

CONCURS

 **LIDER**
EUROPEAN

Fii schimbarea în
comunitatea ta!



Campanie anuală de comunicare și informare a
Reprezentanței Comisiei Europene în România, derulată
în parteneriat cu Ministerul Educației



Cuprins:

Introducere	pag. 5-11
•UNIUNEA EUROPEANĂ ȘI COMISIA EUROPEANĂ	
Capitolul 1	pag. 12-22
• CONCURS LIDER EUROPEAN 2022 •PREZENTARE ȘI REGULAMENT •ETAPE ȘI CALENDAR •GRILĂ DE EVALUARE	
Capitolul 2	pag. 23-32
•LIDER SAU ȘEF? INFORMAȚII ȘI RECOMANDĂRI	
Capitolul 3	pag. 33-41
•SE CAUTĂ UN LIDER! •PRINCIPIILE CREĂRII ȘI FUNCȚIONĂRII UNEI ECHIPE	
Capitolul 4	pag. 42-50
•ANTREPRENORIAT. INFORMAȚII ȘI RECOMANDĂRI	
Capitolul 5	pag. 51-61
•BRAINSTORMING ȘI ANALIZA OPORTUNITĂȚILOR	
Capitolul 6	pag. 62-70
•PLAN DE AFACERI ȘI TEHNICI DE PREZENTARE •ORATORIE, COMUNICARE ȘI TEHNICI DE PREZENTARE	
Capitolul 7	pag. 71-73
•NEGOCIEREA, PERSUASIUNEA ȘI TEHNICI DE RENUNȚARE	
Capitolul 8	pag. 74-76
•RESPECTAREA ANGAJAMENTULUI	
INFORMAȚII ȘI LINKURI UTILE	pag. 77



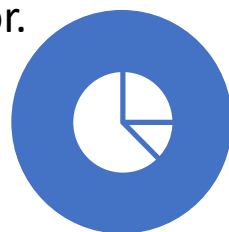
Cuvânt înainte

„Vă mulțumesc pentru entuziasmul vostru și al profesorilor voștri care sunt alături de noi în aceste proiecte educaționale. Abia aștept să vă întâlnesc atât în online cât și fizic și să vorbim despre Europa și despre viitorul vostru. Pentru că Europa este despre voi, este a voastră și va arăta așa cum vă doriți. Mă bucur să văd că vă implicați deja în construirea ei!”

Ramona Chiriac, Șefa Reprezentanței Comisiei Europene în România

Ce este Lider European?

O competiție care își propune să dezvolte abilitățile de leadership și de vorbire în public ale elevilor de liceu, spiritul de echipă și capacitatea de a mobiliza grupuri de oameni pentru a lucra împreună în beneficiul comunității lor.



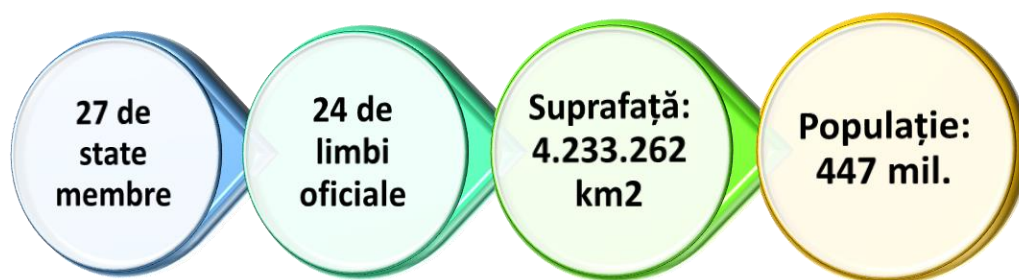
Obiectivul concursului este de a promova și de a consolida spiritul Uniunii Europene în rândul tinerilor, în contextul activităților legate de valorile și temele europene.



Provoacă elevii de liceu, din clasele IX-XII, să lucreze în echipă și să elaboreze proiecte prin care să răspundă problemelor sau oportunităților existente în comunitățile locale. Concursul se concentrează pe dezvoltarea de proiecte în oricare dintre domeniile: educație, social, cultural, afaceri/ economic și de mediu.



Introducere



- ❖ Ideea creării Uniunii Europene a apărut după ce Europa s-a confruntat cu cele două războaie mondiale, între 1914-1918 și 1939-1945.
- ❖ Pe 9 mai 1950, ministrul francez al afacerilor externe, Robert Schuman, propune pentru prima dată ideile care vor sta la baza construcției europene.
- ❖ Planul propunea stabilirea unei noi forme de cooperare politică în Europa, care să înlăture pentru totdeauna posibilitatea izbucnirii unui nou război între națiunile Europei. Viziunea sa era de a crea o instituție europeană care să centralizeze și să gestioneze producția de cărbune și oțel, indispensabile industriei militare.
- ❖ **9 mai** a devenit de atunci ziua de naștere a Uniunii Europene.
- ❖ Prezenta denumire i-a fost atribuită în 1993, în urma Tratatului de la Maastricht.
- ❖ Aderarea României la Uniunea Europeană - **1 ianuarie 2007**.
- ❖ În 2012, Uniunea Europeană a primit Premiul Nobel pentru Pace.

Adoptarea legislației UE implică 3 instituții principale:

COMISIA EUROPEANĂ

PARLAMENTUL EUROPEAN

CONSILIUL UNIUNII EUROPENE



COMISIA EUROPEANĂ

Rol: Apără interesul general al țărilor membre, propune legi, asigură respectarea acestora și implementează politicile și bugetul Uniunii Europene.

Membri: O echipă (COLEGIUL) de COMISARI, câte unul din fiecare țară UE.

Președinte: Ursula von der Leyen

Comisarul României: Adina Vălean

Înființare: 1958

Sediu: Bruxelles (Belgia)

Adoptarea legislației UE implică 3 instituții principale:

COMISIA EUROPEANĂ

PARLAMENTUL EUROPEAN

CONSILIUL UNIUNII EUROPENE



PARLAMENTUL EUROPEAN

Rol: Organismul legislativ al UE, ales în mod direct, cu responsabilități bugetare și de control.

Este ales direct de cetățenii UE, o dată la 5 ani.

Membri: 705 deputați (membri ai Parlamentului European).

Președinte: David-Maria Sassoli

Înființare: 1952

Sedii: Strasbourg (Franța), Bruxelles (Belgia), Luxemburg

Adoptarea legislației UE implică 3 instituții principale:

COMISIA EUROPEANĂ

PARLAMENTUL EUROPEAN

CONSILIUL UNIUNII EUROPENE



CONSILIUL UNIUNII EUROPENE

Rol: Reprezintă guvernele statelor membre ale UE, adoptă legislația europeană și coordonează politicile UE.

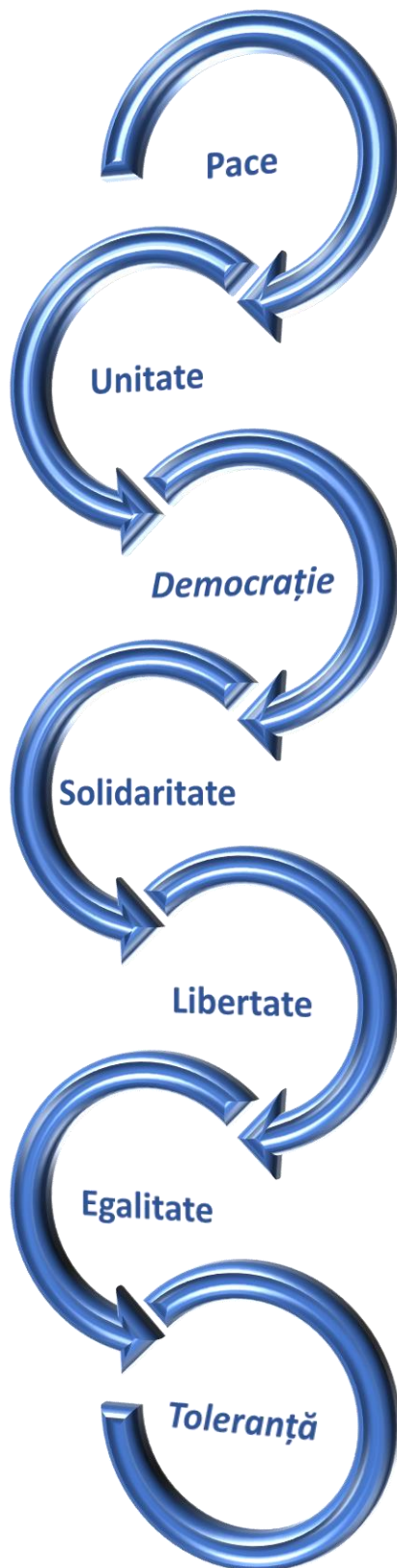
Membri: miniștrii din fiecare țară a UE care răspund de domeniul de politică supus discuțiilor.

Președinte: fiecare stat membru al UE deține președinția prin rotație, pe o perioadă de 6 luni.

Înființare: 1958 (sub denumirea de Consiliul Comunității Economice Europene).

Sediu: Bruxelles (Belgia)

Valorile europene



Deviza Uniunii Europene

„In Varietate Concordia” / „Unitate în Diversitate” a fost adoptată de Uniunea Europeană pe 4 mai 2000. Este inspirată din deviza în limba latină a laureatului premiului Nobel Ernesto Teodoro Moneta: „In Varietate unitas!” Deviza a fost tradusă în toate cele 24 de limbi oficiale în 2004.



REPREZENTANȚA COMISIEI EUROPENE ÎN ROMÂNIA

Acționează ca voce a Comisiei în România în legătură cu aspectele legate de Uniunea Europeană.

Promovează un dialog politic permanent cu autoritățile naționale, regionale și locale, precum și cu structurile parlamentare, cu partenerii sociali, cu mediul universitar și cu reprezentanți ai societății civile.

Se implică în dialoguri cu cetățenii, mediul universitar, societatea civilă, partenerii sociali și cu alte părți interesate și organizează comunicarea, dialogul și alte interacțiuni în legătură cu diverse priorități și politici ale UE.

Activitatea Reprezentanței este completată de cea a centrelor **EUROPE DIRECT**, care comunică și oferă informații cetățenilor la nivel regional și local, în toată Uniunea Europeană.

Capitolul 1



CĂUTĂM UN LIDER EUROPEAN!

Reprezentanța Comisiei Europene în România organizează, în cadrul inițiativei „Campaniile educaționale pe teme legate de UE”, în parteneriat cu Ministerul Educației, concursul Lider European, care se adresează tuturor elevilor de liceu din clasele IX – XII.

Eligibilitatea

Competiția se adresează tuturor elevilor de liceu din clasele IX – XII.

Fiecare echipă va fi alcătuită din patru membri. Membrii echipelor pot proveni din clase diferite ale aceluiași liceu, precum și din ani de studiu diferiți (ex. un membru din clasa a IX a, alții din clasa a XI a).

Fiecare echipă trebuie să fie coordonată de un profesor care predă la liceul de proveniență al echipei. Profesorul este responsabil de înscrierea echipei în competiție, de reprezentarea acesteia și de comunicarea aferentă.

Un profesor nu poate coordona mai mult de o echipă. În concurs se pot înscrie mai multe echipe din același liceu, conduse de profesori coordonatori diferiți.

Pentru a fi eligibile, echipele trebuie să completeze formularul de înscriere* pe care îl vor găsi pe site-ul concursului, înainte de termenul limită, 16 octombrie 2022.

Doar echipele înscrise înainte de termenul limită pot participa la concurs. Nu se acceptă în concurs echipe înscrise după termenul limită.

Membrii echipelor au obligația de a fi informați cu privire la regulile și instrucțiunile competiției înainte de începerea activităților în cadrul concursului.

Competiția Lider European

Formular înscriere

Nume și localitate liceu		
Nume și prenume profesor		
Număr de telefon		
email		
Nume echipă		
Elev (Membru 1)		
Nume și prenume	Data nașterii	Clasa
Elev (Membru 2)		
Nume și prenume	Data nașterii	Clasa
Elev (Membru 3)		
Nume și prenume	Data nașterii	Clasa
Elev (Membru 4)		
Nume și prenume	Data nașterii	Clasa

Pentru înscrierea în concursul Lider European, organizat de Reprezentanța Comisiei Europene în România în parteneriat cu Ministerul Educației, completați formularul pe site-ul concursului:
https://romania.representation.ec.europa.eu/lider-european_ro

Subiecte ale proiectelor

Profesorii vor încuraja echipele să identifice o problemă sau o oportunitate în comunitatea locală.

Proiectele implementate în cadrul concursului trebuie să se încadreze în unul din următoarele domenii, care vizează comunitatea locală:

- ✓ Educație
- ✓ Social
- ✓ Mediu înconjurător
- ✓ Cultural
- ✓ Afaceri / Economic



Câteva exemple, dar fără a se limita la acestea: asistență pentru persoane vârstnice, reciclarea materialelor, sănătate, asistență socială, educație, evenimente de integrare culturală, inițiative de antreprenoriat etc.

Odată ce problema/ oportunitatea a fost identificată, echipa (elevii și profesorul coordonator) va trebui să realizeze un proiect pentru a încerca să o rezolve, respectiv să o fructifice.

Calendarul concursului

Perioada	Activitatea
19-23 septembrie	Promovarea concursului la nivelul unităților de învățământ liceal
26 – 30 septembrie	Înscrierea profesorilor împreună cu elevii din unitățile de învățământ pe care le reprezintă la întâlnirile de informare și pregătire online
	Înscrierea se realizează prin completarea formularului online publicat pe site
6 și 7 octombrie	Organizarea întâlnirilor online de informare și pregătire - profesorii și elevii se înregistrează și participă la cele două întâlniri online dedicate, susținute de profesioniști care vor oferi toate informațiile necesare și vor răspunde întrebărilor adresate de participanți
	Participarea profesorilor și a elevilor la întâlnirile online nu implică obligativitatea înscrierii și participării în concurs
10 – 16 octombrie	Înscrierea echipelor în concurs
7 – 13 noiembrie	Transmiterea proiectelor participante la concurs
14 – 20 noiembrie	Evaluarea proiectelor înscrise în concurs
22 noiembrie	Anunțarea echipelor finaliste și transmiterea detaliilor pentru etapa finală, organizată în București, la Spațiul Public European (SPE)
28 noiembrie	Etapa finală, București, sediul SPE: prezentarea proiecte și festivitatea de premiere

Desfășurarea competiției

Concursul Lider European se va desfășura pe parcursul a 3 etape:

Etapa I: Înscrierea online

Până la data de **16 octombrie 2022, ora 24:00**, profesorul coordonator trebuie să completeze *Formularul de înscriere** acceptând regulile și condițiile pe site-ul concursului:

https://romania.representation.ec.europa.eu/lider-european_ro

Etapa a II-a: Competiția online / Transmitere proiecte

Fiecare echipă trebuie să elaboreze o prezentare scrisă a unui proiect cu privire la domeniile de interes menționate anterior, în care sunt evidențiate valorile europene, tema și echipa proiectului, pașii de implementare și aplicabilitatea acestuia, buget și perspectiva și să transmită prezentarea pe adresa de mail: concurs@bseurope.com, până la data de **13 noiembrie 2022, ora 24:00**.



