



Verkostoituminen
yrittäjyyskasva-
tuksen hyväksi



EntreComp
360

Sisällys

Verkostoituminen yrittäjyyskasvatuksessa

Yhteistyöosaaminen

EntreComp-yhteisö

Luotu EntreComp 360 -hankkeessa, jota koordinoi Haskoli Island ja jota tukee Euroopan unioni. www.entrecomp360.eu

Aineiston tuottajat ovat Democracy and Human Rights Education in Europe, Haskoli Island, Bantani Education, Consorzio Materahub Industrie Culturali e Creative, Innogate to Europe SL, The Women's Organisation Ltd ja Not a Bad Idea Ltd.

Toimittaja: Nils-Eyk Zimmermann ([DARE network](#)). Toimituksellinen tuki: Lisa McMullan, Candice Astorino; Reykjavik/Bryssel, 2022

Kuvakkeet: [Font Awesome](#) (CC BY 4.0 Licence)

Euroopan komission tuki tämän julkaisun tuottamiseen ei tarkoita sitä, että sisältö, joka kuvastaa pelkästään tekijöiden näkemyksiä, saa kannatusta, eikä komissiota voida saattaa vastuuseen niiden sisältämien tietojen mahdollisesta käytöstä.



Yhteisrahoitettu
Euroopan unionin
Erasmus+ -ohjelmasta

Verkostoituminen yrittäjyyskasvatuksessa

Tämän oppaan tarkoituksena on tukea elinikäistä oppimista sekä auttaa kaikkia alojen toimijoita kehittämään, validoimaan ja tunnistamaan yrittäjyyden avaintaitoja sellaisina kuin ne on määritelty eurooppalaisessa EntreComp-viitekehityksessä. Tässä oppaassa keskitytään erityisesti verkostoitumis- ja yhteistyöosaamiseen, joka on tärkeä yrittäjyyskasvatustaito.

EntreCompin tavoitteena on tukea kouluttajia yrittäjyyteen ja yhteiskunnalliseen muutokseen tähtäävän aktiivisuuden edistämiseksi. Viitekehityksessä yrittäjyys määritellään "kyvyksi toimia mahdollisuuksien ja ideoiden pohjalta ja luoda lisäarvoa muille. Tuotettu arvo voi olla sosiaalista, kulttuurista tai taloudellista" (Bacigalupo et al., 2016). EntreComp kuvaa yhtä niistä avaintaidoista, jotka EU on määritellyt tärkeiksi elinikäisen oppimisen kannalta (Euroopan unioni, 2018). EntreCompissa eritellään viisi (5) kompetenssiä kullakin seuraavista kolmesta osa-alueesta:

- 1 mahdollisuuksien ja ideoiden hyödyntäminen
- 2 erilaisten resurssien liikkeelle saattaminen,
- 3 sosiaalisia, kulttuurisia tai taloudellisia vaikutuksia edistävää toimintaa.

EntreComp laajentaa yrittäjyyden käsitettä taloudellisen hyödyn tuottamisen, taloudellisen lukutaidon tai taloudellisen ajattelutavan opettamisen lisäksi (= klassinen talouskasvatus) koskemaan sosiaalista, kulttuurista ja taloudellista toimintaa, jonka tarkoituksena on luoda arvoa tai vaikutusta muille. Tämä yrittäjyyskasvatuksen laajempi määrittely tekee käsitteestä merkityksellisemmän ja kattavamman käytettäväksi muilla aktiivisen pedagogiikan aloilla, kuten kansalaiskasvatuksessa tai kulttuuripedagogiikassa. Se tarjoaa myös mahdollisuuden pohtia, miten yrittäjyyskasvatusta voidaan parantaa yhteistyössä lähialojen yhteiskunnallisten toimijoiden kanssa, jotka käyttävät työssään aktiivista pedagogiikkaa sosiaalisten vaikutusten saavuttamiseksi.

EntreComp 360 -hankkeen yhteistyökumppaneita yhdistää ajatus siitä, että aktiivisuudella, osallistumisella ja halulla muokata yhteiskunnallista muutosta on tärkeä rooli koulutuksessa. Hankekumppanit tulevat koulutuksen eri aloilta ja työskentelevät koulutuksen eri sektoreilla. EntreComp avaa mahdollisuuksia ja siitä on hyötyä eri sidosryhmille. Haluamme innostaa kaikkia elinikäiseen oppimiseen yrittäjyyskasvatuksen avulla ja tehdä siitä suosittua kaikilla aloilla. Hankkeessa toteutetusta kyselyn perusteella saimme tietää, että EntreComp-viitekehystä pidetään tällä hetkellä tärkeänä välineenä yrittäjyyskasvatuksen aloittamisessa ja yrittäjyyskasvatuksen tunnettavuuden lisäämisessä sekä opiskelijoiden, opetusunnitelmien kehittäjien ja kouluttajien innostamisessa (Seikkula-Leino et al., 2021, s. 16). Kyselyyn vastaajat kokivat EntreCompin hyödylliseksi selitettäessä yrittäjyyskasvatusta käsitettä ja sen tarpeellisuutta. Sitä pidettiin myös tärkeänä, kun

kasvattajia ja kouluttajia piti innostaa käytännönläheiseen, vaikuttavaan ja aktiiviseen yrittäjyyskasvatukseen.

Rakentamalla **EntreComp-yhteisöä** me haluamme edistää henkilöiden ja organisaatioiden välistä tietojenvaihtoa ja -siirtoa. Tämän vuoksi olemme tämän oppaan lisäksi pyrkineet yhdistämään yrittäjyyskasvatuksesta kiinnostuneita eri sidosryhmiä ja organisaatioita. Tästä **keskieurooppalaisesta yhteistyöfoorumista** (<https://entrecomp.com>) kerromme tämän oppaan viimeisessä luvussa.

YRITTÄJYYS, AKTIIVISUUS JA OSALLISUUS

EntreComp-viitekehyksessä käytetty yrittäjyyskasvatusmääritelmän vahvuus on sen monipedagoginen lähestymistapa: "Tässä määritelmässä keskitytään arvon luomiseen riippumatta siitä, minkälaisesta arvosta tai kontekstista on kyse. Se kattaa arvonluonnin kaikilla aloilla ja kaikissa mahdollisissa arvoketjuissa. Sillä viitataan arvon luomiseen yksityisellä, julkisella ja kolmannella sektorilla sekä missä tahansa näiden kolmen yhdistelmässä. Se kattaa siten erilaiset yrittäjyyden muodot, kuten sisäisen yrittäjyyden, yhteiskunnallisen yrittäjyyden, vihreän yrittäjyyden sekä digitaalisen yrittäjyyden" (Bacigalupo et al., 2016).

EntreComp-kehystä voidaan käyttää innoittajana, suunnannäyttäjänä ja työkaluna mille tahansa lähestymistavalle, jonka tarkoituksena on tukea oppijoita aloitteen tekemisessä, sosiaalisen muutoksen luomisessa tai aktiivisessa yhteiskunnallisessa osallistumisessa (sosiaalinen, kulttuurinen tai taloudellinen osallistuminen).

KUKA ON YRITTÄJÄ (ENTREPRENEUR)?
Avoimen määritelmän mukaan kaikkia, jotka pyrkivät luomaan sosiaalisia, kulttuurisia ja taloudellisia muutoksia ja jotka ryhtyvät toimiin tämän tavoitteen saavuttamiseksi, voidaan pitää yrittäjinä. Esimerkiksi
- Taiteilijat, jotka pyrkivät tuomaan esiin sosiaalipoliittisia ongelmia tai taiteilijat, jotka tekevät yhteistyötä muiden kanssa saavuttaakseen sosiaalisen tai kulttuurisen tavoitteen
- Kouluttajat ja nuorisotyöntekijät, jotka käyttävät aktiivista pedagogiikkaa, jonka tavoitteena on aktivoida nuoria poliittisella, kulttuurisella, yhteiskunnallisella tai rahoitusosalalla
- Järjestöjen ja start-up-yritysten perustajat
- Osuuskunnat, jotka jakavat, myyvät tai tuottavat asioita
- Verkostot, joiden tavoitteena on saattaa yhteen eri taustoista tulevia ihmisiä ja organisaatioita
- Kansalaisyhteiskunnan aktivistit tai kansalaisaloitteen tekijät
...

