so come gestire le situazioni impreviste.			
1 (Fortemente disaccordo)	in 2	3	4 (Fortemente d'accordo)
Posso risolvere la maggior parte dei problemi se mi impegno abbastanza.			
1 (Fortemente disaccordo)	in 2	3	4 (Fortemente d'accordo)
Riesco a mantenere la calma di fronte alle difficoltà perché posso contare sulle mie capacità di coping.			
1 (Fortemente disaccordo)	in 2	3	4 (Fortemente d'accordo)

Quando mi trovo di fronte a un problema, di solito riesco a trovare diverse soluzioni.			
1 (Fortemente in disaccordo)	2	3	4 (Fortemente d'accordo)
Se mi trovo in difficoltà, di solito riesco a pensare a qualcosa da fare.			
1 (Fortemente in disaccordo)	2	3	4 (Fortemente d'accordo)
Qualunque cosa mi capiti, di solito sono in grado di gestirla.			
1 (Fortemente in disaccordo)	2	3	4 (Fortemente d'accordo)

Una volta terminato, sommate i numeri di tutte le affermazioni (il vostro punteggio dovrebbe essere compreso tra 10 e 40). Se il risultato è superiore a "30", l'iniziativa personale dichiarata è superiore alla media (Schwarzer & Jerusalem 1995).

[ATTIVITÀ 3.3 - OBIETTIVI DI APPRENDIMENTO]

L'obiettivo di questa attività è che ogni partecipante identifichi le capacità in cui sente di avere una bassa autoefficacia e stabilisca un obiettivo di apprendimento e un piano per raggiungerlo.

1. Per quanto riguarda il tuo progetto personale, identifica l'abilità in cui senti di avere una bassa autoefficacia, ovvero un'attività in cui riesci a prevedere un rendimento piuttosto basso (ad esempio, la presentazione dell'idea agli investitori). Cerca di essere specifico su quale tipo di conoscenza ti manca.
2. Elenca il maggior numero possibile di modi o risorse per risolvere la mancanza di conoscenze (ad esempio, chiedi alle/ai compagni di classe o alla/al formatore, fai ricerche su Internet, cerca esperti su LinkedIn, ecc.).
3. Infine, in gruppo, condividete le lacune individuate e le possibili soluzioni.

Si noti ancora una volta che il ruolo della formatrice o del formatore è quello di girare per la classe e monitorare i progressi delle e degli studenti, ascoltarne i loro ragionamenti e fornire un feedback immediato. Le e i partecipanti hanno un ruolo centrale nell'aiutarsi a vicenda nel processo di apprendimento. È quindi importante ricordare loro di condividere i loro punti di vista sull'operato degli altri e di essere aperti ad accettare il feedback esterno.

3. Discussione di classe e assegnazione dei compiti

Come raccomandazione generale, alla fine di ogni attività in classe chiedi alle e agli studenti di evidenziare le principali difficoltà e conclusioni dei loro risultati.

[COMPITO DI VALUTAZIONE 2 - OBIETTIVO E PIANO DI PARTENZA]

Prima della sessione successiva, chiedi alle e agli studenti di presentare (consegnare) **un obiettivo iniziale per il loro progetto**. L'obiettivo deve riguardare le prime azioni per l'avvio della loro idea imprenditoriale e deve quindi essere accompagnato da un breve piano con i passi necessari per realizzarlo e una riflessione su possibili ostacoli, problemi e piani alternativi (piano B). Ovviamente, anche se il piano non verrà realizzato, le e i partecipanti devono cercare di immaginarlo in modo realistico.

Ogni obiettivo può essere valutato in base alla sua capacità di seguire i principi di definizione degli obiettivi. I seguenti elementi possono essere di aiuto nella valutazione dei compiti assegnati (totale 8 punti):

- Chiarezza (1 punto)
- Sfida (1 punto)
- Impegno (1 punto)
- Feedback: prevedere come il feedback potrebbe suggerire eventuali modifiche (0,5 punti)
- Complessità del compito: spiegare come l'obiettivo potrebbe essere suddiviso in obiettivi più piccoli (0,5 punti)
- Piano: step specificati nel tempo da seguire (2)
- Possibili ostacoli e problemi (1 punto)
- Piani B (cosa farei in caso di problemi) (1 punto)

Spiega alla classe come verrà valutato il compito 2 e quali aspetti verranno presi in considerazione. Ricorda che la caratteristica più importante del Compito 2 è che le e gli studenti imparino a stabilire obiettivi e piani adeguati a sviluppare la loro iniziativa. Devono inoltre ricevere un feedback scritto.

Si ricorda che l'idea in sé non ha molta importanza; l'attenzione è posta sulle capacità di "definizione degli obiettivi" e "pianificazione".

La o il formatore può basarsi sul seguente esempio:

Esercizio presentato da una o uno studente:

Idea imprenditoriale: una società che fornisce candidate e candidati alle aziende garantendo la trasparenza del *Curriculum Vitae (CV)*.

Obiettivo: verificare la fattibilità giuridica del progetto entro il prossimo mese.

Pianificazione a tappe:

- Cerca su Internet le leggi sulla privacy nel processo di selezione:
 1. Un'azienda può verificare (legalmente) le informazioni di un CV contattando le aziende o le istituzioni per cui la persona ha lavorato?
 2. Un'azienda può fornire (legalmente) informazioni su un ex dipendente?
 3. Le istituzioni scolastiche possono fornire (legalmente) informazioni su un ex studente?

Ostacoli e alternative: è possibile che non riesca a trovare le informazioni necessarie su Internet o che non sappia come interpretare le leggi perché non sono una/o esperta/o in materia. In questo caso, potrei cercare qualcuno più adatto al compito o semplicemente contattare una società di consulenza legale.