Reprezentanța Comisiei Europene în România dorește să asigure șanse egale

tuturor participanților, inclusiv în ceea ce privește timpul pe care aceștia îl au la dispoziție pentru conceperea proiectului. În consecință, proiectele care se află deja în desfășurare nu pot fi înscrise în Concursul „Lider European”.

Prezentările trebuie să respecte următorul format: PPT, PDF sau Prezi și să aibă un număr de maximum 20 de pagini.

Prezentarea ar trebui să acopere următoarele:

- ✓ Scurtă descriere a echipei și a abilităților membrilor;
- ✓ Ideea proiectului (problema și soluția identificată / oportunitatea și beneficiile estimate și impactul asupra comunității);
- ✓ Descrierea modului în care va fi implementat proiectul;
- ✓ Etapele prevăzute pentru atingerea obiectivelor;
- ✓ Resursele necesare (umane/financiare) pentru implementarea proiectului.

Proiectele înscrise care primesc validarea înscrierii și participă la concurs vor fi evaluate de un juriu (format din organizatori, Reprezentanța Comisiei Europene în România, jurnaliști/ lideri de opinie/ antreprenori), iar cele mai bune 8 echipe vor fi anunțate, până la data de **22 noiembrie 2022**, atât în scris, cât și telefonic, că s-au calificat în etapa finală.

Etapa a III-a: Finala

Finala concursului va avea loc la București, la sediul Reprezentanței Comisiei Europene, pe **28 noiembrie 2022**. Finaliștilor li se vor comunica data, durata și adresa.

Membrii echipelor și profesorii care îi însoțesc vor beneficia de cazare, iar cheltuielile de călătorie pentru a ajunge la București (dacă se solicită) vor fi acoperite de organizatori.

Cele **3 echipe**, care au obținut cel mai mare punctaj în etapa anterioară, vor fi invitate să-și prezinte proiectul în fața juriului format din: reprezentanți ai Comisiei Europene în România și Ministerului Educației, mass-media și antreprenori.

Pentru finală, fiecare dintre cele trei echipe trebuie să realizeze o prezentare Power Point, cu text și imagini de până la 10 pagini (slides), inclusiv prima pagină, de prezentare a echipei/ proiectului, și ultima, de încheiere (nu mai mult de 150 de cuvinte pe pagină), ținând cont de următoarele:

- ✓ Prezentarea trebuie să fie un rezumat al materialului înscris în prima etapă a concursului și va respecta aceeași structură. Textele pot fi în limba română sau în engleză. Prezentarea va fi încărcată pe un stick/memorie USB și va fi pusă la dispoziția organizatorilor în ziua evenimentului.
- ✓ Timpul maxim permis pentru prezentare este de 10 minute; la sfârșitul acestui interval de timp echipa va fi oprită; cronometrul nu va fi întrerupt pentru niciun motiv odată ce a fost pornit;
- ✓ Un sistem audio-video va fi disponibil pentru prezentare: sistem de sunet cu microfon, un laptop cu software licențiat pentru pachetul Office, un player video, proiector și ecran de proiecție.

*Numai elevii vor avea permisiunea să prezinte proiectul. Profesorilor nu le va fi permis să prezinte.

Juriul va puncta cele 3 proiecte în conformitate cu grila de evaluare.

Juriul și criteriile de selecție/evaluare a proiectelor

Cele mai bune 8 proiecte și echipe vor fi selectate pentru etapa finală și vor fi premiate.



În timpul etapei finale, se vor stabili câștigătorii celor cinci mențiuni și cele mai bune trei echipe care vor participa la finala ce va avea loc la București.

Un juriu alcătuit din cel puțin 5 membri (Reprezentanța Comisiei Europene în România, Ministerul Educației, partenerii asociați în organizarea competiției și pregătirea materialelor de studiu) va evalua proiectele în conformitate cu următoarele criterii:

Criterii de evaluare	Puncte
Tematică europeană / Raportarea la valorile europene.	20
Identificarea unei probleme și orientarea către găsirea de soluții / Identificarea unei oportunități și dezvoltarea unui plan de afaceri.	20
Originalitatea proiectului.	20
Plan de implementare al proiectului propus (resurse umane/financiare, logistică, timeline, proiecție dezvoltare proiect pe termen mediu-lung).	20
Impactul asupra comunității.	10
Calitatea prezentării (informațiile sunt transmise într-un mod clar și concis) în limita de timp propusă.	10
Punctaj total	100

Premii

În cadrul etapei finale, se vor acorda premii fiecărei echipe finaliste, constând în premii în numerar sau transfer bancar în contul bancar pus la dispoziție:

✓	Locul I	700 de Euro
✓	Locul II	500 de Euro
✓	Locul III	300 de Euro
✓	Mențiune I	100 de Euro
✓	Mențiune II	100 de Euro
✓	Mențiune III	100 de Euro
✓	Mențiune IV	100 de Euro
✓	Mențiune V	100 de Euro



Valoarea maximă a premiilor pentru cele 8 echipe va fi în limita a 2.000 EUR.

Premiul în bani trebuie să finanțeze un rezultat clar și o continuitate a proiectului, nu se va putea utiliza în alte scopuri de către membrii echipei sau ai școlii.

Este prevăzută acordarea unor diplome de participare pentru toți membrii echipelor, inclusiv a profesorilor, înscriși în competiția Lider European. Fiecare profesor coordonator va primi documentele pe adresa de e-Mail furnizată, pentru a le distribui membrilor echipei, după finalizarea concursului.

Responsabilitate și corectitudine

În cadrul concursului Lider European, Reprezentanța Comisiei Europene în România își rezervă dreptul de a descalifica și/ sau exclude o echipă, în cazul în care aceasta nu respectă prezentele Reguli și Instrucțiuni sau are un comportament neadecvat.

Spiritul european, respectul, prietenia, spiritul de echipă, egalitatea, respectarea unor reguli scrise și nescrise, cum ar fi: integritatea, solidaritatea, toleranța, excelența și bucuria cooperării, constituie pietrele de temelie ale unui joc corect, promovate prin competiția Lider European.

Organizatorii își rezervă dreptul de a efectua orice modificare neprevăzută care poate apărea.

Drepturi

Fiecare membru al echipei va fi responsabil de obținerea autorizațiilor și a drepturilor de reproducere și utilizare pentru materialele folosite în prezentare, inclusiv idei și brevete, imagini, clipuri video, muzică etc.

Declarație de confidențialitate

Toți membrii echipelor finaliste trebuie să prezinte o declarație completată și semnată, care reprezintă acordul lor cu privire la posibila utilizare a imaginilor ce ar putea fi filmate/fotografiate în timpul competiției și la utilizarea datelor personale pe website-ul/pe canalele de comunicare ale campaniei (site-ul Reprezentanței Comisiei Europene în România, site-ul Ministerul Educației, paginile acestora de Facebook, Instagram, Youtube, media clasică sau neconvențională, fără fi limitate la acestea).

Documentul trebuie să fie semnat de către un părinte sau reprezentantul legal dacă elevul nu are 18 ani.

Declarația va fi transmisă profesorului coordonator al fiecărei echipe care va fi responsabil să o distribuie fiecărui membru al echipei, să colecteze documentele semnate și să le trimită Organizatorului competiției.

Organizatorul își asumă respectarea confidențialității datelor cu caracter personal ale utilizatorilor. Datele personale nu vor fi divulgate și nu vor fi utilizate în alte scopuri care nu au legătură cu această campanie de informare sau cu desfășurarea concursului.



Pentru mai multe detalii accesați:

https://romania.representation.ec.europa.eu/lider-european_ro

Pentru orice nelămurire sau solicitare de informații suplimentare, vă rugăm să utilizați următoarea adresă de e-mail:

concurs@bseurope.com.

Capitolul 2

LIDER SAU ȘEF?

ȘEF, -Ă, șefi, -e, s. m. și f – cu siguranță îi cunoașteți deja semnificația și definiția oferită în DEX. Aceasta se referă la o funcție sau la o titulatură oficială și descrie o poziție deloc diferită de sensul cuvântului lider. Ca uzanță populară, însă, folosit în sens peiorativ, „șeful” este o persoană superioară în ierarhie care, în unele cazuri, poate comite abuzuri fundamentate pe această poziție, limitându-se să pretindă celor din jur, prinși sau nu într-o organigramă, dar mai ales subalternilor, să execute comenzi sau ordine pentru care, de cele mai multe ori, își asumă în întregime creditele sau meritele.



În notă negativă, „șeful” este un om care se va simți îndreptățit să ridice vocea, să impună decizii sau să aplice sancțiuni celor pe care îi simte refractari la ideile lui.

De aici și motivul pentru care „șef” este uneori folosit ironic, încercând parcă să sublinieze poziția inferioară a celui care folosește termenul: „se crede șef / face pe șefu”.

LIDER (Leader / Leadership)

Tradus și adaptat ușor diferit față sensul englezescului „To Lead” unde este definit ca fiind conducătorul și principalul purtător de cuvânt al unui grup de oameni/echipe/colectiv.

Liderul se consideră egalul echipei sale și, cel mai des, funcționează ca un întreg alături de aceasta. Liderul are colegi, nu subalterni. Este cel care își înțelege colectivul, îi cunoaște abilitățile, punctele tari, dar și pe cele mai slabe și care își va susține colegii și îi va sprijini aducându-i alături de el, ajutându-i să crească și să evolueze în timp ce merg înainte împreună.



Liderul este persoana care emite decizii pe care ceilalți aleg să le urmeze, să le pună în practică și să și le asume ca fiind ale lor, fără a le simți impuse.

Leadership-ul este arta de a motiva un grup de oameni să acționeze împreună pentru a atinge un obiectiv comun.



Puterea unui Şef rezidă în funcţie în timp ce puterea unui Lider se reflectă în echipa pe care o conduce.

Cum definim în practică acţiunile un şef, dar mai ales cum lucrăm cu noi în drumul de a deveni lideri?

Comunicarea – nu confundaţi informaţiile cu comunicarea.

Mesajele, mailurile sau blogurile interne ale companiilor abundă în informaţii sau explicaţii utile şi eficiente, dar nu fac altceva decât să înlocuiască sau să evite comunicarea, îngreunând procesul de înţelegere şi de reacţie al echipei. Poşta electronică nu trebuie să înlocuiască contactul uman şi conversaţiile deschise între colegi.

Socializând, vă puteţi cunoaşte mai bine colegii, le puteţi descoperi plusurile şi minusurile în raport cu ceilalţi, dar mai ales în raport cu rolul pe care îl ocupă în echipă. Discutând liber şi deschis, le câştigaţi încrederea şi puteţi afla din timp când ceilalţi trec prin momente grele în viaţa personală. Astfel, veţi putea anticipa cu uşurinţă un randament scăzut la locul de muncă, suplinind chiar voi sau cu ajutorul colegilor implementarea sau finalizarea la timp a unui livrabil aflat în responsabilitatea colegului aflat în dificultate, fără a-l condamna că nu a performat în termenul sau la calitatea necesare, afectând rezultatul echipei.

Micro-managementul – nu confundați activitățile cu rezultatele.

Încercați, pe cât posibil, să nu cădeți în capcana lui „eu știu cel mai bine” sau „trebuie să mă asigur eu”. În momentul creării unei echipe, plecăm de la premisa că am ales oamenii potriviți fiecărui rol, iar ca să performeze, mai ales că, este o certitudine, nu le putem ști noi pe toate, dar și dacă le-am ști, sigur nu avem timp să le facem pe toate și să mai și conducem echipa sau să dezvoltăm soluții și să exploatăm oportunități noi, au nevoie să fie încurajați să își asume responsabilități.



Dacă doriți să vă asigurați că unul dintre colegi este suficient de pregătit pentru a livra la nivelul de calitate pe care voi îl așteptați de la el, încercați să îi atribuiți din timp proiectul pe care trebuie să lucreze. Asigurați-vă că îi dați de la început toate informațiile necesare punerii în practică, dar mai ales că îi explicați în detaliu ce și cum anume vă doriți să primiți. Oferiți-i încredere, fără să îl chestionați și fără să îl verificați la fiecare pas sau etapă sau, dacă nu vă puteți abține, încercați să nu resimțiți neîncrederea sau nevoia voastră de control. Acordând măcar o dată mai mult timp, veți avea timp să analizați, să revizuiți sau să îi cereți celui responsabil să execute modificările necesare pentru a putea considera proiectul realizat cu succes. Astfel, îi acordați ocazia să afle care este practica cea mai ușoară și nivelul de performanță care este așteptat și nu va fi necesar să îl supravegheați sau să îl asistați pe viitor.

Prin implicarea voastră în fiecare pas și prin trădarea nevoii de control absolut asupra fiecărui detaliu, riscați să îi demotivați pe ceilalți sau, mai rău, să le lăsați impresia că pot să nu performeze la nivelul cel mai ridicat pentru că, oricum, altcineva o să le corecteze sau o să le refacă muncă.

Nu uitați că, cel mai des, există riscul ca atitudinea și comportamentul vostru să fie copiate și să influențeze definitiv modul în care se formează și ceilalți.

Promovarea sau atribuirea rolurilor în echipă – nu confundați performanța cu relațiile personale.

Atât atribuirea unui rol nou în echipa voastră, cât și promovarea în funcție trebuie să fie fundamentate pe calități reale, pe seriozitate și pe disciplina celor aleși.

Gândiți-vă cu atenție și responsabilitate la rolul sau poziția pe care aveți nevoie să le atribuiți în cadrul echipei. Încercați să nu vă lăsați pradă emoțiilor și sentimentelor personale în momentul în care luați o decizie care poate afecta în mod direct nivelul de performanță al colectivului.



Nu alegeți un prieten sau o persoană cu care vă simțiți confortabil, nu alegeți pe cineva docil sau care vă este la îndemână, sau pe care vă doriți să-l ajutați, dacă nu corespunde nevoilor pe care trebuie să le acoperiți ca să puteți considera echipa completă. În cadrul unei echipe aveți nevoie de performanță, da, ideal și de o energie bună și de sentimentul unei a doua familii, dar dacă cel mai indicat pentru poziția liberă este un personaj mai puțin carismatic, mai puțin sociabil, sau pe care, personal, nu-l agreeați în mod deosebit, țineți cont că și pe acesta îl puteți integra în echipă, dar mai ales că împreună veți performa la nivelul dorit. Nu uitați că pe prieteni îi aveți tot timpul, că nu se pot supăra pe voi dacă le argumentați corect decizia de a nu-i alege, iar în echipă aveți nevoie de rezultate.

