

antreprenoriatul pentru toți, noi modaliți de coaching



The European Commission support for the production of this publication under the project Games for Tolerance - no. 2020-1-BG01-KA201-079206 does not constitute an endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Manual de coaching

Antreprenoriatul pentru toți
– Noi modalități de coaching

Cuprins

Introducere	3
Modul de instruire 1: Conectare	5
Modul de instruire 2: Comunicare	9
Modul de instruire 3: Schimbare	13
Modul de instruire 4: Stres	17
Modul de instruire 5: Prioritate	21
Modul de instruire 6: Delegare	25
Modul de instruire 7: Creativitate	29
Modul de instruire 8: Feedback	33
Modul de instruire 9: Încredere în sine	37
Modul de instruire 10: Flexibilitate cognitivă	41
Modul de instruire 11: Automotivare	45
Modul de instruire 12: Concentrare	49
Modul de instruire 13: Administrarea comportamentului clienților	53
Modul de instruire 14: Risc	57
Modul de instruire 15: Negociere	63

introducere

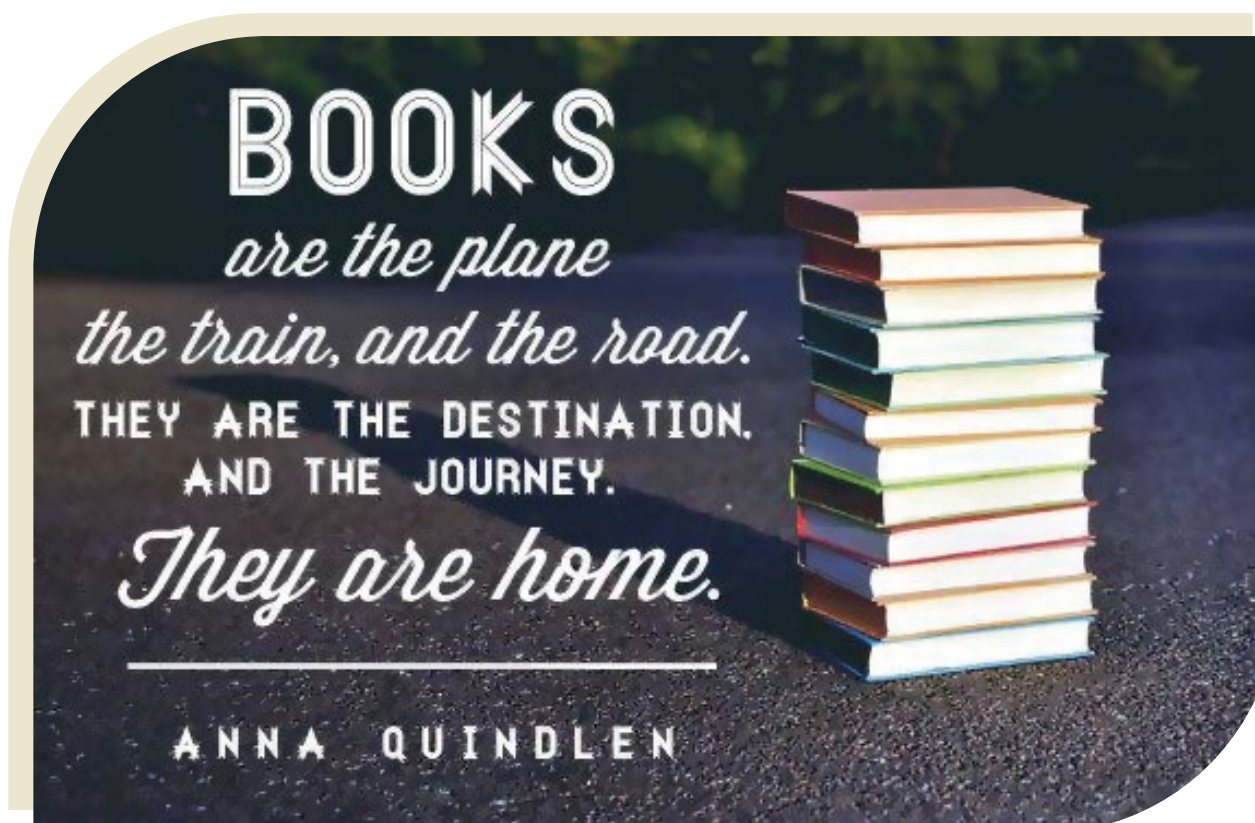
„Manual de coaching: Antreprenoriatul pentru toți – noi modalități de coaching” a fost dezvoltat pe baza “The First Five Years Enemies/Inamicii primilor cinci ani”, “The Toolkit/Trusa de scule”, și a nevoilor specifice ale unui lider, manager sau manager de RU pentru a putea lucra cu angajații lor și a stabili un ritm de lucru profitabil, apelând la instrumente și abilități EFE specifice – adică rezumatul materialului educațional dezvoltat în primele faze ale proiectului.

Cu ajutorul stilului de management de tip coaching, managerii își motivează angajații, oferindu-le uneltele și resursele necesare pentru a crește. Coaching-ul este un stil de management preferat pentru îmbunătățirea implicării angajaților, dat fiind că managerul se axează pe susținerea membrilor echipei în dezvoltarea punctelor lor forte și îmbunătățirea performanțelor. Coaching-ul nu este un proces universal, iar din acest motiv managerii trebuie să ajusteze concentrarea în funcție de persoana cu care interacționează. Dacă înțeleg cu adevărat persoanele din echipa lor și obiectivul pe care trebuie să îl urmărească, managerii vor putea lucra mai eficient, planifica și executa proiecte. Mai mult, compania de consultanță Gallup a constatat (în 2017) că persoanele care își folosesc punctele forte în fiecare zi sunt de șase ori mai implicate.

Rezultatul instruirii instructorului este dedicat managerilor, liderilor, factorilor de decizie și managerilor de RU și va fi distribuit

acestora cu scopul de informare a unui număr mare de reprezentanți ai grupurilor țintă, cu privire la avantajele produselor proiectului EFE.

Manualul conține doar informații relevante, la obiect, devenind un instrument de marketing foarte util, care va vorbi despre avantajele EFE. Astfel, acest manual de coaching va oferi managerilor un ajutor profesional suplimentar, oferindu-le atât structura procesului dar și echipându-i cu materialele de instruire și învățare adecvate. De asemenea, le va prezenta conceptul de învățare mixtă, alături de valoarea adăugată a schimbului de idei, bune practici și experiență în abordarea situațiilor dificile în cadrul practicilor lor de management.



Modul de instruire 1: Conectare

I. MODUL DE ÎNVĂȚARE (LINK)

Descriere

În lumea afacerilor, o abilitate extrem de importantă este Conectarea cu Ceilalți, aceasta fiind definită ca simțul de deschidere și disponibilitate față de alte persoane; de asemenea, este asociată cu empatia și compasiunea.

Competențe

- Capacitatea de a aprecia o altă persoană, de a construi încredere și relații și de a lucra în echipă;
- Dovadă de empatie, de interes față de interlocutor, și de bunătate.

Obiective

- Dezvoltarea capacității de a crea o atmosferă pozitivă, empatie și capacități de lucru în echipă;
- Îmbunătățirea curtoaziei și bunătății față de alții, încrederea în sine și autocunoașterea

Rezultate

- Învățarea modului de comunicare eficientă și de a arăta interes față de interlocutor.

1. Sursele principale ale acestui inamic

Incapacitatea de a lucra în echipă;

Lipsa autocunoașterii și a încrederii în sine.

Probleme de comunicare.

2. Efecte și riscuri aferente acestui inamic

Lipsa implicării angajatului în viața companiei, epuizare profesională și stagnarea companiei.

3. Situația reală din țară

Deși există cursuri de instruire a oamenilor în domeniul abilităților de comunicare și lucrului în echipă, sunt încă multe de făcut în acest domeniu.

Cum să rezolvăm problema

Există soluții pentru probleme cum ar fi problemele de comunicare, incapacitatea de a lucra în echipă, autocunoaștere slabă sau stimă de sine redusă.

Concluzii

Conectarea cu alții este o abilitate crucială în afaceri. Antreprenorii trebuie să depășească obstacolele aferente acestei abilități, deoarece incapacitatea de conectare cu alții poate avea efecte negative asupra activității.

Referințe

- Jacobson, S. (2017). Connecting With People – What It Is and Isn't, And What You Might Find It Hard. <https://www.harleytherapy.co.uk/counselling/connecting-with-people.htm>
- Owsley, D. (2018). The Art of Connecting. <https://www.relavate.org/counseling-help/2018/12/10/the-art-of-connecting-with-others>
- Patel, D. (2017). 10 Ways to Connect with Absolutely Anyone You Meet. <https://www.entrepreneur.com/article/292328>

Modul de instruire 1: Conectare

II. INSTRUMENTE DE ÎNVĂȚARE

1. Lăsați totul și gândiți! (link)

- **“LĂSAȚI TOTUL ȘI GÂNDIȚI!”** este un joc pentru spart gheața care utilizează narațiunea pentru a construi comunicarea și a încuraja membrii echipelor să se conecteze unii cu alții și să asculte.
- **OBIECTIVELE ACESTUI INSTRUMENT:** Încurajarea membrilor echipei să se simtă confortabil atunci când comunică unii cu ceilalți și când lucrează în grup, facilitând finalizarea proiectelor și formând o „legătură de echipă” în care membrii echipei dezvoltă empatie și receptivitate.
- **CONECTAREA INSTRUMENTULUI CU „INAMICUL”:** Conectându-și gândurile pentru a descrie o imagine, membrii echipei trebuie să comunice și să exprime gânduri și emoții.
- **RESURSE ȘI MATERIALE:**
 - Un „arbitru” voluntar care să afișeze imaginea și să îi dezvăluie narațiunea la încheierea jocului;
 - Scaunele pe care să stea membrii echipei, hârtie și unelte de scris pentru a scrie propozițiile, trei imagini aleatorii scoase din context dintr-un cadru mult mai mare de proiectat pe ecran, un proiector pentru a proiecta imaginile.
- **IMPLEMENTAREA INSTRUMENTULUI:**
 - 10 min – afișarea imaginii și scrierea gândurilor inițiale în privința acesteia;
 - 20 min – citirea cu voce tare a ideilor și stabilirea ordinii propozițiilor;
 - 5 min – citirea cu voce tare a narațiunii astfel rezultate.
- **CE TREBUIE SĂ ÎNVĂȚĂM:** Cum să lucrăm într-un grup și cum să includem toți membrii echipei. Obiectivul este acela de a furniza un produs la care a contribuit toată lumea.



2. Team building pe scurt (link)

- “TEAM BUILDING PE SCURT”** este un joc interactiv al cărui obiectiv este acela de a facilita familiarizarea cu abilitățile și talentele de la locul de muncă ale celorlalți.
- OBIECTIVELE ACESTUI INSTRUMENT:** Formarea de legături mai strânse cu colegii de echipă în atmosfera de lucru, prin încurajarea membrilor să se obișnuiască cu talentele celorlalți și pentru a comunica pentru a completa un proiect spontan, ascultarea onestă a celorlalți membri ai echipei și experiențelor lor, și team building relaxat cu prezentarea reciprocă a membrilor echipei.
- CONECTAREA INSTRUMENTULUI CU „INAMICUL”:** Asigurarea de stimulent intelectual și nevoia de comunicare sunt posibile prin construirea cu atenție a fundației pentru team building.
- RESURSE ȘI MATERIALE:** Niște coli de hârtie, un pix și diverse accesorii sau obiecte personale.
- IMPLEMENTAREA INSTRUMENTULUI:** 5 min – descrierea obiectivului proiectului; 10 min – contribuirea cu un articol aleatoriu din ceea ce au la îndemână participanții (îmbrăcăminte, bijuterii, articole de papetărie etc.); 10 min – asamblarea proiectului fără un lider de echipă (toată lumea lucrează împreună, se fac sugestii și încercări); 5 min – o funcționare de probă și stabilirea succesului sau eșecului înregistrat de proiect; 10 min - returnarea articolelor la colegi: fiecare participant ia un obiect care nu îi aparține și declară al cui lucru este și ce își amintesc despre importanța lucrului respectiv.

CE TREBUIE SĂ ÎNVĂȚĂM: Fără un lider desemnat și fără presiunea limitei de timp, obiectivul jocului este acela de a încuraja membrii să comunice, să stabilească un forum în care să învețe punctele forte și slabe ale fiecăruia în realizarea unui proiect și găsirea unor metode de a compensa aceste puncte forte și slabe.

Modul de instruire 2: Comunicare

I. MODUL DE ÎNVĂȚARE (LINK)

Descriere

Acest modul studiază strategiile de comunicare pentru antreprenori pentru a îi ajuta să aibă succes.