SISÄINEN YRITTÄJÄ (INTRAPRENEUR)
Henkilö osoittaa aloitteellisuutta ja pyrkii muuttamaan organisaatiota sisäisesti. EntreCompissa heitä kutsutaan sisäisiksi yrittäjiksi. Sisäinen yrittäjä pyrkii muuttamaan ryhmää tai organisaatiota sisäisesti esimerkiksi edistämällä uusia yhteistyötapoja, tuomalla innovatiivisia lähestymistapoja työhön tai ottamalla käyttöön uusia kääntäjä omassa työympäristössä.

KOHTI YHTEISTYÖTÄ

Yhteiskunnan muuttaminen on vaikeaa ja monimutkaista. Mitä voimme tehdä? Muutos alkaa usein organisaatioissa yksilöistä, jotka haluavat tehdä myönteisiä muutoksia ja parannuksia. Tällaiset yksilöt ovat valmiita testaamaan ideoita organisaation sisällä. Muutoksen onnistuminen edellyttää, että nämä yksilöt ovat valmiita rakentamaan ja edistämään muutokseen johtavia tekijöitä yhteistyössä muiden kanssa. He voivat esimerkiksi verkostoitua, pyytää tukea muilta organisaatioilta muutoksen toteuttamiseksi yhteistyössä muiden kanssa. Muutoksen tekijöiden on helpompaa onnistua ollessaan osana isompaa muutosyhteisöä, tukiryhmää tai heillä on verkosto, joka avulla he pystyvät tekemään muutoksen paremmin näkyväksi omassa yhteisössään ja saamaan muut organisaation jäsenet mukaan tekemään muutosta. Tämän vuoksi yhteistyö on olennaisen tärkeää.

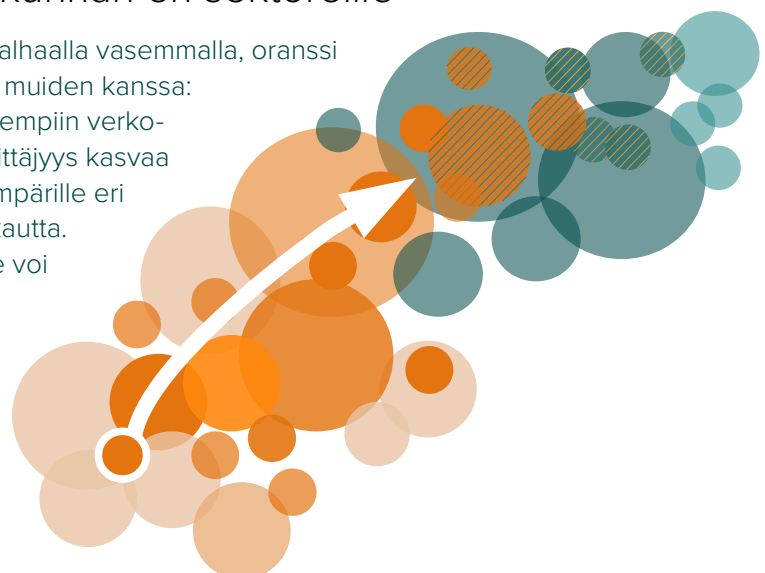
Yrittäjyyskasvatuksessa on keskeistä saada yhteisöä puhaltamaan yhteen hiileen. Kun asiat tehdään yhdessä, voidaan saada aikaan yhteiskunnallisia muutoksia tai kehittää luovia ja tarkoituksenmukaisia ideoita. Yhteiskunnallisella muutoksella ja innovaatiolla tarkoitetaan idean menestyksekkästä toteuttamista. Pienessä yhteisössä kehitetyistä ideoista voi kehittyä yhteiskunnallisesti merkittävä toimintamalli.

Hautomovaiheen jälkeen idea voi saada lisävoimaa muilta yhteisöiltä. Tällaisia onnistumisia kutsutaan innovaatioiksi. Usein innovaatiot ovat olemassa olevien elementtien uusia yhdistelmiä tai hybridejä uusista ja vanhoista ideoista. Usein tällaisissa innovaatioiden kehittämisessä ylitetään organisaatioiden, sektoreiden ja/tai tieteenalojen raja-aitoja (Mulgan et al. 2007, s. 5).

Miten idea leviää yhteiskunnan eri sektoreille




Miten sisäisen yrittäjyyden idea (ks. alhaalla vasemmalla, oranssi kohta) leviää ja kasvaa rajapinnassa muiden kanssa: samanhenkisiin ihmisiin ja sitten laajempiin verkostoihin näiden ympärillä. Sisäinen yrittäjyys kasvaa ja kehittyy kehitystyön aikana sen ympärille eri tavoin kytkeytyneiden verkostojen kautta. Matkan varrella se voi muuttua, ja se voi muuttaa muita alueita tai sektoreita (ks. turkoosi kohta).

Verkostoituminen on kykyä kommunikoida verkoston jäsenten kanssa.



Tässä mielessä yrittäjämäinen oppiminen ja toiminta kietoutuvat toisiinsa. On myös ehdotettu, että voisimme puhua **muutoskokeiluista**. "Muutoskokeilu on innovaatiohanke, joka pohjautuu yhteiskunnalliseen haasteeseen ja on lähtökohta oppimiselle, jonka tavoitteena on edistää muutosta" (Van den Bosch 2010, s. 58).

Siirtymävaiheen kokeiluissa yrittäjien välistä yhteistyötä ja verkostoitumista on lisäksi avoimessa verkostoitumistoiminnassa. Van den Bosch ja Rotmans (2008) määrittelevät verkostoitumisen perusmekanismeiksi muutoksen **syventämisessä, laajentamisessa ja skaalaamisessa**.

ERILAISIA TAPOJA MUUTOSTEN AIKAANSAAMISEKSI YHTEISTYÖSSÄ	
Syvennetään oppimisprosessia, jonka avulla toimijat voivat oppia mahdollisimman paljon muutoskokeilusta tietyssä kontekstissa.	
Laajennetaan muutoskokeilua toistetaan sitä eri yhteyksissä sekä yhdistetään se muihin toimintoihin tai osa-alueisiin.	
Skaalataan muutokset vallitseviin tapoihin ajatella (kulttuuri), tehdä (käytännöt) ja organisoida (rakenne) yhteiskunnallisessa järjestelmässä.	
Lähde: Van den Bosch, Rotmans 2008, pp. 64	

Esimerkkinä kansalaisvaikuttamisesta voidaan mainita positiivinen idea sukupuolten edustusta koskevista toimenpiteistä. Aktivistit ovat muun muassa ottaneet käyttöön yhtä suuren mies- ja naispuolisten puhujien määrän tilaisuuksissaan. Toinen esimerkki on sukupuolikiintiöiden käyttöönotto eri organisaatioissa.

Alun perin edellä mainitut ruohonjuuritason ryhmissä kehitellyt ideat laajennettiin pienyrittäjiin, kansalaisyhteiskunnan organisaatioihin ja hyväksyttiin toimintamalliksi lajimminkin. Toimintamallien yleistyttyä se muutti liike-elämän, kansalaisyhteiskunnan ja poliittisten hallintoelinten kokoonpanoa (skaalautuminen). Vuodesta 2003 lähtien ajatus on kirjattu joissakin maissa lainsäädäntöön. Yhä useammat maat noudattavat näitä periaatteita. Tämän seurauksena naisten aliedustusta yritysten hallituksissa on jonkin verran muuttunut. Heidän osuutensa on kasvanut noin kymmenestä prosentista kolmannekseen (Arndt, Wrohlich 2019).