Suprasolicitarea și lipsa pregătirii – nu confundați angajamentul cu proprietatea asupra oamenilor.

Sunteți la început de drum și, deși v-ați organizat ideile și vă este foarte clar ce anume căutați sau ce vă doriți, vă aflați în situații noi pe care trebuie să le rezolvați sau descoperiți noi oportunități către care doriți să vă aventurați.

Țineți cont că echipa pe care o conduceți se bazează pe voi cel puțin în aceeași măsură în care voi vă bazați pe ea. Nu le cereți imposibilul fără a vă asigura că, împreună, îl puteți descompune în piese mici și că îl puteți recompune în posibil. Asigurați-vă, cum spuneam mai sus, că persoana pe care o desemnați pentru un rol nou își înțelege rolul și poate livra pe măsura așteptărilor. Explicați-i modalitățile de rezolvare și puneți-i la dispoziție informații sau instrumente cu care să poată duce la îndeplinire cu succes sarcina primită. Nu exercitați presiuni, nu-l abandonați la capătul unei sarcini atribuite fără să vă asigurați că ați făcut toate diligențele necesare care să îi permită să se simtă confortabil cu cerințele solicitate. Pregătiți-vă colegul să poată performa cu succes – va fi, implicit, succesul echipei și al vostru, în calitate de lideri.

Nu vă lăsați prinși în capcana generată de simțul proprietății asupra oamenilor! Nici subalternii, nici colaboratorii sau furnizorii cu care lucrați sau pe care îi remunerați în schimbul unor servicii nu sunt în proprietatea voastră. Este foarte important să conștientizați că oamenii sunt plătiți exclusiv pentru serviciile și condițiile agreeate și că nu au alte obligații în afara acestora. Același lucru este valabil și pentru voi. Nu sunteți proprietatea celor care vă solicită serviciile, indiferent de valoarea beneficiilor sau a remunerației agreeate.

Nu cereți mai mult decât ați agreat. Sigur că pot exista excepții generate de întârzieri care au depins sau nu de ritmul de lucru al echipei, ori de o nevoie urgentă, dar nu transformați excepțiile în regulă. Performanțele nu se pot obține în ritm alert, constant și pe termen lung sub presiune. Agreeți un timp de lucru și încercați să îl respectați. Nu le cereți colegilor să lucreze mai mult sau în afara programului stabilit, iar dacă ne întoarcem la excepții, nu le trasați lor responsabilități în timp ce voi plecați să vă petreceți timpul cu familia sau prietenii. Nu uitați că și din poziția de lider, sau mai ales din această poziție, conduceți prin puterea exemplului. Dacă este nevoie să se lucreze în afara timpului agreat, colegii au nevoie să vă vadă alături de ei. În plus, prezența și efortul vostru, vor reduce considerabil timpul pe care colegul sau echipa trebuie să le petreacă suplimentar lucrând în proiect, în timp ce plecarea voastră va sugera mai degrabă lipsa importanței sarcinii suplimentare sau detașarea responsabilității voastră față de aceasta.



Ajutați-vă echipa să lucreze mai eficient și mai inteligent, nu mai mult și ineficient sau fără coordonare.

Analiză și apreciere – nu confundați nevoia cu obligația.

Observați cu atenție nivelul de performanță al echipei și, în funcție de rezultatele fiecărui membru, nu ezitați să vă exprimați mulțumirea și aprecierea față de aceștia. Un „Felicitări! Te-ai descurcat foarte bine!” poate înlocui de multe ori recompense de orice altă natură și poate motiva mai eficient un coleg să continue să își dorească să obțină performanțe la fel sau chiar mai bune în viitor. Nu ezitați să vă exprimați aprecierea și recunoștința față de un coleg și în public, în fața echipei: „Am reușit datorită efortului depus de...”, „Nu am fi reușit să realizăm asta fără inițiativa sau ideea lui...”. Chiar dacă vi se poate părea că sunt niște detalii, sunt, de fapt, detalii care fac diferența și care pot motiva echipa pe termen lung, susținând proiecțiile de viitor ale colegilor mai mult decât o recompensă materială.

Încercați să vă deziceti de falsa percepție că echipa vă este datoare sau obligată să vă asculte sau să facă lucruri pentru că le sunteți superiori ca funcție sau pentru că primesc foloase materiale (salarii sau recompense de altă natură). Ei, ca și voi, oferă un serviciu stabilit și limitat, agreat inițial în schimbul căruia primesc un beneficiu, fie că este salariu, recunoaștere sau altă metodă de recompensare. În cazul abuzurilor, renunțarea se poate face cu ușurință de către ambele părți – lider sau oricine altcineva.



Comunicați. Motivați. Influențați.

Management și strategie – nu confundați poziția cu delăsarea.

În timp ce un șef este limitat de propria-i măsură, autosuficient și atotcunoscător, fără să mai simtă nevoia să acumuleze informații noi, poate și pentru că este conștient că și-a atins limita și ținta dorită, un lider este în permanentă căutare, descoperire, formare și învățare, este într-o permanentă evoluție.

În calitate de lideri, creați-vă un set de valori și o strategie în baza cărora să funcționați împreună cu întreaga echipă. În timp ce v-ați împuternicit deja colegii cu încrederea că își vor face cu seriozitate treburile, concentrați-vă pe dezvoltarea unor relații și conexiuni, exersați-vă abilitățile de încredere, putere, persuasiune și influență pentru a crea noi oportunități pentru echipă și pentru a crea coaliții care să vă ajute să progresați și să duceți, atât echipa, cât și proiectul pe care îl dezvoltați împreună la un nivel superior. Consultați-vă cu echipa și alegeți colegii pozitivi, cu deschidere către exploatarea momentului și pregătiți să evolueze și încercați să nu vă concentrați prea mult pe colegii rezistenți la schimbare sau mai puțin implicați în evoluție – ei vi se vor alătura în momentul în care vor avea suficiente repere că direcția aleasă este una potrivită și de viitor.



Setați-vă prioritățile corect! Dacă vă simțiți copleșiți de volumul de lucru sau depășiți de situații, încercați să vă listați reperele într-o ordine în care să le puteți rezolva și finaliza pe toate, în funcție de timp, efort și resursele necesare. Alegeți să vă concentrați pe sarcinile pe care le cunoașteți și care nu necesită eforturi considerabile și încercați să nu vă lăsați copleșiți sau demotivați de cele asupra cărora nu aveți control sau pentru care nu aveți suficientă experiență.

Nu așteptați, inițiați! Stabiliți-vă ținte de atins pe termen scurt, dar și pe termen lung, comunicați-le, consultați-vă și agreeți-le împreună cu echipa.

Puneți accentul pe credibilitate! Asigurați-vă că acționați întocmai cum promiteți și nu mizați că nu este necesar, că ceilalți vor uita sau că vreuna dintre promisiuni nu este suficient de importantă. Singură sursă și garanție a credibilității voastre este să faceți ce v-ați angajat și ați afirmat că faceți așa că încercați să nu promiteți mai mult decât puteți respecta, iar dacă ați făcut-o, depuneți toate eforturile de a livra întocmai, nu mai puțin, nu diferit.

Susțineți-vă echipa! Asigurați-vă că nu vă bârfiți colegii și că nu le permiteți nici lor să o facă, nici între ei, nici către voi. Dacă aveți nevoie să oferiți sau să solicitați păreri și feedbackuri, concentrați-vă pe atitudini, pe probleme sau pe situații, nu pe persoane. Încercați să evaluați punctele forte și punctele slabe ale colegilor și căutați soluții pentru a le dezvolta abilitățile și calitățile și pentru a diminua proporția slăbiciunilor.

SE CAUTĂ UN LIDER!

PRINCIPIILE CREĂRII ȘI FUNCȚIONĂRII UNEI ECHIBE

Unii se nasc lideri, alții devin.

Un detaliu deloc de neglijat însă, este însuși faptul că nu toți putem, ne dorim sau trebuie să fim lideri. Membrii echipei sunt, fiecare în parte, la fel de importanți, câteodată mai importanți chiar, decât liderul.

Liderul, așa cum l-am descris mai sus, are nevoie de viziune, de timp, de constanță în căutarea, aflarea și dezvoltarea oportunităților unei echipe, dar mai ales de puterea de a-și asuma pe deplin responsabilități complexe. Cel mai adesea, el va fi vitregit de ocazia de a-și exercita competențele în domeniul pentru care a fost instruit așa că, în funcție de cât sunteți de pasionați de profesia aleasă, în direcția deja celebrei afirmații “iubește ceea ce faci și nu vei simți că muncești nicio zi din viață”, nu uitați că avem nevoie de profesioniști care să întregască ecosistemul unei echipe, să obțină rezultate spectaculoase și, alături de liderul pe care îl au, să schimbe o frântură din viitorul pe care, fără excepție, toți ni-l dorim mai bun.

Identificați-vă și evaluați-vă corect abilitățile și dorințele, apoi decideți dacă vă doriți să fiți lideri sau membri ai unei echipe.

În 1965, un psiholog pe nume Bruce Tuckman a spus că echipele trec prin 4 etape de dezvoltare: **Forming**, **Storming**, **Norming**, **Performing**, iar în 1977 s-a hotărât să mai adauge o a cincea etapă în dezvoltarea unei echipe: **Adjourning**.



Deși numele sunt suficient de sugestive, o să le dezvoltăm puțin, ca să înțelegem corect ce anume înseamnă și, mai ales, ce anume presupune fiecare dintre ele. Înainte de a ajunge însă la înțelegerea sistemului de funcționare al unei echipe, o să trecem rapid prin selecția membrilor și formarea acestora.

Nu scăpați nicio secundă din vedere **scopul** pentru care a apărut nevoia formării unei echipe. Aveți deja o idee sau doar dorința de a vă înscrie la un concurs de proiecte așa că, aveți nevoie să identificați și să formați o echipa solidă, creativă, loială, implicată și dedicată – acestea fiind calități necesare și obligatorii pentru fiecare membru pe care îl aveți în vedere pentru formarea colectivului.

Poate părea puțin mai simplu să găsiți oamenii potriviți atunci când aveți deja o idee conturată. Așa știți cu certitudine care sunt zonele pe care aveți nevoie să le acoperiți: tehnice, creative, oratorice, financiare etc., dar nu omiteți că toate ideile pot fi îmbunătățite cu ajutorul oamenilor potriviți. Așa că aplicați aceeași regulă în formarea unei echipe care are scopul de a identifica o idee și de a dezvolta un proiect – să fie diferiți și să aibă aptitudini diferite de ale voastre astfel încât, ca orice alt sistem funcțional, fiecare element să fie important și eficient de unul singur, dar să fie complet și performant împreună cu celelalte.

Revenim la Tuckman și la sistemul propus de el.



Etapa 1: **Forming / Formarea**

În această etapă, elementul cel mai pregnant este entuziasmul. Toți membrii echipei sunt atenți, politicoși, scot la vedere cea mai bună și mai diplomată versiune a lor din dorința de a fi acceptați și plăcuți cu ușurință de către ceilalți.

În Formare, fiecare individ încearcă să adune cât mai multe informații despre ceilalți, să evalueze și să previzioneze cu cine s-ar putea înțelege cel mai bine, cu cine s-ar putea împrieteni mai ușor și cu cine s-ar putea completa mai eficient în derularea sarcinilor pe care le va avea de implementat în cadrul echipei.

Tot în această etapă, membrii caută certitudinea că echipa este una sigură și solidă și caută prezența și îndrumarea liderului desemnat pentru a înțelege care sunt sarcinile ce le sunt atribuite, modul în care este așteptat să le îndeplinească, standardele și responsabilitatea fiecărei sarcini primite.

Dacă sunteți aici, atunci trebuie să fiți conștienți că nivelul de implicare este încă scăzut și productivitatea echipei este aproape inexistentă. Deși optimiști sau entuziasmați, membrii echipei se tem de sarcinile primite, de noile relații cu ceilalți colegi și așteaptă din partea liderului să se implice în execuție și să stabilească fiecare detaliu al acesteia.

Etapă 2: **Storming / Furtuna** (momentul în care echipa se fracționează și apar în interiorul ei subgrupe)

Această etapă ar putea fi descrisă și ca testul de anduranță al echipei deoarece acum încep să se manifeste caracterele competitive și tot acum se nasc primele conflicte, inevitabile de altfel, în încercarea membrilor de a se organiza și de a-și distribui sau asuma îndeplinirea sarcinilor. Acum iese la suprafață, în dreptul fiecăruia, teama de responsabilitate generată de teama de eșec așa că, odată cu acestea, apare și nevoia de clarificare și de o structurare fermă: Cine este responsabil? Pentru ce este responsabil? Cât timp are la dispoziție? Care sunt metodele? Care sunt resursele? Care este sistemul de evaluare? Există un sistem de recompensare și cum este el definit?

Cel mai des, acest tip de conflicte sunt direcționate către lider, putere și autoritate și pot genera fluctuații mari de atitudini din partea membrilor: unii vor încerca să domine în timp ce alții vor alege să se mențină pe sub radar și să execute, dar și unii și ceilalți se pot manifesta în baza nesiguranței privind rolul pe care îl ocupă sau în raportarea la restul echipei. Aceasta este etapa în care fiecare individ poate resimți nemulțumirea și poate sesiza aparenta diferență între ce li s-a promis sau așteptările cu care au intrat în echipă și ce au primit sau ce se întâmplă de fapt.

Elementele cheie al Furtunii sunt ascultarea, răbdarea și trecerea de la căutarea „vinovaților” la dorința de a rezolva problemele împreună, în echipă. Nu așteptați ca cineva să intervină și să vă soluționeze problemele sau să clarifice prin impunere situațiile apărute. Nu ați pierdut din vedere scopul, nu-i așa?



Etapa 3: **Norming / Normarea** (Închegarea echipei)

Normarea este etapa în care relațiile dintre voi sunt caracterizate de unitate, liderul inițiază și implică fiecare individ în recunoașterea calităților și a contribuției fiecărui membru din echipă. Acum ia naștere cu adevărat comunitatea funcțională și performantă, necesară în cadrul echipei și puteți demara rezolvarea problemelor pe care le aveți. Când membrii echipei încep să se cunoască, să își înțeleagă rolul în cadrul echipei și să se identifice cu atingerea unui scop comun, dispar subgrupurile și se evidențiază scopul și performanțele colectivului.

Dacă echipa voastră a ajuns în această etapă, veți începe să simțiți că faceți parte dintr-un grup și va apărea sentimentul de siguranță obținut prin dialog deschis, prin identificarea și clarificarea situațiilor care vă generau starea de disconfort și neîncredere. Acum vă puteți creiona deja un flux de funcționare, începeți să comunicați proactiv, să oferiți sau să cereți feedback, să vă consultați cu scopul de a obține un maximum de creativitate.

