



HANDBOOK

Entrepreneurship
The Key To Success



ENTREPRENEURSHIP
THE KEY TO SUCCESS



ENTREPRENEURSHIP

THE KEY TO SUCCESS



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

Il sostegno della Commissione Europea alla realizzazione di questa pubblicazione non costituisce un'approvazione dei contenuti, che riflettono solo le opinioni degli autori. Di conseguenza la Commissione non può essere considerata responsabile dell'uso che può essere fatto delle informazioni in essa contenute.

Indice

1. Introduzione -1

1.1. Informazioni e contesto del progetto - 1

1.2. Il processo di costruzione del gioco di simulazione - 4

1.3. Scopo del manuale - 7

1.3.1. Dettagli della struttura - 7

1.3.2. Idea e obiettivi - 8

1.3.3. Utenti del gruppo Target - 9

1.3.4. Impatto previsto - 13

1.3.5. Linee guida per l'utente - 16

2. A proposito di competenze imprenditoriali - 19

2.1. Definizione, descrizione e spiegazione delle competenze. - 19

3. Gioco di Simulazione EKS - 47

3.1. Contesto teorico - 47

3.1.1. La Gamification come strumento didattico - 50

3.1.2. La Metodologia EKS -52

3.2. Impatto atteso e risultati di apprendimento - 54

3.2.1. Impatto atteso del gioco - 54

3.2.2. Risultati di apprendimento: giovani adulti ed educatori - 55

3.3. Guida per l'utente - 56

3.4. Suggerimenti e spunti su come "giocare" il gioco - 61

4. Link Utili a siti web, piattaforme e materiali OER - 63

5. Bibliografia - 73

I capitoli generali sono in blu scuro

I capitoli in verde sono indirizzati agli studenti

I capitoli in giallo sono consigliati agli educatori



1 *Introduzione*

1.1 *Informazioni e contesto del progetto*



All'inizio del nuovo millennio, l'umanità è entrata in una nuova fase, la cosiddetta "quarta rivoluzione industriale" (Industria 4.0 o 4IR), che ha cambiato e continuerà a cambiare sempre più il modo in cui viviamo, lavoriamo e cresciamo. Il suo impatto è evidente in tutti gli ambiti, specialmente in quello sociale, educativo e commerciale.

Secondo il World Economic Forum's Future of Jobs Report,^[1] con la quarta rivoluzione industriale, il mercato globale del lavoro ha intrapreso una trasformazione a tutti i livelli, sia per i settori che per le competenze dei dipendenti. Mentre alcune professioni stanno diventando obsolete altre stanno prosperando. Indipendentemente dal tipo di professione, i luoghi di lavoro cambieranno radicalmente nei prossimi decenni, e sia i datori di lavoro che i dipendenti dovranno essere pronti ad affrontare questi cambiamenti. Sulla base di ricerche e analisi effettuate dal World Economic Forum, si può concludere con certezza che nei prossimi dieci anni più di 1 miliardo di persone (circa il 35% della forza lavoro globale) avrà la necessità di riqualificarsi o aggiornarsi per risultare efficace e competitivo sul mercato del lavoro moderno.

Oltre ai rapidi progressi e alle scoperte fondamentali che la quarta rivoluzione industriale introduce nei campi dell'intelligenza artificiale, della robotica, della realtà aumentata e di altre tecnologie avanzate, assistiamo anche al fenomeno del "soft skill gap/shortage" tra i dipendenti di vari ambiti.^[2] Perché dunque le "soft skill" sono importanti? Gli studi condotti dalla University of Law hanno indicato che le soft skill determinano fino all'80-85% dei risultati nella carriera di un individuo. Le abilità e le competenze necessarie a un individuo per operare e crescere nel mercato del lavoro di oggi sono sostanzialmente diverse da quelle di dieci o anche di cinque anni fa.

Attualmente, avere diplomi e certificati di alto profilo derivati dall'istruzione formale non è l'unico ingrediente della formula per il successo. Soft skill come la leadership, la comunicazione, il lavoro di squadra, il problem solving complesso, il pensiero critico, la creatività, la gestione delle risorse umane, il coordinarsi con gli altri, l'analisi delle informazioni, la flessibilità e l'autocontrollo, sono molto richieste dai potenziali datori di lavoro e sono indispensabili per rendere un dipendente apprezzato e appetibile.

[1] The Future of Jobs Report, 2016, http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf

[2] <https://www.law.ac.uk/resources/blog/the-importance-of-developing-soft-skills/>



ENTREPRENEURSHIP
THE KEY TO SUCCESS



ENTREPRENEURSHIP
THE KEY TO SUCCESS

In una prospettiva a lungo termine, fornendo uno strumento educativo innovativo e attraente, il progetto EKS ha l'ambizione di dare un contributo al rafforzamento dei giovani adulti, affinché diventino più consapevoli delle proprie risorse, conoscenze, punti di forza e virtù, così come di sostenere i disoccupati nella ricerca di una propria strada nel mercato del lavoro, aiutandoli a svolgere un ruolo attivo nella vita lavorativa e nella società.

Crediamo fermamente che la formazione imprenditoriale possa aiutare ad affrontare le sfide di un periodo storico caratterizzato da difficili andamenti economici, ma che offre nuove e interessanti opportunità a coloro che si mostrano pronti e allenati ad agire in modo proattivo e innovativo.





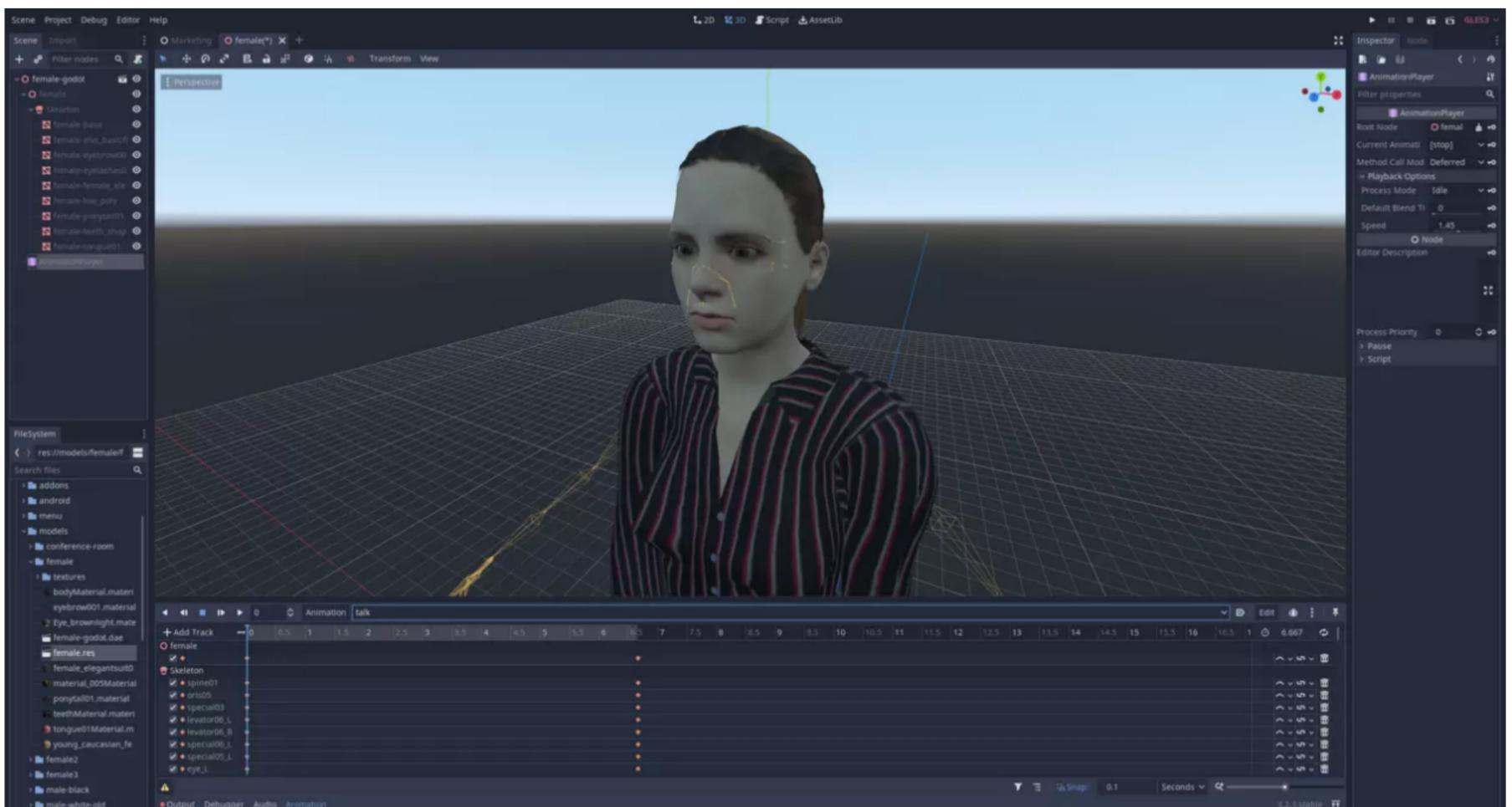
1.2 *Il processo di costruzione del gioco di simulazione*

Il processo di creazione di un gioco di simulazione è sempre impegnativo. Due mondi apparentemente in collisione -l'intrattenimento e l'educazione - devono essere messi insieme per offrire all'utente un'esperienza fluida, in cui il giocatore possa divertirsi progredendo nei livelli risultando però al tempo stesso attivamente impegnato e coinvolto nei processi di acquisizione della conoscenza.

Nel progetto EKS è sempre stato chiaro che l'aspetto educativo sarebbe stato prioritario rispetto all'intrattenimento, ma non in misura eccessiva. Considerando la varietà di situazioni scelte per le simulazioni nel gioco, era necessario individuare una soluzione capace di assicurare flessibilità e di soddisfare tutte le esigenze.

Il processo di creazione del gioco di simulazione è stato condotto in parallelo. Tutti i partner hanno lavorato alla creazione degli scenari da utilizzare per trasmettere le nozioni e le competenze previste, mentre il team tecnico si è dedicato ad individuare il software di gioco più adatto allo scopo. Le cinque aree principali che sono state affrontate sono: Creatività, Problem solving complesso, Pensiero critico, Gestione delle risorse umane, Coordinarsi con gli altri. Ogni area del gioco è stata suddivisa in tre livelli di complessità. Sono nati così 15 scenari, che permettono di giocare e sperimentare le proprie capacità in ciascuna delle aree previste.

Ambiente di programmazione Godot





I dati e le tendenze citati sono stati il punto di partenza per il progetto "Entrepreneurship is the key to success". Il progetto ha spinto organizzazioni di otto paesi dell'UE (Danimarca, Spagna, Portogallo, Italia, Polonia, Bulgaria, Cipro e Grecia) a unire gli sforzi e le proprie esperienze per preparare strumenti e materiali adatti a sostenere i giovani adulti nell'acquisizione di competenze utili a costruirsi una mentalità imprenditoriale, prestando particolare attenzione ad abilità rilevanti e di alta qualità necessarie per il futuro. Queste competenze sono considerate cruciali per ottenere successo, sia nel mercato del lavoro di domani che nella vita personale.

Se il termine "imprenditorialità" risale alla fine del 17° e all'inizio del 18° secolo, il concetto ha guadagnato ampia notorietà solo con l'avvento del 20° e 21° secolo, con il risultato che oggi si contano più di 582 milioni di imprenditori in tutto il mondo.^[3] Pertanto, sviluppare l'imprenditorialità significa lavorare sulla partecipazione attiva delle persone nella propria vita. Potenziando la capacità di avviare una nuova attività, di migliorare la vita lavorativa, di essere cittadini proattivi e quindi di far fronte alle sfide socioeconomiche che l'Europa sta affrontando oggi, le persone potranno diventare parte attiva della società.

La novità di questo progetto di partnership strategica consiste nella realizzazione di un gioco didattico di simulazione in grado di proporre situazioni ipotetiche orientate allo sviluppo e al miglioramento delle soft skill essenziali, necessarie per realizzarsi con successo nel mondo imprenditoriale. Queste abilità sono: Problem solving complesso, Pensiero critico, Creatività, Gestione delle risorse umane e Coordinarsi con gli altri. Un ulteriore aspetto innovativo consiste nella possibilità di creare risultati flessibili, che possono essere utilizzati in diversi contesti di formazione, nell'ambito dell'istruzione e della formazione non formale degli adulti, ma che in seguito potrebbero essere adattati anche a scuole, università, ecc. Il gioco di simulazione può rivelarsi uno strumento utile e innovativo perché presenta scenari appositamente progettati per stimolare l'apprendimento delle competenze specifiche legate all'imprenditorialità.

Il partenariato EKS coinvolge partner di otto paesi dell'UE. La sua forza consiste nella molteplicità di status, dimensioni, abilità e competenze, e riunisce tre ONG, un ente di formazione, una società di consulenza, un centro di formazione per adulti, una PMI e un'organizzazione di ricerca e sviluppo per l'innovazione sociale.

[3] 11 Entrepreneur Statistics You Need To Know, 2020, <https://www.markinblog.com/entrepreneur-statistics/>

Poiché il gioco doveva risultare fruibile via browser web, era necessario selezionare un ambiente di sviluppo appropriato che offrissi funzionalità sufficienti per farlo. Tra la moltitudine di framework disponibili per la creazione di un gioco via browser, la decisione finale è caduta su Godot, supportato dal linguaggio di programmazione GDScript. Godot è un framework che permette di creare giochi 2D e 3D che possono essere distribuiti su diversi dispositivi, compresi i siti web.

GDScript esempio di codice

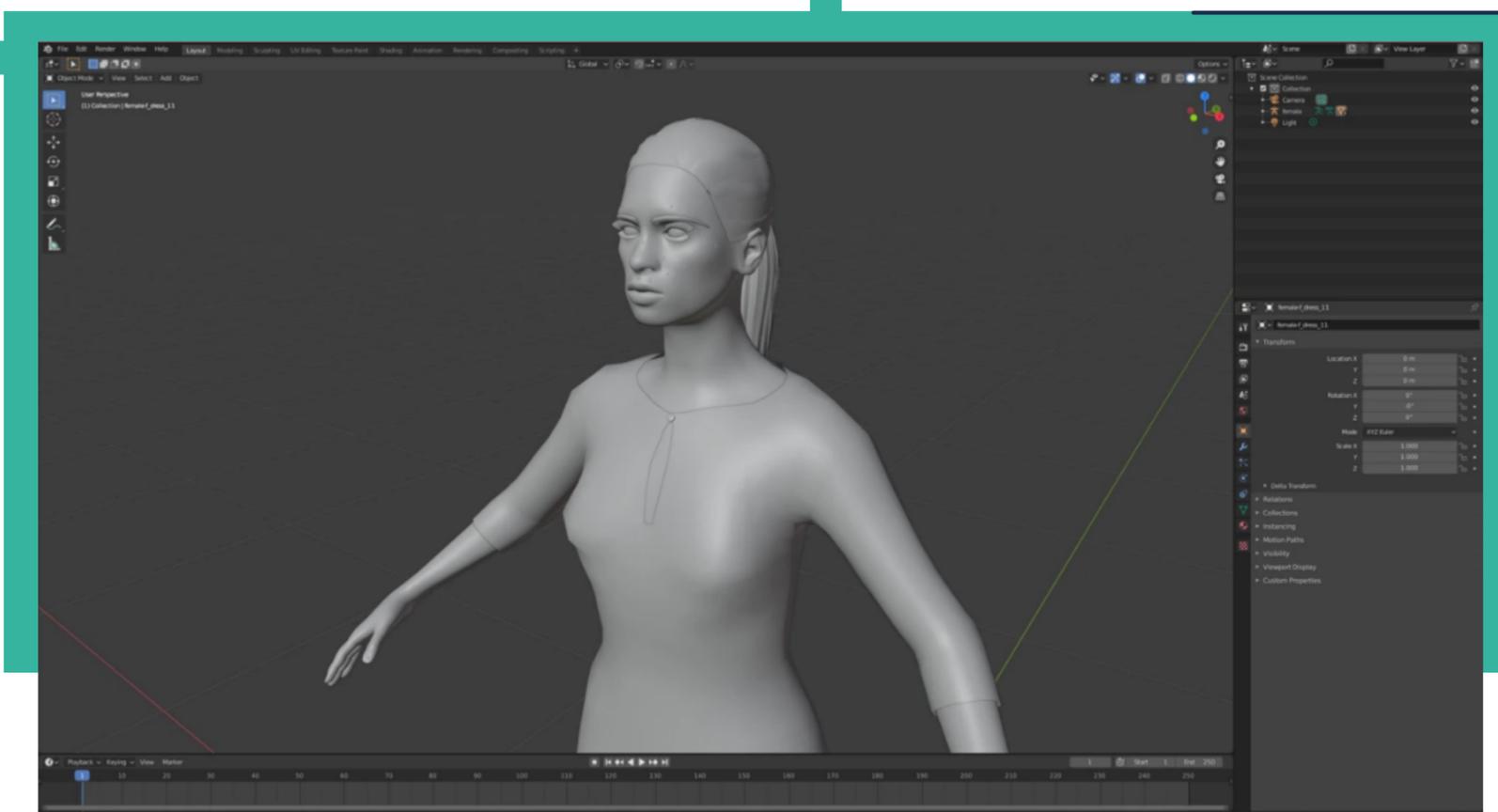
```
22 # Called when the node enters the scene tree for the first time.
23 func _ready():
24     print(tasks.size())
25     feedback.connect("feedbackOkClicked", self, "feedbackOkClicked")
26     #setTask(0, currentTask)
27     pass # Replace with function body.
28
29 func choicePicked(feedback, score, scoreType):
30     currentTask.hide()
31     print(feedback)
32     self.score[scoreType] += score
33     showFeedback(feedback)
34     emit_signal("textSpoken")
35     currentTaskNumber += 1
36     print(self.score)
37     pass
38
39 func feedbackOkClicked():
40     print("feedback ok clicked")
41     if(currentTaskNumber < numberOfTasks):
42         currentTask = tasks[currentTaskNumber]
43         setTask(currentTaskNumber, currentTask)
44     else:
45         feedback.hide()
46         print("END")
47     pass
48     setTask(whichTaskNumber, whichTask):
```



ENTREPRENEURSHIP
THE KEY TO SUCCESS

Per costruire modelli 3D sono stati utilizzati i software MakeHuman e Blender 3D. Creare asset 3D per ogni gioco è uno dei compiti più complessi del processo.

Blender 3D



La ripartizione in livelli specifici e aree tematiche è stata adottata per consentire ai giocatori di selezionare la simulazione di gioco desiderata. All'interno di ogni livello, ai giocatori viene chiesto di studiare attentamente le informazioni preliminari per comprendere la situazione in cui si trovano. In seguito, i giocatori interagiscono con altri personaggi per simulare le loro azioni come se stessero agendo nel mondo reale. Lo scopo è far sì che le soluzioni e le interazioni proposte ai giocatori siano molteplici, e che non sempre una soluzione risulti migliore dell'altra. Ogni azione del giocatore è concepita per innescare un feedback specifico, che sarà mostrato alla fine della simulazione. Questo permette ai giocatori di comprendere pienamente le loro scelte e le implicazioni che avrebbero potuto avere nel mondo reale.



Tutti i livelli hanno una durata contenuta per mantenere il giocatore coinvolto e stimolarlo ad accedere ad altri livelli con diverse aree tematiche, in modo da poter acquisire più conoscenze e abilità.

Il gioco di simulazione permette ai giocatori di misurarsi in diverse situazioni in cui è richiesta l'applicazione delle abilità imprenditoriali. Anche se non può essere ritenuto un surrogato delle esperienze nel mondo reale, può essere usato come allenamento per aggiornare le proprie competenze in quest'area.

1.3

Scopo del manuale

1.3.1 Dettagli della Struttura



La struttura del manuale è stata progettata per supportare i lettori e per offrire una agevole navigazione nel processo di consultazione.

1. Introduzione

Introduce il lettore nel contesto del progetto e presenta il processo di creazione del gioco di simulazione, chiarendo le idee e gli obiettivi del progetto. In seguito, definisce i gruppi target e gli utenti, e illustra i risultati attesi dal manuale didattico EKS. L'ultima sezione dell'introduzione contiene informazioni sulle linee guida per gli utenti NEET e per gli educatori degli adulti.



2. Le competenze imprenditoriali

Spiega l'importanza delle cinque skill imprenditoriali, la loro utilità, la loro applicabilità e il loro sviluppo ulteriore. In questa sezione si trovano anche utili link a siti web, piattaforme e materiali OER focalizzati sulle competenze imprenditoriali.

3. EKS-Simulation Game

Descrive il background teorico del gioco di simulazione e chiarisce l'impatto e i risultati di apprendimento attesi. In particolare, questa sezione comprende informazioni dettagliate sulle regole e su tutti i passaggi che il partecipante deve seguire. Vengono riportati inoltre consigli pratici, raccomandazioni e idee.



4. Testimonianze degli utenti

L'ultima sezione del manuale presenta recensioni ed esperienze tratte dai test pilota del progetto.



ENTREPRENEURSHIP
THE KEY TO SUCCESS



Idea e obiettivi

L'idea alla base del progetto "Entrepreneurship is the Key to Success" è lo sviluppo di capacità imprenditoriali e della relativa mentalità nei cittadini europei. L'imprenditorialità è spesso considerata come il processo di avvio di un'impresa, ma può anche indicare un atteggiamento motivato verso il lavoro, la società, la politica e tutti gli ambiti della vita di un cittadino. In effetti si tratta di una competenza complessa, composta da diverse abilità come l'abilità analitica, la pianificazione, il problem-solving, la leadership, il pensiero creativo, ecc.

Per aiutare le persone a sviluppare una mentalità imprenditoriale e le competenze corrispondenti, è stato creato un gioco di simulazione. Il piano di studi è stato adattato all'apprendimento basato sul gioco, che negli ultimi dieci anni si è evoluto al punto da diventare uno strumento riconosciuto per formare gli studenti.^[4] Il gioco permette di lavorare in modo innovativo sulle cinque competenze selezionate, al fine di favorire l'inserimento delle persone nel mercato del lavoro, renderle più partecipi nella società e maggiormente attive nella realizzazione personale. Le competenze che saranno al centro del gioco e del manuale sono tratte dal Global Challenge Insight Report. Le skill indispensabili per i futuri posti di lavoro sono cinque:

- (1) **Problem Solving Complesso**
- (2) **Pensiero Critico**
- (3) **Creatività**
- (4) **Gestione delle Risorse Umane**
- (5) **Coordinarsi con gli Altri**

Il manuale didattico mira a guidare i potenziali partecipanti al gioco EKS, affinché apprendano le cinque abilità in modo più efficiente. Il testo è rivolto sia agli studenti che agli educatori. Può aiutare gli studenti a capire come giocare e cosa dovranno imparare, e aiutare gli educatori con suggerimenti su come si può usare il gioco per la formazione in un contesto di gruppo. Il gioco (e, per estensione, il manuale) ha un obiettivo cruciale ma semplice: trasmettere le competenze imprenditoriali a chiunque senta di averne bisogno o interesse. La domanda di persone dotate di queste skill è più pressante che mai. Sia che si voglia avviare una propria azienda sia che si preferisca lavorare in un'azienda più grande, si cercano dipendenti che possiedano capacità imprenditoriali. Questa domanda è ciò che il gioco e il manuale cercano di soddisfare. Il manuale aiuterà a supportare i partecipanti nel percorso di acquisizione di competenze ed esperienze imprenditoriali.

