

Innovatív vállalkozás menedzsment

Az innovatív vállalkozás csapatának összeállításában
rejlő kihívások. Vezetői feladatok és alapítói dilemmák.
A társadalmi tőke jelentősége a vállalkozás sikerében

Tárgyfelelős: Dr. Hegyi Barbara

E-mail: bhegyi@inf.elte.hu

Oktató: Dr. Kassai Zsuzsanna

E-mail: kassai@inf.elte.hu

Mai elméletek és feladatok

- Vezetés, menedzsment és leadership - dióhéjban
- A csoport fogalma, legfőbb meghatározó tényezői
- Hogyan kell a nyerő csapatot összeállítani?
- Az EQ szerepe a csapat működésében és a vállalkozás irányításában
- A Greiner görbe és a vállalkozás növekedésével járó kihívások
- A társadalmi tőke és a stratégiai szövetségek jelentősége a vállalkozás sikerében

Vezetés, menedzsment és leadership - dióhéjban

Vezetési megközelítések

Management

Leadership



LEADERSHIP

Elmélet

Stratégiai sík

Személyek befolyásolása és inspirálása a közös célok elérése érdekében

MENEDZSMENT

Gyakorlat

Megvalósítási sík

A **célok elérésének folyamata** – mindazon folyamatok összessége – pénzügy, marketing, HR... - amelyek a vállalat megfelelő működtetéséhez járulnak hozzá



Vezetői feladatok és szerepek megoszlása - KOTTER szerint

Feladatok	Leadership szerep	Menedzser szerep
Célkitűzés	Jövőkép Változási stratégiák	Tervezés Költségvetési keretek
Feltétel-biztosítás	Tájékoztatás Meggyőzés	Szervezés Rendszerek kialakítása
Végrehajtás	Motiválás Bevonás	Problémamegoldás Kontroll
Sikerkritérium	Eredményesség Sikeres szervezeti változás	Belső hatékonyság Komplex működési rendszer

Leadership – magas szintű vezetés

- Víziója van
- Szervezeten belül és szervezeten kívülre is kiválóan és hatékonyan tud kommunikálni
- Képes startégiát kialakítani
- A célok elérése érdekében megfelelő szervezeti kultúrát tud kialakítani
- Folyamatosan inspirálja, és monitorozza a teljesítményt

Magas szintű vezetés (LEADERSHIP)

A cégvezetés a vállalkozások irányításának legfelső, stratégiai szintje.

A cégvezetés elsődleges szerepe a vállalkozás céljainak kitűzése, a célokhoz vezető főbb **stratégiai irányok kijelölése**, a stratégiai döntések indoklása, és **döntéshozatal** minden olyan nagy horderejű kérdésben, amely a vállalkozás stratégiai céljainak teljesülését befolyásolhatja.

Forrás: Varsányi (2006)

A menedzsment fogalma - általában

A menedzsment az ember által létrehozott szervezetek irányításával foglalkozik, a bennük lezajló tervezési, szervezési, ellenőrzési, hatalomgyakorlási és döntési folyamatokkal kapcsolatos tevékenységek összessége.

A menedzsment funkciói:

- tervezés, szervezés, vezetés és ellenőrzés

A menedzsment a feladatok végrehajtása két alapvető tevékenységet végez:

- Egyrészt **döntéseket hoz a problémák megoldása érdekében,**
- Másrészt **befolyásolja az egyéneket, hogy azok hatékonyan működjenek együtt** és a közös célok elérése érdekében tevékenykedjenek.

(Varsányi, 2006)

A delegálás

- Hatáskör átruházás
- Egy szervezeten belül azt nevezzük delegálásnak, amikor **egy adott szintű vezető** feladatokkal bíz meg a hierarchiában alatta álló személyeket.
- Szabály: minden olyan feladatot célszerű átruházni, amelyet a beosztott ugyanolyan jól el tudna végezni.
- Aranyszabály: a hatáskör átruházható, de a felelősség nem.

Delegálás

Milyen előnyei lehetnek a delegálásnak?

Miért félhet a vezető a delegálástól?

A delegálás előnyei

A vezető szempontjából:

Eredménye az időkímélés.

A beosztott nézőpontjából:

Motiválja a beosztottakat.

Segíti az emberek fejlődését.

Lerövidítheti a döntési folyamatot.

Miért félnek a vezetők a delegálástól?

„Ha azt akarom, hogy valami jól meg legyen csinálva, magam csinálom.”

„Könnyebb, ha én magam csinálom.”

Félelem, hogy az alárendelt túl jól csinálja.

Emberi vonzalom a hatalomhoz.

Előítéletek az alárendelttel szemben.

Vágy arra, hogy jó példát mutassunk.

Menedzsment vagy leadership?

- A menedzsment és a leadership különböző felfogások és fogalmak
- Nincs egyértelműen meghatározható, jó vagy legjobb vezetési mód.
- A vezetési felfogást és **gyakorlatot meghatározza a vezető maga, a csapat, a feladat és piaci szituáció és a vállalkozás környezete.**
- Az azonban bizonyos, hogy az egyre növekvő vállalkozásban mind az alapító vállalkozónak, mind a csapattagoknak **fejleszteniük kell kompetenciáikat a vezetés területén.**

Vezető és menedzser

- A jó menedzserek nem lesznek feltétlenül jó vezetők, és a legnagyobb vezetőik is lehetnek rossz menedzserek
- „A menedzserek jól csinálják a dolgokat, a vezetők pedig jó dolgokat csinálnak.” (Id. Business nagykönyve, 68.o)
- A **vezetők** a jövőképen és a stratégián keresztül „uralják” az őket körülvevő – versengő – **környezetet**, s azután a **menedzsereket** feladata, hogy e stratégiákat eredményesen **végrehajtsák**
- A **hatékony menedzsment elengedhetetlen a szervezeti sikerhez**: figyel a folyamatokra, tervezésre, költségvetésre, személyzetre s ezek a feladatok teszik lehetővé, hogy a szervezet a tevékenységére összpontosítson.
- A **vezetés a változással való foglalkozásról és a jövőkép megalkotásáról** szól, igen sokszor viharos időszakokban.
- A vezetők aztán **kommunikálják e víziót** a vállalat tagjainak és olyan **cselekvésre ösztönzik** őket – különösen a menedzsereket -, amely elvezet a kívánt átalakuláshoz.
- **A jó vezetés nem mindig jelenti az embereknek kedvezést, a kellemest stílust** (pl. Jobs – Apple).
- A piaci és környezeti bizonytalansággal szemben a **vezetőnek bátornak kell lennie**, határozottan ki kell állnia a jövőkép mellett.
- A jó szervezet mindkét szerepet értékeli: **a lehetőségeket megragadó vezetőket és az azokat valóra váltó menedzsereket**.