ONNISTUNEEN YHTEISTYÖN AVAINTEKIJÄT

Yhteistyö on usean tekijän summa. Onnistunut yhteistyö edellyttää, että näitä tekijöitä työstetään, vahvistetaan ja yhdenmukaistetaan. Onnistuneen yhteistyön avaintekijöitä ovat mm:

Yhteinen tavoite: ymmärretään, miten toiminta hyödyttää muita, ja tunnustetaan win-win-tilanne.

Luottamuksen rakentaminen: Esimerkki: luottamus toisiin silloin, kun ollaan sitouduttu yhteisiin tavoitteisiin ja nähdään ne yhteisiksi päämääriksi ja arvoiksi.

Omien tarpeiden ymmärtäminen: vuorovaikutuksessa muiden kanssa voimme paremmin ymmärtää omia tarpeitamme ja sen, mitä haluamme saavuttaa tulevaisuudessa.

Keskinäinen oppiminen: voimme inspiroitua siitä, miten muut suunnittelevat ja hallinnoivat projektejaan ja miten he työskentelevät yhdessä.

Uusien hyötyjen näkeminen: toisilla on tietysti sellaista, mitä meillä ei ehkä ole - erityistä tietoa, kontakteja, ulottuvuutta, uskottavuutta, rahaa, tiloja, tukijoita... Voimme saada uusia näkökulmia tai luoda uutta laatua yhdistämällä kokemuksia.

Vahvistetaan tietoisuutta tärkeästä asiasta ja edistetään sitä: puolustamalla yhdessä ideaa tai yhteistä etua pystymme paremmin lisäämään tietoisuutta asioista ja tavoittamaan laajemman yleisön.

Koska verkoston osat yhdessä **luovat verkostovaikutuksen** - verkosto on vahvempi kuin sen osat.

"Osaamiskehykset jättävät käyttäjille paljon tilaa räätälöintiin. Räätälöinti ei tapahdu tyhjiössä. Interventoiden onnistumiseen vaikuttavat suurelta osin kontekstuaaliset elementit, kuten institutionaalinen "sisäänosto", opettajien halukkuus osallistua osaa-
mispohjaiseen koulutukseen, vertaisverkostojen saatavuus ja yhteisön käytännöt, jossa ammatillista oppimista voi tapahtua".

(Bacigalupo 2022)

Yrittäjyyskasvatuksen vaikuttavuuden lisääminen

Yrittäjyyskouluttajille tarjottavan yhteistyön hyötyjä ja laajempia vaikutuksia ovat muun muassa seuraavat:

OPETUKSEN JA OPPIMISEN TEHOSTAMINEN

- ✘ Kouluttajien vertaisoppiminen oppilaitoksissa ja niiden ulkopuolella.
- ✘ Vaihto ja yhteistyö yrittäjyyskasvatuksen vertaisoppimisverkostoissa.
- ✘ Yrittäjyyskasvatuksen tietämysten jakaminen eri maiden sekä eri alojen välillä Euroopassa (mukaan lukien kasvattajat, opettajat, ministeriöt, kansalaisyhteiskunnan organisaatiot jne.).

YRITTÄJYYSKASVATUKSEN EDISTÄMISEN PARANTAMINEN

- ✘ Edistetään yrittäjyyttä monialaisena osaamisena (erityisesti EntreComp- viitekehyksen avulla).
- ✘ Lisätään tietoisuutta, annetaan tunnustusta ja palkitaan yrittäjyyskasvatuksessa tehdyistä ponnisteluista ja aloitteista kymmenellä eri yrittäjyyteen liittyvällä oppimisalalla.
- ✘ Vaihdetaan kokemuksia naapurimaiden pedagogiikkojen kanssa esimerkiksi aktiivisen kansalaisuuden ja kulttuuripedagogiikan aloilla.

YRITTÄJYYSKASVATUSTA KOSKEVAN OPPIMISEN LISÄÄMINEN JA SEN TOTEUTTAMINEN.

- ✘ Motivoidaan ja tuetaan kasvattajia/ ohjaajia/opettajia ja oppilaitosten johtajia ymmärtämään paremmin, miksi ja miten yrittäjyyskasvatusta annetaan ja miten yrittäjyysvalmiuksia kehitetään.
- ✘ Oppilaitosten ja koulujen johtajien tavoittaminen ja sitouttaminen.

YRITTÄJYYSKASVATUS YHTEISTYÖN LISÄÄMINEN JA LAAJENTAMINEN

- ✘ Ottakaa kaikki paikalliset oppilaitokset mukaan yrittäjyyskasvatustoimintaan.
- ✘ Yrittäjyyskoulutuksen sidosryhmät voivat käynnistää ja koordinoita monialaista yhteistyön tutkijoiden, käytännön toimijoiden ja poliittisten päättäjien välillä.
- ✘ Keskustelkaa ja kehittäkää yrittäjyyskasvatustyötapoja, lähestymistapoja ja opetussuunnitelmia. Sopikaa yhteisistä toimenpiteistä poliittisella tasolla.
- ✘ Pyrkikää löytämään mahdollisia kumppaniorganisaatioita tulevaa yhteistyötä varten.
- ✘ Edistetään ja helpotetaan laajan eurooppalaisen poliittisen foorumin luomista yrittäjyyskasvatustyötä varten.

OIVALLUSTEN JA YLEISKUVAN LUOMINEN YRITTÄJYYSKASVATUSMENETELMISTÄ, - KÄYTÄNNÖISTÄ JA - VAIKUTUKSISTA

- ✘ Korkea-asteen oppilaitokset voisivat vahvistaa yrittäjyyskasvatustutkimusta yhdessä omien verkostojensa kanssa.
- ✘ tutkimustiedon saattaminen käytäntöön. Käytännön toimijoiden ja tutkijoiden yhteistyö.
- ✘ Yleiseurooppalainen tutkimus yrittäjyyskasvatukseen liittyvistä menetelmistä ja käytännöistä yrittäjyyskasvatuksen työtapojen kehittämistä varten.

Yhteistyöosaaminen

Yhteistyön arvo on olennainen osa EntreComp-viitekehystä. Yhteistyöosaamista pidetään tärkeänä ideoiden toteuttamisessa:

YHTEISTYÖ MUIDEN KANSSA: TIIMIYDY, TEE YHTEISTYÖTÄ, VERKOSTOIDU		
Työskentele yhdessä ja tee yhteistyötä muiden kanssa ideoiden kehittämiseksi ja niiden muuttamiseksi toiminnaksi.	Verkosto	Ratkaise ristiriidat ja suhtaudu myönteisesti kilpailuun.
		Lähde: EntreComp

Olemme sitä mieltä, että yrittäjyyskasvatus edistää ja tukee edellä kuvatun osaamisen kehittymistä.

Lähtökohtana oppijoiden rohkaisemiseksi liittymään verkostoihin ja ryhmiin on niiden toiminnan ymmärtäminen. Taitoa ymmärtää verkoston toimintaa voidaan kuvata "verkoston peruslukutaidoksi". Verkostojen koosta, järjestäytymistavasta ja tiheydestä riippuen ne muotoutuvat hyvin erilaisiin muotoihin ja toimivat eri tavoin. Monien hyvin sitoutuneiden henkilöiden muodostama verkosto toimii eri tavalla kuin sellainen, jossa toimijoiden sitoutuneisuus ja määrä määrittävät sen toimintatavan. Ensin mainittu verkostomalli voi olla houkutteleva monille pienille yhteisöille. Jälkimmäisessä verkostossa on helpompi hyödyntää jäsenten vaikutusvaltaa. Hajautettu tai yhdistetty verkosto palvelee eri tarkoituksia kuin keskitetysti organisoitu verkosto. On myös hyödyllistä ymmärtää, miten verkostot järjestäytyvät - virallisesti vai epävirallisesti.

