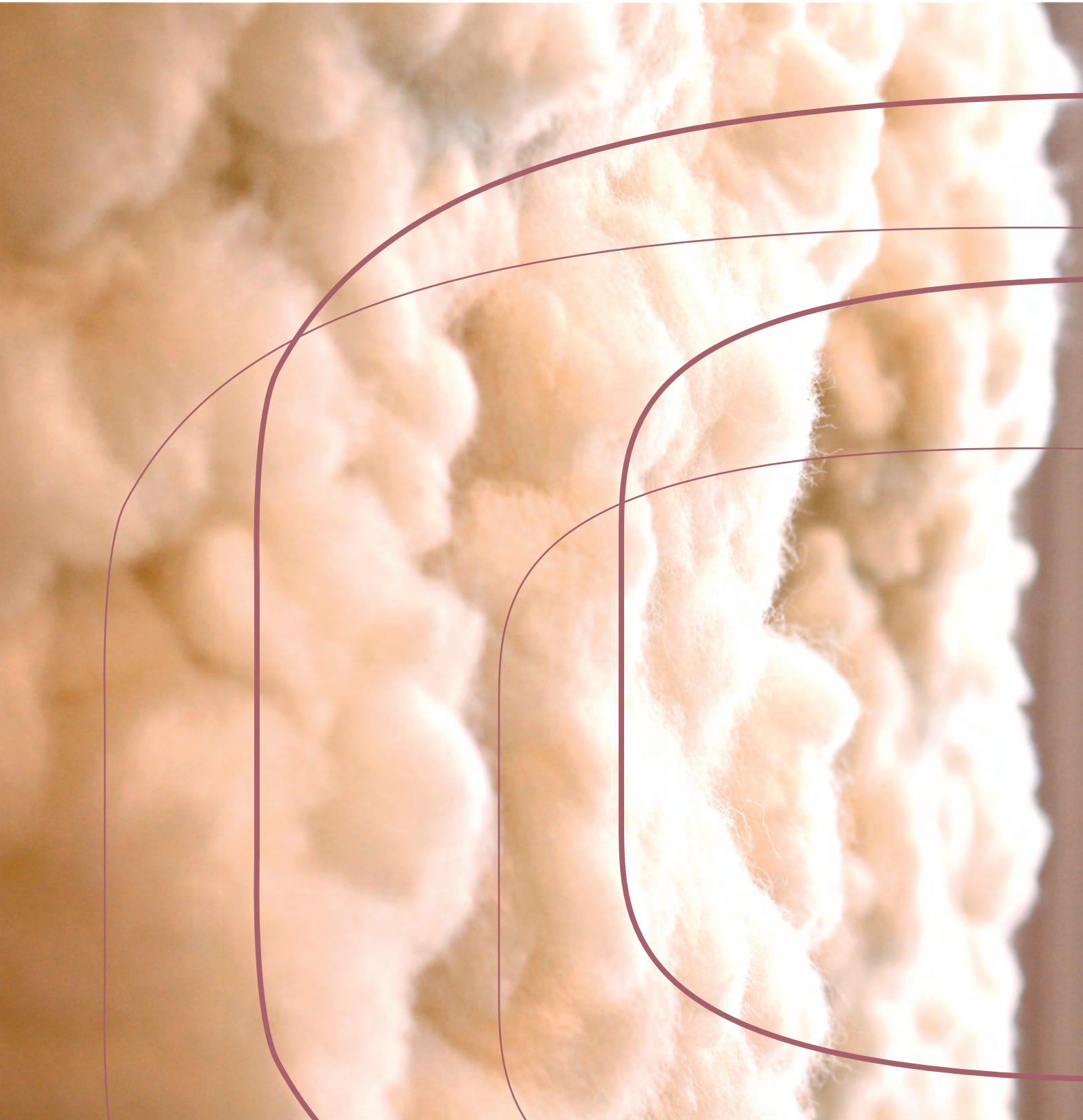


Entreprenørskab og foretagsomhed i de kunstneriske uddannelser i Norden





Entreprenørskab og foretagsomhed i de kunstneriske uddannelser i Norden

Anne Kirketerp, Margrete Bak og Marianne Buus

Entreprenørskab og foretagsomhed i de kunstneriske uddannelser i Norden

Anne Kirketerp, Margrete Bak og Marianne Buus

ISBN 978-92-893-4258-2 (PRINT)

ISBN 978-92-893-4259-9 (PDF)

ISBN 978-92-893-4260-5 (EPUB)

<http://dx.doi.org/10.6027/TN2015-555>

TemaNord 2015:555

ISSN 0908-6692

© Nordisk Ministerråd 2015

Layout: Hanne Lebech

Omslagsfoto: Henrik Vibskovs udstilling "Neck Plus Ultra", Kunstforeninge GI Strand:
Andrea Pontoppidan

Tryk: Rosendahls-Schultz Grafisk

Printed in Denmark



KREANORD
NORDIC CREATIVE ECONOMY

Denne rapport er udgivet med finansiel støtte fra Nordisk Ministerråd. Indholdet i rapporten afspejler dog ikke nødvendigvis Nordisk Ministerråds synspunkter, meninger, holdninger eller anbefalinger.

www.norden.org/nordpub

Det nordiske samarbejde

Det nordiske samarbejde er en af verdens mest omfattende regionale samarbejdsformer. Samarbejdet omfatter Danmark, Finland, Island, Norge og Sverige samt Færøerne, Grønland og Åland.

Det nordiske samarbejde er både politisk, økonomisk og kulturelt forankret, og er en vigtig medspiller i det europæiske og internationale samarbejde. Det nordiske fællesskab arbejder for et stærkt Norden i et stærkt Europa.

Det nordiske samarbejde ønsker at styrke nordiske og regionale interesser og værdier i en global omverden. Fælles værdier landene imellem er med til at styrke Nordens position som en af verdens mest innovative og konkurrencedygtige regioner.

Nordisk Ministerråd

Ved Stranden 18

1061 København K

Telefon (+45) 3396 0200

www.norden.org

Indhold

Forord.....	7
Indledning.....	9
Resultater.....	10
Anbefalinger.....	11
1. Entreprenørskab på de kunstneriske uddannelser.....	13
1.1 To tilgange til kunstnerisk indsats.....	14
1.2 Netværk og videndeling.....	15
2. Personlige kompetencer kan læres.....	17
2.1 Skub-metoden som grundlag for foretagsomhed.....	17
3. SEL-modellen (Skridt i Entreprenøriel Læring).....	21
3.1 Ad 1) Forstå egen faglighed og egne styrker.....	22
3.2 Ad 2) Kvalificere udgangspunkt.....	23
3.3 Ad 3) Skabe mulige løsninger.....	24
3.4 Ad 4) Realisere værdi – fra løsning til bæredygtig økonomi.....	26
4. Uddannelseselementer, der kan styrke entreprenørskab i de kunstneriske uddannelser.....	27
4.1 Bredt fokus på foretagsomhed.....	28
4.2 Smalt fokus på entreprenørskab.....	30
4.3 Initiativer og elementer, der går på tværs af kategorierne bredt og smalt.....	32
5. Eksempler.....	35
5.1 Eksempler med bredt fokus på foretagsomhed.....	36
5.2 Eksempler med smalt fokus på entreprenørskab.....	39
6. Konklusion.....	45
7. Anbefalinger.....	47
8. Efterord.....	49
8.1 Om forfatterne.....	50
Summary.....	53

Forord

Denne rapport er produceret for KreaNord i 2011, og fokuserer på entreprenørskabsundervisning i de kunstneriske uddannelser i Norden.

KreaNord blev lanceret i 2008 som en del af Nordisk Ministerråds globaliseringsarbejde, med formålet at udvikle og profilere Norden som ledende inden for kulturelle og kreative erhverv. KreaNord har siden etableret et tværsektorielt policysamarbejde mellem kultur- og erhvervsmyndigheder i de nordiske lande, produceret rapporter og videngrundlag, samt drevet flere projekter om blandt andet entreprenørskab i kunstneriske uddannelser og finansierings spørgsmål. KreaNord blev afviklet i 2015.

I forbindelse med afviklingen af KreaNord genudgives denne rapport i 2015 sammen med en række andre KreaNord-rapporter.

Indledning



Denne rapport ønsker at bidrage til, at studerende på de kunstneriske uddannelser i Norden styrkes i deres forudsætninger for at kunne omsætte deres kreative og kunstneriske kompetencer til et bæredygtigt arbejdsliv. Et bæredygtigt arbejdsliv er betegnelsen for, at man efter endt uddannelse arbejder fagligt på passende niveau og kan understøtte sig selv økonomisk.

Det er en hyppig antagelse at "hvis man er kunstnerisk dygtig nok – så får man også succes." Dette er ikke altid tilfældet, og særligt på de kunstneriske uddannelser opnår mange studerende ikke i tilstrækkelig høj grad et bæredygtigt arbejdsliv.¹ Dette forhold kan sandsynligvis ændres, hvis man på de kunstneriske uddannelser som en integreret del af den faglige uddannelse også træner studerende i at omsætte deres viden

¹Nilsson, H. & Robertson, E. (2015 (2010)) Entreprenørskap i högre konstnärlig och kreativ utbildning i Norden. København: Nordisk Ministerråd. I rapporten beskriver at 34 % fra kunstneriske uddannelser arbejder dels med et andet område og dels på et andet niveau end deres uddannelse tilsigter i forhold til 17 % på de naturvidenskabelige uddannelser.

til værdi. Denne evne kan beskrives som foretagsomhed. Foretagsomhed betyder i denne rapport: *en persons evne til at omsætte tanker til forandrende handlinger, som har værdi for andre* (Kirketerp 2010).² Udgangspunktet er, at foretagsomhed kan læres, og at det skal trænes som alle andre færdigheder, hvis man på de kunstneriske uddannelser ønsker, at flere studerende kan leve af deres fag. Vi har som forudsætning, at dette gøres med den faglige integritet i behold.

Entreprenørskab er en dynamisk og social proces, hvor individer alene eller i samarbejde identificerer muligheder og gør noget med dem, for at omforme ideer til praktiske og målrettede aktiviteter i sociale, kulturelle eller økonomiske sammenhænge. Entreprenørskab som begreb og tilgang defineres og beskrives på side 7.

Rapporten er rettet mod besluttende myndigheder, uddannelsesansvarlige og undervisere og har som mål at styrke både interesse og viden om emnet samt at motivere til handling.

De kunstneriske uddannelser dækker en meget bred vifte af fagligheder. De har alle den kreative tilgang tilfælles, men også forskellige faglige udgangspunkter at udfolde efter endt uddannelse. Vi har derfor fundet det vigtigt at gøre rapportens anbefalinger relevante for en bred gruppe. I den forbindelse vil vi give en række eksempler til inspiration, der på forskellig vis demonstrerer, hvordan der på de kunstneriske skoler rundt om i Norden arbejdes på at give de studerende bedst mulige forudsætninger for at omsætte kunstneriske viden til et bæredygtigt arbejdsliv

Resultater

Rapporten giver definitioner og distinktioner indenfor entreprenørskab og entreprenørskabsundervisning, og der gives bud på læringsmål på baggrund af disse.