- Chiarezza: l'obiettivo è specifico, anche se non è realmente misurabile.
- Sfida: non ho mai letto una legge, quindi è sicuramente una sfida.
- Impegno: è essenziale sapere se, ad esempio, è legale chiamare i precedenti datori di lavoro della o del candidato, altrimenti l'idea non è realizzabile.
- Feedback: poiché non è misurabile, il feedback non gioca un ruolo importante; se non trovo le informazioni online, mi rivolgerò a una o un esperto.
- Complessità dell'idea: è difficile immaginare che possa essere suddiviso in obiettivi più piccoli.

Esempio di valutazione:

- Chiarezza (1/1 punto): sì
- Sfida (1/1 punto): sì

- Impegno (1/1 punto): sì
- Feedback: prevedere come il feedback potrebbe informare la regolazione degli obiettivi. (0,5/0,5 punti): sì
- Complessità del compito: spiegare come l'obiettivo potrebbe essere suddiviso in obiettivi più piccoli. (0,5/0,5 punti): sì
- Piano: step specificati nel tempo da seguire (1/2 punti): non specificato
- Possibili ostacoli e problemi (1/1 punto): sì
- Piani B (cosa fare in caso di problemi). (1/1 punto): sì

Punti totali: 7/8

Esempio di feedback da parte della formatrice o del formatore:

Ricorda che i piani devono essere il più specifici possibile; in questo senso, si potrebbe specificare QUANDO verranno eseguite queste fasi.

Inoltre, hai scelto un'idea non misurabile. Per essere misurabili, le idee devono essere quantificabili, ma questo non vale per tutti gli obiettivi. Come suggerimento, per cercare di realizzare un obiettivo più preciso, potresti prima identificare quali sono le leggi/gli articoli da leggere e poi creare un piano di lettura (come nell'esempio di lettura del libro fornito in classe).

4. Materiale di supporto

Iniziativa:

Frese, M., Hass, L., & Friedrich, C. (2016). Formazione all'iniziativa personale per i proprietari di piccole imprese. *Journal of Business Venturing Insights*, 5, 27-36. <http://text2fa.ir/wp-content/uploads/Text2fa.ir-Personal-initiative-training-for-small-business-owners-1.pdf>

Definizione degli obiettivi:

Indeed Editorial Team (2022) *I 5 principi della teoria della definizione degli obiettivi (con i passi da seguire)*. <https://ca.indeed.com/career-advice/career-development/goal-setting-theory>

Lunenburg, F. C. (2011). Teoria della motivazione basata sulla definizione degli obiettivi. *International journal of management, business, and administration*, 15(1), 1-6. <https://www.goalhub.com/s/Lunenburg-Fred-C-Goal-Setting-Theoryof-Motivation-IJMBA-V15-N1-2011.pdf>

Autoefficacia:

Speier, C. e Frese, M. (1997). L'autoefficacia generalizzata come mediatore e moderatore tra controllo e complessità sul lavoro e PI: Uno studio longitudinale sul campo nella Germania dell'Est. *Human Performance*, 10, 171-192. <http://www.evidence-based-entrepreneurship.com/content/publications/042.pdf>

Garland, H. e Adkinson, J. H. (1987). Standard, persuasione e performance: Un test della teoria della mediazione cognitiva. *Group & Organization Studies*, 12(2), 208-220.

Unità 4: Impegno e autodisciplina

Obiettivi

L'obiettivo principale di questa unità è trasmettere l'idea che il processo imprenditoriale a volte può essere estremamente frustrante e difficile. In questo contesto, l'impegno, inteso come competenza trasversale, è una potente fonte di energia e motivazione, soprattutto quando l'idea imprenditoriale viene rifiutata una o più volte dagli investitori, quando le trattative non vanno come previsto, oppure quando la start-up fallisce. Essere impegnati nel proprio scopo potrebbe quindi essere cruciale per avere successo.

Contenuti

Il contenuto di questa unità è suddiviso come segue:

1. Impegno
 - a. Impegno, motivazione e disciplina
 - b. Missione e visione dell'azienda
2. Autodisciplina
3. Discussione di classe e assegnazione dei compiti
4. Materiale di supporto

1. Impegno

1.1. Impegno, motivazione e disciplina

L'impegno fornisce la motivazione (ovvero il desiderio e l'energia) in quanto vincola un individuo a un particolare corso d'azione.

Nella nostra vita, usiamo spesso il termine *impegno* per riferirci ad azioni o decisioni importanti che hanno implicazioni relativamente a lungo termine (ad esempio, l'impegno per un matrimonio; l'impegno per diventare genitori; l'impegno per migliorare la produttività o la soddisfazione dei dipendenti). Ciò che rende unico il concetto di impegno è quindi la sua natura vincolante. Al contrario, usiamo il concetto di *motivazione* per riferirci all'incentivo di un individuo a fare qualcosa in particolare, comprese le situazioni che hanno implicazioni relativamente banali e a breve termine (ad esempio, andare al cinema, fare il giardinaggio, fare i lavori domestici o i compiti).

La motivazione può essere di due tipi:

- Motivazione intrinseca: il desiderio di svolgere un'attività per sé stessi, in modo da provare il piacere e la soddisfazione insiti nell'attività.
- Motivazione estrinseca: il desiderio di svolgere un'attività con l'intenzione di ottenere conseguenze positive, come un incentivo economico, o di evitare conseguenze negative, come una punizione.

In generale, la motivazione intrinseca è più desiderabile per diverse ragioni, ad esempio perché è associata a risultati imprenditoriali positivi. È invece meno probabile che un individuo

compia azioni motivate estrinsecamente quando l'incentivo economico non è presente. Nell'imprenditoria è fondamentale interiorizzare il bisogno e il desiderio dei propri obiettivi, piani e azioni (invece di vederli come obblighi), in modo da rivelare la propria autodeterminazione, una forza interiore che va oltre i puntuali incentivi economici.

