



**Roskilde
University**

Tankstationen

En inspiration til iværksætteri blandt studerende

Bisballe, Lise; Christensen, Lau Gotthard

Publication date:
2009

Document Version
Også kaldet Forlagets PDF

Citation for published version (APA):
Bisballe, L., & Christensen, L. G. (2009). *Tankstationen: En inspiration til iværksætteri blandt studerende*. Roskilde Universitet. CSE Publications Bind 09 Nr. 05
http://magenta.ruc.dk/upload/application/pdf/f51d6748/Tankstationen_Lise_Bisballe.pdf

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain.
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact rucforsk@kb.dk providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

05:09

Tankstationen

- en inspiration til
iværksætteri blandt studerende

Lise Bisballe
Lau Gotthard Christensen



Publications



**Lise Bisballe
Lau Gotthard Christensen**

Tankstationen

**- en inspiration til iværksætteri
blandt studerende**

Lise Bisballe & Lau Gotthard Christensen

Tankstationen – en inspiration til iværksætteri blandt studerende

CSE Publications 01:09

Center for Socialt Entreprenørskab

Roskilde Universitet

En udgivelse i serien CSE Publications

1. udgave 2009

Omslag: Marianne Dunker Jensen

Sats: Vibeke Lihn

Tryk: Kopicentralen, RUC

ISBN: 978-87-7349-739-5

Udgivet af

Center for Socialt Entreprenørskab

Institut for Psykologi og Uddannelsesforskning

Roskilde Universitet

Telefon 4674 2021

E-mail cese@ruc.dk

www.ruc.dk/paes/cse/

i samarbejde med IDEA

INDHOLD

1. INTRODUKTION	5
2. BESKRIVELSE AF TANKSTATIONEN OG DENS IVÆRKSÆTTERE	7
2.1 Formidling og tilrettelæggelse.....	7
2.2 Tankstationens iværksættere	8
2.2.1 Indretningsdesign og oplevelse	8
2.2.2 Sokratiske dialog	9
2.2.3 Russiske Rejser	9
2.2.4 Andre forretningsidéer.....	10
2.3 Generelle problematikker	10
2.3.1 At modne sin forretningsidé og sparre med andre	10
2.3.2 Materialisering og risikovillighed	11
2.3.3 Den første kunde?	12
2.3.4 Prisfastsætning.....	12
2.3.5 Administrative barrierer.....	13
3. REFLEKSIONER OM TANKSTATIONENS METODE	14
3.1 Et kreativt rum.....	14
3.2 Det kollektive læringsrum	16
3.3 Personlig udvikling	17
3.4 Voksdugen.....	18
3.5 Inspiration og rollemodeller	19
3.5.1 Lau Gotthard Christensen fortæller.....	19
3.5.2 Lise Bisballe fortæller	19
4. VÆRKTØJSKASSEN.....	21
4.1 Kreative procesværktøjer	21
4.2 Præsentationsrunder	21
4.3 Fremlægning.....	22
4.4 Forretningsplaner	22
4.5 Organisationsformer og netværk	22

4.6 Budget og økonomistyring	23
4.7 Virksomhedsbesøg	23
4.8 Hjemmeopgaver	23
5. OPSAMLING	24
5.1 En tværfaglig platform	24
5.2 Tilrettelæggelse og krav til underviserne	25
5.3 Et læringsmiljø for entrepreneurship	26
LITTERATUR	28
LINKS	29
NOTER	30

1. INTRODUKTION

Tankstationen er et pilot- og udviklingsprojekt på Roskilde Universitet (RUC), som i perioden 2006 – 2008 har modtaget 178.000 kr. i støtte fra IDEA¹. Tankstationens formål er at undersøge muligheden for at skabe et iværksættermiljø for RUC-studerende med henblik på at etablere et egentligt væksthush. Konkret udmøntede det sig i afvikling af symposium i september 2006 og i 2 praktiske workshopforløb for studerende hhv. efterår 2006 og forår 2007. Endvidere er der blevet givet støtte til udarbejdelse af undervisningsprodukter inden for entrepreneurship – herunder denne metodebeskrivelse. Det er Lau Gotthard Christensen og Lise Bisballe, der har været gennemgående medarbejdere på Tankstationen, og som også er forfattere til nærværende rapport.

I Tankstationen ville vi fremme iværksætterkulturen blandt studerende og undervisere ved blandt andet at udfordre opfattelsen af, hvad iværksætteri er. Det er en kendt problematik, at det for RUC studerende kan være svært at definere præcist, hvad det er, man 'kan' som færdiguddannet. Når man bliver uddannet inden for to, evt. vidt forskellige, faglige felter kan det være en større udfordring at beskrive konkret, hvordan og hvor denne specialiserede 'tværfaglighed' kan anvendes.

Det at være dygtig til at samarbejde, formidle og arbejde med komplekse og abstrakte projektarbejder er selvstændige kompetencer og er et fælles grundlag for alle, som bliver uddannet på RUC. Uddannelsen har, specielt på kandidatniveau, også den fordel, at de studerende lærer at tænke både abstrakt og kreativt i det tværfaglige felt. Men for mange studerende og færdiguddannede kan det at beskrive hvordan uddannelsen kan omsættes i praksis og blive værdiskabende inden for rammerne af en forretningsidé, være en stor udfordring på trods af nogle af de iværksætterkompetencer, RUC-studerende tilegner sig.

Endvidere mangler mange studerende det sidste skub i retning af at kunne realisere deres idé til virksomhed. Det er for nemt at falde tilbage på det "analytisk tilbagelægnede". Tankstationen skulle udfylde dette rum og yde rådgivning og dermed give den studerende et skub i retning af at etablere egen virksomhed. Og de studerende skulle kunne komme og få "påfyldt" viden, få råd og inspiration til innovation og entrepreneurship. Men

"Entrepreneurs need an education which gives attitudes and skills such as self motivation, creativity, opportunities and ability to cope with uncertainty" (Hans Jensen Møller, 2005)²

Der kræves meget på det personlige plan, når man går i gang som iværksætter, og Tankstationen har som sådan også haft fokus på såvel de teknisk/faglige faktorer som de menneskelige faktorer i forbindelse med etablering af egen virksomhed.

De primære målgrupper for Tankstationen var:

- Studerende, som skulle inspireres i forhold til at se entrepreneurship som metode og/eller mulig karrierevej
- Studerende, der havde lyst til at starte egen virksomhed, men som skulle afklares i forhold til idé og beslutning
- Studerende, som allerede havde en idé og var afklarede om at starte virksomhed.

Udover de studerende har RUC's organisation og ansatte været strategiske målgrupper for Tankstationen. Dette for at medvirke til, at entrepreneurship og innovation blev sat på dagsordenen som element i RUC's uddannelsestilbud og for at medvirke til udvikling af interne strukturer, der kunne facilitere en sådan proces. Derfor har det været af stor vigtighed, at Tankstationen blev gjort synlig i organisationen.

Konceptet for Tankstationen er inspireret af mange års erfaringer med læringsmiljøer for iværksættere. Det er god praksis og metoder herfra (Blumenstadt og Møller, 2000, Kupferberg og Thomsen 2001, Jacobsen 2001, Bisballe 2003 og 2006), som vi i kraft af Tankstationen har eksperimenteret med at overføre til en ny kontekst nemlig til universitetet. Læringen består i, at et frugtbart miljø for iværksættere er sammensat af forskellige komponenter, som tilsammen konstituerer Tankstationen som platform for

- at den studerende kan få en afklaring på, om man skal gå i gang eller ej.
- at der skabes et kreativt miljø, hvor det kollektive læringsrum kan udnyttes optimalt.
- at der er en stor, fleksibel værktøjskasse til rådighed, således at der kan leveres passende doser af viden, værktøjer og teknologi, når der er behov.
- at der adgang til ressourcer, rollemodeller og netværk.

Det er erfaringerne fra dette eksperiment, som vi gerne vil formidle gennem denne metodebeskrivelse. Materialet retter sig mod undervisere og studerende, der ønsker et indblik i undervisning i entrepreneurship med et stort praktisk fokus samt indblik i, hvorledes et sådant læringsrum kan tilrettelægges.