Rapporten beskriver en overordnet metode – skub-metoden – for at stimulere til foretagsomhed i undervisningen. Skub-metoden indeholder en række strategier, så undervisere kan få et overblik over didaktiske virkemidler for at fremme foretagsomhed som kompetence.

² Kirketerp, A. L. (2010): Pædagogik og didaktik i entreprenørskabsundervisningen på de videregående uddannelser i et foretagsomhedsperspektiv. Ph.d. afhandling, Syddansk Universitets forlag.

Ligeledes er der udarbejdet en model SEL (Skridt i Entreprenøriel Læring), som beskriver handlingsmål i entreprenørskabsundervisning. Handlingsmålenes forklaringer er korte inspirationstekster, som undervisere kan benytte i tilrettelæggelse eller videreudvikling af entreprenørskabsundervisning.

I rapporten er der en række eksempler på "good practice" fra de kunstneriske uddannelser i Norden, som alle kan give inspiration til at iværksætte nye spændende initiativer på uddannelserne.

Anbefalinger

I rapportens sidste afsnit er der yderligere anvist mulige løsninger på anbefalingerne:

- Det anbefales de kunstneriske og kreative uddannelser at formulere læringsmål for udvikling af entreprenørielle kompetencer for alle dele af uddannelserne.
- Det anbefales, at underviserne løbende evaluerer om entreprenørielle læringsmål opfyldes for at kunne konstatere fremdrift og understøtte mod hos den studerende.
- Skolerne kan med fordel introducere deres tilbud indenfor entreprenørskab tydeligt og tilgængeligt på deres hjemmesider og øvrige præsentationsmateriale.
- Det anbefales fortsat at introducere til entreprenørskab, så det bliver nemmere for uddannelsesinstitutioner og undervisere at se fordelene ved at arbejde med entreprenørielle kompetencer.
- Det anbefales at skolerne måler på beskæftigelsesgrad og alle former for selvstændig beskæftigelse blandt deres alumner.
- Det anbefales generelt at anvende mere langsigtede bevillinger til udviklingsarbejde med det formål at skabe mere entreprenørskab i de kunstneriske uddannelser.
- Der anbefales en yderligere udbredelse af samnordiske netværk for udvikling af entreprenørskab på de kunstneriske og kreative uddannelser i Norden.

1. Entreprenørskab på de kunstneriske uddannelser



Entreprenørskab er som undervisningsfelt endnu i en afprøvende og eksperimenterende fase, og der eksisterer ofte en del forvirring omkring, hvad det egentlig dækker over, og hvilken relevans det har for de kunstneriske uddannelser. For at støtte læseren, vil vi her indledningsvis afgrænse rapportens fokus på entreprenørskab.

Inden for entreprenørskab kan man skelne mellem et *smalt* og et *bredt* perspektiv på entreprenørskab (Bager, 2009).³ Den *smalle* tilgang fokuserer på den konkrete opstart af virksomheder og de konkrete temaer, der knytter sig til dette. Entreprenørskab kan også betragtes i et *bredt* perspektiv, hvor fokus er at udvikle foretagsomhed. I det brede

³ Bager, T. (2009). Handbook of New Venture Creation Research. In K. Hindle & K. Klyver (Eds.), *Handbook of New Venture Creation Research*: Edward Elgar.

fokus handler det om at bruge anderledes former for læring, som understøtter de studerendes generelle foretagsomhed.

Sveriges Tillväxtverk definerer entreprenørskab således:

”entreprenørskab er en dynamisk og social proces. Hvor individer alene eller i samarbejde identificerer muligheder og gør noget med dem, for at omforme ideer til praktiske og målrettede aktiviteter i sociale, kulturelle eller økonomiske sammenhænge.”

Denne definition er bærende for rapportens forståelse for, hvilke kompetencer entreprenøriel pædagogik og didaktik skal omhandle.

Omformuleret til læringsmål lyder dette således:

- evne til at identificere muligheder
- evne til at handle på ideer
- evne til at omforme ideer til målrettede aktiviteter i en værdiskabende kontekst.

Disse læringsmål er vigtige for uddannelserne at indskrive i brede eller smalle forløb, når ønsket er at styrke de studerendes evne til at omsætte deres faglige kunnen til et bæredygtigt arbejdsliv.

Fagligheden på de kunstneriske uddannelser rummer i forvejen flere af disse elementer i selve den kunstneriske proces. Udfordringen er at anvende denne tilgang, så det ikke udelukkende retter sig mod den kunstneriske proces, men også mod processen med at skabe et bæredygtigt arbejdsliv.

1.1 To tilgange til kunstnerisk indsats

I arbejdet med rapportens research af cases er det blevet tydeligt, at der i øjeblikket er to tilgange i de kunstneriske uddannelser – den ene er velkendt, den anden er under udvikling.

Det ene retter sig – som det har været tilfældet igennem mange år – mod at uddanne ”værkmagere”. Dvs. kunsthåndværkere, billedkunstnere, scenekunstnere, designere mm, som har det kunstneriske værk eller produktion som fokus.

Det anden tilgang tager sit udgangspunkt i, at selve den faglige indgang til processer kan indgå i en lang række sammenhænge. F.eks. tværfaglige innovationssammenhænge eller byplanlægning. Dette perspektiv udvider forståelsen af, hvad de kunstneriske fag kan bidrage med i samfundet. Denne tilgang kan kaldes ”*Design thinking*”. I denne tilgang er

bl.a. rollemodeller og erfaringer med nye måder at agere fagligt på særdeles vigtige.

Både afprøvningen af nye måder at anvende sin faglige tilgang på og træningen af mere konkrete kompetencer kan foregå i særligt tilrettelagte moduler og forløb. Det har vi mødt gode eksempler på, som vil blive udfoldet senere i rapporten (se afsnit om eksempler side 19). Der gøres imidlertid også en bevidst indsats mange steder for at integrere begge dele i uddannelsernes centrale fagcurriculum.

1.2 Netværk og videndeling

En væsentlig målsætning for denne rapport er at opfordre til samarbejde og gensidig inspiration mellem uddannelsesinstitutioner i Norden. Vi håber derfor, at de mange links og kontaktinfo, som vi har valgt at indsatte, vil blive brugt til at sprede ny viden og mod til fortsat udvikling.⁴

⁴ Internationalt netværk for kunstneriske uddannelser www.elia-artschools.org

2. Personlige kompetencer kan læres



2.1 Skub-metoden som grundlag for foretagsomhed

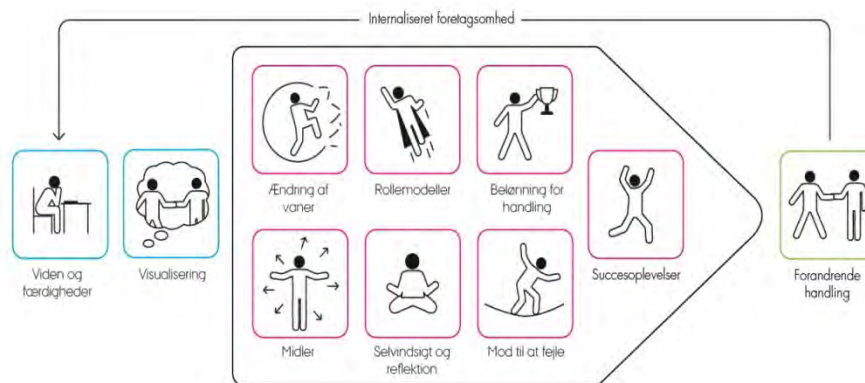
Skub-metoden er en empirisk og teoretisk underbygget model, som beskriver elementer, undervisere kan indtænke, hvis ønsket er at fremme foretagsomhed i undervisningen. Disse strategier er uafhængige af, om det er undervisning med et smalt sigte på iværksætterier eller et bredt sigte på foretagsomhed. Strategierne skal forstås som elementer, man kan indtænke for at sikre, at høj faglighed kan omsættes til et bæredygtigt arbejdsliv.

Skub-metoden beskriver 7 strategier for at sikre, at faglig viden bliver omsat til handling.⁵ Disse 7 skub-strategier beskriver elementer, man kan sikre sig i uddannelsesplanlægning for at få mere foretagsomme studerende.

Disse er:

- Succesoplevelser
- Udgangspunkt i midler
- Selvindsigt og refleksion
- Mod til at fejle
- Ændring af vaner
- Rollemodeller
- Belønning for handling (Foretagsomhed som læringsmål)

Figur 1. Skubmodellen. Kirketerp 2010



Det er vigtigt, at *teori skubbes til handling*, og at *handling skubbes gennem refleksion*, så handlingen bevidstgøres, og dermed kan forbedres.

Et *skub* er den aktivitet, som bevirker, at teorier og tanker bliver omsat til handling. Modellen beskriver bevægelsen fra at have *viden* om noget til at have en *visualisering om at handle* på baggrund af tanker og endelig over til, at der gennem et krav om handling – et skub – er sket en *forandrende handling*. Den forandrende handling sætter en refleksion i gang om, hvordan handlingen kan forbedres og forandres, hvad der igen

⁵ Skubmetoden er udviklet af Anne Kirketerp som en del af et ph.d. projekt, hvor der er undersøgt 4 entreprenørskabsundervisningscases som har vist succes med at sikre høj grad af foretagsom handling.

former nye tanker og visualiseringer om handlinger, som skal skubbes til forandrende handlinger osv.

Summeres disse 7 strategier op, beskrives vigtigheden af, at den studerende oplever:

Succesoplevelser med at omsætte dyb faglighed til værdi, som opleves meningsfuld og relevant. Det er for mange studerende lettere at opleve succesoplevelser med faglig kunstnerisk progression, men sværere at få succesoplevelser med at kontakte mulige "kunder" og lave et salg eller sikre et samarbejde. *Det er lige så vigtigt at træne og sikre succes med at tage kontakt til mulige eksterne aktører, som det er at træne kunstnerisk udtryk, hvis man skal sikre et bæredygtigt arbejdsliv.* Eksterne aktører er betegnelsen for de mennesker uden for uddannelsen, som kunne tænkes at bidrage til eller investere i et kunstnerisk produkt eller en kunstnerisk proces. Med andre ord så skal de studerende have mange succesoplevelser med at tage kontakt til personer/virksomheder/organisationer, som kan tænkes at købe/medfinansiere/medudvikle et kunstnerisk produkt eller proces. Derved opøves sikkerheden med at indtænke "eksterne aktører."

Måden at opnå mange succesoplevelser på er at bryde det uoverskuelige og farlige ned i kortsigtede og realistiske mål, hvor man tager mange små skridt i en erkendelse af, at kontrol kun eksisterer i meget korte tidshorisonter.