Il processo imprenditoriale include compiti non proprio piacevoli, nonché momenti difficili e momenti di apprendimento in cui l'imprenditrice o l'imprenditore non sarà particolarmente motivato. In questi momenti, l'impegno è necessario per ricordare a sé stessi il proprio scopo e ritrovare la motivazione. Quando gli obiettivi che si perseguono sono chiari e realmente voluti, anche se la motivazione può non essere così presente, l'impegno e l'autodisciplina aiuteranno a completare gli obiettivi e a portare avanti il piano.

Un modo semplice per aumentare l'impegno nei confronti di un piano è renderlo pubblico e condividerlo sui social media con amici, familiari, ecc.

1.2. Missione e visione dell'azienda

Nel mondo degli affari (start-up, aziende), l'impegno può assumere la forma di una missione e di una visione del progetto o azienda. Le dichiarazioni di missione e visione descrivono gli obiettivi dell'azienda e il futuro desiderato per la stessa.

L'esplicitazione di una missione e di una visione è un primo e importante passo nella pianificazione strategica. Anche se quest'ultima sarà approfondita più avanti nei prossimi corsi, riteniamo che questo sia il momento giusto per introdurre il valore delle dichiarazioni di missione e visione per rafforzare l'impegno.

In breve, una **missione aziendale è una chiara dichiarazione di ciò che l'azienda fa, del suo valore aggiunto e di chi beneficerà dei suoi prodotti e servizi**. Serve a riflettere sui propri valori e sullo scopo ultimo dell'avvio di un'impresa. È importante trovare un allineamento tra la missione dell'azienda e i valori fondamentali personali (ciò per cui ci si batte).

Un punto di partenza per creare una dichiarazione di missione è rispondere alle seguenti domande:

1. **Scopo:** cosa fa il tuo prodotto o servizio, o cosa mira a fornire e per chi?
2. **Valori:** per cosa si batte la tua azienda? Ad esempio, fai attenzione all'ambiente e fornisci una soluzione più sostenibile per risolvere un problema? I valori sono ciò che rende unica un'azienda.
3. **Obiettivi:** cosa fa la tua azienda per i clienti? Perché dovrebbero acquistare da te invece che da altri concorrenti?

Questi tre elementi aiutano a creare una missione unica per un marchio. La dichiarazione di missione assume la forma di una singola frase, al massimo un paragrafo, in cui devono emergere tre informazioni principali:

- Cosa fa l'azienda
- Come lo fa (valore aggiunto)
- Chi sono i clienti target

È frequente trovare dichiarazioni di visione e missione separate. Mentre la dichiarazione di missione si riferisce allo scopo dell'azienda, ai suoi prodotti e servizi e al target di riferimento, **la dichiarazione di visione descrive un futuro desiderato per l'azienda, in cui quest'ultima si sviluppa al massimo delle sue potenzialità.** Anche in questo caso, la dichiarazione di visione è una frase autonoma, a volte con un tocco poetico.

Nel loro insieme, le dichiarazioni di missione e visione sono importanti fonti di impegno e fattori di motivazione per le imprenditrici e gli imprenditori.

Nel nostro caso, cercheremo di creare una dichiarazione di visione e di missione completa che:

- Descrive il futuro desiderato (dell'azienda o del suo impatto sul mondo/società)
- Descrive cosa fa l'azienda (cosa e chi)
- Include i valori fondamentali (perché lo fai? qual è il tuo scopo?) -> a volte si sovrappone al futuro desiderato.
- Rende evidente la connessione tra il futuro desiderato, i valori fondamentali e l'offerta.

Ecoalf (visione-missione fittizia): vogliamo un mondo in cui gli oceani siano liberi dalla plastica; per questo raccogliamo i rifiuti plastici dalle acque e ne creiamo degli abiti. Crediamo in un'economia di mercato responsabile ed ecologica, perché abbiamo un solo pianeta e dobbiamo prendercene cura.

[ESEMPI] COMBINA ESEMPI LOCALI E GLOBALI

Visione-missione di Tesla: creare l'azienda automobilistica più interessante del 21° secolo guidando la transizione del mondo verso i veicoli elettrici.

Visione di Amazon: essere l'azienda più centrata sul cliente della Terra, dove i clienti possono trovare, scoprire e acquistare tutto ciò che desiderano online.

Missione di Warby Parker: offrire occhiali di design a un prezzo rivoluzionario, e allo stesso tempo aprire la strada a imprese socialmente consapevoli.

Missione di Cradles to Crayons: fornire ai bambini che vivono in situazioni di disagio o a basso reddito gli articoli essenziali di cui hanno bisogno per crescere a casa, a scuola e nel gioco, sin dalla nascita fino ai 12 anni.

[ATTIVITÀ - DICHIARAZIONI DI MISSIONE E VISIONE]

L'obiettivo di questa attività è esercitarsi a scrivere e valutare una visione e una missione.

1. Fai lavorare le e gli studenti in piccoli gruppi. Fornisci loro degli esempi di aziende piuttosto note (solo i nomi).
2. Chiedi loro di lavorare individualmente e di scrivere una visione e una missione provvisorie per i nomi delle aziende fornite negli esempi seguendo i passaggi riportati sotto. Dì loro di non copiare, di fare del loro meglio e che il compito non verrà valutato.
 - Descrivi il prodotto o il servizio dell'azienda
 - Identifica i destinatari di riferimento

- Identifica i valori fondamentali dell'azienda e come sono inclusi nel prodotto/servizio
 - Descrivi il futuro desiderato dell'azienda
3. In gruppo, condividete le vostre dichiarazioni di visione e missione. Valutate le risposte delle e dei compagni in riferimento alla consegna richiesta.
 4. Concordate ed elaborate una visione e una dichiarazione di missione per le aziende dell'esempio.
 5. Condividete il risultato del gruppo con il resto dei gruppi. Si potrebbe leggere la dichiarazione di missione/visione e chiedere al resto dei gruppi di identificare l'azienda.