Mai aveți răbdare?

Acum este momentul în care membrii echipei încep să își asume o identitate comună și eforturile voastre sunt îndreptate spre realizarea cu succes a obiectivului comun.

Etapa 4: **Performing / Eficientizarea**

În momentul în care reușiți să ajungeți în această etapă trebuie să știți că meritați să fiți felicitați! Cele mai multe echipe nu reușesc să bifeze acest nivel. Acum aveți deja semnalul că sunteți un lider și o echipă potrivite, cu reale șanse de succes.

În această etapă rolurile și atribuțiile sunt clar stabilite, așa că se poate lucra la fel de ușor individual, în subgrupuri sau în echipa completă, iar colegii voștri vor fi dispuși să preia sau să cedeze atribuții în funcție de nevoile în schimbare ale echipei și ale proiectului. Dinamica grupului devine fluidă și niciunul dintre membri nu mai caută daritate rigidă în ce, cum, cine, când are de făcut. Acum vă ghidați împreună după un scop comun: productivitatea echipei și succesul proiectului.

Ajunși în etapa Eficientizării, aveți ocazia să vă depășiți limitele și să realizați la cel mai înalt nivel, având sentimentul de apartenență la echipa câștigătoare. Acum puteți începe să capitalizați pe baza încrederii în capacitatea voastră de a vă susține reciproc în atingerea obiectivelor și să vă recunoașteți deschis că interdependența creată între voi este esențială.

Vă aflați în etapa în care sunteți plini de resurse, în care energia echipei este dedicată realizării obiectivelor, fără să o mai irosiți pe confruntări mai puțin justificate sau pe de eșec și este momentul oportun să vă evaluați obiectivele, organizarea, metodele, resursele tehnice și relațiile create cu exteriorul.

Sunteți liderii echipei? Atunci acesta este deopotrivă momentul în care trebuie să faceți un pas în față și să vă asigurați că v-ați trasat și să respectați câteva reguli de bază (pe care le-am discutat și în al doilea capitol): comunicați des cu echipa, nu doar la comun, dar și individual cu membrii ei. Manifestați-vă respectul față de colegi, arătați-vă competențele, fiți consecvenți și corecți față de aceștia. Când situația o impune, implică-te, preia și gestionează situațiile conflictuale, gestionează problemele colegilor într-un mod cât mai etic și nu ezita să implici echipa în deciziile majore – consultă-te cu ei, aveți același scop!

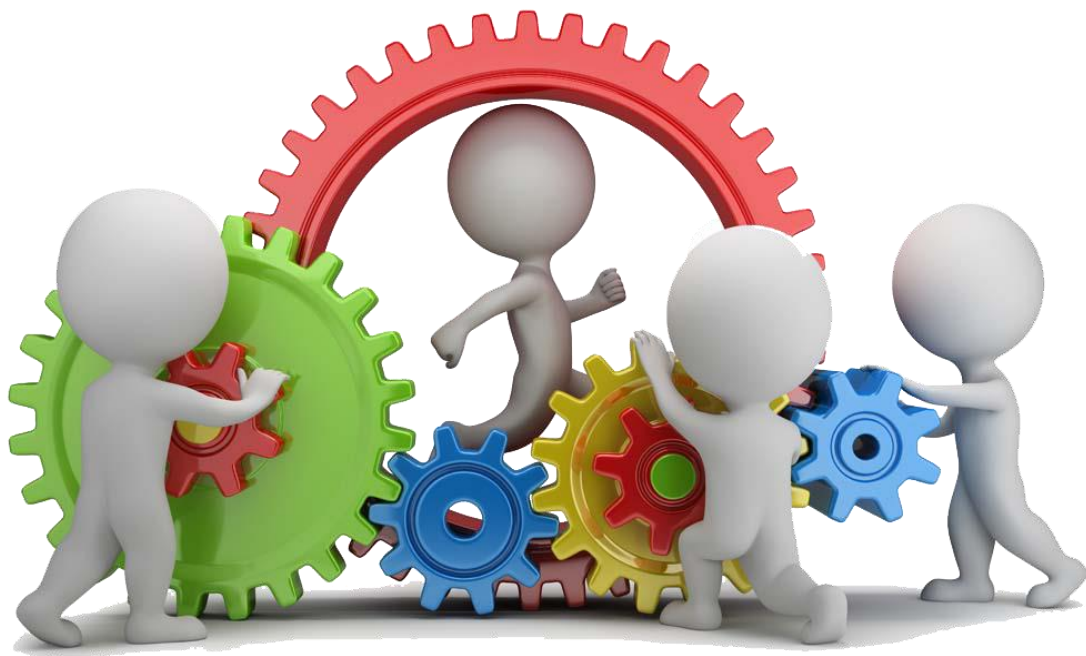
Etapă 5: **Adjourning / Încheierea** (sau mai degrabă Odihna – dacă ați ajuns aici, de ce să vă opriți?)

Tuckman descrie această etapă ca fiind etapa de încheiere. O încheiere planificată când proiectul a ajuns la final și toate scopurile echipei au fost îndeplinite. Este etapa în care au loc analiza și raportarea rezultatelor și momentul în care se trag concluziile despre ce s-a făcut bine, ce a fost gestionat greșit și cum ar putea fi îmbunătățit proiectul în viitor. Acum se dă credit și se recunosc meritele fiecărui membru al echipei, iar aceștia merg mai departe – separate sau nu, în alte proiecte.

Concursul Lider European, vă reamintim, se organizează în fiecare an, deci puteți participa la mai multe ediții cu echipa creată, dar mai ales vă încurajăm să concepeți proiecte pe termen lung și să formați echipe cu care să puteți construi proiecte, asociații sau firme când veți fi terminat liceul și vă veți orienta către noi începuturi.

Iată cum s-ar defini această etapă: bucurați-vă de rezultatele obținute, asimilați succesul proiectului, odihniți-vă și remontați-vă! Găsiți noi teme, noi scopuri, noi proiecte pe care să le creați, profitând de cel mai mare succes dintre toate: formarea și buna funcționare a unei echipe.

Țineți cont de faptul că echipa reprezintă nu doar o comunitate de lucru, ci un mediu complex în care puteți crește, deprinde noi abilități și în interiorul căruia vă puteți dezvolta cu ajutorul personalităților diferite și a domeniilor de expertiză variate ale celorlalți membri. Echipa, spre deosebire de individ, funcționează fluid și flexibil, cultivând loialitatea pe principiul de bază „toți pentru unul și unul pentru toți!”.



Rețineți câteva reguli importante pentru bunul mers unei echipe:

Stabiliți scopul și misiunea echipei și nu le scăpați din vedere pe măsură ce avansați în dezvoltarea proiectului.

Stabiliți reguli clare de funcționare și de interacțiune în echipă și asigurați-vă că sunt respectate de toți membrii echipei.

Nu rămâneți agățați de funcții sau de roluri prestabilite. Dați-le ocazia, pe rând, în funcție de situație, membrilor echipei, de a lua decizii și de a reprezenta echipa în relațiile cu exteriorul.

Nu încercați să evitați conflictele și nu le lăsați să fie rezolvate la nivelul unde se întâmplă. Dezbaterile și dezacordurile sunt firești și se pot dovedi benefice odată ce, rezolvate, toată lumea are de învățat din ele.

Ascultați pe toată lumea și încurajați-i și pe ceilalți să se asculte reciproc cu atenție și să își respecte ideile și părerile. Statistic, pentru fiecare idee bună, există 100 de idei slabe. Doar oferindu-le celorlalți ocazia să vorbească și încurajându-i să se exprime, veți găsi și cea „cea mai bună idee”.

Încercați să organizați cu regularitate întâlniri interne, cu toți membrii echipei. Astfel, veți fi toți la curent cu derularea proiectului și veți putea interveni cu idei și soluții dacă este nevoie. Folosiți aceste întâlniri pentru a oferi feedbackuri constructive tuturor. Când ceva nu merge așa cum a fost plănuț, dezbateți situația împreună cu echipa, fără a arăta cu degetul spre colegul care nu s-a descurcat la înălțimea așteptărilor. Cu siguranță, toți aveți de învățat și din sarcinile executate exemplar, dar și din cele mai puțin reușite.

Nu uitați că toți membrii echipei trebuie să fie implicați și să contribuie la derularea proiectului și asigurați-vă că sarcinile distribuite fiecăruia sunt potrivite aptitudinilor și calităților lor. Avantajul unei echipe unite se evidențiază mai ales în momentele în care membrii ei se pot sprijini unii pe ceilalți astfel încât rezultatul comun să fie cel scontat.

Nu mizați pe faptul că simpla cooptare a unor oameni foarte buni în echipă îi garantează succesul. Construirea unei echipe unite și eficiente este un proces de lungă durată, care atenție și implicare din partea fiecăruia dintre membrii ei. Dați-vă ocazia de a străluci împreună ca echipă, dar și de a ocupa scena individual, pe rând.

Într-o echipă nu există „EU!”



Capitolul 4

ANTREPRENORIAL. INFORMAȚII ȘI RECOMANDĂRI

Din punct de vedere etimologic, termenul francez original „entrepreneur” („antreprenor”) este format din doi radicali: „entre” și „preneur” din verbul "prendre" (a lua), adică antreprenorul este cel care ia ceea ce este între ("entre"). Cel care ia ceea ce nu a fost încă luat.

Antreprenorialul este, mai presus de toate, o atitudine care se transformă într-un comportament, iar scopul nostru este să încercăm, în câteva cuvinte, să vă ajutăm să înțelegeți conceptele care să vă stârneasce curiozitatea suficient de mult pentru a vă întreba dacă vi s-ar potrivi și vouă sau nu. Nu uitați: nu toți trebuie să ne dorim să fim lideri, nu toți trebuie să fim antreprenori!

Dacă v-ați întrebat măcar o dată ce anume vreți să deveniți în viitor și unde să ajungeți și ați și răspuns la ea, deja ați făcut un prim pas.

V-ați dorit vreodată să deveniți independent? Răspunsul afirmativ la această întrebare poate fi interpretat ca excelent, dar în același timp, o să aducă cu sine multă muncă, responsabilitate, asumare și parcursul nu o să fie deloc ușor.

Liber-profesionist (freelancer, în engleză) – acest termen este folosit pentru a desemna persoanele care se reprezintă singure și își oferă serviciile fără ca acestea să devină obligatoriu angajamente pe termen lung. Freelancer-ul este plătit pentru munca prestată într-o perioadă determinată și, de cele mai multe ori, este plătit pe oră sau pentru un proiect.

Freelancing-ul (munca individuală în regim de colaborare) este cea mai simplă cale de a crea o marca nouă, fără să implice investiții financiare sau nevoia unei echipe, în timp ce, antreprenorialul, folosește bani din surse proprii sau din surse externe pentru a crea o afacere care să implice mai mult decât propria persoană.

Antreprenorul este definit în persoana unui individ care crează o afacere nouă asumându-și toate riscurile pe care le implică, dar și toate recompensele atunci când aceasta se dovedește de succes, iar antreprenoriatul reprezintă procesul de creare a unei afaceri noi.

Este important de știut că nimeni nu se naște antreprenor, ci ajunge acolo în această postură prin propria dorință și voință. Dacă ați avut vreodată sentimentul că vă este menit să faceți ceva important și al vostru, sunteți antreprenori. Vă rămâne doar să începeți să gândiți și să vă comportați asemenea unuia.

Primul aspect la care aveți de lucrat este modul de gândire. Un mod sănătos de a gândi este cel care îți permite să depășești provocările, să fii hotărât și să îți asumi responsabilitatea, atât pentru acțiuni, cât și pentru rezultate. Antreprenoriatul impune o necesitate constantă de evoluție personală, de a vă îmbunătăți permanent abilitățile, de a învăța din greșeli și de a lua măsurile și deciziile potrivite pentru a continua.

Cele mai mari piedici în evoluția unui antreprenor sunt îndoiala în forțele și în aptitudinile proprii, nesiguranța în cei din jur și teama de necunoscut. Cei mai mulți oameni se tem să înceapă o afacere sau, dacă o demarează, renunță rapid la ea, la prima greutate întâmpinată, convinși că nu sunt făcuți pentru asta.

Aveți încredere în voi?



Dacă aveți curiozitatea de a descoperi sau de a vă testa îndrăzneția spre antreprenoriat, vă explicăm mai jos câteva lucruri de care trebuie să țineți cont înainte de a lua o decizie.

- ✚ Ca să aveți succes ca antreprenori asigurați-vă că aveți abilitatea de a analiza o problemă sau o situație, că țineți cont de toate detaliile și că decizia pe care o luați este cea corectă și complet asumată înainte de a merge mai departe.
- ✚ Aveți încredere în voi și acționați ca atare! Este esențial să vă puteți obișnui cu senzația de disconfort creată de faptul că, poate, sunteți lipsiți de experiență, nu puteți anticipa reacțiile celor din jur sau rezultatele de la finalul zilei, dar nimeni nu s-a născut cunoscând toate lucrurile acestea. Toți oamenii de succes din jurul vostru au avut același punct de plecare. Au învățat din experiențe proprii ce trebuie schimbat, ce merită adaptat, cum trebuie acționat. Secretul stă în capacitatea voastră de autocontrol și în puterea de a vă impune să vă comportați ca și când știți exact ce trebuie făcut. A părea încrezători pentru ceilalți și a fi încrezători pentru voi sunt două lucruri complet diferite, însă, a vă pretinde vouă înșivă că sunteți buni la un lucru sau într-un domeniu, vă va asigura oportunitatea de a deveni buni sau încrezători prin măsura practicii – cu cât repetați mai des un lucru, cu atât veți deveni mai bun în a-l face.
- ✚ Asumați-vă responsabilitatea pentru toate acțiunile pe care le întreprindeți. Toate rezultatele obținute în noul proiect, bune sau mai puțin bune, sunt responsabilitatea voastră. Succesul sau eșecul proiectului vor fi exclusiv responsabilitatea voastră. Din momentul în care decideți că vă doriți să faceți pasul spre antreprenoriat, trebuie să vă asumați că deveniți responsabil pentru fiecare acțiune sau rezultat. Spre deosebire de un loc de muncă și o poziție într-o echipă, nu interesează pe nimeni că nu ați avut timp, că nu ați avut bani sau resurse cu care să vă atingeți scopul și să livrați conform promisiunilor făcute. Circumstanțial poate să nu fie vina voastră, dar responsabilitatea vă aparține în totalitate. **Găsiți soluții, nu scuze!**

- ✚ Ca antreprenori, trebuie să învățați să gestionați atât succesul, cât și erorile și eșecurile. Toate sunt inevitabile și reprezintă pași importanți în procesul de creștere și dezvoltare. Dacă vă lăsați copleșiți de orice nereușită și riscați să deveniți nesiguri și neîncrezători în voi, trebuie să vă schimbați modul în care priviți erorile și vă acordați indulgența care să vă permită să continuați. Nu uitați că singurii oameni care nu greșesc sunt cei care nu încercă niciodată.
- ✚ Nu vă lăsați copleșiți de greutatea întâmpinate, de refuzurile primite sau de schimbările generate din exterior, dar nici nu insistați să continuați într-o direcție în care nu pare să aveți șanse de reușită. Adaptați-vă! Încercați să vă mențineți permanent deschiși la schimbare și căutați soluțiile cele mai bune pentru a vă atinge scopul și a obține rezultatele pe care vi le-ați propus. Nu uitați că nu există o singură linie dreaptă sau un singur traseu pentru a ajunge la destinația dorită.
- ✚ Rămâneți modești. Modestia este una dintre cele mai importante calități și nimeni nu își dorește să colaboreze cu oameni prea mândrii sau aroganți. Modestia este cea care vă ajută să rămâneți concentrați pe scopul propus, hotărâți și încrezători, mai ales când veți întâmpina perioade mai grele, când veți comite greșeli sau dacă veți înregistra un eșec. „Dacă ești cea mai deșteaptă persoană din cameră, înseamnă că nu te afli în camera care potrivește.” – rămâneți tot timpul deschiși către nou, observați-i pe cei din jurul vostru și învățați de la ei. Nu uitați că, indiferent de ce încercați să faceți, sunt șanse mari ca cineva să o fi făcut deja înaintea voastră. Căutați-vă mentori, oameni cu experiență și expertiză în domeniul în care doriți să vă aventurați și împrumutați cât mai mult din ce au de oferit.