Virallista verkostoitumista tapahtuu, kun eri ihmiset tai organisaatiot ovat virallisesti sidoksissa toisiinsa esimerkiksi jäsenyyden, säännöllisten kokousten, sääntöjen tai muiden virallisten yhteyksien kautta. Viralliset verkostot muodostavat yleensä yhteisen ryhmän muiden yritystoimijoiden joukossa. Ne ajavat yleensä laajempaa yhteiskunnallista etua tai edustavat jopa koko alaa.

Useimmat ihmisten muodostamat verkostot tai organisaatiot eivät välttämättä ole osa virallisia verkostoja, vaan ne ovat muodostuneet esimerkiksi monien erilaisien henkilökohtaisten tai ammatillisten yhteyksien pohjalta.

Epävirallinen verkostoituminen tarkoittaa esimerkiksi sitä, kun tapaat jonkun konferenssissa ja vaihdatte yhteystietoja, ja kun yksilöt kokoontuvat toteuttamaan yhteistä projektia tai konsultoimaan toisiaan. Joskus yhteistyö johtaa vahvempaan siteeseen tai yhteyksien laajenemiseen. Epävirallisessa verkostoitumisessa on virallisen verkostoitumisen tapaan myös keskeisiä tai vähemmän keskeisiä lähestymistapoja ja enemmän tai vähemmän vaikutusvaltaisia verkostoitujia. Toisin kuin viralliset verkostot, epävirallisia verkostoja ei yleensä tunnisteta ensi silmäyksellä.

Monialaiset verkostoitumistaidot

Jotta luova idea johtaa käytännön toteutukseen paikallisesti ja jopa koko yhteiskuntaan, idean laatijoiden ja kannattajien on kyettävä markkinoimaan se muille ja vakuuttamaan heidät tarpeellisuudesta. Verkostoitujat ja muut tahot saattavat usein käyttää keskenään sellaista kieltä, termejä tai ilmaisun logikkaa, jotka muut kokevat vaikeaksi ymmärtää. Monialainen verkostoitumisosaaminen (tietojen, arvojen, taitojen ja asenteiden vuorovaikutus) voi auttaa meitä ymmärtämään paremmin näissä verkostoissa käytettyjä kieliä, termejä ja logiikkaa. (Zimmermann ym. 2018).

Termi "pehmeä taito" kuvaa ehkä paremmin verkostoitumistaitoa kuin muita EntreCompin osa-alueiden taitoja. Tämä osaaminen edellyttää intuitiota, ymmärrystä ja empatiaa. Siinä yhdistyvät luova toiminnan suunnittelu ja toiminnan toteuttaminen. Seuraavassa taulukossa on jaoteltu nämä eri osa-alueet:

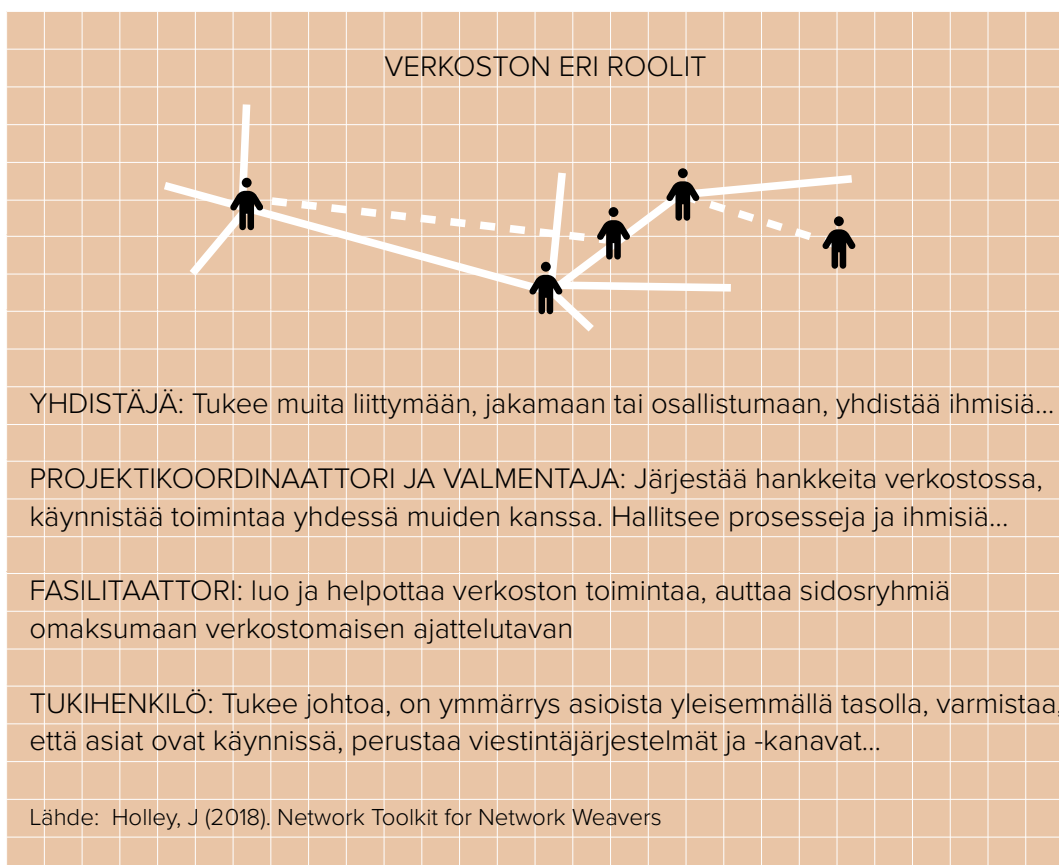
Tietoisuus "kielistä" ja tavoista, joita muissa yhteyksissä toimivat ihmiset käyttävät. → 2 muiden aktivointi
Kyky selviytyä epäselvistä ja odottamattomista tilanteista ihmisten kanssa, joilla ovat erilaiset kulttuurit ja tavat → 2 Aloitteen tekeminen; 3 Epävarmuudesta, epäselvyyksistä ja riskeistä selviytyminen
Avoimuus muiden ihmisten vaatimuksia ja tarpeita kohtaan ja yhteistyömahdollisuuksien havaitseminen → 1 Mahdollisuuksien havaitseminen; 1 Ideoiden arvostaminen
Yhteistyökyky muiden kanssa → 2 Muiden aktivoiminen; 3 Työskentely muiden kanssa
Luova reagoiva viestintä: kyky kuvata uusia asioita tai kyky kuvata asioita uudella tavalla, vastata toisten tottumuksiin, tarpeisiin ja kiinnostuksen kohteisiin. → 1 Luovuus; 2 Toisten aktivoiminen
Suhteiden rakentaminen, luottamuksen antaminen ja kehyksen luominen, joissa suhteet voivat syventyä vaiheittaisen vuorovaikutuksen avulla → 2 Toisten aktivoiminen, 3 Työskentely muiden kanssa
Kyky sijoittaa oma toiminta laajempaan yhteiskunnalliseen visioon → 1 Visio; 1 Arvo; 1 Eettinen ja kestävä ajattelu
Kyky organisoida itsensä asianmukaisella tavalla (omien valmiuksien mukaan, mutta myös monialaisen yhteistyön tarpeiden mukaan), strateginen toiminta → 3 Suunnittelu ja johtaminen; 3 Kokemuksen kautta oppiminen
Viitaten EntreComp-viitekehykseen: 1: ideat ja mahdollisuudet 2: resurssit 3: toimintaan.