Først præsenteres Tankstationen og dens iværksættere og de problematikker og udfordringer, der var både på det individuelle og det generelle plan. Herefter følger nogle refleksioner over metodiske tilgange til undervisningen i Tankstationen, og vi præsenterer de dele af vores værktøjskasse, der var i spil under de to workshop-forløb. Vi afslutter rapporten med en opsamling, som perspektiverer Tankstationens metode i forhold til den tværfaglige dimension, til tilrettelæggelse af undervisning til entrepreneurship og til krav til undervisere, samt til forankring af Tankstationen.

2. BESKRIVELSE AF TANKSTATIONEN

OG DENS IVÆRKSÆTTERE

Tankstationen rullede ud med første workshopforløb i efteråret 2006 og kørte andet, og indtil videre sidste, forløb i foråret 2007. Hvert forløb bestod af fire workshops på hver 3 timer, som blev afviklet med to ugers mellemrum, så hvert forløb strakte sig over 2 måneder. I dette afsnit vil vi beskrive, hvordan vi formidlede Tankstationens aktiviteter til de studerende, og hvordan de to workshopforløb blev tilrettelagt og afviklet. Vi vil også præsentere nogle af de studerendes forretningscases efterfulgt af nogle af de overordnede problemstillinger, der blev identificeret på forløbene, og som var fælles for deltagerne.

2.1 FORMIDLING OG TILRETTELÆGGELSE

Vi havde ikke på forhånd nogen egentlig idé om hvor mange studerende, der ville være interesserede i Tankstationens aktiviteter, men et vis minimum af deltagere var nødvendig for at give mulighed for ordentlig sparring deltagerne imellem.

Den mest effektive vej til at nå ud til potentielle deltagere viste sig at være gennem institutsekretærene. De var generelt meget behjælpelige med at sende mails ud til de studerende via postlister. En anden mulighed var at annoncere på RUC's kalender, hvilket vi gjorde i forbindelse med offentliggørelse af datoer for aktiviteterne. Som en tredje kanal oprettede vi en hjemmeside, tankstationen.ruc.dk, via RUC's webhotelservice³. En fjerde kanal vi kunne have anvendt var de offentlige tilgængelige post-lister (f.eks. markedsplads@ruc.dk), men vores fornemmelse var, at de ikke får så høj opmærksomhed, og at det ikke ville være det rigtige forum at annoncere et fagligt tilbud.

Inden Tankstationens aktiviteter gik i gang i efteråret 2006 deltog vi i et netværksmøde på RUC arrangeret af Venture Cup på Copenhagen Business School og Videnskabsbutikken på RUC, hvor vi reklamerede for de kommende workshops. Herudover afholdt vi symposiet: Learning Environment for Entrepreneurship⁴ den 28. september 2006. Der var 32 deltagere i symposiet fordelt på 20 studerende og 12 ansatte/undervisere. Oplægsholderne og temaer var:

- "Opening of Symposium", Inger Jensen, prorektor RUC
- "IDEA: Networking and Operating between Entrepreneurship and Academia", Jens Lautrup Nørgård, IDEA Sjælland

- “Introduction to Social Entrepreneurship”, Institutleder Lars Hulgård Institut for Psykologi og Uddannelsesforskning
- “What Makes Social Entrepreneurs Successful?” Gladius Kulothungan, University of East London, United Kingdom
- “The Road from Education to the Creative Economy: the British Experience”, Phil Wood, COMEDIA, United Kingdom
- “Kickstart – a Way of Supporting Good Ideas and Innovative Thoughts”, Henriette Frahm, Aalborg Universitet
- “Tankstationen, Ideas and Plans”, Lise Bisballe, Coordinator, Tankstationen RUC.

I efteråret 2006 tilkendegav 19 studerende interesse for Tankstationen – i foråret 2007 var det 24⁵. Af dem endte vi med hhv. ca. 4 og ca. 8 på holdet. Cirkatallene skyldes, at nogen af deltagerne kun dukkede op enkelte gange. Dog havde hvert hold en faste kerne af deltagere. De enkelte workshops blev bygget op om RUC’s model for et tværfagligt, problemorienteret projektarbejde som beskrevet ovenfor. Heri var der indlagt forskellige andre elementer som for eksempel gennemgang af opgaver og resultater, mere forelæsningspræget undervisning og inddragelse af eksterne konsulenter.

I forbindelse med planlægningen af workshopforløbet diskuterede vi, hvorvidt disse skulle udgøres af to dele: en lukket og en åben del. Den lukkede del skulle være for dem, som ønskede at komme til samtlige workshops og den åbne del for dem, der ønskede at være mere løst koblet til forløbet. Hensigten hermed var, at vi bedre ville være i stand til at koordinere de personlige ressourcer. Vi endte dog med at vælge en helt åben model, da vi indså, at gruppen af interesserede indsnævrede sig til en håndfuld og det derfor ikke ville være meningsfuldt at differentiere holdet. Vi måtte således nøjes med at opfordre deltagerne til at komme hver gang for på den måde at skabe den fornødne røde tråd gennem forløbet og udviklingen af forretningsidéerne.

2.2 TANKSTATIONENS IVÆRSÆTTERE

I det følgende præsenteres nogle af de forretningsidéer, der blev arbejdet med på Tankstationens workshops. Vi håber casene vil give et indtryk af hvilket kompleksitets- og udviklingsniveau deltagerne forretningsidéer befandt sig på. Præsentationen efterfølges af en beskrivelse af nogle af de problematikker, som var fælles for deltagerne og deres forretningsidéer.

2.2.1 Indretningsdesign og oplevelse

Berit havde tidligere arbejdet som dyrlæge, og var nu studerende på Master i Oplevelsesledelse og ønskede at springe ud som selvstændig konsulent. Forretningsidéen var at sælge indretningsdesign til mindre butikker inden for et relativt afgrænset

geografisk område. Udfordringen for hende var blandt andet, at finde og tiltrække kompetencer hun ikke selv besad i forbindelse med opgaveløsninger.

Vi diskuterede, hvordan dette kunne lade sig gøre, så Berit ikke skulle ud i ansættelsesforhold eller andre manøvrer, der ville 'indskrænke hendes frihed' som freelancer. En løsning kunne være, at Berit oprettede et netværk af fast og løst koblede konsulenter, som hun kunne trække på efter behov, og hun etablerede da flere møder med potentielle samarbejdspartnere under forløbet.

2.2.2 Sokratisk dialog

Nadja havde studeret filosofi og psykologi, og ønskede at omsætte sin viden fra studiet til et forretnings grundlag. Idéen bestod i at tilbyde 'sokratisk dialog' som et terapeutisk værktøj. Nadja skrev i sin forretningsplan:

"Med min virksomhed vil jeg hjælpe mine kunder med at få en forståelse for deres værdier og derved hjælpe dem til at handle mere i overensstemmelse med deres egne værdier.

Dette kan selvfølgelig virke lidt filosofisk højtravende, men der er en udvikling i retning af at mennesker og organisationer får større bevidsthed og fokus på deres værdier. Det er dog ikke altid de får en fuld bevidsthed om, hvad disse værdier har af betydning for dem, og om hvordan det har indvirkning på deres liv.

Jeg vil derfor tilbyde faciliteringen af en metode, som går i dybden med afklaringen for forståelsen af værdierne og derved hjælpe mine kunder til at forstå sig selv og andre bedre." (Munk. 2007)

Nadjas udfordring var blandt andet at gøre noget lidt akademisk/filosofisk forståeligt og salgbart. Vi talte om nødvendigheden for at anvende et klart og simpelt sprog i salgs- og markedsføringsmateriale og hvordan det var vigtigt, at selve ydelsens indhold var enkel og overskuelig.

2.2.3 Russiske Rejser

Trine og Jane ønskede, på baggrund af Janes russiske baggrund, at etablere et rejsebureau for kulturelle rejser til St. Petersborg og det øvrige Rusland. Idéen var at sælge rejser, hvor de begge deltog som guider og på den måde sælge deres viden om Rusland som en del af pakken.

