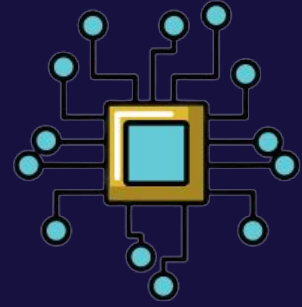




Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



ROMUAS
KILLS
RDUINO
SING
MACHINES
OUTDATED
RECOVER

Competențe antreprenoriale



C4

Expert program toolkit
PR1

Informațiile și opiniile prezentate în această publicație aparțin autorilor și nu reflectă neapărat opinia oficială a Uniunii Europene. Nici instituțiile și organismele Uniunii Europene și nici orice persoană care acționează în numele lor nu poate fi făcută responsabilă pentru utilizarea informațiilor conținute în acestea.





4). Abilități antreprenoriale

I. Partea teoretică

1. Considerații generale
2. Caracteristicile și abilitățile unui antreprenor
 1. Ce sunt abilitățile antreprenoriale?
 2. Caracteristicile personale ale unui antreprenor
 3. Abilități interpersonale antreprenoriale
 4. Abilități critice și de gândire creativă pentru antreprenori
 5. Abilități și cunoștințe antreprenoriale practice
3. Descrierea abilităților obișnuite ale unui antreprenor
 1. Abilități de conducere
 2. Managementul echipei
 3. Rezolvarea problemelor
 4. Luarea deciziilor
 5. Abilități de comunicare
 6. Creativitate și inovație
 7. Gestionarea timpului
 8. Managementul riscului
4. Este antreprenoriatul potrivit pentru tine?
5. Bibliografie

II. Metode interactive de dezvoltare a abilităților antreprenoriale

1. Metode de stimulare a creativității antreprenorilor
2. Metode interactive de dezvoltare a abilităților antreprenoriale
 1. Ești pregătit să fii antreprenor?
 2. Începe-ți afacerea cu o agrafă
 3. Business Model Canvas – Planifică-ți afacerea pe o singură pagină!
 4. Conduceți-vă organizația cu stil
3. Bibliografie





I. Partea teoretică

1. Considerații generale

Antreprenoriatul necesită un set unic de abilități, inclusiv autodeterminare, automotivare și perseverență. Indiferent dacă ați conceptualizat o soluție la o problemă cunoscută sau pur și simplu v-ați decis să lucrați pentru dvs., veți dori să înființați o afacere care să vă cimenteze prezența online de la început.

Antreprenoriatul este actul de a începe o afacere în speranța de a obține un profit. Cu toate acestea, percepția noastră modernă despre antreprenoriat a evoluat în recunoașterea capacității sale de a rezolva probleme la scară largă și de a influența schimbările sociale. Antreprenorii pot deveni, de asemenea, lideri de gândire în domeniile lor, deși acesta nu este neapărat un factor distinctiv pentru cineva în acest rol, dar poate fi un rezultat natural.

Antreprenoriatul joacă, de asemenea, un rol important în dezvoltarea economică a pieței noastre vibrante. Aceasta conduce la un nivel de trai mai bun și generează noi bogății, precum și creșterea locurilor de muncă și a venitului național. Antreprenorii au, de asemenea, posibilitatea de a contribui la reducerea decalajului digital, a decalajului dintre cei cu acces la internet și cei fără.

În anii 2000, antreprenoriatul a fost extins de la originile sale în afacerile cu scop profit pentru a include antreprenoriatul social, în care obiectivele de afaceri sunt căutate alături de obiective sociale, de mediu sau umanitare și chiar conceptul de antreprenoriat politic. Antreprenoriatul în cadrul unei firme sau organizații mari existente a fost denumit antreprenoriat și poate include întreprinderi corporative în care din entitățile mari se despart organizații subsidiare.[1]

Antreprenorii sunt lideri dispuși să-și asume riscuri și să exercite inițiativa, profitând de oportunitățile de pe piață prin planificarea, organizarea și desfășurarea resurselor[2], adesea prin inovare pentru a crea noi sau îmbunătățirea produselor sau serviciilor existente.[3] În anii 2000, termenul „antreprenoriat” a fost extins pentru a include o mentalitate specifică care a rezultat în inițiative antreprenoriale, de exemplu sub formă de antreprenoriat social, antreprenoriat politic sau antreprenoriat de cunoaștere.

1. Shane, Scott Andrew (2000). *A General Theory of Entrepreneurship: The Individual-opportunity Nexus*. Edward Elgar Publishing. ISBN 978-1-78100-799-0.
2. [Deakins & Freel 2009](#)
3. Johnson, D. P. M. (2005). *"A Glossary of Political Economy Terms, 2005"*. Auburn University. Archived from [the original](#) on 20 July 2014.





2. Caracteristicile și abilitățile unui antreprenor

Odată cu progresele tehnologice și cererea pieței pentru noi idei de afaceri și inovare, practica antreprenoriatului crește rapid. Astăzi, tot mai mulți indivizi auto motivați caută să devină pe deplin independenți în viața lor profesională și aspiră să-și creeze propriul viitor.

1. Ce sunt abilitățile unui antreprenor?

Abilitățile antreprenoriale sunt cele asociate în mod normal cu a fi antreprenor, deși oricine le poate dezvolta.

A fi antreprenor înseamnă de obicei să începi și să-ți construiești propria afacere de succes, dar oamenii cu abilități antreprenoriale pot prospera și în cadrul organizațiilor mai mari.

Mulți cercetători au studiat abilitățile antreprenoriale, dar nu au găsit răspunsuri definitive. Câteva teme comune sunt:

- Caracteristici personale.
- Abilități interpersonale.
- Abilități critice și de gândire creativă.
- Abilități și cunoștințe practice.

Indiferent de cum îl definești, antreprenoriatul nu este ușor.

Următoarele secțiuni examinează fiecare domeniu de abilități mai detaliat și analizează câteva dintre întrebările pe care va trebui să ți le pui dacă vrei să devii un antreprenor de succes.

2. Caracteristicile personale ale unui antreprenor

Ai mentalitatea de a fi un antreprenor de succes? De exemplu, antreprenorii tind să aibă o perspectivă puternic inovatoare și își pot asuma riscuri pe care alții le-ar evita.

Examinează-ți propriile caracteristici, valori și convingeri personale și pune-ți aceste întrebări:

Optimismul: Ești un gânditor optimist? Optimismul este un atu și te va ajuta să treci peste vremurile grele pe care le trăiesc mulți antreprenori, pe măsură ce găsesc un model de afaceri care să funcționeze pentru ei.

Inițiativă: aveți inițiativă și începeți instinctiv proiecte de rezolvare a problemelor sau de îmbunătățire a afacerii?

Unitate și perseverență: ești automotivat și energic? Și ești pregătit să muncești din greu, foarte mult timp, pentru a-ți realiza obiectivele?

Toleranța la risc: sunteți capabil să vă asumați riscuri și să luați decizii atunci când faptele sunt incerte?





Reziliență: ești rezistent, astfel încât să te poți ridica atunci când lucrurile nu merg conform planului? Înveți și crești din greșelile și eșecurile tale?

3. Abilități interpersonale antreprenoriale

Ca antreprenor, probabil că va trebui să lucrezi îndeaproape cu ceilalți – deci este esențial să poți construi relații bune cu echipa, clienții, furnizorii, acționarii, investitorii și alte părți interesate.

Unii oameni sunt mai talentați în acest domeniu decât alții, dar puteți învăța și îmbunătăți aceste abilități.