Edellä esitetyt seikat osoittavat, että kollektiivinen vaikutus ja yksilölliset valmiudet ovat riippuvaisia toisistaan. Jos osaaminen nähdään kykynä, tietona ja asenteena, kaikki kolme ovat välttämättömiä, kyky ja tieto eivät yksinään riitä. Sen tyyppiset ihmiset, jotka haluavat luoda hyviä yhteyksiä ihmisten välille, rakentavat suhteita, kuuntelevat muita ja oppivat siten, miten heidän omat tavoitteensa ja ajatuksensa yhteistyöstä voidaan sovittaa yhteen. Yrittäjät ja heidän organisaationsa, aloitteensa tai yrityksensä kilpailevat kuitenkin usein esimerkiksi huomiosta tai rahasta. Tämä

kilpailu on joskus innostavaa, koska se motivoi heitä kehittämään hyviä ideoita tai toimintatapoja, mutta usein se myös hidastaa asioiden toteutumista ja aiheuttaa jännitteitä. Verkostoituminen ja oikea **asennoituminen yhteistyöhön** lieventävät näitä jännitteitä.

Koska verkostot muodostuvat ihmisistä ja ovat heidän luomiaan, niihin vaikuttavat ihmisten persoonallisuudet, kyvyt sekä erilaiset tarpeet ja olosuhteet. Menestyksikäiden verkostojen haasteena ja keskeisenä piirteenä on tämän monimuotoisuuden arvostaminen.

June Holleyn innoittamana voimme myös tarkastella verkostoissa tarvittavia rooleja, jotta se pysyy käynnissä ja liikkeessä.



"Tunne aitoa kiinnostusta toista ihmistä kohtaan. Ole utelias siitä, keitä muut ovat ja miten he ajattelevat. Ole valmis näkemään maailman heidän näkökulmastaan."

The Women's Organisation

Tiimin roolit

Laajoihin tutkimuksiin perustuen Belbin määritteli **tiimiroolit** käyttäytymisominaisuuksien ryppääksi, jotka edistävät tehokkaasti tiimin edistymistä ja tehokasta yhteistyötä. Jos tiimin rooleihin sitoudutaan määrätietoisesti, se edistää ja auttaa yhteistyön onnistumista tiimissä. Roolit voi olla joskus uhka rakentavan yhteistyön kehittymiselle.

SOSIAALISET ROOLIT



Resurssien tutkija on innostunut kommunikoiija, joka luo kontakteja ja pitää useimmiten mielessä myös varasuunnitelman. Hän voi kuitenkin menettää nopeasti kiinnostuksensa, kun hankkeen euforinen alku on ohi.

Yhteiskoordinaattori kokoaa yhteen tiimin jäsenten eri ajatukset. Hän on hyvä asettamaan tavoitteita, jakamaan tehtäviä ja kannustamaan päätöksentekoon. Hän voi olla myös manipuloiva ja saattaa delegoida liikaa töitä muille tiimin jäsenille.

Tiimityöntekijä on yhteistyökykyinen, diplomaattinen, hyvä kuuntelija ja pitää tiimin koossa sekä kykenee hahmottamaan toisten tunteita. Kriisitilanteissa hän voi kuitenkin olla epäroiva ja hänen on vaikea tehdä päätöksiä.

AJATTELUN ROOLIT



Kylväjä tuo esiin uusia ja innovatiivisia ideoita ja pystyy ratkaisemaan vaikeita ongelmia. Näin tehdessään hän voi olla myös hajamielinen ja epävarma tehokkaasta viestinnästä.

Asiantuntija on keskittynyt ja sitoutunut, sekä tarjoaa asiantuntijatietaa, mutta saattaa puuttua liikaa yksityiskohtiin.

Valvova arvioija on harkitseva, kriittinen ja strategisesti ajatteleva. Hän arvioi oikeudenmukaisesti kaikki vaihtoehdot huomioiden. Hän on kuitenkin harvoin inspiraation tai motivaation lähde.

TOIMINNAN ROOLIT



Muotoilija on hyvä työskentelemään paineen alla, ja hänellä on riittävästi energiaa ja rohkeutta kohdata esteitä. Hän voi kuitenkin olla myös provokatiivinen ja kykenee loukkaamaan muiden tunteita.

Toteuttaja tekee työnsä tehokkaasti ja kurinalaisesti. Voit luottaa heihin. He työskentelevät ”noudata ohjeita -periaatteella”, mutta he ovat myös melko joustamattomia. Heidän on vaikea omaksua uusia ideoita.

Suorittaja työskentelee huolellisesti ja tunnollisesti, havaitsee pienimmätkin virheet ja on täsmällinen. Hänellä on taipumus miettiä kaikkea. Hän ei ole hyvä delegoimaan töitä.

Sen jälkeen: M. Belbin : [Belbin Associates](#)

Hissipuhe-metodi

i Hissipuhe on tapa tiivistää ja kertoa ydinasiat, pääajatuksat lyhyessä ajassa kuulijoille. Alla on esimerkki tällaisesta harjoituksesta:

Esittele itsesi alle minuutissa.

1. Nimesi "Nimeni on..."

→ Katso toista silmiin. Hymyile. Hartiat taaksepäin. Puhu itsevarmasti. Vilpittömyys ja intohimo ovat ratkaisevia vahvan ensivaikutelman tekemisessä.

2. Yrityksesi nimi "Työskentelen..." tai "Minun yritykseni on..."

→ käytä selkeää kovaa ääntä. Älä kysy "Oletteko kuullut meistä...?" tai odota tunnustusta.

3. Kotipaikka ja toiminta-alue "Kotipaikkani on..." ja "Toiminta-alueemme on..."

→ Sovita kaupunki, paikkakunta, maantieteellinen sijainti tilanteeseen. Ei ole juurikaan hyötyä mainita pientä kylää, jos olet maailmanlaajuisessa kokoontumisessa, tai maailmanlaajuisesta kattavuuttasi, jos olet paikallisessa kaupunkikokouksessa. Suhteuta esitys tilanteeseen.

4. Henkilökohtainen erikoisalasi ja/tai tarjontasi sekä tavoitteesi

→ Ole erilainen, erityinen ja jollain tavalla, erotu positiivisesti kilpailijoistasi. Osoita arvostusta ja kunnioitusta tilaisuuden järjestäjä taholle.

→ Ilmaise tarjoamasi palvelut myönteisessä valossa niille kohderyhmällesi, älä keskity esittelemään teknisiä yksityiskohtia. Tuo esille sellaisia erityisiä etuja tai ominaisuuksia, joita palvelusi/tuotteesi tuottaa käyttäjille.

→ Ole positiivinen, ylpeä ja kunnianhimoinen esiintyjä kertoessasi siitä, mitä teet. Kerro tässä kohdassa vielä, mitkä ovat tavoitteesi, osoittaaksesi, että sinulla on kunnianhimoa ja tiedät, millaisia yhteistyötahoja haluat.

Päätä hissipuheesi **lujalla, positiivisella ja rakentavalla tavalla napakasti**.

Kysymykseen päättäminen lisää rakentavan keskustelun syntymistä esityksen loppuksi. Jos päätät esityksesi kohteliaalla small-talkilla, esityksen loppu jää löyhäksi.

Vähemmän on enemmän. Korosta esityksesi pääkohtia ja -ajatusta muutamilla voimakkailla ydinsanoilla. Ne saavat aikaan paljon suuremman vaikutuksen kuin pitkät selittelevät lausunnot.

Luo yksi versio tästä esityksestä, joka kestää **alle 20 sekuntia**.

Lähde: [BusinessBalls](#)

Ympäristön analysointimenetelmä

i Analysoi markkinoita ja asiayhteyksiä ja ensisijaisesti tarvittavaa osaamista.

Kun aloitat uuden tuotteen, palvelun tai projektin luomisen (tai olemassa olevan parantamisen), on hyödyllistä analysoida kontekstia, tarpeita, haasteita ja aukkoja. Tämä tarkoittaa kirjallisuustutkimusta, tapaustutkimusta ja tietojen keräämistä samankaltaisista tai niihin liittyvistä tuotteista tai palveluista.

