

Guide til undervisning i intraprenørskab



**Introduktion
til den nyeste
litteratur**

**10 spørgsmål,
der tydeliggør
potentialet for
intraprenør-
skab i dit felt**

**En proces-
model til et
forløb, du kan
skalere og
evaluere**

Kolofon

Version 1.0
December 2022

Indholdsproducent:
Mette Lindahl Thomassen
Lektor, VIA University College

Redaktør:
Anne Gramtorp
Udviklingskonsulent
Fonden for Entreprenørskab
anne.g@ffefonden.dk

Forsideillustration:
Illustration 66684425
© Debra Hughes | Dreamstime.com

Kontakt:
Fonden for Entreprenørskab
Ejlskovsgade 3D
5000 Odense C
post@ffefonden.dk

Tak for feedback

Birgitte Woge Nielsen
Lektor og koordinator for
VIA Studentervæksthus Aarhus N

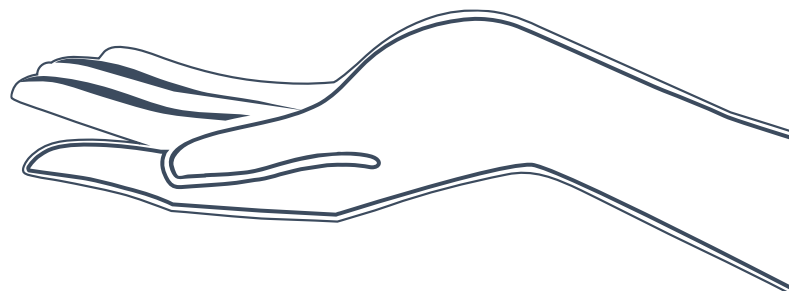
Jesper Vestergaard
Innovationskonsulent
Aalborg Universitet

Jon Günther Pilgaard Andersen
Udviklings- og ledelseskonsulent
UCL Erhvervsakademi og Professionshøjskole

Kirsten Nørgaard Jepsen
Adjunkt, VIA Ingeniøruddannelserne
VIA University College

Kåre Moberg
Forskningsleder
Fonden for Entreprenørskab

Lone Hansen
Lektor, Sygeplejerskeuddannelsen Vejle
UCL Erhvervsakademi og Professionshøjskole



Indhold

Introduktion.	4
Et teoretisk blik på intraprenørskab	5
10 spørgsmål til din undervisning.	9
Procesmodel for et intraprenørskabsforløb.	11
Evaluering.	18
Din rolle som underviser	22
God fornøjelse med din undervisning!.	23
Referencer	24
Om Fonden for Entreprenørskab	25



Introduktion

Hvad er intraprenørskab og hvorfor undervise i det?

I Danmark er vores vigtigste ressource mennesker, som i virksomheder, organisationer og samfund kan tænke innovativt og handle entreprenant. Vi er afhængige af at kunne få nye idéer, samarbejde om udviklingen af dem og omsætte løsningsforslag til entreprenante handlinger. Intraprenørskab favner som begreb netop den proces der handler om at innovere og udvikle inden for rammerne af eksisterende organisationer og virksomheder. I intraprenørskab kommer udviklingen altså indefra, forstået på den måde, at det er en ansat i virksomheden, som agerer innovativt og entreprenant. Derfor er der i intraprenørskab fokus på individets kompetencer til og muligheder for at handle entreprenant og skabe værdi i det eksisterende.

For studerende kan det være både personligt og fagligt udviklende at få mulighed for at bringe egne kompetencer i spil på en innovativ måde. Undervisning i intraprenørskab henvender sig til alle typer af uddannelser og fag. Ved at supplere egen faglighed med kompetencer i intraprenørskab kan den studerende styrke sit handlemod, bygge bro mellem studieliv og arbejdsliv og være med til at forme eget job. At facilitere undervisning i intraprenørskab giver de studerende mulighed for selvstændigt at spotte nye muligheder og at omsætte egen viden på en måde, der giver værdi for andre. Det er rigtigt gode forudsætninger for at skabe motiverende rammer for de studerendes læring. Fra et samfundsperspektiv kan intraprenante medarbejdere være med til at drive bæredygtig udvikling og fremtidssikre eksisterende offentlige og private virksomheder. Og det har vi brug for i Danmark. Vi har behov for medarbejdere med kompetencer til at udfordre "det, vi plejer" og handle entreprenant for at skabe innovative processer, produkter og løsninger med de ressourcer, vi har. Studerende fra videregående uddannelser er med deres høje faglige niveau og kompetencer i intraprenørskab netop de fremtidige medarbejdere, vi har brug for, for at hæve innovationsgraden og styrke værdiskabelsen i Danmark.