2. Autodisciplina

L'autodisciplina può essere definita come "la capacità di costringersi a fare ciò che si sa di dover fare anche quando non si vuole, al servizio di un obiettivo superiore". Essere autodisciplinati significa non aspettare di essere di buon umore per agire.

Avere obiettivi e piani chiari e accattivanti di cui ci si può fidare è un'ottima base per l'autodisciplina. In altre parole, avere chiaro cosa si vuole fare e come farlo dà un forte senso di direzione e fiducia nelle proprie azioni. È ad esempio utile fissare obiettivi intermedi lungo il percorso che serviranno come punti di riferimento per misurare i progressi (e ottenere ricompense).

Come si può allenare l'autodisciplina? Un modo è quello di definire l'autodisciplina come un'abitudine: l'abitudine di "fare le cose che non si vogliono fare" o di "fare ciò che si sa di dover fare anche quando non si vuole". **Per allenare l'autodisciplina** è possibile usare le conoscenze sulla **formazione delle abitudini**.

Per formare un'abitudine è necessario **ripetere un comportamento fino a quando non diventa automatico**. L'automaticità è infatti il risultato della ripetizione: quanto più frequentemente un comportamento viene eseguito, tanto più velocemente verrà adottato (la ripetizione quotidiana potrebbe essere una buona opzione). Uno studio pubblicato da Lally et al. (2010) ha concluso che l'automaticità richiede dai 18 ai 254 giorni (a seconda della difficoltà del cambiamento di comportamento che si persegue), e la maggior parte delle persone ci arriva in 66 giorni. Non bisogna quindi pretendere di formare l'abitudine in poco tempo.

1. **Passa dall'intenzione all'azione: inizia a "fare ciò che dovresti" UNA VOLTA.**
 - Cerca di anticipare le attività che non vuoi (ma che devi) fare e stabilisci un piano.
 - Pianifica come affrontare i possibili ostacoli (anche le distrazioni).
 - Imposta dei promemoria (svegliare, post-it, ecc.).
 - Adatta l'ambiente per facilitare il comportamento (ad esempio, organizza l'ambiente).
 - Tieni traccia dei comportamenti messi in atto (registra quando esegui il comportamento previsto o quando esegui un'altra azione).
2. **Ripeti l'abitudine di "fare ciò che dovresti"**. Probabilmente, una delle cose più importanti per mantenere un comportamento nel tempo (ad esempio, fare qualcosa quando non si è motivati) è che il comportamento stesso, o il suo risultato, deve generare emozioni positive come soddisfazione o altre ricompense. Chi svolge l'azione

deve sentire di avere ottenuto il valore atteso e che questo contribuisce all'obiettivo e al piano.

- Concentrati sui diversi benefici/ricompense che il comportamento può avere e sulla sensazione di orgoglio sperimentata dopo aver eseguito il comportamento desiderato.
- Interiorizza e ricorda il desiderio e la necessità dell'abitudine, dando priorità a un interesse genuino nel mettere in atto il comportamento di per sé e non solo per le ricompense esterne.

3. **Elimina le abitudini che interferiscono.** La creazione di nuove abitudini spesso richiede l'eliminazione di un'altra abitudine indesiderata esistente, ad esempio controllare i messaggi e/o le informazioni sui social media invece di svolgere il compito necessario.

- Sostituisci le vecchie abitudini e i vecchi comportamenti con un'altra abitudine che utilizza lo stesso spunto.
- Modifica il contesto in modo da far scomparire lo spunto che innesca l'abitudine indesiderata (ad esempio, andare al lavoro evitando un percorso pieno di negozi di dolci).
- Imposta dei promemoria (per non eseguire l'abitudine che vuoi cambiare).

[ATTIVITÀ - AUTODISCIPLINA]

L'obiettivo di questa attività è quello di aiutare le e gli studenti a riflettere sulla propria disciplina e a scambiarsi consigli per superare la mancanza di motivazione.

1. Chiedi alle e agli studenti di pensare, individualmente, ad attività o compiti riguardanti il loro progetto personale o la loro vita personale che devono o dovrebbero fare ma che non hanno ancora fatto o per cui si sentono demotivati:
 - Quali compiti/attività si possono svolgere che non hai ancora fatto?
 - Quali attività ti aspetti che rappresentino un ostacolo a causa della tua mancanza di motivazione?
2. Chiedi loro di rispondere alle seguenti domande:
 - Perché non hai ancora eseguito questi compiti? È un problema di motivazione?
 - Quali sono gli obiettivi di questi compiti? Qual è lo scopo?
3. Chiedi loro di pensare a come potrebbero migliorare la loro autodisciplina con questi esempi:
 - Mi sento più motivata/o quando mi concentro o immagino il compito già concluso?
 - Posso in qualche modo facilitare questo compito (ad es. impostando dei promemoria)?
 - Sarebbe utile stabilire una scadenza? E se si rendesse pubblica la propria intenzione di farlo?
4. Chiedi alle e agli studenti di condividere i loro risultati in gruppo.

3. Discussione di classe e assegnazione dei compiti

Una volta discussa l'attività proposta all'interno dei piccoli gruppi, chiedi alla classe di evidenziare le principali difficoltà e conclusioni.

[COMPITO DI VALUTAZIONE N. 3 - DICHIARAZIONE DI VISIONE E MISSIONE]

Prima della sessione successiva, chiedi alle e agli studenti di creare una presentazione della visione e missione provvisorie del loro progetto personale. La presentazione sarà valutata in base ai seguenti fattori:

- Descrive il futuro desiderato (dell'azienda o del suo impatto sul mondo/società). (1 punto)
- Descrive cosa fa l'azienda (cosa e chi) (1 punto)
- Include i valori fondamentali (Perché lo fai? Qual è il tuo scopo?) -> Potrebbe sovrapporsi al futuro desiderato (1 punto)
- Rende evidente il collegamento tra il futuro desiderato, i valori fondamentali e l'offerta. (1 punto)

Spiega come verrà valutato il compito, ovvero quali aspetti verranno presi in considerazione. Ricorda che la cosa più importante è che la classe impari a elaborare e scrivere una visione e una missione. Le e gli studenti possono porre domande alla o al formatore (ad esempio via e-mail) e aiutarsi a vicenda.