I due usi principali e più importanti del manuale saranno:

(1) **Spiegazione dettagliata delle regole del gioco.**

Questo includerà le spiegazioni sul funzionamento del punteggio e su "come giocare".

(2) **Definizioni, descrizioni e logica di funzionamento delle abilità che i giocatori possono acquisire giocando.**

Questo spiega cosa sono le competenze, perché sono essenziali, qual è la loro utilità e applicabilità e il collegamento tra loro.

[4] Karagiorgas, D. N., & Niemann, S. (2017). Gamification and Game-Based Learning. *Journal of Educational Technology Systems*, 45(4), 499–519. <https://doi.org/10.1177/0047239516665105>



Utenti del **1.3.3** *Target group*



Gruppo Target Primario

EKS si rivolge principalmente ai giovani dai 18 ai 35 anni che aspirano a diventare imprenditori o a migliorare le proprie competenze imprenditoriali. Anche se non in via esclusiva, il progetto è inoltre concepito per migliorare le conoscenze dei giovani con minori opportunità, soprattutto di quelli fuori dal mondo della scuola, del lavoro e della formazione, che intendono migliorare le proprie capacità imprenditoriali. Per la Commissione europea questo target comprende "i giovani che sono in difficoltà rispetto ai loro coetanei perché affrontano una o più situazioni od ostacoli che gli impediscono di accedere in modo efficace all'istruzione formale e non formale, alla mobilità e alla partecipazione transnazionale, alla cittadinanza attiva, all'empowerment e all'inclusione nella società in generale". (Guida Erasmus+, 2013)

Giovani





Giovani con minori opportunità - Definizione del termine:^[5]

La Commissione europea ha individuato i sette tipi di impedimenti più comuni che i giovani di oggi si trovano ad affrontare. Spesso, questo termine evoca interpretazioni fuorvianti: per questo qui intendiamo chiarire il suo impiego nel progetto EKS. Le categorie utilizzate non vogliono discriminare o stigmatizzare un giovane che rientri in una di esse: descrivono solo la loro situazione, e non i giovani stessi. Piuttosto, il termine è il tentativo dell'UE di accrescere la consapevolezza e sottolineare le difficoltà più comuni affrontate dai giovani in Europa, al fine di trovare vie per affrontarle come prioritarie nell'agenda dell'UE, fornendo opportunità di apprendimento attraverso progetti finanziati, proprio come questo. Si tenga presente che i seguenti gruppi variano in base alle richieste e alle sfide di ciascun contesto:

1. **Disabilità (partecipanti con bisogni speciali):** persone con disabilità mentali (intellettuali, cognitive, di apprendimento), fisiche, sensoriali o di altro tipo.
2. **Difficoltà scolastiche:** giovani con disturbi dell'apprendimento; abbandono scolastico precoce; adulti poco qualificati; giovani con scarso rendimento scolastico.
3. **Ostacoli economici:** persone con un basso tenore di vita, con reddito limitato, in carico al sistema di assistenza sociale o senz'altro; giovani disoccupati o in povertà; persone con debiti o con problemi finanziari.
4. **Diversità culturali:** immigrati o rifugiati o figli di famiglie di immigrati o rifugiati; persone di una minoranza nazionale o etnica; persone con difficoltà di inserimento linguistico e culturale.
5. **Problemi di salute:** persone con disturbi di salute cronici, malattie gravi o condizioni psichiatriche problematiche.
6. **Ostacoli sociali:** persone discriminate a causa del sesso, dell'età, dell'etnia, della religione, dell'orientamento sessuale, della disabilità, ecc.; persone con abilità sociali limitate o comportamenti antisociali o a rischio; persone in condizione precarie; (ex-)delinquenti, (ex-)tossicodipendenti o alcolisti; genitori giovani e/o single; orfani.
7. **Ostacoli geografici:** persone provenienti da aree remote o rurali; persone che risiedono in piccole isole o in regioni periferiche; persone provenienti da zone urbane difficili; persone provenienti da aree meno servite (trasporto pubblico limitato, strutture inadeguate).

[5] <https://www.salto-youth.net/rc/inclusion/archive/archive-resources/inclusiongroups/inclusionoffenders/InclusionOffendersWho/>



Perché questo gruppo target? Carenze e bisogni rilevati:

L'Europa è indietro nell' educazione all'imprenditorialità e necessita di "una maggiore attenzione all'imprenditorialità e all'innovazione per contribuire a stimolare la competitività, la crescita e la creazione di posti di lavoro, e per raggiungere gli obiettivi dell'Agenda di Lisbona"(Commissione europea, 2000).^[6]

Dal 2008 l'Europa subisce gli effetti della più grave crisi economica degli ultimi 50 anni: in Europa, per la prima volta, ci sono più di 25 milioni di disoccupati. Questo tema è una priorità della Commissione in quanto i giovani, prevalentemente di età compresa tra i 16 e i 25 anni, sono spesso i soggetti più vulnerabili che sperimentano l'esclusione sociale. Guardando ai dati Eurostat (Labour Force Survey, 2017 last avail.), per i giovani fuori dall'istruzione, dall'occupazione e dalla formazione di età compresa tra i 20 e i 24 anni solo in tre paesi del partenariato i tassi risultano inferiori alla media UE (DK: 10,0, PT:14,7, PL: 15,4, IT: 27,9, BG: 18,6, CY: 22,0, ES: 18,5, GR: 22,0 (EU:15,5).

Per questo, esistono molte strategie e programmi dell'UE che si concentrano principalmente sui giovani e puntano a integrarli nel mercato del lavoro migliorando le loro competenze imprenditoriali e digitali. Anche EKS è stato creato per colmare le lacune e le esigenze che sono state evidenziate a livello europeo e nei paesi partner del consorzio. Dato che il nostro gruppo target sono principalmente i giovani, è essenziale offrire opportunità educative attraverso nuovi strumenti, come la gamification per l'apprendimento permanente.



[6] Commissione europea (2000), Impegno dei capi di Stato e di governo dell'UE a fare dell'UE "la più competitiva e dinamica economia basata sulla conoscenza entro il 2010", Marzo



Gruppo Target Secondario

EKS si rivolge agli educatori degli adulti che si occupano dei giovani, inclusi quelli con meno opportunità. Questo gruppo target annovera educatori e formatori aziendali, consulenti, facilitatori, coach, consulenti di carriera, animatori di giovani e, più in generale, persone che operano in contesti di formazione professionale e non formale.

Educatori degli Adulti

Essendo un progetto incentrato sull'educazione degli adulti, la priorità dell'EKS è quella di ampliare e sviluppare le competenze (conoscenze, abilità e attitudini) degli educatori e di altro personale che supporta i soggetti adulti nell'acquisire e sviluppare abilità e competenze cruciali per la loro integrazione nel mercato del lavoro attraverso l'imprenditorialità.



Perché questo gruppo target? Carenze e bisogni rilevati:

C'è una lacuna nell'educazione all'imprenditorialità in Europa, fissata nei piani nazionali dei paesi partner coinvolti nel progetto. Promuovendo l'educazione all'imprenditorialità, offriamo ai giovani le competenze per integrarsi di nuovo nel mercato del lavoro e promuovere l'innovazione. Esiste un grande bisogno di dotare gli educatori adulti e professionali di strumenti pratici, gratuiti e disponibili in formato digitale per migliorare le competenze professionali degli adulti. Permane, inoltre, la mancanza di mezzi didattici innovativi; da qui l'obiettivo del progetto di creare un gioco educativo utilizzando la gamification come strumento per l'apprendimento permanente, che può essere incluso in qualsiasi contesto educativo formale, informale o non formale.



1.3.4 *Impatto Previsto*

La motivazione è vitale per gli studenti durante tutto il processo di apprendimento, e il manuale EKS dovrebbe avere un impatto significativo su di essa. Pertanto, la funzione del manuale EKS è quella di aumentare la motivazione dei giovani adulti coinvolti nel gioco e di incoraggiarli a realizzare una migliore qualificazione delle proprie competenze imprenditoriali.

Inoltre, il manuale intende creare un impatto sociale positivo, con la guida del gioco virtuale EKS. Ci si attende anche che il contributo del manuale al gioco EKS possa generare un effetto progressivo sulla mentalità imprenditoriale del gruppo target. Infine, l'approccio imprenditoriale sviluppato dal manuale EKS avrà un risultato positivo sulle capacità degli utenti rispetto alle proprie decisioni future.

L'impatto previsto, analogamente a quanto ipotizzato per il gioco, dovrebbe essere significativo, dato che il manuale non è destinato a raggiungere unicamente i giovani, ma in un secondo momento, grazie alla sua diffusione intensiva, anche un pubblico più ampio, e rappresenterà dunque un traguardo importante per lo sviluppo delle competenze necessarie per il futuro.

Il contenuto della guida si concentra sull'atteggiamento attivo verso il lavoro, la società, la politica e altri aspetti della vita imprenditoriale. Così, il valore aggiunto del manuale EKS consisterà nella capacità di influenzare a fondo gli educatori, guidandoli nella comprensione di come il gioco possa essere usato come metodo di insegnamento nel processo di apprendimento dell'imprenditorialità dei giovani adulti con minori opportunità. Infine, il manuale EKS, combinato con il gioco virtuale, sosterrà gli insegnanti nello sviluppo di competenze imprenditoriali per la vita e di competenze digitali per gli studenti.

La Commissione europea riconosce l'educazione all'imprenditorialità come uno strumento che può aiutare i giovani adulti ad essere più intraprendenti.

Impatto atteso sui partecipanti/utenti/gruppi target

Giovani

Il gioco EKS offre ai giovani un **percorso di formazione** e li incoraggia a non rinunciare mai ad imparare nel corso della propria vita.

Migliora le **competenze digitali e imprenditoriali** dei giovani. Al termine di ogni livello, il gioco produce un report che induce l'utente a riflettere sulle scelte compiute, sugli errori commessi, sulle strategie adottate e propone suggerimenti su come tradurle nella vita reale.

I giovani sono più preparati per il mercato del lavoro, e la loro **possibilità di impiego** aumenta.

I giovani acquisiranno una mentalità imprenditoriale che contribuirà ad **accrescere la loro autostima**.

Educatori degli adulti

Offre uno **strumento didattico** efficace in quanto è facile da utilizzare (disponibile online).

Offre **flessibilità nella didattica**, dando a formatori e tirocinanti la possibilità di occuparsi degli utenti secondo le proprie preferenze.

Applica la **gamification come strumento didattico per l'apprendimento continuo** in diversi contesti educativi (per esempio, l'educazione non formale).

Innovazione dei servizi educativi in materia di **educazione all'imprenditorialità**.

Impatto atteso sulle organizzazioni coinvolte e sui soggetti interessati

Accedere a uno **strumento didattico innovativo** ideato apposta per i giovani, per le organizzazioni partecipanti e gli altri soggetti interessati, attraendo un gran numero di studenti e offrendo **servizi educativi più efficaci**.

Promuovere l'educazione all'imprenditorialità per migliorare le capacità delle loro scuole di educare all'**apprendimento continuo** e al **lavoro**, specialmente i soggetti che lavorano con i giovani con minori opportunità.

Produrre un effetto sulle organizzazioni partner, che avranno l'opportunità di **condividere informazioni** e lavorare insieme per realizzare uno strumento innovativo e di **immediata fruibilità all'interno delle loro attività quotidiane**. I partner del progetto rafforzeranno la loro competenza sul campo collaborando alla creazione di un gioco innovativo, e allo stesso tempo, realizzeranno uno strumento didattico che inseriranno subito nelle proprie iniziative di formazione rivolte allo stesso gruppo target dell'EKS.

Impatto auspicato a livello locale, regionale, nazionale, Europeo e/o internazionale

Locale

Regionale/Nazionale

Europeo

Impatto immediato sui giovani di ciascun paese partner che parteciperanno alle attività del progetto migliorando la propria **impiegabilità**.

Enti pubblici e privati nel campo dell'educazione degli adulti useranno **il gioco e il manuale** nelle attività con i giovani adulti (formazione, consulenza, coaching).

A livello europeo i partner coinvolgeranno la propria **rete di contatti** e gli stakeholder locali/nazionali, per garantire una diffusione e una fruizione più ampia possibile dei risultati del progetto.

Gli educatori e i formatori del lavoro saranno gli utenti primari del gioco e del manuale, per offrire servizi educativi più **efficaci** attraverso **strumenti di insegnamento alternativi**.

Saranno stabilite sinergie e collaborazioni in modo da creare rapporti più solidi a livello nazionale tra le organizzazioni della società civile.

Le **competenze** trattate sono **trasversali e universali**, quindi utili e appropriate per qualsiasi contesto, anche diverso.

Alle organizzazioni partner coinvolte nella formazione dei giovani saranno offerti **strumenti didattici e competenze aggiuntive**.

Promuovere **l'educazione all'imprenditorialità** a livello nazionale contribuisce alla **impiegabilità dei giovani e alla loro integrazione nel mercato del lavoro**.

Promuovere **collaborazioni, partnership e istituzioni** più forti a **livello europeo**.

Promuove **l'educazione all'imprenditorialità** e migliora le **capacità di formazione** degli enti.

E' uno strumento che può arricchire e migliorare le **iniziative esistenti senza costi aggiuntivi per le organizzazioni, migliorando le loro capacità**.

Si afferma che **educare all'imprenditorialità** è una componente della creazione di un'impresa e una competenza complessa formata da abilità trasversali. Può essere appresa attraverso i giusti strumenti didattici e deve essere incentivata per promuovere l'inserimento dei giovani nel mercato del lavoro.

Si prevede che oltre 1000 persone, inclusi i soggetti menzionati, saranno coinvolte nelle attività di EKS e beneficeranno dei risultati del progetto (output: IO1: gioco di simulazione EKS e IO2: manuale didattico) nei paesi partner. La novità del progetto è connessa al fatto che il partenariato creerà risultati flessibili, utilizzabili in molti diversi contesti formativi (nell'educazione non formale degli adulti, nella formazione professionale) ma anche adattabili alla scuola, all'università, ecc. Il gioco di simulazione è uno strumento utile e innovativo perché presenta scenari appositamente progettati per stimolare l'apprendimento delle 5 competenze imprenditoriali tipiche. Il progetto ha la possibilità di esercitare un impatto sostenibile sui giovani adulti entro e oltre la durata del progetto, grazie alla sua trasferibilità: esso è infatti tradotto in 8 lingue e utilizzabile in tutta Europa, indipendentemente da uno specifico contesto.



1.3.5 *Linee guida per l'utente*

Il sistema di insegnamento dell'imprenditorialità è tradizionalmente incentrato su processi prescrittivi e lineari, e spesso scoraggia gli studenti. Purtroppo, quando si parla di insegnare l'imprenditorialità, il nostro pensiero evoca metodi obsoleti, incentrati sulla lezione frontale e basati unicamente su un approccio formale! La partnership EKS, con il gioco di simulazione EKS, offre agli educatori, ai giovani e ai giovani adulti stessi, un efficace strumento di formazione, con il quale è possibile trasformare la formazione in un'esperienza affascinante e divertente, libera da schemi rigidi e teorici.

L'allievo incontra una moltitudine di scenari di vita reale che rappresentano situazioni di sfida nel funzionamento di un'azienda reale o che lo collocano in una condizione di difficoltà che apparentemente porta al caos. Gli scenari avviati e sviluppati dalla partnership EKS sono strutturati in un approccio multilivello, che include diversi tipi di complessità e si concentrano sul potenziamento di ogni specifica competenza. Il gioco presenta all'utente diversi scenari, basati su flussi nei quali interagire con diverse situazioni facendo scelte (in-)appropriate. Gli utenti dovranno affrontare vari problemi che richiedono l'uso integrato delle competenze studiate e riconosciute. Il gioco di simulazione utilizza un processo gerarchico e decisionale che l'utente potrà seguire.



In particolare, ogni scenario prevede tre livelli di difficoltà e presenta una diversa circostanza. L'allievo è chiamato a decidere nel modo più appropriato tra le varie opzioni proposte sullo schermo. Oltre alla possibilità di ricoprire diversi incarichi nel gioco, è prevista anche una parte teorica, proposta in modo attraente e "nascosto", in modo che, nel caso in cui l'utente non conosca qualcosa, sia in grado di identificarla. I frammenti informativi non sono sempre e contemporaneamente disponibili, e per alcuni utenti ci sono diversi prerequisiti in grado di rendere il gioco più avvincente. Nella fattispecie, lo studente, a seconda delle scelte che compie, traccia un percorso imprenditoriale differenziato, abbreviato nel caso di scelte imprenditoriali più deboli o esteso nel caso di decisioni più premianti e adatte ad ogni scenario.

Ogni decisione adottata dall'utente influisce sulla progressione delle azioni successive, grazie alla memorizzazione di tutti i passaggi precedenti. Si è stabilito che il meccanismo interno del gioco non preveda una serie corretta di attività virtuali che debbano essere intraprese. Il gioco fornisce un feedback significativo basato su tutti i passi precedentemente compiuti dall'utente. Il gioco viene sviluppato come servizio web, approfittando dei framework di gioco disponibili durante l'esecuzione del progetto.

Una particolare attenzione è rivolta alla fruibilità del gioco, affinché non solo aiuti il processo di apprendimento e l'acquisizione di conoscenze, ma possa anche essere un'esperienza in qualche misura divertente. Il gioco è inoltre ottimizzato per i dispositivi mobili (tablet) in modo da avere una maggiore diffusione.



Per gli studenti/giovani

Lo studente ha a disposizione uno strumento didattico facile, inserito in un contesto educativo di intrattenimento, con un ricco database che ospita vari corsi imprenditoriali corredati da domande e risposte che potenziano le capacità di apprendimento. Il giovane allievo si cala in un'esperienza imprenditoriale memorabile ed è invitato a prendere decisioni sulla base di scenari di vita reale e situazioni stimolanti, orientate ai cinque diversi ambiti di competenza cruciali per chi aspira a diventare imprenditore e a intraprendere un percorso di carriera orientato all'imprenditoria.

Questo Game-Based Learning (GBL) si può efficacemente usare per migliorare l'apprendimento e offrire esperienze del mondo reale senza la compresenza fisica o virtuale di un formatore o di un educatore. Un aspetto determinante dell'apprendimento basato sul gioco è che ogni allievo riceve immediatamente un feedback sulle proprie prestazioni, con i relativi suggerimenti per migliorare. Attraverso il metodo della gamification, lo sviluppo delle competenze di cui sopra avviene con facilità, con il solo prerequisito di premere il pulsante "Download" e "Play"!



Per educatori degli adulti/mentori/formatori

Gli educatori, invece, familiarizzano con la gamification come strumento didattico per l'apprendimento continuo e acquisiscono uno strumento coinvolgente e stimolante da includere nel loro programma di insegnamento, sia in contesti educativi formali che non formali. Lo strumento didattico è facile da usare e da reperire poiché disponibile online gratuitamente. Basta un semplice download per permettere al formatore di avere questo strumento e adattarlo al proprio metodo di insegnamento secondo le sue preferenze. Inoltre, l'educatore acquisisce una solida base per inventare e costruire scenari a più livelli con le possibili scelte imprenditoriali sbagliate o giuste, seguendo il modello e il metodo del gioco di simulazione EKS. Il gioco può essere usato da solo, in quanto è progettato per risultare completo e inclusivo, ma anche come integrazione rispetto ad altri metodi di insegnamento, con lo scopo di rendere i metodi di formazione degli educatori più attraenti e divertenti per gli studenti.

Con il gioco di simulazione EKS, i concetti educativi risultano piacevoli per gli studenti e costituiscono una solida base per il loro sviluppo e l'arricchimento della loro creatività. Gli educatori (formatori, mentori e allenatori) coinvolgono più studenti e garantiscono servizi educativi più efficaci, dato che i giochi incoraggiano il comportamento creativo e il pensiero divergente, creando una dinamica che può ispirare gli studenti a sviluppare competenze e costruire una connessione emotiva all'apprendimento.

Per le istruzioni di gioco, altri suggerimenti e consigli utili per giocare, consulta l'unità 4.1!

2.1

A proposito di competenze imprenditoriali

Definizione, descrizione e spiegazione delle competenze.

Il mercato del lavoro moderno richiede ai suoi partecipanti di diventare più reattivi rispetto alle sue condizioni mutevoli. Questo postula lo sviluppo di competenze specifiche, che consentano di rispondere con successo a condizioni economiche in rapido cambiamento.

Nella prospettiva di un futuro impiego, le capacità e la mentalità imprenditoriale sono da considerarsi decisive per adattarsi a questa nuova realtà e garantirsi l'inclusione nel mercato del lavoro.

Le competenze imprenditoriali, intese come la capacità di trasformare le idee in azioni (EU, 2006), possono in primo luogo darvi l'opportunità di creare il vostro business: dare vita alle vostre idee, trasformarle in valore aggiunto per gli altri, creare opportunità e lavorare per raggiungere i vostri obiettivi o quelli del vostro team.

Ma la rilevanza delle abilità imprenditoriali non si limita unicamente alla capacità di creare e gestire il proprio business.

Perché sono

importanti



Le competenze imprenditoriali risultano molto importanti anche per determinare il vostro valore come dipendenti potenziali ed effettivi. Vi permettono infatti di essere più perspicaci, preparati e reattivi all'ambiente di lavoro, di cogliere le opportunità e di distinguervi dagli altri candidati/dipendenti. In questo senso, le capacità imprenditoriali sono cruciali per avere successo nel mercato del lavoro: è grazie ad esse che è davvero possibile diventare imprenditori, o essere più "imprenditoriali".



Ma cosa vuol dire?

Secondo l'OCSE (2016), gli individui dotati di spirito imprenditoriale 'mostrano iniziativa, imparano attraverso un processo di prove ed errori, affidandosi ai propri giudizi ma tenendo in conto anche altre opinioni, essendo consapevoli delle probabili conseguenze e creando i propri ambienti di lavoro'.^[7]

Diventare individui di questo genere richiede un'ampia serie di abilità, attitudini, comportamenti e conoscenze. Le competenze imprenditoriali coprono una vasta gamma di capacità tecniche, competenze di gestione aziendale e capacità imprenditoriali personali. La lista comprende (EACEA, 2008, EU Skills Panorama, 2014; OECD, 2014):

1/ Competenze tecniche:

Comunicazione, monitoraggio dell'ambiente e identificazione/creazione di idee, capacità di capitalizzare le idee, problem-solving, implementazione e uso della tecnologia, capacità interpersonali e organizzative.

2/ Gestione aziendale:

Pianificazione e definizione degli obiettivi, capacità di prendere decisioni, gestione delle persone, marketing, finanza, contabilità, relazioni con i clienti, controllo della qualità, negoziazione, capacità di avviare il business, gestione della crescita, rispetto delle normative.