Tipurile de abilități interpersonale de care veți avea nevoie includ:

- **Leadership și motivație:** Puteți conduce și motiva pe alții să vă urmeze și să vă ofere viziunea? Și ești capabil să delegi munca altor oameni? Ca antreprenor, va trebui să depinzi de alții pentru a depăși etapele inițiale ale afacerii tale – sunt prea multe de făcut singur!
- **Abilități de comunicare:** ești calificat în toate tipurile de comunicare? Trebuie să fii capabil să comunicați bine pentru a vă vinde viziunea asupra viitorului unei varietăți de persoane, inclusiv investitori, potențiali clienți și membri ai echipei.
- **Ascultare:** Auzi ce-ți spun alții? Abilitatea ta de a asculta și de a absorbi informații și opinii te poate promova sau te poate distruge ca antreprenor. Asigurați-vă că sunteți abil în ascultarea activă și empatică.
- **Relații personale:** aveți „abilități de oameni” bune? Ești conștient de tine însuși, știi să-ți reglezi emoțiile și ești capabil să răspunzi pozitiv la feedback sau critici?
- **Negociere:** Ești un negociator puternic? Nu numai că trebuie să negociezi prețuri favorabile, dar va trebui și să rezolvi diferențele dintre oameni într-un mod pozitiv, reciproc avantajos.
- **Etică:** Ai relații cu oamenii bazate pe respect, integritate, corectitudine și încredere? Poți conduce etic? Ți va fi dificil să construiești o afacere de succes și productivă dacă ai de-a face cu personalul, clienții sau furnizorii într-un mod nu foarte corect?

4. Abilități critice și de gândire creativă pentru antreprenori

Ca antreprenor, trebuie să vii cu idei proaspete și să iei decizii bune cu privire la oportunități și proiecte potențiale.

Mulți oameni cred că ori te-ai născut creativ, ori nu ești. Dar creativitatea este o abilitate pe care o poți dezvolta și există multe instrumente disponibile pentru a te inspira.

- **Gândire creativă:** sunteți capabil să vedeți situațiile dintr-o varietate de perspective pentru a genera idei originale?
- **Rezolvarea problemelor:** veți avea nevoie de strategii solide pentru rezolvarea problemelor de afaceri care vor apărea inevitabil.





- **Recunoașterea oportunităților:** Recunoașteți oportunitățile atunci când acestea se prezintă? Poți descoperi o tendință? Și sunteți capabil să creați un plan viabil pentru a profita de oportunitățile pe care le identificați?

5. Abilități și cunoștințe antreprenoriale practice

De asemenea, antreprenorii au nevoie de abilități și cunoștințe practice solide pentru a produce bunuri sau servicii în mod eficient și pentru a conduce o companie.

Stabilirea obiectivelor: stabilirea obiectivelor SMART (specifice, măsurabile, realizabile, relevante și limitate în timp) vă va concentra eforturile și vă va permite să vă folosiți timpul și resursele mai eficient.

Planificare și organizare: aveți talentele, abilitățile și abilitățile necesare pentru a vă atinge obiectivele? Puteți coordona oamenii pentru a le realiza eficient și eficient? Sunt importante abilități puternice de management de proiect, la fel ca și abilitățile de bază de organizare. Și veți avea nevoie de un plan de afaceri coerent și bine gândit și de previziuni financiare adecvate.

Luarea deciziilor: Deciziile dvs. de afaceri ar trebui să se bazeze pe informații bune, dovezi și pe cântărirea consecințelor potențiale. Instrumentele principale de luare a deciziilor includ analiza arborelui decizional, analiza grilă și șase pălării de gândire .

Aveți nevoie de cunoștințe în multe domenii diferite când începeți sau conduceți o afacere, așa că fiți pregătit pentru o învățare serioasă!
Asigurați-vă că includeți:

Cunoștințe de afaceri: Asigurați-vă că aveți cunoștințe practice ale principalelor domenii funcționale ale unei afaceri: vânzări, marketing, finanțe și operațiuni. Dacă nu poți îndeplini singur toate aceste funcții, va trebui să angajezi alții care să lucreze cu tine și să le gestionezi cu competență.

Cunoștințe antreprenoriale: cum îți vei finanța afacerea și cât capital trebuie să strângi? Găsirea unui model de afaceri care să funcționeze pentru dvs. poate necesita o perioadă lungă de experimentare și muncă grea.

Cunoștințe specifice oportunităților: înțelegeți piața pe care încercați să intrați și știți ce trebuie să faceți pentru a aduce produsul sau serviciul dvs. pe piață?

Cunoștințe specifice întreprinderii: știți ce este nevoie pentru ca acest tip de afacere să aibă succes? Și înțelegeți specificul afacerii pe care doriți să o începeți?

De asemenea, puteți învăța de la alții care au lucrat la proiecte similare cu cele pe care le aveți în vedere sau puteți găsi un mentor – altcineva care a mai fost acolo și este dispus să vă îndrume.



2. Descrierea abilităților comune ale unui antreprenor

1. Abilități de conducere

Nu există un mod unic de a descrie abilitățile de conducere excelente. Deloc surprinzător, puteți găsi diferite liste care descriu abilitățile de conducere pe care ar trebui să le posede pentru a deveni un mare lider la locul de muncă.

În esență, abilitățile de conducere sunt abilitățile pe care oamenii le au de a conduce și de a realiza proiecte, de a încuraja inițiativele, de a construi un sentiment de scop comun și de a-i împuternici pe ceilalți.

Abilitățile de leadership includ, de asemenea, abilitățile pe care oamenii le au de a-i îndruma pe angajați spre atingerea obiectivelor de afaceri, de a-i inspira, de a conduce schimbarea și de a oferi rezultate.



2. Managementul echipei

Deși nu există o singură măsură sau abilitate de conducere care să definească un manager de echipă excelent, există mai multe aspecte definitorii ale unei echipe care lucrează bine, care prezintă un leadership puternic.

Managementul de succes este atunci când toată lumea are:

- O înțelegere clară a propriilor responsabilități
- Dorința de a atinge obiectivele echipei și organizaționale
- Verificări regulate de către manageri și supraveghetori

Un manager excelent își face, de asemenea, timp să asculte și să efectueze feedback-ul angajaților, după cum este necesar, să conducă prin exemplu – fie că arată un echilibru bun între viața profesională și viața personală, fie că își va îndeplini sarcinile la timp – și să rămână transparent în ceea ce privește propriile provocări profesionale și cum le vor rezolva.



Sursă: <https://www.marketing91.com/team-management/>

3. Rezolvarea de probleme

Rezolvarea de probleme este modalitatea prin care soluțiile sunt dezvoltate pentru a elimina un obstacol în atingerea unui scop final. Problemele care au nevoie de soluții variază de la probleme personale de bază de „cum pornesc acest aparat?” la subiecte mai complexe din domeniul afacerilor și academice. Primul scenariu se încadrează în categoria soluționării simple a problemelor (SPS), în timp ce cel de-al doilea este cunoscut sub numele de rezolvare a problemelor complexe (CPS). Problemele simple au o singură problemă, în timp ce problemele complexe au mai multe obstacole care au nevoie simultan de soluții [1]



1.Frensch, Peter A.; Funke, Joachim, eds. (2014-04-04). *Complex Problem Solving*. doi:[10.4324/9781315806723](https://doi.org/10.4324/9781315806723). ISBN 9781315806723.

<https://www.youtube.com/watch?v=klAE9ML0XLs>

4. Luarea deciziilor

Luarea deciziilor este procesul de a face alegeri prin identificarea unei decizii, culegerea de informații și evaluarea soluțiilor alternative. Utilizarea unui proces de luare a deciziilor pas cu pas vă poate ajuta să luați decizii mai deliberate și mai bine gândite, organizând informații relevante și definind alternative.

Descriem succesiunea pașilor implicați în procesul de luare a deciziilor.

1. **Clasificarea problemei.** Este generică? Este excepțională și unică? Sau este prima manifestare a unui nou gen pentru care nu a fost încă dezvoltată o regulă?

2. **Definirea problemei.** Cu ce avem de-a face?