For at udnytte de *midler*, vi har tilgængelige optimalt, skal vi kende vores styrker, således at vores svagheder undgår at hæmme os. Vi skal vide "hvem vi er," "hvem vi kender" og "hvad vi ved". At arbejde seriøst og målrettet med at oparbejde den studerendes viden om egne midler, er en vigtig forudsætning for at opøve handlekraft og mod. Her tænkes ikke blot på, hvem vi er, og hvad vi ved som fagpersoner, men hvem vi er og hvad vi har af viden i det hele taget.

Selvindsigt og evne til at reflektere over de handlinger, vi foretager, er vigtige forudsætninger for at vi kan gentage det, som har fremmet foretagsomhed. Hver gang en studerende har fået en succesoplevelse, er det vigtigt, at det særligt virksomme i denne handling præciseres. På den måde bliver de enkelte succesoplevelser til en refleksiv evne til at kunne gentage de mikrohandling, som har understøttet succesoplevelsen af mod og handlekraft.

Derved kan vi undgå at lade fejl hæmme vores lyst til at prøve nye muligheder. Når vi oplever, at frygt lammer os og gør os ude af stand til handle, er det fordi vi har indkodet negative markører af bestemte handlinger. Accepten af at vi skal "*fail forward*" for at lære noget, er særdeles vigtig i usikre entreprenørielle læringsformer. Vi kommer til at begå fejl, og hvis

vi venter til vi er HELT sikre på at en model/metode/komposition er perfekt, kommer vi ofte ikke til at handle. Modet til at fejle er en forudsætning for, at vi tør vise noget frem og få vigtig feedback, som ofte øger kvaliteten af produktet/processen. *Underviseren skal skubbe de studerende til at vove handling før alt er 100 % perfekt.*

De oplevelser vi har af, at noget er farligt og utrygt, kan ændres. Vi *ændrer vaner* ved, at vi gradvist eksponeres for positive oplevelser. Hvis vi skal træne foretagsomhed, skal der tilrettelægges mange små succesfulde mikrohandlinger med at gøre noget nyt. Hvis vi udsætter studerende for en for stor udfordring, er faren, at de tolker og husker oplevelsen som "det der med salg og kontakt til fremmede – det er helt sikkert ikke noget for mig. Men de har bare ikke trænet det særlige, som er svært i netop denne situation. *Personlige kompetencer skal trænes på lige fod med faglige kompetencer.*

En mulighed for at engagere og skabe grobund for lyst til handling er at bruge *rollemodeller*, som evner at skalere det svære ned i øjenhøjde og som samtidig er gode forbilleder.

Sidst, men ikke mindst skal omgivelserne understøtte en diskurs, som gør det attraktivt at være foretagsom – hvilket også indebærer, at eksamen skal *belønne foretagsomhed*. Dette kan eksempelvis indebære, at man indskriver de entreprenørielle læringsmål i undervisningen, som er beskrevet i indledningen: "evne til at identificere muligheder," "evne til at handle på ideer" og "evne til at omforme ideer til målrettede aktiviteter i en værdiskabende kontekst."

Når disse 7 strategier integreres i undervisningen, er det sandsynliggjort gennem teoretiske og empiriske studier, at en større grad af foretagsomhed opnås i undervisningen (Kirketerp 2010).

3. SEL-modellen (Skridt i Entreprenøriel Læring)



I det forrige afsnit beskrev skub-metoden en overordnet strategi for at sikre foretagsomhed.

I det følgende afsnit beskrives en model, som giver et konkret forslag til, hvordan man kan opstille handlingsmål, som fremmer foretagsomhed. Målet med SEL-modellen er at gøre studerende mere foretagsomme og bedre til at anvende deres faglige og personlige kompetencer til værdi for andre. Kort sagt at se muligheder og handle på dem.

SEL-modellen er en videreudvikling af ME2-modellen, som er udviklet på Aarhus Universitet. Beskrivelsen af handlingsmålene er inspireret af alle de informanter, vi har adspurgt i forbindelse med casene.

Læringsmålene for entreprenørskab er, som beskrevet i indledningen:

- Evne til at identificere muligheder
- Evne til at handle på ideer
- Evne til at omforme ideer til målrettede aktiviteter i en værdiskabende kontekst

Har man klare læringsmål, er det også enklere at evaluere effekten. Udfordringen er derfor at omsætte læringsmålene til handlingsmål, som undervisere og uddannelsesplanlæggere kan anvende konkret.

Læringsmålene er i SEL-modellen omsat til fire overordnede handlingsmål for de studerende:

- Forstå egen faglighed og egne styrker
- Kvalificere udgangspunkt
- Skabe mulige løsninger
- Realisere værdi – fra løsning til bæredygtig økonomi

Disse handlingsmål er nedskrevet i en rækkefølge, så de umiddelbart vil kunne danne drejebog for et konkret forløb – uanset om det har et smalt eller bredt sigte.

I det følgende har vi udfoldet intentioner og indhold i hvert af handlingsmålene.

3.1 Ad 1) Forstå egen faglighed og egne styrker

- *Forstå dit eget udgangspunkt*
Som fundament for handlingsmålene skal den studerende have lejlighed til at bygge en forståelse af: Hvem er jeg, hvad kan jeg, og hvad vil jeg. Den indsigt kan udvikles på utallige måder gennem øvelser og udfordringer. Mødet med rollemodeller fra det professionelle liv uden for skolen viser sig i praksis at være meget betydningsfuldt i denne proces.
- *Danne og arbejde konstruktivt i grupper*
Erfaringer med at danne og arbejde i grupper er af stor værdi både under studiet og efter endt uddannelse. Den opmærksomhed på egne kompetencer, som er nævnt ovenfor, bliver meget værdifuld. Her kan opmærksomhed på kompetencerne i gruppen skærpes. Hvad bidrager man hver især med? Også i mødet med andre fagligheder eller udgangspunkter skærpes forståelsen af egen faglighed.
- *Kortlægge, udvide og anvende eget netværk*
Den studerende har ofte sine væsentligste netværkserfaringer fra private relationer. At kortlægge og udvide et professionelt netværk er derfor en ny kompetence, som på væsentlige områder adskiller sig fra at være opmærksom på private, mere eller mindre emotionelle relationer. Ved at arbejde med opgaver, der kun kan løses ved at

skabe nye relationer, træner den studerende både evnen til at tiltrække ny viden, og udvikler samtidig indsigt i det professionelle netværks natur.

- *Skabe og fastholde fremtidsscenerier*
Her trænes evnen til at forestille sig det, der endnu ikke findes. Det kan f.eks. ske gennem øvelser, hvor de studerende skaber tydelige billeder og sprog for, hvad de hver især eller sammen tilstræber. Tydelige billeder af en ønsket fremtidig situation øger i sig selv trangen til at handle på idéerne.
- *Identificere og skabe relationer til relevante aktører uden for studiet*
Ved at lade den studerende selv identificere, hvilken viden hun/han har brug for og samtidigt undersøge, hvem der ligger inde med denne viden, placeres den studerende i en gunstig position for at tage kontakt. Den studerende har både *motivation* til at tage kontakt og en *anledning*, som kontakten kan udvikles omkring. Positive erfaringer med at kontakte eksterne aktører viser sig at være en meget central ballast både for foretagsomhed i bred forstand og for entreprenørielle handlinger i smallere forståelse.
- *Turde fejle i processer uden at fejle som person*
Entrepenørskab kan som udgangspunkt aldrig baseres på et sikkert beslutningsgrundlag. Så var der ikke tale om entrepenørskab. Der vil altid være et eller flere elementer af noget ukendt, som ikke kan prognosticeres og ikke bygger på evidens. *At turde handle uden at have et tilstrækkeligt beslutningsgrundlag er i den forstand en central forudsætning for overhovedet at kunne handle entreprenørielt.* For den studerende kan det derfor være vigtigt at få adskilt oplevelse af at fejle i processen fra oplevelsen af at fejle som person. Øvelser, der drager nytte af "fejl" og gør dem lærerige, og øvelser der fokuserer på at korrigere efter "fejl", kan med fordel bruges sammen med de studerende.

3.2 Ad 2) Kvalificere udgangspunkt

I de kunstneriske uddannelser er det velkendt at bruge identifikationen af et kunstnerisk fokus eller personlig inspiration som afsæt for et projekt eller et værk. Har man allerede et kunstnerisk fokus som afsæt, kan undervisere tilføje foretagsomhedselementer ved at lade øvelsen fortsætte videre fra idéen, og ud til et forpligtende samarbejde med aktører uden for skolen.

Helt på linje med dette kan man stille de studerende opgaver som, i stedet for at bruge et kunstnerisk fokus som afsæt, træner evnen til at identificere forhold, der kan forbedres/problemer der bør løses. De studerende vil da opleve at bidrage til løsningen netop med deres kunst- eller designfaglige tilgang:

- *Få øje på muligheder, der vil nyde gavn af en kunstnerisk indsats*
Evnen til at kunne få øje på udfordringer, der kræver intervention eller løsning, er central at styrke tidligt hos de studerende.
- *Udvælge og anvende strukturerede måder at kommunikere på*
At være i stand til at kommunikere sine ideer både i ord og visuelt er en nødvendig forudsætning, dels for at kunne samarbejde i en gruppe omkring et projekt, og dels for at kunne tiltrække opbakning, engagement og supplerende viden udefra. Det fagsprog, der måske fungerer fint inden for skolen og blandt fagfolk, viser sig ofte at komme til kort sammen med lægfolk og aktører uden for faget. For de studerede er det derfor et værdifuldt værktøj, at kunne anvende et sprog, som bliver forstået af andre. Det kræver først og fremmest træning, og dette foregår bedst, når den studerende både har behov/motivation og en anledning til dette. Øvelser, der kræver samarbejde med aktører uden for skolen, træner altid denne evne til at kommunikere.
- *Identificere modtagere og afdække behov*
I processen med at udvælge og kvalificere et udgangspunkt skal de studerende trænes i at forholde sig til modtagerne/ problemhaverne. Øvelsen går ud på at relatere udgangspunktet til verden. I praksis vil eksterne aktører ofte vise sig at have vidt forskellige oplevelser af deres behov. Dette giver de studerende mulighed for at gå dybere ind i opgaven.