3/ Capacità imprenditoriali personali:

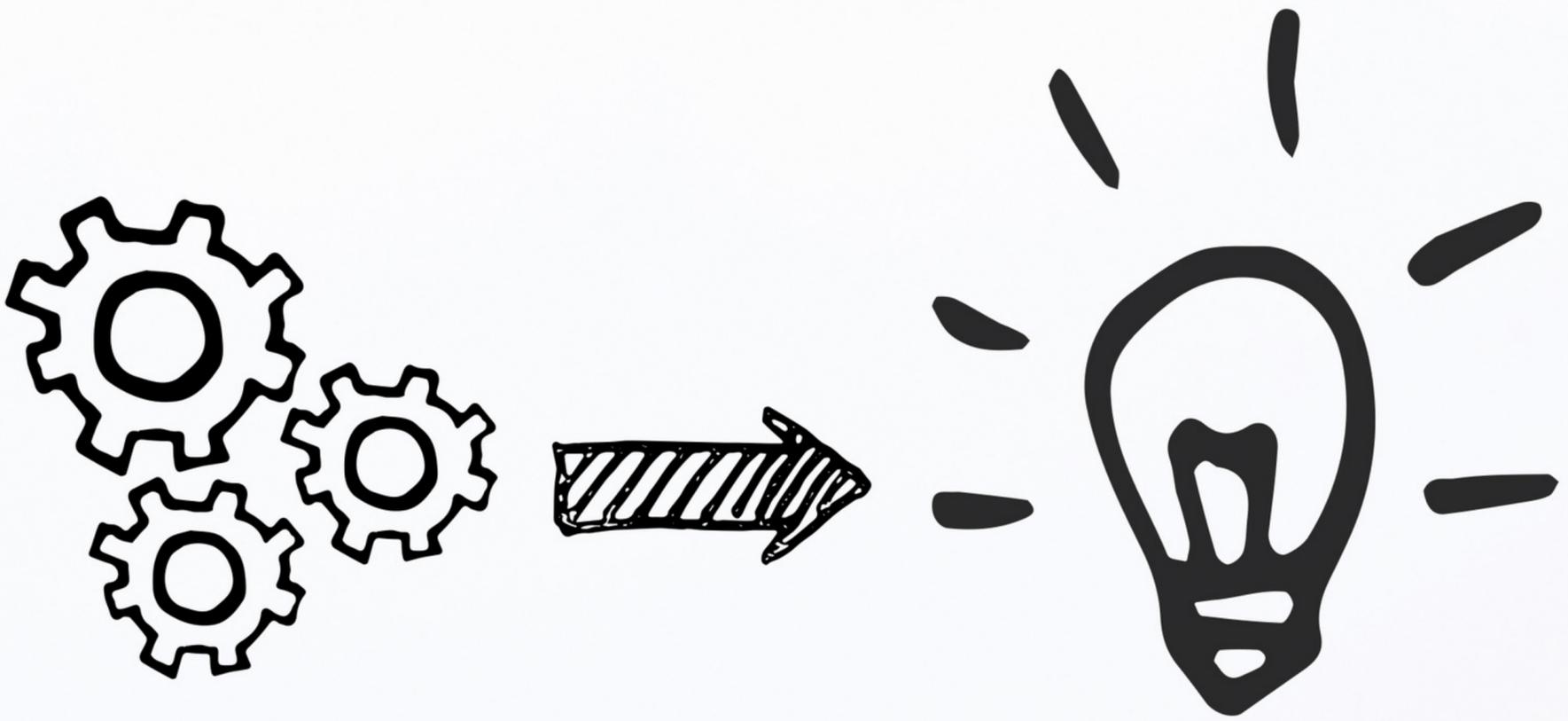
Autocontrollo, autostima e disciplina, gestione dei rischi, assumersi la responsabilità e affrontare le difficoltà, spirito d'iniziativa, mentalità e capacità pro-innovative, persistenza, leadership, gestione del cambiamento, costruzione di reti e pensiero strategico.

Anche se l'elenco può sembrare scoraggiante, il fine è quello di permettervi di abbracciare le opportunità, la creatività e l'assunzione di rischi, di favorire l'innovazione e di gestire i progetti in modo da raggiungere gli obiettivi prefissati. Per aiutarvi a costruire efficacemente tali capacità, il progetto EKS fornisce strumenti unici focalizzati su aspetti cruciali delle capacità imprenditoriali - Problem solving complesso, Pensiero critico, Creatività, Gestione delle risorse umane e Coordinarsi con gli altri. Lo sviluppo di queste capacità, illustrate più in dettaglio nel seguito, vi aiuterà a diventare più imprenditoriali indipendentemente dal vostro obiettivo, sia che si tratti di costruire e far crescere la vostra attività, sia che vogliate diventare candidati più competitivi sul mercato del lavoro o contribuire alla crescita di un'organizzazione in cui siete o sarete impiegati.

[7] http://www.oecd.org/employment/leed/E360_guidance-note_teachers.pdf, p. 8



Nella realtà la maggior parte delle competenze imprenditoriali essendo altamente universali e trasversali nella loro applicazione, sono fortemente interconnesse.



Ogni iniziativa che vorrete attuare richiederà l'utilizzo del pensiero critico, un'abilità al centro delle competenze imprenditoriali. La capacità di guardare ai problemi, agli eventi, alle opportunità e alle operazioni da compiere adottando diverse prospettive sarà essenziale per sostenere il vostro processo decisionale e di problem-solving.

Esso risulterà necessario per la generazione e la valutazione di nuove idee o per risolvere i problemi che potrebbero sorgere nelle relazioni con i vostri colleghi, o con le altre organizzazioni con cui intrattenete rapporti.

Allo stesso modo, anche il problem-solving richiederà spesso un'ampia creatività.

Esso migliorerà man mano che svilupperete la capacità di gestire in modo ottimale il vostro team, e la capacità di coinvolgere efficacemente i vostri collaboratori interni e i partner esterni nell'individuazione e nello sviluppo delle soluzioni più appropriate ai vostri problemi.

Problem Solving Complesso

Definizione:

Il problem solving complesso è un'abilità essenziale che contribuisce a sviluppare la mentalità imprenditoriale, necessaria per riuscire ad emergere nella propria carriera futura. Si può definire come un gruppo di processi e attività psicologiche che si può imparare a controllare, per reagire ad ambienti stressanti e riuscire a raggiungere obiettivi che non possono essere conseguiti attraverso le ordinarie azioni quotidiane. Non è solo un processo cognitivo ma anche emotivo, e richiede motivazione (Dörner & Funke, 2017).

I passaggi per risolvere problemi complessi:

Questi step possono essere usati per risolvere qualunque questione complessa, ma ogni situazione è diversa e composta da diverse variabili che devono essere affrontate in modo esplicito.

In generale, i diversi passaggi sono:

STEP 1

Definire il problema

E' un compito fondamentale quando si risolvono problemi complessi, e ha a che fare con la definizione del problema e delle sue variabili. Per farlo, è indispensabile condurre una valutazione iniziale dei bisogni, basata su un'indagine che vada alle radici del problema. È necessario conoscere bene il processo: chi sta facendo cosa, di quali informazioni si dispone e come migliorarle, quali sono gli strumenti migliori per indagare il problema, con chi si può comunicare per saperne di più ecc. Ricordatevi di differenziare i fatti dalle opinioni e di non proporre soluzioni senza aver raccolto tutte le informazioni possibili. Diversi metodi affrontano questo passaggio in un ambiente aziendale, inclusi i diagrammi a lisca di pesce o l'analisi delle cause principali (ASQ, 2021).



STEP 2

Valutare e proporre soluzioni

Dopo aver identificato il problema utilizzando informazioni di qualità, è necessario valutare e proporre soluzioni. Idealmente, si dovrebbero proporre fin dall'inizio soluzioni o azioni differenti. Si raccomandano tecniche di brainstorming (per questo, si veda la sezione sulla Creatività). Se considerate più soluzioni fin dall'inizio, probabilmente troverete più velocemente la soluzione ideale. E' bene non attaccarsi alla prima idea che vi verrà in mente: rischiate di perdere altre buone idee che possono essere utili (ASQ, 2021). Esistono diversi metodi per affrontare questo step, come i diagrammi di affinità, che permettono di organizzare diversi tipi di informazioni e di scoprire le relazioni tra loro. Essi consentono di cogliere la profondità del problema e di capire come varie idee possano essere collegate per trovare una soluzione (Mind Tools, 2021).

STEP 3

Progettare una strategia

Dopo il brainstorming e l'individuazione di idee utili a risolvere il problema che avete già definito, dovete progettare una strategia. Per farlo, bisogna seguire diversi passi, nei quali la cosa più importante è dare la priorità ai compiti a lungo e a breve termine. È consigliabile raccogliere un elenco di tutti i compiti, identificando per primi quelli che richiedono attenzione immediata, che potrebbero cioè avere conseguenze negative se non completati entro alcune ore o in una giornata. Dopo averli identificati, dovete concentrarvi sui compiti che hanno il valore più alto. Pensate all'impatto che un compito può avere per scoprire quelli che hanno più valore. Potrebbe aiutarvi considerare il fattore spesso lasciato per ultimo nel dare priorità e ordinare i compiti, ossia lo sforzo. Gli esperti di produttività suggeriscono di iniziare con i compiti che richiedono più sforzo, ma è sempre bene essere flessibili, e pronti a cambiare le proprie priorità se lo si ritiene necessario (Team LiquidPlanner, 2018).

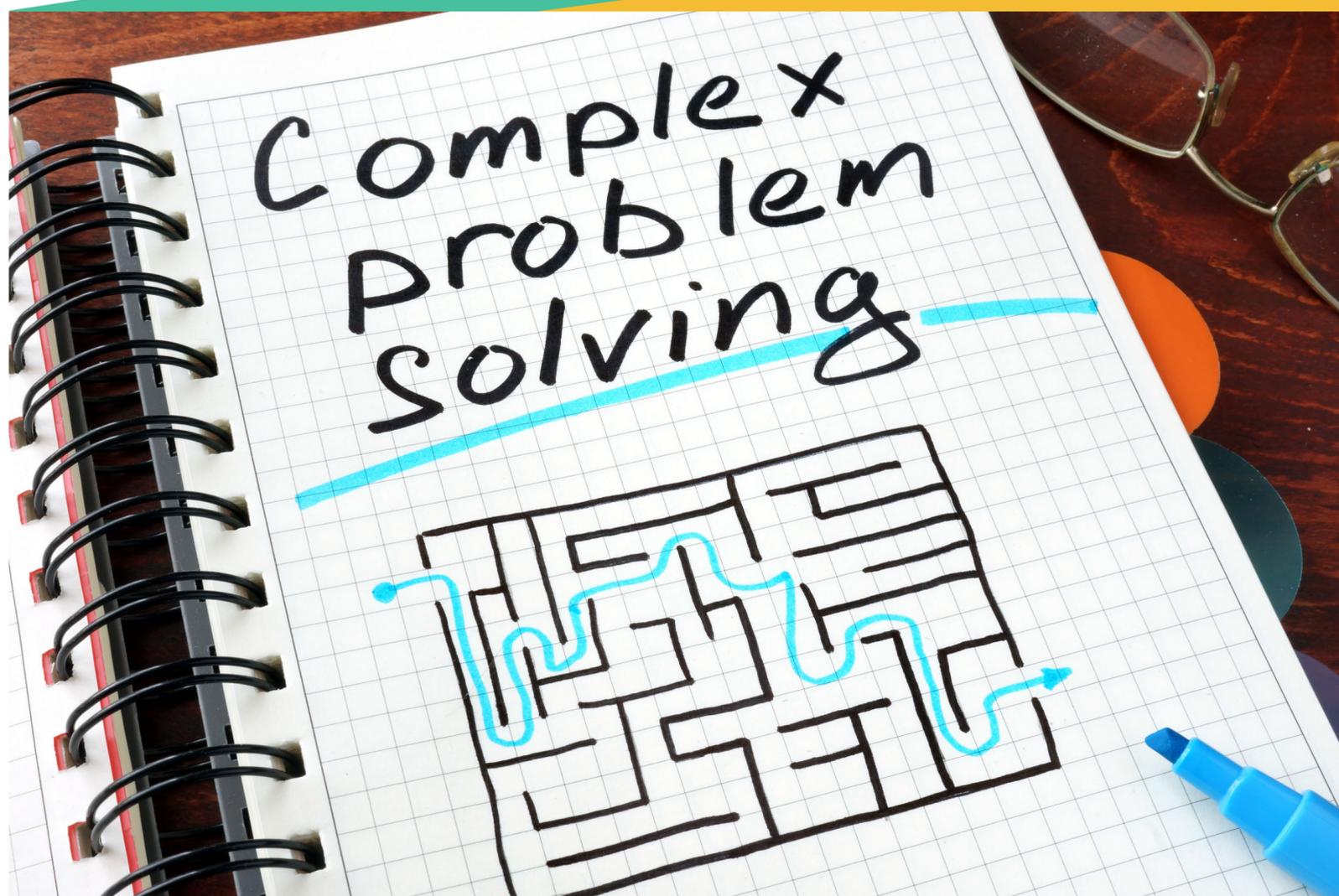
STEP 4

Identificare i rischi, implementare, e seguire i passaggi

Una volta classificati i diversi compiti da realizzare, si può passare alla fase di implementazione. È consigliabile identificare i possibili rischi: prendere nota di tutto quello che potrebbe andare storto, provando a quantificare la probabilità che ogni rischio si verifichi e il suo impatto. Quando si risolvono problemi complessi, valutare i rischi potenziali e rivedere periodicamente le proprie previsioni è un must. Lo scopo è quello di limitare la probabilità o l'impatto del rischio e quindi ridurre l'effetto che avrà sulla soluzione. Un'altra raccomandazione è quella di raccogliere feedback e valutare periodicamente come sta procedendo l'implementazione della strategia, monitorando i risultati e valutando le conseguenze a lungo termine (ASQ, 2021).

Conclusioni:

Il problem solving complesso è essenziale non solo sul posto di lavoro, ma anche nella vita quotidiana, dal momento che tutti incontriamo problemi ogni giorno. È un'abilità essenziale perché permette di gestire l'incertezza e di trovare soluzioni utili per controllare più efficacemente il nostro ambiente. Gli abili problem solvers devono prestare attenzione alle proprie capacità di ragionamento e adattarsi al cambiamento e allo stress. Non tutte le situazioni sono uguali e non tutti i casi richiedono la stessa sequenza di azioni. Per avere successo nella vita e nell'ambiente di lavoro, siamo chiamati ad agire per raggiungere i nostri obiettivi. A volte, le condizioni che ci circondano cambiano, e i presupposti di una determinata situazione si rivelano errati o non applicabili alla nuova realtà. È necessario analizzare continuamente le nostre credenze e il nostro modo di pensare, elaborando ipotesi completamente nuove quando si rivela necessario. Come implica il suo stesso nome, si tratta di un processo complesso che alcune persone gestiscono meglio di altre. Conoscere le diverse fasi del problem solving complesso è essenziale e può aiutarci a sviluppare una mentalità e un atteggiamento imprenditoriale.





Coordinarsi con gli altri

Definizione:

Il coordinamento con gli altri è un'abilità imprenditoriale che, con la recente diffusione di strategie e di una cultura basata sull'innovazione, sta diventando sempre più rilevante per chi aspira all'imprenditorialità, soprattutto per i piccoli imprenditori. Coordinarsi con gli altri è un processo che implica l'uso di strategie e modelli di comportamento volti a integrare le azioni, le conoscenze e gli obiettivi dei singoli membri, al fine di raggiungere un obiettivo comune (Rico et al., 2011).

All'interno di un ambiente imprenditoriale, la coordinazione con gli altri può riferirsi alle attività di un piccolo team interno, alle attività interne in cui è richiesta la coordinazione tra persone che lavorano in settori, dipartimenti o anche in sedi diverse, o alla coordinazione tra diverse organizzazioni per raggiungere un obiettivo comune.



All'interno di qualsiasi ambiente di lavoro la capacità di coordinarsi con gli altri viene richiesta quotidianamente: per organizzare un evento a livello aziendale, per raccogliere informazioni sulle prestazioni dell'azienda o per produrre e lanciare sul mercato un nuovo prodotto. Il coordinamento con gli altri è la chiave per l'efficacia di qualsiasi operazione che coinvolga più di una persona.

E' ormai un dato acquisito che la collaborazione può portare a risultati migliori di quelli ottenuti con la somma degli sforzi individuali, e questo comporta una maggiore richiesta di coordinamento.

Ma in particolar modo al giorno d'oggi, sapersi coordinare con gli altri è divenuto più importante che mai. Con l'ascesa dei mercati globali e l'aumento della concorrenza, individui e organizzazioni hanno una sempre maggiore necessità di collaborare e combinare le proprie risorse (ad es. le conoscenze), per aumentare le possibilità di competere con successo all'interno di un mercato globalizzato, in cui prodotti e processi diventano sempre più complessi. Di conseguenza, sia gli individui che le organizzazioni, raramente sono dotati delle conoscenze fondamentali e/o delle risorse necessarie per gestire le sfide che si presentano quotidianamente in un ambiente professionale. La crescente complessità delle sfide moderne (le esigenze di un mercato in rapida evoluzione, la sempre maggiore richiesta di conoscenze di alto livello per offrire ai clienti attuali prodotti in grado di soddisfarli, o la sofisticazione tecnologica) rende il coordinamento tra individui e organizzazioni un elemento imprescindibile in qualsiasi ambiente professionale.



Coordinarsi, in poche parole

L'obiettivo chiave del coordinamento è garantire che tutti i membri del team designato contribuiscano al risultato finale e che i contributi complessivi siano ottimali. Come raggiungerlo? In generale, la coordinazione con gli altri è una competenza che richiede specifiche abilità in tre aree:

1 *Pianificazione e organizzazione*

Quando si lavora e si coordina una squadra, bisogna essere preparati ad affrontare la divisione dei compiti, l'assegnazione dei ruoli e a programmare la partecipazione di tutti. Un coordinatore efficace dovrà anche identificare, memorizzare, tracciare e poter accedere efficacemente alle informazioni quando gli vengono richieste. Queste abilità sono fondamentali per essere in grado di prendere le decisioni giuste in modo tempestivo. Quindi organizzatevi bene e cercate di anticipare le esigenze del team e di pianificare i vostri progetti.

2 *Capacità di comunicazione*

Un buon coordinamento richiede una comunicazione chiara ed efficace, che non include solo specificare ruoli e obiettivi e trasmettere i messaggi, ma anche comunicare tenendo conto degli altri stili di comunicazione, modulando il proprio stile con quello del team per garantirsi di ricevere un livello ottimale di contributi da parte di tutti i propri compagni di squadra. E' necessario dare a tutti una voce, e considerare l'equilibrio tra comunicazione scritta e orale, a seconda del tipo di comunicatori presenti nel team.

3 *Capacità personali*

Una squadra è tanto più efficace quanto lo sono gli individui coinvolti e le interazioni tra loro. Il ruolo di un leader è quello di favorire la fiducia, le relazioni sane e lo sviluppo di un flusso di lavoro ottimale all'interno del team. Per questo è necessario conoscere molto bene gli individui che ne fanno parte: per comprendere il loro livello di autonomia, come reagiranno alla pressione e alle scadenze, che tipo di feedback sarà più efficace per le loro prestazioni e il supporto di cui avranno bisogno per avere successo nel ruolo che hanno.



✓ ACTION PLAN

Coordinarsi, in pratica

In termini pratici, la maggior parte delle attività di business che richiedono un coordinamento assume la forma di progetti orientati a un obiettivo. Che si tratti di fondare l'azienda stessa, di definire una nuova strategia di business o semplicemente di organizzare un evento promozionale, creare e coordinare un team vi permetterà di migliorare la qualità del lavoro e i risultati attesi, mettendo insieme cervelli extra e altre risorse. Tuttavia, per raggiungere questi benefici, è necessario sapere come affrontare le sfide che di volta in volta si presentano, attraverso la collaborazione.

Sfida 1 – Coordinamento del team interno

1 *Creare e supervisionare un team*

- ⇒ Dedicate del tempo a conoscere la vostra squadra. Conoscere i punti di forza individuali, le motivazioni e i comportamenti vi aiuterà a selezionare correttamente i membri più adatti per ogni progetto. Definite i ruoli e le responsabilità individuali in base alle competenze specifiche dei membri, e aiutate i vostri collaboratori a conoscersi l'un l'altro. Questo favorirà la cooperazione e li aiuterà a comprendere meglio i loro colleghi e le capacità del team di cui sono parte.
- ⇒ Rendete chiaro chi è responsabile di cosa, e assicuratevi che tutti capiscano a chi poter chiedere aiuto in caso di bisogno, e chi poter seguire lungo le diverse fasi di sviluppo del progetto.
- ⇒ Assicuratevi che tutti conoscano il proprio ruolo, ma anche che sappiano come tutti i tasselli del progetto si distribuiscono tra i membri del team.
- ⇒ Scegliete un responsabile di progetto con forti capacità di leadership, capace di ascoltare, motivare, e fornire conoscenze e competenze rilevanti per il progetto, ma cercate anche di nominare un leader che sappia risolvere problemi al di là del mero ambito professionale.
- ⇒ Assicuratevi che il leader chieda frequentemente feedback ai membri del team.



2 *Comunicare è la chiave*

- ⇒ Coinvolgete i membri del team nel fissare gli obiettivi e/o le priorità del(dei) progetto(i). Si sentiranno più partecipi e cercheranno di dimostrare la rilevanza del lavoro che svolgono. Questo vi aiuterà ad incrementare il loro impegno e incoraggerà la loro volontà di impegnarsi nella collaborazione, rendendo il vostro coordinamento molto più facile.
- ⇒ Indipendentemente dal tipo di lavoro di squadra, assicuratevi che sia chiaro a tutti qual è l'obiettivo, perché il lavoro è rilevante e qual è la rilevanza specifica del lavoro di ognuno ai fini del raggiungimento dell'obiettivo del progetto.
- ⇒ Assicuratevi che tutti i membri del team comprendano gli obiettivi a breve e a lungo termine e siano sulla stessa lunghezza d'onda. Coinvolgeteli nella discussione sugli obiettivi e sulla strategia, e siate aperti ai loro suggerimenti.
- ⇒ Ricordate che la comunicazione è un processo complesso che comprende la creazione, la codifica, la trasmissione, l'interpretazione e la restituzione dei messaggi. La qualità del messaggio inviato è importante quanto la disponibilità a riceverlo e a interpretarlo correttamente: assicuratevi che la vostra comunicazione sia basata su cicli di feedback efficaci e che il team abbia spazio per rispondere alla vostra comunicazione e si senta a proprio agio nel farlo. L'ascolto è importante quanto l'invio dei messaggi stessi.
- ⇒ Incoraggiate la condivisione di note e feedback all'interno del team per migliorare la produttività.