Elemente cheie pe scurt:

Antreprenorul

- ✓ Este persoana care își asumă riscul de a începe o nouă afacere.
- ✓ Creează o afacere în care investește capital și forță de muncă pentru a produce bunuri sau servicii în scopul profitului.
- ✓ Spre deosebire de alte profesii sau concepte, drumul antreprenorului este, deseori, plin de surprize și supus hazardului. Nu există o rețetă universal valabilă și o strategie care funcționează pentru un tip de afacere sau un domeniu.

Antreprenoriatul

- ✓ Este un domeniu riscant, dar poate fi, de asemenea, plin de satisfacții, ținând cont că poate contribui la inovare, dezvoltare și creștere economică.
- ✓ Antreprenoriatul se bazează pe asigurarea finanțării, iar aici putem avea în vedere capitalul propriu sau, mai ales, resursele externe: împrumuturi, crowdfunding, fonduri nerambursabile (pe acestea le veți putea accesa mai târziu) sau căutarea unor investitori pe care să îi convingeți să participe la dezvoltarea proiectului vostru.

Important de reținut înainte să plecați la drum:

Analizați-vă bine ideile și, în funcție de resursele necesare, asigurați-vă că le aveți sau că le puteți obține astfel încât să vă acorde timpul și liniștea de a dezvolta proiectul și de a maximiza rezultatele, în loc să ajungeți în situația de a munci foarte mult pe bani mai puțini.

Dezvoltați-vă permanent aptitudinile. Practic, învățați să faceți cât mai multe lucruri noi care vă pot ajuta pe termen lung.

Fiți în permanență la curent cu noutățile din zona în care vă doriți să activați. Urmăriți presa de specialitate, podcasturi, articole, bloguri sau orice alt mediu din care puteți obține informații care să vă ajute să aveți o perspectivă cuprinzătoare și la zi asupra domeniului.

Identificați la timp fiecare problemă sau impas și soluționați-le. Nu le amânați și nu așteptați să se rezolve de la sine, de multe ori genul acesta de atitudine poate să încheie proiectul înainte de a ajunge la maturitate.

Socializați. Cei mai mulți antreprenori nu pot reuși de unii singuri. Aveți nevoie de o comunitate în care să adunați oameni care vă pot asigura succesul, fie că sunt mentori, investitori, clienți, furnizori, voluntari sau oameni care activează deja în domeniul de care sunteți și voi interesați.

Modelați-vă în a deveni lideri puternici. Munciți mai mult decât ceilalți, inspirați și motivați-vă echipa, ajutați-i să își atingă potențialul maxim pentru că tot voi veți beneficia în urma acestor reușite.

Calitățile necesare unui antreprenor

Le-ați reținut, cu siguranță, până acum, le reluăm pe scurt:

Orientat să dezvolte, nu se mulțumește niciodată cu puțin, își concentrează toate eforturile pe dezvoltare continuă și creștere.

Este inovator. Se concentrează asupra produselor și serviciilor pe care le oferă și asupra impactului pe care acestea îl produc în societate.

Analitic. Se informează permanent și evaluează constant riscurile pe care le poate întâmpina sau avantajele pe care le poate obține.

Cum vă recunoașteți?

Sunteți suficient de creativi pentru a nu vă potrivi cel mai bine într-un mediu rigid, cu reguli stricte.

Aspirați la un mod de viață care să nu depindă de un program fix de funcționare.

Vă place să descoperiți permanent lucruri, locuri și oameni noi.

Ideile voastre sunt mai puțin convenționale și vă doriți să puneți în practică și să realizați măcar o parte dintre ele.

Nu acceptați cu ușurință „Nu” ca răspuns indiferent care vă sunt solicitările sau dorințele.

Vă place să vă înconjurați de oameni puternici și influenți și să învățați de la cei mai buni.

Nu vă mulțumiți cu „suficient”, rămâneți permanent avizi de cunoaștere și sunteți ambițioși.

Vă doriți să schimbați lumea.

Un motto care să vă însoțească la drum lung: **„Găsește o modalitate de a fi plătit pentru jobul pe care l-ai face gratuit”.**

Modele de antreprenoriat

Antreprenoriat în afaceri mici – afacere concept, fără pretenția de a se dezvolta în viitor. Acest gen de afaceri, de obicei, se finanțează din bani proprii, fără asociați sau investitori.

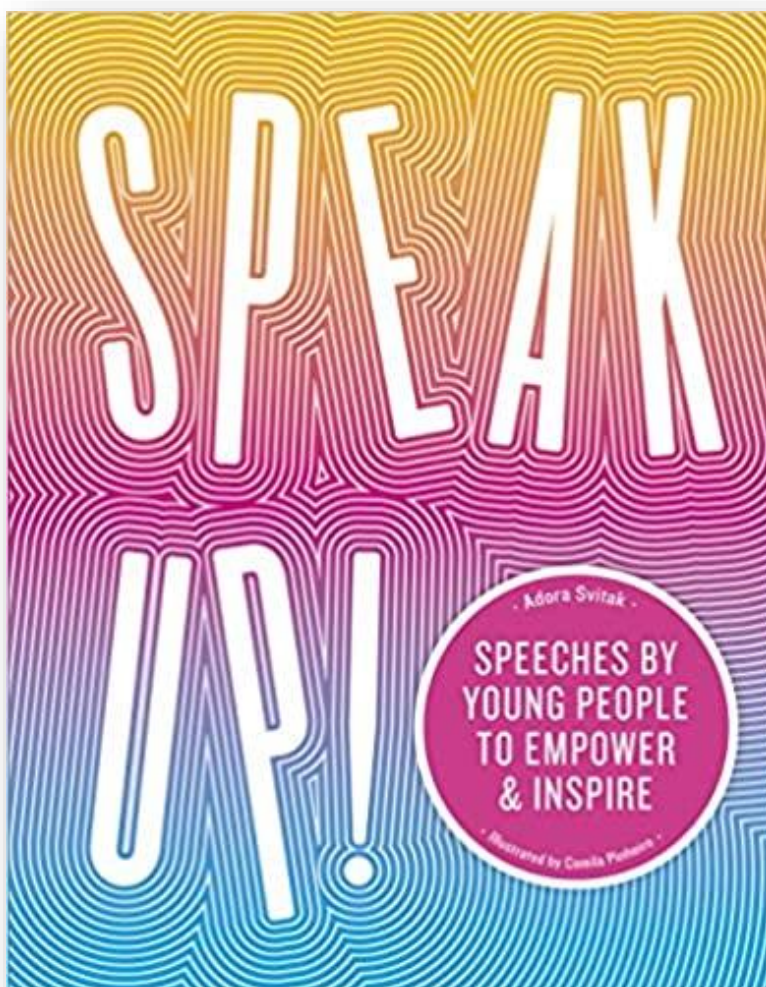
Antreprenoriat în afaceri scalabile – acestea sunt afacerile pornite la o scală mai mică, bazate pe o idee, un produs sau un serviciu inovator. Acest gen de afacere este în continuă dezvoltare și expansiune și, de cele mai multe ori, necesită în timp mai mulți investitori care să participe cu un capital generos.

Antreprenoriat în afaceri mari – de obicei, în această categorie intră dezvoltarea unor divizii, sucursale sau departamente noi în afaceri deja existente. Se întâmplă fie din dorința antreprenorului de a se extinde pe alte piețe, fie la propunerea membrilor din echipă care găsesc soluții noi și inovatoare în sectorul în care deja funcționează.

Antreprenoriat social – scopul acestui tip de antreprenoriat este de a face lumea mai bună, de a crea beneficii și de a susține și ajuta comunități locale sau societatea în general. Antreprenorul social dezvoltă idei și soluții care se concentrează pe rezolvarea problemelor sociale (mediu, accesul la alimente, bani și educație etc.). Adesea, acest gen de afacere se poate transforma în timp și poate înregistra profit.

Înainte de a trece la următorul capitol, vă lăsăm aici o recomandare de carte pe care merită să o citiți: *Speak up!*, de Adora Svitak (pe autoare o puteți căuta și pe YouTube pentru discursurile la TEDx).

Cartea conține 45 de discursuri ale copiilor și adolescenților care susțin cauze în care cred cu tărie și pasiune și care au provocat adulții responsabili să acționeze. De la invenții științifice inovatoare la pledoarii pentru mediu, discursuri împotriva războiului, până la mărturii incredibile ale experiențelor trăite, discursurile adunate în această carte demonstrează înțelepciunea profundă de care voi, tinerii, dați dovadă și de ce este important să vorbim despre ceea ce ne preocupă. Este, practic, încă o dovadă a speranței și a spiritului generației voastre și a credinței că putem și că trebuie să acționăm pentru a proteja lucrurile pe care le apreciem.



Capitolul 5

BRAINSTORMING ȘI ANALIZA OPORTUNITĂȚILOR

Ați decis că doriți să vă înscrieți în concursul Lider European și ați parcurs informațiile de mai sus. Ce faceți în continuare?

Următorul pas este identificarea ideii pe care vă doriți să o puneți în practică.

În situația în care aveți deja ideea și v-ați găsit și cei trei colegi care să o susțină, apucați-vă de treabă.

În cazul în care aveți mai multe idei și nu știți pe care să o implementați sau, animați de spiritul antreprenorial, vă doriți să faceți, dar încă nu ați găsit IDEEA, este momentul să vă apucați și voi de treabă, dar mai aveți câțiva pași de urmat înainte de a trece la dezvoltarea proiectului în scris.

Începeți cu identificarea subiectului, a temei sau a zonei în care vă doriți să aprofundați și să dezvoltați proiectul. Aici puteți crea un chestionar pe care să îl transmiteți pe suport electronic (e-mail, social media) la cât mai mulți oameni care vă pot completa ideile sau puteți culege informații de la cei din jur (familie, vecini, prieteni), întrebându-i ce ar schimba ei dacă ar avea ocazia, ce ar alege să facă sau, mai aplicat, încercați să aflați ce nemulțumiri au, ce probleme și întrebați-i dacă sau cum îi puteți ajuta. Dimprejurul, în general, se poate dovedi o pepinieră fertilă de idei, ba chiar și de soluții.

Desigur, tot cu cei din jurul vostru puteți testa și verifica ideile pe care le aveți deja. Observați-le prima reacție când le transmiteți conceptul, întrebați-i deschis și provocați-i să vă răspundă fără menajamente despre cum li se pare ideea voastră, aflați cum și dacă ar îmbunătăți-o cu ceva sau dacă ar deveni un client sau beneficiar al acesteia odată ce ar fi implementată.

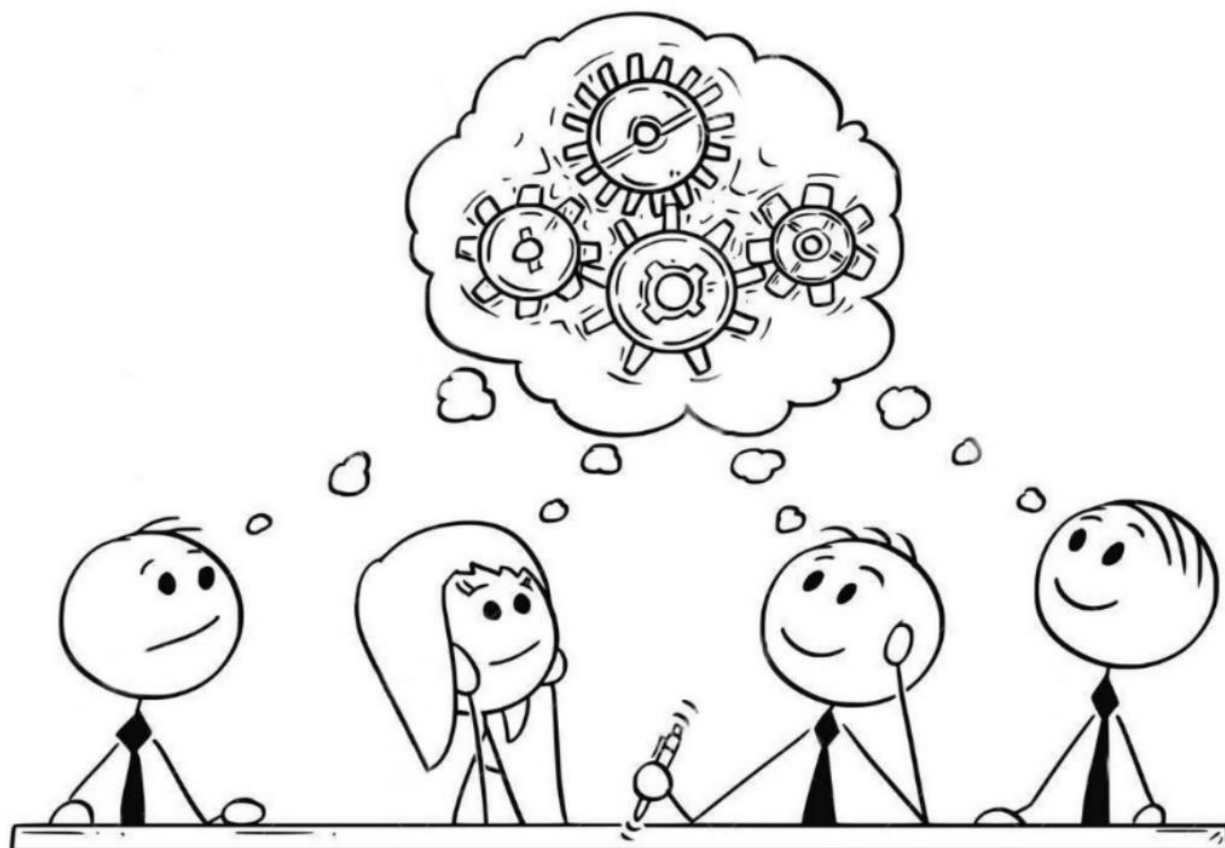
După ce ați adunat câteva idei, încercați să răspundeți la următoarele întrebări:

- ✚ Pe cine vă doriți să ajutați? Încercați să identificați grupul țintă căruia vă adresați, stabiliți cum arată și cine sunt clienții ideali pentru voi.
- ✚ Cum îi ajutați? Identificați produsele, serviciile sau acțiunile pe care le puteți oferi sau întreprinde.
- ✚ Ce anume diferențiază proiectul vostru față de altele? Gândiți-vă la soluții și motive pentru care oamenii să vă aleagă și să apeleze la serviciile sau produsele voastre, în loc de cele existente deja.