3.3 Ad 3) Skabe mulige løsninger

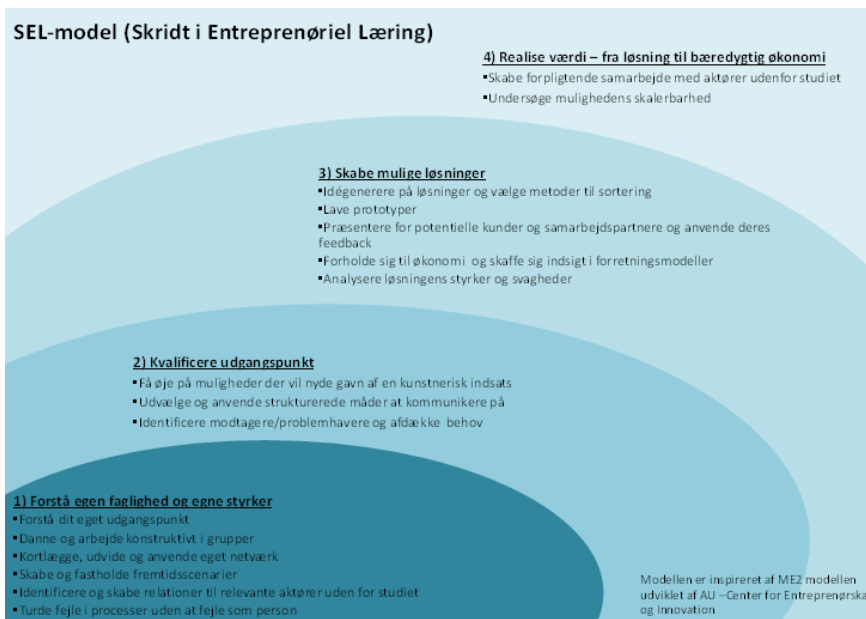
At udvikle mulige løsninger med et defineret fokus, er en velkendt fase i kunstneriske processer. Netop her udvikles værket/produktet/ideen, og det sker ofte i form af en prototype. I stedet for at stoppe på niveauet "jeg-kan-argumentere-for-min-løsning", kan underviserne gøre denne fase entreprenøriel blot ved at tilføje en eller to præmisser yderligere: 1) løsningen skal udvikles i interaktion med relevante aktører og 2) den skal inkludere økonomiske overvejelser:

- *Idégenerere på løsninger og vælge metoder til sortering*
Netop i den fase, hvor de studerende skal udvikle og udvælge idéer som respons på det kvalificerede udgangspunkt, er der brug for at træne idégenerering og sorterings- metoder. Her bliver både interaktionen med eksterne aktører og indtænkning af økonomiske vilkår kvalificerende for løsningen.
- *Lave prototyper*
Som i enhver af de kunstneriske processer må der udvikles prototyper – konkrete skitser/modeller/forslag som løsningsforslag til udgangspunktet.
- *Præsentere løsningen for potentielle kunder og samarbejdspartnere og anvende deres feedback*
Der skal søges feedback på prototyper hos potentielle kunder og samarbejdspartnere, og denne feedback skal integreres i det videre arbejde med prototypen/værket/løsningen. Præsentation af ideer trænes både i ord og visuelt.
- *Forholde sig til økonomi og skaffe sig indsigt i forretningsmodeller*
Ved at skaffe sig indsigt i, hvordan projektet/prototypen/løsningen kan blive økonomisk bæredygtig, erobrer den studerende magt til at fortsætte eller skalere projektet. Erfaringen viser, at netop denne viden er meget motiverende for de studerende. Oplevelsen af at have indsigt i økonomi, giver kontrol over mulige risici, og også mulighed for at begrænse disse risici. Dermed fjernes en betydelig barriere for foretagsomhed.
- *Analysere løsningens styrker og svagheder*
Både hvad angår praktisk udførelse, målopfyldelse i forhold til udgangspunktet og økonomisk bæredygtighed skal prototypen analyseres for styrker og svagheder. Når den studerende oplever, at kravet om analyse ikke blot er en formel opgave, der stilles af underviseren, men derimod er en meget direkte vej til forbedring af egen præstation og opfyldelse af egne mål, påvirker det motivationen til at fortsætte.

3.4 Ad 4) Realisere værdi – fra løsning til bæredygtig økonomi

Hver gang en opgave bevæger sig videre fra formatet 'hvad nu hvis..' til faktisk at skabe forpligtende samarbejder med aftagere af produktet/ideen/værket, bringes der et element af entreprenørskab ind i undervisningen:

- *Skabe forpligtende samarbejder med aktører udenfor studiet*
Det forpligtende samarbejde med eksterne aktører træner i sig selv evnen til at identificere behov, og evnen til at kunne kommunikere sine ideer og sin viden.
- *Undersøge mulighedens skalérbarhed*
Undervisningen kan tilføre den studerende værdifuld træning ved at kræve overvejelser om skalering. De studerende kan overveje, om prototypen vil kunne sættes i produktion – og med hvilke konsekvenser? Vil der kunne søges patent eller anden form for beskyttelse? Vil udbredelse af denne løsning kunne skade andre interesser? Vil ideen kunne spredes til andre byer eller lande? Etc



4. Uddannelseselementer, der kan styrke entreprenørskab i de kunstneriske uddannelser



Nedenfor nævnes en række elementer, som hver især kan styrke entreprenørskab i uddannelserne. Eksemplerne komplementerer SEL-modellens handlingsmål.

Eksemplerne er udkrystalliseret efter samtaler med mange undervisere på de kunstneriske skoler. Da ikke alle eksempler har fået plads i rapporten, har vi valgt at lave en kort beskrivelse af, mulige læringsformer for entreprenørskab.

For overblikkets skyld er de inddelt i eksempler med henholdsvis bredt fokus, der har til formål at styrke foretagsomhed generelt, og i et smalt fokus, der mere målrettet fokuserer på temaer i forhold til selvstændigt arbejdsliv.

4.1 Bredt fokus på foretagsomhed

Rollemodeller

- Undervisere og gæstelærere, der har omsat deres faglighed til arbejdsliv, opfordres til som en del af undervisningen at fortælle, hvordan de har gjort det.
- Eksterne undervisere inviteres også ud fra deres erfaring med at skabe arbejdsliv, og ikke udelukkende ud fra deres fag-faglighed.
- De studerende får som opgave selv at finde rollemodeller og opsøge dem.
- Studiebesøg på virksomheder indeholder også oplysninger om, hvordan virksomheden blev skabt. Ikke i form af legender, men som konkrete informationer f.eks. om initiativ, mod, finansiering, og hvordan virksomheden har overkommet modgang.
- Egentlige studieture rundt til flere virksomheder inden for et begrænset geografisk område planlægges ud fra forskellighed, så studerende møder såvel små/større virksomheder, gamle/nye, med lokalt/ internationalt fokus, mono- eller flerfaglighed i ejergruppen, i solo-kontor eller virksomhedsfællesskab etc.

Udvidelse af professionelt netværk

- Gør det til en præmis for visse opgaveløsninger, at de studerende skal opsøge aktører uden for skolen og inddrage deres viden og erfaring
- Lad de studerende gøre rede for, hvem de valgte at opsøge og hvorfor.
- Bed de studerende overveje, hvilket udbytte den eksterne aktør har fået af kontakten.
- Bed den studerende skalere opgaveløsningen.
- Lad studerende deltage i konferencer og seminarer for professionelle

Eksterne opdragsgivere

- Brug opgaver fra eksterne opdragsgivere.
- Brug både opgaver, der primært skal inspirere opdragsgiveren, og opgaver, der skal realiseres, da det er to forskellige formater med forskellige fordele.
- Afslut med præsentation af "løsninger" for opdragsgiveren og andre aktører i projekterne, og sørg for, at de studerende får reel feedback.

- Fordelen ved at lade opgaven indeholde en egentlig realisering (byggeri, keramisk brænding, visuel udsmykning, opførelse af forestilling etc.) er, at præsentationen udvides fra "jeg sandsynliggør, at jeg ville kunne, hvis jeg skulle" til det mere omfattende "jeg har gennemført og har skaffet mig erfaringer med netop min løsnings format, funktion, holdbarhed, økonomi, organiseringsmåde og har fået reaktioner både på kommunikation og værk". Afsæt tid for de studerende til at registrere og overveje alle disse erfaringer.

Tværfaglighed

- Lav projekter på tværs af uddannelsesretninger og studier: ingeniører og keramikere, musikere og arkitekter, dansere og tekstilhåndværkere etc. og stil de studerende konkrete opgaver, der skal løses ved brug af alle fagligheder.
- Eller lad de studerende selv finde en opgave, som de vil løse med deres fagligheder.
- Foreslå evt. pennevenskaber på tværs af uddannelser, og introducer til ugentlig eller månedlig udveksling af læring pr. e-mail – gerne mellem studerende på forskellige uddannelser.

Double-loop læring

- Lad de studerende lave øvelser til hinanden, der træner en entreprenøriel kompetence.
- Lad dem selv afprøve og evaluere øvelsen.

Praktik

- Anvend praktik i alle formater fra få timer til flere måneder.
- Lad de studerende forberede et praktikforløb ved at arbejde med spørgsmålene: Hvad vil du lære af dette? Hvem eller hvad vil du lære af? Hvilken form for aftale vil du foreslå? Hvordan vil du optimere din læring? Hvordan kan du vide, hvad du har lært? – evaluering, måling etc. Lad de studerende selv etablere aftalerne om praktik.
- Lad efterfølgende de studerende arbejde med spørgsmål som: Hvilken værdi har din viden og handling skabt hos andre? Kunne du have efterladt en anden læring? Hvordan bruger du dine nye kompetencer? Hvordan kan udbyttet skaleres?

Camps

- Afhold intensive arrangementer over et eller flere døgn med fokus på innovation.
- Sørg for tværfaglighed både i deltagergruppe og i opgaveformulering.
- Afsæt tid for deltagerne til at fastholde de nye relationer og dele af ideer til sidst.
- Brug konkurrence-elementer og indlæg fejring undervejs.

Artist-in-residencies

- Tilbyd evt. værkstedspladser eller "artist-in-residencies" for alumni på skolerne, og sørg for, at det tilfører værdier både for studerende og alumni ved at sikre vidensspredning, netværksdannelse og gensidig udfordring.

4.2 Smalt fokus på entreprenørskab

Vejledning i entreprenørskab

- Giv adgang til vejledning om entreprenørielle handlinger i hele uddannelsen – og ikke kun indenfor særlige moduler.
- Giv adgang til individuel vejledning. Lad eventuelt de studerende organisere sig i 3-4 personers grupper, der opnår læring ved at deltage i hinandens vejledning.

Port folio opbygning

- Skab vaner for at de studerende opbygger en port folio af løste projekter og opgaver.
- Skab vaner for at de studerende kort kan opsummere fokus og læring efter hvert project.

Specifikke entreprenørskabsfag, der kan indlægges i uddannelsen

- Kommuniker klart, om der er tale om undervisning *om* eller *i* entreprenørskab (analogi: taler vi *om* dans, eller *danser* vi?).
- Forsøg at rekruttere heterogene deltagergrupper, da homogene grupper erfaringsmæssigt rummer mindre viden.
- I tilfælde hvor særlige entreprenørskabsmoduler er placeret sent i studiet, skal der tidligere i studiet være adgang til vejledning eller korte arrangementer, der introducerer til entreprenørskab.

- Brug SEL-modellen i denne rapport som inspiration til udvikling af særlige entreprenørskabsfag.
- Udbyd specifikke workshops om emner som 'prissætning og forhandling', 'regnskab i øjenhøjde' og 'synlighed'. Vær opmærksom på at anvende sprogbrug, der er tilgængelig og vækker lyst til læring.
- Introducér begrebet 'forretningsmodeller' <http://kreatord.org/entrenord/business-model-generation> som en måde at forstå hvordan en ide kan skabe værdi for kunden.
- Styrk de studerendes forudsætninger for at få øje på økonomisk bæredygtige strategier.
- På <http://caki.dk/publikationer> findes link til en række publikationer med specifikke temaer i entreprenørskab – særligt skrevet til de kunstneriske uddannelser.