3 *Implementare pratiche per supportare la collaborazione*

- ⇒ Stabilite riunioni periodiche di problem-solving per discutere cosa deve essere fatto per avanzare nel progetto e come risolvere potenziali problemi. Assicuratevi però di non sovraccaricare il team con troppe riunioni: questo potrebbe portare ad un abbassamento della produttività e del morale.
- ⇒ Istituite sessioni specifiche, focalizzate esclusivamente sullo sviluppo collaborativo del progetto.
- ⇒ Sviluppate canali efficaci per comunicare all'interno del team e assicuratevi che sia chiaro a tutti quali canali utilizzare per scopi diversi (discussioni, memorizzazione di risultati parziali, trasmissione di documenti ecc).
- ⇒ Stabilite standard comuni per la denominazione dei file.



4 *Garantire una leadership che favorisca la collaborazione*

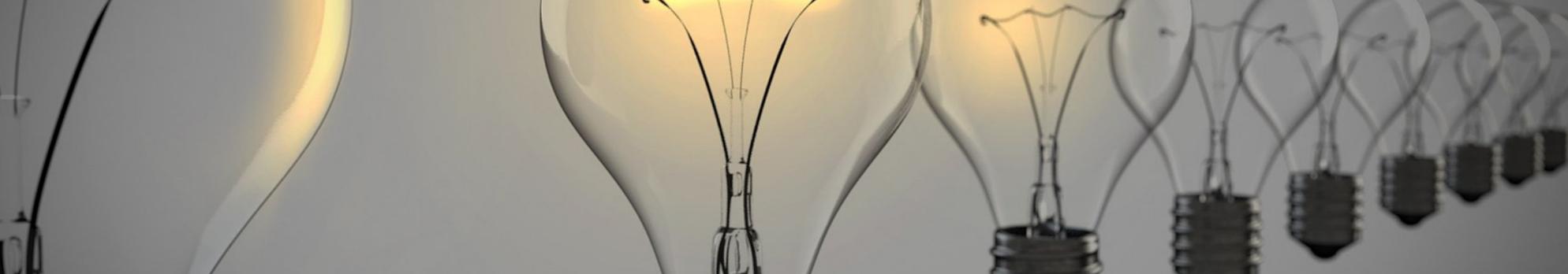
- ⇒ Date al team la libertà e la possibilità di prendere l'iniziativa e esplorare nuove idee.
- ⇒ Nei team più datati, in cui i membri già si conoscono bene, date obiettivi ambiziosi e fissate le scadenze: poi lasciate che il team capisca come distribuire il lavoro. In ogni caso, evitate la micro-gestione.
- ⇒ Stabilite degli obiettivi SMART per il vostro team - specifici, misurabili, raggiungibili, rilevanti e con un limite di tempo.
- ⇒ Mostrate apprezzamento per il buon lavoro svolto dai membri del team. Motivate l'impegno e la produttività riconoscendo i risultati raggiunti e mostrando gratitudine.
- ⇒ Promuovete l'apprendimento dalle sfide e migliorate l'approccio lungo tutto il processo, per perfezionare ogni collaborazione e ogni progetto.

Sfida 2- Coordinarsi al di là dei confini organizzativi

Il coordinamento interno è un'attività quotidiana in qualsiasi azienda. Tuttavia, in un mercato altamente competitivo, le capacità di coordinamento vanno spesso oltre l'ambito della mera collaborazione interna. Per crescere e adattarsi efficacemente a clienti che cambiano rapidamente e agli sviluppi del mercato, le organizzazioni - e specialmente le PMI- hanno bisogno di coordinare le proprie attività con quelle di altre organizzazioni. Questo richiede alcune competenze e strategie aggiuntive. Costruire ponti tra diversi gruppi di persone e organizzazioni, e capitalizzare il loro potere intellettuale e le loro risorse richiede ulteriori sforzi e molta attenzione.

1 *Scegliere i partners giusti*

- ⇒ Indipendentemente dalla ragione per cui si intraprende una collaborazione con partner esterni, assicuratevi che abbiano non solo capacità e risorse, ma anche la volontà di contribuire al raggiungimento del vostro obiettivo: anche i fattori comportamentali sono importanti per raggiungere l'obiettivo finale.
- ⇒ Cercate partner complementari, che condividano con voi le ambizioni, gli orizzonti temporali, l'atteggiamento verso il rischio e la collaborazione.
- ⇒ Nella maggior parte dei casi, la personalità di coloro che rappresentano le organizzazioni partner può essere cruciale per la qualità della collaborazione e per la vostra capacità di coordinare le attività da svolgere.



2 *Definire accordi chiari tra i partners sin dall'inizio*

- ⇒ Assicuratevi che tutti i membri della partnership abbiano piena comprensione degli obiettivi e delle regole della collaborazione e che siano sulla stessa lunghezza d'onda.
- ⇒ Chiarite con i vostri partner il modello di leadership, le responsabilità, il flusso di lavoro, come saranno affrontate eventuali situazioni inattese e i conflitti, e quando terminerà la collaborazione.

3 *Garantire la leadership e il sostegno all'interno della partnership*

- ⇒ Assicuratevi che la partnership sia una situazione win-win, in cui tutti i partner traggono vantaggio dalla collaborazione e ognuno possa trovarsi meglio aderendo al gruppo piuttosto che lavorando da solo.
- ⇒ Il sostegno tra i partner nelle situazioni difficili, la ricerca congiunta di soluzioni, la condivisione dei rischi e dei benefici avranno un impatto critico sulle prestazioni di ciascun partner e sul progetto complessivo.

4 *Ancora una volta, la comunicazione sarà cruciale*

- ⇒ Oltre alle regole generali della comunicazione di squadra indicate sopra, la collaborazione inter-organizzativa richiederà un'attenzione speciale alla gestione delle tensioni e dei problemi. Specialmente quando ci si trova ad affrontare un fallimento, può accadere che le relazioni all'interno della partnership saltino a causa della pressione. Interrogare i propri partner su base periodica può aiutarvi a identificare le tensioni in tempo utile per riuscire a smorzarle.
- ⇒ Affrontare i problemi comporta anche la necessità di richiamare all'ordine i partner quando non rispettano gli obblighi e le regole della partnership. Una serie di regole esplicite renderà più facile fornire supporto e applicare eventuali procedure correttive quando necessario.
- ⇒ Assicuratevi anche che la comunicazione all'interno della partnership avvenga regolarmente. Bassi livelli di comunicazione possono diminuire la forza della rete e l'impegno della squadra.
- ⇒ Assicuratevi che i membri del team tengano conto delle possibili differenze culturali esistenti tra membri provenienti da diverse organizzazioni, diversi background o diversi livelli di alfabetizzazione, per rendere lo scambio di informazioni e il flusso di lavoro più fluido in tutto il team.



5 *Non dimenticate di gestire la vostra azienda!*

- ⇒ Diffondete informazioni sulla natura e sulla rilevanza della vostra collaborazione inter-organizzativa all'interno dell'azienda, per assicurarvi che anche il vostro team interno sia consapevole della sua importanza per il raggiungimento degli obiettivi specifici della vostra organizzazione.
- ⇒ Assicuratevi sempre di non trascurare la gestione della vostra azienda rispetto alla gestione delle vostre partnership.



Definizione:

Quando si parla di creatività^[8], ci riferiamo all'atto di trasformare qualcosa di nuovo e fantasioso in realtà. Si tratta della capacità di percepire il mondo e i fatti in modi nuovi, di trovare schemi nascosti, di collegare fenomeni che ad un primo sguardo sembrerebbero non collegati e di generare soluzioni. Essa si traduce in due processi: pensare e poi produrre.

Seguendo l'Oxford Dictionary, possiamo condividere un'altra definizione di creatività, ossia "l'uso dell'immaginazione o di idee originali per creare qualcosa; l'inventiva". Secondo l'EntreComp Framework, la creatività come competenza è la capacità di "Immaginare il futuro. Sviluppare una visione per trasformare le idee in azione. Visualizzare scenari futuri per aiutare a guidare lo sforzo e l'azione".

La creatività comincia assicurandosi una base di conoscenza,^[9] imparando una disciplina e padroneggiando un modo di pensare, quello del Pensiero Creativo. Il "Pensiero Creativo" si riferisce alla capacità di creare qualcosa di nuovo, grazie al processo di strutturazione delle informazioni sul contesto sociale e culturale in cui l'individuo è inserito.

"Pensiero Creativo" potrebbe significare escogitare nuovi modi per svolgere compiti, risolvere problemi e affrontare diverse sfide. Si tratta di portare nel proprio lavoro una prospettiva fresca e a volte poco ortodossa, e include analisi, apertura mentale, capacità di risoluzione dei problemi, organizzazione e comunicazione. Questo modo di pensare può aiutare i dipartimenti e le organizzazioni ad essere più produttivi.

[8] <https://www.creativityatwork.com/2014/02/17/what-is-creativity/>

[9] <https://www.thebalancecareers.com/creative-thinking-definition-with-examples-2063744>

Cos'è il processo creativo

Seguendo Graham Wallas (Wallas, 1926), il processo creativo si può articolare in 4 fasi:^[10]

- ⇒ Preparazione. È il momento in cui si individua un problema o una domanda e ci si pensa intensamente. È completamente cosciente e comporta in parte ricerca e pianificazione, in parte l'entrare nel giusto stato d'animo e d'attenzione.
- ⇒ Incubazione. Questo stadio, secondo Wallas, si compone di due elementi divergenti: uno negativo, in cui non deliberiamo coscientemente su un particolare problema, e uno positivo, in cui si verificano una serie di eventi mentali inconsci e involontari.
- ⇒ Illuminazione. Appare quando le risposte cominciano ad emergere spontaneamente. Tutti gli elementi raccolti durante la fase di preparazione e poi fluttuati liberamente durante l' incubazione cominciano a predisporre in una nuova formazione illuminante.
- ⇒ Verifica. Permette di valutare le idee emerse e di testare la loro validità o efficacia. La verifica è lo sforzo cosciente e deliberato per testare la validità dell'idea e ricondurla ad una forma esatta.

M. Christensen^[11] ha affermato che l'abilità di generare idee innovative non è semplicemente una funzione mentale, ma una funzione che dipende da cinque comportamenti chiave che ottimizzano il processo di pensiero che conduce all'originalità e all'innovazione:



[10] <https://www.brainpickings.org/2013/08/28/the-art-of-thought-graham-wallas-stages/>

[11] <https://www.creativityatwork.com/2014/02/17/what-is-creativity/>

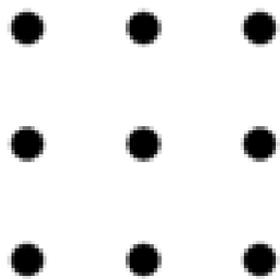
THINK OUTSIDE THE BOX



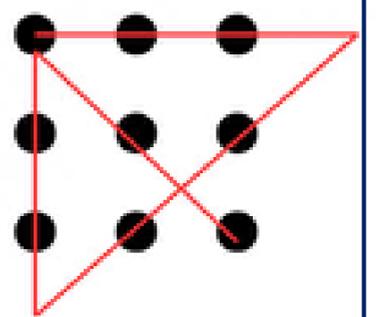
Al giorno d'oggi capita abbastanza frequentemente di sentire nei circoli di consulenza organizzativa e imprenditoriale l'espressione "Thinking outside the box"^[12].

Nell'era del digitalismo e degli algoritmi è una frase molto significativa, e si traduce nel pensare in modo creativo, libero e al di fuori dei sentieri battuti. Non è qualcosa di nuovo: la sua origine viene fatta risalire al 1969, anche se rimane una certa controversia al riguardo. Ci sono due versioni, quella di John Adair, che ha reso popolare l'espressione con il puzzle dei "9 punti" e l'altra, di Mike Vance, che ritiene che il termine fosse già stato usato in precedenza in un gruppo di formazione sulla consulenza aziendale presso la Walt Disney.

Il puzzle dei 9 punti consiste nel chiedere a tutti i partecipanti di collegare i punti dell'immagine usando solo 4 linee rette.



La soluzione si trova solo estendendo la propria visuale al di fuori del quadrato formato dai punti, ossia pensando "fuori dagli schemi".



Pensare usando soluzioni alternative può avere un effetto potente e positivo sulla propria carriera. Come imprenditore, è sempre necessario pensare fuori dagli schemi per avanzare e conseguire vantaggi competitivi.



[12] <https://medium.com/personal-growth/how-to-truly-think-outside-the-box-fee0ea11777f>

Alcuni consigli per aiutarvi a pensare fuori dagli schemi:

- **Credi in te stesso**
- **Esercitati costantemente**
- **Le idee hanno bisogno di una voce**
- **Dimentica i limiti**
- **L'unico fallimento è non provarci**
- **Concentrati sulla qualità, non sulla quantità**
- **Sii curioso, cerca ispirazione**
- **Fissa dei parametri per focalizzare le tue idee**
- **Cerca l'ispirazione in luoghi inaspettati**

Brainstorming:

Quando si parla di creatività, il brainstorming^[13] è uno degli strumenti più efficaci per iniziare. È un metodo che consiste nel lasciare che le idee vengano fuori senza sforzo, così come emergono nella mente, senza filtri o restrizioni.

È utilizzato dal 1953, da quando Alex Osborn, dirigente pubblicitario di Madison Avenue, ne sviluppò l'approccio originale. Il Brainstorming è usato per generare idee e trovare soluzioni creative a problemi e situazioni differenti. Favorisce la creazione di un ambiente aperto e accessibile, in cui le critiche sono disincentivate e tutti vengono incoraggiati a partecipare e contribuire con idee illimitate, fantasiose e a volte anche bizzarre. Può essere sia un processo individuale che di gruppo.

Brainstorming Individuale:

È più efficace quando si deve risolvere un problema semplice, generare una lista di idee o concentrarsi su una questione ampia. È bene scegliere un posto comodo per sedersi, pensare e evitare distrazioni in modo da potersi concentrare. Per organizzare e sviluppare le idee può essere utile avvalersi di mappe mentali.

Brainstorming di gruppo:

È più efficace per risolvere problemi complessi, e consente di beneficiare dell'esperienza e della creatività di tutti i membri del team. Anche se un membro si blocca su un'idea, la creatività e l'esperienza di un altro membro possono condurre il concetto alla fase successiva.

In un contesto aziendale, il brainstorming può non solo aiutarvi a generare idee che altrimenti non verrebbero considerate, ma può anche aiutarvi comprendere meglio dove l'azienda sta incontrando delle difficoltà e su quali attività concentrare più tempo e energie. Nel business, il brainstorming è spesso fatto in gruppo, ma anche gli imprenditori indipendenti possono avvalersi delle sue tecniche per riflettere, generare idee e individuare soluzioni.

Maggiori informazioni sono contenute nella sezione 3.2, Risoluzione di problemi complessi.

[13] <https://www.mindtools.com/brainstm.html>



La creatività nel Business

La creatività è uno degli elementi più importanti nell'imprenditorialità e potrebbe essere la chiave per sviluppare capacità imprenditoriali. Ci si aspetta che gli imprenditori siano curiosi, capaci di osservare e abili a registrare ciò di cui la gente ha bisogno (domanda) per trovare soluzioni che siano basate proprio su quel bisogno (offerta). Il pensiero creativo è un'abilità fondamentale per sviluppare idee innovative adatte a soddisfare questo bisogno e a garantire il successo del processo imprenditoriale.

Applicare un approccio creativo all'imprenditorialità consente di individuare idee e tecniche più innovative per risolvere i problemi. La creatività e l'imprenditorialità sono dunque indissolubilmente legate, e spesso si traducono nella capacità e nella volontà di correre dei rischi e di attraversare una fase di disagio per arrivare al traguardo. Stimolare la creatività e esplorare territori completamente nuovi e talvolta sconosciuti aumenta il valore aggiunto e la produttività dell'impresa.

Ma la creatività non riguarda solo i problemi. Si tratta di essere in grado di sviluppare una vision e di pensare in avanti, di progredire. La creatività è un trampolino di lancio per l'innovazione, e fa anche parte dello sviluppo personale o della realizzazione del nostro potenziale. Nell'imprenditorialità può anche incarnare nuove soluzioni ai problemi aziendali, strategie aziendali creative o cambiamenti creativi. Le start-up e le piccole imprese si affidano per lo più a menti creative per trovare soluzioni innovative e pensare in anticipo ai potenziali problemi.

I tipi di creatività nel Business:^[14]

Creatività deliberata e cognitiva

Una persona dotata di questo tipo di creatività è di solito molto brava nella ricerca, nel problem solving, nell'indagine e nella sperimentazione. Questo tipo di invenzione si verifica nella parte anteriore del cervello, la corteccia prefrontale.

Creatività spontanea e cognitiva

Qui si è tenuti a pensare "fuori dagli schemi". La mente inconscia si connette con compiti specifici non correlati tra loro, per collegare le idee in modo nuovo e suggerire soluzioni creative al problema.

Creatività spontanea e emozionale

Durante questo processo, una persona guarda ai problemi cercando un punto di vista più profondo. Non richiede conoscenze specifiche su un'area particolare, ma da essa dovrebbe scaturire un talento come la scrittura, la musica o l'arte. Non può essere acquisita lavorandoci.

[14]<https://101entrepreneurship.org/creativity-in-entrepreneurship/>



Conclusioni:

La creatività non è una caratteristica esclusiva degli artisti o un tratto fisso che solo alcune persone possiedono. È un'abilità che chiunque può coltivare e sviluppare. La convinzione che solo le persone di talento siano creative si è dimostrata un falso mito: la creatività può essere allenata attraverso incoraggiamenti, formazione e pratica. Gli effetti della crescente complessità e la sempre maggiore competitività richiedono agli imprenditori, ai manager, agli amministratori delegati e ai loro team di mostrare una creatività audace, di impegnarsi con i clienti e il pubblico in modi nuovi e originali, e di progettare attività e servizi in modo veloce e flessibile, per assicurarsi il successo dei loro marchi.

Il pensiero creativo è un'abilità fondamentale per ogni imprenditore che voglia sviluppare nuove idee, e permette di innovare i processi offrendo molti vantaggi. La creatività conduce più rapidamente al successo, favorendo nuove soluzioni utili per il vantaggio competitivo, sviluppando nuovi prodotti e migliorando i processi aziendali. Permette alle persone di collegare tematiche diverse e a prima vista non correlate, di creare idee imprenditoriali efficaci e di pensare oltre le soluzioni tradizionali, sviluppando qualcosa di nuovo, attraente, versatile e che abbia possibilmente un buon esito.

Collegare creatività e business è come avere una ricetta magica per una carriera professionale sostenibile e di successo.





Definizione:

Il World Economic Forum (WEF) ha indicato il "pensiero critico" come la seconda competenza più importante per il mercato del lavoro nel 2020.

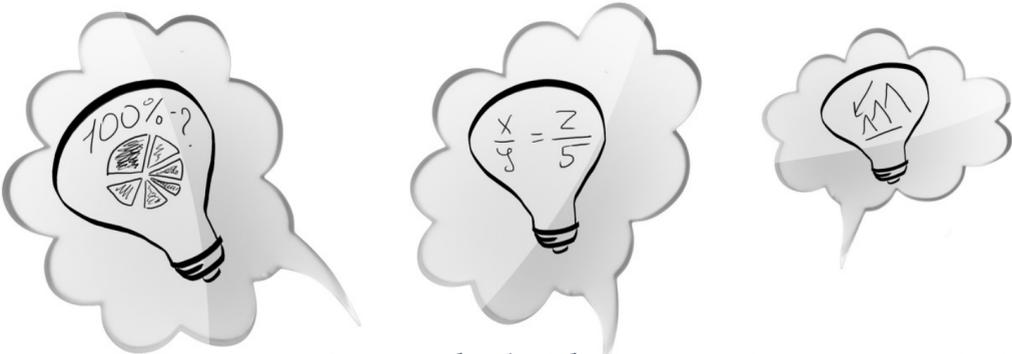
Nel mercato del lavoro attuale non esistono più compiti esclusivamente operativi. La capacità di esprimere giudizi indipendenti è un requisito essenziale, soprattutto se si considerano le normative in vigore nella Comunità Europea in materia di salute e sicurezza sul lavoro. Adottando questa prospettiva, il pensiero critico diventa un pre-requisito essenziale per entrare in una comunità professionale e intraprendere una qualsiasi attività imprenditoriale. In questo scenario, la capacità di esercitare il pensiero critico non è più prerogativa di un ristretto numero di persone che occupano posizioni apicali all'interno delle organizzazioni, soprattutto in risposta alla complessità delle richieste del mercato e all'introduzione dell'automazione in tutti i settori della nostra esistenza. Dobbiamo al pedagogo e psicologo cognitivo Robert H. Ennis la definizione di pensiero critico come "pensare razionale e riflessivo, focalizzato sulla decisione di cosa pensare o fare".

Il pensiero critico è la capacità umana di elaborare strategie analizzando le informazioni disponibili per focalizzarsi su punti d'azione essenziali. In psicologia, il pensiero critico è un processo mentale che comporta l'analisi o la valutazione delle informazioni disponibili al fine di raggiungere un giudizio capace di trovare una sintesi tra l'evidenza empirica e il senso comune.

Le due componenti principali del pensiero critico sono:

- **L'insieme di informazioni e credenze che sono alla base dello sviluppo delle competenze.**
- **L'abitudine a utilizzare queste competenze per guidare il comportamento, partendo da un impegno intellettuale consapevole.**

La capacità di pensare è considerata una peculiarità dell'essere umano. Ma pensare in modo incontrollato può portare a risultati distorti, falsati e a forti pregiudizi. Può limitare la capacità di realizzarsi e di raggiungere i propri obiettivi nella vita: per questo è necessario formare e stimolare le capacità di pensiero critico come leva per il benessere individuale ed economico.

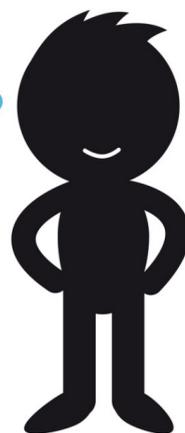


Perché il pensiero critico?

Attraverso il pensiero critico, l'individuo acquisisce consapevolezza delle strutture di pensiero e definisce i propri standard intellettuali.

Il pensiero critico permette di:

- **Affrontare i problemi partendo da una chiara e precisa formulazione;**
- **Cercare e utilizzare informazioni rilevanti per arrivare a conclusioni ben ponderate, che possono essere verificate sulla base di criteri e standard coerenti;**
- **Adottare sistemi alternativi di pensiero, analizzando presupposti, implicazioni e conseguenze;**
- **Comunicare efficacemente con gli altri per trovare soluzioni condivise.**



Il pensiero critico si avvicina a un problema partendo da informazioni raccolte attraverso l'osservazione, l'esperienza, il ragionamento o la comunicazione. L'obiettivo è quello di andare al di là dei pregiudizi del singolo soggetto appellandosi ai valori fondamentali di chiarezza, accuratezza, precisione ed evidenza. Un processo di pensiero critico non è innescato dalla necessità di elaborare urgentemente una soluzione, ma piuttosto da una strategia accurata, poiché ha una natura dialogica. Questa soft skill attraversa diverse discipline, come la scienza, la matematica, l'ingegneria, la storia, l'antropologia, l'economia, la filosofia e molte altre. Un processo di pensiero critico è sempre un processo di arricchimento della conoscenza. Si ricollega al concetto di "apprendimento permanente", perché implica l'acquisizione e l'immagazzinamento di informazioni che permetteranno lo sviluppo di un giudizio e la conseguente attuazione delle indicazioni risultanti.