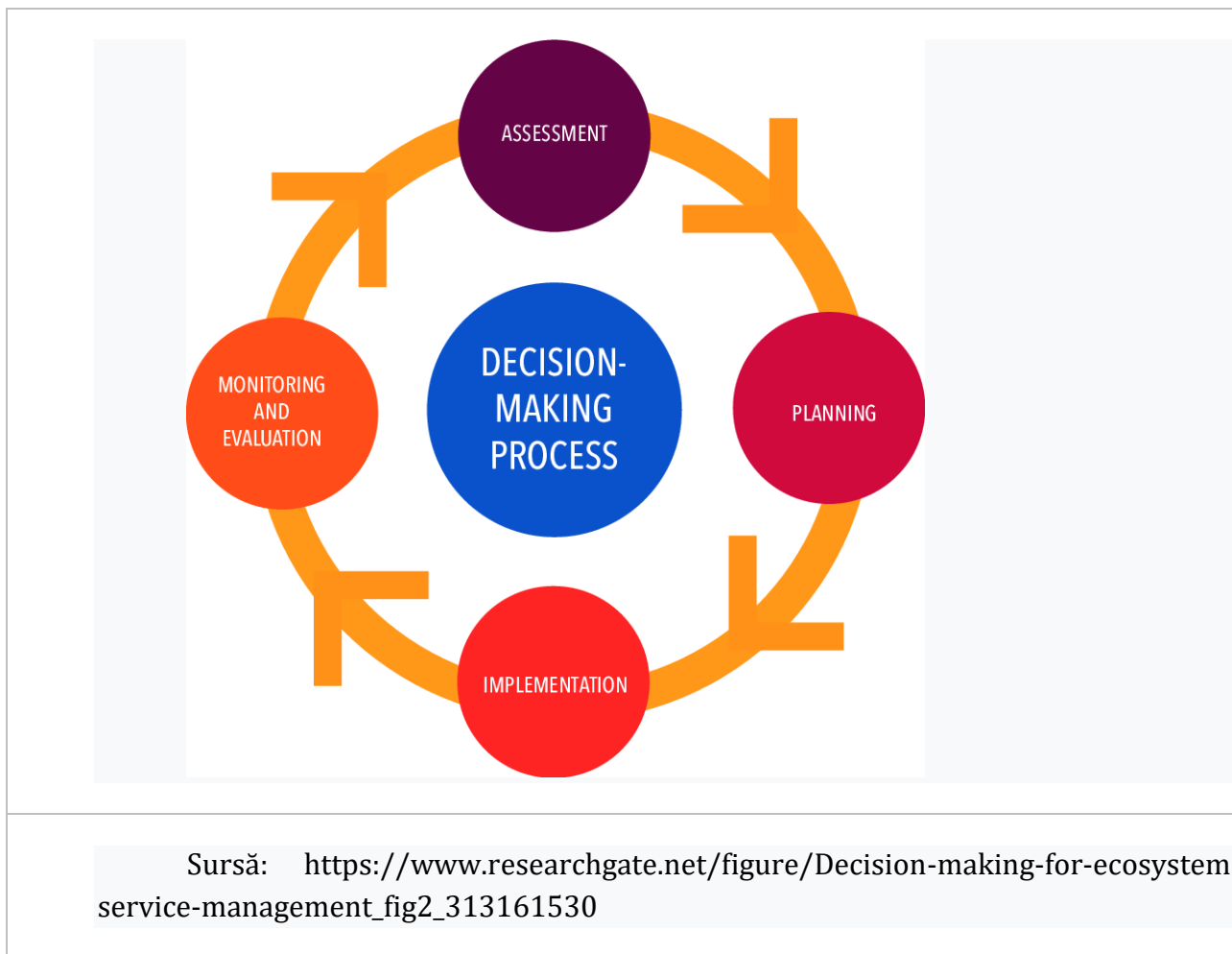
3. **Specificarea răspunsului la problemă.** Care sunt „condițiile limită”?

4. **Decizia** a ceea ce este „corect”, mai degrabă decât ceea ce este acceptabil, pentru a îndeplini condițiile limită.. Ce va satisface pe deplin specificațiile înainte de a se acorda atenție compromisurilor, adaptărilor și concesiunilor necesare pentru a face decizia acceptabilă?

5. **Integrarea în decizie a acțiunii de realizare.** Care trebuie să fie angajamentul de acțiune? Cine trebuie să știe despre asta?

6. **Testarea validității** și eficacității deciziei în raport cu cursul real al evenimentelor. Cum se ia decizia? Sunt ipotezele pe care se bazează sunt adecvate sau depășite?

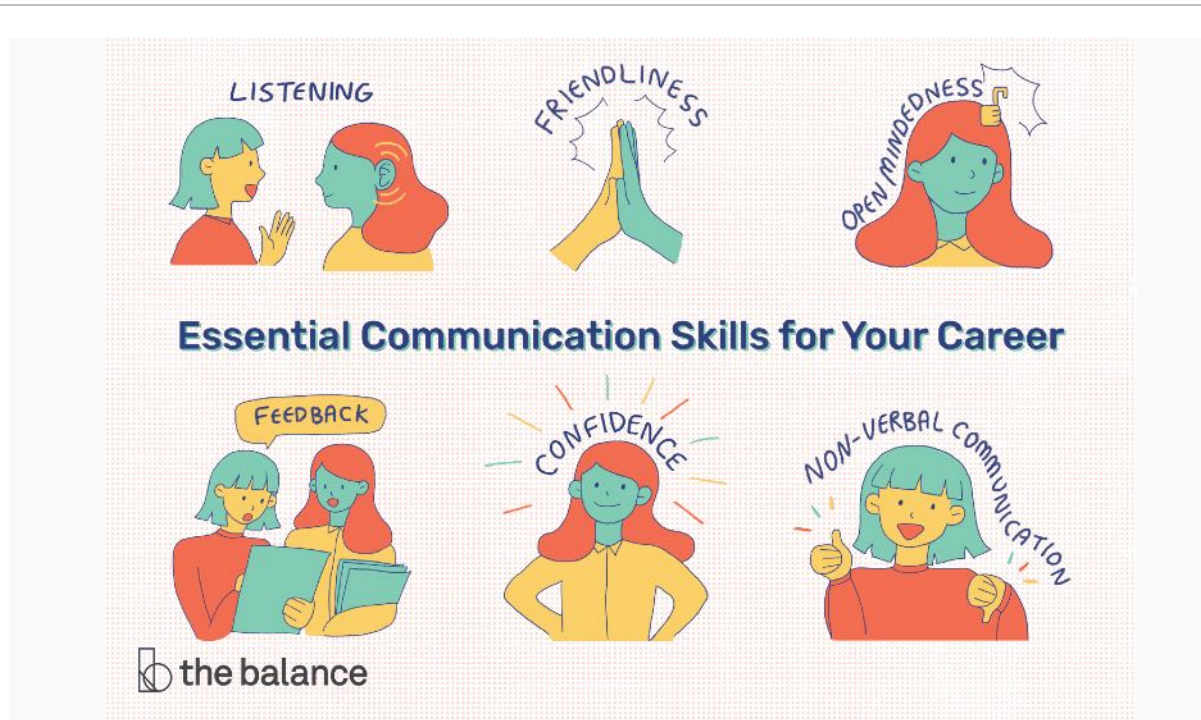




5. Abilități de comunicare

Abilitățile de comunicare implică ascultarea, vorbirea, observarea și empatizarea. De asemenea, este util să înțelegi diferențele în modul de comunicare prin interacțiuni față în față, conversații telefonice și comunicări digitale, cum ar fi e-mailul și rețelele sociale.

Cele șapte C ale comunicării sunt o listă de principii pentru comunicațiile scrise și vorbite pentru a se asigura că acestea sunt eficiente. Cele șapte C sunt: **claritate, corectitudine, concizie, curtoazie, concretețe, considerație și completitudine.**



Sursă: <https://www.thebalancecareers.com/communication-skills-list-2063779>

6. Creativitate și inovație

Creativitatea este capacitatea de a transcende moduri tradiționale de a gândi sau de a acționa și de a dezvolta idei, metode sau obiecte noi și originale.