Fonden for Entreprenørskab ønsker at bidrage til værdiskabelse for studerende, undervisere og det omkringliggende samfund. Derfor vil vi gerne styrke undervisningen i intraprenørskab.

Sådan skal du bruge guiden

Materialet er en guide til undervisning i intraprenørskab. Guiden er målrettet dig som underviser på en videregående uddannelse, der ikke før har arbejdet med intraprenørskab. I guiden får du konkrete forslag til, hvordan du kan designe undervisningsforløb med fokus på udvikling af intraprenante kompetencer. Med et læringsdesign i intraprenante kompetencer er det muligt at klæde studerende på til at handle på muligheder, der skaber værdi i organisationer og samfund. Guiden tager udgangspunkt i, at de studerende har mulighed for at opholde sig i eller besøge en virksomhed eller organisation. Dette ophold eller møde med praksis kan skaleres, alt efter hvad der er muligt i undervisningen. Tanken er, at guiden er et inspirationsmateriale, som du kan tilpasse dit faglige fokus og den kontekst, forløbet skal passe ind i. Du kan udvælge faser, du vil fokusere på, og justere på ambitionsniveauet afhængig af tidsrammen og de studerendes niveau. Undervejs kommer guiden med forslag til yderligere litteratur og metoder, du kan dykke ned i, der hvor det giver mening for din undervisning.

Et teoretisk blik på intraprenørskab

I dette afsnit får du en overordnet teoretisk indgang til intraprenørskab. Du kan bruge afsnittet som springbræt til at dykke dybere ned i litteraturen om intraprenørskab. Undervejs er der eksempler på, hvordan du kan inddrage udvalgte teorier konkret i undervisningen.

At handle entreprenant i organisationer og virksomheder

Hvordan kan entreprenant adfærd forstås, og hvordan kan vi arbejde med den forståelse i undervisningen? Det at være entreprenant handler i bund og grund om at skabe ny værdi for andre ved at skabe og handle på muligheder og er blandt andet beskrevet af Spinosa mfl. (1997). Spinosa beskriver entreprenørskab som en hverdagspraksis ud fra en betragtning om, at mennesker bedst trives, når de er engageret i at forandre det, der tages for givet i deres liv. Altså handler entreprenant adfærd her om at drive forandringer, hvilket ikke nødvendigvis er bundet til at skabe nye organisationer og starte virksomheder. Sarasvathy (2001) beskriver, hvad der gør entreprenører entreprenante, baseret på interviews med succesrige iværksættere, og fremhæver her "effectuation". Effectuation er en måde at tænke på, der beror på en grundlæggende idé om, at man kan skabe fremtiden – givet de midler, man har, og kan få adgang til. Sarasvathy refererer til dette verdenssyn som "Pilot of the Plane" (flyets pilot). Det sættes i kontrast til kausal tænkning, hvor man forsøger at forudsige fremtiden for at kunne kontrollere den. Centralt i effectuation er fire principper:

1. Bird in Hand: Man må forstå og arbejde med de midler, man har.
2. Crazy quilt: Diverse og strategiske samarbejder kan styrke processen.
3. Lemonade principle: Når man møder udfordringer, prøver man at se dem som muligheder.
4. Affordable loss: For at håndtere usikkerheden i entreprenante processer må man prøve sig frem, men man skal ikke satse mere, end man har råd til at miste.