Competențe

- Capacitatea de a înțelege importanța comunicării interpersonale, utilizării tuturor formelor de comunicare, utilizării comunicării interpersonale cu clienții și angajații și de utilizare eficientă a comunicării personale pentru explicarea obiectivelor și sarcinilor.

Obiective

- Devenirea unui utilizator de comunicare, îmbunătățirea utilizării comunicării pentru atingerea obiectivelor;
- Cunoașterea modului de utilizare a comunicării pentru îmbunătățirea afacerilor și destinderea comunicării la lucru și cunoașterea avantajelor diverselor forme de comunicare.

Rezultate

- Posibilitatea de a construi o atmosferă de lucru care să încurajeze comunicarea deschisă, de comunicare a obiectivelor și scopurilor membrilor echipei și de a comunica cu conducerea superioară pentru a transmite obiectivele echipei;
- Menținerea conștientizării motivului pentru comunicarea afectează activitățile.

1. Sursele principale ale acestui inamic

- Persuasiunea ca mijloc de schimbare și influențare a modalității în care trăiește și muncește mare parte din societate.

2. Efecte și riscuri aferente acestui inamic

- Abilitățile bune de comunicare au un efect pozitiv asupra comunicării interpersonale.
- Abilitățile slabe de comunicare afectează relația angajator - angajat.

3. Situația reală din țară

Deși există cursuri de instruire a oamenilor în domeniul abilităților de comunicare, sunt încă multe de făcut în acest domeniu.

Cum să rezolvăm problema

Există soluții pentru probleme cum ar fi problemele de comunicare, una dintre ele fiind participarea la cursuri de instruire în domeniul comunicării.

Concluzii

Pentru a avea inițiative de succes, antreprenorii trebuie să abordeze și să implementeze abilități bune de comunicare la locul de muncă pentru a asigura relații eficiente și strânse între ei, colegii angajați și clienți.

Referințe

- Importance of Good Communication at the Workplace. (n.d.) In Corp. <https://www.incorp.asia/blog/hr/importance-of-good-communication-at-workplace/>
- Nine Ways to Show Your Customers Just How Much You Appreciate Them. (2019). Forbes Coaches Council. www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2019/03.07/nine-ways-to-show-your-customers-just-how-much-you-appreciate-them/
- Willkomm, Anna C. (2018). Five Types of Communication. Goodwin College Drexel University of Professional Studies.

Modul de instruire 2: Comunicare

II. INSTRUMENTE DE ÎNVĂȚARE

1. Blogging pentru succes (link)






- **“BLOGGING FOR SUCCESS”** nu este un blog adevărat, ci o demonstrație de scriere a unor mici extrase de comunicare de folosit împreună cu materiale de conștientizare vizuală.
- **OBIECTIVELE ACESTUI INSTRUMENT:** Facilitarea unui sentiment clar de conexiune cu publicul și partenerii prin comunicări zilnice și transparente.
- **CONECTAREA INSTRUMENTULUI CU „INAMICUL”:** Furnizarea comunicării obiectivelor și realizărilor antreprenoriale în cantități digerabile pe care vizualizatorii au mai multe șanse să le rețină.

RESURSE ȘI MATERIALE:

- Un calculator cu stocare de rezervă care poate fi folosit pentru păstrarea copiilor tuturor postărilor și imaginilor;
- Platforme de rețele de socializare specifice pentru comunicarea informațiilor vizualizatorilor.

- **IMPLEMENTAREA INSTRUMENTULUI:** 1 h pentru planificarea săptămânală sub forma unei ședințe dintre autor, expertul în conștientizarea vizuală și conducere/antreprenor; 30 min pentru planificarea zilnică pentru a vedea pe ce platforme să se posteze, ce trebuie scris conform materialelor de conștientizare vizuală și ce trebuie adăugat postărilor; 30 min pentru analiza zilnică a comunicării scrise și materialelor vizuale postate din ziua anterioară; 15 min pentru reflectarea într-un jurnal săptămânal a activităților finalizate și a datelor creat și pus la dispoziția conducerii/personalului antreprenorial.
- **CE TREBUIE SĂ ÎNVĂȚĂM:** Cum să se afișeze sarcinile antreprenoriale și să se explice impactul acestor sarcini prin comunicarea zilnică.

2. Conștientizare vizuală (link)

- 
„CONȘTIENTIZAREA VIZUALĂ” este despre cum să se utilizeze o cameră video în calitate de antreprenor.
- 
OBIECTIVELE ACESTUI INSTRUMENT: O privire în culisele activității antreprenorilor și birourilor acestora prin comunicările zilnice și platformele de socializare.
- 
CONECTAREA INSTRUMENTULUI CU „INAMICUL”: Publicarea activității unui antreprenor permite publicului să înțeleagă mai bine ce face un antreprenor în folosul societății.
- 
RESURSE ȘI MATERIALE: O persoană (nu neapărat un fotograf profesionist sau un guru în rețelele de socializare), o cameră video și o platformă de internet;
- 
IMPLEMENTAREA INSTRUMENTULUI: 1 h pentru planificarea săptămânală sub forma unei ședințe dintre autor, expertul în conștientizarea vizuală și conducere/antreprenor; 30 min pentru planificarea zilnică pentru a vedea pe ce platforme să se posteze, ce trebuie scris conform materialelor de conștientizare vizuală și ce trebuie adăugat postărilor; 30 min pentru analiza zilnică a comunicării scrise și materialelor vizuale postate din ziua anterioară; 15 min pentru reflectarea într-un jurnal săptămânal a activităților finalizate și a datelor creat și pus la dispoziția conducerii/personalului antreprenorial.

CE TREBUIE SĂ ÎNVĂȚĂM: Beneficiile educaționale ale acestui instrument pot fi atinse pe trei niveluri: la nivel de companie (în cadrul companiei și la nivel local), la nivel național (alți antreprenori din același domeniu sau domenii asemănătoare, alături de persoane interesate care sprijină natura misiunii specifice a antreprenorului), la nivel global (alți antreprenori din același domeniu sau domenii asemănătoare, alături de persoane interesate care ajută natura misiunii specifice a antreprenorului, cu excepția faptului că obiectul activităților este mai mare și permite astfel antreprenorului să dezvolte afacerea în sine, cât și propriile abilități).

Modul de instruire 3: Schimbare

I. MODUL DE ÎNVĂȚARE (LINK)

Descriere

Capacitatea de adaptare la piață și capacitatea de a continua să fie un antreprenor relevant trebuie să înțeleagă schimbarea managementului.

Competențe

- Evaluarea impactului, coaching pentru schimbare, crearea strategiilor de comunicare interne, facilitarea proceselor de schimbare, administrarea proiectelor, planificarea și gândirea strategică.

Obiective

- Evaluarea eficiență a contextului afacerilor și priorităților companiei la inițierea strategiilor de schimbare, capacitatea de a ajusta strategiile de schimbare în timpul implementării pentru abordarea eficientă a situațiilor neprevăzute, stabilirea comunicării eficiente cu părțile interesate, învățarea diverselor metodologii pentru planificarea schimbărilor de diverse naturi și pentru identificarea situațiilor de risc înainte de implementarea schimbărilor și, de asemenea, în timpul procesului de schimbare.

Rezultate

- Înțelegerea și aplicarea strategiilor de management al schimbării.

1. Sursele principale ale acestui inamic

Mediul economic;

Procesele interne;

Schimbările socio-culturale;

Progresul tehnologic.

2. Efecte și riscuri aferente acestui inamic

Limitele de buget/resurse, cultura organizațională rezistentă la schimbare și lipsa prioritizării.

3. Situația reală din țară

Deși există cursuri de instruire a oamenilor în domeniul managementului schimbării, sunt încă multe de făcut în acest domeniu.

Cum să rezolvăm problema

Există soluții pentru problemele de management al schimbării: bugetare și comunicare în rețea, îmbunătățirea comunicării și cunoștințelor și lucrul de acasă.

Concluzii

Schimbarea este necesară pentru creșterea unei afaceri, ceea ce presupune abilități eficiente de comunicare și cunoștințe pentru proiectarea metodelor de management al schimbării.

Referințe

- Baddache, F. (2018). 5 societal changes that will shake up business. <http://parisinnovationreview.com/articles-en/5-societal-changes-that-will-shake-up-business>
- Boston Consulting Group. (2020). Apply the Science of Organizational Change. <https://www.bcg.com/featured-insights/winning-the-20s/science-of-change>
- Zhexembayeva, Nadya. (2020). 3 Things You're Getting Wrong About Organizational Change. <https://hbr.org/2020/06/3-things-youre-getting-wrong-about-organizational-change>


Modul de instruire 3: Schimbare


II. INSTRUMENTE DE ÎNVĂȚARE


1. Analiza swot personală (link)

- „ANALIZA SWOT PERSONALĂ” permite antreprenorilor să își formeze o imagine de ansamblu a punctelor lor forte și oportunităților, alături de punctele slabe și amenințări. O analiză SWOT este o modalitate prin care antreprenorii se pregătesc pentru schimbare, dar și în situația în care consideră că sunt în mijlocul unei transformări.
- OBIECTIVELE ACESTUI INSTRUMENT:** Ajută la separarea punctelor slabe, amenințărilor, oportunităților și punctelor forte care pot ajuta la prioritizarea acțiunilor; ajută la evaluarea nivelului de control, a lucrurilor asupra cărora se poate acționa, și a lucrurilor care trebuie acceptate; menționarea clară a lucrurilor percepute ca fiind amenințări și puncte forte.



- 
CONECTAREA INSTRUMENTULUI CU „INAMICUL”: Cel mai bun instrument pe care îl pot învăța antreprenorii pentru administrarea schimbărilor din activitățile lor este cunoașterea necesară pentru comunicarea schimbărilor în mod clar tuturor părților implicate, pentru evaluarea situațiilor complexe și pentru obținerea aprobării părților interesate pentru începerea procesului de schimbare fără a afecta negativ conducerea în activitate.

- 
RESURSE ȘI MATERIALE: Un stilou, mai multe post-it-uri și o coală de hârtie.

- 
IMPLEMENTAREA INSTRUMENTULUI: 2 min – desenați un pătrat cu patru titluri diferite, suficient de mare cât să se poată scrie în interior; 30-60 min – scrieți în fiecare pătrat punctele forte, punctele slabe, oportunitățile și amenințările la adresa activității.

CE TREBUIE SĂ ÎNVĂȚĂM: Cum să obțineți o imagine de ansamblu privind oportunitățile și amenințările, care să vă permită să prioritizați acțiunile și să vă ajute să navigați prin lucrurile care se pot schimba și cele care trebuie acceptate; modul de identificare a punctelor forte ale unei persoane și, astfel, crearea de gânduri pozitive și reținerea tranzițiilor și provocărilor depășite cu succes în trecut; modul de identificare a punctelor slabe ale cuiva, ceea ce poate ajuta la identificarea abilităților care trebuie adăugate echipei, momentul de creștere ca echipă sau locul de unde trebuie solicitat ajutorul.

Modul de instruire 4: Stres

I. MODUL DE ÎNVĂȚARE (LINK)

Descriere

Stresul perceput, o reacție psihologică la caracterul necontrolabil și imprevizibil al presiunilor vieții și muncii, poate afecta fericirea generală, procesul decizional și competențele importante referitoare la inovare, factori care afectează atât călătoria antreprenorială cât și viața.

Competențe

- Ajustarea ritmului de lucru pentru separarea mediilor personale și profesionale, alături de prioritizarea adecvată a scopurilor de afaceri și a obiectivelor;
- Crearea de rutine (de exemplu, păstrarea unor obiceiuri sănătoase de hrană și somn);
- Dezvoltarea planificării strategice cu proiecții și termene finale realiste și găsirea unor modalități de delegare a sarcinilor neesențiale angajaților.

Obiective

- Stabilirea declanșatorilor de stres ai unei persoane;
- Implementarea unor metodologii de planificare strategică cu stabilirea unor obiective realiste și strategii de management al stresului în interiorul și exteriorul companiei;
- Învățarea modului de identificare a sarcinilor și lucrurilor pentru care antreprenorul este de înlocuit și delegarea acestora.

Rezultate

- Echilibrarea vieții profesionale și personale prin gândirea unor strategii creative pentru atenuarea declanșatorilor de stres în diverse medii.
- Un somn și o sănătate generală mai bune.

1. Sursele principale ale acestui inamic

Ambiguitatea rolului; Conflictul între roluri; Supraîncărcarea cu roluri.

2. Efecte și riscuri aferente acestui inamic

Efecte negative asupra performanțelor afacerii, probleme de sănătate mintală și fizică.

3. Situația reală din țară

Deși există cursuri de instruire a oamenilor în domeniul managementului stresului, sunt încă multe de făcut în acest domeniu.

Cum să rezolvăm problema

Există soluții pentru probleme de genul managementului stresului: stabilirea intensității stresului, cunoașterea celui mai bun mod de abordare a cazurilor specifice de stres antreprenorial și recunoașterea simptomelor de stres.