IMPORTANTE: NON SCRIVERE LE RISPOSTE AL POSTO DELLE E DEI PARTECIPANTI. È essenziale che ognuno comprenda il valore del proprio operato e impari a definire i propri obiettivi e la propria visione, altrimenti il processo risulterà meccanico.

4. Materiale di supporto

Impegno e motivazione:

Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2004). Impegno e motivazione dei dipendenti: un'analisi concettuale e un modello integrativo. *Journal of applied psychology*, 89(6), 991. https://www.academia.edu/download/49996904/Employee_Compmitment_and_Motivation_A_Con.pdf

Kuvaas, B., Buch, R., Weibel, A., Dysvik, A., & Nerstad, C. G. (2017). La motivazione intrinseca e quella estrinseca sono correlate in modo diverso ai risultati dei dipendenti? *Journal of Economic Psychology*, 61, 244-258.

Dichiarazione di missione e visione aziendale:

Kolowich, L. C. (17 novembre 2022) *27 esempi di dichiarazione di missione e visione che ispireranno i vostri acquirenti.* Hubspot <https://blog.hubspot.com/marketing/inspiring-company-mission-statements#missionvsvision>

Wright, T. (27 luglio 2022) *Come scrivere una dichiarazione di visione (con esempi, suggerimenti e formule).* Cascade. <https://www.cascade.app/blog/write-good-vision-statement>

Autodisciplina:

Gorbunovs, A., Kapenieks, A., & Cakula, S. (2016). L'autodisciplina come indicatore chiave per migliorare i risultati dell'apprendimento in ambiente e-learning. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 231, 256-262. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.100>

Formazione dell'abitudine:

Lally, P. e Gardner, B. (2013). Promuovere la formazione di abitudini. *Rivista di psicologia della salute*, 7(sup1), S137-S158. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/17437199.2011.603640>

Lally, P., Van Jaarsveld, C. H., Potts, H. W., & Wardle, J. (2010). Come si formano le abitudini: Modellare la formazione delle abitudini nel mondo reale. *European journal of social psychology*, 40(6), 998-1009. <https://core.ac.uk/download/pdf/70653523.pdf>

Unità 5: Comunicazione efficace

Obiettivo

L'obiettivo di questa unità è evidenziare l'importanza di una comunicazione efficace come ingrediente chiave del processo imprenditoriale. Le imprenditrici e gli imprenditori dovranno presentare la loro idea imprenditoriale a possibili investitori, clienti o partner e negoziare in modo efficace. Questo corso non prevede tuttavia l'approfondimento di tutti gli aspetti della comunicazione. Ad esempio, il pitching e la negoziazione, i quali si basano su un'idea imprenditoriale e un piano aziendale più elaborati, verranno trattati più avanti nel programma di formazione.

Nonostante quanto detto sopra, ci sono altre competenze comunicative molto importanti che l'imprenditrice o imprenditore dovrebbe conoscere e sviluppare. Questa unità ne esaminerà alcune, concentrandosi in particolare sulla comunicazione orale.

Contenuti

I contenuti di questa unità sono suddivisi come segue:

1. Capacità di presentazione generale
 - a. Comunicazione verbale e progettazione di presentazioni
 - b. Comunicazione non verbale
 - c. Altri suggerimenti
2. **Discussione di classe e assegnazione dei compiti**
3. Materiale di supporto

1. Capacità di presentazione generale

Una comunicazione è efficace quando non ci sono barriere che ostacolano la ricezione di un messaggio da parte del destinatario desiderato. Ma... cosa rende efficace una comunicazione?

Gli esperti concordano sul fatto che una comunicazione efficace deve includere elementi quali la chiarezza e la coerenza del messaggio, un linguaggio adeguato, i tempi e il contesto, l'uso corretto del mezzo di comunicazione e l'uso della tecnologia. Nei prossimi paragrafi tratteremo proprio tutti questi aspetti.

Fare una presentazione a un determinato pubblico non consiste nel diffondere passivamente delle informazioni: al contrario, è un'attività di divulgazione attiva, in cui si è di fronte a un pubblico selezionato, pronto ad ascoltare, disposto a rimanere in contatto per qualche tempo e in grado di fornire un feedback pertinente al messaggio. È un'importante occasione da cogliere, da vivere a pieno e su cui lavorare sodo.

Nessuno nasce esperto nel tenere una presentazione. Si possono avere alcune doti naturali, ma affidarsi esclusivamente ad esse non è garanzia di successo. La comunicazione è qualcosa su cui bisogna lavorare per renderla efficace; con un metodo e una pratica, tutte e tutti possono diventare comunicatrici e comunicatori migliori. In questa unità, tratteremo separatamente

della comunicazione verbale e di quella non verbale. Entrambe sono estremamente importanti e devono essere prese in considerazione quando si trasmette un messaggio.

1.1. Comunicazione verbale e progettazione di presentazioni

Il primo importante requisito è avere un'idea chiara di ciò che si vuole comunicare. Prima ancora di comunicare con gli altri, bisogna innanzitutto ascoltare sé stessi e, di conseguenza, comunicare con sé stessi. Avere un messaggio chiaro e ben definito è il primo passo verso una comunicazione efficace. Ad esempio, un errore comune è cercare di comunicare troppi messaggi o informazioni allo stesso tempo. Inoltre, è importante che il discorso sia lineare e chiaro, concentrarsi sui messaggi principali da trasmettere al pubblico e stabilire il ritmo più adeguato.

Il linguaggio è la chiave della chiarezza: ciò non riguarda solo i contenuti del messaggio, ma anche il modo in cui lo si trasmette. Ad esempio, l'uso di troppe parole tecniche o di parole con due o più significati potrebbe creare confusione. In generale, è bene assicurarsi che il linguaggio utilizzato sia adeguato al pubblico di destinazione, senza rinunciare all'uso di parole sofisticate o tecniche, se necessario, ma evitando di infarcire il discorso con troppi tecnicismi.