A vezető hitelessége és az eredményes vezetés

- a **hatékony vezetés tetteket kíván, nemcsak szellemiséget**
- a jó vezető azonban tudja, hogy a siker olyan hosszútávú szervezeti képességek felépítését jelenti, amelyek **túlélik őt**
- a hatékony vezetőnek **magabiztosnak és határozottnak** – ugyanakkor **nyitottnak és empátikusnak** kell lennie.
- a hatékony vezetés **mások képességeit fejleszti** interakció, információcsere, odafigyelés és bizalomépítés során
- a **vezető hitelessége nem az uralkodás, hanem az együttműködés révén mutatkozik meg**
- fontos, hogy a vezető erős jövőképet közvetítsen, de emellett lényeges, hogy **felhatalmazza embereit önálló döntések meghozatalára**
- a **jó vezetők hagyják, hogy a tehetségek kibontakozhassanak**: nem sakkbábúként kezeli az alkalmazottakat (pl. a **Google** a munkavállalóit azzal támogatja, hogy munkaidejük 20%-át az általuk választott projektekkel töltsék – így minden feladat tekintetében jobban teljesítenek)
- Carlos Ghosn, a **Nissan** volt vezérigazgatójának sikere:
 - *Mélyen veszteséges céget szervezett újjá*
 - *Napi szinten megfordul az üzemekben, hiszi, hogy akkor lesz sikeres, ha kapcsolatban marad a gyár árszintjével és az egyszerű alkalmazottakkal – „hajlandó bepiszkítani a kezét”*
 - *Interkulturális csapatokat is képes volt vezetni, nagy empátiával*



A sikeres vezető (vállalkozó) tulajdonságai

Személyes kompetenciák	Szociális kompetenciák
<i>Éntudatosság</i> <ul style="list-style-type: none">• Érzelmi tudatosság• Pontos önértékelés• Önbizalom <i>Önszabályozás</i> <ul style="list-style-type: none">• Önkontroll• Megbízhatóság• Lelkiismeretesség• Alkalmazkodás• Innováció <i>Motiváció</i> <ul style="list-style-type: none">• Teljesítménymotiváció• Elköteleződés• Kezdeményezőkézség• Optimizmus	<i>Empátia</i> <ul style="list-style-type: none">• Mások megértése• Mások fejlesztése• Kliensközpontúság• A sokszínűség értékelése• Politikai tudatosság <i>Társas készségek</i> <ul style="list-style-type: none">• Befolyásolás• Kommunikáció• Konfliktuskezelés• Vezetés• A változás katalizálása• Kapcsolatépítés• Együttműködés• Csapatszellem

A vezetői sikert befolyásoló tényezők és tulajdonságok

TÉNYEZŐK	VISELKEDÉSI JELLEMZŐK
SIKERORIENTÁCIÓ	Önbizalom, Optimizmus, Sikerre törekvés Teljesítményorientáltság, Kockázatvállalás
DINAMIZMUS	Kezdeményezőképeség, Mások motiválásának képessége Magabiztosság a kapcsolatépítésben, Döntési képesség
ÖNSZERVEZÉS	Céltudat, Önkontroll, Időbeosztás, Feladatok súlyozásának képessége
EGYÜTTMŰKÖDÉS	Együttműködési készség, Empátia, Információátadás képessége, Feladatok delegálása
BIZTONSÁGRA TÖREKVÉS	Kockázatkerülés, Beletörődés, Ragaszkodás a bevált gyakorlathoz, Merevség
STRESSZKEZELÉS	Tájékozottság, Önuralom, Temperamentum Reagálásmód (fiziológiás és szomatikus stresszreakciók)
VISSZAVONULÁS	Hajlam a halogatásra, Konfliktuskerülés, Távolságtartás Tökéletességre törekvés

Forrás: Kövesi és Marosán alapján

A csoport fogalma, legfőbb meghatározó tényezői

A csoport

Csoportról akkor beszélünk, ha **két vagy több, csoportot alkotó egyén között kommunikáció és interakció figyelhető meg.**

Egymásra hatás nélkül nincs csoport, legfeljebb személyek együttese.

→ a csoportképzés most bemutatandó ismérvei lesznek induló vállalkozás csapatszervezésének is kiinduló ismérvei

Igaz-e az állítás?

„A csapatmunka hatékonyabb, kreatívabb, mintha egyének külön-külön próbálkoznának.

Ha összeállítunk egy csapatot, az abban résztvevők hatékonyan fognak dolgozni, jó lesz az együttműködés, együtt jó döntések születnek, kreatívabb lesz a folyamat.”

A csapat vagy csoport hatékonysága

A csapat valóban **lehet** több szempontból **produktívabb**, de ez **nem szükségszerűen** következik be.

Számos olyan összetevő van, amelyre oda kell figyelni ahhoz, hogy a csapat többlete kijöjjön.

Melyek lehetnek ezek?

A hatékonyság feltételei – vezetői tréningek alapján

- a csapatnak legyen célja: „A cél határozza meg a csapatot!”
- a csapatban az **adottságok** és **képességek** a feladat igényeinek megfelelően legyenek jelen
- „A csoportban mindenki ismeri a szerepét, erre közös megegyezés van” - Mindenki értse a szerepét, **ismerje a felelősségét, hatáskörét.**
- A csoport irányítása „magas színvonalú”. A legtöbbször kell **vezető**. Személyére, szerepére nem csak **formális**, hanem **informális** megegyezés is kell a csapaton belül .
- A csapat **rendszeresen vizsgálja saját működését**. Tekintsen rá a belső nehézségekre, **tanuljon** a megértettekből, és **változtasson**, ha szükséges.
- A **támogatás és a bizalom kultúrája** legyen jelen. Bízzanak annyira egymásban, hogy felfedjék akár saját gyengeségeiket is.
- A döntéshozatalnál az **együttműködést** és a **konstruktív konfliktusokat** is felhasználják.

(Rabi Sándor alapján)

A csoportmunka eredményei (Tosi és társai szerint)

a termelékenység,

a megelégedettség,

a biztonság,

a vonzerő és megtartóképeség növekedése,

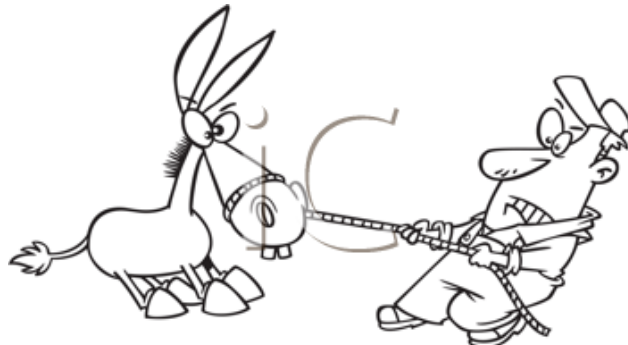
a tanulás és növekedés.

Ringelman hatás

A feladatok egyik típusánál az egyéni hozzájárulások a csapatmunkában jól mérhető módon összeadódnak.

Így elvileg minél több tagja van egy csapatnak, annál jobb lesz az együttes teljesítmény.

Ringelmann ezzel kapcsolatban végzett egy híres kísérletet: fiatalemberek húztak kötelet egyesével, majd pedig kettes, hármas, négyes, illetve ötös csoportokban.



Kövesi, 2015 alapján

Ringelman hatás

Amikor a résztvevők magányosan működtek, átlagosan 63 kg erőt fejtettek ki egyenként.

A kétszemélyes csoportok átlagos húzóereje 118 kilogramm volt – elveszett 8 kg. A háromszemélyes csoport átlagosan 160 kilogrammal húzott – a veszteség 29 kg.

A sort folytathatnánk. Az egy személyre eső veszteség a csoportmérettel növekedett.

Ringelman hatás

A kutatások azt is kimutatták, hogy ha a csapat **tagjai tudatában vannak**, hogy **egyéni teljesítményüket mérik** és később összehasonlítják, akkor a **Ringelmann-hatás eltűnik**.

Kimutatták az iménti jelenség ellentétét is. Vannak olyan szituációk, amikor mások, akár a társak jelenléte teljesítmény fokozó az egyén számára. Például egy **kerékpáros** gyorsabban teker, ha nem egyedül, hanem a versenytárssal együtt kerekezik.