Concluzii

Managementul stresului este important pentru conservarea sănătății antreprenorilor și pentru performanțele afacerilor lor.

Referințe

- Arshi, T., Kamal, Q., Burns, P., Tewari, V. & Rao, V. (2020). Examining Perceived Entrepreneurial Stress: A Causal Interpretation through Cross-Lagged Panel Study. https://www.researchgate.net/publication/347901088_Examining_Perceived_Entrepreneurial_Stress_A_Causal_Interpretation_through_Cross-Lagged_Panel_Study
- Shukla, A. (2018). What is Entrepreneur Stress – Factors, Sources, and Effects. <https://www.paggu.com/entrepreneurship/what-is-entrepreneur-stress-factors-sources-and-effects/>
- Sweeney, D. (2020). How Can Entrepreneurs Take Care of Their Mental Health During the Coronavirus? <https://www.score.org/blog/how-can-entrepreneurs-take-care-their-mental-health-during-coronavirus>

Modul de instruire 4: Stres

II. INSTRUMENTE DE ÎNVĂȚARE

1. Exercițiu de respirație și de meditație (link)

- Acest instrument face referire la *identificarea semnalelor de stres* (ce declanșează stresul și cum se reacționează la stres) și *exerciții de respirație și meditație*.
- **OBIECTIVELE ACESTUI INSTRUMENT:** Identificarea și abordarea semnelor de stres și practicarea meditației și a respirației lente care vor ajuta corpul să se relaxeze.
- **CONECTAREA INSTRUMENTULUI CU „INAMICUL”:** Stresul afectează afacerile negativ și are ca rezultat o conducere proastă, o stare de sănătate mintală și fizică generală proastă, comportament contraproductiv la locul de muncă, incapacitatea de a trata probleme complexe și incapacitatea de a lua hotărâri bune.

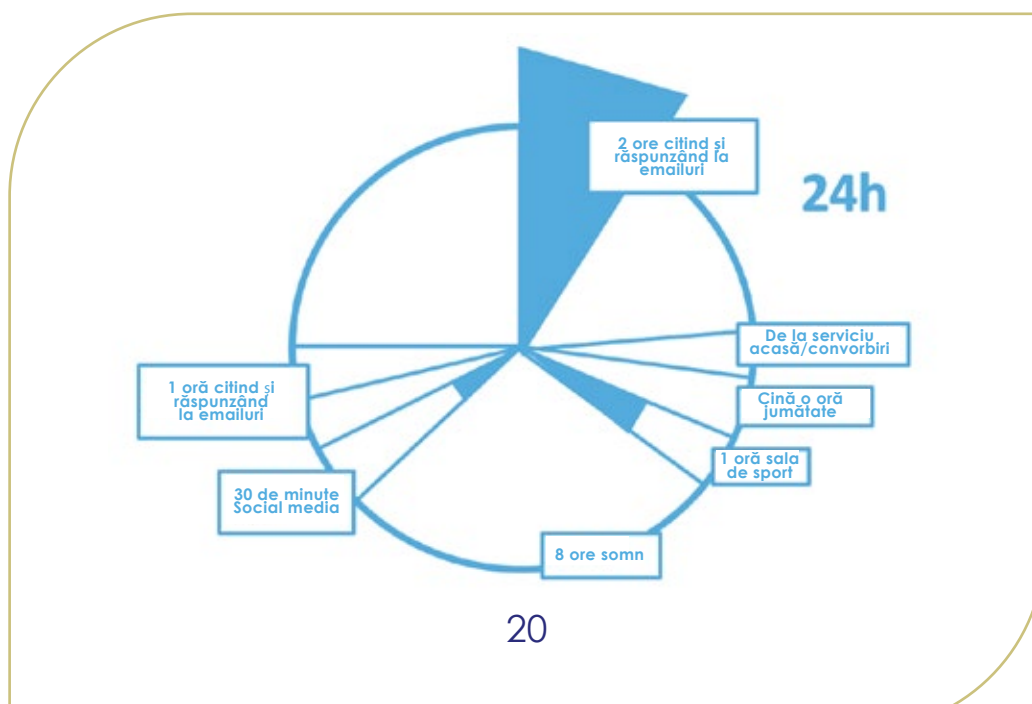
RESURSE ȘI MATERIALE:

- O coală de hârtie și un stilou, sau un reportofon;
- Un mediu relaxant.

- **IMPLEMENTAREA INSTRUMENTULUI:** 20 min – pentru identificarea semnalelor de stres (încercați să vă amintiți o situație în care cineva a avut parte de stres, ce anume a făcut ca situația să fie stresantă, cum s-a simțit persoana respectivă, cum a reacționat corpul, încercarea de identificare a semnalelor fizice, de amintire a modului în care persoana respectivă s-a gândit la situație, și ce a provocat stresul persoanei respective); 5 - 30 min – exerciții de respirație și meditație.
- **CE TREBUIE SĂ ÎNVĂȚĂM:** Autocunoașterea este o abilitate crucială pentru a putea trata situațiile stresante, iar aceste exerciții diferite pot ajuta la formarea unei perspective referitoare la modul de reacție la stres și la abordarea stresului.

2. Ciclul vieții cotidiene (link)

- „**CICLUL VIEȚII COTIDIENE**” ajută la formarea unor așteptări realiste de la propria persoană pentru a atenua stresul posibil care poate apărea atunci când așteptările cuiva nu corespund realității.
- OBIECTIVELE ACESTUI INSTRUMENT:** Definirea obiectivelor pentru traseul antreprenorial al cuiva, stabilirea unei structuri a unei zile normale și încercare de identificare a unui lucru de schimbat și stabilirea unor așteptări realiste de la propria persoană.
- CONECTAREA INSTRUMENTULUI CU „INAMICUL”:** Stresul produs de antreprenori în activitatea lor va afecta și alte aspecte ale vieților lor, așadar capacitatea de abordare a stresului le va îmbunătăți bunăstarea generală.
- RESURSE ȘI MATERIALE:** O coală de hârtie și un stilou.
- IMPLEMENTAREA INSTRUMENTULUI:** 15 min – scriere liberă (gândirea și formularea obiectivelor); 30 min – scrierea obiectivelor și a posibilelor obstacole în călătoria antreprenorială a cuiva; 30 min – stabilirea unor așteptări realiste; 30 min – modificarea cercului vieții cotidiene.
- CE TREBUIE SĂ ÎNVĂȚĂM:** Acest exercițiu poate ajuta la formarea unei imagini de ansamblu cu privire la lucrurile cărora li se acordă timp în realitate.



Modul de instruire 5: Prioritate

I. MODUL DE ÎNVĂȚARE (LINK)

Descriere

PRIORITIZARE înseamnă evaluarea unui grup de elemente și clasificarea acestora în ordinea importanței sau urgenței, alături de capacitatea de a delega și a acționa asupra lucrurilor care trebuie efectuate.

Competențe

- Contribuția la îndeplinirea cu succes a sarcinilor;
- Deținerea unor bune abilități de planificare;
- Cunoașterea modului de corelare eficientă a acțiunilor coordonate ale unui grup de oameni în mod eficient din punct de vedere al timpului și costurilor, alături de diferența dintre ce este important și ce este urgent.
- Gestionarea timpului;
- Încrederea în colaboratori;
- Utilizarea optimă a mijloacelor și resurselor disponibile.

Obiective

- Îmbunătățirea abilităților și productivității manageriale;
- Cunoașterea pasului următor, în funcție de importanță;
- Învățarea modului de gestionare a informațiilor, de reducere a complexității activităților, proceselor, sarcinilor etc. și de stabilire a obiectivelor clare.

Rezultate

- Îmbunătățirea comunicării cu colegii;
- Atingerea unui nivel mai mare de satisfacție la locul de muncă;
- Îmbunătățirea productivității, a eficienței generale a companiei și a rezultatelor activității;
- Utilizarea mai bună a timpului;
- Reducerea stresului;
- Îngrijirea mai bună a sănătății profesionale.

1. Sursele principale ale acestui inamic

Clasificarea sarcinilor;

Delegarea sarcinilor;

Planificarea activităților;

Stabilirea obiectivelor.

2. Efecte și riscuri aferente acestui inamic

Există atât beneficii (la lucru și pentru sănătatea antreprenorului) cât și riscuri la lucru.

3. Situația reală din țară

Deși există cursuri de instruire a oamenilor în domeniul managementului (și implicit al prioritizării), sunt încă multe de făcut în acest domeniu.

Cum să rezolvăm problema

Există soluții pentru prioritizarea ineficientă: învățarea prin practică, învățarea modului de prioritarizare și utilizarea matricei de timp a lui Stephen Covey.

Concluzii

Cunoașterea modului de prioritarizare este strâns legată de creativitate, delegare, stabilire, monitorizare și atingere a scopurilor și obiectivelor și de managementul timpului.

Referințe

- Bhasin, H. (2019). Prioritisation: Meaning, Planning, Importance, Cons, and Examples. <https://www.marketing91.com/prioritization/>
- Greene, Jessica. (2019). How to Prioritise when Everything Feels Important. <https://zapier.com/blog/how-to-prioritize/>
- Malhotra, D. (2019). Why Prioritising Tasks Can Lead to Success <https://betterthisworld.com/self-improvement/why-prioritizing-tasks-can-lead-to-success/>

Modul de instruire 5: Prioritate

II. INSTRUMENTE DE ÎNVĂȚARE

1. Impactul față de efort (link)

„IMPACTUL FAȚĂ DE EFORT” este despre echilibrarea impactului și eforturilor.

OBIECTIVELE ACESTUI INSTRUMENT: Învățarea modului de atribuire a importanței corecte fiecărei sarcini.

CONECTAREA INSTRUMENTULUI CU „INAMICUL”: Cunoașterea modului de prioritizare merge mână în mână cu managementul timpului.







RESURSE ȘI MATERIALE: Un model de exercițiu și un stilou / creion.

IMPLEMENTAREA INSTRUMENTULUI: 15 - 25 min – scrierea tuturor activităților și sarcinilor zilnice, alături de impacturile și eforturile corespunzătoare; 10 min – activități și sarcini de grupare în funcție de nivelul impactului și efortului folosind tabelul de mai jos.

IMPACT MARE			
EFORT MIC			EFORT MARE
IMPACT MIC			

CE TREBUIE SĂ ÎNVĂȚĂM: Cum să diferențiem între importanța și urgența sarcinilor efectuate în viața cotidiană, astfel încât să le organizăm mai eficient pentru dezvoltarea vieții personale și de serviciu a fiecăruia.

2. Înghite broasca! (link)

- 
„ÎNGHITE BROASCA!” este o invenție care are la bază evitarea procrastinării în privința celor mai grele sau mai anoste sarcini.
- 
OBIECTIVELE ACESTUI INSTRUMENT: Evitarea procrastinării sarcinilor importante, îmbunătățirea productivității, învățarea celor mai eficiente modalități de realizare a sarcinilor, de prioritizare adecvată a fiecărei sarcini și de stabilire a obiectivelor clare.
- 
CONECTAREA INSTRUMENTULUI CU „INAMICUL”: Cunoașterea modului de prioritizare a sarcinilor are un efect direct asupra dezvoltării adecvate a unei afaceri.
- 
RESURSE ȘI MATERIALE: O radieră, un creion și o coală de hârtie.
- 
IMPLEMENTAREA INSTRUMENTULUI: 4 min – stabilirea unui obiectiv clar de realizat; 3 min – stabilirea unui termen de finalizare; 4 min – listarea pașilor de parcurs; 4 min – clasificarea pașilor în ordinea de prioritate și corelare; 4 min – Continuare.
- 
CE TREBUIE SĂ ÎNVĂȚĂM: Cum să se țină cont de cele necesare pentru finalizarea unei sarcini importante și cunoașterea pașilor necesari pentru finalizare în cel mai eficient mod posibil fără amânarea permanentă a acestuia din cauza caracterului anost a sarcinii.



Modul de instruire 6: Delegare

I. MODUL DE ÎNVĂȚARE (LINK)

Descriere

Delegarea înseamnă alocarea autorității unei alte persoane (de obicei, de la manager la subordonat) pentru efectuarea unor activități specifice, adică, capacitatea de definire a unei sarcini de a permite membrilor echipei să își asume toată responsabilitatea și să apeleze la judecata acelor persoane.

Competențe

- Capacitatea de a crea o structură stabilă care să permită lucrătorilor să își îndeplinească sarcinile alocate în mod optim;
- Contribuția la îndeplinirea cu succes a sarcinilor;
- Deținerea unor bune abilități de supraveghere;
- Cunoașterea modalităților de motivare a altor persoane, de soluționare a conflictelor, cât și a lucrătorilor, a condițiilor lor de performanțe ridicate sau reduse, abilitățile tehnice și sociale ale acestora;
- Ascultarea activă;
- Administrarea relațiilor interpersonale;

Obiective

- Învățarea unor modalități de anticipare și transfer de sarcini, de a alege personalul potrivit pentru fiecare sarcină, de delegare adecvată, de supraveghere adecvată și de a avea încredere în alte persoane.