Il pensiero critico implica l'analisi dei dati in due direzioni:

- **Orizzontale, attraverso la messa a fuoco:**
Le idee rilevanti vengono selezionate per evidenziarne i punti chiave
- **Verticale, scavando più in profondità:**
si pongono domande più profonde, si attivano correlazioni e si considerano prospettive alternative



Come attivare il pensiero critico?

A livello storico, l'origine del pensiero critico può essere fatta risalire al metodo socratico di Platone. Dialogando con il maestro, l'allievo identifica il suo punto di vista, riconosce la sua fallibilità e impara ad argomentare correttamente.

La psicologa dell'educazione americana Linda Elder, una delle maggiori studiose del pensiero critico, sottolinea come la mente umana venga sottoposta alternativamente ad atteggiamenti egocentrici (l'innata tendenza a considerare il mondo solo in relazione a sé stessi) e socio-centrici (l'innata tendenza a vedere il mondo dalla prospettiva del gruppo al quale si appartiene), che inibiscono la potenziale capacità di elaborare il pensiero razionale. Coltivare il pensiero critico significa allenare la propria attitudine allo scetticismo riflessivo, che permette di intercettare errori, incongruenze e debolezze, e di riconoscere ciò che invece è apprezzabile.

Il pensiero critico, inteso come capacità intellettuale, non è un'attitudine individuale ma un processo che permette di andare oltre i pregiudizi, considerando i diversi punti di vista necessari a elaborare una sintesi equilibrata (e provvisoria). Attivare il pensiero critico significa distinguere le situazioni tra loro e limitare l'influenza di pregiudizi, stereotipi e illusioni. Questa competenza può essere acquisita e allenata.

Ennis identifica tre strategie fondamentali per attivare il pensiero critico:

1 Riflettere:

Evitare valutazioni impulsive e sospendere il giudizio fino a quando non si siano raccolte sufficienti informazioni sull'argomento.

2 Motivare:

Porsi domande sull'affidabilità delle fonti a cui si attinge.

3 Cercare alternative:

Cercare differenti ipotesi e vagliare più punti di vista

Nel gennaio 2018, una ricerca condotta dalla Facoltà di Psicologia dell'Università di Cambridge ha dimostrato che l'attivazione delle capacità di pensiero critico permette alle persone di prendere decisioni ponderate senza essere manipolate e di trovare soluzioni creative indipendenti ed efficaci ai problemi che si trovano ad affrontare.

Riassumiamo le tappe di un processo di pensiero critico:



1 Ricerca

Il problema viene definito rispondendo alle seguenti domande:

- Qual è il problema?
- Come posso descriverlo?
- Perché devo valutarlo o risolverlo?

Sulla base delle risposte ottenute, vengono raccolti dati, informazioni e opinioni.

2 Analisi

Il problema è diviso in parti, e ogni parte viene affrontata singolarmente, identificando cause, effetti, implicazioni e conseguenze. Le domande di riferimento sono:

- Cosa ha causato questa situazione?
- Come si è evoluta?
- Da dove ha origine?
- Quali sono i prerequisiti?

3 Sintesi

Le singole parti analizzate vengono ricondotte ad un quadro generale organizzato e coerente, nel quale si confrontano le posizioni, si cercano correlazioni e si procede per analogie.

4 Valutazione

Si prende una decisione informata, razionalmente fondata ma non definitiva, che è la base per una discussione interlocutoria con gli altri.

Le promesse del pensiero critico

Un giudizio ottenuto tramite questo processo non offre alcuna garanzia che la conclusione a cui si giunge sia corretta. Di fatto, le informazioni e i dati possono essere parziali o incompleti (perché la valutazione è incompleta, o perché non sono disponibili informazioni sufficienti). Inoltre i pregiudizi del valutatore possono distorcere il risultato. È in ogni caso opportuno che il pensiero critico preveda strategie volte a limitare il peso dei pregiudizi. Ecco perché, soprattutto nelle fasi iniziali del processo, è essenziale sospendere il giudizio.

Attivare un processo di pensiero critico richiede di prendere coscienza dei propri pregiudizi, se l'obiettivo è valutare obiettivamente il problema e se non si vuole cadere nella trappola di procedere verso un giudizio che confermi solo le proprie convinzioni iniziali.

Quando si tratta di pensiero critico, è buona norma applicare un approccio basato sul metodo socratico, procedendo per successive domande di approfondimento. Le domande dovrebbero riguardare l'argomento in esame, ma anche il metodo di indagine.

Ecco alcuni esempi:

- Qual è la fonte di questa informazione?
- Cosa accadrebbe se la fonte fosse in errore?
- Come posso verificare che la mia convinzione sia corretta?
- Cosa voglio dire?
- Come arrivo a questa conclusione?
- Cosa mi dà la certezza di aver ragione?
- C'è una spiegazione alternativa per questo fenomeno?
- Posso trovare fonti che siano in disaccordo con questa posizione? E su quali presupposti si basano?



Il pensiero critico non porta a un giudizio "finale" ma piuttosto a valutazioni progressive, ottenute attraverso iterazioni successive, collocate in un processo "accurato" ma non "esaustivo".

Perché è importante?



Il pensiero critico mira a raggiungere un giudizio solido, prendendo in considerazione situazioni e problemi in un processo che sia il più obiettivo possibile. Le convinzioni personali, le esperienze passate e i pregiudizi non sono l'unica bussola che orienta le decisioni, ma si confrontano con nuove informazioni e ne viene verificata la validità sul campo.

Il pensiero critico dovrebbe essere inteso come quella competenza cognitiva complessiva che aumenta la capacità dell'individuo di intraprendere nuove azioni, di usare la creatività e sperimentare processi efficaci per la risoluzione di problemi complessi attraverso l'analisi, la valutazione e l'inferenza. Acquisire questa competenza significa saper analizzare i dati disponibili prima di prendere decisioni affrettate.

In questa prospettiva, il pensiero critico è una risorsa utile per evitare di assecondare il conformismo sociale e professionale, che impone al lavoratore di rispettare le procedure standard senza introdurre elementi di novità e di miglioramento.

A livello individuale, un approccio al lavoro basato sul pensiero critico è un ottimo antidoto alla spersonalizzazione. Favorisce la motivazione, migliorando sia la qualità dei risultati che la stabilità della forza lavoro dell'azienda, limitando il turnover, che è spesso una voce di costo importante. Il lavoratore è incoraggiato a utilizzare le risorse personali e a migliorare le conoscenze, incrementando così la propria esperienza nel settore.

Ci sono molte buone ragioni per cui il pensiero critico è una soft skill essenziale per l'imprenditorialità. Da un lato, permette di sviluppare soluzioni, prodotti e servizi innovativi rispetto alle richieste del mercato. Dall'altro, permette al nuovo imprenditore, specialmente se cresciuto in un ambiente svantaggiato, di emanciparsi dalle credenze limitanti relative alle proprie possibilità di successo.

Ci sono molti preconcetti sul fatto che solo chi proviene da un background familiare e culturale imprenditoriale avrà la forza e il network adatti per avviare e lanciare la propria attività. Altri pregiudizi riguardano l'equazione denaro-successo-fiducia. È essenziale ricordare che un imprenditore deve essere leader di sé stesso, e, potenzialmente, anche leader di una squadra il cui potenziale deve essere sfruttato e valorizzato.

L'interconnessione tra soft skill

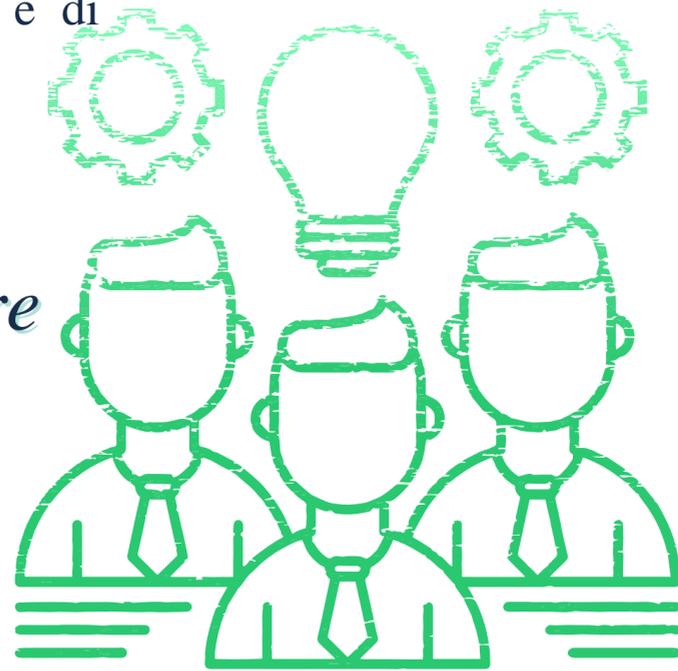
Il pensiero critico arricchisce il contributo intrinseco al pensiero creativo, presuppone la capacità di risolvere i problemi e di prendere decisioni, e implica scelte morali.

Come può il pensiero critico influenzare il nostro sviluppo professionale?

Il pensiero critico permette di analizzare e cercare informazioni, identificando gli elementi più rilevanti e vitali dei problemi che si affrontano, e i dettagli del contesto in cui si verificano.

Ampliare il livello di attenzione ad aspetti prima non considerati porta a proposte di miglioramento, supporta la consapevolezza e offre strumenti utili per esprimere opinioni non comuni, innovative e decisive. Permette di analizzare il feedback delle risorse coinvolte in un progetto, senza lasciarsi influenzare dai pregiudizi legati ai ruoli o alle rispettive posizioni.

Il pensiero critico è una delle competenze trasversali più richieste nel mercato del lavoro per i profili qualificati e operativi. È diventato una caratteristica indispensabile per manager e imprenditori che devono definire strategie e affrontare nuove situazioni. Sviluppare il pensiero critico è una necessità fondamentale per non lasciarsi ostacolare o fuorviare dalle proprie interpretazioni, per costruire relazioni efficaci in ambito professionale e per discernere tra le possibili soluzioni.



La Gestione delle Risorse Umane

Definizione:

La gestione delle risorse umane può essere definita come un insieme di pratiche che includono l'addestramento, la motivazione e la direzione dei dipendenti, assicurando un supporto continuo per ottimizzare la produttività e promuovere la crescita professionale dei lavoratori di un'organizzazione. È usata principalmente da leader, manager e capi reparto per migliorare le prestazioni e supervisionare il flusso di lavoro.^[15]

La gestione delle risorse umane include tutti gli aspetti che riguardano come le persone lavorano, si comportano, si impegnano e crescono sul posto di lavoro. Il lavoro complessivo di un'organizzazione dipende dalla gestione delle persone: elementi cruciali come l'employer branding, il reclutamento, la compensazione, la gestione delle prestazioni, lo sviluppo dell'organizzazione, la sicurezza, il benessere, i benefit, la motivazione e l'impegno dei dipendenti, la comunicazione, l'amministrazione e la formazione si intrecciano all'interno di un'organizzazione e formano l'esperienza dei dipendenti.^[16]



Come gestire efficacemente

I DIPENDENTI



Lavorare
Comportarsi
Impegnarsi
Crescere

L'importanza e l'utilità della gestione delle risorse umane

La gestione delle risorse umane è una delle soft skills essenziali nella leadership. Ha effetti benefici sulla produttività e sulla motivazione del personale, soprattutto nei periodi di transizione e di incertezza. Infatti, la gestione dei dipendenti è la chiave per gestire al meglio il cambiamento.^[17]

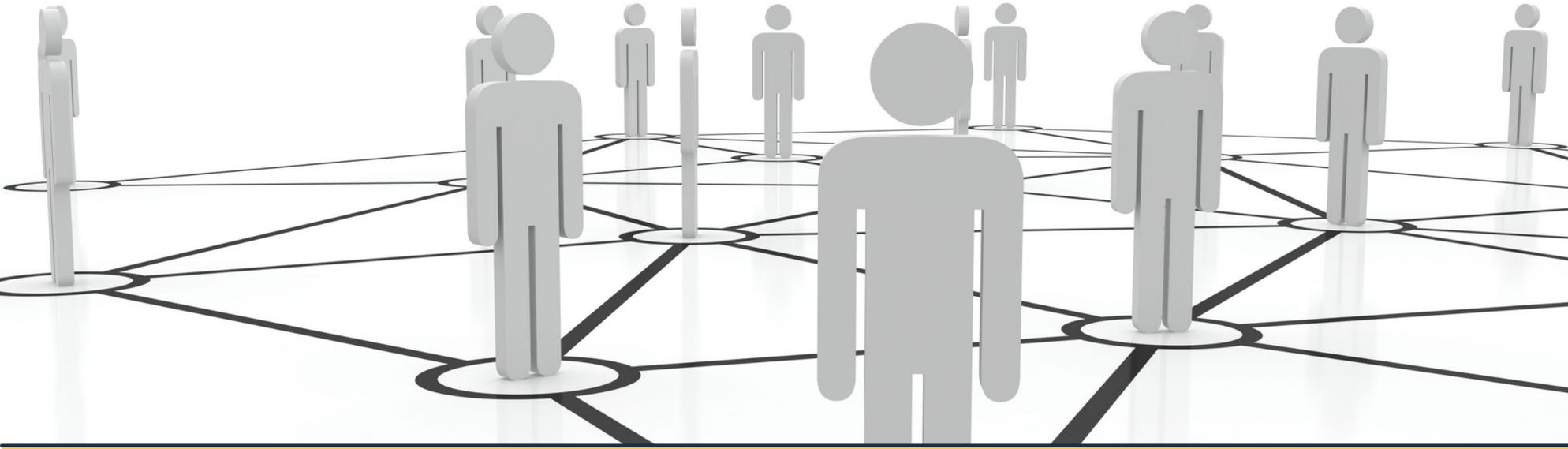
Un'efficace gestione delle risorse umane può essere usata per affrontare i conflitti interpersonali, essendo una mediazione che incoraggia la collaborazione e il rispetto tra manager e dipendenti. Essenziale è fornire un feedback costruttivo e essere mentori dei propri dipendenti perché raggiungano il successo nelle prestazioni professionali e incrementino lo sviluppo individuale. Gestire le scadenze è un altro elemento utile nella gestione: incoraggia il progresso del lavoro e aiuta a stabilire obiettivi raggiungibili. Tutto questo supporta la costruzione della cultura dell'azienda, in cui ogni dipendente può sentirsi parte integrante fornendo la propria prospettiva, producendo un ambiente di lavoro positivo.^[18]

[15] <https://www.hrtechnologist.com/articles/performance-management-hcm/what-is-people-management/>;
<https://www.indeed.com/career-advice/career-development/guide-to-people-management>

[16] <https://www.hrtechnologist.com/articles/performance-management-hcm/what-is-people-management/>

[17] <https://www.imd.org/mp/leadership-reflections/people-management/>

[18] <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/guide-to-people-management>



Componenti chiave della gestione delle risorse umane

Ci sono cinque componenti chiave, note come cinque C della gestione delle persone: ^[19]

1 *Creare*

La chiave del successo è nella capacità di trovare il talento più adatto: conoscere lo scopo di ogni membro e del team stesso permette di creare un quadro di forza lavoro ben funzionante. Investire nella formazione dei dipendenti sulla base delle esigenze aziendali è un modo per costruire un piano di successo e favorire lealtà e impegno.

2 *Comprendere*

Un approccio comprensivo nei confronti delle personalità dei dipendenti, delle motivazioni e degli obiettivi personali e di carriera porta a una più profonda comprensione reciproca. Così, l'ascolto attivo, l'empatia e un approccio people-first si traducono in intuizioni più profonde sul futuro di un'organizzazione.

3 *Comunicare*

La comunicazione è uno strumento vitale per la gestione delle persone. Aperta, efficace, senza intoppi e frequente, è un elemento critico che influenza lo svolgimento del lavoro. Fornire canali di comunicazione aperti e incoraggiare lo scambio di feedback è centrale per una gestione efficace delle persone.

4 *Collaborare*

Il gioco di squadra è essenziale per arrivare a risultati e a tentativi di business più intelligenti, più veloci e più solidi. Condividere compiti e responsabilità in un team porta a valutare le prestazioni lavorative da una prospettiva diversa e aiuta i membri a capire che possono contribuire ad una visione più ampia.

5 *Confrontarsi*

Il confronto è l'ultima caratteristica cruciale della gestione delle persone.

[19] <https://www.hrtechnologist.com/articles/performance-management-hcm/what-is-people-management/>

Sviluppare le capacità di gestione delle risorse umane



Per i ruoli di leadership, è essenziale sviluppare le capacità di gestione delle risorse umane. In particolar modo, identificare i punti di forza e di debolezza di ognuno è essenziale anche per l'imprenditorialità. Mettere a fuoco le possibili aree di miglioramento può portare a future avventure imprenditoriali.

Ecco alcuni consigli per sviluppare le capacità di gestione delle risorse umane:^[20]

- Seleziona le competenze individuali basandole sui tuoi interessi.
- Trova e iscriviti a corsi di formazione per lo sviluppo.
- Trova un mentore/business coach: è uno dei modi più usati per sviluppare le capacità di People Management nel breve periodo.
- Chiedi dei feedback.

Top 5 delle capacità di gestione delle risorse umane^[21]

Non è così difficile distinguere tra un manager e un grande manager. Alcune competenze per la gestione efficace delle persone definiscono questa differenza:

1 Creare fiducia

è un'abilità cruciale per il teambuilding. Costruire fiducia è la base dell'onestà e della trasparenza. I manager dovrebbero sempre assicurarsi che la loro squadra si senta sostenuta e incoraggiata.

2 Empatia

è la capacità di capire e percepire il mondo dalla prospettiva dell'altro, tenendo conto delle sue sfide, dei suoi rischi, delle sue opportunità e delle sue paure. Qui l'ascolto attivo è un elemento chiave.

3

Mappatura della motivazione

è la capacità di stabilire legami più forti, di prendere decisioni migliori e di progredire.

4

Lodare e premiare

per un lavoro ben svolto influenza positivamente gli individui, a partire dalle loro percezioni e dagli sforzi compiuti, fino alla visione dell'intera organizzazione. Anche piccoli gesti fanno la differenza nell'esperienza dei dipendenti.

5 Ricerca di conoscenza

è uno strumento potente che favorisce le intuizioni e permette una comprensione approfondita di persone e processi.

[20] Una guida alla gestione delle risorse umane: definizione, consigli e competenze | Indeed.com

[21] www.hrtechnologist.com/articles/performance-management-hcm/what-is-people-management/



Conclusioni

La gestione delle risorse umane include una vasta gamma di compiti: il reclutamento, la gestione, il supporto continuo e l'indicare la direzione da seguire ai dipendenti di un'organizzazione. Questi compiti includono l'assunzione, la gestione delle prestazioni, la formazione, la sicurezza, il benessere, i benefit, la motivazione dei dipendenti e la comunicazione. La gestione delle risorse umane non si concentra solo su come assumere le persone giuste ma, cosa più importante, su come ottenere il meglio da queste persone.

Lo sviluppo delle capacità di gestione delle risorse umane è fondamentale per la visione globale di un'organizzazione. Liberare il potenziale delle persone è considerato il motore principale del successo di qualsiasi azienda e un fattore di importanza vitale per l'imprenditorialità. Una comunicazione efficace, basata sul continuo scambio di feedback, dovrebbe essere sempre incoraggiata dai team leader, dai manager e dai capi reparto. Seguire strategie di sviluppo personale, iscriversi a corsi di formazione e stimolare la gratitudine motivazionale possono portare l'organizzazione verso un futuro migliore.



3

Gioco di Simulazione

EKS

1 *Contesto teorico*

La Commissione europea ha sottolineato l'importanza dell'apprendimento permanente e, nel 2006, ha identificato 8 competenze chiave per la realizzazione e lo sviluppo personale, l'occupabilità, la cittadinanza attiva e la sostenibilità.^[22] L'imprenditorialità è diventata una priorità politica, specialmente nell'istruzione e nella formazione (professionale).

La Raccomandazione del Consiglio sulle competenze chiave per l'apprendimento permanente (2018) ha definito la competenza imprenditoriale come la "capacità di agire su opportunità e idee e di trasformarle in valori per gli altri. Si fonda sulla creatività, sul pensiero critico e sulla risoluzione dei problemi, sull'assunzione dell'iniziativa, la perseveranza e la capacità di lavorare in modo collaborativo per pianificare e gestire progetti che abbiano un valore culturale, sociale o finanziario".

L'imprenditorialità viene descritta nel documento citato come una combinazione di conoscenze, abilità e attitudini. Nello specifico, la competenza imprenditoriale richiede di sapere che esistono diversi contesti e opportunità per trasformare le idee in azione (ibid). Un'attitudine imprenditoriale è caratterizzata dal senso di iniziativa, dalla proattività, dalla lungimiranza, dal coraggio e dalla perseveranza nel raggiungere i propri obiettivi (ibid).



[22] Questo manuale didattico adotta l'approccio utilizzato nell'European Key Competence Framework (Parlamento Europeo e Consiglio, 2006). L'imprenditorialità è associata ad abilità e attitudini applicate in un contesto più ampio, invece di avere connotazioni legate esclusivamente al business. Per questo usiamo l'aggettivo 'imprenditoriale' (competenze imprenditoriali, apprendimento imprenditoriale).

La Commissione europea ha stabilito varie iniziative per sostenere l'imprenditorialità. Un esempio importante è il piano d'azione Entrepreneurship 2020 (ENTREPRENEURSHIP 2020 ACTION PLAN. Reigniting the entrepreneurial spirit in Europe, 2013), che mira a sostenere e promuovere l'imprenditorialità in Europa. L'imprenditorialità è stata identificata come una componente essenziale della crescita economica e dell'occupabilità, e rappresenta il fondamento di una società basata sulla conoscenza. Il piano d'azione Entrepreneurship 2020 invita tutti gli Stati membri a lavorare sulle seguenti priorità a livello europeo, nazionale, regionale e locale:

a) Incorporare l'educazione e la formazione all'imprenditorialità nei sistemi educativi,

b) Creare un ambiente in cui gli imprenditori possano prosperare e crescere all'interno di un ecosistema sostenibile per lo sviluppo delle imprese, eliminando le barriere esistenti e,

c) diffondere le best practices, le iniziative e i progetti che promuovono l'imprenditorialità e raggiungono gruppi specifici nella società per migliorare l'inclusione e l'integrazione.