Hogyan kell a nyerő csapatot összeállítani?

"One of the wisest things that I ever did is
early on I learned to hire and become
associated with people who were smarter
than I"

Ewing Marion Kauffman

Forrás: I&E Basics Blueprint

Hogyan kell a nyerő csapatot összeállítani?

- kiindulás: a legnagyobb növekedést mutató **high-tech cégeket** nem egy személy alapította, hanem **tevékenységük egy csapatra épült**
- a nyerő csapat egy induló vállalkozás esetében olyan személyek összessége, akik **kiegészítő képességekkel** rendelkeznek és **elkötelezettek a közös cél megvalósítása iránt**, amelyért magukat is felelősnek érzik.
- A csapat **toborzásánál** a következő szempontokat mindenképpen figyelembe kell venni:
 - *Azonosítani kell a **hiányzó képességeket** a csapatban*
 - *Le kell fedni az alapvető **funkcionális területeket***
 - ***Piacismerettel** rendelkező csapattársakat kell bevonni*
 - *Figyelni kell a **személyes jellemvonások megfelelő kombinációjára***
 - *Támaszkodni kell a **társadalmi kapcsolatokra***

A hatékony startup csapat ismérvei

- Olyan tagok, akik korábban már dolgoztak együtt, előnnyel rendelkeztek (túlvannak már pár együttműködési problémán)
- Ha bizonyos csapattagoknak **tapasztalata van egyes funkcionális üzleti területeken** (technológia, pénzügy, marketing, és működtetés általában)
- Legalább egy csapattagnak van **tapasztalata az adott ipari /piaci területen**
- Legalább egy csapattagnak vannak **ipari kapcsolatai**
- A **csapat kifejezetten a startup feladatokkal foglalkozik** (nem hobbi és részmunkaidő), **elkötelezett** és képes elviselni a felmerülő pénzügyi nehézségeket

A leggyakoribb hibák a csapatépítésben

- **nem** szánnak **elegendő** időt a csapattagok kiválasztására (szükségben vannak)
- **nem** veszik **figyelembe** a környezeti változásokhoz alkalmazkodás szempontjait
- figyelni kell a vállalkozás aktuális életszakaszaira, **nem lehet alul – és túltervezni**, ez egy dinamikus folyamat

Jutalmazás és ösztönzés egy induló startup csapatában

- megkülönböztetett **figyelem**
- rugalmas munkaidő
- személyes fejlődési lehetőségek ismertetése
- pénzügyi jutalmazás (pl. sikeres projektek esetén)
- Az eredmények megosztása pénzügyi értelemben is, **tulajdonosi részesedés kínálása** azok számára, akik a növekedéshez, sikerhez hozzájárultak alapvető a csapatépítésben

Az EQ szerepe a csapat működésében és
a vállalkozás irányításában

Az érzelmi intelligencia (EQ)

Az érzelmi intelligencia (EQ) Daniel Goleman könyve után, a 20. század végén került az érdeklődés középpontjába

„azon **személyes, érzelmi és társas képességek összessége**, amelyek meghatározzák, mennyire sikeresen képes megküzdni az egyén a környezet körülményeivel és nyomásaival”.

Az érzelmi intelligencia egyfajta **képesség saját és mások érzelmeinek megfelelő kezelésére**.

Minél magasabb ennek értéke, annál **zökkenőmentesebbek és gyümölcsözőbbek lesznek emberi kapcsolataink**.

EQ = Simulékony természet???

Forrás: Marosán, 2001 alapján

Az érzelmi intelligencia (EQ)

Az egyszerű **kedvességnél** vagy **jól szocializált természetnél** sokkal **többről** van szó.

A magas érzelmi intelligenciáról messze **nem mindig a kellemes, simulékony magatartás** árulkodik.

Gyakran egy tudatosan alkalmazott "balhé", vagy egy pontosan fogalmazott, jogos - és akár hangos - felháborodás adekvátabb válasz egy helyzetre.

A hangsúly a tudatosságon, az érzelmek kontrollján és racionális használatán van.

Fejleszthető-e az EQ?

Az EQ fejlesztése

Az EQ-t - a hagyományos intelligenciával ellentétben - elsősorban **szocializációnk során fejlesztjük**, a veleszületett képességektől csak kisebb mértékben függ.

Gyakran - elsősorban felsővezetői szinten - a **magatartás-fejlesztés személyes tanácsadó alkalmazásával** történik.

Alapvető ugyanis a **vezető érzelmi "vakfoltjainak"** felismerése, azonban ők **ritkán** kapnak visszajelzést a beosztottaktól.

EQ szerepe a leadershipben – érzelmi intelligencia

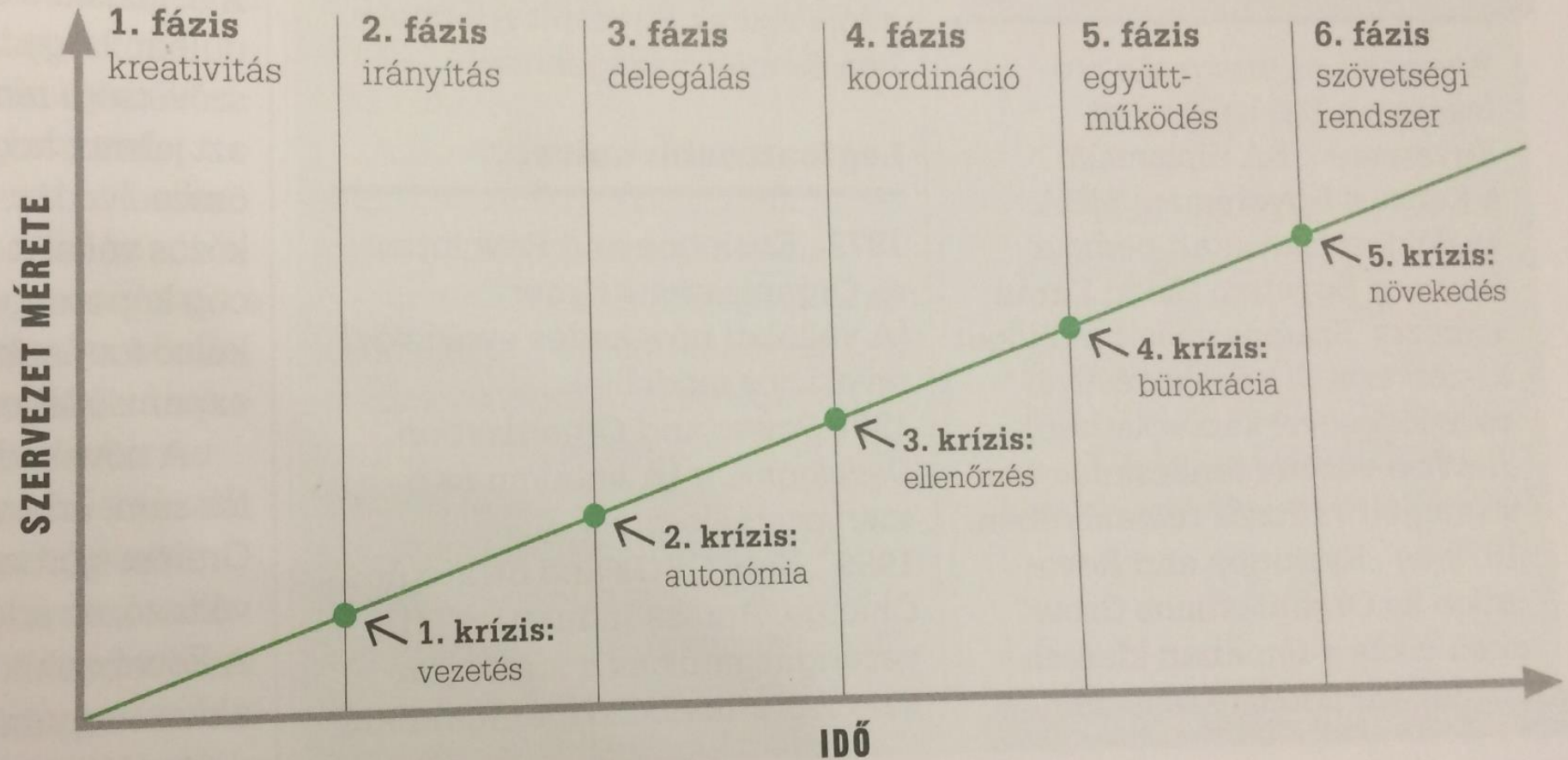
- magabiztosság, öntudat
- „önmenedzsment”
- kapcsolati háló kezelési képesség
- társas érzékenység és tudatosság