Rezultate

- Îmbunătățirea productivității, a eficienței generale a companiei și a abilităților lucrătorilor;
- Creșterea motivației angajaților (prin creșterea respectului de sine al acestora) și al sentimentului de implicare (prin alocarea de responsabilități acestora);
- Reducerea saturației, a tensiunii și stresului din cauza acumulării sarcinilor;
- Economii de timp la distribuirea sarcinilor.

1. Sursele principale ale acestui inamic

Gestionarea inadecvată a sarcinilor;

Lipsa de claritate;

Lipsa de motivație adecvată;

Lipsa de încredere.

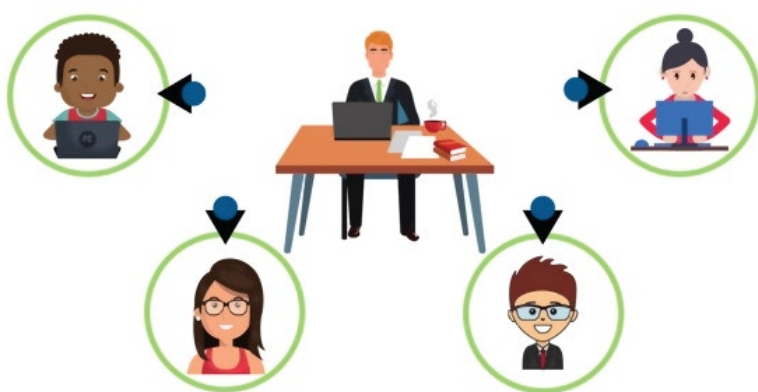
2. Efecte și riscuri aferente acestui inamic

Există atât beneficii (pentru sănătatea antreprenorului cât și pentru mediul de lucru) cât și riscuri (pentru sănătatea mintală și fizică a antreprenorului).

3. Situația reală din țară

Deși există cursuri de instruire a oamenilor în domeniul managementului (și implicit al delegării), sunt încă multe de făcut în acest domeniu.

Cum să rezolvăm problema



Există soluții pentru prioritizare ineficientă: însoțirea colaboratorilor / angajaților / partenerilor, învățarea prin practică și învățarea modului de delegare.

Concluzii

Cunoașterea modului de prioritizare este strâns legată de creativitate, delegare, stabilire, monitorizare și atingere a scopurilor și obiectivelor și de managementul timpului.

Referințe

- Alhalabi, R. (2019). 7 Top Reasons to Delegate in your Workplace. <https://www.potential.com/articles/7-top-reasons-delegate/>
- Bhasin, H. (2018). The Importance of Delegation. <https://www.marketing91.com/the-importance-of-delegation/#:~:text=To%20delegate%20is%20to%20assign%20responsibility%20and%20authority,should%20be%20delegated%20to%20subordinates%20and%20not%20responsibility>
- Loehr, A. D. (2018). Why It's Important to Delegate and How to Do It. <https://www.anneloehr.com/2018/05/03/why-its-important-to-delegate-and-how-to-do-it/>

Modul de instruire 6: Delegare


II. INSTRUMENTE DE ÎNVĂȚARE


1. 25% Efort (Link)


- **“25% EFORT”** este o tehnică care constă în întocmirea unei liste de sarcini săptămânale în care trebuie să se decidă care sarcini presupun 25% din timpul cuiva și care pot fi delegate.
- **OBIECTIVELE ACESTUI INSTRUMENT:** Atingerea unei productivități mai mari prin delegarea sarcinilor și optimizarea timpului prin delegarea sarcinilor și identificarea sarcinilor care pot fi delegate.
- **CONECTAREA INSTRUMENTULUI CU „INAMICUL”:** Delegarea permite antreprenorilor să folosească timpul economisit pentru efectuarea altor activități, potrivite funcției lor în cadrul companiei.
- **RESURSE ȘI MATERIALE:** Un calculator (dacă este cazul), un model de exercițiu și un stilou / creion.
- **IMPLEMENTAREA INSTRUMENTULUI:** 30 min – alcătuirea unei liste și a timpului necesar pentru efectuare; 20 min – stabilirea unui set de sarcini delegabile care reprezintă 25% din timpul de lucru; 10 min – începerea delegării acestor sarcini.


CE TREBUIE SĂ ÎNVĂȚĂM: Că 25% din timpul eliberat astfel de sarcini va fi folosit pentru stabilirea strategiilor, va reprezenta mai mult timp liber, va fi folosit la dezvoltarea personală.


2. O hotărâre care salvează vieți (Link)

-  Aceasta este o dinamică de grup în care participanții trebuie să convină asupra unui aspect important, cum ar fi alegerea a 7 obiecte dintr-o listă de 22 pe care ar trebui să le aleagă dacă li s-ar scufunda vaporul.

-  **OBIECTIVELE ACESTUI INSTRUMENT:** Realizarea unei dezbateri incluzive și constructive în care toată lumea are ceva de spus, capacitatea de a asculta opiniile tuturor „membrilor echipajului” și atingerea unui acord care este consensual și în privința căruia „echipajul” este mulțumit.

-  **CONECTAREA INSTRUMENTULUI CU „INAMICUL”:** Unul dintre pilonii de bază ai delegării este capacitatea de a lucra în echipă.

-  **RESURSE ȘI MATERIALE:** Un model și un stilou / creion.

-  **IMPLEMENTAREA INSTRUMENTULUI:** 15 min – numerotarea, în ordinea priorității, obiectelor care sunt cele mai importante pentru ei în coloana pusă la dispoziție în șablonul de activitate; 30 min – colectarea opiniilor tuturor și, din această listă, cele 7 obiecte care vor fi duse pe insulă trebuie alese luând în considerare toate opiniile.

CE TREBUIE SĂ ÎNVĂȚĂM: Cunoașterea angajaților și a modului de lucru în echipă sunt primii pași către delegarea sarcinilor către persoanele potrivite.

Modul de instruire 7: Creativitate

I. MODUL DE ÎNVĂȚARE (LINK)

Descriere

Creativitatea presupune două procese: gândire și producție.

Competențe

- Evaluarea impactului;
- Coaching pentru schimbare;
- Crearea strategiilor de comunicare internă;
- Facilitarea proceselor creative;
- Gestionarea proiectelor;
- Planificare;
- Gândirea creativă și strategică.

Obiective

- Stabilirea unor criterii care sfidează ideile obișnuite, învățarea modului de realizare a conexiunilor între idei, probleme și întrebări din domenii separate, de a construi experiențe și de a provoca reacții neortodoxe pentru a vedea ce perspective apar și cum se analizează comportamentul concurenților, clienților și furnizorilor pentru a identifica modalități noi de a face lucrurile;
- Cunoașterea unor oameni cu idei și perspective diferite.

Rezultate

- Promovarea creativității în viața zilnică prin stimularea curiozității (care este strâns legată de creativitate).

1. Sursele principale ale acestui inamic

Problemele complexe aflate în creștere

Lipsa de diferențiere, inovare, oportunități și opțiuni.

2. Efecte și riscuri aferente acestui inamic

Există riscuri grave la adresa creativității (frica, fixismul funcțional, resursele inadecvate, lipsa de resurse, lipsa de autonomie, ghidarea confuză).

3. Situația reală din țară

Deși există cursuri de instruire a oamenilor în domeniul managementului (și implicit al creativității), sunt încă multe de făcut în acest domeniu.

Cum să rezolvăm problema

Există soluții pentru lipsa de creativitate: caracterul concret, credibilitatea, emoțiile, simplitatea, relațiile și surpriza.

Concluzii

Pentru dezvoltarea unei afaceri, este necesară promovarea unui mediu creativ.

Referințe

Boyes, A. (2020). Harvard Business Review. <https://hbr.org/2020/05/the-upside-of-perfectionism-creativity>
 Cherry, B. (2019). TruScribe. <https://truscribe.com/business-creativity-barriers/>
 Siang, R. F. (2020). 14 Barriers to Ideation – and How to Overcome Them. www.interaction-design.org:
<https://www.interaction-design.org/literature/article/14-barriers-to-ideation-and-how-to-overcome-them>

Modul de instruire 7: Creativitate

II. INSTRUMENTE DE ÎNVĂȚARE

1. Dezbateri (link)

„**DEZBATEREA**” este un exercițiu care oferă persoanelor șansa de a experimenta o creativitate crescută, prin dezbateri.

OBIECTIVELE ACESTUI INSTRUMENT: acordarea șansei persoanelor de a experimenta creativitatea prin dezbateri, ajutând la distrugerea barierelor din calea performanței pe viitor, practicarea unui caracter deschis la ascultarea celorlalți și la sugestiile de idei noi.

CONECTAREA INSTRUMENTULUI CU „INAMICUL”: Dialogul permite cunoașterea și înțelegerea altor puncte de vedere, permițând astfel o creativitate sporită.

RESURSE ȘI MATERIALE: Ceva pentru înregistrarea ideilor (un flip chart, post-it-uri, o tablă albă etc.) și un stilou / creion.

IMPLEMENTAREA INSTRUMENTULUI: 5 min – prezentarea în cadrul grupului a unei probleme din domeniul antreprenorial care trebuie rezolvată; 5 min – solicitarea grupului de a genera cât mai multe idei posibil, încurajarea acestora să spună tot ce le vine în minte și scrierea tuturor ideilor; 10 min – încurajarea dezbaterii și discutarea ideilor care iau naștere.

CE TREBUIE SĂ ÎNVĂȚĂM: Stimularea exprimării unor idei noi și promovarea dialogului deschis între colegii care lucrează pentru atingerea unui obiectiv comun ajută la dezvoltarea creativității.

2. Interpretarea de roluri (link)

- „INTERPRETAREA DE ROLURI”** este o activitate bazată pe interpretarea de roluri.
- OBIECTIVELE ACESTUI INSTRUMENT:** Crearea unor idei noi în acest proces, încurajarea persoanelor să își depășească inhibițiile și să adopte un alt personaj, ajutor pentru explorarea unor perspective și opinii diferite, deschiderea mentalității pentru a accepta puncte de vedere diferite și stimularea creativității participantului.
- CONECTAREA INSTRUMENTULUI CU „INAMICUL”:** Prin adoptarea unui alt personaj, persoanele sunt încurajate să studieze diverse perspective și opinii, ceea ce ajută la stimularea creativității și a gândirii neconvenționale.
- RESURSE ȘI MATERIALE:** O listă de roluri, coli de hârtie, stilou / creion.
- IMPLEMENTAREA INSTRUMENTULUI:** 5 min – cereți participanților să gândească la fel ca rolurile alocate pentru a rezolva o problemă; 10 min – cereți participanților să vină cu cât mai multe idei posibil; 10 min – dezbateră abordării fiecărei persoane privind problema.
- CE TREBUIE SĂ ÎNVĂȚĂM:** Cunoașterea reciprocă mai clară a rolurilor și responsabilităților pentru a putea colabora mai eficient pe viitor.



Modul de instruire 8: Feedback

I. MODUL DE ÎNVĂȚARE (LINK)

Descriere

FEEDBACK înseamnă informațiile și criticile utile transmise cuiva pentru a spune ce anume poate fi făcut pentru îmbunătățirea unei performanțe, produs etc.

Competențe

- Identificarea și abordarea feedback-ului pozitiv dar și negativ;
- Mecanism de învățare pentru a aborda un feedback negativ;
- Prioritizarea adecvată a scopurilor și obiectivelor de afaceri;
- Promovarea momentelor în care clienții oferă feedback;
- Utilizarea unor tehnici care promovează feedback-ul.

Obiective

- Crearea unor mecanisme de punere în acțiune a feedback-ului primit;
- Stabilirea celor mai bune modalități de abordare a feedback-ului;
- Implementarea unor metodologii de planificare strategică cu stabilirea unui obiectiv realist.
- Sistematizarea proceselor de afaceri;
- Înțelegerea tipului de feedback primit și a momentului în care acesta trebuie utilizat sau nu.

Rezultate

- O pregătire mai bună de a primi și oferi un feedback productiv;
- Controlul emoțiilor unei persoane;
- Îmbunătățirea serviciului și/sau produsului pentru care a fost primit feedback-ul;
- Înțelegerea cărui feedback de la clienți trebuie răspuns.

1. Sursele principale ale acestui inamic

- Lipsa de flexibilitate;
- Feedback negativ.

2. Efecte și riscuri aferente acestui inamic

- Există riscuri grave privind abordarea feedback-ului (probleme comportamentale, depășirea de către concurență).

3. Situația reală din țară

Deși există cursuri de instruire a oamenilor în domeniul managementului (și implicit al abordării feedback-ului), sunt încă multe de făcut în acest domeniu.