Un altro requisito di una comunicazione efficace è rispettare i tempi. La durata della presentazione non andrebbe prolungata oltre le tempistiche concordate con il pubblico. Se quest'ultimo ha bisogno di ulteriori informazioni, è possibile sfruttare la sessione di domande e risposte per ulteriori chiarimenti.

L'uso di un mezzo e una tecnologia adeguati è fondamentale. Quando si utilizzano supporti visivi e tecnologie, bisogna assicurarsi che non mascherino il messaggio che si vuole trasmettere. In altre parole, è bene concentrarsi sul messaggio (chiarezza, adeguatezza, coerenza) e non sulla tecnologia e, quindi, utilizzare quest'ultima a proprio vantaggio, e non come un sostituto. Come detto, una comunicazione efficace è una comunicazione priva di barriere. Meglio non fare della tecnologia una barriera.

In genere, il pubblico preferisce ascoltare qualcuno che spiega un argomento in modo naturale piuttosto che qualcuno che ha memorizzato un monologo parola per parola. Le slide (o qualsiasi altro supporto visivo) e gli appunti andrebbero utilizzati come punto di riferimento o come promemoria dei contenuti, e non memorizzati per filo e per segno. Infine, è preferibile non leggere le slide riga per riga e non inserire l'intero discorso, ma solo i punti chiave.

Esercitarsi più volte a esporre la presentazione in modo naturale è molto più efficace rispetto a memorizzarla per intero. Un'oratrice o un oratore è sempre consapevole dei contenuti da presentare e difficilmente non sa cosa dire. In caso di difficoltà, basta guardare le diapositive o gli appunti. L'uso delle slide ha due scopi principali: (i) esporre le informazioni più importanti e supportare visivamente la spiegazione e (ii) ricordare all'oratrice o oratore ciò che deve dire.

La voce e il ritmo sono due elementi fondamentali per una presentazione di successo. Si consiglia di parlare a un ritmo che permetta al pubblico di seguire il discorso senza problemi. Il ritmo dovrebbe essere uniforme per tutta la presentazione, ma in caso di necessità è possibile modularlo, ad esempio se l'obiettivo è attirare l'attenzione del pubblico su un determinato concetto. Inoltre, si possono usare le inflessioni della voce per sottolineare un particolare aspetto del discorso (fare un punto, riassumere un messaggio chiave, ecc.) e catturare

l'attenzione del pubblico. Il tono della voce dice molto sul tipo di oratrice od oratore e può quindi essere usato anche per mostrare competenza, sicurezza ed entusiasmo.

Durante la presentazione, è bene posizionarsi a fianco dello schermo, soprattutto se si utilizzano rappresentazioni visive, in modo da evitare di bloccare la visuale. Inoltre, l'oratrice od oratore dovrebbe sempre rivolgersi al pubblico e non verso lo schermo, a meno che non abbia un microfono; in questo modo, il pubblico potrà sentire chiaramente ciò che dice. Di tanto in tanto è possibile dare un'occhiata allo schermo per ricordare i contenuti o per fare riferimento a immagini o grafici, evitando magari di parlare.

Nella fase introduttiva, si consiglia di trovare un collegamento tra la presentazione e il pubblico per coinvolgerlo attivamente, ad esempio ponendo una o due domande (senza necessariamente aspettarsi una risposta), oppure utilizzando frasi come "Immaginate di.../Pensate a...".

1.2. Comunicazione non verbale

Per trasmettere fiducia tramite la comunicazione non verbale (ad esempio, in eventi di public speaking) è necessario prestare attenzione a diversi aspetti:

- **Postura e orientamento:** per sentirsi a proprio agio di fronte al pubblico, l'oratrice od oratore dovrebbe assumere una posizione "naturale", ad esempio in piedi con le gambe leggermente separate con tutto il corpo rivolto al pubblico. Se si è seduti, è opportuno sporgersi in avanti, verso il pubblico, con rispetto.
- **Movimento:** camminare e muoversi non è vietato, ma non dovrebbe dare nell'occhio, in quanto potrebbe distrarre il pubblico dal messaggio. Si consiglia quindi di muoversi con moderazione e solo se necessario. Allo stesso modo, è meglio evitare di muovere i piedi in modo irrequieto poiché è un indicatore di nervosismo.
- **Gesti:** le mani devono essere libere e muoversi con gesti naturali in base a ciò che viene spiegato, senza esagerare né con troppi movimenti né stando completamente fermi. Quando si usano le mani per indicare un elemento della presentazione visiva, è bene evitare di muoverle (o di muovere il puntatore laser) troppo e, piuttosto, usarle per indicare i punti da evidenziare e riportarle di nuovo nella loro posizione naturale.
- **Espressione facciale:** l'espressione del viso deve accompagnare il messaggio. Si consiglia di assumere espressioni accattivanti o sorridenti quando possibile e in base al contesto.
- **Sguardo:** lo sguardo deve essere diretto e distribuito a tutto il pubblico. Una strategia pratica è quella di scegliere 3 o 4 persone specifiche (sparse nella stanza) e alternare lo sguardo tra di loro, senza necessariamente guardarle negli occhi.
- **Distanza:** è importante posizionarsi il più vicino possibile al pubblico, lasciando ovviamente una distanza minima, senza che nessun elemento fisico rilevante si fraponga tra l'oratrice o l'oratore e il pubblico.

1.3. Altri suggerimenti

Nella letteratura revisionata (si vedano i link forniti), molti autori sottolineano altri aspetti importanti da curare per una presentazione, tra cui:

- **Codice di abbigliamento.** La scelta dell'abbigliamento deve tenere conto del contesto, del pubblico a cui ci si rivolge e dei diversi codici esistenti. In generale, è preferibile indossare abiti comodi che non ostacolino in alcun modo la comunicazione: vestiti, gioielli, cappelli o

qualsiasi altro elemento non appropriato potrebbero interferire e distrarre il pubblico dalla presentazione.