Inovația este implementarea practică a ideilor care au ca rezultat introducerea de noi bunuri sau servicii sau îmbunătățirea ofertei de bunuri sau servicii.

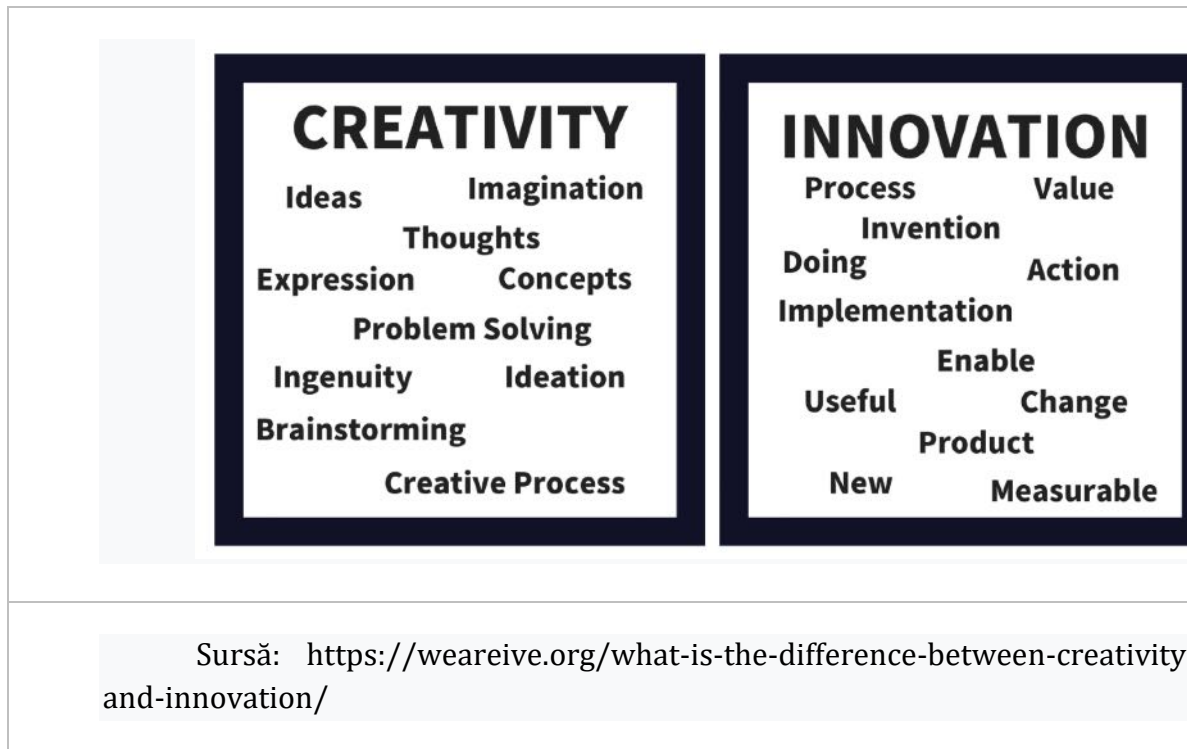
Creativitatea este actul de a transforma ideile noi și imaginative în realitate. Creativitatea se caracterizează prin capacitatea de a percepe lumea în moduri noi, de a găsi tipare ascunse, de a face conexiuni între fenomene aparent fără legătură și de a genera soluții. Creativitatea implică două procese: gândirea, apoi producerea.

Creativitatea începe cu o bază de cunoaștere, învățarea unei discipline și stăpânirea unui mod de gândire. Poți învăța să fii creativ experimentând, explorând, punând la îndoială ipoteze, folosind imaginația și sintetizând informații.

Studiile lui Clayton M. Christensen și cercetătorii săi au descoperit ADN-ul inovatorilor: capacitatea ta de a genera idei inovatoare nu este doar o funcție a minții, ci și o funcție a cinci comportamente cheie care îți optimizează creierul pentru descoperire:

1. **Asociere:** stabilirea de conexiuni între întrebări, probleme sau idei din domenii care nu au legătură
2. **Întrebarea:** formularea de întrebări care provoacă înțelepciunea comună

3. **Observarea:** examinarea comportamentului clienților, furnizorilor și concurenților pentru a identifica noi moduri de a face lucrurile
4. **Networking:** întâlnirea cu oameni cu idei și perspective diferite
5. **Experimentarea:** construirea de experiențe interactive și provocarea de răspunsuri neortodoxe pentru a vedea ce perspective apar



7. Managementul timpului

Managementul timpului este procesul de organizare și planificare a modului de împărțire a timpului între diferite activități. Fă-o corect și vei ajunge să lucrezi mai inteligent, nu mai greu, pentru a face mai multe în mai puțin timp – chiar și atunci când timpul este strâns și presiunile sunt mari. Cei mai performanți își gestionează timpul excepțional de bine.

<https://www.youtube.com/watch?v=xgp6eELYY1M>

8. Managementul riscului

Managementul riscului este procesul de identificare, evaluare și control a amenințărilor la adresa capitalului și câștigurilor unei organizații. Aceste riscuri provin dintr-o varietate de surse, inclusiv incertitudini financiare, răspunderi legale, probleme tehnologice, erori de management strategic, accidente și dezastre naturale.

Managementul riscului nu a fost niciodată mai important decât este acum. Riscurile cu care se confruntă organizațiile moderne au devenit mai complexe, alimentate de ritmul rapid al globalizării. Apar în mod constant noi riscuri, deseori legate de și generate de utilizarea

generalizată a tehnologiei digitale. Schimbările climatice au fost numite un „multiplicator de amenințări” de către experții în risc.

<https://www.youtube.com/watch?v=TcKoUe8vRE0>



4. Este antreprenoriatul potrivit pentru tine?

Înainte de a continua cu planul de a deveni antreprenor, evaluează-ți abilitățile în raport cu toate întrebările și considerentele de mai sus. Utilizați o analiză SWOT personală pentru a vă examina punctele tari și punctele slabe, oportunitățile și amenințările cu care vă puteți confrunta.

Fii sincer cu tine însuși cu privire la motivațiile tale și la nivelul de angajament pe care ești pregătit să-l oferi proiectului tău. Acest lucru vă poate împiedica să faceți o greșală costisitoare.

Pe măsură ce lucrați prin analiza dvs., este posibil să simțiți că sunteți gata să plonjați în noua dvs. afacere interesantă. Alternativ, puteți decide să așteptați și să vă dezvoltați în continuare abilitățile. S-ar putea chiar să decizi că antreprenoriatul nu este pentru tine până la urmă.

A deveni antreprenor este o decizie importantă în carieră, așa că evită tentația de a acționa impulsiv. Fă-ți tema. Reflectați la nevoile dvs., la obiectivele dvs. și la circumstanțele dvs. financiare și personale. Antreprenoriatul poate necesita o cantitate imensă de timp și dăruire, așa că asigură-te că este în regulă pentru tine.



Bibliografie:

1. <https://www.investopedia.com/terms/e/entrepreneur.asp#:~:text=Entrepreneurship%20is%20when%20an%20individual,with%20an%20innovative%20new%20idea>
2. <https://en.wikipedia.org/>
3. https://www.mindtools.com/pages/article/newCDV_76.htm
4. Anderson and Adams, "Mastering Leadership," Wiley, 2015.
5. Bucur Viorel, Curs Antreprenoriat, ClujNapoca 2011
6. Dorel Ursu -Crearea și dezvoltarea afacerilor –planul de afaceri, Modul 4, Programul "Investește în oameni", 2007-2013
7. Dyer, Gregersen, and Christensen - The Innovator's DNA: Mastering the Five Skills of Disruptive Innovators
8. Harkavy Daniel - Cele 7 perspective ale liderilor eficienti Metode testate pentru decizii mai bune si o influenta mai mare, Amaltea, 2021
9. Roxana Carmen Cordoș, Bacali, L. și alții , Antreprenoriat, Ed. Todesco, Cluj-Napoca, 2008
10. Stanier Bungay Mickael, Coaching zi de zi, ed. Publica, 2017





II. Metode interactive de dezvoltare a abilităților antreprenoriale

Metodele de creativitate sunt folosite pentru a găsi idei noi de produse. Aceste metode nu urmăresc să găsească soluții care să răspundă nevoilor exprimate pe piață, ci urmăresc să anticipeze evoluția nevoilor consumatorilor.