Acum, că aveți un minimum de informații verificate și colectate de toți membrii echipei, este momentul să vă pregătiți pentru sesiunea de brainstorming.

Brainstorming-ul poate suna complicat, dar nu este deloc așa, ba din contra, mai ales că își va dovedi rapid utilitatea.

Având în minte probabilitatea că, cei mai mulți dintre voi, ați mai auzit termenul sau vă este cunoscută activitatea, vă povestim pe scurt și originea ei: în secolul al 19 lea, „brain-storm” (furtună în creier) definea o tulburare neurologică sau mentală cu manifestări spontane. Apoi, în 1940, Alex Osborn, un director din domeniul publicității, a dezvoltat un sistem care să ajute la generarea de idei pe care l-a numit “brainstorming”. Ideea lui a prins foarte rapid la public, dar au existat și voci care au condamnat termenul, catalogându-l drept ofensator și au continuat să îl asocieze cu tulburările pe care le definea ca termen medical așa că, pentru o vreme, folosirea lui a fost descurajată, mai ales în organizațiile guvernamentale care au preferat să se refere la noul sistem ca la “„de gânduri” sau „explozia de nori”. Cele două nume alternative nu au prins niciodată, așa că denumire noului concept a rămas și s-a răspândit așa cum a fost botezat de Osborn.

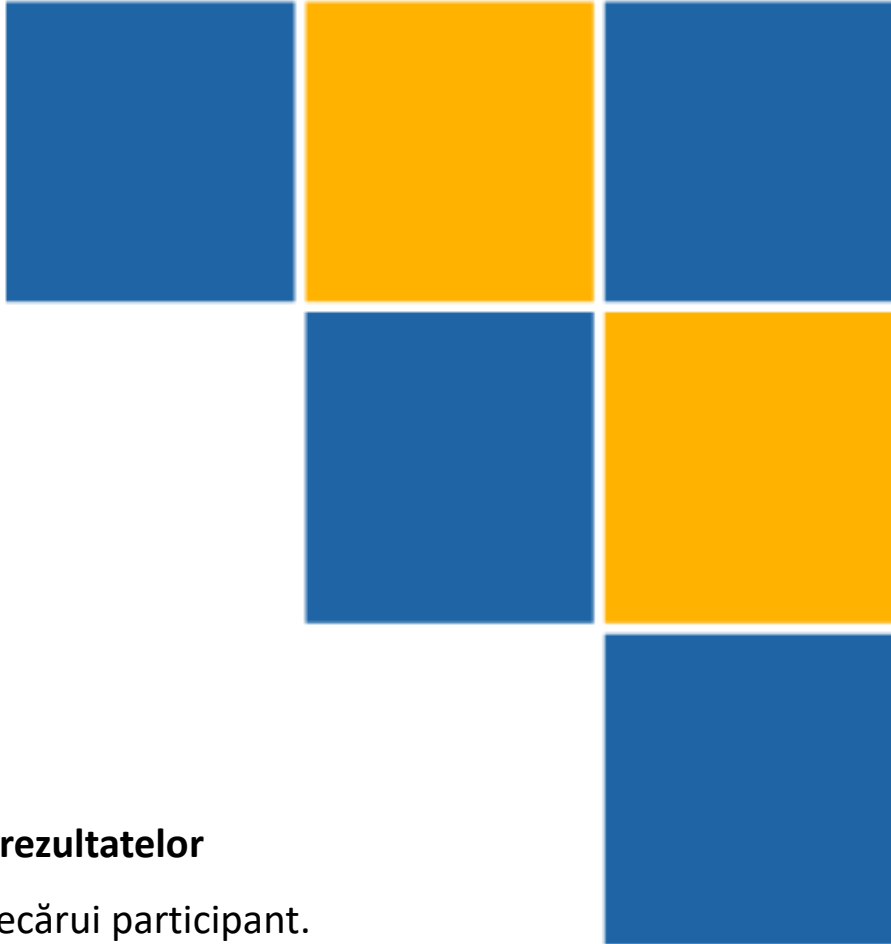


Revenind la acțiune în sine, adunați-vă colegii, transmiteți-le regulile și lăsați ideile să curgă!

Organizarea unui brainstorming are loc pe baza a patru principii clare, însă, regulile pot fi adaptate în funcție de dorințele și modul vostru de lucru în echipă. Scopul acestuia trebuie, însă, să rămână clar: căutați o IDEE și modalitățile de a o pune în practică și de a o vinde mai departe.

Primul pas înainte de a transmite invitația este să stabiliți tema astfel încât să o puteți explica clar și celorlalți participanți. Care este scopul sesiunii de brainstorming? Care este tema, subiectul sau ideea pe care vă doriți să le dezbateți și să le dezvoltați? Care este problema sau situația pentru care căutați soluții?

Scopul principal al unui brainstorming este găsirea unor idei și soluții noi cât mai creative și inovatoare, dar și îmbunătățirea unor idei sau practici existente.



Reguli pentru obținerea rezultatelor

Ascultarea cu atenție a fiecărui participant.

Acordarea respectului cuvenit fiecărui participant care ia cuvântul – rețineți că nu există un desfășurător sau un program al procesului, fiecare ia cuvântul când simte că are ceva de spus sau de completat, după ce antevorbitorul său a terminat.

În brainstorming nu există critică sau negație. Nimic din ce poate fi spus nu este prea slab, prea mult sau prea puțin, prea ne- sau prea convențional. Pe orice idee se poate construi.

Nu refuzați să ascultați nicio propunere, oricât de nebunească ar părea la prima impresie, ci folosiți-le pe toate ca ciorne pe care le puteți completa și dezvolta.

Nu uitați să desemnați un participant care să ia notițe cu tot ce se discută în brainstorming și să se asigure că notează toate ideile propuse sau chiar vehiculate în trecere.

Beneficiile brainstorming-ului

Ajută la risipirea monotoniei de a găsi idei sau soluții de unul singur și vă oferă perspective noi asupra detaliilor pe care le priveați doar în manieră proprie.

Aflați informații, concepte și perspective noi și aveți ocazia să învățați din ele sau să le înțelegeți mai bine și mai aplicat.

Este un instrument eficient pentru îmbunătățirea lucrului în echipă și, în același timp, pentru a vă descoperi mai bine unii pe ceilalți ca mentalități, nivel de creativitate sau informare.

Datorită faptului că nu există reguli de „corect” sau „incorect”, la proces pot participa toți membrii echipei, indiferent de zona lor de cunoștințe tehnice. Mai mult, câteodată, ideile sau soluțiile cele mai bune vin de la cei care au cea mai puțină experiență pe tema discutată, aceștia având libertatea de a nu se bloca în detalii sau informații despre care se cunoaște deja că au funcționat la alții sau în alte ocazii.



Brainstorming-ul analitic – se discută situațiile folosind perspective diferite, folosind instrumente de analiză de genul SWOT sau 5 Whys.

- ❖ Ne-am bucura să credem că ați mai folosit până acum metoda unei coli de hârtie, pe care să vă notați argumente pro și contra, atunci când ați avut de luat o decizie în privința căreia nu erați complet convinși. Pe același principiu funcționează și **SWOT** - acronimul pentru **Strengths**/Puncte forte, **Weaknesses**/Puncte slabe, **Opportunities**/Oportunități și **Threats**/ Amenințări care este un instrument de analiză a proiectului, care vă permite să vă faceți o idee de ansamblu asupra acestuia și să schimbați sau să adaptați ce nu funcționează.
- ❖ Ne întoarcem în copilărie și ne amintim de situațiile în care îi întrebam aproape obsesiv pe adulții din apropiere „De ce?, ca să ne ajute să înțelegem cum funcționa lumea din jurul nostru. Tehnica 5 Whys nu este mult mai departe de ce făceam când eram mici. **5 Whys** – reprezintă o tehnică interogativă care vă permite să analizați relația cauză-efect care stă la baza unei probleme.
- ❖ Identificați problema sau situația și răspundeți în ordine la următoarele întrebări: Ce s-a întâmplat? Când s-a întâmplat? Unde s-a întâmplat? și Cine a identificat problema? Apoi întrebați-vă de 5 ori la rând De ce? folosind primul răspuns acordat primului „De ce?” ca bază pentru următorul (ex. De ce ai mâncat ciocolată? – Îmi era foame. De ce îți era foame? – Am plecat devreme de acasă. De ce ai plecat devreme de acasă? etc.).

Brainstorming-ul mut (sau brain-netting) – acesta se întâmplă, în general, când membrii echipei nu se pot întâlni așa că își împărtășesc ideile, propunerile și soluțiile în cel mai eficient și la îndemână mod, online, pe email sau alte platforme online.

Brainstorming-ul cu joc de roluri – aici scopul este să ne punem în situații diverse și să gândim din perspectiva altora, încercând să nu ne lăsăm influențați de ce am face noi într-o situație similară, ci să anticipăm ce vor face ceilalți, fie concurenți, fie clienți, în situațiile date.



Nu vă propuneți teme foarte importante. Nimeni nu reușește să găsească IDEEA exact când își propune să găsească IDEEA. Propuneți-vă doar să găsiți idei și soluții pentru proiect și, la final, o să descoperiți cu surprindere că eliberați de presiune, ați găsit și IDEEA.







O altă idee de folosit în cadrul unui brainstorming, sau a unei întâlniri oarecare de lucru între membrii echipei, este și **Thinking hats / Metoda Pălăriilor Gânditoare**, dezvoltată de Edward de Bono. De Bono e considerat o autoritate în domeniul gândirii creative, al inovației și al predării directe a gândirii ca abilitate. Metoda propusă de el e o tehnică creativă bazată pe analiza din perspective diferite. Cel mai des gândim dintr-un singur punct de vedere, rațional și logic, dar nu reușim să privim problemele și prin prisma intuiției, a creativității sau a emoțiilor.

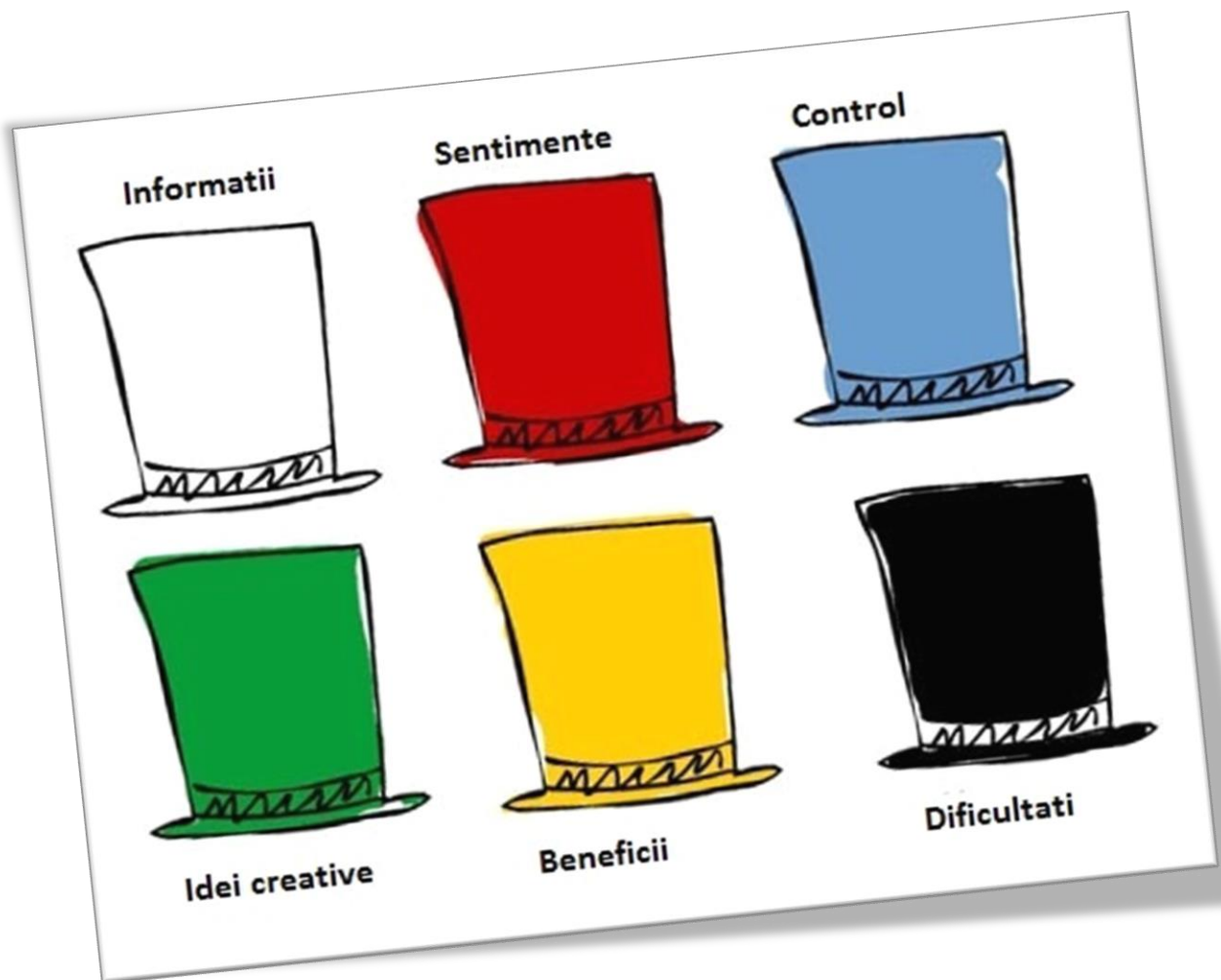
Reguli

Avem șase pălării colorate și fiecare dintre acestea ne atribuie un rol nou, dintr-o altă perspectivă.