Esitä tämä malli opiskelijoillesi, jotta he voivat muotoilla tuote- tai palveluideansa laajempaan asiayhteyteen. Tämä auttaa kartoittamaan jo olemassa olevia tuotteita ja palveluita sekä antaa heille mahdollisuuden oppia saatavilla olevista ratkaisuista ja kehittää omaa lähestymistapaansa ja ymmärrystään. Kehota heitä etsimään samankaltaisia hankkeita verkosta, analysoimaan kilpailijoita, ottamaan oppia muista hankkeista ja mukauttamaan muita ideoita omaan ratkaisuunsa. Tarkoituksena on ymmärtää haasteet ja tulla tietoisiksi siitä, että muutkin saattavat työskennellä samojen ideoiden parissa. Historia, tieto ja viimeaikaiset innovaatiot voivat rikastuttaa heidän ajatteluaan.

Ympäristön kartoitus	Kehityssuunta	Kokeilut	Vakiinnuttaminen	Vertailupisteet
Millainen on asiayhteys? Minkä ideoiden, tuotteiden ja organisaatioiden kanssa ideasi kilpailee?	Annetaan ideoille vauhtia	Käytetään kokemusperäisiä ratkaisuja	Vakiinnutetaan ideat ja toimijat	"ovat aina olleet tiedossa"

Lähde: [EntreComp Playbook](#), muokattu Futures Nordkappin Actionable Futures Toolkit <https://futures.nordkapp.fi/>

Verkostoituminen sosiaalisessa yrittämisessä -metodi

i Tavoite: Ymmärtää verkostoitumisen ja sen harjoittelun merkitys.

🚗 4-6 hengen pienryhmissä | aikaa n. 60 minuuttia | Tarvittavat välineet: Esittelytila, karusellipöydät (pieni työryhmä), yhteisön ulkopuolella.

Vuorovaikutteinen käytännönläheinen menetelmä, jolla esitellään verkostoitumisen taitoja ja merkitystä sosiaaliselle yritykselle. Opiskelijat tutustuvat verkostoitumisen taitoon roolipelin avulla turvallisesa ympäristössä. Tämän jälkeen opiskelijoille asetetaan haaste, jossa heidän on ryhmittäin pohdittava ryhmälle asetettuja tavoitteita.

Lue koko ohje täältä: [ETC Toolkit: How To Guides & Case Studies](#)

Hankkeen vaikutusketjun kautta lähestyminen

i Kartoittamalla hankkeen vaikutusketjuja voidaan löytää hankkeelle sellaisia toimintatapoja, joilla voidaan toteuttaa askel askeleelta yhteiskunnallisia tavoitteita ja sitouttaa itsemme ja muut toimintaan. Vaikutusketjujen avulla voidaan yhdistää kerronan avulla yhteiskunnalliset tavoitteet organisaation tai yrityksen hankkeen käytännön toteutukseen (tuotos/tulos). Tarinallistamisen avulla saamme toiset paremmin ymmärtämään, mikä on yhteistyön olennaiset osatekijät ja varsinainen perusta. Tämä auttaa organisaatioita kaikissa projekteissa.

Resurssit: Kartoitetaan, mitä yhteisö, yksilöt ja yrittäjä pystyvät antamaan yhteisöön tai uuteen yhteistyöhön: Resurssit voivat olla aineellisia ja aineettomia, kuten aikaa, talkootyötä tai muita projektissa tarvittavia asioita, näkemyksiä, kontakteja tai rahoitusta.

Tuotokset: **Palvelut ja tuotteet,** mitä me tai aktiivisesti mukana olevat ihmiset teemme tai mitä heillä on tarjottavaa hankkeelle.

- Kokoukset, tapahtumat ja muut tilaisuudet, joissa ihmiset voivat olla yhteydessä toisiinsa ja vaihtaa kokemuksia.
- Palvelut tai tuotteet - kuten koulutukset, neuvonta, palvelu, tavarat tai oppaat, kuten tämä opas.
- menettelytapoihin liittyvät ideat ja käsitteet
- Organisaation, hankkeen tai verkoston ylläpito (esimerkiksi yhteisöpuutarha), yrittäjäkeskuksen tai kansalaisjärjestön ylläpito.

Tulokset: **Yksilöllinen tai paikallinen muutos,** tulokset kohderyhmien ja osallistuvien ihmisten tasolla.


Muuttunut näkökulma ideaan, sosiaaliseen ryhmään tai aiheeseen.

- Muutos ihmisten ajattelussa tai käyttäytymisessä. Innostavaan koulutukseen osallistuvat oppijat käyttäytyvät ja ajattelevat eri tavalla, oppaan lukemisen jälkeen opiskelijat tiedostavat paremmin asioita ja ottavat sen ensimmäiset askeleet kohden varsinaista toimintaa.
- Aloite, yhteisö, organisaatio tai yritys saa tukijoita, näkyvyyttä ja tunnustusta, esimerkiksi uusia aktiivisia jäseniä, kutsuja keskusteluihin, mainintoja tiedotusvälineissä tai seuraajia....

Vaikutus: Hankkeen tulokset vaikuttavat yhteiskunnallisella tasolla, toiminta on käynnistänyt pitkän aikavälin muutoksen yhteiskunnassa.

• Vaikutukset toisen ja kolmannen sektorin yleisöihin, jotka eivät osallistuneet suoraan toimintaan: Esimerkiksi muiden alojen ihmiset, jotka ovat kuulleet ideasta, ajattelevat ja käyttäytyvät nyt eri tavalla, samanlaisia verkostoja syntyy myös hankkeapaikkakunnan ulkopuolelle ja jopa ulkomaille....

- Yhteistyöllä yhteiskunnallisen tavoitteen saavuttaminen on entistä tärkeämpää ja se koetaan entistä merkityksellisempänä.
- Ihmisten ja organisaatioiden yhteistyötapa alkaa muuttua, uusia verkostoja syntyy ja niillä on vaikutusmahdollisuuksia.


 1. Aloita **visiosta ja missiosta**. On osoittautunut hyödylliseksi tarkastella hanketta ilman resursseja tai hyvin vähäisillä resursseilla ja muodostaa ensin suurempi visio asiasta. Miksi teemme tätä työtä? Mihin muutokseen pyrimme?

2. Toisessa vaiheessa voidaan tarkastella keinoja, joilla voidaan päästä **läheemmäs visiota** (miten).

3. **Resurssien** kriittinen ja luova tarkastelu mahdollistaa tarkemman suunnitelman laatimisen (mitä voimme tehdä, mitä meillä on varaa toteuttaa).

Lisää: Social Impact Navigator par PHINEO <https://social-impact-navigator.org/>


Canvas yhteistyö -menetelmä

 Työkalu perustuu tunnettuun epälineaariseen **Business Model Canvas** - malliin, joka avulla voidaan ideoida uusia hankkeita, kehittää niihin liittyviä strategioita. Mallin avulla voit kuvata, suunnitella, haastaa ja (uudelleen) keksiä hankkeesi visuaalisesti.

Canvas sisältää 10 vaihetta, minkä tahansa perusprojektihallintaa: Siinä otetaan huomioon sidosryhmät ja kohderyhmät, budjetti jne. Tässä sovelluksessa **korostetaan** hanketoiminnan kehittämiseen liittyvää **yhteistyötä**. Linkistä avautuvan taulukon avulla voit tehdä tehokkaasti, minkä tahansa hanke- tai liiketoimintasuunnitelman.