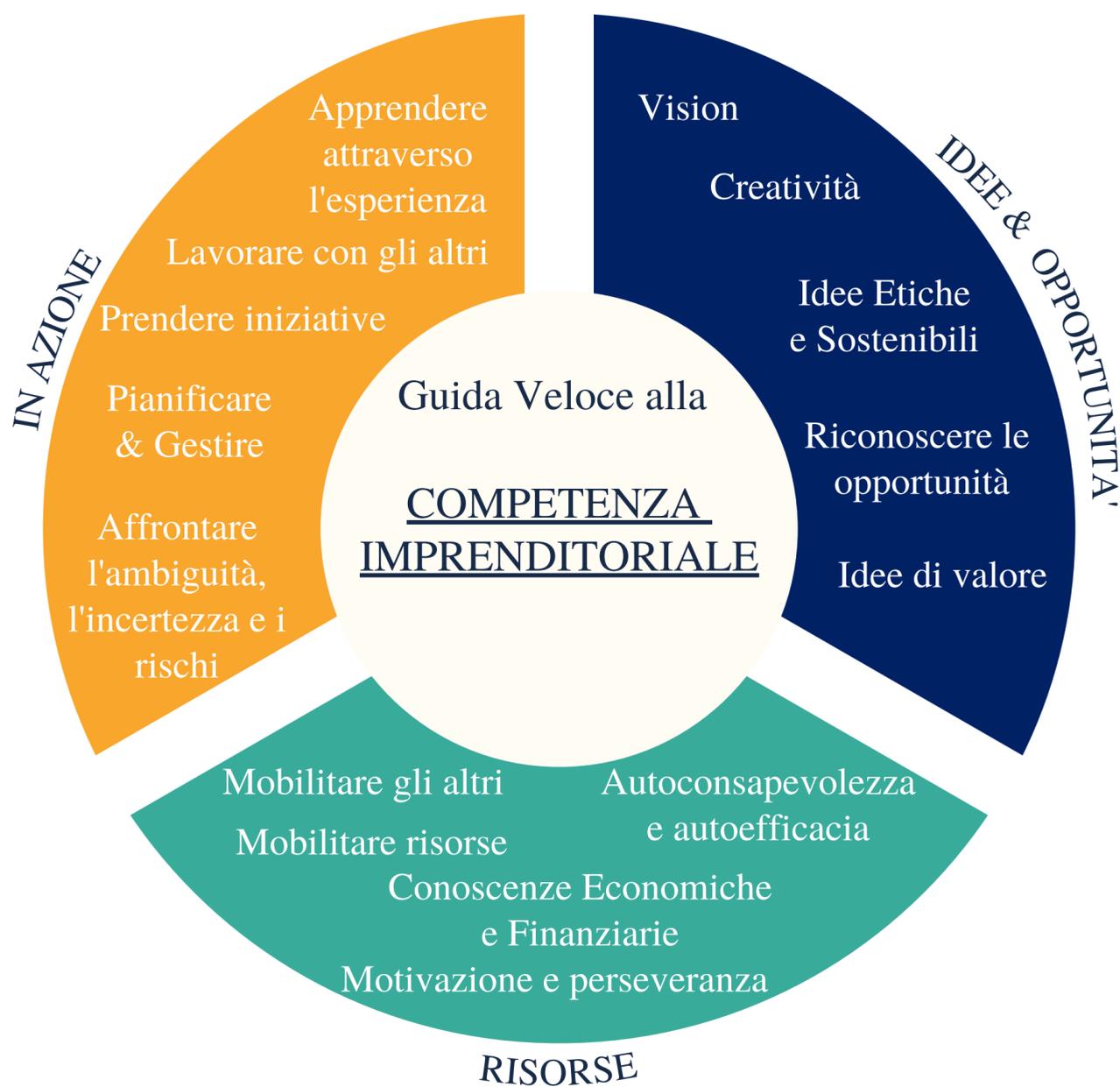
Secondo l'European Key Competence Framework, le competenze imprenditoriali sono da intendersi come un insieme di conoscenze, abilità e attitudini (Parlamento europeo e Consiglio, 2006). Nel 2016, l'EntreComp Framework, lanciato per sostenere lo sviluppo di una mentalità imprenditoriale e colmare le lacune che esistevano a livello europeo, ha classificato all'interno della competenza imprenditoriale tre aree tra loro interconnesse, cioè "idee e opportunità", "risorse" e "in azione"^[23]

Sotto ciascuna delle aree di competenza, il quadro descrive le conoscenze, le abilità e le attitudini richieste in quell'area. Esso mira a sostenere la politica e la pratica per sviluppare competenze imprenditoriali,^[24] valutare le competenze imprenditoriali, sostenere la formazione degli educatori per progettare e fornire programmi e formazione professionale sull'imprenditorialità.

La definizione di imprenditorialità di EntreComp abbraccia vari tipi di imprenditorialità, e ne promuove il valore culturale, sociale o economico. Tutti i tipi potrebbero essere applicati sia agli individui che ai gruppi (team o organizzazioni) e si riferiscono, in sintesi, alla creazione di valore all'interno del settore privato, pubblico, terziario o a qualsiasi combinazione ibrida dei tre.

[23] <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1317&langId=en>

[24] Si veda il video disponibile al seguente link: <https://audiovisual.ec.europa.eu/en/video/I-163141?&lg=EN>



È fondamentale pensare l'imprenditorialità come una competenza trasversale che potrebbe essere utile in tutte le sfere della vita: per coltivare lo sviluppo personale, per incoraggiare la cittadinanza attiva, per favorire l'occupazione e l'inclusione sociale, e per avviare imprese culturali, sociali o economiche.

"L'apprendimento imprenditoriale difficilmente può essere ridotto a dichiarazioni aspecifiche sui risultati di apprendimento, poiché si occupa della creazione di un valore che non esisteva prima del processo di apprendimento imprenditoriale e che non può essere previsto in astratto." (Bacigalupo et al., 2016, p.17)

Infine, EntreComp Playbook è uno strumento utile per costruire competenze imprenditoriali che può essere utilizzato come metodologia per l'istruzione e la formazione professionale.^[25]

È un insieme innovativo di pratiche, strumenti ed esempi su come attivare i nove principi del quadro EntreComp.

[25] EntreComp Playbook: https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC120487/jrc120487_entrecomp_playbook.pdf

Diventare imprenditore

"Diventare imprenditore significa sviluppare una mentalità ad hoc"^[26] (Opeduca, n.a). L'apprendimento imprenditoriale coltiva la mentalità di innovazione: un fattore trainante per lo sviluppo sostenibile nella quarta rivoluzione industriale.

*Diventare
imprenditore*



L'apprendimento imprenditoriale avviene quando un individuo (un giovane) assimila le competenze imprenditoriali (Parlamento europeo e Consiglio, 2006).^[27]

Sulla base di quanto detto sopra, l'apprendimento imprenditoriale è vitale poiché migliora le attitudini, le abilità e le conoscenze imprenditoriali degli individui, dotandoli di competenze adatte a trasformare le proprie idee creative in azione. Attraverso la promozione dell'apprendimento imprenditoriale, quindi, si crea valore in tutti i settori della vita, e si contribuisce a un mercato del lavoro e a una società più sostenibili.



3.1.1 *La Gamification come strumento didattico*

Dal 2006, la Commissione europea e i membri dell'UE hanno fatto sforzi significativi per promuovere l'apprendimento imprenditoriale tra i giovani, con particolare attenzione ai giovani con meno opportunità. Iniziative innovative come Garanzia Giovani,^[28] Erasmus per giovani imprenditori^[29] e altri progetti finanziati dall'UE come EKS, mirano a contribuire agli obiettivi della strategia Europa 2020 per la crescita, l'inclusione e l'occupabilità. Lo sforzo dei membri dell'UE non si concentra solo sul rafforzamento della capacità dei sistemi di istruzione formale, ma mira anche a trovare strumenti e soluzioni innovative per creare valore e migliorare l'occupabilità imprenditoriale dei giovani, utilizzando metodi non formali e valorizzando l'apprendimento esperienziale/interattivo. Questo avviene in vari contesti educativi, per invogliare i giovani che non partecipano all'istruzione formale a beneficiare di iniziative e opportunità di istruzione e formazione professionale e a partecipare al mercato del lavoro e alla società. Pertanto recentemente l'attenzione si è concentrata sulla valutazione e la migliore comprensione dell'apprendimento imprenditoriale, che avviene in contesti non formali e informali, e identifica nuovi metodi educativi e strumenti innovativi per rafforzare l'impatto di questo apprendimento sull'inclusione dei giovani nel mercato del lavoro, affinché essi stessi divengano imprenditori o migliorino le competenze imprenditoriali che possono aumentare le loro capacità di occupabilità.

[26] Progetto OPEDUCA: https://www.opeduca.eu/Entrepreneurial_Learning.html

[27] Secondo il "Senso di iniziativa e imprenditorialità" contenuto nell' European Key Competence Framework, l'apprendimento imprenditoriale "comprende la creatività, l'innovazione e l'assunzione di rischi, così come la capacità di pianificare e gestire progetti per raggiungere obiettivi. Supporta gli individui non solo nella loro vita quotidiana a casa e in società, ma anche sul posto di lavoro, rendendoli consapevoli del contesto in cui lavorano e abili a cogliere le opportunità; ed è un fondamento per abilità e conoscenze più specifiche necessarie a coloro che stabiliscono o contribuiscono all'attività sociale o commerciale. Questo dovrebbe includere la consapevolezza dei valori etici e promuovere il buon governo. La competenza imprenditoriale è composta da diverse competenze specifiche, che sono rilevanti in diverse fasi della trasformazione delle idee in azione".

[28] <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1079&langId=en>

[29] <https://www.erasmus-entrepreneurs.eu/>



Introdurre la gamification come strumento di istruzione e formazione professionale è importante per i giovani adulti con meno opportunità. Unger et al. (2013)^[30] hanno studiato gli effetti della gamification e dell'apprendimento misto sulla produttività dei dipendenti. Gli elementi tecnologici della gamification, ad esempio i badge virtuali e/o i certificati digitali, offrono riconoscimento e risultano interattivi e divertenti per gli studenti. La ricerca ha scoperto che, attraverso la gamification, l'impegno e la produttività degli studenti risultano migliorati.

Alcuni dei benefici dell'uso della gamification^[31] come strumento educativo sono:

- Dare agli studenti la proprietà del proprio apprendimento.^[32]
- Offrire agli studenti opportunità per l'auto-sviluppo attraverso l'assunzione di scenari di sé alternativi.^[33]
- Offrire la possibilità di fallire e riprovare senza ripercussioni negative.^[34]
- Offrire un apprendimento divertente e interattivo (sia in forma di auto-apprendimento che in classe).
- Offrire un apprendimento innovativo, usando la tecnologia e migliorando le competenze digitali.^[35]
- Rendere visibile l'apprendimento.
- Migliorare il processo decisionale e le capacità di risoluzione dei problemi.
- Offrire agli studenti la libertà di scoprire i propri motivatori intrinseci per l'apprendimento.^[36]
- Motivare gli studenti con meno opportunità, aumentando il coinvolgimento e migliorando il loro livello di impegno nell'apprendimento.^[37]

Infine, secondo Elisavet Kiourti (2018), è stato scientificamente provato che la gamification, se utilizzata efficacemente sia dai giovani che dagli educatori per l'apprendimento individuale e per la formazione professionale, migliora le capacità di socializzazione delle persone, l'intelligenza emotiva, le capacità di alfabetizzazione, le capacità di risoluzione dei problemi, le capacità creative, le capacità di pensiero critico e la coordinazione con gli altri. Tutto questo attraverso un mezzo interattivo e divertente che ha un impatto sui fattori cognitivi e metacognitivi dell'apprendimento delle persone.

[30] [1]K. Unger, D. Schwartz, and J. Foucher, "Increasing Employee Productivity through Gamification and Blended Learning," in Proceedings of World Conference on E-Learning in Corporate, Government, Healthcare, and Higher Education, 2013, pp. 2538–2545

[31] Pavlus, John (2010). "The Game of Life". Scientific American. 303 (6): 43–44. doi:10.1038/scientificamerican1210-43.

[32] Klopfer, E.; Osterweil, S.; Salen, K. (2009). Moving learning games forward (PDF) (Report). The Education Arcade / Massachusetts Institute of Technology. Retrieved 4 August 2016.

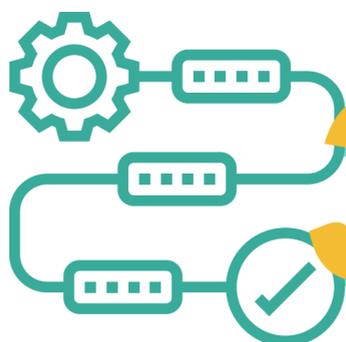
[33] Come la nota 5.

[34] Lee, J.; Hammer, J. (2011). "Gamification in education: What, how, why bother?" (PDF). Academic Exchange Quarterly. 15 (2). Archived from the original (PDF) on 2011-05-16.

[35] Ibid.

[36] Gooch, Daniel; Vasalou, Asimina; Benton, Laura; Khaled, Rilla (2016-01-01). Using Gamification to Motivate Students with Dyslexia. CHI Conference on Human Factors in Computing Systems. CHI '16. New York: ACM. pp. 969–980. doi:10.1145/2858036.2858231. ISBN 9781450333627.

[37] Kyriazis, Marios & Kiourti, Elisavet. (2018). Video Games and Other Online Activities May Improve Health in Ageing. Frontiers in Medicine. 5. 10.3389/fmed.2018.00008.



La Metodologia **3.1.2** *EKS*

Apprendimento imprenditoriale e giovani adulti con meno opportunità:

Esigenze educative e lacune evidenziate dalla ricerca

Anche se la formazione imprenditoriale è diventata una priorità dell'UE per agire sull'esclusione dal mercato del lavoro, manca ancora un approccio coerente per integrare sistematicamente i giovani adulti con meno opportunità di formazione imprenditoriale. Si può quindi desumere l'evidente frammentazione della conoscenza imprenditoriale. Come già detto, per promuovere l'apprendimento imprenditoriale, sono necessari nuovi strumenti e metodi per incoraggiare le competenze imprenditoriali tra i giovani adulti che desiderano diventare imprenditori. Lo sviluppo della capacità dei giovani di trasformare le idee in azione è parte integrante della metodologia EKS. EKS ha basato il suo approccio su studi recenti che mostrano l'importanza della gamification come strumento educativo innovativo in grado di aiutare i giovani a migliorare le proprie competenze imprenditoriali e quindi di diminuire la disoccupazione giovanile^[38].

Inoltre, per raggiungere i nostri obiettivi di partnership, la ricerca è stata effettuata da tutti i paesi partner per identificare le best practices dei progetti che lavorano sull'imprenditorialità e sui giovani adulti, nonché per individuare le sfide nazionali, le lacune e le esigenze da affrontare -attraverso il gioco- in termini di apprendimento imprenditoriale, di occupabilità dei giovani e di inclusione attraverso la gamification. Sulla base dei risultati che abbiamo ottenuto, risulta che c'è ancora molto lavoro da fare in tutti i paesi partner per promuovere l'apprendimento imprenditoriale, sia in contesti formali che informali.

Lacune comuni evidenziate dalla ricerca

Mancanza di una mentalità imprenditoriale e del valore dell'imprenditorialità come abilità trasversale. Nei curricula educativi non risulta un sufficiente livello di educazione imprenditoriale.

Limitate opportunità di istruzione e formazione professionale per il miglioramento delle competenze imprenditoriali dei giovani con meno opportunità.

Mancanza di strumenti innovativi e di metodi educativi volti ad avvicinare i giovani e a includerli nel mercato del lavoro attraverso l'auto-apprendimento o il supporto dei professionisti della VET.

Scarsa comprensione dell'importanza della gamification come strumento educativo per l'apprendimento permanente.

[38] https://ank.ee/wp-content/uploads/2017/09/8f5910d8-6b64-11e7-b2f2-01aa75ed71a1.en_.pdf

Il progetto EKS, attraverso il gioco e le competenze dei partner, cerca di colmare le lacune che sono state evidenziate in precedenza e di contribuire agli sforzi della Commissione europea per migliorare l'occupabilità e l'inclusione dei giovani con meno opportunità attraverso un percorso di apprendimento imprenditoriale. La metodologia generale di entrambi gli output intellettuali è basata sulle Open Educational Resources, al fine di promuovere l'accesso aperto agli strumenti educativi sviluppati.

Scopo del gioco EKS



Il gioco EKS è un gioco di simulazione che mira a far lavorare in modo innovativo i giovani sulle cinque abilità (Problem solving complesso, Pensiero critico, Creatività, Gestione delle risorse umane e Coordinarsi con gli altri) presentate nel capitolo precedente, per migliorare le competenze imprenditoriali dei giovani adulti, favorire la loro partecipazione al mercato del lavoro e incoraggiare il loro sviluppo personale.

Il gioco include compiti teorici e pratici che saranno adattati alle esigenze degli utenti, e fornirà elementi mirati (informazioni, esercizi) a seconda delle azioni intraprese dagli utenti. Alla fine di ogni livello, il gioco produrrà un report che renderà il giocatore consapevole delle mosse giuste e sbagliate che ha compiuto, e fornirà dei suggerimenti su come implementare queste abilità nella vita reale. In questo modo gli studenti saranno in grado di testare se stessi, di auto-valutare le abilità e conoscenze acquisite e di utilizzare il loro rapporto di valutazione personalizzato come strumento per un ulteriore apprendimento.

Inoltre, EKS mira a dimostrare l'impatto della gamification come un nuovo metodo educativo. Il gioco riproduce situazioni virtuali, plausibili o ipotetiche, che i giocatori devono superare attraverso una serie di decisioni. Gli scenari di gioco sono il risultato dell'esperienza e della conoscenza dei partner, nonché delle ricerche condotte nelle fasi precedenti del progetto, comprensive dei risultati ottenuti sia a tavolino che sul campo. Di conseguenza, l'obiettivo educativo del gioco EKS è quello di utilizzare la gamification come strumento tecnologico per coinvolgere e motivare gli studenti adulti, migliorando le loro competenze imprenditoriali.

Attraverso il gioco EKS, il progetto mira a generare nuove conoscenze e un modello di apprendimento imprenditoriale transnazionale nei paesi partner. Per motivare gli utenti a giocare e imparare, ci sarà la possibilità di ricevere il certificato di realizzazione, che i NEET potranno includere nel loro CV.

Elementi di innovazione:

EKS è innovativo perché utilizza la gamification come strumento educativo per l'apprendimento permanente e perché si concentra sul miglioramento delle competenze imprenditoriali dei giovani adulti con meno opportunità.

Sfruttamento e diffusione del gioco EKS

La flessibilità dello strumento garantirà il suo ampio potenziale di diffusione e sfruttamento. Esso sarà disponibile gratuitamente sul sito web del progetto, anche oltre la sua durata. Per questo potrebbe essere facilmente integrato nelle varie attività svolte dai partner, dagli stakeholder esterni e dalle istituzioni VET. Questo moltiplicherà le possibilità di utilizzo dello strumento, che potrà servire ad arricchire e migliorare le iniziative esistenti, senza costi aggiuntivi per le istituzioni organizzatrici o per gli individui. Infine, la metodologia EKS potrebbe avere un impatto sull'apprendimento permanente degli utenti e ispirare ulteriori ricerche e iniziative sulla formazione imprenditoriale attraverso la gamification dei giovani con meno opportunità.

3.2.1 *Impatto atteso e risultati di apprendimento*

Impatto atteso del gioco

È probabile che il progetto abbia un impatto durante e oltre il tempo previsto per il suo svolgimento.^[39] L'impatto atteso riguarda le organizzazioni partner, il loro personale e gli studenti, i giovani adulti (specialmente i giovani adulti con meno opportunità), gli educatori e gli stakeholder del settore dell'educazione degli adulti (fornitori di educazione degli adulti, ONG, centri per il lavoro) e della formazione professionale. Potendo contare su uno strumento didattico innovativo come EKS, specificamente progettato per i giovani adulti, i suddetti gruppi target attireranno più discenti e saranno in grado di fornire servizi educativi più efficaci.

Si prevede che l'impatto sarà significativo: il gioco raggiungerà non solo i giovani con meno opportunità, ma in seguito, grazie alla sua diffusione intensiva, anche un pubblico più vasto. Partecipare al gioco influirà sul modo di pensare dei giovani adulti: aiuterà a modellare la loro mentalità e a indirizzarli verso un percorso imprenditoriale, influenzando le loro decisioni future. Come valore aggiunto, l'impatto potrà essere rilevato anche sugli educatori, che useranno il gioco come strumento didattico per insegnare l'imprenditorialità e lavorare sulle crescenti competenze digitali dei loro studenti. Ci si attende che, promuovendo l'educazione all'imprenditorialità, il gioco possa anche migliorare le capacità delle istituzioni che lavorano sull'apprendimento permanente e sull'occupabilità, e in particolare di quelle che lavorano con i giovani con meno opportunità.

[39] Per saperne di più sull'impatto del progetto attraverso questi prodotti (gioco e manuale EKS) a livello nazionale ed europeo, si faccia riferimento alla relativa sezione nell'introduzione.

Potenziale di trasferibilità:

La gamification è uno strumento educativo che può essere applicato sia in contesti educativi formali che non formali. Il concetto del gioco potrà essere trasferito ad altri contesti e adattato a diversi gruppi target. Inoltre, poiché il potenziale di trasferibilità del gioco è alto, esso potrebbe tornare utile anche nella prevenzione degli abbandoni scolastici precoci.

L'uso del gioco, indipendentemente dal gruppo target, migliorerà le abilità digitali, l'alfabetizzazione e la competenza degli individui coinvolti. Pertanto il gioco EKS potrebbe essere facilmente integrato in diversi corsi di formazione, in workshop o in altre attività educative che le organizzazioni di destinazione di solito svolgono, all'interno e all'esterno della partnership.



3.2.2 Risultati di apprendimento: giovani adulti ed educatori

Il gioco EKS offre ai giovani un percorso di formazione e li incoraggia a non abbandonare mai il loro apprendimento per tutta la vita.

Studenti/giovani adulti

Conoscenza

Il gioco EKS offre ai giovani un percorso di formazione e li incoraggia a non rinunciare mai all'apprendimento per tutta la vita.

Abilità

Incrementare le **digital skills**.

Competenze

Aumentare le **competenze imprenditoriali** (abilità, competenze e atteggiamento).

Sviluppare una **mentalità imprenditoriale**

Il gioco migliorerà 5 **abilità imprenditoriali mirate**: **Problem solving complesso, Pensiero critico, Creatività, Gestione delle Risorse Umane, Coordinarsi con gli altri.**

Sviluppare una **mentalità imprenditoriale**, che contribuirà ad aumentare l'**autostima**.

Offrire uno **strumento di autovalutazione** per l'apprendimento **individuale e l'auto-sviluppo**.

Aumentare le abilità di **alfabetizzazione emotiva**.

Offrire ai giovani la proprietà del loro **apprendimento** e quindi farli migliorare nella **competenza di "imparare a imparare"**.

I giovani saranno meglio preparati per il **mercato del lavoro**, e la loro **occupabilità aumenterà**.

Aumentare le **capacità decisionali**.

Aumento dell'impegno e della motivazione degli studenti adulti con meno opportunità.

Professionisti VET , educatori, counsellors

Il gioco EKS offre un utile strumento didattico a tutti questi soggetti, in quanto sarà facile da usare e disponibile online.

Garantisce **flessibilità nei metodi di insegnamento**, dato che formatori e tirocinanti potranno gestire gli utenti nel modo che preferiscono.

Considera la gamification come strumento didattico per l'**apprendimento permanente** da utilizzare in diversi contesti educativi (ad esempio, nell'educazione non formale).