A Greiner görbe és a vállalkozás növekedésével járó kihívások

Greiner görbe és a növekedéssel járó kihívások

A Greiner-görbe

bemutatja azt a hat növekedési fázist, amelyet minden cég megtapasztalhat fejlődése során. Minden egyes növekedési fázis krízishelyzetet generál, amelynek sikeres megoldása a következő növekedési fázishoz vezet.



Greiner görbe és a növekedéssel járó kihívások

- ahogyan **érik a vállalkozás**, úgy számos választóvonalon lép át
- minden cég keresztülmegy növekedési fázisokon, amelyeket mindig elkerülhetetlen helyzetek követnek, s ekkor **jelentős szervezeti átalakulás szükséges** a lendület fenntartásához
- Greiner 6 növekedési fázist azonosított:
 - **Az 1. fázis a kreativitás szakasza:** ebben a fázisban a startup kicsi, a növekedést az alapítók lelkesedése fűti. A menedzsmentfolyamatok, a kommunikáció – akár az interakció az ügyfelekkel is – adhoc jellegű
 - ahogy azonban **egyre több alkalmazott csatlakozik és nő a termelés**, egyre több tőkére és formális rendszerekre van szükség
 - az alapítók ekkor találkoznak az első krízishelyzettel, a rájuk nehezedő menedzsment feladatok formájában
 - **Az első krízis tehát a vezetési válság:** ki oldja meg a felmerülő menedzsment problémákat, amelyek kezelésére nincsenek felkészülve

Greiner görbe és a növekedéssel járó kihívások

- a vállalkozás korai szakaszában használatos **közvetlen stílus helyett a formális kommunikációs formák** alkalmazása, illetve **szigorúbb rendszerek és folyamatok** bevezetése is elégséges lehet.
- Sok esetben azonban az alapítóknak **nehéz ezt a változtatást megtenni, vagy nincs is megfelelő irányítási gyakorlatuk** – előfordul, hogy **professzionális menedzserek bevonására** van szükség.
- A professzionális menedzserek kezében a vállalati növekedés szigorúbb rendszerek és költségvetési keretek között, továbbá a funkciók szétválasztásával zajlik. **Ez a 2. fázis az irányítás szakasza.**
- amint az új vezető felelősséget vállal az irányításért, a középszintű menedzserek inkább szakmai specialistákként vannak jelen, ám egy idő után egyre több szabad döntéshozatali lehetőséget igényelnek. Ez vezet **a 2. krízishez: az autonómia válságához.**

Greiner görbe és a növekedéssel járó kihívások

- Ez a krízishelyzet úgy oldható meg, hogy a középszintű vezetőket mentesítik a túlzott adminisztráció alól, és így átlép a vállalkozás a **3.fázisba: a delegálás szakaszába**:
- így a mindennapi ügyek kezelése alól felmentett vezetők újra a stratégiára és a hosszú távú növekedésre koncentrálhatnak.
- a **3. krízis az ellenőrzési válság**: A felsővezetők vagy az alapítók nehezen adják ki a döntési felelősséget a kezükből (részben bizalmatlanság miatt– ekkor a vezetők dönthetnek úgy, hogy korlátozzák a növekedést, hogy a céget az ellenőrzésük alatt tarthassák. Ez a döntés nem jelenti azt, hogy más krízisekkel nem kell megküzdeniük.)
- Azok a vállalkozások, amelyek azonban a növekedés mellett döntenek, találkoznak a **4. fázis, a koordináció** problémáival.
- Itt már a növekvő központosítás jellemző. A cég már viszonylag nagy, a működését már egy központból irányítják, bevonhatnak olyan vezetőket, akik nagy tapasztalattal rendelkeznek. Ebben a szakaszban vezethetnek be szabályozott működési folyamatokat.
- A növekvő adminisztráció elvezethet az újabb, **4. krízishez: a bürokrácia válsághoz** – amikor a növekvő adminisztráció korlátozza a működést és ennek következtében megtorpan a növekedés is.

Greiner görbe és a növekedéssel járó kihívások

- Ezt követi az **5. fázis, az együttműködés szakasza**, ami elsősorban a korábbi rugalmassághoz való visszatérést jelenti. Több spontán ötletet hagynak érvényesülni, bevezetik a csapatmunkát, lean szervezethez hasonló berendezkedést követnek (mátrix-struktúra).
- Ha ezt sikerül elérni, a következő krízis már **a belső növekedés korlátait** érinti.
- A részvényesek felől érkező, a hozamok folyamatos javítására irányuló nyomás **már csak más, együttműködő partnerekkel való társulással** érhető el.
- A **6. fázis**ra már előfordulhat, hogy a **cég túl nagy**. **A szövetségi rendszer szakasza** tehát azt jelenti, hogy a **növekedés összeolvadás, kiszervezés, vagy közös vállalat** útján jön majd létre. A cég képességein, törzspiácain kívül, külső forrásokon keresztül kell az expanzió lehetőségét megtalálni.
- segíthet a növekvő startupoknak, hogy felkészüljenek a krízisekre

Nagy méretű, de mozgékony

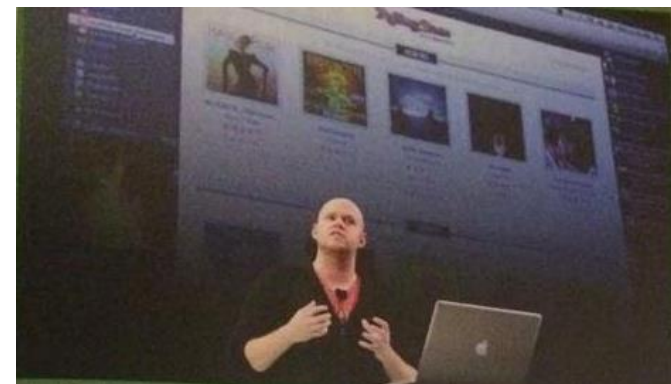
Az interneten zenét sugárzó Spotify, úgy tűnik, figyelembe vette a Greiner-görbe útmutatásait. A szervezet svéd alapítói, Daniel Ek és Martin Lorentzon már a cég 2008-as indulásakor tudták, hogy céljuk a növekedés. Azzal is tisztában voltak, hogy nem szívesen kockáztatnák a startup cégekhez kapcsolódó izgalmak előnyeit.