Metodele de creativitate pot fi împărțite în două categorii: metode intuitive și raționale.

Alături de aceste metode mai putem adăuga: Metoda Grupului Delphi, Metoda celor 6 Pălării Gânditoare, Tehnica Lotus (floarea de nufăr), Metoda Grupurilor Interdependente (Mozaic), Metoda Piramidei, Explozia stelelor (explozie stelară), etc.

Metodele intuitive se bazează pe ideea că un grup de indivizi este mult mai creativ decât fiecare individ care lucrează separat. Se pune accent pe efectul sinergic rezultat din interacțiunea dintre membrii grupului. Prin aceste metode, se valorifică imaginația și intuiția persoanelor care participă la sesiunile de creativitate.

Metodele raționale presupun căutarea de noi idei de produse, pornind de la analiza sistematică a produselor existente. În procesul de analiză pot fi luate în considerare o serie de aspecte precum: caracteristicile produselor existente, comportamentul acestora în consum, metode de utilizare, situații de consum etc.

2.1 Ești pregătit să fii antreprenor?

Pregătire: 15 minute

Durață: 40 minute

Dimensiunea grupului: 5-30 persoane

Vârstă: 16+

Etichete: antreprenoriat, autoevaluare

Când se folosește?

- evaluează calitățile/abilitățile personale necesare pentru a deveni antreprenor

Materiale:

- coli tipărite cu testul coeficientului antreprenorial și rezultatele
- pixuri și markere
- explicațiile tipărite ale testului
- foaie de flipchart

Cum se procedează ?

Preparation:

- Imprimați chestionarul pentru stabilirea coeficientului de antreprenoriat, adaptat din Start Your Own Business, Ediția a șasea: The Only Startup Book You'll Ever Need; testul a fost creat inițial de Northwestern Mutual Life asigurări. Veți avea nevoie de o copie a testului pentru fiecare participant.
- Citiți pe scurt prezentarea chestionarului din aceeași anexă

Prezentare:

1. Întrebați participanții care sunt, din punctul lor de vedere, cele mai importante calități ale unui antreprenor. Scrieți pe un flipchart lucrurile pe care le-au menționat. Puteți folosi un antreprenor binecunoscut în comunitatea dvs., astfel încât participanții să aibă în minte o persoană reală atunci când se gândesc la anumite calități/abilități.

2. Odată terminată sesiunea de brainstorming, prezentați participanților ideea că abilitățile antreprenoriale pot fi testate și că în timpul acestui exercițiu își pot testa propriul coeficient de antreprenoriat.




3. Oferă fiecărui participant un chestionar tipărit și acordă-le 15-20 de minute pentru a răspunde la întrebări.
4. După ce toată lumea a terminat de completat chestionarul, oferiți fiecărui participant o foaie tipărită cu rezultatele chestionarului. Ajutați participanții să-și evalueze chestionarul în consecință, luând fiecare întrebare pe rând. În același timp, explică pentru fiecare întrebare de ce unele răspunsuri sunt mai „antreprenoriale” decât altele
5. Recapitulați cele mai importante abilități pe care oamenii ar trebui să le dezvolte pentru a fi antreprenori de succes. Notați noile abilități pe flipchart pe care l-ați folosit inițial.
6. Amintiți participanților următoarele: faptul că au aceste calități/aptitudini, nu înseamnă automat că vor avea succes în afacerea lor; de asemenea, cineva care nu are aceste calități/aptitudini în acest moment, pentru a avea succes poate dezvolta aceste aptitudini în timp; și într-un caz și altul, este nevoie de multă muncă pentru a dezvolta o afacere, numai abilitățile nu sunt suficiente.

Întrebări ulterioare:

Acum că știi care este coeficientul tău de antreprenoriat și dacă te gândești să devii antreprenor, care crezi că sunt abilitățile tale pe care te poți baza deja și care te vor ajuta să-ți dezvolți afacerea?

Ce abilități trebuie să dezvolți și cum planuiești să faci asta?

<https://www.youtube.com/watch?v=IjJLQu2xM8>



Sursă: 21stcenturyeducation.edu.pk/course/entrepreneurship/



Anexă: Testează-ți coeficientul de antreprenoriat!

Adaptat din Start Your Own Business, Ediția a șasea: The Only Startup Book You'll Ever Need, de Inc., testul a fost dezvoltat inițial de Northwestern Mutual Life insurance.

Înainte de a susține acest test, ține minte: chiar dacă ai un coeficient de antreprenoriat mare, nu înseamnă automat că afacerea ta va avea succes, ci ca ai calitățile/aptitudinile pentru a avea succes într-o afacere la care trebuie să lucrezi mult dezvoltă-l.

Nu te gândește prea mult când răspunzi la întrebări. Alege primul răspuns care îți vine în minte când te gândești la tine. Începeți testul!

Răspunde la următoarele întrebări cu „DA” sau „NU” și adună scorul tău, așa cum este indicat în secțiunea de la sfârșitul testului, pentru a afla care este coeficientul tău de antreprenoriat.

Da/Nu

- ___ 1. Ești unul dintre elevii de top din școala ta?
- ___ 2. Vă place să participați la activități de grup, cum ar fi cluburi sau sporturi de echipă?
- ___ 3. Preferi să fii singur?
- ___ 4. Ați candidat pentru consiliul elevilor sau ați început afaceri mici, cum ar fi un stand de limonadă, un ziar de clasă/familie sau o vânzare de carduri?
- ___ 5. Ești încăpățânat?
- ___ 6. Ești precaut?
- ___ 7. Ești îndrăzneț sau aventuros?
- ___ 8. Părerile altora contează foarte mult pentru tine?
- ___ 9. V-ați începe propria afacere doar pentru a scăpa de rutina zilnică?
- ___ 10. Chiar dacă îți place să lucrezi, ai fi dispus să lucrezi peste noapte?
- ___ 11. Sunteți dispus să lucrați indiferent cât timp, chiar dacă ați dormit puțin sau deloc, pentru a finaliza un proiect?
- ___ 12. După finalizarea cu succes a unui proiect, începi altul imediat după?
- ___ 13. Sunteți dispus să vă folosiți economiile pentru a începe o afacere?
- ___ 14. Ați fi dispus să împrumutați bani de la altcineva?
- ___ 15. Dacă afacerea dvs. a eșuat, ați începe imediat una nouă?
- ___ 16. Sau ai începe să cauți un loc de muncă cu un salariu normal?
- ___ 17. Crezi că este riscant să fii antreprenor?
- ___ 18. Vă scrieți obiectivele pe termen scurt sau pe termen lung?
- ___ 19. Crezi că ai capacitatea de a-ți gestiona bine banii?
- ___ 20. Te plictisești ușor?
- ___ 21. Ești optimist?