Garantisce l'**innovazione** nei servizi educativi quando si tratta di educazione all'imprenditorialità.

Offre un **mezzo innovativo per motivare e aumentare l'impegno nell'apprendimento dei giovani adulti, specialmente i giovani con meno opportunità.**

Offrirà agli educatori uno **strumento di valutazione** che potrebbe essere usato per l'**apprendimento peer-to-peer o di gruppo.**

3.3 *Guida per l'utente*

In questa sezione imparerete come giocare al gioco di simulazione EKS. Troverete le regole dettagliate, i passi da seguire, i consigli pratici, il processo per stabilire il punteggio e per interpretare le conclusioni della schermata finale. Il gioco EKS è disponibile gratuitamente sul sito web del progetto e resterà disponibile anche dopo la sua conclusione.

Il gioco può essere facilmente integrato in varie attività svolte dai partner, dalle parti interessate e dalle istituzioni VET.



Come si inizia a giocare?

1

Prima di tutto, è necessario aprire il sito ufficiale del progetto: eks.erasmus.site. Poi selezionare "Risultati" dal Menu e cliccare sull'icona 'EKS simulation game (IO1)'.
[Immagine: Project website]



Results



EKS simulation game (IO1)



EKS Didactic Handbook (IO2)

2

Il gioco è diviso in cinque scenari con diversi livelli di difficoltà. Gli scenari serviranno a sviluppare le seguenti abilità: Problem solving complesso, Pensiero critico, Creatività, Gestione delle risorse umane e Coordinarsi con gli altri. Come si vede dall'immagine riportata sotto, ogni abilità è divisa in tre livelli di difficoltà.

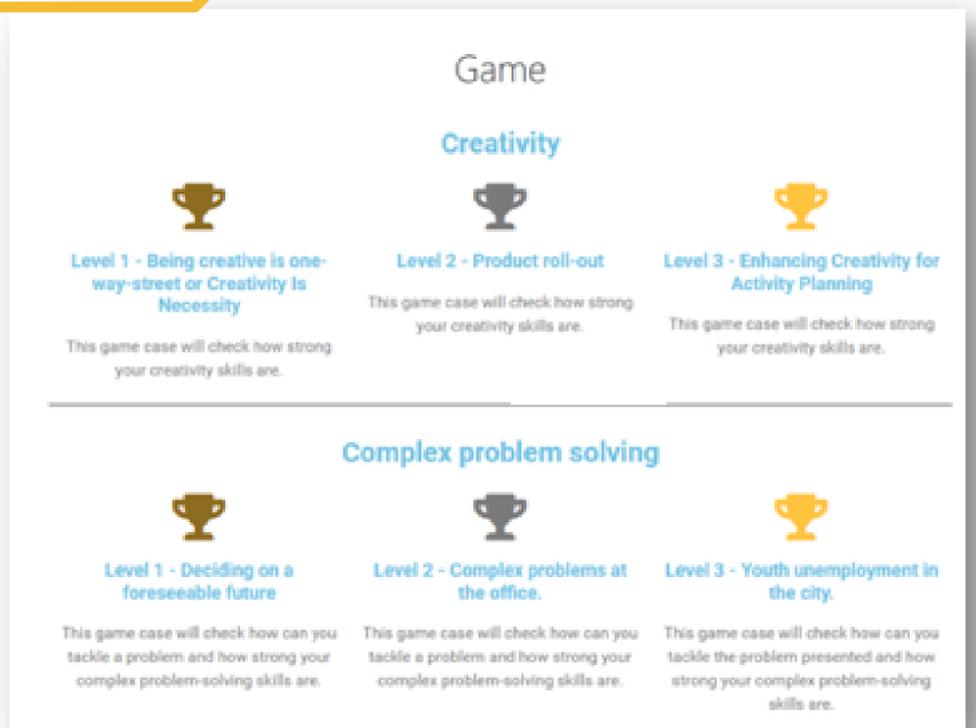


TIP

E' bene iniziare con il primo livello di difficoltà, per poi passare a quelli più avanzati. Questo aiuterà ognuno a identificare meglio le proprie abilità e a svilupparle con più precisione.



[Immagine: EKS game]



3

Seleziona il livello che vuoi giocare cliccando sul titolo, e inizia a sviluppare le tue abilità!

Come si gioca?

1

Una volta che hai selezionato l'abilità che vuoi sviluppare, sarai reindirizzato al gioco.

2

Ogni gioco, ad ogni livello, contiene sia elementi teorici che compiti pratici, adattati specificamente alle esigenze degli utenti. Le informazioni e gli esercizi sono forniti in base alle attività degli utenti.

3

Ogni gioco inizia con un'introduzione. In questa fase verrà presentata una specifica situazione in cui dovrai trovarti: dovrai immaginare che sia la sfida che stai affrontando.

4

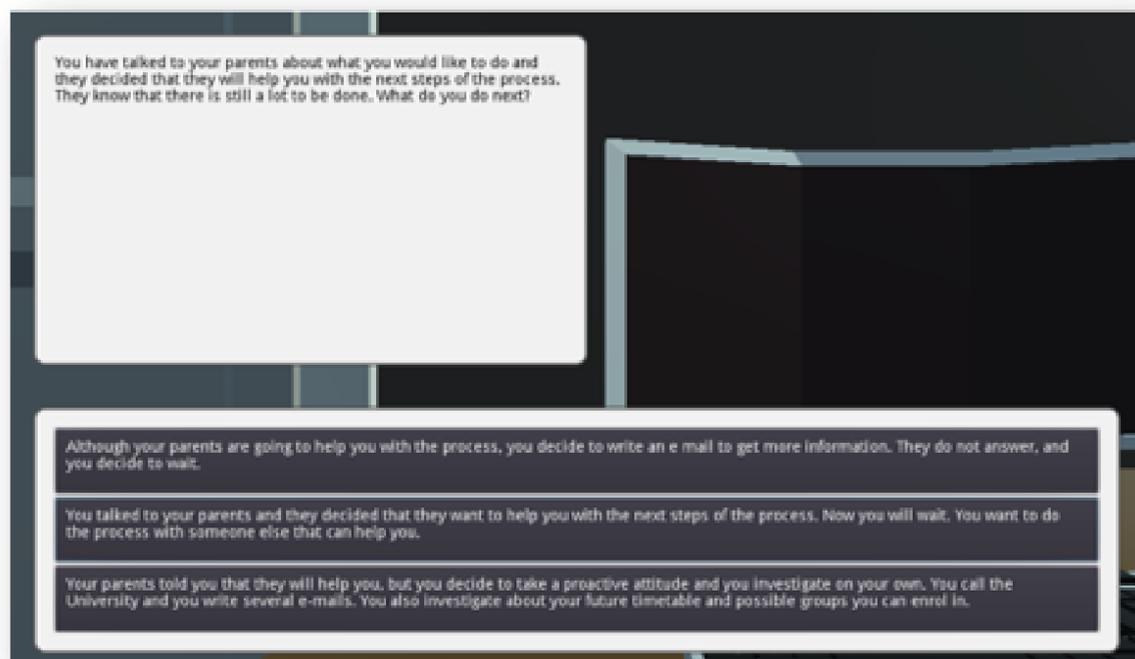
Hai letto l'introduzione? Ottimo! Clicca su continua.



[Immagine: introduzione al gioco]

5

Ti verranno presentati i diversi compiti a cui dovrai rispondere. Ogni domanda ti metterà in una situazione diversa. Devi rispondere cosa faresti in quella situazione.



[Immagine: Esempio di un compito da risolvere]

6

Alla fine di ogni livello, otterrai un report generato in base alle risposte che hai fornito. Troverai inoltre dei suggerimenti su come usare queste abilità nella vita di tutti i giorni.



[Immagine: feedback finale e suggerimenti su come utilizzare le competenze nella vita quotidiana]

Il punteggio

Ogni tua risposta influisce sul feedback finale che viene generato alla fine di ogni livello. In base alle risposte che hai fornito, il sistema ricalcola automaticamente il livello delle tue competenze e ti spiega come adoperare queste abilità nella tua vita quotidiana.

Quali competenze svilupperete?

<i>Competenza/ Livello</i>	<i>Livello 1</i>	<i>Livello 2</i>	<i>Livello 3</i>
Creatività	<p>Essere creativi è una strada a senso unico</p> <p>Questo caso di gioco verificherà quanto sono forti le tue capacità creative.</p>	<p>Lancio del prodotto</p> <p>Questo caso di gioco verificherà quanto sono forti le tue capacità creative.</p>	<p>Migliorare la creatività per la pianificazione delle attività</p> <p>Questo caso di gioco verificherà quanto sono forti le tue capacità creative.</p>
Problem Solving Complesso	<p>Decidere a partire da un futuro prevedibile</p> <p>Il gioco verificherà come puoi affrontare un problema e quanto sono forti le tue abilità di problem-solving complesso.</p>	<p>Problemi complessi in ufficio</p> <p>Il gioco verificherà come puoi affrontare un problema e quanto sono forti le tue abilità di problem-solving complesso.</p>	<p>La disoccupazione giovanile in città</p> <p>Il gioco verificherà come puoi affrontare un problema e quanto sono forti le tue abilità di problem-solving complesso.</p>

<p>Pensiero critico</p>	<p>Intraprendere azioni correttive volte a limitare il calo delle vendite</p> <p>Il gioco controllerà come riesci ad affrontare il problema presentato e quanto forti sono le tue capacità di pensiero critico.</p>	<p>Espansione in nuovi mercati</p> <p>Il gioco controllerà come riesci ad affrontare il problema presentato e quanto sono forti le tue capacità di pensiero critico.</p>	<p>Espandere il tuo business</p> <p>Il gioco metterà alla prova le tue capacità di pensiero critico in una situazione in cui sei chiamato a espandere il tuo business.</p>
<p>Gestione delle risorse umane</p>	<p>Mantenere l'equilibrio</p> <p>Il gioco aiuterà a migliorare la comunicazione nel team in circostanze che richiedono qualche compromesso. Ti spingerà inoltre a pensare alla gestione delle persone in situazioni in cui non è possibile trovare una soluzione comune che soddisfi le esigenze e le aspettative di tutti.</p>	<p>Il dilemma del team manager</p> <p>Questo scenario di gioco ti metterà nel ruolo di un team leader/manager appena nominato e verificherà le tue capacità di analizzare situazioni problematiche e di prendere decisioni nell'interesse dell'azienda e del team.</p>	<p>Un team da sogno</p> <p>Questo scenario di gioco ha lo scopo di farti fare un passo indietro, guidandoti attraverso alcuni degli aspetti principali del processo di creazione di una squadra di successo.</p>
<p>Coordinarsi con gli altri</p>	<p>Impostare il tuo team per lo sviluppo di nuovi prodotti</p> <p>Il caso di gioco metterà alla prova la tua capacità di coordinarti con gli altri.</p>	<p>Supportare il tuo team nell'affrontare le sfide del progetto</p> <p>Il caso di gioco metterà alla prova la tua capacità di coordinarti con gli altri. La sfida metterà alla prova la tua capacità di reagire a problemi inaspettati nei tuoi progetti di gruppo.</p>	<p>The coffee revolution. Puoi gestirla?</p> <p>Dopo il livello 1, incentrato sulla costruzione di competenze per la coordinazione interna dei compiti nel team, è il momento di fare un passo avanti e imparare a guardare non solo alla coordinazione interna ma a come coordinarsi con altre organizzazioni nel tuo ambiente per aumentare la competitività della tua azienda.</p>

3.4

Suggerimenti e spunti su come "giocare"



Sì

Cosa fare quando si gioca

Il gioco EKS può essere giocato in squadre. Per mantenere alta la motivazione, i partecipanti possono sfidarsi tra loro.

No

Cosa non fare quando si gioca

Mentre giocate non siate multitasking. Otterrete una migliore esperienza di apprendimento se rimarrete concentrati sulle vostre decisioni strategiche.

Nel ruolo di educatori, incoraggiate gli studenti a giocare e a presentarvi i loro punteggi. Procedete con la loro formazione imprenditoriale, basandovi sulle informazioni contenute nella parte centrale dell'EKS Educational Handbook. Dopo la formazione, chiedete loro di giocare ancora una volta, di fare il debriefing e riflettere sui risultati ottenuti.

Non trascurate i fatti riportati nella casella di descrizione.

Se lo fate, i risultati ottenuti e il punteggio potranno risultare scoraggianti.

Dopo che gli utenti hanno giocato, un buon suggerimento è quello di farli riflettere su cosa è andato bene e cosa no, arrivando a definire quali delle 5 competenze hanno bisogno di potenziare. L'imprenditorialità è una competenza di apprendimento permanente: grazie alla riflessione, l'apprendimento può risultare più efficace per gli utenti finali.

Non arrendetevi! E' possibile rigiocare gli scenari più di una volta se volete sfidare voi stessi. Il gioco EKS dà l'opportunità di imparare dai propri errori e di migliorare! Coltivare uno spirito imprenditoriale è comunque un processo di apprendimento continuo.

Si

Cosa fare quando si gioca

Prendetevi il tempo di leggere attentamente l'introduzione. Contiene informazioni importanti che vi permetteranno di comprendere appieno le situazioni.

Ricordate che ogni gioco e livello possono essere giocati più volte. Usate questa opportunità per conoscere gli esiti delle altre scelte possibili.

Ricordate di leggere attentamente il feedback proposto: troverete le risposte agli scenari e ulteriori suggerimenti per la vita quotidiana e per lo sviluppo di una mentalità imprenditoriale.

Se avete difficoltà a trovare la risposta giusta, non abbiate paura di cercare ulteriori informazioni online o di discutere le diverse possibilità e le loro conseguenze con le persone che vi circondano. Cercare più informazioni per prendere decisioni migliori, o chiedere consigli alle persone giuste può aiutarvi a evitare decisioni sbagliate come imprenditori, proprio come nel nostro gioco di simulazione.

Per risultati di apprendimento più efficienti, prendete appunti mentre giocate. Scrivere le informazioni più significative può aiutare a migliorare le vostre conoscenze imprenditoriali e a ricordarle per un periodo più lungo.

No

Cosa non fare quando si gioca

Non siate impazienti se il gioco impiega un po' di tempo a caricarsi. Poiché utilizza modelli 3D, il caricamento richiede più tempo. Molto dipende dalla velocità della vostra connessione a Internet.

Non affrettate il gioco. Pensate attentamente alle scelte possibili, e non prendete le decisioni che pensate vi daranno più punti. Agite come se vi venisse chiesto di decidere nella vita reale.

Non scoraggiatevi se i vostri risultati non sono i migliori e non vi mettono al primo posto. Ricordate sempre che affrontare il fallimento e i propri errori è una tappa importante del percorso verso il successo!

Non dimenticate che informazioni rilevanti per la conoscenza del gioco sono contenute nel manuale EKS.

La sezione 2 vi aiuterà a sviluppare le vostre abilità imprenditoriali prima di iniziare a giocare, e vi renderà più facile comprendere come migliorare i vostri risultati al prossimo tentativo.

Mentre giocate al gioco EKS non cercate solo di ricordare, ma anche di capire. Ottenere una comprensione più profonda della conoscenza imprenditoriale vi avvantaggerà nel vostro futuro di imprenditori di successo.



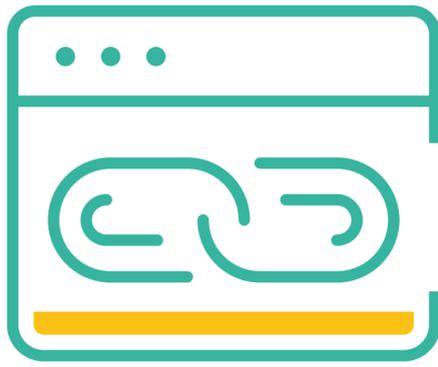
4 *Link Utili a siti web, piattaforme e materiali OER*

Il progetto EKS offre un'opportunità unica per verificare e migliorare le competenze imprenditoriali in un ambiente virtuale. Nel gioco EKS, con il supporto di tutte le informazioni contenute in questo manuale, ti focalizzerai su cinque competenze imprenditoriali fondamentali: Problem solving complesso, Pensiero critico, Creatività, Gestione delle risorse umane e Coordinarsi con gli altri. Se ritieni che la tua prestazione nell'ambito della nostra simulazione sia stata insoddisfacente, significa che hai bisogno di migliorare le tue conoscenze e di potenziare le tue abilità imprenditoriali, così da poter affrontare più efficacemente anche le sfide proposte nel gioco EKS.

Se cerchi la possibilità di un approfondimento per essere più preparato ad affrontare le sfide dell'imprenditorialità, esistono molti materiali open-source che potranno tornarti utili.

L'elenco seguente mostra una serie di risorse orientate alla pratica e gratuite, per facilitare lo sviluppo delle capacità imprenditoriali.





Link consigliati per gli utenti in Danimarca

a) **Startup Odense** ha una piattaforma online che raccoglie attività imprenditoriali, risorse e operatori nella regione di Odense e dintorni. La piattaforma è pensata per la comunità e da parte della comunità. Tutti gli utenti del forum sono chiamati ad essere coinvolti sia nel processo di sviluppo che nella realizzazione di contenuti per la piattaforma - per garantire la sua efficacia e la sua natura ergonomica.

<https://startupodense.com/>

b) Nell'AAU Incubator, troverete una comunità di start-up e spazi di lavoro dove gli imprenditori troveranno un luogo dove lavorare alle proprie start-up e dove la consulenza è sempre a portata di mano. Non si tratta solo di un punto d'incontro fisico e di un posto da frequentare per gli studenti dotati di una mentalità imprenditoriale, ma anche di un punto di riferimento per le attività imprenditoriali all'AAU. L'AAU Incubator ospita una serie di workshop, programmi ed eventi sociali che offrono le conoscenze e le competenze necessarie per avviare un'impresa. Attraverso questi eventi, si impara a verificare e valutare le idee di business, a costruire un concetto di business forte e a capire come far emergere il proprio business.

<https://www.sea.aau.dk/inkubator>

c) L'imprenditorialità è per tutti, perché regala ai bambini e ai giovani le capacità di creare, cambiare e fare la differenza nel mondo. L'obiettivo è fare in modo che in Danimarca l'imprenditorialità sia parte integrante dell'insegnamento a tutti i livelli di istruzione. L'**Entrepreneurship Fund** è stato istituito nel 2010 da una partnership interministeriale creata tra quattro ministeri sulla base della strategia globale del governo di allora per l'educazione all'imprenditorialità.

<https://www.ffe-ye.dk/>

d) **START GROWTH Aarhus:** offre formazione e assistenza agli imprenditori e alle imprese. Lo scopo è sostenere l'imprenditorialità e il business nel comune di Aarhus: quindi opera in modo gratuito e completamente confidenziale per chiunque operi al suo interno.

<https://www.startaarhus.dk/>

e) Ogni azienda dell'area può ottenere un orientamento obiettivo e personalizzato in base alle sue esigenze, ai suoi sogni e alle sue sfide. Sono 29 i comuni proprietari di **Copenhagen Business Hub**, che gestisce una parte dell'impegno statale di promozione delle imprese. In Danimarca, il sostegno alle imprese è considerato un investimento positivo nella comunità e nel futuro. Lo scambio 1:1 si svolge in modo autonomo e non costa altro che tempo, volontà e grinta. Ogni anno il Business Hub assiste più di 1000 aziende con informazioni mirate, realizzazioni e pianificazioni, ecc.

<https://ehhs.dk/omos>



Link consigliati per gli utenti in Polonia

a) Modello di supporto per i NEET in uno dei comuni polacchi

<https://wupbialystok.praca.gov.pl/documents/102984/1047082/Model%20wsparcia%20os%C3%B3b%20z%20grupy%20NEET%20w%20woj.%20podlskim/7aa3a8ad-f27f-4d3e-a15c-f79dc05c044d>

b) Research and advisory centre, specializzato nella progettazione e realizzazione di attività nel campo della politica sociale e dello sviluppo dell'imprenditorialità, compreso il sostegno ai NEET:

<http://www.szkolenia.bdcenter.pl/>

c) District Development Agency istituita per fornire opportunità di sviluppo complete nella regione, compresi i servizi a sostegno dei NEET:

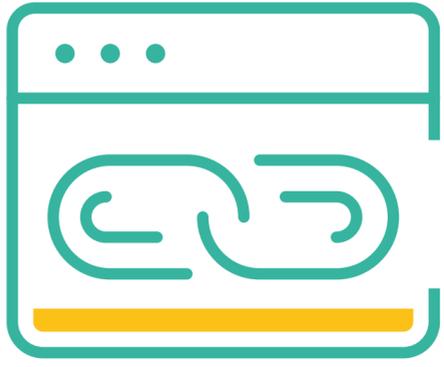
<https://rarr.rzeszow.pl/>

d) District Labor Office, organizzatore e promotore di opportunità di lavoro per i disoccupati, compresi i NEET:

<https://wuprzeszow.praca.gov.pl>

e) Training centre progetta e fornisce formazione per vari gruppi, compresi i NEET:

<https://www.szkoleniapois.pl/>



Link consigliati per gli utenti in Italia

a) GARANZIA GIOVANI - iniziativa italiana nel quadro del Piano Europeo per la promozione dell'occupazione dei giovani fino a 29 anni:

<http://www.garanziagiovani.gov.it/>

b) DUL (Dote Unica Lavoro) - iniziativa della Regione Lombardia per la qualificazione o la riqualificazione professionale dei disoccupati:

<https://www.regione.lombardia.it/wps/portal/istituzionale/HP/servizi-e-informazioni/cittadini/lavoro-e-formazione-professionale/dote-unica-lavoro>

c) SELFIEmployment- iniziativa che finanzia con prestiti senza interessi la nascita di piccole iniziative imprenditoriali, promosse da NEET, donne disoccupate e disoccupati di lunga durata, in tutto il paese:

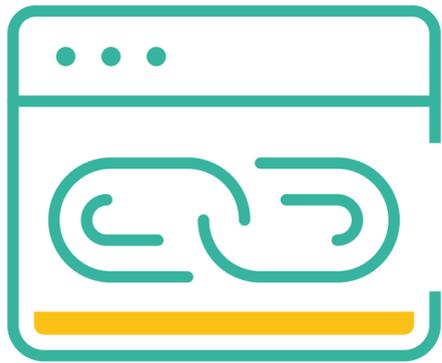
<https://www.anpal.gov.it/selfie-employment>

d) GaranziaHack- è un Hackathon, organizzato dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali rivolto a giovani sviluppatori, designer e appassionati di tecnologia iscritti a "Garanzia Giovani":

<https://www.eurodesk.it/notizie/garanziahack-partecipa-sviluppa-vinci>

e) Crescere in digitale - progetto di formazione online gratuito che valorizza le competenze digitali, promuove l'inserimento lavorativo e consolida il processo di innovazione digitale delle aziende attraverso stage per giovani digitalizzatori:

<https://www.anpal.gov.it/iniziative-per-le-competenze-digitali>



Link consigliati per gli utenti in Cipro

a) Il **Ministero del Lavoro, del Welfare e della Previdenza Sociale** di Cipro offre un programma che incentiva l'assunzione di giovani (di età compresa tra i 15 e i 29 anni) che non hanno un impiego, né sono impegnati nell'istruzione o nella formazione:

<http://www.mlsi.gov.cy/mlsi/dl/dl.nsf/All/360A922C79D7CDA0C225865400489580?OpenDocument>

b) Il **progetto UINNO Erasmus+** offre un pacchetto di formazione per dotare di competenze di innovazione e imprenditorialità adulti disoccupati che sono potenziali imprenditori o futuri creatori di start-up:

<https://www.uinnoproject.eu/>

c) "**Youth Guarantee to ACTIVate and Empower YOUTH**" in Cyprus: una "campagna di comunicazione integrata" (acronimo del progetto: "Active Youth") è un programma offerto da Youth Board Cipro e si propone di contrastare la disoccupazione giovanile e informare i giovani sulle opportunità di lavoro e formazione:

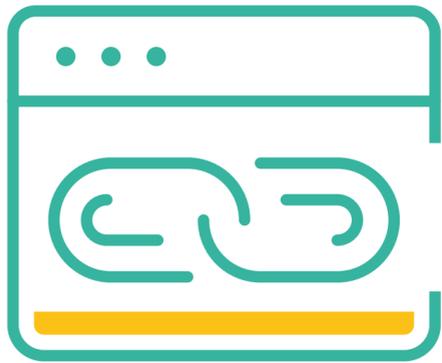
<https://onek.org.cy/en/home-page/programs-and-service/information/active-youth-youth-guarantee/>

d) L'**Autorità per lo Sviluppo delle Risorse Umane** di Cipro (HRDA) offre programmi di formazione per i disoccupati per migliorare in modo sostanziale le loro conoscenze e abilità per un inserimento produttivo o una reintegrazione nel lavoro:

http://www.hrda.org.cy/easyconsole.cfm/page/project/p_id/82/ &
[http://www.anad.org.cy/easyconsole.cfm/page/project/p_id/227/pc_id/17178.](http://www.anad.org.cy/easyconsole.cfm/page/project/p_id/227/pc_id/17178)

e) Il progetto **NEET-SYSTEM Erasmus+** si propone di progettare e sviluppare un intervento educativo per reinserire i giovani adulti e sostenerli nella costruzione di abilità e competenze che aiutino il loro reinserimento nell'istruzione o nel lavoro:

<https://www.neet-system.eu/>



Link consigliati per gli utenti in Grecia

a) **OAED** offre vari servizi, tra cui l'area per la pubblicazione dei CV, le ricerche di lavoro in Grecia e in Europa, i programmi per i nuovi imprenditori, i programmi di lavoro nel pubblico, l'iscrizione ai gruppi di orientamento, e altri:

<http://www.oaed.gr/e-yperesies/oaed-anergoi>

b) Il nuovo programma pilota di imprenditorialità dell'**Organizzazione Greca per l'Impiego della Manodopera (OAED)** è rivolto ai giovani disoccupati, con priorità alle donne: per sostenere i giovani disoccupati tra i 18 e i 29 anni che desiderano sviluppare un'attività o tradurre le loro idee imprenditoriali in business plan di qualità e sostenibili:

<https://akep.eu/>

c) L'**Accademia degli Imprenditori (AKEP)** è un'organizzazione senza scopo di lucro che ha lo scopo di contribuire a creare un ambiente commerciale sano e di supportare gli obiettivi e i piani di business dei giovani imprenditori:

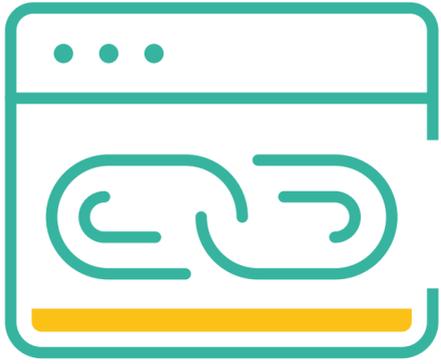
<https://onek.org.cy/en/home-page/programs-and-service/information/active-youth-youth-guarantee/>

d) **Lo Youth Entrepreneurship Education Technology (YET)** è un luogo di incontro per giovani e potenziali imprenditori che vogliono confrontarsi e promuovere le condizioni necessarie per l'innovazione e l'imprenditorialità:

<https://yet.org.gr/el/yet-greek/>

e) **επιχειρώ** è uno sportello online che viene continuamente aggiornato con link a corsi gratuiti online orientati all'imprenditoria, seminari, servizi di coaching e formazione inerenti a tutto ciò che riguarda le start-up e il futuro imprenditoriale in Grecia:

<https://www.neet-system.eu/>



Link consigliati per gli utenti in Bulgaria

a) La piattaforma **Web Mobile games in youth work (mGames in YW)** propone giochi online dedicati all'imprenditorialità, all'apprendimento interculturale e alle competenze ambientali. È disponibile in inglese, bulgaro, tedesco, polacco, sloveno e italiano:

<http://www.mgames-youth.org/index.php/bg/>

b) Il **Rinker's Challenge** (dal 2014) è un programma innovativo per l'imprenditorialità in Bulgaria che include la competizione e la formazione modulare. I vincitori ricevono una sovvenzione fino a 20.000 BGN e un anno di supporto da parte di mentori. La competizione si svolge una volta all'anno:

<https://www.rinkercenter.org/en/>

c) **eNEET Rural** - Il suo scopo è facilitare l'imprenditorialità e migliorare le competenze dei NEET che vivono nelle aree rurali. Il progetto offre un innovativo Toolkit per formare i giovani che sono fuori dal sistema scolastico, non lavorano o non sono preparati per il lavoro (NEET), stimolare la loro imprenditorialità ed incrementare la loro impiegabilità in agricoltura nelle aree rurali:

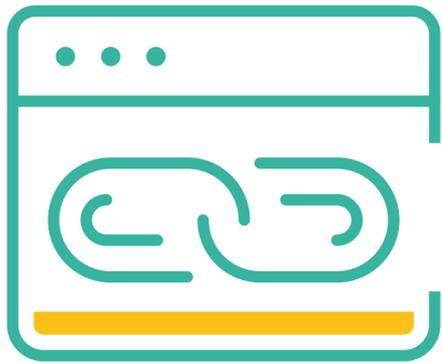
<https://eneet-project.eu/>

d) **My Future** è una piattaforma online che offre informazioni e risorse utili per studenti e giovani adulti, li aiuta a esplorare i percorsi di carriera e a sviluppare la conoscenza di sé per aiutarli a prendere decisioni sulla propria carriera:

<https://myfuture.bg/>

e) **What can we become** è un sito web rivolto ai giovani che si diplomano alla scuola secondaria, ai loro genitori e insegnanti, così come a chiunque sia interessato a questioni relative alla scelta e allo sviluppo della carriera. Offre materiale didattico utile e informazioni su varie professioni:

<http://www.kakvidastanem.bg/>



Link consigliati per gli utenti in Portogallo

a) Un corso gratuito di pensiero critico a cura della **Technological University di Monterrey**:

<https://www.edx.org/course/pensamento-critico-tomada-de-decisoes-fundamentadas>

b) Un **corso** online gratuito di **imprenditorialità** orientato principalmente alla popolazione migrante:

<http://peionline.pt/>

c) Alcune misure di **sostegno del governo** per sostenere l'imprenditorialità e la creazione di lavoro autonomo:

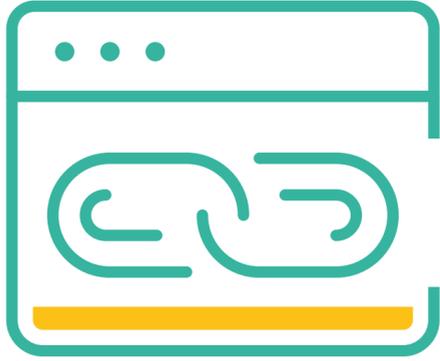
<https://www.iefp.pt/empreendedorismo>

d) **Associazione di giovani imprenditori** che sostiene l'attività imprenditoriale offrendo informazioni e sostegno ai giovani imprenditori e riferimenti per opportunità di riqualificazione:

<https://www.anje.pt/>

e) Una piattaforma di corsi online gratuiti che supportano lo sviluppo di competenze nell'area del management e della leadership:

<https://www.santander.pt/empresas/solucoes-nao-financeiras/formacao-online-gratuita/cursos-gestao-e-lideranca>



Link consigliati per gli utenti in Spagna

a) **Injuve** è un istituto giovanile in Spagna. INJUVE è un ente autonomo spagnolo aggregato dal 13 gennaio 2020 al Ministero spagnolo dei Diritti Sociali, incaricato di promuovere azioni a favore dei giovani. È responsabile di iniziative e attività per agevolare la partecipazione dei giovani nella società, promuovendo lo sviluppo culturale, artistico, civico, solidale e interculturale. Si occupa anche dell'autonomia e dell'emancipazione, con programmi mirati all'orientamento lavorativo, imprenditoriale e abitativo:

<http://www.injuve.es/>

b) **Garanzia Giovani Spagna** è l'applicazione del Sistema Nazionale di Garanzia Giovani, modificata per espandere alcune delle sue potenzialità. Garanzia Giovani è un'iniziativa europea che ha lo scopo di garantire che giovani tra i 16 e i 29 anni possano ricevere un'offerta di lavoro, un'ulteriore istruzione o un tirocinio dopo aver finito l'istruzione formale o essere rimasti disoccupati. In ogni caso, la Garanzia Giovani in Spagna presenta un approccio globale, preventivo e di attenzione precoce per migliorare l'impiegabilità e l'inserimento nel mercato del lavoro dei giovani:

<https://www.sepe.es/HomeSepe/Personas/encontrar-trabajo/Garantia-Juvenil/preguntas-frecuentes-garantia-juvenil.html>

c) Il progetto **Obvious** si concentra sull'inclusione dei giovani NEET e sulla loro partecipazione alla società attraverso l'innovazione e l'accesso alla formazione per stimolare le loro motivazioni e necessità, per facilitare il loro accesso al mercato del lavoro e la loro futura carriera professionale:

<https://www.agreste.org/proyecto-obvious-incluyendo-a-los-jovenes-n-i-n-i/>

d) **UNIR- University on the Internet** è un progetto per il problem-solving complesso. È una metodologia che consiste nell'utilizzare formule generali o personalizzate in modo ordinato per trovare soluzioni pratiche ai problemi. Uno dei principali ostacoli quando si risolve un problema deriva da schemi mentali che impediscono di individuare l'approccio corretto e la soluzione. Applicare un eccellente processo di risoluzione dei problemi può fare la differenza in termini di velocità ed efficacia. Il contrario può portare a soluzioni inefficaci, generando in molti casi un'enorme frustrazione:

<https://www.unir.net/empresa/programa-resolucion-problemas-complejos/>

e) **Soft Skills Course. edX** è un corso online gratuito sulle soft skill, che tratta i diversi stili di leadership aziendale, le caratteristiche di un buon leader e altro ancora, tenuto da istituzioni come l'Università del Politecnico di Valencia:

<https://www.edx.org/es/aprende/habilidades-blandas>



Link consigliati per gli utenti internazionali

a) Start-up School è un corso MOOC gratuito sull'imprenditorialità, per aspiranti imprenditori e start-upper:

<https://www.startupschool.org/>

b) Corso online dell'Università di Auckland sul Pensiero logico e critico:

[https://www.futurelearn.com/courses/logical-and-critical-thinking?
utm_campaign=Courses+feed&utm_medium=courses-
feed&utm_source=courses-
feed&utm_source=RakutenMarketing&utm_medium=Affiliate&utm_campaign
=3347507:Class+Central&utm_content=10:1&utm_term=USNetwork&ranMID
=44015&ranEAID=SAyYsTvLiGQ&ranSiteID=SAyYsTvLiGQ-.ztS68zxdVEiv
.NdbXloqw](https://www.futurelearn.com/courses/logical-and-critical-thinking?utm_campaign=Courses+feed&utm_medium=courses-feed&utm_source=courses-feed&utm_source=RakutenMarketing&utm_medium=Affiliate&utm_campaign=3347507:Class+Central&utm_content=10:1&utm_term=USNetwork&ranMID=44015&ranEAID=SAyYsTvLiGQ&ranSiteID=SAyYsTvLiGQ-.ztS68zxdVEiv.NdbXloqw)

c) Corso online dell'Università della California sul Problem-solving:

[https://www.coursera.org/learn/problem-solving?
ranMID=40328&ranEAID=SAyYsTvLiGQ&ranSiteID=SAyYsTvLiGQ-
os_peiCGGhib2ibc9CfApg&siteID=SAyYsTvLiGQ-
os_peiCGGhib2ibc9CfApg&utm_content=10&utm_medium=partners&utm_sou
rce=linkshare&utm_campaign=SAyYsTvLiGQ](https://www.coursera.org/learn/problem-solving?ranMID=40328&ranEAID=SAyYsTvLiGQ&ranSiteID=SAyYsTvLiGQ-os_peiCGGhib2ibc9CfApg&siteID=SAyYsTvLiGQ-os_peiCGGhib2ibc9CfApg&utm_content=10&utm_medium=partners&utm_source=linkshare&utm_campaign=SAyYsTvLiGQ)

d) Corso online su People Analytics e Evidence-Based Management:

<https://open.sap.com/courses/pa1-tl>

e) Corso online dell'Università del Minnesota sul Problem-solving creativo:

<https://www.coursera.org/learn/creative-problem-solving>

f) Corso online dell'Imperial College di Londra sul Pensiero creativo:

<https://www.edx.org/course/creative-thinking-techniques-and-tools-for-success>

g) Corso online dell'Università del Queensland sul Design thinking e Creatività per l'innovazione:

<https://www.edx.org/course/design-thinking-and-creativity-for-innovation>

h) Corso online dell'Università Statale di New York sulla Creatività:

<https://www.coursera.org/learn/ignite-creativity>

i) La guida delle **Nazioni Unite** alle buone pratiche di collaborazione, che contiene raccomandazioni dettagliate su come coordinare le riunioni incentrate sulla collaborazione, al fine di coinvolgere diversi tipi di partecipanti:

<https://emergency.unhcr.org/entry/47908/coordination-skills-methods-and-good-practices>

j) La **guida Carrier** introduce la partecipazione a una Community come strategia per migliorare la propria carriera:

<https://80000hours.org/career-guide/community/>

k) **Advanced guide to coordination** illustra i metodi migliori per coordinare un gruppo di persone in modo da ottimizzare gli effetti dei loro sforzi congiunti:

<https://80000hours.org/articles/coordination/>



Bibliografia

EC (2000). In Commitment by the EU Heads of States and Governments to make the EU “the most competitive and dynamic knowledge-driven economy by 2010”. European Commission.

SALTO-YOUTH (n.d)- Who are we talking about? Salto-youth.net. [https://www.salto-youth.net/rc/inclusion/archive/archive-resources/inclusiongroups/inclusionoffenders/InclusionOffendersWho /](https://www.salto-youth.net/rc/inclusion/archive/archive-resources/inclusiongroups/inclusionoffenders/InclusionOffendersWho/).

ASQ Excellence Through Quality. (2021). What is problem solving? Obtained from Quality Resources, problem solving <https://asq.org/quality-resources/problem-solving>

Coordinating With Others - 10 Skills To Future Proof Yourself(2019). 42courses.com. <https://blog.42courses.com/home/2019/1/10/coordinating-with-others-10-skills-to-future-proof-yourself>

Creative Tools (n.d.). Brainstorming, Generating Many Radical, Creative Ideas. Retrieved from: <https://www.mindtools.com/brainstm.html>

Dörner, D., & Funke, J. (2017). Complex Problem Solving: What It Is and What It Is Not. *Frontiers in Psychology*. Obtenido de <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5504467/#:~:text=Complex%20problem%20solving%20is%20a,set%20of%20strategies%20are%20needed.>

Doyle, A. (2020). What Is Creative Thinking?. Retrieved from: *Creative Thinking: What Is It?* (thebalancecareers.com)

EACEA (2008). The Entrepreneurial Skills Pass, retrieved from: <http://entrepreneurialskillspass.eu/component/attachments/attachments.html?task=attachment&id=395>

EC (2006). Recommendation of the European Parliament and of the council of 18 December 2006 on key competences for lifelong learning (2006/962/EC), Official Journal of the European Union L 394/10

Ennis, H. (1995). *Critical Thinking*. Prentice Hall.

EU Skills Panorama (2014). Entrepreneurial skills Analytical Highlight, prepared by ICF and Cedefop for the European Commission

Ghosh, P. (2019) What is People Management? Complete Process with best practices. <https://www.hrtechnologist.com/articles/performance-management-hcm/what-is-people-management/>

Green, R. (2019). Why Critical Thinking Matters in Your Business. *Business News Daily*. <http://www.businessnewsdaily.com/7532-critical-thinking-in-business.html>

IMD (2019) 4 People Management Tips during Uncertainty & Change. <https://www.imd.org/mp/leadership-reflections/people-management/>

Indeed Career Guide (2020) Guide to People Management: Definition, Tips and Skills. <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/guide-to-people-management>

Johnson, S., Fletcher B., Mukhuty, S., Snowden, S. & Williams, T. (2015). Entrepreneurship skills: literature and policy review, Department for Business Innovation and Skills Research Report no. 236, September.

McPheat, S. (2017) What is People Management? <https://www.fibre2fashion.com/industry-article/2235/what-is-people-management>

Mind Tools. (2021). Affinity Diagrams. In Organizing Information and Ideas Into Common Themes:

https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_86.htm

Naiman, L. (n.d.). What is Creativity? (And why is it a crucial factor for business success?). Retrieved from: What is Creativity? (And why is it a crucial factor for business success?) (creativityatwork.com)

OECD (2014). Job Creation and Local Economic Development, OECD Publishing, retrieved from: https://read.oecd-ilibrary.org/industry-and-services/job-creation-and-local-economic-development_9789264215009-en#page111

OECD (2016). Entrepreneurship360: Guidance note for teachers and School managers, retrieved at: http://www.oecd.org/employment/leed/E360_guidance-note_teachers.pdf

Paul, R. & Elder, L. (2008). The Miniature Guide to Critical Thinking Concepts and Tools, Foundation for Critical Thinking Press, 2008

Paul, R. and Elder, L. (2002). Critical Thinking: Tools for Taking Charge of Your Professional and Personal Life. Foundation for Critical Thinking Press.

Paul, R. and Elder, L. (2008). The Miniature Guide to Critical Thinking Concepts and Tools. Foundation for Critical Thinking Press.

Popova, M. (n.d). The Art of Thought: A Pioneering 1926 Model of the Four Stages of Creativity. Retrieved from: <https://www.brainpickings.org/2013/08/28/the-art-of-thought-graham-wallas-stages/>

Rico, R., Manzanares, M., Gil, F., Alcover, C. & Tabernero, C. (2011). Coordination process in work teams. Papeles del Psicólogo. 32. 59-68.

SEP (2018). Critical Thinking. Retrieved from Stanford Encyclopedia of Philosophy. -<https://plato.stanford.edu/entries/critical-thinking/>

Sturm, M. (2017). What Does “Think Outside of the Box” Mean?. Retrieved from: <https://medium.com/personal-growth/how-to-truly-think-outside-the-box-fee0ea11777f>

Sumit (2020). Creativity in Entrepreneurship: Importance and Types. Retrieved from: <https://101entrepreneurship.org/creativity-in-entrepreneurship/>

Team LiquidPlanner. (2018). Liquid Planner. In How to Prioritize Work and Meet Deadlines When Everything Is #1:

<https://www.liquidplanner.com/blog/how-to-prioritize-work-when-everythings-1/>

The Foundation for Critical Thinking website (<http://www.criticalthinking.org/>) provides many resources to promote essential change in education and society.

UNC Charlotte. ARTICLES ON CRITICAL THINKING. List of articles on Critical Thinking. <https://teaching.uncc.edu/teaching-guides/lecture-studio-and-large-classes/engaging-students/critical-thinking>

Vanhaverbeke, W. (2017). *Managing Open Innovation in SMEs*, Cambridge University Press, UK.

Writer, S. (2020). Coordinating with others a key skill for 2020. [3plusinternational.com.https://3plusinternational.com/2020/01/coordinating-with-others-a-key-skill-for-2020/](https://3plusinternational.com/2020/01/coordinating-with-others-a-key-skill-for-2020/)

Directorate-General Education, Youth, Sport and Culture. (2017). Taking the future into their own hands: Youth work and entrepreneurial learning. European Commission. Retrieved from https://ank.ee/wp-content/uploads/2017/09/8f5910d8-6b64-11e7-b2f2-01aa75ed71a1.en_.pdf

European Commission. (2013). Communication from The Commission To The European Parliament, The Council, The European Economic And Social Committee And The Committee Of The Regions. *Entrepreneurship 2020 Action Plan: Reigniting the entrepreneurial spirit in Europe*.

Gooch, D. & Vasalou, A. & Benton, L. & Khaled, Rilla. (2016). Using Gamification to Motivate Students with Dyslexia. [10.1145/2858036.2858231](https://doi.org/10.1145/2858036.2858231).

Klopfer, E. & Osterweil, S. & Salen, K. (2009). *Moving learning games forward*.

Kyriazis, M. & Kiourti, E. (2018). Video Games and Other Online Activities May Improve Health in Ageing. *Frontiers in Medicine*. 5. [10.3389/fmed.2018.00008](https://doi.org/10.3389/fmed.2018.00008).

Lee, J. J. & Hammer, J. (2011). Gamification in Education: What, How, Why Bother? *Academic Exchange Quarterly*, 15(2). 5. Retrieved from <https://web.archive.org/web/20110516005227/http://www.gamifyingeducation.org/files/Lee-Hammer-AEQ-2011.pdf>

Parliament, programme, A., participate, W., participate, H., stories, S., & EU, D. et al. *European business exchange programme - Erasmus for Young Entrepreneurs*. [Erasmus-entrepreneurs.eu](https://www.erasmus-entrepreneurs.eu). Retrieved 10 February 2021, from <https://www.erasmus-entrepreneurs.eu/>.

Pavlus, J. (2010). The Game of Life. *Scientific American*, 303(6), 43-44. <https://doi.org/10.1038/scientificamerican1210-43>.

Publications Office of the European Union. (2016). EntreComp: The Entrepreneurship Competence Framework.. Retrieved from <https://ec.europa.eu/jrc/en/publication/eur-scientific-and-technical-research-reports/entrecomp-entrepreneurship-competence-framework>

The Council of The European Union. (2018). Council Recommendation on Key Competences for Lifelong Learning. European Union. Retrieved from https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=uriserv:OJ.C_.2018.189.01.0001.01.ENG

The reinforced Youth Guarantee. Ec.europa.eu. Retrieved 10 February 2021, from <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1079&langId=en>.

Unger, K., Schwartz, D. & Foucher, J. (2013). Increasing Employee Productivity through Gamification and Blended Learning. In T. Bastiaens & G. Marks (Eds.), Proceedings of E-Learn 2013--World Conference on E-Learning in Corporate, Government, Healthcare, and Higher Education (pp. 2538-2545).

Las Vegas, NV, USA: Association for the Advancement of Computing in Education (AACE). Retrieved February 10, 2021 from <https://www.learntechlib.org/primary/p/115272/>.