Deres udfordring bestod blandt andet i at adskille sig fra konkurrenter og finde den rigtige pris i forhold til deres primære segment. Vi kom frem til, at for at komme i gang, ville det være nødvendigt dels at arbejde med virksomhedens identitet, og brugte i den sammenhæng en collage af billeder og tekst til at identificere denne. En anden opgave var at screene markedet for konkurrenter. Som pilotprojekt talte vi om, at de kunne forsøge at få familie og venner til at tage med dem på en tur, hvor de

fik afprøvet deres ydelse. Vi opfordrede dem til at tage kontakt til en Dansk- Russisk forening for at se, om der kunne være hjælp og information at hente der. I denne sammenhæng kunne vi som facilitatorer selv levere netværk for eksempel i form af en kontakt mellem "Russiske Rejser" og en tidligere guide fra Vinterpaladset i Sct. Petersborg, som nu er bosiddende i Danmark, og som selv var i gang med at etablere virksomhed i Danmark og Rusland.

2.2.4 Andre forretningsidéer

Der var en række andre forretningsidéer, som vi blot vil liste i overskriftsform:

- Internetbaseret salg af billige, designede regnfrakker.
- Coaching virksomhed i forhold til personlig fremtræden og performance
- Kreaskriv: Udbud af seminarer i kreativ skrivning for snævre, højtuddannede målgrupper. Virksomheden finder undervisere til målgruppen og leverer rammer for et trygt, positivt og kreativt forløb. Planen er at skabe frivillige grupper, der arbejder videre med stoffet på egen hånd, evt. med ekstern coaching.
- WhyMCA: Salg af ydelser, der kan være med til at forbedre kommunikationen mellem borgere og kommunen/stat og borgeren, mellem fagforening/A-kasse og medlemmer eller mellem virksomhedens ledelse og dens ansatte.
- Like Games: Udvikling og design af spil til den specifikke institution, organisation, virksomhed eller private.

2.3 GENERELLE PROBLEMATIKKER

For de workshopforløb vi afholdt, var der nogle generelle problematikker, udfordringer og dilemmaer vedrørende udvikling af forretningsidéerne. Disse vil vi komme ind på i de følgende afsnit.

2.3.1 At modne sin forretningsidé og sparre med andre

Vi lagde forholdsvis stor vægt på, at deltagerne delte deres forretningsidéer med hinanden. Den overordnede hensigt var selvfølgelig, at deltagerne skulle sparre med og lære af hinanden samtidig med, at de fik indsigt i nogle af de personlige, problemstillinger, der uvægerligt opstår i forbindelse med at realisere en forretningsidé. På de første workshops oplevede vi, at det kunne være forbundet med en vis ængstelse at fortælle om sin forretningsidé for de andre, fremmede deltagere på holdet. Kunne man nu regne med, at de andre deltagere ikke ville kopiere idéen eller fortælle den videre til andre? Dilemmaet er reelt; hvor tidligt i modningsfasen af en idé skal man tale med andre om den set i forhold til risikoen for at den bliver kopieret?

En løsning kunne være at holde idéen inden for kredsen af familie og venner indtil man, om nødvendigt, må ty til fagfolks vurdering og hjælp. Her kan man så indgå en fortrolighedsaftale, hvis man vil sikre sig 100 % mod videregivelse/kopiering af ideen. I Tankstationens regi ville dette dog være lidt besværligt, hvorfor vi i stedet forsøgte os med at 'se hinanden i øjnene' og aftale at holde idéerne inden for holdets rammer. En anden måde, hvorpå vi forsøgte at skabe gensidig tillid på holdet var ved, at alle deltagere delte deres idé i plenum.

Ængstelsen var ikke kun begrænset til Tankstationens forum, hvorfor vi her kort vil fremlægge resultatet af diskussionerne omkring dette dilemma. En mulig fremgangsmåde for modning af sin forretningsidé uden at kompromittere denne, er en faseinddelt modning. Dvs. at man kunne forestille sig, at man efter undfangelsen af idéen, kunne diskutere den med mennesker man har fuld tillid til og på den måde får nye aspekter inddraget. Hvis idéen så når et stadie, hvor den har bestået de første indsigelser, og man har behov for at søge sparring hos ressourcepersoner uden for sit nærmeste netværk, kan man evt. nøjes med at fremlægge idéens grundlæggende elementer og/eller indgå en NDA, som er akronym for 'Non Disclosure Agreement', hvor parternes forpligtelse, i forhold til fortrolighed og til håndtering og brug af information, aftales.⁶

Figur 1: Modning af idé vs. tillid



2.3.2 Materialisering og risikovillighed

Et af de måske vigtigste aspekter, i forbindelse med at understøtte entrepreneurship og mediere idé-til-handling fasen i forhold til de studerende, har nok været selve den materialisering og internalisering af forretningsidéen, som Tankstationens workshops har kunnet hjælpe med. Meget af den diskussion og løse snak, som Tankstationen også har handlet om, har været med til at gøre den forretningsidé, som man har gået og syslet med, til en virkelig begivenhed, hvor der er blevet sat både ord, tal og forretningsplan på. Altså, jo mere man fortæller historien, jo mere kvalificeret, virkelig og realiserbar bliver den. Har man endvidere mødt andre ligesindede, virker det måske knapt så risikofyldt at vove springet.

Tankstationens rolle bliver derfor at understøtte en proces, hvor den fornødne risikovillighed og selvtillid bliver oparbejdet på et realistisk grundlag og på baggrund af en detaljeret analyse af forretningsidéen.

2.3.3 Den første kunde?

I forbindelse med udviklingen af forretningsidéen melder spørgsmålet sig uundgåeligt: Hvordan får man sin første kunde? Når der ikke er referencer eller nødvendigvis egentlig erfaring med at sælge ydelsen/produktet, er det nødvendigt at være lidt kreativ. Der er mange grænser, der skal overskrides de første mange gange, man er ude at sælge sit produkt eller ydelse, og det tager tid at opbygge et kundegrundlag. På samme måde som med modningen af forretningsidéen, er det en god ide at bruge sit netværk. Her meldte diskussionen sig igen om, i hvor høj grad man kan tillade sig at bruge sit netværk til at markedsføre sig. Det må selvfølgelig bero på en personlig vurdering, hvor langt man kan gå uden at risikere bagslag, men udover det var en af de metoder vi diskuterede, at forsøge sig med at tilbyde gratis pilotprojekter for at se, hvordan kunden vil tage imod produktet, og for at få noget erfaring. En anden metode man også kan forsøge sig med er at give gode tilbud, men hvor det skal være klart markeret, at kunden køber et tilbud, så det er muligt at skruer prisen op til et realistisk niveau senere.

2.3.4 Prisfastsætning

Prisfastsætning var endnu et emne, som afstedkom mange spørgsmål og god diskussion. Den opstod, fordi mange af iværksætterne på Tankstationen ville sælge konsulentytelser fra enkeltmandsfirmaer eller forsøge at positionere sig som freelancer eller fri agent. Der er selvfølgelig mange elementer, der kan påvirke prisfastsættelsen, og der findes ikke noget entydigt svar herpå, men vi anvendte en tommelfingerregel i forhold til beregning af timepris/honorar, som man kan gøre brug af. Tommelfingerreglen består i, at en typisk freelancer/enkeltmandsvirksomhed, der fakturerer en konsulentydelse, vil have arbejdstiden delt op på tre ca. lige store opgaver: salg, administration og udførelsen af selve ydelsen. Dvs. at det kun er ca. 1/3 af arbejdstiden, der kan faktureres, men denne timesats/ pris skal til gengæld dække de øvrige arbejdstimer.