Cum să rezolvăm problema

Există soluții de abordare a feedback-ului: punerea întrebărilor pentru deconstruirea feedback-ului, având în vedere beneficiile primirii de feedback, ascultarea activă, solicitarea de timp pentru urmărire, să spunem „mulțumesc” și să gândim înainte de a reacționa.

Concluzii

Cunoașterea modului de îmbunătățire a produsului și/sau serviciului având în vedere feedback-ul primit este o parte foarte importantă a unei întreprinderi, una care nu poate fi ignorată.

Referințe

- Australian Commission on Safety and Quality in Healthcare. (2019). How to Handle Feedback in 10 Steps. <https://www.ausmed.com/cpd/articles/how-to-handle-feedback-in-10-steps>
- Herrera, T. (2018). Why It's So Hard to Hear Negative Feedback. <https://www.nytimes.com/2018/03/26/smarter-living/why-its-so-hard-to-hear-negative-feedback.html>
- Rankin, T. (2019). What to Do When a Client Leaves You Negative Feedback (5 Key Tips). <https://torquemag.io/2019/10/handling-negative-feedback/>

Modul de instruire 8: Feedback

II. INSTRUMENTE DE ÎNVĂȚARE

1. Cum dăm și cum primim feedback (link)

- „**CUM DĂM ȘI CUM PRIMIM FEEDBACK**” este o activitate de instruire dezvoltată pentru a ne învăța cum să oferim feedback specific și diplomatic și, datorită acestor lucruri, este și productiv.
- OBIECTIVELE ACESTUI INSTRUMENT:** demonstrație de „sandviș” la furnizarea de feedback, minimizarea caracterului defensiv al oamenilor la primirea de feedback și vina sau caracterul dificil al comunicării unor lucruri negative, alături de furnizarea de feedback specific și diplomatic.
- CONECTAREA INSTRUMENTULUI CU „INAMICUL”:** Capacitatea de a oferi un feedback constructiv care poate fi confirmat de beneficiar este un instrument important pentru un antreprenor.
- RESURSE ȘI MATERIALE:** Un prezentator care promovează discuțiile privind subiectele și explică conceptul de feedback „sandviș”, un flipchart, un marker, câteva coli de hârtie, un stilou / creion.
- IMPLEMENTAREA INSTRUMENTULUI:** 10 min – cereți grupului să reflecte la ceea ce înseamnă feedback-ul, de ce este important să oferi feedback și în ce condiții; 5 min – explicarea tehnicii „sandviș”; 20 min – practicarea transmiterii de feedback „sandviș” în rândul participanților; 5 min – dezbateră răspunsurilor la provocările încă nediscutate.

CE TREBUIE SĂ ÎNVĂȚĂM: Să furnizăm feedback constructiv, specific și diplomatic, ceea ce permite să fie bine primit și pus în practică, ajutând astfel la remedierea sau prevenirea comportamentelor nedorite și erorilor de execuție.

2. Locul cald, nu locul în flăcări (link)

- „**LOCUL CALD, NU LOCUL ÎN FLĂCĂRI**” este o metodă amuzantă care are scopul de a învăța echipele să dea și să primească feedback adecvat, să stabilească comunicații deschise și să ajute la evitarea criticilor.
- OBIECTIVELE ACESTUI INSTRUMENT:** Evitarea criticilor, construirea empatiei în cadrul echipei și încurajarea comunicării deschise și raționale la adresarea către colegi, ajutarea primirii cu plăcere a feedback-ului și promovarea unui feedback constructiv.
- CONECTAREA INSTRUMENTULUI CU „INAMICUL”:** Un climat empatic permite oamenilor să ofere feedback într-un mod pozitiv și constructiv și să fie deschiși la primirea de feedback și la implementarea sugestiilor prezentate.
- RESURSE ȘI MATERIALE:** O tablă albă, un marker, coli de hârtie, stilou / creion.
- IMPLEMENTAREA INSTRUMENTULUI:** 15 min – descrierea punctelor unde trebuie acționat; mai puțin de 60 min – scrierea întrebărilor și răspunsurilor din perspectiva „scaunului cald”.
- CE TREBUIE SĂ ÎNVĂȚĂM:** Feedback-ul pozitiv ajută la construirea unor obiceiuri de lucru și medii de lucru mai bune, ceea ce are rezultate bune asupra productivității.



Modul de instruire 9: Încredere în sine

I. MODUL DE ÎNVĂȚARE (LINK)

Descriere

Încrederea în sine este folosită de obicei ca un mijloc de asigurare proprie cu privire la abilitatea personală, judecata, puterea cuiva etc.

Competențe

- Încredere în sine și autodisciplină;
- Stimă de sine;
- Autocunoaștere;
- Gândire pozitivă.

Obiective

- Conștientizarea importanței încrederii în sine pentru a putea face față condițiilor potrivnice și obstacolelor;
- Consolidarea încrederii în sine și păstrarea continuă în vedere a dorinței de îmbunătățire constantă;
- Identificarea punctelor slabe și depunerea eforturilor pentru îmbunătățirea constantă a acestora;
- Cunoașterea modului de îmbunătățire a încrederii în sine și a efectelor pozitive ale încrederii în sine asupra cunoștințelor și abilităților antreprenoriale.

Rezultate

- Disciplină și senzație de autocontrol asupra activităților zilnice;
- Schimbarea unui sistem de opinie limitat referitor la sine și evitarea autosabotajului;
- Crearea unei relații interpersonale eficiente cu membrii echipei, care va ajuta antreprenorii să obțină o creștere mai rapidă a activității;
- Identificarea punctelor slabe și depunerea eforturilor pentru îmbunătățirea constantă a acestora;
- Motivarea antreprenorilor în orice situație complicate cu care s-ar putea confrunta.

1. Sursele principale ale acestui inamic

- Supra- / Sub-încredere;
- Stimă de sine;
- Provocările pe termen scurt la adresa încrederii în sine.

2. Efecte și riscuri aferente acestui inamic

Există riscuri grave prezentate de încrederea în sine (lipsa încrederii în sine, lipsa compasiunii, asumarea adecvată a riscurilor).

3. Situația reală din țară

Deși există cursuri de instruire a oamenilor în domeniul managementului (și implicit al încrederii în sine), sunt încă multe de făcut în acest domeniu.

Cum să rezolvăm problema

Există soluții pentru creșterea încrederii în sine: învățarea (dobândirea de mai multă experiență, evitarea aroganței, încredere, cunoștințe și abilități), planificare și pregătire, gândire pozitivă).

Concluzii

Consolidarea încrederii în sine și păstrarea continuă în vedere a dorinței de îmbunătățire constantă sunt activități pe care ar trebui să le posede persoanele care își doresc să dețină / înceapă o afacere.

Referințe

- Building Confidence. (2021). <https://www.skillsyouneed.com/ps/confidence.html>
- Building Self-Confidence. (2020). https://www.mindtools.com/search?search_term=Building+Self-Confidence
- Global entrepreneurship monitor. (2019). https://www.gem-spain.com/wp-content/uploads/2020/06/Informe-GEM-Espa%C3%B1a-2019_20.pdf

Modul de instruire 9: Încredere în sine

II. INSTRUMENTE DE ÎNVĂȚARE

1. Analiza realizărilor unei persoane (link)

- „ANALIZA REALIZĂRILOR UNEI PERSOANE” este un exercițiu destinat analizei resurselor acumulate în trecut și care au dus la o realizare sau la „succes”.
- OBIECTIVELE ACESTUI INSTRUMENT:** Cunoașterea resurselor alocate în fiecare situație și a modului în care cineva își continuă traseul învățând, protejând încrederea prin acțiune și practică, și depunând eforturi în sensul acceptării și autocunoașterii.
- CONECTAREA INSTRUMENTULUI CU „INAMICUL”:** Lipsa de încredere în sine poate fi controlată prin analiza acțiunilor trecute ale cuiva pentru a avea succes.
- RESURSE ȘI MATERIALE:** O coală de hârtie și un stilou / creion.
- IMPLEMENTAREA INSTRUMENTULUI:** 10 min – descrierea unei realizări sau a unui succes din trecutul cuiva; 20 min – analiza și descrierea resurselor și abilităților la care a apelat cineva pentru a atinge acest scop; 10 min – stabilirea nivelului de implicare al cuiva în realizarea respectivă și acțiunile întreprinse de cineva pentru implicarea în realizarea respectivă; 10 min - analiza mai multor realizări simultan cu conștientizarea resurselor implicate în fiecare situație și progresul cuiva.

CE TREBUIE SĂ ÎNVĂȚĂM: Încrederea în sine vine la pachet cu acțiunea.

2. Metoda GROW (link)

- “GROW”** este o metodă de coaching cunoscută, aplicată în multe domenii personale și profesionale.
- OBIECTIVELE ACESTUI INSTRUMENT:** Dezvoltarea unui plan de acțiune, cunoașterea personală și identificarea alternativelor și posibilităților și ajustarea opțiunilor în funcție de posibilități.
- CONECTAREA INSTRUMENTULUI CU „INAMICUL”:** Stabilirea și atingerea obiectivelor este o parte importantă a dezvoltării încrederii în sine.
- RESURSE ȘI MATERIALE:** Un model și un stilou / creion.
- IMPLEMENTAREA INSTRUMENTULUI:** 10 min – definirea obiectivelor și scrierea acestora în pătratul corespunzător al șablonului; 10 min – reflectarea cu privire la realitatea situației în care se află cineva pentru a vedea cât de aproape sau cât de departe se află cineva de propriul obiectiv; 10 min – găsirea unor idei care să contribuie la atingerea obiectivului; 10 min – alegerea unei variante.

<p>GOAL / OBIECTIV Care este obiectivul dvs.? Este realist? Este realizabil? Este un obiectiv măsurabil? Îl puteți realiza în timpul avut la dispoziție?</p>	<p>REALITY / REALITATE Care este situația dvs. specifică? De ce este așa? Ce ați făcut până acum și cu ce rezultate pentru a vă modifica situația? Ce v-a împiedicat să faceți mai mult? Care sunt caracteristicile, interesele și motivațiile dvs. personale? Care sunt obstacolele dvs. principale pentru creștere ulterioară? Ce obstacole interne vă rețin? Ce resurse sau surse de ajutor puteți folosi pentru a depăși aceste obstacole? Ce alte resurse vă trebuie și cum le puteți obține în mod realist?</p>
<p>OPPORTUNITIES / OPORTUNITĂȚI Ce variante aveți? Faceți o listă cu diverse soluții, importante și mai puțin importante, complete sau parțiale. Ce altceva puteți face?</p>	<p>WILL / VOINȚĂ Ce urmează să faceți? Cum faceți acest lucru? Când, unde și cu cine faceți acest lucru? Care sunt obstacolele pe care trebuie să le depășiți? Care sunt șansele de reușită?</p>

- CE TREBUIE SĂ ÎNVĂȚĂM:** Atingerea obiectivelor este o parte importantă a dezvoltării încrederii în sine, iar prin această metodă se poate învăța o tehnică pentru stabilirea acelor obiective astfel încât să fie mai ușor de realizat.

Modul de instruire 10: Flexibilitate cognitivă

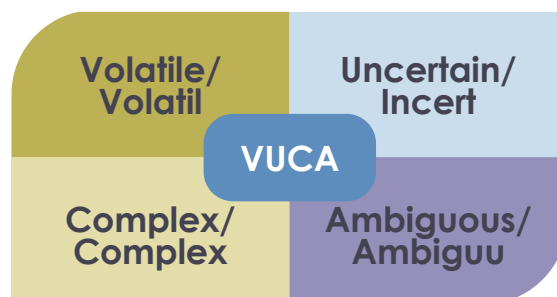
I. MODUL DE ÎNVĂȚARE (LINK)

Descriere

Flexibilitatea cognitivă sau **Flexibilitate mintală** reprezintă capacitatea creierului uman de a adapta comportamentul și gândirea la situații în schimbare, noi sau neașteptate.

Competențe

- Adaptarea rapidă și imediată la necunoscut;
- Capacitatea de analiză simultană a mai multor concepte, de a crea un mediu cooperant de succes, de abordare cu bucurie a încercării și învățării de noi abilități, de a realiza legături mai strânse cu o echipă globală și de a prospera într-un mediu cu ritm alert, de a gestiona ideile și modurile de lucru diverse ale clienților și ale colegilor, de a sugera idei noi și inovatoare, și de a aborda sarcini multiple, de a prioritiza și a rămâne calm la schimbarea cerințelor;
- Rezistența la schimbare;
- Apelarea la intuiția umană pentru a aborda riscurile măsurate.



Obiective

- Adaptarea la mediul VUCA;
- Evitarea prejudecăților cognitive;
- Devenirea unui factor de decizie mai bun în situații complexe;
- Capacitatea de a transfera flexibilitatea către personal;
- Dezvoltarea unei mentalități de creștere față de mentalitate fixă;
- Îmbunătățirea rezistenței și capacității de adaptare;
- Învățarea gândirii neconvenționale și găsirea alternativelor la problemele zilnice.