Nexus for individ og muligheder

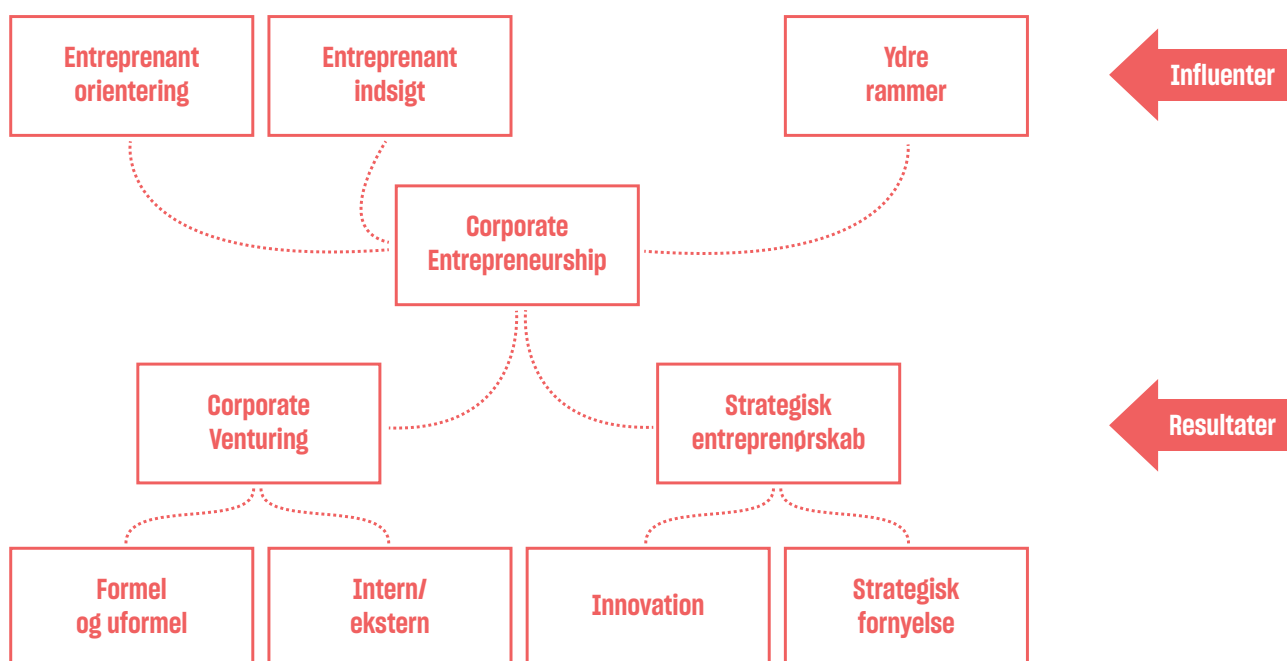
I en undervisningskontekst præsenterer Thrane mfl. (2016) en seks-trins undervisningsmodel. Her beskriver Trane mfl. en rekonceptualisering af sammenhængen mellem individ og muligheder. Det at skabe muligheder ses her som en læringsproces, der involverer (1) identitetsarbejde, (2) afsløring af disharmonier, (3) kvalificering af disharmonier til generelle anomalier, (4) konstruktion af innovative løsninger, (5) udvikling af prototyper og (6) forretningsmodellering.

Intraprenørskab vs. entreprenørskab

Intraprenørskab adskiller sig fra entreprenørskab på flere parametre. Intraprenøren kan trække på ressourcer fra organisationen, men vil også være begrænset af den organisatoriske kontekst, strategier, strukturer, kultur m.m. Da både entreprenørskab og læring er kontekstafhængige (Thomassen mfl. 2020), er det derfor relevant at differentiere mellem entreprenørskabsundervisning og intraprenørskabsundervisning, selvom en del entreprenante og intraprenante kompetencer vil være overlappende. I en organisation er der en række ressourcer, der kan aktiveres ind i intraprenante processer. Men der er også faste rammer, man skal navigere i, og beslutningskompetencen ligger sjældent ved intraprenøren alene. Intraprenøren løber ikke samme finansielle risiko som en entreprenør, men får heller ikke gevinsten alene. Desuden vil en intraprenør løbe andre former for risiko i relation til status og goodwill i organisationen, hvis ikke de lykkes med deres projekter.

Corporate entreprenørskab

I en bredere teoretisk ramme hører intraprenørskab under "corporate entrepreneurship", som handler om, hvordan organisationer kan være entreprenante, ofte motiveret af vækst og forbedret bundlinje. Urbano mfl. (2022) har for nylig lavet et litteraturreview, der giver et godt overblik over feltet. Det samme kan man finde i kapitlet af Åmo og Kloveried (2017). Baseret på Urbano mfl. (2022) og Åmo og Kloveried (2017) giver Figur 1 et overblik over det, der beskrives, som influenter på corporate entreprenørskab og resultater heraf.