Tehnica în grup presupune ca fiecare dintre participanți să poarte, pe rând, toate pălăriile în aceeași etapă de lucru, iar succesul metodei rezidă tocmai în faptul că, odată cu schimbarea pălăriei, trebuie să abandonați în totalitate modul precedent de gândire și să vă repositionați în noul rol.

Ca și în cazul brainstormingului, beneficiile și avantajele metodei „Pălăriilor gânditoare” nu sunt deloc de neglijat.

-  Stimulează creativitatea, gândirea individuală, dar și pe cea colectivă.
-  Dezvoltă abilitățile de comunicare, toleranță reciprocă și respect pentru opiniile celorlalți participanți.
-  Dezvoltă capacitatea inteligenței lingvistice și a inteligenței logice.
-  Poate fi folosită la orice vârstă și în orice domeniu de activitate.
-  Dezvoltă și încurajează capacitatea de a lua decizii și comunicarea.
-  Încurajează gândirea laterală și gândirea constructivă.



Semnificația și atribuțiile pălărilor

Pălăria **albă** informează – gândirea obiectivă, neutră, nealterată de opinii proprii. Cel care poartă pălăria albă colectează informații despre tema sau problema de rezolvat și oferă o analiză obiectivă a detaliilor disponibile. Abordare: Ce informații avem? Ce informații lipsesc? Ce informații am vrea să avem? Cum putem obține informațiile dorite?

Pălăria **roșie** – spune ce simte și oferă o perspectivă emoțională asupra detaliilor, fără să se justifice. Este etapa intuiției – expune ideile și opțiunile de acțiune conform sentimentelor proprii. Abordare: Eu privesc lucrurile așa...; Sentimentul meu este că...; Intuiția îmi spune că...; Nu-mi place cum s-a procedat...

Pălăria **neagră** – exprimă prudență și grijă, identifică erorile sau aspectele negative și oferă o perspectivă pesimistă, atenționând echipa asupra riscurilor sau a pericolelor. Este etapa de analiză. Negrul este pălăria logicii și argumentează dacă soluțiile alese de ceilalți sunt potrivite în context sau nu. Evaluează punctele slabe și evidențiază potențialele obstacole în calea reușitei soluției propuse. Abordare: Care sunt erorile? Ce ne împiedică? La ce riscuri ne expunem? Ne permite regulamentul?

Pălăria **galbenă** – exprimă gândirea optimistă, constructivă, bazată pe logică. Este etapa evaluării avantajelor fiecărei opțiuni propuse și se iau în considerare interesele și valorile personale ale celui care o poartă. Abordare: Care sunt obiectivele? Pe ce se bazează aceste idei? Care sunt avantajele?

Pălăria **verde** – propune idei noi, inovatoare. Este etapa creativității și a alternativelor la soluția propusă, însă, fără ca cel care o poartă să intervină. Concluziile pălăriei verzi pot fi folosite la finalul ședinței, după ce a adunat cât mai multe idei, fără a le evalua, dar pe baza cărora poate propune soluții viabile, care să echilibreze minusurile și dezavantajele celorlalte alternative (în cazul în care există).

Pălăria **albastră** – controlează și organizează procesul gândirii pentru ca acesta să devină mai productiv. Este etapa în care se impune o viziune care să integreze toate soluțiile și propunerile luate în calcul în timpul ședinței. Abordare: Putem să rezumăm punctele de vedere expuse? Care este următorul pas? Care sunt ideile principale?

Unul dintre cei mai importanți pași în startul vostru în antreprenoriat este etapa de învățare și de lansare a proiectelor. Nu vă lăsați descurajați dacă nu vă iese exemplar de la prima încercare și nu luați orice nereușită drept un eșec; o să vă ajute mai mult să le priviți ca pe niște lecții – ele vă vor învăța cum și ce anume să evitați pe viitor.

„Dacă nu ești jenat deloc de prima încercare, înseamnă că ai așteptat prea mult momentul lansării.” Sunt extrem de rare situațiile în care un proiect iese perfect de la prima încercare, însă, din momentul în care l-ați conceput și l-ați prezentat celor din jur, nu mai sunteți nevoiți să speculați asupra detaliilor de funcționare, ci puteți beneficia de feedbackuri care să vă permită să îl adaptați și să îl îmbunătățiți. Un antreprenor bun va lansa proiectul înainte de a avea absolut toate detaliile puse la punct, și nu pentru că preferă să își asume riscuri, ci pentru că experiența și interacțiunea directă cu publicul țintă îl pot ajuta să îl perfecționeze într-o măsură mai mare decât orice studiu efectuat la nivel teoretic. Proiectul vostru de mâine nu are cum să fie mai slab sau mai nepotrivit decât cel de azi, poate fi doar mai bun și mai aplicat pe cauza sau domeniul în care vă doriți să îl implementați.



Conspectați cu atenție domeniul în care vă propuneți să activați, asigurați-vă că proiectul vostru este dedicat, că este diferit de cele care există deja, că aduce ceva nou și deosebit sau că vine în completarea unei cereri care nu este acoperită în întregime de oferta din piață.








Capitolul 6

PLAN DE AFACERI ȘI TEHNICI DE PREZENTARE

Dacă există un plan, există o soluție. Orice proiect are nevoie de un plan clar care să îi permită transformarea de la stadiul de idee la implementare și succes. Planul proiectului funcționează ca o hartă pe care sunt detaliate structura, proiecțiile de dezvoltare și succesul scontat. Un plan bun, vă poate ajuta să îi convingeți mai ușor pe cei din jur, de care aveți nevoie, fie că sunt investitori, sponsori sau voluntari, să vi se alăture și să vă susțină în derularea proiectului.

Crearea unui plan de afaceri vă forțează să parcurgeți fiecare detaliu și fiecare pas necesar în proiect și vă dă ocazia să vă pregătiți mai bine și să puteți gestiona mai ușor provocările care vă pot apărea în derularea proiectului.

Avantajele unui plan de afaceri:

-  Vă ajută să descoperiți punctele slabe ale proiectului și vă oferă ocazia de a le remedia în timp util, înainte de lansarea acestuia.
-  Vă ajută să descoperiți oportunități pe care nu le-ați prevăzut sau nu le-ați luat în calcul și vă permite să exploatați avantajele oferite de acestea.
-  Vă oferă ocazia de a prospecta proiectele concurenței printr-o minimă analiză de piață, care e necesară pentru elaborarea planului de afaceri, și, pe baza celor aflate, să vă dezvoltați sau consolidați ideea.
-  Vă oferă șansa de a planifica strategii pentru a face față potențialelor provocărilor.
-  Vă ajută să îi convingeți pe potențialii parteneri, clienți sau voluntari că sunteți serioși în privința ideii și că nu riscă nimic dacă vor lucra cu voi.
-  Vă obligă să estimați un capital necesar pentru implementarea proiectului, să estimați un buget de cheltuieli și vă ajută să previzionați când veți recupera sau veți face trecerea pe profit.
-  Vă determină să vă stabiliți publicul țintă căruia vă adresați și să identificați modalități de a ajunge la acesta.



Dacă ați parcurs toți pașii de la inițiativa de a participa la concurs, formarea echipei și până la conturarea unei idei clare de proiect, este momentul să vă apucați de scris.

Începeți cu un sumar în care să explicați tema proiectului: ce se întâmplă, cui îi este adresat, până unde vă doriți să îl dezvoltați în viitor. Încercați să nu descrieți aici toate detaliile, veți avea timp să o faceți atunci când veți avea ocazia să vă susțineți prezentarea în fața audienței căreia vă adresați (în cazul de față, juriului concursului Lider European). Acum, scopul vostru este să ne convingeți că proiectul vostru este mai bun decât altele.

Adăugați o prezentare a echipei și a planurilor de viitor ale acesteia. Încercați să răspundeți aici la întrebări care să vă descrie cel mai bine: Cine sunt membrii echipei? Ce anume își propune proiectul vostru? În ce domeniu vă încadrați, dintre cele eligibile conform regulamentului concursului? Este un proiect cu o intervenție țintită și de scurtă durată? Îl păstrați și îl dezvoltați și pe viitor sau luați în calcul să îl predați mai departe generațiilor următoare din școala voastră?

Asigurați-vă că prezentarea este realizată pe scurt, dar într-o manieră captivantă. Veți avea timp mai târziu să dezvoltați. Scopul de acum este să captați interesul evaluatorului, astfel încât să-și dorească să afle mai multe detalii.

Nu uitați de analiza de piață: este momentul să convingeți că ați verificat domeniul în care ați identificat nevoia sau oportunitatea fructificată prin proiect. Menționați aici care sunt nevoile cărora le veți răspunde, cine este concurența și ce fac ei diferit sau mai puțin decât propunerea voastră. Care este dimensiunea domeniului în care vă doriți să implementați proiectul? Cui vă adresați: cine este grupul țintă pe care îl vizați și care sunt nevoile acestuia? Cine încearcă să acopere aceste nevoi în prezent? Unde este localizat grupul țintă? Ce caracteristici socio-demografice are? Realizând această analiză puteți estima și cum veți evalua produsele sau serviciile oferite.

Descrieți zona de expertiză în proiect în funcție de aptitudinile membrilor echipei – Cine urmează să se ocupe de ce activități și pași de implementare? Ce îi recomandă/pe ce criterii ați făcut alocarea de atribuțiilor? Dacă aveți deja parteneri sau voluntari cooptați în proiect, asigurați-vă că îi menționați și pe aceștia, împreună cu rolurile lor.

Poziționarea este un alt aspect important pentru că aceste detalii pot contura strategia prin care intenționați să abordați grupul țintă căruia vă adresați prin intermediul proiectului. Oferiți un serviciu sau un produs gratuit? Garantați calitatea acestor servicii sau produse? Dacă da, pe ce durată?

Promovarea este, de asemenea, un element esențial pentru succesul proiectului. Descrieți cum plănuiți să ajungeți la grupul țintă stabilit, prin ce medii (offline: întâlniri, punct de lucru, spațiu de funcționare; online: platforme de social media, blog, website de prezentare etc.) și care este strategia voastră de promovare.

Vânzarea efectivă a serviciilor sau a produselor oferite. Chiar dacă nu ați hotărât sau nu știți încă pe ce medii veți reuși să aveți cele mai bune rezultate, vă ajută să menționați o previzionare asupra modului în care vă propuneți să faceți vânzarea (în cazul proiectelor sociale, descrieți cum plănuiți să identificați cauza sau cauzele în slujba cărora veți lucra și cum îi veți convingeți pe oameni să se lase ajutați de voi). O atare descriere o să susțină ideea că sunteți informați și pregătiți și va ilustra încrederea pe care o aveți în proiect.

[illegible]

final puteți adăuga orice alte explicații sau detalii importante care nu le-ați acoperit în secțiunile anterioare, dar care pot veni în sprijinul susținerii unui proiect de succes – o estimare a rezultatelor scontate poate reprezenta un plus în evaluarea proiectului.

EUROPEAN

TIPS & TRIKS

- ✚ Compuneți o prezentare cât mai aerisită, care să poată fi ușor de urmărit. Nu o aglomerați cu texte compacte, culori puternice pe suprafețe mari, fonturi ilizibile.
- ✚ Încercați să mențineți un aspect unitar în tehnoredactarea documentului. Nu folosiți dimensiuni diferite ale fontului, pentru același mod de descriere, pe pagini diferite. Atenție la spațialitate!
- ✚ Unde este cazul, folosiți imagini sau grafice, dar asigurați-vă că aveți drepturile pentru reproducere sau că utilizați surse care nu impun drepturi de autor.
- ✚ Nu vă pierdeți în detalii și nu încercați să descrieți toate informațiile disponibile în document. Încercați să prezentați într-un mod concentrat ideile pe care, ulterior, veți avea ocazia să le completați în prezentarea realizată de echipă.
- ✚ Citiți și recitiți documentul pregătit. Asigurați-vă că nu v-au scăpat greșeli de scriere sau de exprimare.

COMUNICARE ȘI ORATORIE

Comunicarea este un ansamblu de acțiuni care au în comun transmiterea de informații sub formă de mesaje, știri, semne sau gesturi simbolice, texte scrise, între doi indivizi, numiți interlocutori sau, mai formal, emițător și receptor.

Așa o descrie definiția, dar noi deja știm ce implică și ce înseamnă comunicarea. Știm oare și cât de importantă este?

Comunicarea este elementul cheie pentru ca un proiect sau o afacere să funcționeze la cele mai înalte standarde, iar comunicarea eficientă este esențială pentru construirea unor relații profesionale armonioase. Deși poate părea intuitivă (cine nu știe să comunice?!), în realitate, ni se poate întâmpla să ne dorim să transmitem un mesaj, dar el să ajungă într-o formă complet neașteptată sau trunchiată la interlocutor. Invers, și noi putem înțelege greșit mesajul care ne este adresat, frustrându-l pe emițător, căruia i s-a părut că ne-a explicat foarte clar și concis.

Motivele pentru care comunicarea poate întâmpina dificultăți sunt diferite și influențate în mod direct de starea receptorului sau a emițătorului. Unul dintre ele e că nu ascultăm sau nu suntem ascultați în mod activ. Uneori, pentru că intervin factori care ne deturnează atenția, alteori, pentru că nu știm să o facem. Se întâmplă și să ne pierdem concentrarea pe parcursul primirii mesajului. Fie ceva ne distrage atenția, fie ne întoarcem la gândurile și problemele noastre și nu mai înțelegem ce vrea, de fapt, partenerul de dialog să ne spună. Aici însă poate fi și vina celuilalt, care nu știe să ne comunice o informație sau un concept, se pierde în detalii și adresarea este liniară și monotună, așa că ne plictisim și nu mai putem percepe ce este cu adevărat important din ce ni se transmite.

Comunicarea eficientă nu are o definiție clară, nici o rețetă unică. Am putea crede despre noi că, dacă știm să comunicăm eficient suntem mai convingători, că ne putem adapta la orice context, că ne putem găsi tot timpul cele mai potrivite cuvinte sau că putem relaționa oricând, cu oricine – am crede greșit!

Pentru a comunica eficient trebuie să ținem cont de câteva condiții, care ne implică atât pe noi, în postura de vorbitori, cât și pe ceilalți: este necesar să ne asigurăm că beneficiem și acordăm ascultare activă pe tot parcursul dialogului, că mesajele sunt formulate dar și ușor de înțeles, că ne folosim de limbajul nonverbal pentru a ne susține discursul (Cât de ușor vă este să urmăriți pe cineva vorbind dacă, în același timp, este agitat sau face gesturi necontrolate? Atenția voastră deja se mută pe gesturi și rețineți puțin spre deloc din mesajul care vă este adresat), suntem atenți la feedbackul primit și ne adaptăm mesajele în funcție de acesta.