Rezultate

- Acceptarea fricii și incertitudinii ca fiind sentimentele proprii ale antreprenorului și opțiuni de la alții;
- Asumarea unei învățări continue și evoluții personale și profesionale;
- Evitarea blocajelor în situații neașteptate;
- Calitatea de a fi receptiv la învățare și adaptare la strategiile, conceptele și conținutul nou.

1. Sursele principale ale acestui inamic

Mediile VUCA;

Lipsa flexibilității cognitive în calitate de antreprenor și de lider;

Mentalitate fixă.

2. Efecte și riscuri aferente acestui inamic

Lipsa flexibilității cognitive este riscantă, din cauza schimbărilor privind resursele deja alocate, a rigidității cognitive, a inerției grupurilor / personalului, lipsa coordonării în implementarea schimbării, redistribuirea autorității, rezistența la schimbare, amenințările la adresa talentului.

3. Situația reală din țară

Deși există cursuri de instruire a oamenilor în domeniul managementului (și implicit al flexibilității cognitive), sunt încă multe de făcut în acest domeniu.

Cum să rezolvăm problema

Există soluții de creștere a flexibilității cognitive: aplicarea tacticilor pentru minimizarea riscurilor schimbării, administrarea mediilor VUCA și deblocarea scenariilor posibile.

Concluzii

Flexibilitatea cognitivă reprezintă capacitatea de a realiza că un anumit lucru nu funcționează sau a încetat să mai funcționeze și, prin urmare, comportamentul, gândirea și opiniile trebuie reajustate pentru a se adapta la mediu și la situațiile noi.

Referințe

- Dheer, R. & Lenartowicz, T. (2019). Cognitive flexibility: Impact on Entrepreneurial Intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 115, <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.103339>.
 Misra, R. (2016). Developing Cognitive Flexibility and ability to Drive Change. <https://www.linkedin.com/pulse/developing-cognitive-flexibility-ability-drive-change-rajiv-misra>
 World Economic Forum. (n.d.). http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf

Modul de instruire 10: Flexibilitate cognitivă

II. INSTRUMENTE DE ÎNVĂȚARE

1. Modele de certitudine (link)

- Acest instrument ne învață că creierul nu ne ajută întotdeauna și atrage atenția asupra anumitor decizii și strategii adoptate de cineva.
- **OBIECTIVELE ACESTUI INSTRUMENT:** Forțarea antreprenorilor să gândească neconvențional și să dezvolte strategii inovatoare și originale, înțelegerea modului în care funcționează creierul uman și cum duce la adoptarea unor decizii pe baza certitudinii și înțelegerea definiției modelelor de certitudini și cum funcționează acestea.
- **CONECTAREA INSTRUMENTULUI CU „INAMICUL”:** Lipsa de flexibilitate cognitivă este provocată de creierul uman care este condus de modele de certitudine și siguranță.
- **RESURSE ȘI MATERIALE:** Două markere și o coală de hârtie.
- **IMPLEMENTAREA INSTRUMENTULUI:** 1 min – solicitați participanților să deseneze o floare mare pe o hârtie; 5 min – jocuri cu numere și nume de animale; 5 min – găsirea modelului pe baza concluziilor anterioare; 5 min – găsirea mai multor modele; 15 min – identificarea mai multor modele.

CE TREBUIE SĂ ÎNVĂȚĂM: Limitele noastre mintale ne condiționează acțiunile și, astfel, rezultatele.

2. Al patrulea scenariu (link)

- AL PATRULEA SCENARIU** al unui proces de schimbare face referire la blocajul care afectează oamenii atunci când aceștia știu ce vor (concentrare asupra obiectivului), cum să procedeze (au competențele și resursele necesare) și cum să execute în mod adecvat (motivare și responsabilitate) dar, din anumite motive, nu ajung la rezultatul dorit.
- OBIECTIVELE ACESTUI INSTRUMENT:** Verificarea strategiilor, chiar și a celor care se repetă sistematic și care nu duc la obținerea rezultatelor dorite, încurajarea flexibilității comportamentale, identificarea strategiilor de eșec și stimularea implementării unor strategii noi.
- CONECTAREA INSTRUMENTULUI CU „INAMICUL”:** Atașamentul de moduri de a fi și de moduri de a face lucruri nu este întotdeauna de dorit în afaceri.
- RESURSE ȘI MATERIALE:** Un stilou / creion și o coală de hârtie.
- IMPLEMENTAREA INSTRUMENTULUI:** 1 min – definirea unui obiectiv care încă nu a fost atins; 5 min – reflectarea la motivele care au împiedicat atingerea obiectivului; 5 min – verificarea strategiei pas cu pas; 5 min – descrierea „rețetei” unei strategii executate perfect; 5 min – întrebarea dacă există un angajament față de motiv sau față de rezultat; 5 min – identificarea lucrurilor care pot fi modificate pentru a atinge obiectivele; 5 min – implementarea unei strategii noi.

CE TREBUIE SĂ ÎNVĂȚĂM: Puterea atașamentului și obiceiurilor ca elemente de fixare a „cum trebuie făcute lucrurile”, în special când, în alte momente și în alte condiții, acestea au servit la atingerea rezultatelor dorite.

Modul de instruire 11: Automotivare

I. MODUL DE ÎNVĂȚARE (LINK)

Descriere

Automotivarea este capacitatea cuiva de a se convinge să preia inițiativa și acțiunea pentru a urmări îndeplinirea obiectivelor și finalizarea sarcinilor.

Competențe

- Alinierea cu obiectivele grupului sau organizației;
- Promptitudinea de a acționa când se ivește ocazia
- Rezistența în fața problemelor, obstacolelor și traumelor, recuperarea în urma acestora pentru a trăi viața din plin;
- Urmărirea persistentă a obiectivelor;
- Depunerea de eforturi pentru îmbunătățirea standardului de excelență.

Obiective

- Atingerea unor obiective strategice și promovarea creșterii și productivității organizaționale.
- Creșterea eficienței și eficacității în atingerea obiectivelor personale și de echipă.
- Contribuție la realizarea viziunii organizaționale prin asigurarea de îndrumare strategică și motivare echipelor.
- Încurajarea învățării continue și a succesului, indiferent de scenariu.
- Învățarea modalității de declanșare a emoțiilor pozitive interioare, apoi predarea acestei abilități altora.
- Stimularea existenței unei senzații de pasiune sau entuziasm în rândul membrilor echipei pentru atingerea obiectivelor solicitante.
- Crearea de emoții și depășirea eforturilor preconizate.

Rezultate

- Crearea unui mediu motivant;
- Îmbunătățirea nivelului de încredere;
- Creșterea productivității personale și a echipei;
- Viața fără regrete;
- Prioritizarea învățării și dezvoltării;
- Reducerea stresului;
- Stabilirea obiectivelor.

1. Sursele principale ale acestui inamic

Motivatorii
extrinseci;

Sentimentul
de obligație;

Motivatorii
intrinseci.

	Motivație	Obiective
Intrinseci	<p>Desfășurați activitatea pentru că:</p> <ul style="list-style-type: none"> - este plăcută; - este amuzantă; - este plină de satisfacții pe plan intern; - este satisfăcătoare. 	<p>Obiectivele vin din interior iar rezultatele vă satisfac necesitățile psihologice de bază pentru:</p> <ul style="list-style-type: none"> - autonomie; - competență; - apartenență.
Extrinseci	<p>Efectuați activitatea pentru a primi în schimb o recompensă externă.</p>	<p>Obiectivele au la bază un rezultat și nu satisfac necesitățile dvs. psihologice de bază. Obiectivele presupun câștiguri externe, cum ar fi:</p> <ul style="list-style-type: none"> - evitarea consecințelor; - faimă; - bani; - putere.

2. Efecte și riscuri aferente acestui inamic

Lipsa automotivării este riscantă din cauza obiceiurilor proaste, a condițiilor externe, a presiunilor, lipsei dorinței sau lipsei resurselor adecvate.

3. Situația reală din țară

Deși există cursuri de instruire a oamenilor în domeniul managementului (și implicit al automotivării), sunt încă multe de făcut în acest domeniu.

Cum să rezolvăm problema

Există soluții pentru sporirea automotivării: eliminarea obiceiurilor proaste, rezistența eficientă la presiune, dorința de a face diferența, obținerea resurselor financiare adecvate.

Concluzii

Automotivarea presupune să credeți în dvs., să vă păstrați inspirația și să continuați drumul în pofida obstacolelor.

Referințe

- Cherry, K. (2020). Differences of Extrinsic and Intrinsic Motivation. <https://www.verywellmind.com/differences-between-extrinsic-and-intrinsic-motivation>
- Christian, L. (2019) Self-Motivation: Staying Motivated to Reach Your Goals. <https://soulsalt.com/self-motivation/>
- Global entrepreneurship monitor. (2020). https://www.gem-spain.com/wp-content/uploads/2020/06/Informe-GEM-Espa%C3%B1a-2019_20.pdf

Modul de instruire 11: Automotivare

II. INSTRUMENTE DE ÎNVĂȚARE

1. Prețuiește ceea ce ai (link)

- „PREȚUIEȘTE CEEA CE AI” ajută antreprenorii să prețuiască ceea ce au deja.
- OBIECTIVELE ACESTUI INSTRUMENT:** Concentrarea asupra urmării realizării obiectivelor, un sentiment plăcut și fericit despre propria persoană și antrenarea minții să se concentreze pe părțile pozitive ale vieții.
- CONECTAREA INSTRUMENTULUI CU „INAMICUL”:** Una din cele mai bune metode de a rămâne motivat este aceea de a sărbători realizările.
- RESURSE ȘI MATERIALE:** Stilouri cu cerneală albastră și roșie și câteva coli de hârtie.
- IMPLEMENTAREA INSTRUMENTULUI:** 5 min – analiza realizărilor și lucrurilor avute deja în posesie cu cerneală albastră; 18 min – împărtășirea cu ceilalți a lucrurilor realizate și detalierea lucrurilor pe care la apreciază (5 min), adăugarea mai multor idei cu cerneală roșie (3 min), discutarea sugestiilor listei (10 min); 10 min – feedback de grup.
- CE TREBUIE SĂ ÎNVĂȚĂM:** Cum să ne stabilim obiective suplimentare pe care ne-am dori să le atingem.



2. Vreau să fiu, vreau să fac (link)

„**VREAU SĂ FIU, VREAU SĂ FAC**” este ideal pentru motivarea oamenilor și ajutarea acestora să își identifice adevăratele obiective în viață, dat fiind că majoritatea oamenilor conștientizează doar câteva obiective și dorințe.

OBIECTIVELE ACESTUI INSTRUMENT: Identificarea obiectivelor reale în viață, realizarea aspectelor de viață care necesită mai multă atenție și reflectarea și conștientizarea obiectivelor de viață.

CONECTAREA INSTRUMENTULUI CU „INAMICUL”: Este extrem de important să înțelegem ce înseamnă motivarea pentru oameni, pentru a își putea găsi propriile modalități de a se automotiva.

RESURSE ȘI MATERIALE: Stilouri cu cerneală albastră și roșie și câteva coli de hârtie.

IMPLEMENTAREA INSTRUMENTULUI: 5 min – scrieți o listă cu lucrurile de făcut cu cerneală albastră; 10 min – împărtășirea realizărilor participanților cu ceilalți și detalierea lucrurilor pe care le prețuiesc (5 min), reflectare (2 min) și adăugarea mai multor obiective (3 min) cu cerneală roșie; 10 min – feedback de grup.

CE TREBUIE SĂ ÎNVĂȚĂM: Acest instrument ajută la recunoașterea și înțelegerea faptului că nu toată lumea este motivată de aceleași motive deoarece fiecare persoană are propria motivație.

Modul de instruire 12: Concentrare

I. MODUL DE ÎNVĂȚARE (LINK)

Descriere

Concentrarea asupra lucrurilor importante permite stabilirea rapidă a lucrurilor care trebuie amânate, ce trebuie delegat, ce trebuie ignorat și acceptat și a lucrurilor asupra cărora trebuie să se concentreze.

Competențe

- Capacitatea de a evita distragerea atenției și a prioritiza și de a stabili obiective;
- Păstrarea concentrării;
- Gestionarea eficientă a timpului;
- Gândire strategică.

Obiective

- Evitarea lucrurilor care distrag atenția;
- Definirea obiectivelor generale ale unui start-up;
- Delegarea eficientă a sarcinilor;
- Implementarea matricei Eisenhower sau a Matricei Urgent-Important;
- Structurarea strategiei adecvate.

Rezultate

- Aplicarea principiului Urgent / Important al lui Eisenhower;
- Evitarea lucrurilor care distrag atenția;
- Definirea obiectivelor generale ale unui start-up;
- Delegarea eficientă a sarcinilor;
- Structurarea strategiei adecvate.