Et eksempel:

$$\frac{25.000 \text{ kr. pr. måned}}{(4 \times 37,5 \text{ timer pr. uge}) \times 1/3} = 500 \text{ kr. pr. time}$$

Det baglæns regnestykke udføres således, at ønsker man en månedsløn på 25.000 kr. baseret på en 37,5 timers arbejdsuge, så skal den fakturerede timeløn ligge på 500 kr. eks. moms

2.3.5 Administrative barrierer

Der var en tendens til, at deltagerne opfattede tekniske og administrative opgaver såsom oprettelse af firma/cvr.-nummer/anden registrering, indberetning af moms, udførelse af regnskaber, osv. som barrierer for at komme i gang med det, som det egentlig handlede om nemlig at føre ideen ud i livet. Vi brugte derfor tid på at af-dramatisere disse teknikaliteter. Det afstedkom andre diskussioner om, hvilke kompetencer hver enkelt deltager lå inde med i forbindelse med selve det at drive en forretning. Det siger sig selv, at man ikke nødvendigvis er ligeså god til at udføre terapeutisk, sokratisk dialog som til at bogføre. Derfor diskuterede vi, hvordan de elementer af virksomhedsdriften, som forekom mest uoverkommelige, kunne løses med hjælp fra andre eksempelvis i netværket.

3. REFLEKSIONER OM TANKSTATIONENS METODE

I de følgende afsnit vil vi beskrive hvilke metoder, vi anvendte i forbindelse med at udvikle og modne deltagernes forretningsidéer. Som nævnt indledningsvist er Tankstationen undervisning og uddannelse *til* entrepreneurship. Det var altså et set-up, hvor teori og praksis er blevet sammenkoblet på en sådan måde, at en konkret vision, idé eller virksomhed er blevet udviklet og testet. Altså, at der er tale om et projekt, der bliver gennemført i 'virkeligheden'.

Uddannelse *til* entrepreneurship adskiller sig fra uddannelse *om* entrepreneurship ved, at der – udover de observerende og analyserende dimensioner, som er karakteristisk for 'om' tilgangen, og hvor den studerende får indsigt i et fænomen, der er kendetegnet ved en speciel dynamik, som kan forstås ud fra mange forskellige teorier og optikker – også er en skabende dimension. Uddannelse til entrepreneurship er når viden kapital omsættes i et konkret produkt og virksomhed, som agerer i markedet. Med alt hvad det forudsætter af yderligere viden, kompetencer, ressourcer og netværk.

3.1 ET KREATIVT RUM

Innovation er centralt element i vores forståelse af (socialt) entrepreneurship. Innovationen legitimerer dybets set, at noget kan benævnes som entrepreneurship, uanset om vi taler kulturelt, socialt, urbant, økonomisk, osv. entrepreneurship. Der er mange forskellige bud på definitioner af innovation. Og det er definitioner, der adskiller sig fra hinanden i såvel kompleksitet som i genstandsfelter. Et par ting er dog gennemgående; samtlige definitioner peger på, at det handler om udvikling og fornyelse.⁷

I undervisningen til entrepreneurship skal man være forberedt på at bevæge sig i forskellige innovationskategorier, og der skal tænkes innovative processer på/i mange niveauer og kontekster. Det gælder først og fremmest de studerendes fagligheder og idéer samt deres personlige udvikling som entreprenører. Dernæst drejer det sig om den kontekst og det samfund, de som studerende og entreprenører skal agere i, og endelig om den entreprenurielle kultur på den uddannelsesinstitution, som fastlægger rammerne for udvikling af entrepreneurship.

Udgangspunktet for Tankstationen er, at evnen til at udvikle idéer og ikke mindst at gennemføre dem kan udvikles i et fleksibelt og kreativt miljø, hvor der er adgang til ressourcer, og hvor man føler sig hjemme. Men hvordan kan man forstå kreativitet? I vores forståelse handler det om, at man er i stand til at bevæge sig på kanten af

sine kompetencer. Altså, at det netop er, når man bevæger sig ud i det ukendte, og når man lige vil nå et skridt videre, at kreativiteten udfolder sig. (Landry 2000, Darsø, 2001, Bason, 2007).

Er det så muligt at undervise i kreativitet?

“Creativity can be introduced by showcasing and unpacking experience and inspiring them to see how creativity has been used. Innovation cannot be taught. You can inspire them... Try out and fail...”,

siger Gladius Kulothungan, som er uddannelsesleder på en bachelor i Social Enterprise på University of East London under et interview i forbindelse med masterafhandlingen “Uddannelse til socialt entrepreneurship”. (Bisballe, Hulgård og Petersen. 2007:126).

Så hvis man ikke kan undervise i kreativitet, må man skabe et rum, hvor kreativiteten kan udfolde sig. I bogen “Velfærdsinnovation” henviser Christian Bason til en definition på et kreativt miljø, som er formuleret af Søren Hansen og Henning Sejer Jacobsen, og som indfanger begrebet meget godt. Den lyder således:

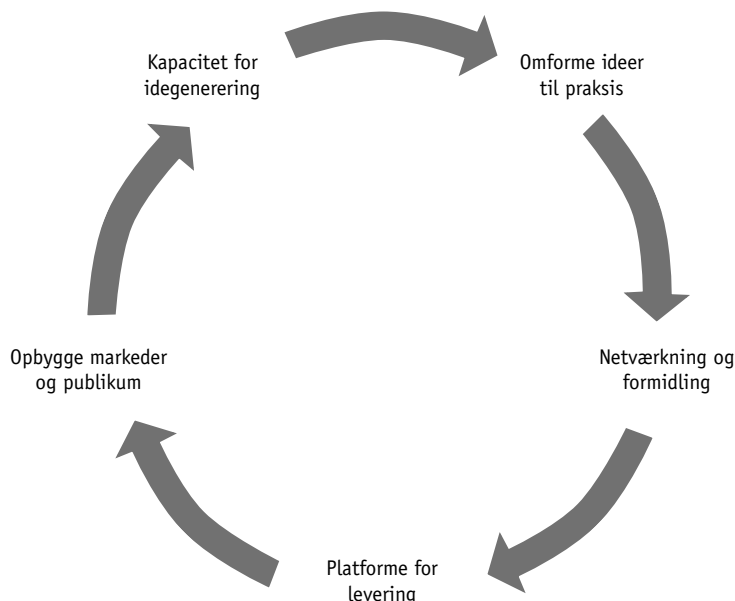
“Et kreativt miljø er et sted, hvor det er let at gøre anderledes. Kreativitet handler således om at skabe en situation, en perception eller iscenesættelse af en tilstand, med henblik på at opnå et ønsket mønsterbrud.” (Bason. 2007: 273).

Ifølge Hansen og Jacobsen forudsætter en kreativ platform, at der er høj grad af tryghed således, at alle idéer kan komme fordomsfrit i spil, at der er koncentration, hvilket vil sige nærvær og tilstedeværelse, og at der er motivation og ambitioner, og endelig at viden, erfaring og forskellige kompetencer kommer i spil.

Lotte Darsø, som har gennemført en omfattende forskning af innovation og innovative processer, siger, at innovation sker i feltet mellem det, der endnu ikke er opdaget eller det, der muligvis kunne lade sig gøre. (Darsø, 2001, Bason 2006). Hun understreger, at denne udforskning af ikke viden kræver høj grad af tillid og tryghed, fordi man skal både turde være dum, naiv, nysgerrig og sårbar. Innovationen opstår i en cocktail af dynamikken mellem relationer præget af tillid og tryghed, koblet med en god illustration af det tema man arbejder med samt viden i kraft af forskellige faglige kompetencer, professioner og tavs viden.

“Den kreative cirkel” i nedenstående figur er udviklet af Charles Landry og illustrerer, hvordan kreative udviklingsprocesser kan tage form. Modellen er oprindeligt udviklet i forbindelse med kreative processer inden for byudvikling⁸. Den giver god mening i forhold til at forstå og systematisere de kreative processer, både når vi taler om entrepreneurship og i den forbindelse om, hvordan idéer, koncepter og virksomheder udvikles, omsættes, forankres og gror, samt når vi taler om undervisning til entrepreneurship.