Inkubatorer

- Giv de studerende adgang til inkubatorer/studentervæksthuse, hvor konkrete ideer kan søges realiseret.
- Inkubatorerne kan være åbne både for studerende og for alumni.
- Inkubatorer kan samle studerende fra en eller flere uddannelser.
- Afhold åbne arrangementer for alle studerende i inkubatorerne, så det bliver enklere for de studerende at forstå, hvad de kan bruge en tilknytning til inkubatoren til.
- Brug kvalitative målinger af studentervæksthusenes effekt. Læs et eksempel her <http://caki.dk/publikationer/projekt-effekt>
<http://www.caki.dk/>

Konkurrencer

- Anvend konkurrencer som del af undervisningen for at træne konkurrencen som vilkår se www.mymission.se
- Bed de studerende diskutere elementet af konkurrence.
- Anvend også extra-curriculære konkurrencer på mange niveauer:
 - a) Med lav indgangstærskel, hvor ideen er nok til at blive bedømt.
 - b) Med højere krav om realisering
 - c) Med krav om tværfaglighed
 - d) Med krav om skalering – spørg f.eks. hvor mange aktører denne virksomhed har skabt værdi for?
 - e) Med præcise krav f.eks. om social, økonomisk eller miljømæssig bæredygtighed

- Gerne med international deltagelse.
- Anvend gerne rådgivning, mentorskab eller tilknytning til en inkubator som præmier i konkurrencer.

4.3 Initiativer og elementer, der går på tværs af kategorierne bredt og smalt

Entreprenørskabsuddannelse samtidig med beskæftigelse

- Gør det muligt for mennesker, der er beskæftigede inden for de kunstneriske professioner at opkvalificere sig løbende, mens de fastholder beskæftigelse i branchen. Læs mere om deltidsstudier i musikbranchen <http://www.musikkons.dk/index.php?id=249>

Evaluering og måling

Med udgangspunkt i læringsmålene for entreprenørskab kan det sandsynliggøres, at studerende bliver mere foretagsomme.⁶

Dette kan undersøges gennem evalueringer/eksaminer, hvor karakteren afspejler læringsmålenes grad af opfyldelse. Klare læringsmål kan der måles på.

Læring om evaluering kan desuden indgå som en integreret del af undervisningen:

- Giv de studerende til opgave at skabe nye evalueringsformer – hvordan kan vi undersøge, om vi har nået målet for dette undervisningselement?
- Gør kriterierne for måling/evaluering konkrete for de studerende fra starten (f.eks. 'kontakt og inddragelse af viden fra mindst 3 eksterne aktører', 'gennemførelse af projektets første fase' etc.)

Opmærksomhed på underviserne

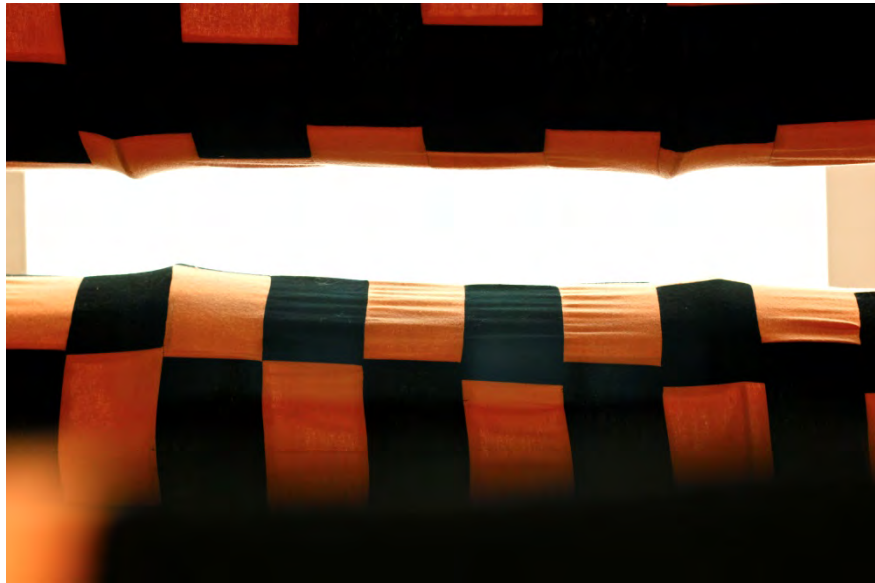
Netop for at entreprenørskab ikke bliver forbeholdt de særligt udvalgte undervisere, men bliver en tilgang fremmet på tværs af hele uddannel-

⁶ Kirketerp, A. L. (2011): Skubmetoden og foretagsomhedsdidaktik. In Kirketerp & Greve (Ed): (2011): *Entreprenørskabsundervisning – en antologi*. Aarhus universitetsforlag.

sen – også af gæsteundervisere, er det særdeles vigtigt at motivere og styrke undervisernes forudsætninger for dette:

- Skab fora for dialog blandt underviserne.
- Anerkend eller beløn underviseren, når det lykkes at integrere entreprenørskab i undervisningen
- Gør det muligt for fagundervisere at deltage i workshops for *studerende* med entreprenørskabstemaer - som inspiration for udvikling af egne undervisningsformer, opgavetyper, sprogbrug etc.
- Gør det muligt for fagundervisere at kvalificere sig i entreprenøriel didaktik og pædagogik.
- Hent inspiration fra undervisning på andre uddannelser.

5. Eksempler



Vi vælger her at omtale eksempler på uddannelseselementer, der kan inspirere på tværs af studieretning, fag, niveau, geografi og omfang. Eksemplerne er valgt ud fra deres forskellighed og er på ingen måde udtømmende eller udtryk for en rangordning. Vi står derimod med en glædelig oplevelse af, at det spirer med spændende og nytænkende initiativer, der kan medvirke til at udfolde entreprenørskab på kunstneriske uddannelsesinstitutioner i Norden.

Vi inddeler for overblikkets skyld i cases med henholdsvis bredt og smalt fokus.

5.1 Eksempler med bredt fokus på foretagsomhed

5.1.1 *Underviserudvikling, team projekt i stor skala, opdrag fra aktør udefra*

PEAK

PEAK er et udviklingsprojekt, der er initieret af et undervisersteam på 2. studieår af arkitekt- og designstudiet ved AAA, Arkitektskolen Aarhus. Underviserteamet valgte at bygge et refleksionsprojekt op omkring et konkret projektforsøg, hvor 140 studerende designede, forbedrede og gennemførte byggeriet af et pauseområde på Roskilde Festival 2011, og derved indhøstede erfaringer med egne valg af materialer, konstruktion, samarbejde, økonomi og selvorganisering. De studerende vurderede efterfølgende, at netop det faktum, at de selv skulle opføre deres endelige installation, øgede den brede læring i hele processen, da materialevalg, tekniske tegninger, dimensioner i forhold til økonomi og evnen til at skabe effektive organisering, blev afgørende for resultatet.

Underviserteamet brugte projektet som anledning til at udfordre formatet "projektopgave" ved at redesigne deres vejlederrolle, ved at basere store dele af processen på selvorganisering, og i det hele taget skærpe undervisernes egen opmærksomhed om foretagsomhedselementer i studiet.

Processen, der er grundigt beskrevet i rapporten "PEAK publikation, 2011", var vellykket og lægger op til pædagogisk videreudvikling. Rapporten kan rekvireres hos kontaktpersonen.

Kontaktperson: projektleder Misja Barnow, Efter- og Videreuddannelsen ved AAA misja.barnow@aarch.dk

5.1.2 *Forløb gennem uddannelsen*

Personlig og professionel design kompetence, modul 1-4,

Designskolen Kolding, Danmark

Mål for forløb: At kunne omsætte sine designfaglige kompetencer- og at skabe relationer med centrale aktører uanset, om man vil være selvstændig eller søger ansættelse.

Ramme: 4 X 2 ugers moduler i henholdsvis 3., 4., 6. og 9. semester på den 5-årige uddannelse

Antal: Ca. 80 studerende fra de 5 forskellige linjer på Designskolen

Form: En blanding af oplæg og øvelser både individuelt og i grupper, hjemmearbejde med bl.a. udadrettet kontakt, fremlæggelser både mundtligt og skriftligt, plenum-refleksioner.

Der gives meget opmærksomhed på værdien af, men også udfordringerne ved arbejde i teams. Der arbejdes med regler og fordeling af roller i teams, og de studerende bliver bl.a. bedt om i grupper at designe et spil, der netop kan anvendes til at hjælpe teams til et godt fundament.

Der er fokus på designeren, som en del af et større projekt og ikke kun som produktmager- f.eks. som konsulent, der bruger designtænkning som grundlag for sit arbejde. Oplægsholderne er selv rollemodeller for, hvordan en designfaglig tilgang kan anvendes til at designe processer for f.eks. organisationer, som har konkrete udfordringer.

Undervejs i forløbet er der bl.a. opgaver med spørgsmål som 'hvad der rører sig i verden?', 'Hvad rører sig i den verden, jeg gerne vil deltage i fremadrettet?'. Der er fokus på at forholde sig proaktivt til det arbejdsliv, man gerne vil indgå i efter endt uddannelse, og starte med at knytte kontakterne allerede under uddannelsen.

Kontakt: Charlotte Larsen, cl@mondays.dk

Dette forløb afholdes i samarbejde med Wickie Meier

5.1.3 Multidisciplinært design og innovationsprojekt med fokus på socialt entreprenørskab

E3 – ENGAGEMENT in collaborative design, EXPERIMENTATIONS with users on site and ENTREPRENEURSHIP & social design

Et multidisciplinært kursus af 3 ugers varighed i innovation og design for studerende fra så forskellige studier som Kunstakademiet, Arkitekt-skole i København, K3 (Kunst, Kultur og Kommunikation) fra Malmö Högskola og DTU Informatik ved Danmarks Tekniske Universitet.

Kurset har et særligt fokus på socialt entreprenørskab i betydningen "nye og bedre måder at arbejde med og finde løsninger på aktuelle og fremtidige velfærdsopgaver". De konkrete lokationer er henholdsvis Urbanplanen i København, der har store udfordringer mht. sundhed, ungdom og arbejdsløshed, og Rosengården i Malmö, der har særlige udfordringer med sit ry i offentligheden. Begge kvarterer har en multikulturel beboersammensætning. Udfordringen for de studerende består i at skabe anledninger og steder for beboerne at mødes. De entreprenørielle aspekter i kurset er dels det eksplicite krav om, at alle studerende efter kurset skal kunne redegøre for entreprenørielle kvaliteter i deres egen faglighed, dels at den studerende vurderes ud fra sine sa-

marbejdskompetencer og dels, at den afsluttende præsentation sker over for de faktiske aktører: beboere og planlæggere.