Figur 1: Influenter på og resultater af corporate entrepreneurship

Influenter

Det, der influerer på corporate entrepreneurship, kan inddeles i tre kategorier. Entreprenant orientering refererer til, om organisationen bevidst strategisk arbejder på at fremme entreprenant adfærd eller ej. Entreprenant indsigt handler derimod om, hvorvidt organisationen bevidst lærer i entreprenante processer og anvender denne erfaring. Organisationens ydre rammer kan også påvirke organisationens motivation for at agere entreprenant og fremme intraprenørskab. For eksempel kan konkurrencesituationen og de politiske og lovgivningsmæssige rammer enten fremme eller forhindre organisatoriske entreprenante initiativer. I en undervisningssituation er det relevant at være opmærksom på, at ikke alle organisationer er ens på disse parametre, og hvorvidt man kan lykkes med intraprenante tiltag kan i høj grad være influeret heraf.

Resultater

Resultater af corporate entreprenørskab kan overordnet set inddeles i to områder. Corporate venturing, hvilket handler om at skabe nye virksomheder i regi af en eller flere eksisterende virksomheder. Endeligt handler strategisk entreprenørskab om at skabe enten strategisk fornyelse eller en innovation i form af en innovation af produkt, service eller procesudvikling. Det er altså vigtigt i en undervisningskontekst at forstå, at værdiskabelsen fra intraprenante processer kan have forskellig karakter, og det kan være relevant specifikt at beskrive, hvis man med undervisningen sigter mod en bestemt form for output.

Intraprenørskab - en bottom up-proces

Neesen mfl. (2019) og Blanka (2018) har specifikt beskæftiget sig med individniveauet af corporate entrepreneurship også kaldet intrapreneurship. Intrapreneurship omhandler dermed medarbejdere, der handler på muligheder og skaber ny værdi i organisationer.

I modsætning til entreprenant orientering, som er top-down-initieret, er intraprenørskab en bottom up-proces. Altså ligger der i intraprenørskab et fokus, der rækker ud over et strategisk managementperspektiv. Derfor er intraprenørskab relevant for alle studerende, som forestiller sig at være medarbejdere i fremtiden. Neesen mfl. (2022) identificerer, at det at være innovativ, proaktiv, risikovillig og at kunne se og forfølge muligheder samt netværke internt og eksternt er vigtige adfærdsmæssige dimensioner i intraprenørskab. Endvidere beskriver Neesen mfl. (2022), at opfattelse af egne evner, relation til organisationen, tidligere erfaringer, motivation, tilfredshed og intention er afgørende determinanter for intraprenant adfærd.

Lackéus et al (2020) beskriver det at blive entreprenant medarbejder (som i denne sammenhæng bruges som et synonym for intraprenør) involverer fire nøgledimensioner: 1) at skabe noget nyt, 2) at skabe værdi for andre, 3) agency¹ og 4) læring. Lackéus et al (2020) beskriver desuden fem forskellige former for værdiskabelse, der kan komme ud af entreprenante processer.

Der er ikke skrevet meget om intraprenørskabsundervisning, hvilket også er en af motivationerne bag denne guide. Winborg og Hägg (2021) beskriver, hvordan undervisning

[1] En person med en følelse af agency/personlig handlefrihed opfatter sig selv som det subjekt, der påvirker sine egne handlinger og livsbetingelser (Bandura 2006; Gallagher 2000).

med elementer af ophold i virksomheder kan medvirke til at forberede studerende på en intraprenant karriere. Deprez mfl. (2021) tager afsæt i, hvordan praktikophold kan medvirke til at udvikle studerendes intraprenante self-efficacy². Endeligt beskriver Alsos mfl. (2022), hvordan studerende fra venture creation programs³ anvender deres kompetencer efter endt uddannelse, herunder også i eksisterende virksomheder.