1. Sursele principale ale acestui inamic

Lipsa unei descrieri a responsabilităților;

Nerespectarea planului;

Supra-aprecierea calităților.

2. Efecte și riscuri aferente acestui inamic

Lipsa concentrării asupra aspectelor importante are un efect negativ asupra afacerilor: afectarea reputației profesionale, productivitate redusă, termene limită lipsă, servicii pentru clienți de slabă calitate, personal nemotivat.

3. Situația reală din țară

Deși există cursuri de instruire a oamenilor în domeniul managementului (și implicit al concentrării asupra lucrurilor importante), sunt încă multe de făcut în acest domeniu.

Cum să rezolvăm problema

Există soluții pentru concentrarea asupra lucrurilor importante: eliminarea elementelor care distrag atenția, implementarea Matricei Eisenhower, oprirea întregului multitasking.

Concluzii

CONCENTRAREA ASUPRA LUCRURILOR IMPORTANTE este de importanță absolută în special pentru start-up-uri.

Referințe

- Covey, F. (2019). Put First Things First. <https://www.franklincovey.com/the-7-habits/habit-3/The-Eisenhower-Matrix>. (2021). <https://www.eisenhower.me/eisenhower-matrix/>
Berler, C. (2016). 7 Ways to refocus on What's Truly Important. <https://www.entrepreneur.com/article/270734>

Modul de instruire 12: Concentrare

II. INSTRUMENTE DE ÎNVĂȚARE






1. Implementarea matricei Eisenhower (link)

- „**MATRICEA EISENHOWER**” se bazează pe o reprezentare grafică, într-un cadran cu două axe, a diverselor nivele de importanță și urgență a unei sarcini specifice.
- OBIECTIVELE ACESTUI INSTRUMENT:** Clarificarea și corectarea prioritizării care permite finalizarea mai întâi a celor mai importante proiecte, delegarea sarcinilor mai puțin importante și îmbunătățirea gestionării timpului.
- CONECTAREA INSTRUMENTULUI CU „INAMICUL”:** La concentrarea asupra lucrurilor importante, managementul timpului și stabilirea priorităților sunt, astfel, singurele modalități de asigurare a abordării corecte a sarcinilor și obiectivelor principale, lăsând toate aspectele secundare deoparte.
- RESURSE ȘI MATERIALE:** Un stilou și un model.
- IMPLEMENTAREA INSTRUMENTULUI:** 10 min – scrierea lucrurilor importante și urgente în primul cadran; 10 min – scrierea lucrurilor importante, dar care nu sunt urgente, în al doilea cadran; 10 min – scrierea lucrurilor care nu sunt importante, dar sunt urgente, în al treilea cadran; 10 min – scrierea lucrurilor care nu sunt nici importante și nici urgente în al patrulea cadran.
- CE TREBUIE SĂ ÎNVĂȚĂM:** Cum să ne alegem prioritățile corect și cum să știm ce sarcini să efectuăm mai întâi.

1 Important / Urgent	2 Important / Not Urgent
3 Not Important / Urgent	4 Not Important / Not Urgent

Notes

2. Abilitățile de gestionare a timpului (link)

-  Acest instrument abordează aspectul hoților de timp (lucrurile care fură oamenilor timp valoros).
-  **OBIECTIVELE ACESTUI INSTRUMENT:** Evaluarea importanței utilizării unui instrument de planificare, examinarea modului de petrecere a timpului, sporirea conștientizării strategiilor de gestionare a timpului, modelarea stabilirii priorităților, organizarea sarcinilor pe categorii, efectuarea lucrărilor la timp, preconizarea factorilor externi care duc la pierderi de timp și programarea adecvată a timpului.
-  **CONECTAREA INSTRUMENTULUI CU „INAMICUL”:** Gestionarea hoților de timp este o abilitate fundamentală utilă tuturor antreprenorilor.
-  **RESURSE ȘI MATERIALE:** Un stilou, o coală de hârtie și un model.
-  **IMPLEMENTAREA INSTRUMENTULUI:** 5 min – scrierea tuturor activităților efectuate într-o zi (în prima coloană) și a timpului aproximativ necesar (în a doua coloană); 5 min – scrierea activităților planificate anterior și obligatorii (în a treia coloană); 5 min – scrierea activităților alese aleatoriu în ziua în care nu au fost efectuate din lipsă de timp (prima coloană); 5 min – scrierea unor reflecții.

ACTIVITĂȚI	TIMP (DURATĂ)	ACTIVITĂȚI OBLIGATORII ȘI PLANIFICATE (BIFAȚI CU UN „X”)

-  **CE TREBUIE SĂ ÎNVĂȚĂM:** Gestionarea bună a timpului presupune autocontrol și bune abilități de management pentru prioritizare și constatarea identității hoților de timp.

Modul de instruire 13:

Administrarea comportamentului clienților

I. MODUL DE ÎNVĂȚARE (LINK)

Descriere

Managementul relației cu clienții ajută companiile să beneficieze de o perspectivă asupra **comportamentului clienților** lor și să își modifice activitatea pentru a se asigura că **clienții** sunt deserviți în cel mai bun mod posibil

Competențe

- Capacitatea de comunicare digitală eficientă (e-mail, telefon etc.) și de stabilire a relațiilor;
- Comunicarea clară;
- Deținerea cunoștințelor tehnice;
- Ascultarea activă;
- Acordarea atenției cuvenite.

Obiective

- Comunicarea eficientă;
- Crearea unei experiențe personalizate și unice pentru client;
- Crearea unor procese de feedback intern și a unor strategii de soluționare a problemelor;
- Urmărire;
- Soluționarea eficientă a problemelor.

Rezultate

- Comunicarea eficientă;
- Crearea unei experiențe personalizate și unice pentru client;
- Crearea unor procese de feedback intern și a unor strategii de soluționare a problemelor;
- Urmărire;
- Soluționarea eficientă a problemelor.

1. Sursele principale ale acestui inamic

- Epuizarea stocurilor;
- Lipsa urmăririi;
- Așteptări îndelungi pentru soluții eficiente;
- Repetarea problemei clientului;
- Reprezentanți de servicii dezinteresați.

2. Efecte și riscuri aferente acestui inamic

Gestionarea inadecvată a comportamentului clientului are un efect negativ asupra activității: creșterea costurilor, pierderea eficienței marketingului, pierderea reputației, haosul organizațional.

3. Situația reală din țară

Deși există cursuri de instruire a oamenilor în domeniul managementului (și implicit al gestionării comportamentului clienților), sunt încă multe de făcut în acest domeniu.

Cum să rezolvăm problema

Există soluții pentru gestionarea comportamentului clienților: dezvoltarea unui ghid / protocol de abordare a clienților, stabilirea unei strategii eficiente de comunicare pe e-mail, aplicarea unei strategii orientate către client, inovarea cu ajutorul noilor paradigme de administrare a clienților și asigurarea de instructaj pentru administrarea clienților nemulțumiți.

Concluzii

Clienții sunt motorul unui start-up și cheia supraviețuirii oricărei companii.

Referințe

- Covey, F. (2019). Put First Things First. <https://www.franklincovey.com/the-7-habits/habit-3/>
- Delvecchio, B. (2021). What Are the Consequences of Offering Bad Customer Service Experience? <https://workingsolutions.com/bad-customer-service-experience/>
- Zucal, C. (2016). 5 of the Most Common Types of Customer Complaints, and How to Handle Them. <https://www.socialmediatoday.com/social-business/5-most-common-types-customer-complaints-and-how-handle-them>

Modul de instruire 13:

Administrarea comportamentului clienților

II. INSTRUMENTE DE ÎNVĂȚARE

1. Gestionarea oamenilor (link)

- Acest instrument prezintă un pasaj scurt de citit care descrie întâlnirea dintre două persoane într-o parcare, analiza unui anumit eveniment și reacțiile față de acest eveniment.
- OBIECTIVELE ACESTUI INSTRUMENT:** Încurajarea unei capacități de ascultare mai bună pentru a da dovadă de empatie față de alții.
- CONECTAREA INSTRUMENTULUI CU „INAMICUL”:** Este nevoie de dezvoltarea abilităților de administrare a oamenilor și de a arăta empatie, acolo unde ascultarea este la baza procesului.
- RESURSE ȘI MATERIALE:** Scurt pasaj de citit / situație Omul Uimit / situation

Mă îndreptam către ieșirea unei parcări cu patru etaje de lângă o clinică cu cinci etaje. Era într-o vineri, la 14:15, iar clădirea era plină ochi cu mașini. Un bărbat care părea să aibă 75 ani intră în clădire. S-a apropiat de mine, s-a oprit, s-a întors către mine și a spus: „Se dă ceva gratis azi? N-am văzut niciodată atâta aglomerație.” Nu-i venea să creadă că nu mai era niciun loc liber în clădire.

„Pun pariu că e din cauză că mulți oameni nu lucrează vinerea, și le e la îndemână să-și facă programare vinerea,” i-am zis.






„Nu e din cauză că azi e vineri. De obicei, vin aici vinerea și nu e niciodată atât de aglomerat,” zise.

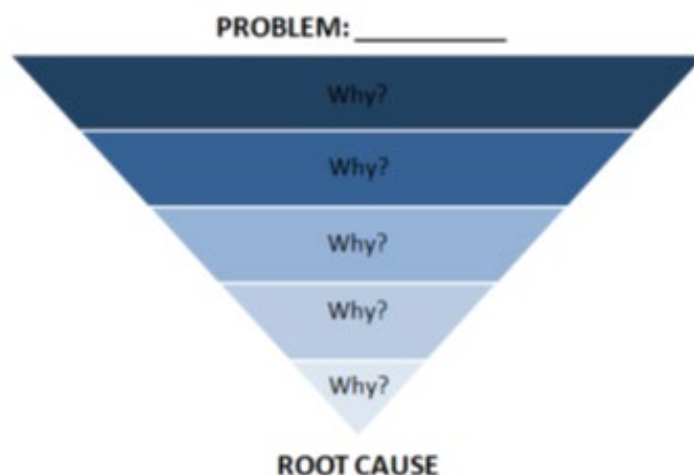
„E foarte aglomerat azi și nu știu de ce,” am zis.

- IMPLEMENTAREA INSTRUMENTULUI:** 5 min – împărțirea participanților în grupuri de câte patru; 5 min – o persoană trebuie să citească pasajul cu cele două încheieri diferite, în timp ce ceilalți ascultă; 5 min – dezbateră și analiza în grupuri a celor două încheieri diferite și reacții vis-a-vis de aceeași situație, conform descrierii din cele două note diferite; 5 min – readucerea discuției înapoi la grupul principal și obținerea de feedback.

CE TREBUIE SĂ ÎNVĂȚĂM: Ascultarea cu atenție presupune empatie și este o dovadă de abilități bune de gestionare a oamenilor și cunoștințe de abordare a atitudinilor clienților.

2. Metoda celor 5 WHY (link)

-  Acest instrument prezintă adevăratul motiv al unei anumite probleme, asigurând identificarea clară a acestuia.
-  **OBIECTIVELE ACESTUI INSTRUMENT:** Găsirea unui motiv adevărat pentru problemă în mod sistematic și analiza unei probleme din mai multe unghiuri diferite.
-  **CONECTAREA INSTRUMENTULUI CU „INAMICUL”:** Metoda celor 5 WHY permite dezbaterea motivului care duce la apariția problemei și permite oamenilor să o analizeze din toate unghiurile, ceea ce, în mod ideal, conduce la cauza reală a problemei.
-  **RESURSE ȘI MATERIALE:** O tablă dreptunghiulară pe care poate fi fixată o coală mare de hârtie cu 5 piuneze și 5 cartele sau post-it-uri de culori diferite.
-  **IMPLEMENTAREA INSTRUMENTULUI:** 5 min pentru fiecare dintre cele 5 etape în care cineva expune o PROBLEMĂ, întreabă DE CE și vine cu o SOLUȚIE.



CE TREBUIE SĂ ÎNVĂȚĂM: Cum să abordăm clienții.

Modul de instruire 14: Risc

I. MODUL DE ÎNVĂȚARE (LINK)

Descriere

Abordarea riscurilor confirmă utilizarea a șase strategii.

		IMPACT	
		MARE ←	→ MICĂ
PROBABILITATE/ POSSIBILITATE	MARE ↑ ↓ MICĂ	Impact mare Probabilitate mare	Impact redus Probabilitate mare
		Impact mare Probabilitate mică	Impact redus Probabilitate mică

Competențe

- Capacitatea de adaptare la noile preocupări și mediilor în continuă schimbare, de cooptare în echipă, de construire a relațiilor, de efectuare a unor enunțuri care să soluționeze problemele, de a lucra sub presiune;
- Deținerea abilităților de evaluare analitică a riscurilor, cunoștințe și abilități financiare, abilități de management și leadership și rigoare regulamentară alături de gândire strategică.