- **Arrivare in anticipo.** Arrivare in ritardo o giusto in tempo per la presentazione non è affatto contemplato. È importante prepararsi e arrivare in anticipo, in modo da avere il tempo di incontrare il moderatore (se ce n'è uno), conoscere un po' il pubblico prima di iniziare, familiarizzare con il luogo e con gli strumenti da utilizzare, oppure per caricare la presentazione ed evitare che il pubblico debba aspettare.
- **Gestione delle domande del pubblico.** L'oratrice od oratore dovrebbe stabilire questo aspetto in anticipo e informare il pubblico di conseguenza. Un'opzione potrebbe essere quella di gestire le domande durante la presentazione oppure alla fine. Questa scelta dipende in gran parte dal tempo a disposizione, ma potrebbero esserci anche altri fattori determinanti. L'importante è assecondare le proprie preferenze e informare il pubblico.
- **Avere un piano B in caso di problemi tecnici.** Arrivare in anticipo potrebbe evitare anche molti problemi tecnici. In caso contrario, è importante avere un piano fattibile per risolverli senza andare nel panico. Il pubblico sarà sicuramente comprensivo.
- **Prima di iniziare.** Prima di iniziare la presentazione, è bene salutare il pubblico (ringraziandolo per la sua presenza), le e gli altri partecipanti e i moderatori (se è il caso) e presentarsi brevemente. Questo aiuterà l'oratrice od oratore a sentirsi a proprio agio prima di iniziare. Anche sorridere quando ci si trova di fronte al pubblico farà sì che quest'ultimo si senta più a suo agio nell'ascoltare. Durante la presentazione si sconsiglia inoltre di masticare gomme o mangiare, mentre è possibile bere acqua per idratarsi e schiarirsi la voce.
- **Concludere in modo adeguato.** Un'oratrice od oratore non dovrebbe mai concludere la presentazione in modo brusco, utilizzando frasi come "Questo è tutto" o "Ho finito". Una buona conclusione prevede un breve riassunto e una frase di ringraziamento.

2. Discussione di classe e assegnazione dei compiti

Al termine delle attività, chiedi ai gruppi di evidenziare le principali difficoltà e conclusioni emerse dai compiti.

Chiedi loro di completare un modulo di Google (o qualsiasi altro strumento che registri i dati consentendo un confronto pretest-posttest) o di scrivere le risposte a una serie di domande. Queste domande devono riguardare i contenuti e le competenze trasversali che le e gli studenti apprenderanno durante il corso. Ad esempio:

- **Cos'è l'imprenditorialità?**
- **Quali sono i due pilastri dell'imprenditorialità?**
- **Identifica tutti i motivi e gli ostacoli che ti impediscono di diventare imprenditrice o imprenditore.**
- **Ritieni che il corso sia stato utile? Perché?**
- **Ritieni che il corso ti abbia aiutato a sviluppare la mentalità necessaria per diventare un'imprenditrice o un'imprenditore? Perché?**
- **Ritieni che il corso ti abbia aiutato a migliorare le competenze trasversali necessarie per diventare un'imprenditrice o un'imprenditore? Perché?**
- Valuta quanto ti senti d'accordo con le seguenti affermazioni: (1. Fortemente in disaccordo, 2. In disaccordo, 3. Né in disaccordo né d'accordo, 4. D'accordo e 5. "Fortemente d'accordo")
- **Potrei essere un'imprenditrice o un'imprenditore**
- **Ho la mentalità giusta per diventare un'imprenditrice o un'imprenditore**
- **Ho le competenze e le conoscenze necessarie per diventare un'imprenditrice o un'imprenditore**

- *Ho un buon livello di iniziativa personale*
- *Sono un'ottima comunicatrice o un ottimo comunicatore*
- *Sono una persona che si impegna molto*

[COMPITO DI VALUTAZIONE 4 - STRUMENTO PRATICO DELL'UNITÀ 1]

Chiedi alle e agli studenti di presentare una sintesi dei contenuti in cui riassumano gli aspetti/criteri che terrebbero in considerazione per:

- Analizzare un'idea imprenditoriale (1 punto)
- Formare un team (1 punto)
- Definire un obiettivo (1 punto)
- Stabilire un piano (1 punto)
- Motivarsi quando ci si trova davanti a un compito difficile ma necessario (1 punto)
- Scrivere una dichiarazione di visione e missione (1 punto)
- Preparare una presentazione
 - Aspetti verbali e slide (1 punto)
 - Aspetti non verbali (1 punto)
- Preparare un pitch (1 punto)
- Preparare una negoziazione (1 punto)

L'obiettivo del compito è che ogni studentessa e studente crei uno strumento utile che riassume l'intero corso che possa utilizzare in futuro quando si troverà ad affrontare situazioni simili.

TUTOR: per quanto riguarda la valutazione, la cosa più importante è che gli aspetti e i criteri siano scritti con parole proprie e strutturati nel modo che si ritiene più utile: in un elenco, in uno schema, in un paragrafo, ecc. Se in una sezione manca un'idea importante, verranno sottratti 0,5 punti.