Lue koko ohje ja lataa malli täältä: [Collaboration Canvas – Competendo – Toolbox](#)

Viestintä ja sidosryhmäanalyysi -menetelmä

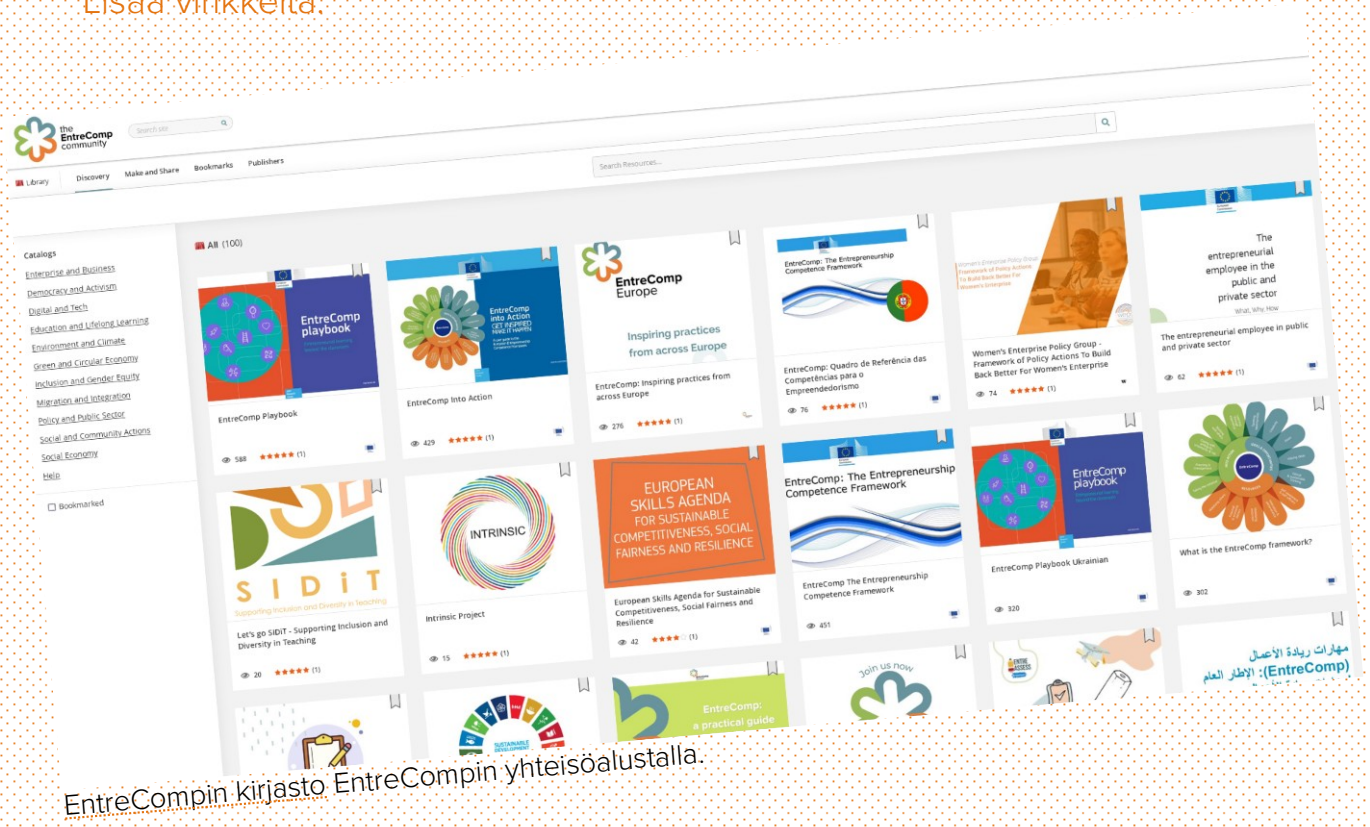
 Sidosryhmäanalyysin sisältävien toimien ja suunnitelmien laatiminen auttaa hahmottamaan, kuinka monilla toimijoilla on vaikutusta hankkeeseen – tällaisia toimijoita voivat olla esimerkiksi varsinaiset hankekumppanit, hankkeesta kiinnostuneet yhteisöt, asiantuntijat, rahoittajat, yleisö jne.

Tässä mallissa sidosryhmiä arvioidaan kahden kriteerin perusteella: **Valta** vaikuttaa hankkeeseen ja lisää sen vaikutusta sekä **kiinnostus ja halu** vaikuttavat tai tukee hanketta. Kun analysoit tätä, voit tehdä joitakin hyödyllisiä johtopäätöksiä. Esimerkiksi miten viestintä organisoidaan näiden sidosryhmien välillä sekä missä määrin ja miten heidät halutaan ottaa mukaan.

+valta - kiinnostus -> konsultointi pidä tyytyväisenä	+ valta + kiinnostus -> osallistaminen pidä hallinnassa
- valta - kiinnostus -> valvonta	- valta + kiinnostus -> informaatio tuki

Lue koko ohje täältä: [Stakeholder Analysis – Competendo – Digital Toolbox](#)

Lisää virikkeitä:



EntreCompin kirjasto EntreCompin yhteisöalustalla.

Verkostot ja yhteistyö ovat riippuvaisia virikkeistä ja jakamisesta. Opi muilta ja jaa heille kokemuksiasi omasta työstäsi.



EntreComp-yhteisö

EntreComp-yhteisö on yrittäjämäisyyden oppimisalusta, joka toimii keskitettynä palvelukanavana yrittäjyyskasvattajille, yrittäjävalmiuksien kehittäjille, EntreComp-viitekehykselle ja muille yrittäjille. EntreComp-yhteisön on luonut ja kehittänyt joukko yrittäjyyskasvatukseen omistautuneita asiantuntijoita, jotka pyrkivät kokoamaan yhteen erilaisia yrittäjyyteen liittyviä eurooppalaisia hankkeita. Voit myös tutustua sen avulla keskeisiin hankkeisiin, jotka luovat sisältöä, resursseja ja yhteistyötahoja EntreComp Community -oppimisalustaan.

Tavoitteenamme on **sitouttaa, yhdistää, kasvattaa ja ylläpitää** yrittäjyyskasvatusyhteisöä tuomalla yhteen eri alojen toimijoita, jotka ovat kiinnostuneita EntreComp-ohjelmasta yrittäjyyskasvatuksen tukena niille, joita asia kiinnostaa tai niille, jotka jo käyttävät sitä.

Vaikka digitaalinen kirjasto ja artikkelit ovat julkisesti saatavilla, oppimisalustasta saa parhaan hyödyn irti rekisteröitymällä kirjastoon luomalla henkilökohtaisen tilin. Vain kirjautuneilla käyttäjillä on pääsy kurssiin, tapahtumiin, artikkeleihin, merkkeihin ja ennen kaikkea verkostoryhmiin, jotka ovat alakohtaisia tai paikkakuntakohtaisia ja auttavat sinua saamaan yhteyden samanhenkisiin ihmisiin.

Se tarjoaa tilaisuuden **luoda synergiaa** ja **saattaa yhteen** nykyiset ja uudet yleisöt, jotka ovat EntreCompin kannalta tärkeitä tai jo mukana toteuttamassa EntreCompia tai jotka ovat kiinnostuneita yrittäjyyskasvatuksesta ja yrittäjyydestä. Foorumi tarjoaa erilaisia mahdollisuuksia:

- digitaalinen kirjasto, jossa kaikki voivat tutustua **EntreComp-materiaaliin**, joka sisältää julkaisuja, työkaluja, tapaustutkimuksia, videoita ja paljon muuta. Tähän sisältöön ei tarvita tiliä. Kaikkia näitä materiaaleja voi katsella, ladata ja jakaa ilmaiseksi. Voit myös ehdottaa materiaalia lisättäväksi alustalle. Ilmoita materiaalista käyttämällä tätä **lomaketta**.
- tehdä yhteistyötä eri alojen välillä ja kumppaneiden kanssa innostavien ja osallistavien oppimistapahtumien avulla yrittäjyysvalmiuksien ja sitoutumisen kehittämiseksi. **Tapahtumasovellus** antaa yleiskatsauksen erilaisista kokouksista, koulutusmahdollisuuksista ja jo sovittujen tapahtumien aikatauluista. Jokainen EntreComp-yhteisön jäsen voi jakaa tapahtumiaan täällä. Linkki: **Tapahtumakalenteri**
- mahdollisuus verkostoitua ja tehdä yhteistyötä verkkoyhteisöissä ja tunnustaa niiden edistymisen ja vaikutus **Networks-sovelluksen avulla**. Liity alueesi tai kiinnostuksen kohteidesi mukaan yhteisöihin, jotta voit tutustua käytäntöihin ja tehdä yhteistyötä muiden organisaatioiden kanssa eri puolilla maailmaa.