Obiective

- Transformarea în comunicatori mai buni, conștientizarea problemelor culturale, creativitate și adaptabilitate, curiozitate și scepticism;
- Îmbunătățirea abilităților de management, percepția privind aspectele organizaționale și gestionarea stresului.

Rezultate

- Transformarea în comunicatori mai buni, conștientizarea problemelor culturale, creativitate și adaptabilitate, curiozitate și scepticism;
- Îmbunătățirea abilităților de management, percepția privind aspectele organizaționale și gestionarea stresului.

1. Sursele principale ale acestui inamic

- 

Riscuri financiare;
- 


Riscuri umane;
- 

Riscuri juridice;
- 

Riscuri de marketing;
- 

Riscuri de producție.

2. Efecte și riscuri aferente acestui inamic

- 

Neabordarea adecvată a riscurilor are un efect negativ asupra afacerilor: riscuri financiare, riscuri de muncă, riscuri mintale și riscuri sociale și familiale.

3. Situația reală din țară

Deși există cursuri de instruire a oamenilor în domeniul managementului (și implicit al abordării riscurilor), sunt încă multe de făcut în acest domeniu.

Cum să rezolvăm problema

Există soluții pentru abordarea riscurilor: implementarea practică a conceptului de management al riscurilor într-o organizație dintr-un sector public, scenarii pentru managementul riscurilor la adresa întreprinderilor și soluții.

Concluzii

ABORDAREA RISCURILOR în calitate de antreprenor este o problemă foarte complexă.

Referințe

- 2019 SBA Fact Sheet. (2020). <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/38662/>
- IOSH. (2019). Competency framework: professional standards for safety and health at work. Leicestershire: IOSH.
- Sohrabi, S., Udrea, O. & Riabov, A. V. (2017). Scenario Planning for Enterprise Risk Management. www.cs.toronto.edu/~shirin/ICAPS-2017-Demo-Final-Version.pdf

Modul de instruire 14: Risc

II. INSTRUMENTE DE ÎNVĂȚARE

1. Identificarea riscurilor (link)

Identificarea riscurilor este una dintre componentele principale ale Abordării riscurilor pentru un antreprenor.

- OBIECTIVELE ACESTUI INSTRUMENT:** Dobândirea unor calități creative și adaptabile, îmbunătățirea abilităților de management și percepția vis-a-vis de problemele organizaționale.
- CONECTAREA INSTRUMENTULUI CU „INAMICUL”:** Acest instrument ajută antreprenorii să identifice în mod adecvat riscurile în cadrul companiei lor.
- RESURSE ȘI MATERIALE:** O Listă cu lucruri de făcut și un stilou.
- IMPLEMENTAREA INSTRUMENTULUI:** 10 min – stabilirea contextului și a abordării; 5 min – identificare; 10 min – selectarea și aplicarea unei metode de identificare a riscurilor.

Pas	Aspecte de abordat	Reacții	
1. Stabilirea contextului și a abordării (10 minute)	Când a apărut problema?		
	Care este domeniul de efect al riscurilor? Care este semnificația riscurilor?		
	Cui urmează să vă adresați?		
	<ul style="list-style-type: none"> • conducere • angajat 		
	Ce înseamnă riscul în contextul mai larg al întreprinderii?		
	Când ați efectuat ultima oară o analiză oficială de identificare a riscurilor?		
2. Identificare (5 minute)	<i>Factori interni:</i>		
	<ul style="list-style-type: none"> • capacități • guvernare • obiective • cultură organizațională • politici • standarde • strategii 		
	<i>Factori externi:</i>		
	<ul style="list-style-type: none"> • concurență • culturali • economici: <ul style="list-style-type: none"> o locali o regionali o naționali o internaționali • politici • legislativi • sociali • tehnologici 		
	3. Selectarea și aplicarea metodelor de identificare a riscurilor	De jos în sus / De sus în jos	
		<ul style="list-style-type: none"> • Analiza scenariului 	
		De jos în sus	
		<ul style="list-style-type: none"> • Analiza cauzelor de bază • Studiu 	
		De sus în jos	
		<ul style="list-style-type: none"> • Interviu • Atelier 	

CE TREBUIE SĂ ÎNVĂȚĂM: Cum să se realizeze o listă a riscurilor principale care pot afecta pozitiv sau negativ o companie folosind metodele adecvate de identificare a riscurilor.

Modul de instruire 14: Risc

II. INSTRUMENTE DE ÎNVĂȚARE

2. Măsurarea riscurilor (link)

MĂSURAREA RISCURILOR este una dintre componentele principale ale Abordării riscurilor pentru un antreprenor.

- OBIECTIVELE ACESTUI INSTRUMENT:** Conștientizarea riscurilor pentru afaceri, îmbunătățirea abilităților de management și percepția vis-a-vis de problemele organizaționale.
- CONECTAREA INSTRUMENTULUI CU „INAMICUL”:** Acest instrument ajută antreprenorii să măsoare în mod adecvat riscurile în cadrul companiei lor.
- RESURSE ȘI MATERIALE:** Un Formular de punctaj al riscurilor și un stilou.
- IMPLEMENTAREA INSTRUMENTULUI:** 15 min – identificarea tipului de riscuri prin formularea câtorva întrebări; 5 min – estimarea posibilității de producere a riscurilor prin acordarea unui punctaj; 5 min – estimarea impactului riscurilor (risc minim, mic, mediu, mare sau devastator) prin acordarea unui punctaj; 5 min – crearea unui formular de punctaj pentru riscuri.

Risc	Punctaj de probabilitate	Punctaj de impact	Punctaj de risc total
<i>Risc de conformitate</i>			
<i>Risc financiar</i>			
<i>Risc operațional</i>			
<i>Risc reputațional</i>			
<i>Risc strategic</i>			

CE TREBUIE SĂ ÎNVĂȚĂM: Să identificăm corect tipurile de riscuri, să estimăm corect posibilitatea producerii riscurilor și să estimăm corect impactul riscurilor.



Modul de instruire 15: Negociere

I. MODUL DE ÎNVĂȚARE (LINK)

Descriere

ABILITĂȚILE DE NEGOCIERE sunt calități care permit două sau mai multor părți să ajungă la un compromis, abilități sociale care includ abilitățile cum ar fi comunicarea, persuasiunea, planificarea, stabilirea strategiilor și colaborarea.

Competențe

- Capacitatea de a analiza și cultiva BATNA (cea mai bună alternativă a unui acord negociat), de a pune întrebări adecvate, de a construi relații, de a asculta activ, de a planifica etapa de implementare, de a prezenta simultan oferte multiple (MESO), de a căuta schimburi inteligente, de a încerca un contract pentru situații neprevăzute și a negocia procesul.
- Conștientizarea erorii privind punctul de pornire.

Obiective

- Evaluarea competențelor de negociere actuale;
- Dobândirea abilităților și comportamentelor pentru accentuarea competențelor;
- Gestionarea procesului etapizat al unei negocieri;
- Stabilirea adecvată a strategiilor pentru situațiile de negociere dificilă;
- Înțelegerea și implementarea principiilor fundamentale ale negocierilor pentru situațiile din care câștigă toată lumea.

Rezultate

- Capacitate de comunicare verbală și non-verbală mai eficientă, de demonstrare a tenacității și autocontrolului, de concentrare simultană asupra rezultatelor negocierii și relației pentru atingerea obiectivului, de gândire creativă și clară în situații dificile și de înțelegere a faptului că negocierea este o artă și o știință.
- Creșterea încrederii și a capacității de realizare a strategiilor.

1. Sursele principale ale acestui inamic

Comunicare; Convingere; Planificare; Strategie.

2. Efecte și riscuri aferente acestui inamic

Negocierea incorectă are un efect negativ asupra afacerilor: prin urmare, antreprenorii trebuie să măsoare punctele slabe ale oponentilor, să facă oferte de nerefuzat de către oponenti și să nu dea niciodată semne de disperare.

3. Situația reală din țară

Deși există cursuri de instruire a oamenilor în domeniul managementului (și implicit al abilităților de negociere), sunt încă multe de făcut în acest domeniu.

Cum să rezolvăm problema

Există soluții pentru negocierea adecvată: cunoașterea principiilor de bază ale studiilor de comunicare, o știință interdisciplinară cu rădăcini în gramatică, lingvistică, filozofie, psihologie, retorică etc., adoptarea de scenarii diverse în procesul de negociere, susținerea unui curs de instruire care să permită antreprenorilor să creeze un cadru de negociere.

Concluzii

Studiul **ABILITĂȚILOR DE NEGOCIERE** dezvoltă competențe de negociere importante.

Referințe

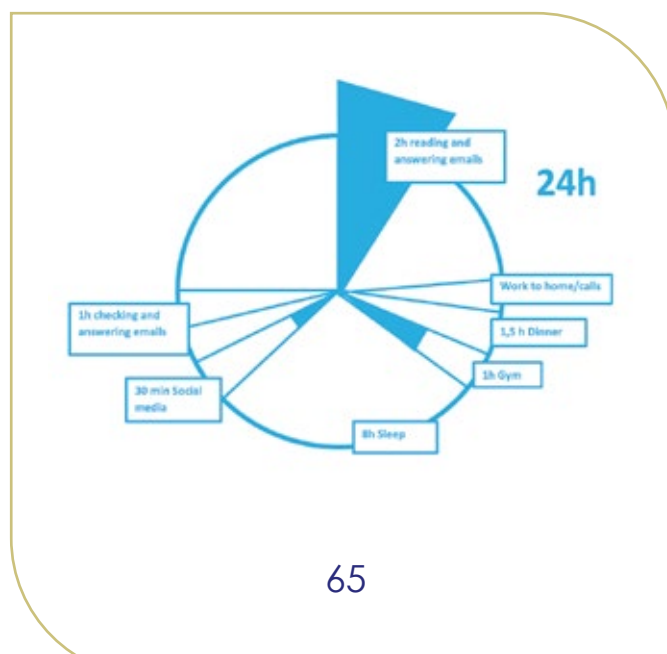
- Maksimović, M., Simeonović, N. & Dimiskovska, B. (2013). Negotiation Skills and Non-Verbal Communication. *Economics Management Information Technology*, 2(1), 33-40.
- Negotiation Is a Method by Which People Settle Differences. (2017). <https://leadershipflagship.com/2017/08/24/6-steps-to-successful-negotiation/>
- Successful Negotiations: Instructor Guide. (2015). <https://transportation.wv.gov/highways/training/Documents/NegotiatingSkillsInstructorGuide.doc>.

Modul de instruire 15: Negociere

II. INSTRUMENTE DE ÎNVĂȚARE

1. Comunicare (link)

- COMUNICAREA** este una dintre componentele principale ale Abilităților de Negociere pentru un antreprenor.
- OBIECTIVELE ACESTUI INSTRUMENT:** Evaluarea competențelor de negociere actuale, dobândirea abilităților și comportamentelor pentru accentuarea competențelor, înțelegerea principiilor fundamentale ale buneii negocieri.
- CONECTAREA INSTRUMENTULUI CU „INAMICUL”:** Comunicarea permite schimbul, explicarea, informarea, oferta, contraoferta și motivarea.
- RESURSE ȘI MATERIALE:** Un chestionar și un stilou.
- IMPLEMENTAREA INSTRUMENTULUI:** 10 min – citirea coloanei „Declarație” din Chestionar; 10 min – acordarea punctajului propriei persoane; 5 min – însumare.
- CE TREBUIE SĂ ÎNVĂȚĂM:** Cât de bine comunică antreprenorul.



2. Persuasiune (link)

- PERSUASIUNEA** este una dintre componentele principale ale Abilităților de Negociere pentru un antreprenor.
- OBIECTIVELE ACESTUI INSTRUMENT:** Evaluarea competențelor de negociere actuale, dobândirea abilităților și comportamentelor pentru accentuarea competențelor, înțelegerea principiilor fundamentale ale buneii negocieri.
- CONECTAREA INSTRUMENTULUI CU „INAMICUL”:** Nu este suficient să convingi pe cineva; trebuie să-i persuadezi.
- RESURSE ȘI MATERIALE:** Un chestionar și un stilou.
- IMPLEMENTAREA INSTRUMENTULUI:** 10 min – citirea primelor două coloane din Chestionar; 10 min – acordarea punctajului propriei persoane; 5 min – însumare.

Persuadator ca:	Aspecte de abordat	Reacții	
		Da	Nu
Calculator			
Colaborator			
Investigator			
Motivator			
Procente posibile			
Calculator			
Colaborator			
Investigator			
Motivator			

- CE TREBUIE SĂ ÎNVĂȚĂM:** Cât din antreprenorul în calitate de persuadator este și calculator, colaborator, investigator sau moderator.



www.efeproject.eu



The European Commission support for the production of this publication under the project Games for Tolerance - no. 2020-1-BG01-KA201-079206 does not constitute an endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.