Den organisatoriske kontekst

I denne korte teoretiske introduktion har vi beskrevet, hvordan man kan forstå intreprenant adfærd, og hvordan man kan sætte fokus på intraprenant adfærd i sin undervisning. I det følgende sætter vi fokus på den organisatoriske kontekst for intraprenørskab. Men hvorfor skal vi beskæftige os med det på videregående uddannelser? Det kan vi svare på ud fra tre forskellige perspektiver: et samfundsperspektiv, et undervisningsperspektiv og et studenterperspektiv.

Samfundsperspektiv

Som samfund har vi brug for intraprenante dimittender fra videregående uddannelser. Dimittender, som kan være med til at løse presserende udfordringer i samfundet, drive vækst og bæredygtig forandring med afsæt i alle de ressourcer, som allerede er samlet i vores organisationer og virksomheder.

Undervisningsperspektiv

Undervisning i intraprenørskab kan bidrage til at engagere studerende i undervisningsprocesser, fordi de studerende får mulighed for at arbejde med virkelige udfordringer. På samme tid kan intraprenørskabsundervisning bygge bro mellem den teoretiske læring på uddannelserne og den praktiske anvendelse, hvilket vil hjælpe studerende med at se deres egen værdi i en organisatorisk praksis.

Studenterperspektiv

Endeligt og måske vigtigst kan intraprenørskabsundervisning styrke de studerendes professionelle agency. At have kompetencer i intraprenørskab skaber gode forudsætninger for indflydelse og medbestemmelse i egen fremtidige professionelle praksis.

[2] Self-efficacy er et individs tro på egen evne til at handle på de måder, der er nødvendige for at nå specifikke mål.

[3] Uddannelsesforløb, hvor studerende starter egne virksomheder.

10 spørgsmål til din undervisning

Her er 10 spørgsmål, som skal hjælpe dig med at placere intraprenørskab i din undervisningskontekst. Spørgsmålene sætter fokus på, hvordan du meningsfuldt kan indlejre undervisningsaktiviteter, som styrker udviklingen af intraprenante kompetencer. Du kan diskutere disse spørgsmål med kollegaer og i undervisningsteams.

1. Arbejder I på uddannelsen og du i dine fag med at fremme dine studerendes intraprenante kompetencer i dag? (Læs om intraprenante kompetencer i afsnittet "Et teoretisk blik på intraprenørskab".)

2. Hvilken type job får jeres dimittender og i hvilke organisationer?

3. Med afsæt i de studerendes uddannelse, hvilken type udvikling vil dine studerende så kunne bidrage til? (Fx teknisk, strategisk, processuel.)

4. Hvordan kunne dine fag spille ind i den type udvikling?

5. Hvad vil være relevant for dine studerende at lære for at kunne bidrage til udvikling på deres fremtidige arbejdsplads?

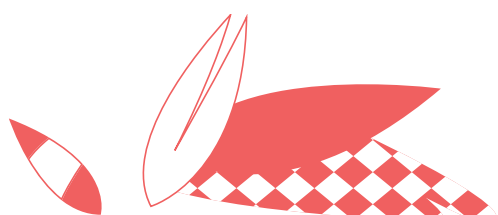
6. Hvornår vil det være meningsfuldt at indlejre intraprenørskabsundervisning i uddannelsen?

7. Hvilke idéer har du til, hvordan I kunne få intraprenørskab ind i uddannelsen? Nævn tre.

8. Hvem kunne det være relevant at inddrage fra uddannelsesinstitutionen?

9. Hvilke eksterne aktører kunne I inddrage i denne type undervisning?

10. På en skala fra 1-5 (hvor 5 er højest), hvordan er din motivation for at arbejde med uddannelse igennem intraprenørskab? Hvorfor lander den der?