Yhteisöön kuuluminen on helppoa. Ensin sinun on **rekisteröidyttävä** tilille. Jos sinulla on jo tili, voit kirjautua sisään. Jotta saat oppimisalustasta kaiken hyödyn irti, tutustu **käyttöoppaaseen**.

EntreComp-yhteisöön liittymisestä saatava hyöty

Osallistut
EntreCompin tutkimukseen
ja jatkokehitykseen..

Pääset mukaan
ammattillisiin kehitys-
hankkeisiin

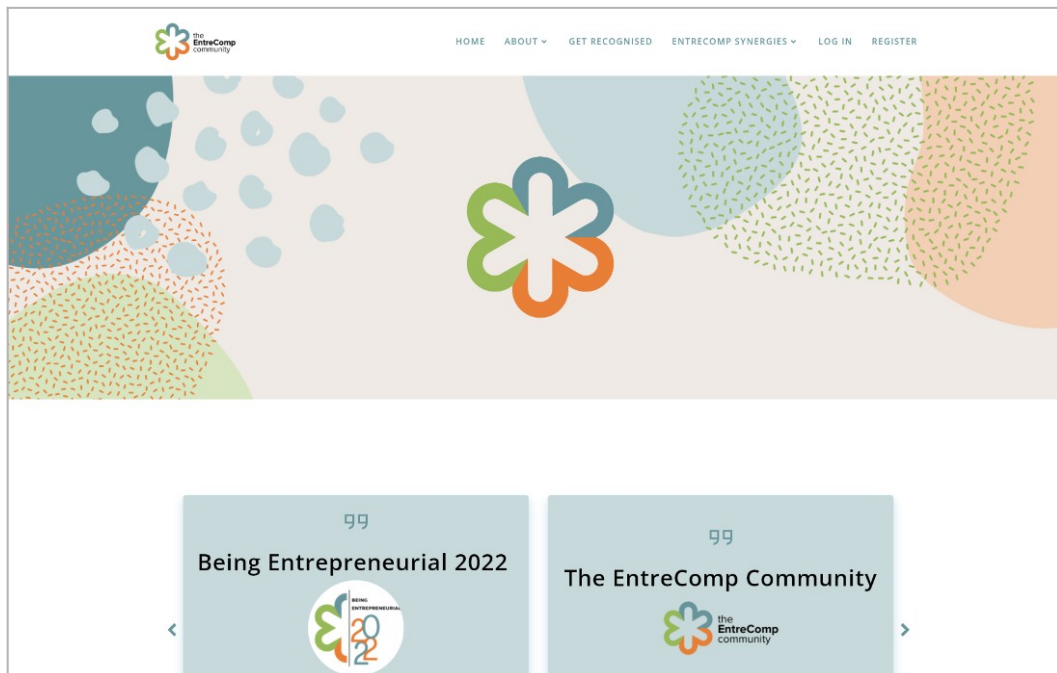
Pääset tunnustetuksi
EntreComp-lähettilääksi

Työni profilointi
ja jakaminen

Minun ja/tai orga-
nisaationi pääsy osaksi
EntreCompin käyttäjien
maailmanlaajuista
yhteisöä.

Lähde:

Seikkula-Leino et al. 2021, s. 13; tutkimustulokset. Tutkimus/kehittäminen n=165; näkyvyys kartalla n=163; ammatillinen kehittyminen n=136; tunnustaminen n=115; profilointi ja jakaminen n=113; muu n=26



www.entrecomp.com

VIITTEET

- Arndt, P.; Wrohlich, K. (2019). Geschlechterquoten im europäischen Vergleich: Harte Sanktionen bei Nichteinhaltung sind am wirkungsvollsten. DIW Wochenbericht 38/2019; DIW Berlin — Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung e. V.; https://doi.org/10.18723/diw_wb:2019-38-4
- Bacigalupo, M. (2022). Competence frameworks as orienteering tools. *RiiTE Revista Interuniversitaria de Investigación en Tecnología Educativa*, (12), 20–33. <https://doi.org/10.6018/riite.523261>
- Bacigalupo, M & Kampilis, P. & Punie, Y. & Van den Brande, L.. (2016). *EntreComp: The Entrepreneurship Competence Framework*. Luxembourg: Publication Office of the European Union; EUR 27939 EN. <https://doi.org/10.2791/593884>
- Belbin Associates (nd.) The Nine Belbin Team Roles, <https://www.belbin.com/about/belbin-team-roles>
- BusinessBalls: Business networking tips and techniques for networking events and networking web-sites. <https://www.businessballs.com/conflict-negotiation-and-influencing/networking>
- European Commission, Executive Agency for Small and Medium-sized Enterprises, Lilischkis, S., Tømmerbakke, J., Melleri, M. (ESMA 2021). A guide for fostering entrepreneurship education : five key actions towards a digital, green and resilient Europe, Publications Office of the European Union. <https://data.europa.eu/doi/10.2826/990680>
- European Union (2018). Council Recommendation of 22 May 2018 on key competences for lifelong learning (Text with EEA relevance.) ST/9009/2018/INIT OJ C 189, 4.6.2018, p. 1–13. [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32018H0604\(01\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32018H0604(01))
- European Commission, Joint Research Centre, Bacigalupo, M., Weikert García, L., Mansoori, Y. (2020). *EntreComp Playbook : entrepreneurial learning beyond the classroom*, Publications Office. <https://data.europa.eu/doi/10.2760/77835>
- Enterprise Educators UK. Enterprise and Entrepreneurship Education Toolkit. <https://www.ectoolkit.org.uk/>
- Holley, J. (2018) Network Toolkit. For Network Weavers, October 2018. Network Weaver <https://networkweaver.com>
- Mulgan, G.; Tucker, S.; Ali, R.; Sanders, B. (2007). *Social-Innovation – What It Is, Why It Matters and How It Can Be. Accelerated*; Skoll Centre for Social Entrepreneurship/The Young Foundation; 2007
- PHINEO gAG; Rickert, A. (ed.); Kurz, B.; Kubek, D. (2016). *Social Impact Navigator*. Berlin. <https://www.social-impact-navigator.org/>
- Seikkula-Leino J, Salomaa M, Jónsdóttir SR, McCallum E, Israel H. EU Policies Driving Entrepreneurial Competences—Reflections from the Case of EntreComp. *Sustainability*. 2021; 13(15):8178. <https://doi.org/10.3390/su13158178>
- Van den Bosch, S.; Rotmans, J. (2008). Deepening, Broadening and Scaling Up: A Framework for Steering Transition Experiments. Knowledge Centre for Sustainable System Innovations and Transitions (KCT), <https://hdl.handle.net/1765/15812>
- Van den Bosch, Suzanne. (2010). *Transition Experiments: Exploring societal changes towards sustainability*. Thesis to obtain the degree of doctor at the Erasmus University Rotterdam, <https://repub.eur.nl/pub/20714>
- Zimmermann N., Leondieva E., Gawinek-Dagargulia M. (2018): *Creativity Handbook. Building connections, drawing inspirations and exploring opportunities as individuals and groups. Facilitator Handbook #4* Competendo, Berlin, MitOst 2018 https://competendo.net/en/Creativity_Handbook



www.entrecomp360.eu

EntreComp 360 on hanke:



HÁSKÓLI ÍSLANDS
MENNTAVÍSINDASVIÐ

BANTANI
EDUCATION



The Women's Organisation



dare

Democracy and
Human Rights Education
in Europe