3. Materiale di supporto

Di seguito si riportano alcuni link interessanti per ampliare le conoscenze su come creare una presentazione efficace:

<https://www.niu.edu/presentations/deliver/index.shtml>

<https://www.trentu.ca/academicskills/how-guides/how-write-university/how-approach-any-assignment/preparing-and-delivering-oral>

<https://hbr.org/2013/06/how-to-give-a-killer-presentation>

<https://subjectguides.york.ac.uk/presentations/delivery>

<https://www.ingeniousdesign.co.uk/how-to-prepare-and-deliver-a-great-presentation/>

<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC1119252/>

Corso 1 - Valutazione e feedback

La valutazione del corso si basa sulla somma dei compiti di valutazione svolti in ogni unità del corso. Prendiamo come esempio il corso 1:

- [COMPITO DI VALUTAZIONE 1 - IDEA IMPRENDITORIALE]
- [COMPITO DI VALUTAZIONE 2 - OBIETTIVO E PIANO DI PARTENZA]
- [COMPITO DI VALUTAZIONE 3 - DICHIARAZIONE DI VISIONE E MISSIONE]
- [COMPITO DI VALUTAZIONE 4 - STRUMENTO PRATICO DELL'UNITÀ 1]

La valutazione deve includere un feedback scritto e un voto numerico. La seguente scheda riassume la valutazione proposta per il Corso 1:

COMPITO	VOTO	PUNTEGGIO MASSIMO	FEEDBACK SUL COMPITO
[COMPITO DI VALUTAZIONE 1 - IDEA IMPRENDITORIALE]	0	10	
[COMPITO DI VALUTAZIONE 2 - OBIETTIVO E PIANO DI PARTENZA]	0	8	
[COMPITO DI VALUTAZIONE 3 - DICHIARAZIONE DI VISIONE E MISSIONE]	0	8	
[COMPITO DI VALUTAZIONE 4 - STRUMENTO PRATICO DELL'UNITÀ 1]	0	10	
PUNTEGGIO TOTALE:	0	36	FEEDBACK COMPLESSIVO O COMMENTO (FACOLTATIVO):
Voto finale (da 0 a 10):	0		

Corso 1 – Riferimenti

- Bandura, A. (1986). *Fondamenti sociali del pensiero e dell'azione*. Englewood Cliffs, NJ, 1986 (23-28).
- Bandura, A. (2009). Coltivare l'autoefficacia per l'efficacia personale e organizzativa. In E.A. Locke (Ed), *Handbook of principles of organization behavior*. (2a ed.), (pp. 179-200). Wiley.
- Bonavitacola, S., Menozzi, F., Pettorruso, S., Quartuccio, F., Vaccari, S., Álvarez, P.V., Miguel Alexandre, M. B. L., Campaniço, P. & Ligeiro, L. (2018) YEP - Young Enterprise Program: Empowering youth through entrepreneurship: a trainer's toolkit. Salto-youth. <http://toolbox.salto-youth.net/2418>
- Bruner, J. (1997). *L'educazione, porta della cultura*. Apprendimento/Visore
- Coll, C. Martín, E. y Onrubia, J. (2001). La valutazione dell'apprendimento scolastico: dimensioni psicologiche, pedagogiche e sociali. En C. Coll, J. Palacios y A. Marchesi (Comps.), *Desarrollo Psicológico y Educación. 2. Psicología de la Educación Escolar* (pp. 549-572). Madrid: Alianza.
- Coll, C (2011) 2. Enseñar y aprender, construir y compartir: procesos de aprendizaje y ayuda educativa. En C. Coll (Coord.) *Desarrollo, aprendizaje y enseñanza en la Educación Secundaria* (pp. 31-62). Graó
- Coll, C., Mauri, T., y Rochera, M. J. (2012). La pratica della valutazione come contesto per imparare a essere un apprendista competente. *Profesorado. Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, 16(1), 49-59.
- Coll, C. (2018) *Personalización del aprendizaje. Dossier Graó 3*. Graó.
- Cowie, B. e Bell, B. (1999). Un modello di valutazione formativa nell'educazione scientifica. *Assessment in Education*, 6, 101-116. <http://dx.doi.org/10.1080/09695949993026>
- Duckworth, A. L. e Seligman, M. E. (2005). L'autodisciplina supera il QI nel predire il rendimento scolastico degli adolescenti. *Psychological science*, 16(12), 939-944.
- Dumont, H., Istance, D. e Benavides, H. (2010) *La natura dell'apprendimento. Usare la ricerca per ispirare la pratica*. OCDE. <https://doi.org/10.1787/9789264086487-en>
- Earley, P. C. (1994). Sé o gruppo? Effetti culturali della formazione sull'autoefficacia e sul rendimento. *Administrative science quarterly*, 89-117.
- Kalyanasundaram, G. (2018). Perché le startup falliscono? Un'analisi empirica basata su un caso di studio a Bangalore. *Asian Journal of Innovation and Policy*, 7(1), 79-102.
- Krueger Jr, N., & Dickson, P. R. (1994). Come la fiducia in noi stessi aumenta l'assunzione di rischi: Autoefficacia percepita e riconoscimento delle opportunità. *Scienze delle decisioni*, 25(3), 385-400.
- Mauri, T. & Rochera, MJ. (2010). La valutazione degli apprendimenti nell'istruzione secondaria. En Coll, C. (Coord.). *Desarrollo, aprendizaje y enseñanza en la Educación Secundaria* (p. 155-171). Graó.
- Meyer, J. P. e Gellatly, I. R. (1988). La norma di prestazione percepita come mediatore dell'effetto dell'obiettivo assegnato sull'obiettivo personale e sulla prestazione del compito. *Journal of Applied Psychology*, 73(3), 410.
- Roscoe, R. e Chi, M. (2007). Comprendere l'apprendimento del tutor: costruzione della conoscenza e narrazione della conoscenza nelle spiegazioni e nelle domande dei tutor alla pari. *Review of educational research*, 77(4), 534-574.
- Speier, C. e Frese, M. (1997). L'autoefficacia generalizzata come mediatore e moderatore tra controllo e complessità sul lavoro e PI: Uno studio longitudinale sul campo nella Germania dell'Est. *Human Performance*, 10, 171-192.
- Tharp, R. G., Estrada, P., Dalton, S. S., & Yamauchi, L. A. (2018). *Insegnare trasformato: Achieving excellence, fairness, inclusion, and harmony*. Routledge.



YOUNG PEOPLE WITH VALUES
ENTREPRENEUR