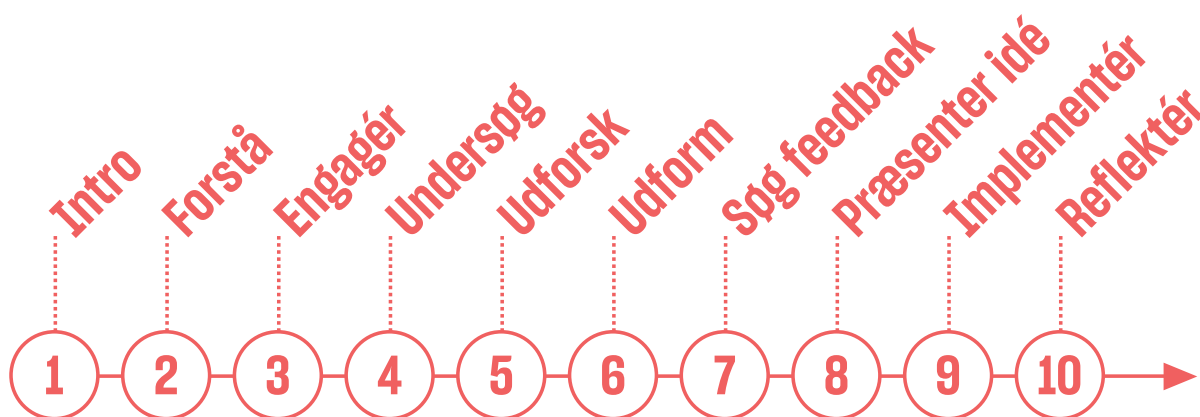
Procesmodel for et intraprenørskabsforløb

Fundamentalt for ethvert læringsdesign er "Constructive alignment" (Biggs). Man bør nøje overveje, hvilke mål man har med undervisningen, hvilke aktiviteter der skal understøtte de studerendes læringsproces, og hvordan man evaluerer tegnene på læring.

I intraprenørskab kan man opstille en lang række mål for læringsforløb. I det følgende er en procesmodel for et intraprenørskabsforløb. For hver fase er der forslag til læringsmål.

Da intraprenørskab handler om at blive entreprenant i konteksten af en eksisterende virksomhed eller organisation, kan du søge yderligere inspiration til læringsmål i EntreComp, som er et rammeværk for entreprenørskabskompetencer⁴. Du kan også læse Fonden for Entreprenørskabs taksonomi (2. udgave) kapitel 2⁵. Herudover vil læringsmål, der støtter op om at forstå og navigere i organisationer, være relevante at tage i betragtning.

Nedenstående procesmodel tager udgangspunkt i et læringsdesign i intraprenørskab med praksisophold i en virksomhed eller organisation. Inspireret af erfaringsbaseret læring, Kolb mfl. (2014), hvor studerende lærer gennem handling og refleksion, er der efterfølgende forslag til, hvordan en læringsportefølje med opgaver og refleksionsspørgsmål kan se ud. Herefter kommer et bud på, hvordan man kan udarbejde rubrics til at støtte evalueringsprocessen.



Figur 2: Procesmodel for intraprenørskabsundervisning

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

[5] <https://undervisningsportalen.imgix.net/ftdigurw/taksonomi-2-udg.pdf>

Procesmodel

En procesmodel for intraprenørskabsundervisning kan tage form på mange måder. Figur 2 på forrige side viser et forslag til en model med 10 faser. Der kan indlejres flere feedback-iterationsprocesser, og man kan vælge at afslutte forløbet ved præsentationen af idéen.

1. Introduktion

Denne fase handler om at få en fælles forståelse af, hvad intraprenørskab er, hvorfor det er vigtigt for organisationer, og hvorfor det er relevant for de studerende i relation til deres faglighed. Det indledende afsnit: "Et teoretisk blik på intraprenørskab" kan give inspiration til læsning og forståelse af feltet.

Forslag til læringsmål

Efter at have gennemført denne fase bør de studerende være i stand til:

- at beskrive, hvad intraprenørskab er.
- at kunne diskutere, hvorfor det er relevant for organisationer.
- at argumentere for relevans i relation til egen faglighed.

2. Forstå egne forudsætninger

Når de studerende har opnået en grundlæggende forståelse af, hvad intraprenørskab handler om, er den næste øvelse at reflektere over, hvad de selv kan bringe i spil. Entreprenante muligheder er ikke ens for alle, så derfor er det vigtigt, at de studerende forstår, hvilke ressourcer de har at bringe i spil. Det er det, Sarasvathy (2001) refererer til som deres "Bird in Hand". Princippet om "Bird in Hand" går ud på, at man må handle med det, man har.

Find ud af, hvilken fugl du har i hånden (øvelse til studerende):

- Hvem er jeg? Med en bevidsthed om egen personlighed og præferencer kan studerende få øje på egne styrker og områder, de måske med fordel kan arbejde på.
- Hvad ved jeg? Her kan studerende reflektere over, hvad det er, deres faglighed handler om.
- Hvem kender jeg? Det er ikke altid, studerende er opmærksomme på de mange potentielle ressourcer, de har adgang til igennem deres netværk. Derfor er det en god idé at kortlægge, hvem der er i deres umiddelbare netværk, for at blive bevidste herom.