Kontakt:, CAKI caki@caki.dk

5.1.4 Undervisning med eksterne opdragsgivere - codesigning

Designlaboratorier - Danmarks Designskole, København

På Danmarks Designskole forskes der i at forstå, hvordan designprocesser skaber ny viden. Designerens klassiske formgivningskompetencer forbindes med mere åbne designprocesser baseret på dialog med brugere inden for f.eks. servicedesign, strategisk udvikling og forandringsprocesser.

Der arbejdes med såkaldte designlaboratorier, hvor designere sammen med ikke-designere samarbejder om at 'øve sig på fremtiden' i brydningen mellem det kendte og det ukendte.

Som eksempel på, hvordan designlaboratorier anvendes i forbindelse med brugerdreven innovation, kan nævnes samarbejder med affaldsbranchen i projektet DAIM, hvor borgere og affaldsprofessionelle har arbejdet sammen om at definere både nye genbrugssystemer og nye roller for f.eks. skraldemænd og ejendomsfunktionærer.

Som et andet eksempel kan nævnes et bidrag til forståelsen af, hvordan hverdagen er for mennesker med Alzheimers Syndrom. Samarbejdet opstod på opfordring af en aktør fra medicinalindustrien og leverede værdifuld ny viden også for Alzheimerforeningen. Der blev bl.a. udviklet samtalepil – billedspil der støtter en samtale med et menneske med Alzheimers syndrom.

Se www.codesignresearch.com , www.chokobar.wordpress.com og www.seniorinteraktion.dk

Kontakt: Thomas Binder, Det kongelige Danske Kunstakademis Skoler for Arkitektur, Design og Kornservering, tbi@kadk.dk

Master i Experience Design på Konstfack, Stockholm

Der er tale om et 2-årigt masterstudie med fokus på interdisciplinær innovation, som gennem praksisbaseret research skaber ny viden.

Masterstudiet vægter 120 ECTS point og er åbent for alle fagligheder – ikke blot de design- og kunstfaglige. 18 studerende fra hele verden og fra mange fagdiscipliner arbejder med temabaserede innovationsprojekter. Der arbejdes med konkrete problemstillinger i verden, og de studerende forventes at forankre og skalere deres arbejde, dvs. etablere konkrete samarbejder med aktører udenfor skolen, og tilstræbe højst mulig effekt.

To eksempler på temaer er 'The future of play' – et tema som blev bredt fortolket og ikke blot tænkt i forhold til børn. For eksempel blev der udviklet computerspil designet til at træne kirurger i koordination mellem øje og hånd. Et andet tema er 'End of life experiences' for døende, pårørende og ansatte på hospices. Et samarbejde der efterfølgende har været baggrund for flere foredrag på hospitaler om experience design.

Kontaktperson: Hlin Helga hlin.helga@konstfack.se

Se www.designingtime.se

5.2 Eksempler med smalt fokus på entreprenørskab

5.2.1 Inkubatorer for studerende og alumni

INKUBATOR , København

INKUBATOR er et karriere- og iværksætterforløb for opstartere i de kreative industrier, der vil gøre idé til forretning. Det fokuserer specifikt på de kunstneriske og kreative uddannelser, og henvender sig både til kandidatstuderende og dimittender. INKUBATOR kan følges som valgfag, projektperiode, aktivering eller som et forløb i egen idé/virksomhed. – læs mere her <http://www.caki.dk/caki/initiativer/32-initiativer/32-inkubator>.

Forløbet, der strækker sig over 13 uger, gennemløber en proces, hvori deltageren udvikler egen idé/forretningsmodel. Ugerne er opdelt i moduler, der følger principperne i en dynamisk projekt design model (idé, behov, formål, værdier, koncept, team, struktur og praksis). Hver mandag introduceres et nyt princip, som deltagerne arbejder med i egen virksomhed. Onsdag samles alle deltagere til gensidig sparring, og fredag præsenteres resultatet til feedback fra et kvalificeret panel. Læringsmålene for INKUBATOR er formuleret som "perspektiver for mulige måder at være iværksætter på, herunder afklaring af, hvilken typer iværksætter du vil være".

Eksempler på virksomheder, der er udviklet med afsæt i INKUBATOR :

- *Hjerls Eventur* - Formidling af håndværksmæssig kulturarv i form af en 180 km. karavanetur, der involverede en række økonomiske og indholdsmæssige partnerskaber – se www.hjerlseventur.dk. Ud af de nye partnerskaberne er der skabt nye projekter og relationer, så virksomheden udvikler sig ud over det første projekt.

- *Naboskole*, der er vokset ud af projektet nabovæggen og p.t. fungerer som intraprenørskab, da idemageren er ansat som projektkredsleder.

Kontaktperson: Pernille Skov, CAKI – caki@caki.dk

Se <http://caki.dk/publikationer/projekt-effekt>

Aalto entrepreneurship Society, Aalto University, Helsinki

Aalto Universitetet er en fusion af tre universiteter – Kunstindustriella högskolan, Helsinki tekniska högskola og Helsingfors handelshögskola.

Aalto Entrepreneurship Society er en studenterdrevne forening ved universitetet som støtter iværksættere i de tidlige faser – også meget gerne dedikerede vækstiværksættere. Udover en lang række af events afholdes intense start-up forløb på 6-10 uger.

Se www.aaltoes.com

5.2.2 *Entreprenørskabsuddannelse samtidig med beskæftigelse*

MUMA

MUMA – Music Management er organiseret som en 2-årig diplomuddannelse ved Det Jyske Musikkonservatorium i Aarhus. Uddannelsen er startet af Kulturministeriet og musikbranchen som en professionalisering og styrkelse af dansk musik både nationalt og på eksportmarkedet. Adgangskravene er en gymnasial uddannelse, samt mindst 2 års arbejde i musikbranchen. Der er tale om en deltidsuddannelse, der vægter 60 ECTS point, og som gennemføres af Konservatoriet i samarbejde med Kaospilotuddannelsen, Handelshøjskolen i Aarhus (nu Aarhus Universitet) og en række branchefolk.

Uddannelsen er en intensiv indføring i alle dele af musikbranchen i dag, og omfatter klare entreprenørielle elementer som kreativ business-design, dialogisk kommunikation og dynamisk projektledelse – læs mere her <http://www.musikkons.dk/index.php?id=249>

Uddannelsen afsluttes med en teoretisk/praktisk afgangsopgave, der i 50 % af tilfældene rent faktisk er blevet realiseret, hvilket må anses for en meget høj realiseringsgrad. Deltagelse i MUMA har f.eks. resulteret i:

- Udvikling af en økonomisk bæredygtig festival for barokmusik
- Et nyt bookingbureau

Kontaktperson/projektleder: Bo Blaabjerg, bb@kaospilot.dk

5.2.3 Konkurrencer

My Mission, Göteborg

My Mission er en årlig konkurrence, hvor alle har mulighed for at præsentere en entreprenøriel idé og argumentere for dens gennemførlighed. Deltagerne opfordres til at vedlægge lyd, billeder eller film. Bidragene vurderes af en professionel jury ud fra kriterierne unicitet, potentiale og gennemførlighed. De nominerede til "bedste forretningsidé" får chance for at præsentere deres idé mundtligt for juryen.

Der uddeles præmier både for "den bedste forretningsidé", for "årets nytænkning" og til "årets wildcard".

Præmie-pakken indeholder bl.a. 5 pladser i en inkubator, adgang til mentorer, apps og gavekort. For mere inspiration læs her <http://resenarskampen.se/>

5.2.4 Uddannelsessteder med forankret fokus på entreprenørskab og foretagsomhed

Högskola för Design og Konsthandverk, Göteborgs Universitet (HDK)

HDK har igennem flere år arbejdet med at integrere entreprenøriel læring på tværs af uddannelsen. Under overskriften 'Entreprenørskab i HDK:s utbildningar' kan man få et godt overblik over på hvilke måder dette sker.

Alle uddannelsesretninger har gjort rede for entreprenørielle elementer på deres studieretning, hvilket i sig selv giver læseren et inspirerende indblik i læringsmål, brugen af eksterne opdragsgivere og mangfoldige undervisningsformer, samt tilknytning af alumni med erfaringer for, hvordan man ernærer sig af sin kompetence. HDK har desuden et samarbejde med organisationen Drivhuset, der tilbyder træning i, hvordan man starter og driver en virksomhed, skrivning af forretningsplaner m.m.

Citater fra Eva Engstrand, högskolarektor på HDK i "Entreprenørskab i HDK:s Utbildningar"):

".. entreprenörformågan innebär att vara uppfinningsrik och kreativ för att överleva på, genom och av sin konstnärliga kompetens"

"Vårt sätt att arbeta med den entreprenöriella träningen har vi hållit på med länge... Eftersom de entreprenöriella inslagen i utbildningen är utspridda över hela utbildningstiden och sammanvävda med olika utbildningsprojekt är det nästintill omöjligt för oss att ange ett mått i form av kurspoäng för de delar som är ren entreprenörskapsutbildning."

www.hdk.gu.se

Universität der Künste Berlin

Vi har valgt at hente inspiration fra Universität der Künste i Berlin selv om det ikke er en Nordisk skole. Her har arbejdet med at integrere undervisningen med den praksis de studerende skal indgå i efter endt uddannelse, været under udvikling f.eks i området æstetisk eksperimentel praksis gennem de seneste 15 år. Udgangspunktet er et engagement i nutidens samfund, og det er uddannelsens ansvar, at de studerende alle i studiet forholder sig til, hvor de går hen, når de går ud. Dette er også en naturlig del af diskussionen, når der ansættes undervisere. Hvad skal man kunne for at bidrage til samfundet?

Forskning er centralt placeret i UdK Berlin. Det prioriteres højt at producere viden om, hvad der er kunstens væsen og at forske gennem de kunstneriske fags metoder og viden. Forskning, der respekterer kunstneriske processer i samarbejde med innovation, er udgangspunktet.

De studerende arbejder gennem hele uddannelsen med opgaver, der skal løses i praksis – gerne stillet i samarbejde med 3. part, og gerne mod betaling fra 3. part. De studerendes opgave er f.eks at bidrage med kunstnerisk intervention i projekter i byrummet. I projekterne arbejdes der i grupper, og der samarbejdes med relevante eksperter – filosoffer, teknologer, museumsfolk etc. Det praksisbaserede tværfaglige teamarbejde er gennemgående under hele uddannelsen. Der er gennemført et brud med den gamle tanke om kunstneren som et geni, der skaber sine værker i enrum.

De studerende har bl.a. haft til opgave at lave en kunstnerisk intervention i forhold til renoveringen af et ældre mediebibliotek i Berlin og en bunker ved Alexander Platz. Opgaver, der er stillet af kommunen og løst i samarbejde med relevante fagfolk. De har også arbejdet med at skabe nye formater for kulturel dialog i byen.