Comunicarea eficientă stă la baza construirii, menținerii și, uneori, chiar a îmbunătățirii relațiilor, atât din sfera personală, cât și din sfera profesională.

Tehnici de comunicare

- ✚ Alegerea momentului potrivit – în funcție de momentul ales, mesajul vostru poate avea un impact semnificativ sau să nu ajungă deloc la interlocutor.
- ✚ Ascultarea activă – este important să ascultați ce vi se spune, nu doar să auziți o frântură și vă mutați atenția pentru a pregăti replica următoare.
- ✚ Menținerea contactului vizual cu interlocutorul – impune implicarea constantă și conștientă care, de cele mai multe ori, determină ascultarea mesajului până la capăt.
- ✚ Gestionarea emoțiilor – încercați să nu vă lăsați pradă emoțiilor în situațiile în care vi se pare că nu sunteți ascultat cu atenție, când în jurul vostru se întâmplă lucruri sau zgomote care vă tulbură concentrarea, când nu vă gratulează sau nu vă place feedback-ul primit, când vi se pare că nu sunteți ascultat sau că mesajele pe care doriți să le transmiteți nu ajung și nu ating interlocutorul pentru că emoțiile vă pot influența starea în mod negativ, pot genera conflicte, iar scopul comunicării este deja anulat. Dacă nu reușiți să vă stăpâniți emoțiile și să vă concentrați pe discurs, încercați să amânați dialogul, în măsura în care e posibil. Desigur, e puțin probabil să puteți amâna un discurs public, în fața unei audiențe, sau o prezentare la un client, așa că, recomandarea este să nu reacționați sub imperiul impulsului. Acordați-vă pauze scurte în care să respirați adânc și încercați să vă relaxați.

- ✚ Asertivitatea reprezintă capacitatea de a ne situa pe linia de mijloc dintre comportamentul agresiv și cel pasiv. Altfel spus, se traduce în găsirea formulei ideale de a ne exprima deschis opiniile, fără a-i leza sau a-i ofensa pe cei cărora ne adresăm. Se impune să acordăm atenție tonului vocii, contactului vizual, mimicii și gesticii.
- ✚ Solicitați constant feedback – o să vă ajute în adaptarea mesajelor și schimbarea strategiei în timp real, în funcție de capacitatea de concentrare și percepție a interlocutorilor.



O vom categorisi acum, foarte pe scurt, în comunicare internă și comunicare externă. Amândouă vitale, niciuna mai importantă decât cealaltă, ci interdependente una față de cealaltă.

Pentru ca o echipă să funcționeze eficient, are nevoie de constanță în comunicare. Membrii echipei se pun la curent cu stadiul etapelor de lucru, atât în întâlnirile colective, cât și în cele bilaterale și rămân în permanență informați cu tot ce ține de coordonarea și implementarea proiectelor. Un coleg dezinformat sau neinformat poate crea situații dificile, atât în interiorul echipei, cât și în comunicarea cu exteriorul (anunță că un coleg lucrează la prezentare, dar între timp s-au modificat atribuțiile, echipa știe că prezentarea urmează să fie gata, dar nimeni nu lucrează la ea; sunteți invitați la o discuție cu un eventual investitor sau sponsor, un coleg confirmă, apoi descoperiți că aveți altceva programat).

Comunicarea cu exteriorul este la fel de importantă pentru că, altfel, cum să afle lumea de voi, de proiectul sau de planurile voastre?

Pregătiți-vă o strategie de comunicare care să pornească de la: Ce comunicați? Cui comunicați? Cum comunicați? Când comunicați? De ce comunicați? Apoi stabiliți-vă mediile prin care comunicați (canale de social media, website, blog, podcast, reviste interne, newsletter, media tradițională: presă scrisă, presă online, TV și radio sau campanii cu influenceri sau persoane publice) în funcție de relevanța lor pentru domeniul și activitatea voastră.

Identificați oratorul din echipă și acordați-i rolul de purtător de cuvânt. Cel mai bun orator nu este obligatoriu să fie liderul echipei, ci colegul care stăpânește cel mai bine tehnicile de comunicare, care este carismatic și spontan, astfel încât să se poată adapta cu ușurință la audiențe și mesaje diferite.



Stabiliți-vă împreună mesajele pe care doriți să le comunicați în exterior și atribuiți-vă roluri în prezentări sau ocazii punctuale în care toți membrii colectivului să transmită, să expună sau să dezbată într-o prezentare comună a echipei.

Capitolul 7

NEGOCIEREA, PERSUASIUNEA ȘI TEHNICI DE RENUNȚARE

Negocierea, explicată concis, este un instrument pentru rezolvarea unor conflicte, bazat pe schimbul unor compromisuri. Negocierea nu este tot timpul procesul prin care unul câștigă mai mult și altul mai puțin, deși orice concesie făcută presupune un cost pe care îl suporți, fie că este financiar, material sau principal, dar concesiile vin la pachet și cu avantajul de a iniția și construi relații puternice, de lungă durată în care toate părțile implicate au de câștigat.

Nu oricine poate fi un bun negociator, dar sunt persoane care pot ridica negocierea la rang de artă. Unii se nasc cu aceste calități, dar cei mai mulți le dobândesc și le perfecționează de-a lungul vieții, iar noi începem să negociem încă de mici: „dacă ești cuminte, primești o ciocolată” – și suntem cuminți. Negociatorii înnăscuți reușesc să o primească și după ce fac o năzbâtie, dar care să nu deranjeze foarte mult.

În principiu, cel care a reușit să vă convingă să parcurgeți tot acest material explicativ și să îi faceți un rezumat pe baza căruia să vă apucați de treabă, merită rolul de negociator 😊



TIPS & TRIKS

- ✚ Țineți cont că, în orice negociere, scopul și intenția sunt foarte importante așa că este esențial să începeți prin a le face cunoscute celor cu care interactionați pentru a obține rezultatele dorite.
- ✚ În negociere, ca și în vânzări, este important să vă asigurați că îi oferiți partenerului de discuție sentimentul că lucrați împreună cu el, nu împotriva lui. Cu alte cuvinte, veți avea mai mult succes în negocierea cu un partener când acesta are încredere în voi și vă place.
- ✚ Lăsați-vă partenerii să înțeleagă că vă aflați acolo pentru a găsi cea mai bună soluție posibilă pentru nevoile lor și sunteți dispuși să vă străduiți pentru a încheia o înțelegere profitabilă pentru ambele părți, nu doar pentru voi.
- ✚ E bine să creați o conexiune între interlocutori și vă poate fi de ajutor tehnica de a oglinzi comportamentul persoanei cu care discutați – folosiți aceleași gesturi și același limbaj, încercați să utilizați aceleași cuvinte, fraze, același ton și același stil de vorbire, fie că este uzual, profesional sau bazat pe umor (dacă aveți umor, dacă nu, abțineți-vă).
- ✚ Abordați-vă partenerii de discuție într-o manieră relaxată, cu subiecte ușoare, interesante pentru ei și lăsați să vă scape un compliment (dacă se conturează natural, nu este indicat să inventați sau să mințiți) pentru a-i ajuta să se relaxeze. Apoi, treptat, faceți trecerea către subiectul întâlnirii și demarați prezentarea și negocierea.
- ✚ Deși vi se poate părea că vânzătorii și negociatorii își petrec majoritatea timpului vorbind, este o percepție greșită, cel puțin în privința celor mai buni dintre ei. Aceștia pun o mulțime de întrebări, ascultă și sunt extrem de atenți la răspunsuri pentru a putea înțelege mult mai bine obiectivele, nevoile și constrângerile partenerului de discuție.

NEGOCIERE



- ✚ Arătați-i partenerului de dialog că sunteți atenți și implicați în discuție: repetați periodic informațiile primite și adresați-i întrebări de confirmare: Am înțeles bine? Este corect? Evitați impulsul de a-l întrerupe sau de a-i răspunde prea repede.
- ✚ În negociere, minciuna sau disimularea nu sunt niciodată soluțiile potrivite. Nu vă jucați cu adevărul, este foarte important să fiți sinceri și deschiși față de partenerul cu care sunteți angajați în dialog.
- ✚ Nu faceți greșeala de a va subevalua sau subaprecia interlocutorul. Și el poate folosi aceleași tehnici ca voi și finalitatea întâlnirii ar putea fi una pe care să v-o doriți mai puțin.
- ✚ Când negociați, calmul este una dintre cele mai importante arme pe care le dețineți. De fiecare dată când reacționați, interlocutorul vostru își poate da seama dacă a atins un subiect sensibil și poate profita în așa fel încât înțelegerea să fie în favoarea sa.
- ✚ Un alt aspect important este să înțelegeți când negocierea se blochează și să analizați detaliile care fac ca produsul, serviciile sau proiectul vostru să nu prezinte suficient interes sau să nu fie vandabil. Uneori poate fi vorba de un produs prea nișat sau cu opțiuni insuficiente pentru partener, alteori poate fi vorba despre un produs care se regăsește deja din abundență pe piață, astfel că nu mai este loc pentru încă o formulă similară produselor existente. În astfel de situații, este oportun să renunțați la demersul curent, să vă readaptați produsul sau serviciul ținând cont de cele învățate și să reveniți cu o versiune îmbunătățită, mai bine pusă la punct și ancorată corect la cerințele pieței și la nevoile partenerului.

Capitolul 8

RESPECTAREA ANGAJAMENTULUI

Angajamentul este definit simplu în forma unei promisiuni respectate.

Credibilitatea și reputația sunt componente critice în structura fiecărui individ și pot construi sau afecta încrederea pe care alții o au în voi. De ele aveți nevoie pentru a putea avea relații sociale sănătoase și benefice.

Este important să vă asumați angajamentele făcute pentru că numai în acest fel aveți posibilitatea să vă clădiți credibilitatea și reputația de a fi oameni de cuvânt. Nu uitați că reputația circulă cu o viteză mai mare decât a voastră și vă poate deschide sau închide uși fără să bănuți sau să puteți anticipa că a contribuit la decizia partenerului vizat.

Dinamica lucrurilor și tentațiile care apar la tot pasul fac, uneori, să fie dificil să vă țineți promisiunile, dar pentru a reuși să vă țineți de cuvânt este nevoie să rezistați distragerilor, să refuzați persoane care vin cu alte propuneri, poate mai interesante.

La prima vedere, ar putea părea lipsit de importanță să spuneți că ajungeți la o anumită oră și să întârziați, să amânați întâlniri, angajamente sau termene de livrare ale unor obligații, să lăsați baltă un coleg sau un partener căruia i-ați promis ajutor într-o activitate, dar aceste atitudini și întâmplări contează pentru cei din jurul vostru și au impact și asupra voastră, prin prisma imaginii pe care v-o clădiți și pentru încrederea pe care urmează să o primiți în viitor de la ceilalți.

Toți avem momente când facem promisiuni și nu reușim să ne ținem de ele, din motive variate. Lucrul acesta e de înțeles, atâta timp cât se întâmplă doar în situații excepționale și nu în mod repetat.

Un motiv pentru care nu reușiți, în mod repetat, să vă respectați promisiunile poate fi faptul că persoana căreia îi faceți promisiunea nu este atât de importantă și prioritară în viața sau în proiectul vostru. Sau poate doriți să mulțumiți prea mulți oameni și deveniți copleșiți de angajamente, nereușind, astfel, să le onorați.

Respectarea promisiunilor face parte dintr-un sistem intern de valori, iar asumarea unei activități și a unei promisiuni cu perspectiva de a o termina, respectiv de a o onora, ar trebui să aibă un caracter de obligativitate. Dacă sunteți selectivi în îndeplinirea angajamentelor, celor din jur le va fi greu să țină o evidență a situațiilor în care se pot baza sau nu pe voi. De aici apare riscul de a le scădea încrederea în voi, ceea ce va duce foarte repede la deteriorarea relațiilor.

Asta nu înseamnă că angajamentele trebuie evitate, ci că există suficiente instrumente care v-ar putea ajuta să le respectați.



Puteți încerca să rezistați dorinței sau intenției de a face pe loc un angajament, dacă aveți cea mai mică îndoială că îl veți putea duce la bun sfârșit. Eventual, menționați faptul că rămâne să analizați și să reveniți pentru a confirma angajamentul.

Comunicați cu cealaltă persoană pe perioada îndeplinirii angajamentului, pentru a putea anunța din timp orice posibilă modificare.

Introduceți angajamentele în planificarea voastră, pentru a le vizualiza periodic și a vedea ce măsuri puteți lua din timp, pentru a fi siguri că le duceți la bun sfârșit.

Dacă e necesar să încălcați o promisiune, recunoașteți lucrul acesta și luați măsuri reparatorii. Cereți-le scuze și găsiți o altă soluție care ar putea compensa promisiunea încălcată.

Fiți atenți la nerespectarea angajamentelor, pentru a nu o transforma într-un obicei.



În dezvoltarea voastră profesională este foarte important să includeți și acest aspect, al respectării angajamentelor și promisiunilor față de cei din jur, ceea ce vă va aduce stima și aprecierea oamenilor cu care interacționați. Este foarte la îndemână să evaluați efectele benefice sau consecințele acestei atitudini, puteți face asta printr-un exercițiu în care să vă imaginați ce ați simți și gândi voi despre o persoană, în funcție de cum își respectă sau nu angajamentele luate față de voi.

Informații suplimentare și linkuri utile

Reprezentanța Comisiei Europene în România:



https://ec.europa.eu/info/index_ro



<https://www.facebook.com/comisia.europeana.in.romania>



<https://www.instagram.com/comisiaeuropeana/>



<https://www.youtube.com/user/ComisiaEuropeana>



comm-rep-ro@ec.europa.eu

Centrele Europe Direct:



https://romania.representation.ec.europa.eu/puncte-de-contact-europene-romania_ro

Spațiul Public European:



<https://www.facebook.com/spatiul.public.european>

Spațiul învățării:



https://europa.eu/learning-corner/learning-corner_ro

Concurs Lider European:



https://romania.representation.ec.europa.eu/lider-european_ro



concurs@bseurope.com

Reprezentanța Comisiei Europene în România

Ioana MARCHIȘ

Consilier Comunicare și Coordonator proiect concurs Lider European
Reprezentanța Comisiei Europene în România
ioana.marchis@ec.europa.eu



Ramona CHIRIAC

Șefa Reprezentanței Comisiei Europene în România

© 2022 Toate drepturile rezervate Reprezentanța Comisiei Europene în România

Autori: Jamilla Azazi, Radu Caraion, Agora Ideon

Coordonator: Iulia Buttu, B&S Europe