A Spotify munkatársai projekt-alapú csapatokban dolgoznak, amelyeket *akciócsoportoknak* hívnak. A szervezet több akciócsoportból álló klaszterekre osztható, és ezeken belül az akciócsoportok szinte különálló startupokként működnek. A Greiner-görbe 1. fázisában tapasztalható előnyöket élvezve, minden akciócsoport teljesen autonóm, közvetlen kapcsolatban áll az érintettek köreiből, és a többi akciócsoporttól majdnem teljesen függetlenül működik.

Annak érdekében, hogy a növekedés különböző krízishelyzeteit (mint például az autonómia válsága és a bürokrácia) hatékonyan kezeljék, az összekapcsolódó akciócsoportokat törzsekbe csoportosítják. A törzsek funkciója, hogy támogassák és segítsék az akciócsoportok működését, lényegében az új startupok inkubátorszerepét betöltő kockázati-tőke-befektetők tevékenységét tükrözve. A törzsek működését és mozgékonyágát úgy biztosítják, hogy egy törzsben 100 alkalmazottnál nem lehet nagyobb a létszám.

Úgy tűnik, a Spotify-nak sikerült megtartania az egyensúlyt a növekedés előnyei és a startupok pozitív tényezői között. Az alapítók azonban belátják, hogy a rendszer nem hibátlan, és ahogy a vállalatot átfogó stratégia iránti igény egyre nő, előfordulhat, hogy a Spotify sem ússza meg a Greiner-görbe által előre jelzett növekedési krízishelyzetet. ■

Greiner görbe és a Spotify



Forrás: A business nagykönyve

A társadalmi tőke és a stratégiai
szövetségek jelentősége a
vállalkozás sikerében

Társadalmi tőke

- egy adott hálózaton belül fennálló aktív kapcsolatok, összeköttetések összessége
- valamint azon erőforrások, kompetenciák és kapacitások összessége, amelyet ez a kapcsolati hálózat biztosítani tud! (hatékonyságra épülő döntéshozatal/effectuation)
- (abszolút és csakis a pozitív értelmezést használjuk!)
- ezek a mobilizálható erőforrások és képességek nemcsak egy vállalkozás indítása esetén lehetnek hasznosak, hanem akkor is, ha a cég növekszik, vagy a túléléshez van szüksége ezekre a kapacitásokra
- a társadalmi tőke jelenthet a munkahelyi kollektíván belül mozgósítható szálakat és a szervezeten kívül elérhető hálózatokat is
- a társadalmi tőke alapulhat formális és informális kapcsolatokon, együttműködéseken
- a társadalmi tőke azon előnyök rendszerét, összességét is mutatja, amelyet ezen hálózatokon keresztül el tudunk érni

Forrás: I&E blueprint

Társadalmi tőke – stratégiai szövetségek

- Egy szövetség két vagy több cég között, amelyek megállapodnak abban, hogy együttműködnek kompatibilis céljaik elérése érdekében, amelyek megvalósítása önállóan nem vagy nehezen sikerülne
- Olyan üzleti lehetőség kihasználása, amelyhez a vállalkozónak nincs meg a cégen belül minden képessége
- Kölcsönös előnyszerzést céloz
- Egy lehetőség a különböző tudások kombinációjára váratlan módon, annak érdekében, hogy új termékek koncepcióit alakítsák ki, igazi motiváció minden partner számára
- az együttműködés nagy versenyelőnyt jelenthet és jelentős mértékben javítja az új termékek létrejöttének arányát
- az együttműködések elbukásának aránya 50% közeli, az együttműködő cégek kulturális, stratégiai vagy működésbeli különbözőségei miatt
- A társadalmi tőke menedzselése elengedhetetlen az új, induló vállalkozások esetében és a megfelelő szövetségek, együttműködések kialakítása nagy mértékben hozzájárul a sikerhez

Társadalmi tőke – stratégiai szövetségek



+



=



SPORT // DREAM



Szeminárium

- Belbin teszt: csapatszerepek
- MTBI személyiségteszt- személyiségtípusok azonosítása a csapatmunkában és a vállalkozási attitűdökben
- csapatmunka értékelése
- cikkek elemzése

Belbin teszt

A teszt azt vizsgálja, **milyen csoportszerepeket preferál annak kitöltője.**

A csoportszerepek egyszerre tartalmazznak viszonyulásokat, célokat és azokat a módszereket, ahogyan a személy a célokat eléri.

A szerepek tehát azok a **magatartásformák, amiket a személy a csoporttal való együttműködésben tanúsít.**

Belbin teszt táblázat

	a	b	c	d	e	f	g	h
1. mondatcsoport								
2. mondatcsoport								
3. mondatcsoport								
4. mondatcsoport								
5. mondatcsoport								
6. mondatcsoport								
7. mondatcsoport								

* Egy ilyen táblázatot szerkesszen mindenki, és ebbe írja az egyes mondatcsoportoknál kiválasztott válaszait!

1. Azzal veszem ki a részem a csapatmunkában, hogy

- (a) gyorsan észreveszem és megragadom a kínálkozó lehetőségeket.
- (b) szinte bárkivel együtt tudok dolgozni.
- (c) sosem fogok ki az ötletekből.
- (d) kihozom a többiekből, amit a csapatért tenni tudnak.
- (e) mindent végigcsinálok, amit elkezdtem.
- (f) ha a várható végeredmény indokolja, kész vagyok átmenetileg népszerűtlenné válni.
- (g) ismerős helyzetekben gyorsan meg tudom ítélni, mely lépések lennének célravezetőek.
- (h) előítélet és elfogultság nélkül teszek alternatív javaslatokat, amelyeket indokolni is tudok.

2. A csapatmunkában talán hátrányos, hogy

- (a) kényelmetlenül érzem magam egy megbeszélésen, ha az nincs megfelelő módon előkészítve és irányítva.
- (b) túlságosan támogatom azokat a javaslatokat, amelyeknek a csoport nem szentel kellő figyelmet.
- (c) ha új ötletekkel lehet előhozakodni, többet beszélek a kelleténél.
- (d) túlságosan tárgyilagosan gondolkodom ahhoz, hogy lelkesedjek a közös célokért.
- (e) erőszakosnak és önkényesnek látszom, amikor megpróbálom elérni, hogy valamilyen problémát megoldjunk.
- (f) nem tudok vezéregyéniség módjára viselkedni, aminek talán az az oka, hogy túlságosan is figyelembe veszem a többiek véleményét.
- (g) ha valami új jut eszembe, hosszasan elmerengek rajta, és elmulasztom, ami közben történik.
- (h) munkatársaim szerint túl sokat aggódom feleslegesen a részletek és a várható nehézségek miatt.

3.Ha másokkal közös projekten dolgozom,

- (a) anélkül tudom befolyásolni őket, hogy ezt nyomasztónak éreznék.
- (b) állandóan figyelek, nehogy gondatlanságból hibát kövessünk el, vagy kihagyjunk valamit.
- (c) cselekvésre ösztönzöm őket, ha azt tapasztalom, hogy csak az időt vesztegetjük, és nem teszünk lépéseket célunk megvalósítására.
- (d) lehet számítani rá, hogy eredeti ötletekkel fogok előállni.
- (e) ha a csapat érdeke megkívánja, mindig támogatom az értelmes javaslatokat.
- (f) érdekelnek a legújabb ötletek és fejlemények.
- (g) megfontolt ítéleteket hozok, és azt a többiek is értékelik.
- (h) a munkaszervezésben lehet rám támaszkodni.