Alt dokumenteres hele vejen igennem – de studerende har derfor et stort port folio med sig, når de forlader studiet. Der sker en systematisk opbygning af en professionel profil for de studerende. Universität der Künste har bl.a skriveværksteder som underviser de studerende i at formulere sig skriftligt.

Kilde: Professor Kirsten Langkilde – Vicepræsident for Universität der Künste Berlin fra 2001–2009 – Nu Director for Academy of Art and Design i Basel, Schweiz.

5.2.5 Tilbud der udvikles og udbydes på tværs af institutioner

Stockholm School of Entrepreneurship, SSES

Bag SSES står Konstfack, Karolinska Institutet, Stockholm School of Economics, Stockholm Universitet og Kungliga Tekniska Högskolan, dvs. fire på alle måder forskellige institutioner, der har valgt at samle deres entreprenørielle tilbud om uddannelse, træning og inspiration i én enhed. De mange tilbud om aktiviteter både i weekenden og på hverdage, samt konkurrencer og bootcamps, er derfor som udgangspunkt åbne for studerende fra alle faglige discipliner

På grund af den store population af studerende, kan der tilbydes både grundkurser, kontekstafhængige kurser og faglige kurser:

- Blandt grundkurserne kan nævnes "execution – running a company", "ideation – creating a business idea" og "planning – developing a venture"
- Blandt kontekstkurser og workshops kan nævnes "design thinking", "etikette i Kina" og "entreprenørskab i den 3. verden"
- Som snævert faglige kurser finder vi "finance" and "negotiations for start-ups".

Ud over kurserne udbydes bootcamps, se f.eks. "Trendspotting in India" i samarbejde med Ahmadabad Institute of Design i Indien.

Vi finder Konstfack-studerende i flere af tilbuddene fra SSES, og også blandt alumni, der omtales for at have vundet entreprenørielle priser.

Se www.sses.se

6. Konklusion



Rapporten har beskrevet forskellige typer tilgange til entreprenørskab i de kunstneriske uddannelser som henholdsvis en *bred* og en *smal* tilgang til entreprenørskab. Vi anbefaler at der introduceres *både* en *bred* og en *smal* tilgang til entreprenørskabsundervisning.

Den *brede* vil sige, at man i alle fag arbejder med skubmetodens strategier for at sikre en høj grad af handlingstillid og foretagsomhed i et bæredygtigt arbejdsliv. Samtidig kan SEL-modellens handlingsmål med fordel bruges som inspiration til at indtænke entreprenørielle handlingsmål i andre fag på de kunstneriske uddannelser – selvom fagene ikke hedder entreprenørskab. Denne tilgang er den brede, hvor entreprenøriel tankegang er gennemtænkt som en overordnet tilgang til undervisningen (se eksempelvis UdK Berlin som er beskrevet under ”eksempler”). Den brede tilgang imødekommer oplevelsen af, at entreprenørskabsfag fortrænger fagligheden, da det hos nogle undervisere opleves, at smalle entreprenørskabsfag optager eksklusivt plads i forhold til de faglige fag som opbygger kunstneriske kompetencer.

Den *smalle* tilgang sigter på, at man i målrettede entreprenørskabsfag arbejder specifikt med SEL-modellens handlingsmål samt skubmetoden.

Dermed sikres et målrettet fokus på at stimulere kompetence til at skabe forpligtigende samarbejder med aktører udenfor studiet og lære at realisere værdi på baggrund af faglighed.

Det anbefales, at man på alle skoler satser på begge tilgange i ønsket om et mere bæredygtigt arbejdsliv for de kunstneriske uddannelsers studerende.

Skubmetoden er beskrevet for at påpege, hvilke didaktiske elementer, undervisere kan indtænke for at stimulere foretagsomhed i undervisningen – både i en smal og en bred tilgang. Skubmetoden er en empirisk og teoretisk underbygget model, som kan tjene som en overordnet ramme at tænke foretagsomhedsfremmende undervisning indenfor.

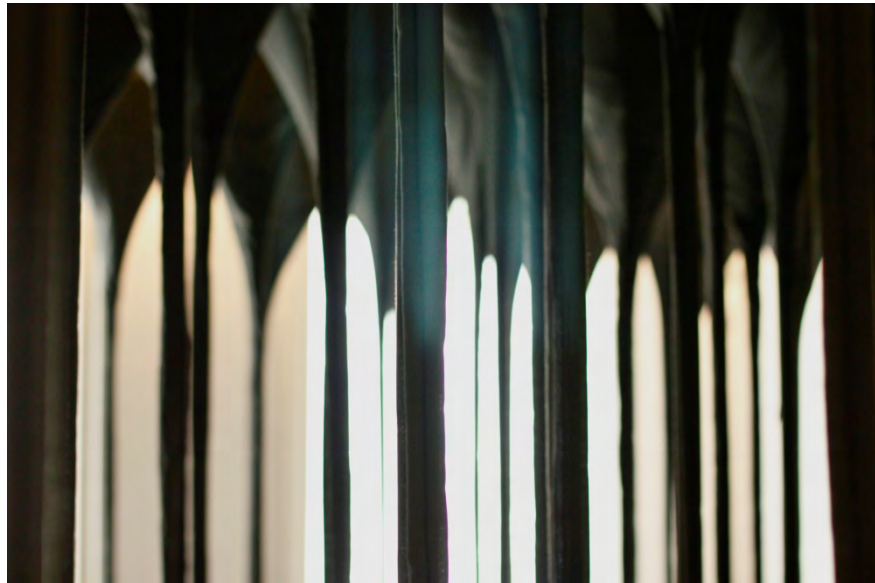
SEL-modellen, som beskriver handlingsmål for entreprenørskab, er inspireret af ME2- modellen udviklet af AU Center for entreprenørskab og innovation. SEL-modellens udbygning af handlingsmålene er rettet mod en design- og kunstnerisk kontekst. Modellen kan sammen med casene og skubmodellen danne baggrund for at iværksætte nye smalle eller brede undervisningstilbud indenfor de kunstneriske uddannelser.

Der er beskrevet en række eksempler til inspiration på den brede og den smalle tilgang som inspiration til at igangsætte forløb. Eksemplerne giver et bredt indblik i en række konkrete undervisningsforløb, som på ingen måde er udtømmende for de rigtig mange tilbud, der eksisterer rundt om i Norden.

Det er kommet frem i samtalerne med initiativtagere bag rapportens eksempler, at det er vigtigt at gøre det enkelt og tydeligt, hvordan man kan forstå entreprenørskab som et fag der stimulerer fagligheden og sikrer et bæredygtigt arbejdsliv. Det paradoksale er, at nogle undervisere anser entreprenørskabsundervisning som "faglig fortrænger" og ønsker undervisning som stimulerer foretagsomhed i stedet. Entreprenørskab er for mange det samme som iværksætteri og læren om momsregnskab. Det er håbet, at denne rapport kan nedbryde opfattelsen af entreprenørskab som "faglig fortrænger" og i stedet pege på, at entreprenørskab kan tage forskellige fokus og mest af alt stimulere til foretagsomhed som personlig og professionel kompetence og muligheden for aktivt og bevidst at sikre et bæredygtigt arbejdsliv baseret på kunstnerisk frihed og integritet.

Det næste arbejde er op til undviserne for at udarbejde forslag til, hvordan dette kan omsættes til praksis.

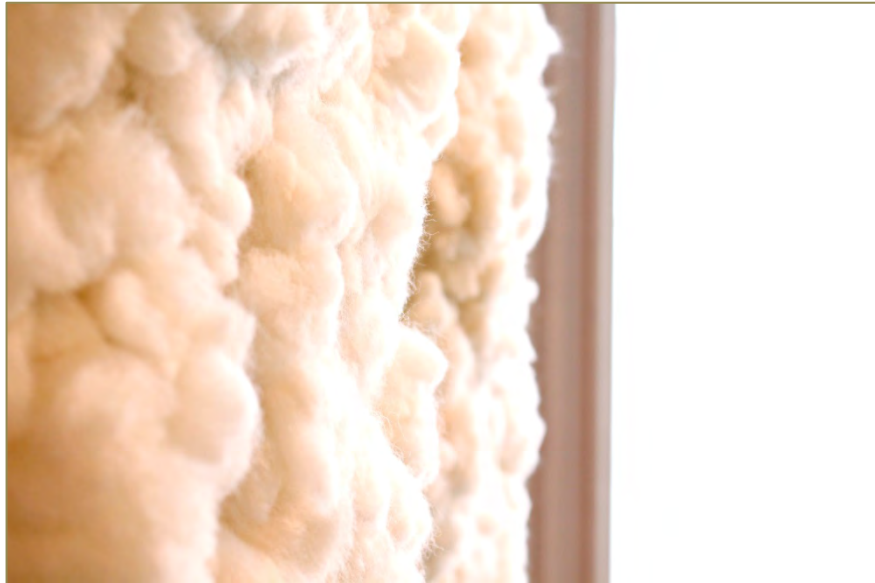
7. anbefalinger



- A. Det anbefales de kunstneriske og kreative uddannelser at formulere læringsmål for udvikling af entreprenørielle kompetencer for alle dele af uddannelserne.
- B. SEL-modellen i denne rapport kan bruges til opstilling af konkrete læringsmål for både den brede og den smalle forståelse af entreprenørskab.
- C. Det anbefales, at underviserne løbende evaluerer, om entreprenørielle læringsmål opfyldes for at kunne konstatere fremdrift og understøtte mod hos den studerende. Med udgangspunkt i læringsmålene kan det sandsynliggøres, at de studerende er blevet mere foretagsomme. Dette bliver naturligt undersøgt gennem eksaminer, hvor karakteren afspejler, at den studerende har øget sine entreprenørielle kompetencer.
- D. Skolerne kan med fordel introducere deres tilbud inden for entrepreneurskab tydeligt og tilgængeligt på deres hjemmesider og øvrige præsentationsmateriale. Det vil komme de studerende til gavn, og vil samtidigt sikre, at "good practice" på dette område kan sprede sig hurtigere som inspiration.