Figur 2: Den kreative cirkel



Kilde: Charles Landry 2000. Oversættelse: Lise Bisballe

Den kreative cirkel er først og fremmest et strategisk redskab og består principielt af 5 trin. Det første trin er at opbygge og udvide kapacitet for idégenerering. Næste trin er at understøtte processen i forhold til at omforme ideerne til praksis. Herefter skal idéen formidles, og nye og gamle netværk inddrages med henblik på at få idéen prøvet af og få identificeret og tiltrukket ressourcer. Det næste skridt er at få identificeret og etableret produktionskapacitet og salgsplatforme. Endelig skal markedet til det konkrete produkt eller ydelse opbygges og udvides. Det er også her, der skal evalueres og samles op på de nye idéer, der er opstået og så starter processen sådan set forfra igen i en ny kontekst. På de forskellige trin i processen er der behov for forskellige fagligheder og viden afhængig af, hvilket projekt, der er tale om.

Modellen angiver ikke en tidsmæssig ramme for de enkelte trin, så det, der kan være en stor udfordring set i forhold til tilrettelæggelse af undervisningen er, at de enkelte studerende på holdet ofte vil befinde sig på vidt forskellige trin i udviklingsprocessen, og derfor kan de faglige input ikke nødvendigvis struktureres som traditionel klasseundervisning.

3.2 DET KOLLEKTIVE LÆRINGSRUM

RUC er kendt for sin problemorienterede og tværfaglige tilgang til projektarbejde. Dette udgjorde derfor også omdrejningspunktet for tilrettelæggelsen af workshopforløbene på Tankstationen. Vores hensigt var at iscenesætte det kollektive læringsrum

på forskellige måder. Overordnet set forsøgte vi at skabe et åbent og tillidsbaseret forum, hvor deltagerne kunne diskutere forretningsidéer og problematikker sammen med facilitatorerne, og på denne måde få perspektiveret deres idé og forhåbentlig opdage nye aspekter.

En anden konkret måde at udnytte det kollektive læringsrum på var ved at bede deltagerne om at samarbejde om forskellige opgaver som f.eks. at udarbejde en forretningsplan og sparre med hinanden undervejs. Dette var et forsøg på at skabe en dynamisk læringssituation, hvor deltagernes forskellige medbragte kompetencer kunne komme i spil og på den måde bidrage til problematisering og udvikling af forretningsidéerne. Resultaterne af dette arbejde bad vi deltagerne tage med hjem og udvikle gennem forskellige hjemmeopgaver, som havde til hensigt at ansøre til en mere detaljeret og fordybende udvikling af forretningsidéen.

3.3 PERSONLIG UDVIKLING

Det at gå fra en idé til at starte en egentlig forretning op sætter mange ting i gang, som ikke kun handler om dækningsbidrag og konkurrentanalyser, men som rækker ind i den enkeltes tilværelse og har effekt på et personligt plan. I Tankstationen havde vi fokus på såvel de teknisk/faglige som de menneskelige faktorer i forbindelse med etablering af en virksomhed, for succes som iværksætter forudsætter mod, handlekraft og lederskab; egenskaber og kompetencer, som er meget personlige og knyttet til den individuelle entreprenør eller gruppe af entreprenører. Derfor er den personlige udvikling vigtig, idet der er tale om modningsprocesser både på det individuelle niveau og i forhold til det forretningsmæssige projekt.

Risikovillighed er afgørende for, om der kan ske en fornyelse, for innovationens natur er at bevæge sig i gråzonen mellem det gamle og det nye og udfordrer derfor eksisterende rammer og paradigmer. Derfor stilles der store krav til den enkelte iværksætter.

"You can't teach risk taking as well. In this context you have to pay a lot of importance to personal development. Self-confidence makes people more risk taking, they know their abilities and own thinking and their resources, and if you can develop this it is more likely that they come into terms with crossing agendas", siger Gladius Kulothungan i forlængelse af diskussionen om kreativitet, som er omtalt ovenfor. (Bisballe, Hulgård og Petersen: 126).

Som nævnt tidligere kan det være forbundet med større omvæltninger i det personlige liv at realisere en forretningsidé. Meget af den diskussion og løse snak på Tankstationen har også handlet om at gøre den forretningsidé, man har gået og syslet med, til en virkelig begivenhed. Her er den tætte personlige kontakt til den potentielle iværksætter væsentlig for at styrke denne, i forhold til beslutninger og

valg, uanset i hvilken retning disse går. Det er vigtigt at få afdækket den enkeltes ressourcer både humane, sociale og økonomiske.

Nogle gange er det sværeste måske at tage beslutningen, og derfor bidrager en ressourceafdækning til at afklare den enkelte i forhold til at gå i gang med egen virksomhed. Har man det, der skal til? Og har man den nødvendige motivation og vilje til at gennemføre forretningsidéen?

Under forløbet gennemgik vi en lille øvelse, der havde til formål at gøre opmærksom på nogle af de personlige udfordringer man kan møde som iværksætter. Den stammer fra undervisningsmaterialet 'Træd på pedalen'. (Bisballe og Skovsbo, 2006)

Hvordan finder man ud af, om man kan blive en succesfuld iværksætter? Man kunne jo starte med at prøve af, om i hvilken grad – i en skala fra 1-5 – man er enig i de udsagn, som står nedenfor:

- Jeg er god til at få idéer
- Jeg tror på mine idéer
- Jeg har en faglig viden om mit produkt eller idé.
- Jeg kan lide at tage beslutninger
- Jeg kan lide at snakke med andre mennesker
- Jeg er god til at lytte til andre mennesker
- Jeg kan lide at være aktiv
- Jeg har det fint med at komme i medierne med min idé
- Jeg er god til at tilrettelægge min tid
- Jeg kan godt leve med, at jeg ingen penge tjener i periode, hvis bare jeg tjener dem senere
- Jeg plejer at søge hjælp til at løse problemer, som jeg ikke selv kan løse
- Jeg færdiggør altid et projekt, selvom det driller
- Jeg har ambitioner både for mig selv og mine idéer
- Jeg er i god form og har fysisk overskud
- Jeg anvender IT i min dagligdag og anser det for at være nyttigt
- Jeg ser udfordringer frem for barrierer
- Jeg har noget at bidrage med
- Jeg ringer straks til min bankrådgiver, hvis jeg har forkøbt mig og overtrukket min konto.
- Jeg går ikke i panik, hvis der sker noget, så jeg er nødt til at ændre mine planer
- Jeg er ikke flov over at indrømme mine fejl

Jo mere enig du er i udsagnene, ja – jo større er chancerne for, at du får succes som iværksætter. For det er nemlig nogle af de ting, der skal til. Nogle af disse egenskaber og holdninger har man i forvejen – andre skal og kan man tilegne sig.

3.4 VOKSDUGEN

I Tankstationens lokale foregik undervisningen omkring "voksdugen". Voksdugen er en metafor for, at entrepreneurship ikke udelukkende handler om nano- eller bio-

teknologi og gazellevirksomheder, men for, at mange ideer og virksomheder starter hjemme ved køkkenbordet og ikke nødvendigvis i forkromede business lounges og overvejende sammen med mænd med slips. Vi iscenesatte i bogstaveligste forstand et køkkenbord med dug, stearinlys, matadormiks, kaffe osv.. Det var et forøg på at gøre op med myten om, at man skal have opfundet det varme vand eller komme fra en familie af iværksættere for, at kunne starte egen virksomhed.

3.5 INSPIRATION OG ROLLEMODELLER

Vi havde en fornemmelse under begge workshopforløb, at det var væsentligt for mange af de studerende, at vi som undervisere/facilitatorer begge havde erfaringer fra egne forretninger og projekter – en fornemmelse vi senere fik bekræftet af flere deltagere. Derfor var vores egne erfaringer med til at legitimere vores hjælp og sparring i forhold til de problematikker og spørgsmål, som deltagerne kom med undervejs. I dette afsnit vil beskrive hvilke personlige erfaringer, vi selv bidrog med under workshopforløbene.

3.5.1 Lau Gotthard Christensen fortæller



Jeg er uddannet cand.mag. fra RUC i psykologi og virksomhedsstudier. Jeg har været projektansat på RUC og har arbejdet med innovation og entreprenørskab, heriblandt Tankstationen.