4.A csapatmunkához való viszonyomat az jellemzi, hogy

- (a) úgy érzem, lehetőséget jelent számomra, hogy munkatársaimat jobban megismerjem.
- (b) akkor is hangot adok ellenvéleményemnek, ha kisebbségben maradok.
- (c) általában meg tudom cáfolni a téves nézeteket.
- (d) tudom, hogyan kell hozzáfogni egy terv gyakorlati megvalósításához.
- (e) kerülöm a túlságosan kézenfekvő megoldásokat, és a járatlan utakat keresem.
- (f) a közös munka során mindig a tökéletesre törekszem.
- (g) hasznosítom csoporton kívüli kapcsolataimat.
- (h) minden vélemény érdekel, de ha dönteni kell, nem sokáig habozom.

5. Azért lelem örömet a munkában, mert

- (a) szeretek különféle helyzeteket elemezni, és választási lehetőségeket mérlegelni.
- (b) érdekel a problémák gyakorlati megoldása.
- (c) szeretem érezni, hogy részem van a csoporton belüli jó munkakapcsolatok kialakításában.
- (d) nagymértékben tudom befolyásolni, hogy milyen döntés születik.
- (e) érdekes emberekkel találkozhatok.
- (f) meg tudom győzni az embereket arról, mit kell tenni.
- (g) elememben vagyok, ha *egy* feladatra összpontosíthatok.
- (h) szeretem használni a képzelőerőmet.

6. Ha hirtelen nehéz feladatot kapok, amelyet ismeretlen emberekkel rövid idő alatt kell megoldani,

- (a) visszavonulok, és elgondolkodom a megoldáson, mielőtt munkához látnék.
- (b) megpróbálok együtt dolgozni azzal a személlyel, aki a leginkább konstruktív módon viszonyul a feladathoz – bármilyen személyiség is legyen.
- (c) megpróbálom felosztani a feladatot és megállapítani, hogy ki melyik részét tudná elvégezni.
- (d) biztosan nem kerülök időzavarba, hiszen szeretem mihamarabb megoldani a feladatokat.
- (e) nem veszítem el a nyugalmamat, hanem higgadtan mérlegelem a teendőket.
- (f) akkor sem veszítem szem elől a célt, ha bármilyen nyomás nehezedik rám.
- (g) kész vagyok kézbe venni az irányítást, ha úgy látom, hogy nem sikerül előrelépniünk.
- (h) elindítom a beszélgetést, hogy másokat is gondolkodásra készítsek, és valahogy elkezdjük a közös munkát.

7. A közös munka során felmerülhet az a probléma, hogy

- (a) türelmetlennek mutatok az azzal szemben, aki gátolja az előrelépést.
- (b) kritikát kapok, mert túlságosan elemző és nem eléggé intuitív módon gondolkodom.
- (c) feltartom a csapatot, mert biztos akarok lenni abban, hogy mindent rendesen elvégeztünk.
- (d) könnyen elunom magam, mert csak egy-két olyan ember van, akinek a jelenléte ösztönzőleg hat rám.
- (e) nehezen kezdem el a munkát, ha még nem tettük világossá a célokat.
- (f) nehezen tudom elmagyarázni bonyolult gondolataimat.
- (g) olyasmit követelek másoktól, amit magam sem tudnék teljesíteni.
- (h) ha sokan nem értenek velem egyet, nem ragaszkodom eléggé a saját véleményemhez.

Kiértékelés

	PA	FO	EL	SE	HE	CS	VÁ	ME
1. MONDATCSOPORT	(c)	(a)	(d)	(f)	(h)	(b)	(g)	(e)
2. MONDATCSOPORT	(g)	(c)	(b)	(e)	(d)	(f)	(a)	(h)
3. MONDATCSOPORT	(d)	(f)	(a)	(c)	(g)	(e)	(h)	(b)
4. MONDATCSOPORT	(e)	(g)	(h)	(b)	(c)	(a)	(d)	(f)
5. MONDATCSOPORT	(h)	(e)	(f)	(d)	(a)	(c)	(b)	(g)
6. MONDATCSOPORT	(a)	(h)	(c)	(g)	(e)	(b)	(f)	(d)
7. MONDATCSOPORT	(f)	(d)	(g)	(a)	(b)	(h)	(e)	(c)
ÖSSZESEN								

Belbin csapatszerepek

Csapatbeli szerepek

Tipus	Jellemzői	Előnyös tulajdonságai	Elnézhető hibái
Vállalatépítő (VÉ)	konzervatív, kötelességtudó, kiszámítható	jó szervező, gyakorlatias gondolkodású, kemény munkához szokott, fegyelmezett	rugalmatlan, kevésbé fogékony az új ötletek iránt
Elnök (EL)	nyugodt, biztos magában, kellő önuralommal rendelkezik	képes mindenkit előítéletek nélkül és pusztán érdemei alapján értékelni, célorientált	átlagosan kreatív és intelligens
Serkentő (SE)	ideges, aktív, dinamikus	küzd a cselekvésképtelenség, a hatékonyság hiánya, az önelégültség, az önáltatás ellen	ingerültségre, türelmetlenségre és erőszakra hajlamos
Palánta (Ötletgyártó) (PA)	individualista, komoly gondolkodású, új utakat keres	a szellem embere, képzeletgazdag, nagy tudású, kiváló értelmi képességekkel rendelkezik	a fellegekben jár, nem törődik a részletekkel és a formaságokkal
Forrásfeltáró (FO)	extrovertált, törekvő, érdeklődő, kommunikatív	jó kapcsolattartó, jól értesült, meg tud felelni a kihívásoknak	a kezdeti lelkesedés lankadásával elveszíti az érdeklődését
Helyzetértékelő (HE)	megfontolt, érzelmek nélkül, józanul ítél	jó ítélőképességgel rendelkezik, előrejelző, gyakorlatias	alulmotivált, másokat sem inspirál
Csapatjátékos (CS)	társas hajlamú, jóindulatú, érzékeny	jól reagál különféle személyiségekre és szituációkra, erősíti a csapatszellemet	a kritikus pillanatokban határozatlan
Megvalósító (ME)	precíz, rendszerető, lelkiismeretes, szorongó	tökéletességre törekszik, nem hagy semmit befejezetlenül	csekélységek miatt aggódik, nem tudja „elengedni” magát
Szakértő (SZ)	egyedi gondolkodású, „önjáró”	speciális tudása miatt nehezen helyettesíthető	néha szűk látókörű, nem látja a „big picture”-t

<https://docplayer.hu/27371458-Belbin-fele-csapat-tag-tipus-kerdo>

Videó : <http://www.accelerate.uk.com/belbin-team-roles-video/>

Személyiség teszt: az MTBI teszt

Forrás: <http://mbti.tarhely.biz/tipusok> alapján

MBTI (Myers-Briggs Típus Indikátor)

Az MBTI a személyiség tipológiai különbségeinek feltárására, **megismerésére**, megértésére alkalmas eszköz,

könnyen felismerhetővé teszi számunkra azokat a látszólag véletlenszerű, de valójában személyiség preferenciákon alapuló, gyakran zavarba ejtő **viselkedésmintákat**, melyek hozzájárulnak napi **interakcióink sikeréhez vagy kudarcához**.

USA-ban ezt a tesztet alkalmazzák a **továbbtanulási tanácsadásnál**

MBTI (Myers-Briggs Típus Indikátor)

Személyiségünk egyedisége ellenére működnek mintáink: **vannak** akikkel pillanatok alatt egymásra hangolódunk, és **vannak**, akikkel ez tovább tart.