Cum să-ți calculezi scorul:

1. Dacă da, scadeți 4 puncte; dacă nu, adauga 4.
2. Dacă da, scadeți 1 punct; dacă nu, adauga 1.
3. Dacă da, strângeți 1 punct; dacă nu, scade 1.
4. Dacă da, adunați 2 puncte; dacă nu, scade 2.
5. Dacă da, strângeți 1 punct; dacă nu, scade 1.
6. Dacă da, scadeți 4 puncte; dacă nu, adauga 4.
7. Dacă da, strângeți 4 puncte; dacă nu, nu primești niciun punct.
8. Dacă da, scadeți 1 punct; dacă nu, adauga 1.
9. Dacă da, adăugați 2 puncte; dacă nu, scade 2.
10. Dacă da, adăugați 2 puncte; dacă nu, scade 6.
11. Dacă da, strângeți 4 puncte; dacă nu, nu primești niciun punct.
12. Dacă da, adunați 2 puncte; dacă nu, scade 2.





13. Dacă da, adunați 2 puncte; dacă nu, scade 2.
14. Dacă da, adunați 2 puncte; dacă nu, scade 2.
15. Dacă da, strângeți 4 puncte; dacă nu, scade 4.
16. Dacă da, scădeți 1 punct; dacă nu, nu primești niciun punct.
17. Dacă da, scădeți 2 puncte; dacă nu, adauga 2.
18. Dacă da, strângeți 1 punct; dacă nu, scade 1.
19. Dacă da, adunați 2 puncte; dacă nu, scade 2.
20. Dacă da, adăugați 2 puncte; dacă nu, scade 2.
21. Dacă 2, se adaugă 2 puncte; dacă nu, scade 2.

Rezultatele testului

- Un scor de 35 de puncte sau mai mult: totul merge bine pentru tine. Aveți potențialul de a obține un succes antreprenorial spectaculos.
- Un scor între 15 și 34: antecedentele, abilitățile și talentul dvs. vă oferă o șansă excelentă de a reuși în afacerea dvs. Ar trebui să mergi departe.
- Un scor între 0 și 14: aveți un început bun în capacitatea și/sau experiența de a conduce o afacere și ar trebui să aveți succes în a începe una dacă învățați cum să o conduceți.
- Un scor între -15 și -1: ați putea reuși dacă v-ați aventura pe cont propriu, dar poate fi necesar să lucrați suplimentar pentru a compensa lipsa de avantaje și abilități care oferă antreprenorilor un avantaj atunci când își încep afacerea
- Un scor între -16 și -43: probabil că aveți alte talente decât acesta. Ar trebui să vă gândiți dacă construiți o afacere este ceea ce doriți cu adevărat să faceți, pentru că s-ar putea să vă treziți înotând împotriva curentului. Lucrul într-o companie sau pentru altcineva, dezvoltarea unei cariere într-o profesie sau dobândirea de expertiză într-un domeniu tehnic ar fi mult mai potrivit pentru tine și ți-ar permite să te bucuri de un stil de viață mai împlinit. potrivite pentru abilitățile și interesele dvs.

Interpretare:

Dacă scorul tău este mare, nu înseamnă neapărat că vei avea succes în afacerea ta, ci că ai calitățile necesare pentru a avea succes în afacerea pe care ai început-o. Dacă scorul tău este scăzut, asta nu înseamnă că nu vei reuși. Există și alți factori de luat în considerare înainte de a face acest pas.

2.2. Începe-ți afacerea cu o agrafă

Pregătire: 30 minute

Durată: 45 minute

Dimensiunea grupei: 5-20 oameni

Vârstă: 16+

Etichete: antreprenariat, creativitate, utilizare alternativă, gândire inovatoare, "think out of the box"

Când se folosește?

- evaluarea potențialului de creativitate;
- îmbunătățirea abilităților de gândire/de gândire „out of the box”;
- înțelegerea modului în care creativitatea și inovația vă ajută să vă dezvoltați afacerea.

Materiale:

- pens, post-its, flipchart sheets, markers, paper clips

Cum?

Pregătire:

- Citiți scurta prezentare generală a testului de utilizări alternative din CAUTĂ FAPTELE.

Prezentare:





1. Începeți discuția cerând participanților definiția lor pentru „creativitate” și scrieți-le răspunsurile pe un flipchart.
2. Apoi întreabă-i care sunt principalele lucruri/aspecte pe care o persoană ar trebui să le aibă pentru a fi considerată creativă. Scrieți aceste răspunsuri și pe flipchart.
3. Oferiți fiecărui participant o agrafă și o mulțime de post-it-uri, apoi acordați-le 3 minute pentru a se gândi la cât mai multe alternative posibile la utilizarea agrafei. Pentru fiecare idee, ar trebui să folosească un post-it diferit.
4. Apoi cereți participanților să lipească post-it-uri pe flipchart în timp ce le prezintă. Cereți-i să lipească pe flipchart doar ideile noi, cele care nu au fost menționate înainte.
5. După ce toate ideile sunt pe flipchart, împărțiți ideile de pe post-it-uri cu ajutorul participanților în trei categorii:
 - Folosiți agrafa așa cum este;
 - Schimbați designul agrafei;
 - Adaugă un obiect la agrafă, creând un alt obiect.Mai mult, analizați ideile împreună cu participanții din următoarele perspective:
 - Fluență (câte utilizări a găsit fiecare participant în comparație cu numărul total de utilizări găsite de grup);
 - Originalitate (cât de neobișnuită este ideea);
 - Flexibilitate (câte sectoare diferite acoperă cu ideile; de exemplu, dacă cineva menționează ideea de a folosi agrafe ca cercei dar și ca colier, atunci persoana respectivă a acoperit doar un sector – bijuterii/accesorii) ;
 - Elaborare (cât de detaliate au fost ideile).
6. Întrebați participanții cum au venit cu acele idei și apoi prezentați-le ideea că creativitatea poate fi antrenată prin exerciții zilnice ca acesta.
7. Acum întrebați participanții de ce creativitatea ar putea fi importantă pentru o afacere. Pe baza răspunsurilor lor, explică-le că nu este suficient să fii creativ, să gândești „out of the box”, și că este important să poți aplica creativitatea pentru a rezolva problemele din comunitate, pentru a răspunde nevoilor potențialului. clienți sau oportunități de afaceri. Astfel, ideile creative trebuie puse în practică prin inovare.

Întrebări ulterioare:

Cereți participanților să spună ce sa întâmplat odată ce au văzut ideile altora despre cum să folosească o agrafă. Au găsit alte idei?

Întrebați-i câte utilizări alternative au găsit înainte de a deveni cu adevărat creativi folosind o agrafă? Ce le spune asta? Ajutați-i să învețe că este foarte important să accepte provocările și că ideile bune vin mai târziu decât la începutul procesului.

FACTS BOX

Utilizări alternative ale testului

Dezvoltat de J.P. Guilford în 1967, Alternative Uses Task Test vă cere să găsiți cât mai multe utilizări pentru un obiect, cum ar fi o cărămidă, un pantof, o agrafă etc., într-o perioadă scurtă de timp (de obicei între 2 și 5 minute).).

Testul măsoară abilitățile de gândire divergente ale unei persoane. Acest lucru contrastează cu testele tradiționale care se concentrează pe gândirea convergentă, adică pe capacitatea unei persoane de a găsi o singură soluție „corectă” la o problemă. Acest test încurajează oamenii să vină cu mai multe soluții la o problemă.



În diverse studii, testul a arătat că participanții care au găsit multe idei la un moment dat au avut răspunsuri mult mai creative, iar ideile oferite la început, printre primele, au fost mai puțin creative în comparație cu cele din partea a doua a listei de idei. . . Cu alte cuvinte, creativitatea se îmbunătățește cu practică și perseverență.

Evaluarea testului include patru elemente:

1. Fluență – câte utilizări poate găsi o persoană;
2. Originalitatea – cât de neobișnuite sunt ideile, un fel de dovadă a gândirii diferite;
3. Flexibilitate – varietatea ideilor, din diverse sectoare sau categorii;
4. Elaborare - cât de detaliate sunt descrise ideile.

Acest test poate fi folosit în fiecare zi, pornind de la diverse obiecte, ca instrument de dezvoltare a creativității.