Som færdiguddannet RUC'er har jeg været med til at starte RUMMET i Republikken op, som er en fra bunden gentænkt og designet møde- og conferencefacilitet. Et vaskeægte iværksætterprojekt, hvor vi selv har investeret, udviklet, hamret og banket. Udover den daglige drift af RUMMET⁹, er jeg med til at drive Republikken. Republikken¹⁰ ligger på Vesterbro i København og er et hus, hvor der i et åbent kontor i dag sidder ca. 70 freelancere og mindre virksomheder i fysisk netværk.

3.5.2 Lise Bisballe fortæller

Jeg har været iværksætter med egne virksomheder gennem de sidste 30 år. Jeg er oprindeligt uddannet væver og har haft værksted på Fyn i flere år og var også her med til at starte en af de første kollektive butikker for kunsthåndværkere i Danmark nemlig Værkstedsbutikken i Odense i 1977.

I 1985 blev jeg ansat i Dansk Flygtningehjælp og udvikler her et forsøg med integration i et boligområde i Randers, og fra denne platform gror den sociale virksomhed Kulturkælder, som jeg var leder af i fra 1987 til 2002.

Kulturkælderens gennemførte trænings- og integrationsprogrammer ved at anvende forskellige kreative medier for eksempel vævning, design, teater, musik og ny teknologi. Herudover tilbød Kulturkælderens forskellige programmer og kurser for ledige, som ville starte egen virksomhed. Da Kulturkælderens var på sit højeste var der 40 medarbejdere og en årlig omsætning på 10 mio. kr. Aktiviteterne var finansieret via EU programmer, salg af ydelser til kommuner og AF systemet samt salg af egne produkter og services. Nogle EU programmer forudsatte samarbejde med andre EU lande, I perioden 1992 til 2002 havde Kulturkælderens 36 formelle samarbejdspartnere på mange niveauer og på tværs af sektorer i 14 EU lande.

**Billedtæppe
Den lille Havfrue**



Foto: Lise Bisballe

**Arkaden i
Underværket**



Foto: Jørgen Vindberg

Kulturkælderens spillede en fundamental rolle i forbindelse med udvikling og implementering af Underværket¹¹, som er et omfattende markeds- og kulturprojekt i Randers midtby. Underværket rummer 5200 kvadratmeter beboet af iværksættere indenfor handel, service og kreative industrier og åbnede i oktober 2000. Projektet arbejdede med to parallelle målsætninger om dels at redefinere markedspladsen med henblik på at skabe et interkulturelt miljø, hvor der kunne udveksles varer, ydelser, kultur og sladder. Og dels at Underværket skulle være platform for udvikling af nye produkter og virksomheder specielt indenfor service, kreative industrier og den 3. sektor og dermed bidrage til at øge de lokale beskæftigelsesmuligheder.

I 2003 startede jeg *bisballeinnovation*, som er en konsulentvirksomhed, som leverer undervisning, evaluering samt projekt- og strategiudvikling i forbindelse med innovationsprocesser. I januar 2007 afsluttede jeg en MPP fra RUC med speciale i Social Entrepreneurship og er, uover at være projektleder på Tankstationen, ansat som projektchef på Center for Socialt Entreprenørskab¹² på RUC.

4. VÆRKTØJSKASSEN

I forløbene havde vi brug for værktøjer, der kunne matche problemstillinger og behov på mange forskellige niveauer, og hvor der kunne gives relevant information i passende doser. Det var et konkret ønske fra deltagerne, at de enkelte workshops startede med et oplæg om et specifikt emne. Det virkede som et godt afsæt for debat, og deltagerne var glade for at få inspiration fra 'det virkelige liv'. I det følgende præsenterer vi nogle af de øvrige værktøjer vi havde i sving.

4.1 KREATIVE PROCESVÆRKTØJER

I begyndelsen af de to workshopforløb brugte vi et par timer på at introducere og afprøve forskellige kreative procesværktøjer. Hensigten var at udstyre deltagerne med nogle værktøjer til at arbejde kreativt procesorienteret med en forretningsidé for derved at kunne udfolde potentialet i den.

På det første forløb havde vi engageret Designkontoret, som indførte deltagerne i værktøjer til at arbejde med idéer på forskellige abstraktionsniveauer og hjalp til at omsætte abstrakte tanker og idéer til håndgribelige planer¹³.

På andet forløb fik vi besøg af Peter Bjerg fra Metapol som hjalp med at kvalificere diskussionerne om udvikling af forretningsidéer og til at udbrede perspektivet vedrørende socialt entreprenørskab¹⁴. Disse oplæg var med til at øge bredden i 'undervisnings' niveauet og hjalp til at perspektivere selve det at udvikle en forretningsidé.

4.2 PRÆSENTATIONSRUNDER

Indledningsvist afholdte vi personlige præsentationsrunder, så holdet fik en idé om, hvem de andre deltagere var. Dem deltog vi, facilitatorerne/ underviserne, også i, for vi havde jo i virkeligheden et rigtigt interessant iværksætterprojekt, nemlig forankring af Tankstationen i en mere fast struktur på RUC. Hensigten var at skabe et læringsrum baseret på kendskab og tillid til hinanden. Vi mener, at dette var en vigtigt indledende øvelse, der gav deltagerne et grundlæggende billede af de andre deltagere og skabte den nødvendige tillid. Dette havde også den effekt, at deltagerne fik mulighed for at præsentere deres idé i en mere overordnet, personlig kontekst. Derudover gav det deltagerne anledning til at præsentere nogle realkompetencer,

hvilket bidrog til, at de enkelte deltagere lettere kom i spil under de mere gruppeorienterede opgaveløsninger.

Specielt på forløbet i foråret 2007 var dette medvirkende til, at en deltager oprettede en blog for holdet. Den bruges nu til opretholdelse af diskussionerne fra de forskellige workshops, udveksling af idéer og vedligeholdelse af netværket¹⁵.

4.3 FREMLÆGNING

I forlængelse af præsentationsrunderne bad vi deltagerne om at forberede en fremlæggelse af deres forretningsidéer. Dette fungerede i sig selv som et værktøj til at konkretisere forretningsideen. For nogle var det næsten grænseoverskridende at fremlægge en idé, som føltes personlig og uprøvet. Vores opfattelse af denne øvelse er, at den generelt fungerede godt og bidrog til at få belyst ikke overvejede aspekter af idéen, til diskussion om specifikke tiltag og til mere generel diskussion, der involverede og inspirerede de andre deltagere.

4.4 FORRETNINGSPLANER

Udviklingsstadiet for deltagernes forretningsidéer lå som sagt på forskellige niveauer, men vi vurderede, at det alligevel ville være formålstjenstligt at arbejde ud fra nogle fælles begreber. Vi bad i løbet af to workshops deltagere om at udarbejde først en indledende, siden hen en udvidet, forretningsplan. Dem gennemgik vi i plenum på de efterfølgende workshops på samme måde som præsentationsrunderne.

Denne øvelse bidrog til at fremhæve og problematisere forskellige ikke erkendte aspekter af forretningsidéerne og hjalp til etablering af en fælles terminologi.

4.5 ORGANISATIONSFORMER OG NETVÆRK

Deltagernes forretningsidéer var selvsagt forskellige, hvorfor det var nødvendigt at komme ind på forskellige organisationsformer. Vi gennemgik derfor fordele og ulemper ved at organisere sig som freelancer, enkeltmandsfirma, ApS, etc. Et af de vigtige aspekter ved diskussionerne, der udsprang heraf, var at diskutere betydningen og nødvendigheden af at sætte sit netværk i spil og hvordan man kan gøre dette på en sober og personlig måde. Flere var tilbageholdende ved f.eks. at skulle ud og bede om hjælp og sparring hos familie, venner, kollegaer etc. En af de vigtige pointer for at gøre brug af sit netværk er, at de fleste mennesker gerne vil hjælpe/sparre, når man efterspørger deres kompetencer og har sat dem ind i den situationen ved at være i en opstartsfasen. Det er selvfølgelig nødvendigt at bringe sit netværk i spil på en måde, der passer til ens temperament og blufærdighed.