Sokszor tapasztaljuk az emberekkel való kapcsolatunkban, hogy **vannak**, akik hasonlóképpen, mások szinte érthetetlenül másként közelítenek meg kérdéseket, mint mi.

Ezeknek az azonosságoknak és különbségeknek persze **sokféle forrásuk van**. Ezek közül az egyik - jól megragadható, az irányultságokban és mentális folyamatokban megmutatkozó **velünk született preferenciák..**

A teszt fontossága

- Megmutatja, hogy milyen területen lehet az illető sikeres és elégedett a munkában.
- Az eredmény megmutatja a tanulási stílust.
- Segíthet a munka során adódó problémák kezelésében.

Példák

Jelenleg a felvételi folyamatban az alábbi cégek alkalmazzák például:

AstraZeneca

Courtyard by Marriott

Hewlett-Packard

Johnson Controls

Marriott

MasterCard

Michelin

Wachovia Bank

US Military

1. kérdés

E

- Hirtelen eseményre(telefoncsörgés, feléje intézett kérdés) rögtön reagál
- Inkább beszél mint hallgat
- Megfosztottság érzése, ha nem tud érintkezni a külvilággal
- Általában nyitott a külvilágot jelentő emberekre és dolgokra, ezek motiválják
- Élvezi a változatosságot és a változást az emberi kapcsolatokban
- Nem zavarja ha a figyelem középpontjában van

I

- Hirtelen eseményre(telefoncsörgés, feléje intézett kérdés) gondolkodás után reagál
- Inkább hallgat mint beszél
- Rendszeresen szüksége van egyedüllétre, hogy feltöltődjön
- Szívesen elmélkedik egyedül, visszavonultan.
- Belülről motivált, az elméje időnként annyira aktív, hogy teljesen kizárja a külvilágot
- Két ember közti kommunikációt és kapcsolatokat szereti
- Zavarja ha a figyelem középpontjában van

* Szintén az egyes kérdésekhez fel kell írni az adott választ, pl. E vagy I

2. kérdés

S

- Többnyire konkrét és szó szerinti; részletes leírást ad
- Inkább gyakorlatias
- Részletgazdag, tényekre és a múlt eseményeire koncentráló emlékek
- A kézzelfogható tapasztalatokra figyel
- Az érthető, ismert módszereket részesíti előnyben, melyek lépésről lépésre haladnak

N

- Többnyire általános és képletes; metaforákat és hasonlatokat használ
- Inkább ötletes
- Mintákat, kontextust és összefüggéseket kiemelő emlékek
- A lehetőségekre figyel
- Az eltérő vagy az újszerű módszereket részesíti előnyben, melyek sugalmazásokból formálódnak

3. kérdés

T

- Ösztönösen tények és logika után kutat egy döntést igénylő helyzetben
- Természetéből adódóan vesz észre feladatokat és munkát, amit el kell végezni
- Könnyedén képes objektív és kritikus döntésre
- Elfogadja a vitát az emberi kapcsolatok természetes, normális részeként

F

- Ösztönösen emberi érzések és másokra gyakorolt hatás vezérli egy döntést igénylő helyzetben
- Természetéből adódóan érzékeny az emberek szükségleteire és reakcióira
- Természetéből adódóan együttműködést és mindenkinek megfelelő véleményeket keres
- Nem szereti a vitát; nagyon rosszul viseli, ha nincs összhang

4. kérdés

J

- Előre eltervezi a részleteket, mielőtt cselekszik
- A feladattal kapcsolatos teendőkre koncentrálni; a fontos feladatokat befejezi, mielőtt továbbmegy
- Akkor nyújtja a legjobb teljesítményt és érzi jól magát, ha tudja tartani a határidőket
- Természetesen használ célokat, dátumokat és megszokott napirendet, hogy irányítsa az életét

P

- Zavartalanul cselekszik terv nélkül; a pillanat hevében tervez
- Szereti megosztani a figyelmét, változatos, keveri a munkát és a szórakozást
- Természetéből adódóan jól tolerálja, ha sürges az idő; határidőkhöz közel nyújtja a legjobb teljesítményt
- Ösztönösen elkerüli a kötelezettségvállalást, amik zavarják a rugalmasságot, szabadságot és változatosságot

Összefoglalás

A négy preferencia-dichotómia tehát a következő:

Extraverzió	E	energia	I	Introverzió
Érzékelés	S	észlelés	N	Intuíció
Gondolkodás	T	döntés	F	Érzés
Megítélés	J	életstílus	P	Észlelé

Forrás: <http://mbti.tarhely.biz/tipusok> alapján

Extrovertált (E)

- Személy figyelmét elsősorban a környezetében lévő tárgyak, személyek, események kötik le.
- Az fokozza, növeli lendületét, amikor hat a környezetre, megerősíti súlyát, elismertségét.
- Kezdeményezi és fenntartja a környezettel való sokféle kapcsolatot, az aktivitást.

Introvertált (I)

- Személy számára a fő működési terület **belső világának** fogalmai és gondolatai között van.
- A tartós, maradandó fogalmak, ezek kimunkáltsága fontosabbak, mint a külső, múlandó események,
- szívesen **szemlélődik, elmélkedik egyedül, visszavonultan.**

Megítélő (J)

- Az a személy, aki a külvilág felé inkább a döntéshozatallal, a szelekcióval, keretek megteremtésével, az eredmények keresésével fordul.
- Előnyben részesíti az **idejekorán hozott döntést** a bővebb információ alapján hozott, de későbbi döntésnél.
- **Tervez** és követi tervét.
- A J preferenciájú személy **gyakran tűnik szervezettnek, eltökéltnek**, mások számára **merevnek**.

Észlelő (P)

- Az a személy, aki szívesebben **gyűjti** minél **teljesebb körűen** az **információt**.
- Tendenciájában **nyitott, érdeklődő és kíváncsi**.
- Viselkedését a **spontaneitás, alkalmazkodás**, az új események, befogadható információk iránti nyitottság jellemzi.
- A P preferenciájú személy **gyakran tűnik rugalmasnak**, másokra **ráhangelődőnek és alkalmazkodónak**, mások számára **kiszámíthatatlannak**.

Érzékelő (S)

- Az a személy, aki észlelése során az érzékelést részesíti előnyben, jobbra a kézzelfogható tapasztalatokra törekszik.
- A reális, érzékszervileg megragadható létező a számára valóságos.
- Az érzékelő azt tudatosítja elsősorban, ami a múltban és a jelenben történt, történik.
- Élvezi a jelen pillanatot, realista, jó a részletek megfigyelésében, és azokra emlékezik is.

Intuitív (N)

Az a személy, aki észlelésében a lehetőségek, az összefüggések, a többértelmű jelentések megragadására törekszik.

Jung szerint ez a típus **észlelésében a „tudattalan”** utat követi.

Hirtelen jön, valami „bekattan”, vagy egy felfedezés, ráismerés formájában jelenik meg a jelentés.

Az intuitív észlelő világa a jelenben érzékelhetőn túlmutató világ, beleértve a **lehetséges jövő eseményeit, az elvont összefüggéseket.**

Gondolkodó (T)

A gondolkodó funkció **kapcsolja össze az okot az okozattal**, és képez logikai rendet közöttük.

Azok esetében, akiknél a döntéshozatal elsődleges alapja a **személytelen logikán alapuló gondolkodás**, jellemzően társul: az **elemzés, kritikusság, pártatlanság, tárgyyszerűség**.

Döntéseiket elsősorban ezek alapján hozzák meg.