I et team eller i en organisation vil der naturligt være flere ressourcer at trække på. Arbejder man i grupper, er det en god idé, at alle i gruppen kender hinandens forudsætninger. Når studerende forstår egne og eventuelt gruppens forudsætninger, kan de fremadrettet i processen også vurdere, om givne muligheder er deres muligheder.

Forslag til læringsmål

Efter at have gennemført denne fase bør de studerende være i stand til:

- at beskrive, hvad de bringer med sig af personlighed, viden og netværk, samt reflektere over, hvad det kan betyde i intraprenante processer

3. Engager organisationen, og aftal rammer

Engagement af en case-organisation kan ske på initiativ fra underviseren eller den studerende. Hvis man har tiden, og man ønsker, at de studerende skal øve sig i at finde og kontakte relevante samarbejdsvirksomheder, kan man give de studerende opgaven.

Fundamentet for et godt samarbejde og forløb er forventningsafstemning. Det er vigtigt at have en klar aftale om, hvornår, hvordan og hvor længe organisationen forventes at deltage. De studerende skal vide, hvordan og hvornår de kan komme i kontakt med virksomheden, om de skal være til stede i virksomheden, og hvad der forventes af dem. Det kan være en fordel også at afklare med virksomheden, hvad de kan forvente sig – ikke kun i relation til processen, men også produktet. Måske det kan være relevant at tale om rettigheder til eventuelt udviklede innovationer og være eksplicit om disse. I relation til forventningsafstemning kan det være en fordel at gøre opmærksom på, at der fra uddannelsens side er fokus på læring og at være åbne om de studerendes faglige niveau og tidsramme. Man kan ikke forvente sig det samme produkt fra et 1. semesters 5 ECTS-fag som fra et 7. semesterprojekt.

Det er oplagt og meget engagerende at arbejde med "live cases" (organisationer i virkeligheden) i intraprenante forløb. Det er ønskværdigt for at styrke de studerendes intraprenante self-efficacy og for at give de studerende en oplevelse af, at de kan anvende deres faglighed til at skabe ny værdi i praksis.

Det er dog også muligt, baseret på et godt case-materiale og sekundære kilder, at lave intraprenante forløb. Fordelen ved dette kan være, at det er nemmere at styre og fokusere de studerendes proces. Ulempen er, at de studerende mister muligheden for at opnå kompetencer, der er afhængige af organisationens deltagelse og feedback, og de kan miste følelsen af, at de arbejder med "real life"-udfordringer og værdiskabelse, som er meget motiverende for de fleste.

Forslag til læringsmål

Efter at have gennemført denne fase bør de studerende være i stand til:

- at identificere en relevant case-virksomhed.
- at identificere og kontakte relevante virksomhedsrepræsentanter.
- at udforme og forhandle en samarbejdsaftale.

4. Undersøg organisationen

Formålet med denne fase er at tilegne sig en forståelse af den kontekst, hvori de studerende forventes at agere intraprenant. Man kan med fordel bede de studerende om at undersøge organisationens:

- Vision og mission, hvad er organisationens formål og mål?
- Værdikæde, hvordan og med hvilke ressourcer skaber organisationen allerede værdi?
- Forsyningskæde, hvilke leverandører samarbejder organisationen med, og er der flere mellemlid mellem dem og slutbrugeren?
- Marked, hvem er organisationernes kunder/brugere og konkurrenter?
- Organisering, hvordan er organisationen struktureret, hvilke funktioner har de forskellige afdelinger, og hvem har beslutningskompetence?

- Kultur er måske det sværeste at få indsigt i, da man kan beskrive en organisationskultur som et kollektivt sæt af værdier, overbevisninger og handlinger – som ikke nødvendigvis bliver italesat. Organisationskulturen er dog ret afgørende for, om man kan lykkes med at være intraprenant. Det er kulturen, der afgør, hvordan nye idéer bliver mødt. Det er en god idé at undersøge kulturen i en organisation som det første. Her er medarbejderne i organisationen en vigtig informationskilde. Start fx med at spørge arbejderne om, hvad de gør, hvis de får en ny idé, og hvordan de oplever, at idéen bliver modtaget. Herved kan man få et indblik i kutymer, ritualer og uskrevne regler.