4.6 BUDGET OG ØKONOMISTYRING

Der var som nævnt en generel tendens til, at de studerende opfattede tekniske og administrative opgaver som barrierer for at komme i gang. I den mere tekniske ende af de værktøjer, som vi præsenterede, var der forskellige typer budgetter og terminologier: etablering, likviditet, drift, balance, etc. Hensigten var at give deltagerne en indførelse i de forskellige typer pengestrømme, der kan være i en virksomhed. Dette bidrog også til at afmystificere nogle af de mere tekniske aspekter af virksomhedsdrift, som kan virke afskrækkende for den opstartende, som vi har nævnt tidligere.

De fleste af disse værktøjer kan findes på nettet i forskellige udgaver¹⁶.

4.7 VIRKSOMHEDSBESØG

Som bekendt er det ofte lettere at anskueliggøre en problemstilling med eksempler fra det virkelige liv, og da vi havde muligheden, synes vi det var relevant at besøge de virksomheder, som var blevet brugt som eksempler.

På andet hold var vi på virksomhedsbesøg i Republikken og RUMMET i Republikken, som Lau er medejer af. Hensigten var at få sat 'virkelighed' på de historier, som vi benyttede til at eksemplificere og inspirere med undervejs. Det kunne være omkring måder at organisere sig på, f.eks. freelance eller i mindre virksomhed, eller om hvordan man kan omsætte sin faglige viden til forretning.

4.8 HJEMMEOPGAVER

Vi valgte at give deltagerne forskellige typer af hjemmeopgaver. Hensigten var at speede udviklingen af forretningsidéen op, så deltagerne ville være nået et væsentligt stykke længere med deres forretningsidé efter de fire workshops. De havde også til hensigt at sikre fordybelse i og detaljering af forretningsidéerne. Det fungerede udmærket og de fleste deltagere kom forberedte.

5. OPSAMLING

Tankstationens formål var at undersøge muligheden for at skabe et iværksætttermiljø for RUC-studerende og at skabe en platform for, at den RUC'ske tværfaglighed blev koblet med entreprenant virkelighed og således i den sidste ende blive værdiskabende for den studerende, for universitetet og for samfundet.

Der har været en kritisk masse af studerende med ambitioner og gå-på mod, som har efterspurgt Tankstationens hjælp og sparring, og som har haft lyst til at prøve kræfter med at starte egen virksomhed. En sådan mulighed kan være med til at give de (færdiguddannede) studerende, der savner et felt, hvor de kan bringe deres viden i spil, en platform at gå videre fra. Tankstationen har kunnet hjælpe studerende til at konkretisere og anvende deres kompetencer på en ny og værdiskabende måde. Dermed bliver dét, at de studerende kan få hjælp til at bringe deres uddannelse i spil inden for entrepreneurship en gevinst for uddannelsesinstitutionen, fordi der som sådan genereres entreprenurriel kapacitet.

Til at opnå målene for Tankstationen benyttede vi os af forskellige medier: symposium, workshops, formidling via trykte og webbaserede medier: plakater, hjemmeside, flyers mv. samt udarbejdelse af rapporter og forslag til forankring af Tankstationen og udbredelse af entrepreneurship på RUC.

Vi ved at entrepreneurship kan læres (Bisballe et al, 2007), hvilket er blevet bekræftet af vore erfaringer i Tankstationen, og (tvær-)fagligheder kan sættes i spil, men når den akademiske faglighed skal ind og krydse klinger med et marked, med forretningsplaner og økonomi, kræver det noget af den undervisning og det miljø, der etableres i den forbindelse.

5.1 EN TVÆRFAGLIG PLATFORM

Tankstationen var et minimalistisk set-up, men ikke desto mindre en tværfaglig platform, hvor der var mange forskellige fagligheder i spil. Vores opfattelse er, at et godt fagligt blandet hold og med flere deltagere uden for RUC-regi kun har været med til at kvalificere diskussionerne og perspektiverne på entreprenørskab og det at ville søsætte sin egen virksomhedsidé.

De studerende kom fra mange forskellige fagretninger: virksomhedsstudier, filosofi, oplevelsesledelse, oplevelses-design, by-studier, historie, psykologi og kommu-

nikation, og forretningsidéerne var da også i overvejende grad udsprunget af deres respektive faglige baggrunde.

Det tværfaglige kom især til udtryk i de gruppesituationer, hvor de studerende delte viden om en bestemt problematik. Det kunne for eksempel være et markedsføringskoncept, hvor det var de studerende fra Kommunikation og Psykologi, der kom på banen eller i en diskussion om, hvordan et turismekoncept kunne se ud, hvor det var de studerende fra Oplevelsesledelse, der delte deres viden. I en sådan situation kan underviseren bidrage med viden og erfaringer, men den nok vigtigste rolle er at hjælpe på vej med åbne spørgsmål og skabe overblik over diskussionen f.eks. på tavlen, så der bliver samlet op. Overordnet fandt meget af udviklingen af forretningsidéerne sted i det kollektive læringsrum. Det var ofte i diskussionerne her, at der kom nye spændende løsninger på bordet.

En anden dimension af tværfagligheden er, når den nye viden og de værktøjer, som de studerende får, og som har sit udspring i andre og mere ukendte fagretninger, kobles til deres individuelle faglighed. Dette er en kontinuerlig og progressiv proces for den individuelle iværksætter, og som kan være svær at planlægge i detaljerede og stringente forløb.

5.2 TILRETTELÆGGELSE OG KRAV TIL UNDERVISERNE

Vi har præsenteret forskellige metoder, som vi har anvendt til at understøtte entrepreneurship og innovation blandt studerende på RUC. Det er først og fremmest, at man kan inspirere til kreativitet og innovation ved at etablere et rum, hvor dette kan udfoldes og hvor tværfagligheden netop kan blive en 'trigger' for kreativitet. Endvidere, at der er meget at hente i det kollektive læringsrum, dog således, at man til stadighed har øje for den individuelle, personlige udvikling.

Specielt på det andet forløb, brugte vi en relativ stor del af tiden på plenumdiskussion. Der var stor interesse fra deltagerne for at sparre med hinanden. Dette vidner også om den fleksibilitet, som vi nødvendigvis måtte lægge ind i de enkelte workshops, dels på grund af det lidt svingende antal deltagere, dels fordi de diskussioner, der opstod i plenum, ofte indbød til at diskutere emner vi ikke havde forudset som muligheder/barrierer for de enkelte deltageres forretningsidéer, eller fordi der var spørgsmål af mere generel karakter, som med fordel kunne diskuteres med hele holdet. På baggrund af dette viste det sig hensigtsmæssige ikke at planlægge de enkelte workshopforløb alt for stringent, men alligevel, trods fleksibiliteten forsøge at etablere en rød tråd gennem det samlede forløb, der handlede om at bringe deltagerne tættere på at kunne realisere deres forretningsidéer.

Som underviser må man gøre konstruktiv brug af en interimistisk situation, og man skal have en stor fleksibel værktøjskasse med et bredt repertoire af værktøjer og teknologier til rådighed. På de to workshopforløb fik vi sat mange forskellige værktøjer i spil, og der findes mange gode og gennearbejdede værktøjer og under-

visningsmaterialer, som frit kan downloades fra nettet, så man ikke behøver at starte fra scratch.

For at kunne relatere forskellige fagligheder og idéer til marked og potentiel værdiskabelse skal man som underviser besidde en god portion forestillingsevne og en evne til at bygge bro mellem forskellige fagligheder, således at ny tværfaglighed genereres. Yderligere skal man naturligvis være sig sin faglighed som underviser i entrepreneurship bevidst. Fælles for de iværksætttermiljøer, som vi har været involveret i eller har evalueret, har det været af stor betydning, at underviserne har haft erfaringer fra egne forretninger og projekter, og at man som underviser lærer sig at 'kaste dejen'. Med til faglighed som underviser hører også at erkende og anerkende egen begrænsning set i forhold til faglig kapacitet og ekspertise, og at erkende det ansvar, man som underviser i uddannelse til entrepreneurship har som medskabende i forhold til de studerendes projekter og virksomheder.