Érző (F)

- Az érző funkció a **személyes vonzás és taszítás alapján** működik.
- Az e mentális folyamat alkalmazását kedvelő személy **a döntés végeredményét az emberekre tett hatásuk szerint értékeli.**
- Az érző a személyes értékeit tekinti döntései alapjának.
- **Jobban érdekli az ember,** mint a feladat maga.
- Igénye a harmónia, a csatlakozás, befogadottság, az egyetértés.

Kiértékelés

Racionalisták [. NT .]

- **Mérnökök (Engineers)**
 - INTP : „Tervezők” (Architects)
 - ENTP : „Feltalálók” (Inventors)
- **Koordinátorok (Coordinators)**
 - INTJ : „Lángelmék” (Masterminds)
 - ENTJ : „Hadvezérek” (Fieldmarshals)

Kiértékelés

Idealisták [. NF .]

- **Támogatók (Advocates):**
 - INFP : „Gyógyítók” (Healers)
 - ENFP : „Bajnokok” (Champions)
- **Mentorok (Mentors)**
 - INFJ : „Tanácsadók” (Counselors)
 - ENFJ : „Tanítók” (Teachers)

Kiértékelés

Életművészek [. S . P]

- Szórakoztatók (Entertainers)
 - ISFP : „Alkotók” (Composers)
 - ESFP : „Előadók” (Performers)
- Kezelők (operators)
 - ISTP : „Kézművesek” (Crafters)
 - ESTP : „Vállalkozók” (Promoters)

Kiértékelés

Gondviselők [. S .]

- **Ügyintézők (Administrators)**
 - ISTJ : „Felügyelők” (Inspectors)
 - ESTJ : „Ellenőrök” (Supervisors)
- **Fenntartók (Conservators)**
 - ISFJ : „Oltalmazók” (Protectors)
 - ESFJ : „Gondoskodók” (Providers)

Személyiségtípusok gyakorisága

Racionalisták NT	Népesség	Férfi	Nő
INTP	2.5%	4%	1%
ENTP	4.5%	6%	3%
INTJ	1.5%	2.5%	0.5%
ENTJ	4%	5.5%	2.5%
Összesen NT:	12.5%	18%	7%

Idealisták NF	Népesség	Férfi	Nő
ENFJ	4%	2.5%	5.5%
ENFP	7%	6%	8%
INFJ	1%	0.5%	1.5%
INFP	2%	1.5%	2.5%
Összesen NF:	14%	10.5%	17.5%

Életművészek SP	Népesség	Férfi	Nő
ESTP	10%	12.5%	7.5%
ESFP	11%	8%	14%
ISTP	6%	8.5%	3.5%
ISFP	6%	5%	7%
Összesen SP:	33%	34%	32%

Gondviselők SJ	Népesség	Férfi	Nő
ESTJ	13%	16%	10%
ESFJ	12%	7%	17%
ISTJ	8.5%	10.5%	6.5%
ISFJ	7%	4%	10%
Összesen SJ:	40.5%	37.5%	43.5%

Csapatmenedzsment és konfliktuskezelés

Melyek a jó és a rossz csapatmunka
ismérvei?



Csapatmenedzsment és konfliktuskezelés

<https://prezi.com/b3ooufpiwukx/team-dynamics-and-conflict-resolution/>

Csapatmunka

Adjon minden csapat megoldási javaslatot a következő helyzetre:

- Képzeljük el, hogy innovatív vállalkozásunk már abban a szakaszban van, amikor a különböző feladatok megfelelő szakemberek, csoportok végzik. Újszerű, eléggé kelendő vállalatirányítási szoftvereket fejlesztünk.
- A vállalkozás alapító vezetőjeként elsősorban az üzleti tevékenység fejlesztésével, befektetőkkel történő tárgyalásokkal foglalkozol. Időpontot kaptál az egyik legismertebb kockázati tőkebefektető céghez, amely hozzásegíthet tengerentúli piacok eléréséhez is.
- A prezentációt a lehetséges befektetőknek a vezető szoftverfejlesztővel közösen terveztétek, egyeztettétek, hogy megosztva tartjátok, mert közismerten az egyik döntéshozó a szoftverfejlesztés területén nagyon jártas.
- Állsz a befektető irodája előtt, a régóta egyeztetett időpontban, és várod cégetek vezető szoftverfejlesztőjét, aki szakmai jártasságával nagy mértékben hozzájárulhat ahhoz, hogy befektetésről tárgyaljatok. Ekkor veszed észre az 1 perce érkezett üzenetet: „Fogorvoshoz kellett mennem.”
- Hogy oldod meg ezt a helyzetet? Mit teszel?
- Milyen ok vezethetett ennek a szituációnak a kialakulásához?

Vezetők, alapítók, leadership jellemzők

Forbes cikkek elemzése

Amazon – Jeff Bezos

- Forbes, 2018 október, 16-24.o.
- Kompetitív környezet (Porter) és SWOT elemzés
- Az Amazon egyediségének, innovativitásának körülírása (USP)
- Leadership jellemzők azonosítása

Bumble és Whitney Wolfe Herd

- Forbes 2018 januári szám, 65-68. oldal
- A Bumble ötlet története, innovatív jellege
- A vezető szerepe, küldetése, leadership és management jellemzők
- A Bumble piaci környezete (Porter)

Mr. Wizz

- Forbes, 2018 november, 26-36.o.
- Kompetitív környezet (Porter) és SWOT elemzés
- Az WIZZ egyediségének, innovativitásának körülírása (USP), az ötlet vagy a piaci rés jellemzői
- Leadership jellemzők azonosítása
- 2 csoport is dolgozhat a feladaton

Ingatlan.com – Mészáros Dávid

- Forbes 2018 június. 25-34.
- az ötlet jellemzői, egyedisége, USP
- versenykörnyezet elemzés (Porter)
- alapítói, vezetői tulajdonságok, leadership és menedzsment jellemzők
- 2 csapat is dolgozhat a példán!

Ajánlott videók

Mindenkiben ott van a vállalkozó:

<https://www.youtube.com/watch?v=784b8ERvzoU>

Menedzsment és együttműködés a siker érdekében:

<https://www.youtube.com/watch?v=f60dheI4ARg>

Vezetés:

Young Steve Jobs on how to lead people (3:53, angol felirattal)

<https://www.youtube.com/watch?v=rQKis2Cfpeo>

Felhasznált források

Porter, M. E: Versenysztratégia. Akadémia Kiadó, Budapest, 2006.

Rabi Sándor: A vállalati környezet vizsgálata és a PEST-elemzés kis-, középvállalati alkalmazása, Vállalatépítő online folyóirat, 2009. szeptember

Marosán György: Stratégiai menedzsment, Műszaki könyvkiadó, 2001

TOSI, H. L. – RIZZO, J. R. – CARROLL, S. J.: Managing Organizational Behavior, Pitman, Marshfield,. MA, 1986.

Kövesi János: Menedzsment és vállalkozásgazdaságtan, Typotex Kiadó, 2015

I&E Basics Blueprint, EIT Digital, 2016

Varsányi Judit - Vállalati menedzsment. HEFOP jegyzet, SZE, 2006.

John P. Kotter: Tettvágy, Változásmenedzsment stratégiai vezetőknek, 2009, HVG Kiadó

<http://mbti.tarhely.biz/tipusok>

<https://prezi.com/b3ooufpiwukx/team-dynamics-and-conflict-resolution/>

Andó Éva (Ford.): A business nagykönyve, HVG Könyvek, 2017