<https://www.youtube.com/watch?v=yjYrxcGSWX4>

<https://www.youtube.com/watch?v=tTtjETjGDFY>





2.3. Business Model Canvas – Planifică-ți afacerea pe o singură pagină!

Preparare: 60 minute

Durată: 90 minute

Dimensiunea grupului: 5-30 persoane

Vârsta participanților: 16+

Etichete: entrepreneurship, planning, business plan

Când este folosit?

- dezvoltarea unei idei de afaceri într-un plan real, gata de a fi pus în practică
- planificarea proiectelor care implică diferite tipuri de clienți și părți interesate

Materiale:

foi de flipchart, note post-it – de mai multe culori, markere, videoproiector și laptop

Pregătire:

- Urmărește scurta prezentare video despre modelul de afaceri canvas aici: <https://www.youtube.com/watch?v=QoAOzMTLP5s;>
- Pregătiți o foaie de flipchart, folosind modelul de afaceri canvas disponibil la acest link: [https://templatelab.com/business-model-templates/;](https://templatelab.com/business-model-templates/)
- Folosind post-it-uri multicolore, pregătiți prezentarea proiectului / ideii de afaceri (alegeți o idee simplă, poate chiar familiară participanților), urmând cele nouă secțiuni de pe pânză; Utilizați cel puțin două tipuri de clienți, astfel încât oamenii să înțeleagă cum clienții pot deveni parteneri cheie sau pot oferi resurse cheie pentru proiect atunci când se discută un alt segment de clienți.

Prezentare:

1. Întrebați participanții care sunt elementele principale ale oricărui proiect (obiective, scop, problemă, beneficiari, activități, metodologie, rezultate estimate, buget etc.) sau ale oricărei idei de afaceri (produse, clienți, canale de distribuție, prețuri, costuri), promovare etc.).
2. Prezintă pânza modelului de afaceri canvas ca un instrument care are toate componentele unui proiect/idei de afaceri pe o singură pagină.
3. Exemplificați utilizarea pânzei modelului de afaceri cu proiectul/ideea de afaceri pe care ați pregătit-o înainte de atelier. Acesta arată cum funcționează modelul pentru cel puțin două segmente de clienți diferite. Arată-le cum sunt legate între ele cele nouă elemente: clienți/segmente de clienți, exemple de valoare pentru clienți (produse/servicii), relația cu clienții, canale de comunicare, fluxuri de venituri, activități cheie, resurse cheie, parteneri cheie și structura costurilor.
4. Împărțiți participanții în grupuri de câte cinci și oferiți fiecăruia un flipchart.
5. Cereți fiecărui grup să pregătească o pânză de model de afaceri pe o foaie de flipchart.
6. Cereți fiecărui grup să vină cu o idee de proiect pe care ar dori să o implementeze în comunitatea lor / școala / cartierul lor și să pregătească o prezentare a proiectului folosind pânza modelului de afaceri.
7. Fiecare grup are între cinci și șapte minute pentru a-și prezenta proiectul.



8. Oferiți feedback cu privire la fiecare idee de proiect. Nu vă concentrați pe ideea proiectului, ci pe modul în care proiectul a fost planificat folosind modelul de pânză de afaceri.

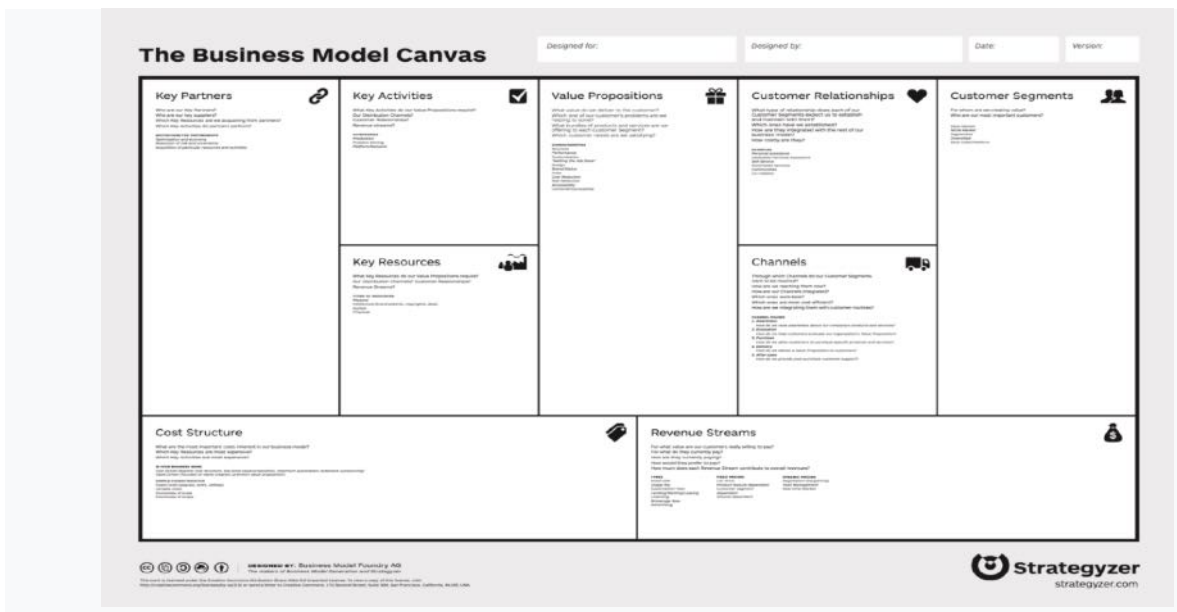
Întrebări ulterioare:

Cum s-a dezvoltat/s-a schimbat ideea de proiect în timpul exercițiului?

Care sunt aspectele/ideile noi sau întrebările noi legate de proiect, generate de utilizarea pânzei modelului de afaceri?

Ce poți spune despre sustenabilitatea proiectului tău, privind modelul de afaceri pe care l-ai dezvoltat?

<https://www.youtube.com/watch?v=I8nwNcCfyig>



The Business Model Canvas template is displayed, showing various sections for defining a business model. The sections include:

- Key Partners
- Key Activities
- Key Resources
- Value Propositions
- Customer Relationships
- Channels
- Customer Segments
- Cost Structure
- Revenue Streams

The template is designed for use by Strategyzer, as indicated by the logo and text at the bottom right.

Sursă: https://en.wikipedia.org/wiki/Business_Model_Canvas



2.4. Conduceți-vă organizația cu stil

Preparation: 25 minute

Duration: 45 minute

Group size: 15 oameni

Age: 16+

Tags: antreprenoriat, leadership, stiluri de conducere

Când este folosit?

- învățarea și înțelegerea diferitelor stiluri de conducere
- înțelegerea avantajelor și dezavantajelor fiecărui stil de conducere

Materiale: foi de flipchart, markere

Cum?

Preparation:

- Tipăriți cele trei scenarii cu cele trei tipuri de lideri (lider democrat, lider autocrat și lider laissez-faire) din anexă.

Prezentare:

1. Împărțiți participanții în trei grupuri și selectați o persoană din fiecare grup pentru a fi desemnată ca lider.
2. Dați fiecărui lider (dar NU grupurilor) unul dintre cele trei scenarii din anexă.
3. În timp ce cei trei lideri își citesc scenariul, dați fiecărui grup un flipchart și markere și spuneți-le că vor primi instrucțiuni de la conducătorii lor.
4. Acum lăsați grupurile să fie conduse de lideri și rezolvați cerința în aproximativ 15 minute.
5. Fiecare grup trebuie să-și prezinte deciziile și rezultatele activității de grup.

Întrebări ulterioare:

Ce comportamente ai identificat la liderii tăi? Dar „următorii”?

Cum te-ai simțit ca lider sau membru al echipei în timpul jocului de rol?

Cât de eficientă a fost fiecare întâlnire condusă de lider?

Care au fost avantajele și dezavantajele fiecărei întâlniri determinate de stilul de conducere?