5.3 ET LÆRINGSMILJØ FOR ENTREPRENEURSHIP

Vi synes selv, at vi nåede langt med arbejdet i Tankstationen på trods af de begrænsede midler og den korte tid, vi havde til rådighed inden for rammerne af projektet.

Vores opfattelse er, at en forudsætning for, at videnskapital og potentiale blandt de studerende kan udfoldes, er, at der etableres en mere permanent platform og struktur, der tillader, at længerevarende processer kan udfolde sig, og som kan matche forskellige behov i forbindelse med entrepreneurship og innovation. Denne struktur skal efter vores opfattelse indeholde følgende elementer:

- Kreative innovationsværksteder, hvor der arbejdes med idé- og produktudvikling. Hertil kan der knyttes et panel af ressourcepersoner/ kompetencer inden for et givent tema, som kan give de studerende sparring og som kan være med til at teste idéer.
- Kvalificeret afklaring om "go or no"
- Åbne værksteder, som har en individuel vejledningsfunktion, hvor de studerende kan få hjælp i forbindelse med udvikling af entreprenante idéer og koncepter eller til, hvordan man får idéerne "ud over rampen" i en virksomhedsform
- Inspirationsmøder og events med oplæg og peptalks om forskellige temaer, hvor etablerede iværksættere og /eller eksterne ressource-personer medvirker.
- Adgang til netværk, værktøjer og teknologi
- Etablering af netværk blandt studerende med henblik på erfaringsudveksling og kollektive læringsprocesser.
- Brobygning til det omgivende samfund
- Etablering af inkubator struktur
- Kompetenceudvikling/efteruddannelse af undervisere.
- Integration af entrepreneurship i igangværende uddannelser

Elementerne kan organiseres, integreres og applikeres på mange måder. Her er nogle eksempler på aktiviteter, der er i gang på RUC med hensyn til at fremme entrepreneurship og innovation.

I 2007 blev der etableret et Center for Socialt Entreprenørskab, som er forankret på Institut for Psykologi og Uddannelsesstudier på RUC. Centret har til formål at være et væksthushus for læring og forskning i socialt entreprenørskab med særligt fokus på det civile samfunds betydning for integration af socialt udsatte grupper. Centrets aktivitetsplan fokuserer således på den tredje sektor, men omfatter samarbejdsrelationer og samspil mellem samfundets offentlige sektor, private sektor og det civile samfund. Centret opbygger og formidler viden om, hvordan den tredje sektors innovative styrke fastholdes og udvikles i et samspil med aktører fra de to øvrige sektorer. Center for Socialt Entreprenørskab er ved at udvikle et kursus for studerende i socialt entreprenørskab sammen med Lunds Universitet og Malmö Högskola, som skal udbydes på tværs af Øresund.

Endnu et initiativ inden for entrepreneurship og innovation er, at RUC og Region Sjælland i foråret 2008 har indledt et samarbejde inden for fem konkrete satsningsområder. Initiativet har fået navnet RUC Innovation og har et budget på 30 mio. kr. frem til 2011¹⁷. De fem indsatsområder i samarbejdet mellem RUC og Region Sjælland er:

- Klima, energi og miljø
- Sundhed
- Uddannelse
- Turisme og oplevelsesøkonomi
- Servicevirksomhed

RUC Innovation skal fungere som en slags ambassade for den videnproduktion, der foregår på Roskilde Universitet. Den nye "ambassade" skal både være opsøgende og skabe kontakter til det sjællandske erhvervsliv og agere som en fælles indgang til den viden, der generes på RUC. Derfor opbygges der en organisation, som skal formidle RUC's forskning til erhvervslivet ligesom at de uddannelsesmuligheder, der findes på RUC også kommer medarbejderne i virksomheder på Lolland, Falster og Sydsjælland til gode i form af relevante efteruddannelsesmuligheder.

Og så kan vi i skrivende stund (juli 2008) glæde os over, at et IDEA House for studerende nu er under etablering på RUC.

- Bason, Christian (2007): *Velfærdsinnovation*, Børsens Forlag.
- Bisballe, Lise, Hulgård, Esben og Petersen, Lars René (2008): *Uddannelse til social entrepreneurship*, CSE Publications 03:08.
- Bisballe, Lise og Christensen, Lau Gotthard (2007): *Evalueringsrapport IDEA*
- Bisballe, Lise og Skovsbo, Mikkel (2006). *Træd på Pedalen*, Bugatti Film/TV.
- Bisballe, Lise (2003): *Tankstationen – Evaluering*, Underværket.
- Blumenstadt Charlotte og Møller, Kim (2000): *De nye iværksættere*, Arbejdsministeriet og Socialministeriet.
- Darsø, Lotte (2003): *Findes der en formel for innovation?* Børsens Ledelseshåndbøger.
- Darsø Lotte, (2001): *Innovation in the making*. Samfundslitteratur, København
- Drucker, Peter (1986): *The Frontiers of Management : Where Tomorrow's Decisions Are Being Shaped Today?* 1st Edition. Penguin Group (USA) Inc.
- Jacobsen, Gurli (2001): *Mentorskab og nye iværksættere: mentorordning som bro mellem projekt og virksomhed. Evaluering og følgeforskning. Et forsøgsprojekt under "Kulturkælder" i Randers 1999-2000*, CBS Working Paper no. 41.
- Hulgård, Lars (2007): *Sociale entreprenører – en kritisk indføring*, Hans Reitzels Forlag.
- Kupfelberg og Thomsen (2001): *Self-employment activities and minorities: Their success and failure in relation to citizenship policies. National Report*, Aalborg Universitet.
- Landry, Charles (2000): *The Creative City – a toolkit for urban innovators*. Earthscan.
- Sundbo, Jon (1995): *Innovationsteori – tre paradigmer*. Jurist- og Økonomiforbundets forlag.
- Sundbo, Jon (1998): *The Organisation of Innovation in Services*. Roskilde University Press.
- Swärdh, Mia (2005): *Preface – A Dress(s) for Success*, Höskolan i Halmstad
- Tetzschner, Helge (1999): *Videnledelse af sociale innovationer*. Department of Management. Politics and Philosophy, Copenhagen Business School.

LINKS

www.comedia.org.uk

www.designkontoret.dk

www.metapol.dk

www.socialt-entreprenorskab.dk

www.republikken.net

http://www.ruc.dk/ruc/omruc/nyheder/03012008/24042008_01/

www.rummet.dk

www.startvaekst.dk/BudgetRegnskab

www.tankstationen.ruc.dk

<http://tankstationen.fantastiske.dk>

http://en.wikipedia.org/wiki/Non-disclosure_agreement

1. www.idea-denmark.dk
2. Mia Swärdh: Preface- A dres (s) for success. Högskolan Halmstad 2005
3. webhotel.ruc.dk
4. Se præsentationer på www.tankstationen.ruc.dk
5. Ud over 'almindelige' RUC-studerende har også eksterne lektorer, ph.d. studerende deltaget
6. Se for eksempel http://en.wikipedia.org/wiki/Non-disclosure_agreement
7. Gyldendals fremmedordbog, 1993 anvender betegnelsen "fornyelse" sammen med begrebet som nydannelse, forbedring og fornyelse i forbindelse med innovation (Gyldendal 1993 s. 270)
8. Se Charles Landrys bog "The Creative City – a toolkit for urban innovators". 2000.
9. www.rummet.net
10. www.republikken.net
11. www.undervaerket.dk
12. www.socialt-entreprenorskab.dk
13. Se mere på www.designkontoret.dk.
14. Se mere på www.metapol.dk
15. <http://tankstationen.fantastiske.dk/>
16. Se for eksempel: <http://www.startvaekst.dk/BudgetRegnskab>
17. http://www.ruc.dk/ruc/omruc/nyheder/03012008/24042008_01/



Publications

Center for Socialt Entreprenørskab

Roskilde Universitet

Postboks 260

4000 Roskilde

Danmark

tlf. 46742729