- E. Det anbefales fortsat at præsentere entreprenørskab, så det bliver nemmere for uddannelsesinstitutioner og undervisere at se fordelene ved at arbejde med entreprenørielle kompetencer. Det kan f.eks. ske ved at inddrage alumni, der udfolder deres faglighed i et bæredygtigt arbejdsliv ind i uddannelsen som rollemodeller, og ved at invitere undervisere til workshops om motivation og pædagogik.
- F. Det anbefales at skolerne måler på beskæftigelsesgrad og alle former for selvstændig beskæftigelse blandt deres alumner.
- G. Det anbefales generelt at anvende mere langsigtede bevillinger til udviklingsarbejde med det formål at skabe mere entreprenørskab i de kunstneriske uddannelser. Det er nødvendigt at komme et problem til livs, der benævnes "projektskyge", og som udspringer af det faktum, at udviklingsmidler oftest bevilges med krav om, at afprøvningen skal omfatte helt nye modeller, nye målgrupper eller metoder. Kravet er begrundet i, at drift skal betales af driftsmidler. Dette i øvrigt velbegrundede hensyn viser sig desværre i praksis at føre til, at nye uddannelseselementer, der viser bæredygtighed og potentiale til yderligere udvikling, kun kan gennemføres én gang, eller derefter straks må kaldes noget nyt eller må redesignes i ny forklædning. Denne praksis har negativ effekt på udviklingshastigheden, da lovende koncepter og formater konstant må vrides or at passe ind i nye bevillingskrav, og derfor aldrig når at skabe kontinuitet i tilbuddene til de studerende, eller opnår en modning af projekternes indhold, form og pædagogik.
- H. Der anbefales en yderligere udbredelse af nordiske netværk for udvikling af entreprenørskab på de kunstneriske og kreative uddannelser i Norden. Nordiske netværk af uddannelsesinstitutioner og undervisere har gode muligheder for at fremme udviklingen i retning af mere entreprenørskab i uddannelserne, ved at dele viden og sprede positive erfaringer på tværs af national lovgivning og tradition. Det kan anbefales at understøtte konkret samnordisk udviklingsarbejde både på underviser- og ledelsesniveau. Det samnordiske perspektiv står på ingen måde i vejen for en bredere international fælles udvikling.

8. Efterord



Rapporten blev præsenteret for KreaNords styregruppe i Oslo, januar 2012. Styregruppen efterspurgte i den forbindelse forslag til en nordisk indsats for at styrke entreprenørskab på de kunstneriske uddannelser.

I 2012-2014 er der efterfølgende blevet afholdt 15 workshops for undervisere og uddannelsesudviklere i alle nordiske lande samt workshops om entreprenørskab i de kunstneriske fag på Ålandsøerne og Færøerne. Der har desuden været afholdt 2 nordiske konferencer med tilførsel af international viden. Der er startet en portal til udveksling af viden og inspiration om entreprenørskab i de kunstneriske uddannelser i Norden: www.kreanord.org/entrenord. Derudover er der udviklet en digital håndbog om IPR netop for de kunstneriske fag. Den findes her: www.caki.dk/ipr/index.html.

Fokus har for alle initiativer været at etablere fælles sprogbrug omkring entreprenørskab, samt at styrke viden- deling og inspiration på tværs af lande og fagligheder.

Rapporten ydede i 2011 sit bidrag ved at samle og dele eksempler fra hele Norden. Vi har gennem de seneste tre år mødt stor forskellighed på tværs af de nordiske uddannelser både i forhold til tilgange, erfaringer, forankring i læringsmål og forskel på hvor højt entreprenørskab prioriteres.

Der er nu en mangfoldighed af aktiviteter i gang på tværs af Norden. Der er livlige debatter om entreprenørskab som en måde at lære på, og der udveksles dilemmaer, diskuteres evalueringsproblematikker og didaktiske gevinster og udfordringer.

Anne Kirketerp, Marianne Buus og Margrete Bak, Aarhus december 2014

8.1 Om forfatterne

Anne L. Kirketerp

Forskningsvejleder og medlem af innovationsenheden på VIA University College. Ekstern lektor på Aarhus Universitet.

- Uddannelse: Tekstilfaglærer, Psykolog og Ph.d.

Anne Kirketerp har siden 2005 forsket i, hvordan man gennem undervisning og ledelse kan understøtte foretagsomhed. Hun er optaget af at undersøge, empirisk og teoretisk, hvordan entreprenørskab kan beskrives psykologisk, så undervisning i entreprenørskab kommer til at handle om at frisætte mennesker til autonomi og selvbestemmelse. Dette er blevet til en metode, kaldet skub-metoden, som er 7 strategier til at sikre foretagsomhed. Metoden bruges bl.a. i en lang række institutioner fra folkeskolen og gymnasier til mellemlange og lange uddannelser i Danmark. Derudover arbejder Anne Kirketerp med forskning og udvikling bredt indenfor entreprenørskab på VIA University College, hvor hun er faglig leder af entreprenørskabsprojektet på Højskolen for Erhverv på VIAUC.

Marianne Buus

Udviklingskonsulent for Karlbak, www.karlbak.dk, med særlig viden om entreprenørskab indenfor det kunstneriske felt.

- Uddannelse: Mastergrad fra Royal College of Art, London og International Master in Entrepreneurship Education and Training (IMEET).

Marianne Buus arbejder desuden som udviklingskonsulent i sin egen virksomhed www.mariannebuus.com med opgaver for en række kunstneriske uddannelser og virksomheder. Marianne har tidligere arbejdet internationalt som selvstændig kunsthåndværker og designer. Marianne Buus har i samarbejde med Margrete Bak faciliteret 15 nordiske workshops for undervisere og uddannelsesudviklere under EntreNord programmet for Nordisk Ministerråd 2012-14. Marianne er særligt optaget af at styrke et mindset, der fremmer vores adfærd til at omsætte vores viden og kunnen. Det gør hun både i sit arbejde som rådgiver og workshopleder, og i sit arbejde med uddannelsesudvikling.

Margrete Bak

Partner og rådgiver i Karlbak. www.karlbak.dk og projektleder for Tredjesal, Aarhus. Margrete Bak er projektleder af EntreNord, Nordisk Ministerråd, www.kreanord.org/entrenord.

- Uddannelse: Cand. jur. samt International Master in Entrepreneurship Education and Training (IMEET).

Margrete Bak er desuden censor i entreprenørskabsfag på Erhvervsakademiet Aarhus, underviser på KADK i København for CAKI (Center for anvendt kunstnerisk innovation), bestyrelsesmedlem i Væksthus Midtjylland og formand for Gøglerskolens bestyrelse. Margrete Bak har rådgivet og undervist hundredvis af nye selvstændige ind i selvbeskæftigelse eller mikrovirksomheder. Det store empiriske materiale har tændt en stærk interesse hos hende for entreprenørskab som måde at lære på. Siden 2009 har kunstneriske og kreative virksomheder samt de kunstneriske uddannelser udgjort en stor del af arbejdsfeltet, hvor selvopfattelser og mulighedsfelter er i fokus.

Summary

This report aims to help students in artistic educations in the Nordic countries to strengthen their prerequisites for being able to transform creative and artistic competencies into a sustainable working life. A sustainable working life is the term for when a student with a completed education can work at professionally appropriate level and be financially self-sufficient.

It is a common assumption that “if you are artistically skilled enough – you will have success”. That is not always the case. Many students from artistic educations do not reach the degree to which the term sustainable working life can be applied.⁷ This relationship can likely be changed if students are taught to transform their knowledge into value, as an integrated part of a professional, artistic education. This skill can be described as entrepreneurial. In this report, the entrepreneurial skill (foretagsomhed) can be defined as: “a person’s ability to transform thoughts into actions that have value for others” (Kirketerp 2010).⁸ The point of departure is that entrepreneurial skills can be taught, and that they have to be exercised as with all skills, if the artistic educations wish to increase the number of students living off of their trade. It is a prerequisite that professional integrity remains intact in achieving this.

Entrepreneurship is a dynamic and social process, wherein individuals, alone or in cooperation with others, identify opportunities and act on them, in order to transform ideas into practical and targeted activities in social, cultural, and financial terms. Entrepreneurship as a concept is defined in the report.

The report is targeted at decision making authorities, directors responsible for educational programs, and professors, whose goal is to

⁷ Nilsson, H. & Robertson, E. (2015 (2010)) *Entreprenørskap i högre konstnärlig och kreativ utbildning i Norden*. København: Nordisk Ministerråd. describes how 34 % from artistic educations work partly in another field and partly at another level than what is intended with their educations, compared to 17 % in the natural sciences.

⁸ Kirketerp, A. L. (2010) *Pædagogik og didaktik i entreprenørskabsundervisningen på de videregående uddannelser i et foretagsomhedsperspektiv*. Ph.d. afhandling. Syddansk Universitet.

strengthen both the interest in and knowledge about the topic, as well as to motivate students into action.

The artistic educations cover a wide range of skills and trades. They have a common creative approach, but differ in what professional point of departure is intended after graduation. It is therefore important for this report's recommendations to be applicable to a wide and diverse group. Inspirational examples are therefore presented, which show in different ways how the Nordic artistic schools give students the best possible prerequisites for turning artistic knowledge into a sustainable working life.

Results

The report describes definitions and distinctions within entrepreneurship and entrepreneurial teaching, and presents teachings goals based off of these.

The report describes a main method – the Skub-method – to stimulate entrepreneurial skills in teaching. The Skub-method encompasses different strategies for teachers to gain an understanding of didactic methods to further entrepreneurship as a competency.

Another method is developed, called the SEL-model (Steps in entrepreneurial teaching), which describes goals for entrepreneurial teaching. The explanations for each goal are short inspirational texts, which professors can use to plan or develop courses containing entrepreneurial elements.

Further, the report contains a list of “good practices” from artistic educations in the Nordic countries that may inspire new and interesting entrepreneurial initiatives in other educational programs.

Recommendations

The final chapter of the report presents the following recommendations:

- It is recommended that the creative and artistic educations set teaching goals in order to develop entrepreneurial skills in all programs.
- It is recommended that professors routinely evaluate if the teaching goals are met in order to follow progress and to support students' enthusiasm for the topic.
- The schools should present their offers within entrepreneurship clearly and accessibly on their websites and in other promotional materials.

- It is recommended that introductions to entrepreneurship are continuously offered, in order to make the educational institutions and professors see the benefits of working with entrepreneurial competencies.
- It is recommended that the schools measure the rate of employment and all forms of self-employment among their graduates.
- It is generally recommended using long term grants for the purpose of developing courses to create more entrepreneurship in artistic educations.
- A wider Nordic cooperation and network is recommended to facilitate development of entrepreneurship in the Nordic artistic educations.



norden

Nordisk ministerråd

Ved Stranden 18
DK-1061 København K
www.norden.org

TemaNord 2015:555

Entreprenørskab og foretagsomhed i de kunstneriske uddannelser i Norden

Denne rapport, udført af Kirketerp, Buus og Bak for KreaNord i 2011, ønsker at bidrage til, at studerende på de kunstneriske uddannelser i Norden styrkes i deres forudsætninger for at kunne omsætte deres kreative og kunstneriske kompetencer til et bæredygtigt arbejdsliv. Rapporten er rettet mod besluttende myndigheder, uddannelsesansvarlige og undervisere og kan styrke både interesse og viden, samt motivere handling. Rapporten giver definitioner indenfor entreprenørskab, metoder, cases, samt en model, som beskriver handlingsmål og tilrettelæggelse i entreprenørskabsundervisning.

Genudgivet i 2015 i forbindelse med afviklingen af KreaNord, Nordisk Ministerråds initiativ om kulturelle og kreative erhverv (2008–2015).

TemaNord 2015:555
ISBN978-92-893-4258-2 (PRINT)
ISBN 978-92-893-4259-9 (PDF)
ISBN 978-92-893-4260-5 (EPUB)
ISSN 0908-6692