<https://www.youtube.com/watch?v=2lEp4TVpxgA>





Sursă: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/10-common-leadership-styles>

Anexă:

Scenariul A

Sunteți manager într-o companie cu 250 de angajați. Conducerea de vârf vă cere să faceți sugestii pentru organizarea petrecerii anuale. Scopul petrecerii este de a sărbători rezultatele bune ale companiei la care au contribuit toți angajații, așa că trebuie să oferi o mare varietate de activități în propunerea ta. Ai planificat o scurtă întâlnire cu echipa ta. În următoarele 15 minute trebuie să adunați cât mai multe idei și să vii cu un plan pentru petrecere.

La sfârșitul întâlnirii, o persoană va fi nominalizată pentru a prezenta rezultatele și a răspunde la întrebări.

Sumar:

- Obiectivul întâlnirii: crearea unui plan de activitate pentru petrecere.
- Durata: 15 minute.
- Logistica: planul va fi scris pe o foaie de flip-chart.
- O persoană va fi nominalizată pentru a prezenta rezultatele.



Încercați să urmați următoarele comportamente:

- Te pregătești cu atenție și iei notițe cu privire la ideile de bază pe care vrei să le aduci la întâlnire.
- Tu ești singurul care știe ce este bine pentru echipă.
- Tu conduci discuția; dă ordine altora despre ceea ce trebuie făcut.
- Alocați imediat sarcini fiecărui membru al echipei.
- Influențați și dominați discuția până la ultimul detaliu.
- Tu vorbești cel mai mult.
- Nu trebuie să puneți întrebări și să ascultați; opriți imediat conversația dacă simțiți că nu este necesar.
- Întrerupe-i pe ceilalți des.
- Criticați și lăudați direct, deschis.
- Nu cereți membrilor echipei să-și prezinte ideile sau sugestiile.
- Te aștepti la rezultate excelente și judeci subordonații, considerându-te cel mai bun.
- La urma urmei, ai deja planul pentru petrecere și trebuie doar să le explici subordonaților tăi.
- Trebuie să prezentați rezultatele.

Scenariul B

Sunteți manager într-o companie cu 250 de angajați. Conducerea de vârf vă cere să faceți sugestii pentru organizarea petrecerii anuale. Scopul petrecerii este de a sărbători rezultatele bune ale companiei la care au contribuit toți angajații, așa că trebuie să oferi o mare varietate de activități în propunerea ta. Ai planificat o scurtă întâlnire cu echipa ta. În următoarele 15 minute trebuie să adunați cât mai multe idei și să vii cu un plan pentru petrecere.

La sfârșitul întâlnirii, o persoană va fi nominalizată pentru a prezenta rezultatele și a răspunde la întrebări.

Sumar:

- Obiectivul întâlnirii: crearea unui plan de activitate pentru petrecere.
- Durata: 15 minute.
- Logistica: planul va fi scris pe o foaie de flip-chart.
- O persoană va fi nominalizată pentru a prezenta rezultatele.

Încercați să urmați bine următoarele comportamente:

- Încă de la început, vă informați echipa despre obiectivele întâlnirii, despre ce se așteaptă să se realizeze la sfârșit și despre cum să le discutați.
- A ajunge la o înțelegere cu privire la organizarea întâlnirii și sarcinile individuale.
- Cereți membrilor echipei să facă sugestii specifice și să încurajeze toată lumea să fie activă.
- Pune întrebări pentru sprijin și încurajare; asculta cu atenție.
- Vă implicați colegii în luarea deciziilor.
- Le explicați propriile opinii și nu le impuneți.
- Îi implicați pe cei mai liniștiți și îi încurajați pe toți să contribuie.
- Nu forțați nimic, ci activitățile de sprijin pentru toți angajații.
- Controlează discuția doar atunci când este necesar și sprijină inițiativele individuale sau conducerea întâlnirii de către membrii echipei.





Scenariul C

Sunteți manager într-o companie cu 250 de angajați. Conducerea de vârf vă cere să faceți sugestii pentru organizarea petrecerii anuale. Scopul petrecerii este de a sărbători rezultatele bune ale companiei la care au contribuit toți angajații, așa că trebuie să oferi o mare varietate de activități în propunerea ta. Ai planificat o scurtă întâlnire cu echipa ta. În următoarele 15 minute trebuie să adunați cât mai multe idei și să vii cu un plan pentru petrecere. La sfârșitul întâlnirii, o persoană va fi nominalizată pentru a prezenta rezultatele și a răspunde la întrebări.

Sumar:

- Obiectivul întâlnirii: crearea unui plan de activitate pentru petrecere.
- Durata: 15 minute.
- Logistica: planul va fi scris pe o foaie de flip-chart.
- O persoană va fi nominalizată pentru a prezenta rezultatele.

Încercați să urmați bine următoarele comportamente:

- Începeți prin a vă informa pe scurt subordonații despre obiectivele întâlnirii; fără a da prea multe detalii; cereți-le să înceapă să lucreze.
- Fii mai mult un observator.
- Lasă-i să vorbească între ei și nu te amesteci.
- Sunteți sigur că sunt capabili să se descurce fără să vă implicați.
- Nu vă exprimați opiniile.
- Nu participați la discuții și evitați contactul vizual.
- Așteptați ca întrebările să vi se adreseze direct.
- Răspunde la întrebări cu alte întrebări sau pur și simplu pune-le - „Dar ce crezi?”.
- Nu critica, nu lauda.
- Ai un rol neutru; nu ești liderul echipei.
- O altă persoană ar trebui să prezinte răspunsurile.





Bibliografie

1. http://www.tydzienprzedsiebiorczosci.pl/files/best_practices_EN.pdf
2. *Start Your Own Business, Sixth Edition: The Only Startup Book You'll Ever Need*, written by Inc The Staff of Entrepreneur Media. <http://www.amazon.com/Start-Your-Own-Business-Sixth>
3. *How to Improve Your Critical Thinking Skills and Make Better Business Decisions* <http://www.entrepreneur.com/article/226484>
4. Articol despre luarea deciziilor: <https://new.edu/resources/making-rational-decisions>
5. Dan Ariely: *Are we in control of our own decisions?*, TED Talks https://www.ted.com/talks/dan_ariely_asks_are_we_in_control_of_our_own_decisions?language=en
6. Cum să atragi investitori: http://www.iseeyou-network.eu/files/8514/5579/7112/Business_Angel_Attraction_Plan.pdf
7. Robert Kiyosaki, *Rich Dad's Cashflow Quadrant. Guide to Financial Freedom* (2012).
8. *Trump and Kiyosaki on Building Business Wealth*, <http://www.entrepreneur.com/article/169174>
9. Business Model Canvas <http://www.businessmodelgeneration.com/> <http://nonprofitcanvaskit.com/>
10. *The 7 habits of highly effective people*, by Stephen Covey: <https://www.stephencovey.com/7habits/7habits-habit1.php>
11. *7 Reasons '7 Habits of Highly Effective People' Lives on 25 Years Later* <http://www.entrepreneur.com/article/236544>
12. *Leadership Styles and Types: Authoritarian, Laissez-Faire & Democratic* <http://study.com/academy/lesson/leadership-styles-and-types-authoritarian-laissez-faire-democratic.html>
13. Leadership situațional: <https://situational.com/the-cls-difference/situational-leadership-what-we-do/>
14. Stilurile de leadership: https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_84.html
15. Clutterbuck, David & Chartered Institute of Personnel and Development. *Everyone needs a mentor: fostering talent in your organisation*. (Chartered Institute of Personnel and Development, 2004).
16. Crețu D., Daniliuc F., Vrînceanu C. Ghid practic pentru antreprenori, Evrika Publishing, 2021
17. Goleman David. Leadership. Puterea inteligenței emoționale. Selecție de texte, Curtea veche, București, 2016
18. Humphrey, Ronald H. *Effective leadership: theory, cases, and applications*. (SAGE, 2014).