Med den viden kan de studerende begynde at overveje, hvilke muligheder de kan se for at anvende organisationens ressourcer til at skabe ny værdi. Måske kan organisationen selv rammesætte en eller flere udfordringer, de ønsker, de studerende fokuserer på. I det sidste tilfælde skal man være opmærksom på, at intraprenørskab ikke er bestillingsarbejde, men at de studerende skal have mulighed for selv at komme med bud på løsninger.

Muligheder/udfordringer kan rammesættes af organisationen fx af et tema som bæredygtighed eller en teknologi. Det er vigtigt at organisationen forstår, at en løsning ikke er en bestillingsopgave som fx en ny hjemmeside, men at de studerende skal have frihed til at skabe nye løsninger.

Forslag til læringsmål

Efter at have gennemført denne fase bør de studerende være i stand til:

- at beskrive virksomhedens formål, mål og organisering.
- at beskrive organisationens plads i forsyningskæden og markedsposition.
- at reflektere over nye muligheder og potentielle udfordringer for organisationen.

5. Udforsk muligheder/udfordringer

Denne fase er ofte svær for de studerende, da det er naturligt for menneskets hjerne at gå i "løsningsmode". For at skabe gode løsninger er det dog vigtigt at forstå muligheden/udfordringen, og det kræver, at man bruger tid på at sætte sig ind i mekanismerne eller relationerne i problemet. For at hjælpe de studerende med at forblive udforskende kan en opgave være at formulere en række hypoteser om den/de identificerede mulighed(er)/udfordring(er). Antagelser kan de studerende efterprøve ved enten at verificere eller udfordre dem. Ved at undersøge eller teste antagelser, fordomme eller hypoteser kan de studerende, på en ofte sjov og motiverende måde, komme tættere på, hvad det er, de vil undersøge. Samtidig får de studerende en metode til at tilegne sig ny viden ud fra egne antagelser. Inden for designtraditioner er der flere værktøjer til dette formål.

Forslag til læringsmål

Efter at have gennemført denne fase bør de studerende være i stand til:

- at skitsere en mulighed/udfordring.
- at efterprøve egne antagelser.
- at tilegne sig ny viden på eget initiativ for at få en dybere forståelse af en situation eller koncept.

6. Udform idé

Når man har en klar forståelse af udfordringen/muligheden og egne forudsætninger, kan man begynde at udforme idéer til løsninger. Man kan bruge forskellige brainstorming-værktøjer og kreativitetsøvelser for at hjælpe de studerende på vej. I idé-fasen gælder det om at samle flere idéer og gerne lave en idé-bank med forskellige idéer. Herefter kan man med fordel opstille nogle vægtede selektionskriterier, enten selv eller i samarbejde med organisationen. Hvis ikke før er det her oplagt at inddrage nogle bæredygtighedskriterier.

Når selektionskriterierne er defineret, genbesøger de studerende deres idé-bank, hvorfra de kan udvælge og kombinere idéer til en løsning.

Husk at opfordre de studerende til at afsøge, hvad der allerede findes af løsninger til inspiration og anvendelse. Man skal ikke opfinde alt fra bunden for at være intraprenant. Ofte kan man med fordel blive inspireret af eksisterende løsninger, som kan være nye i organisationen.

Når de studerende har en nogenlunde klar idé, kan denne kvalificeres til en mulighed ved at overveje og undersøge følgende fire spørgsmål:

- Kan det lade sig gøre? (Er det teknisk muligt, og er der et behov?)
- Kan det betale sig? (Hænger idéen sammen økonomisk, er der en sandsynlig bæredygtig forretningsmodel?)
- Kan jeg/vi gøre det? (Har teamet de rette ressourcer til at gennemføre idéen, eller skal man tiltrække flere ressourcer?)
- Har jeg/vi lyst til at gøre det? (Hvad er motivationen?)

Læs Sarasvathy (2006) for en uddybning af punkterne for evaluering af idéer.

Hvis de studerende kan svare positivt på alle spørgsmålene, kan de fortsætte, og hvis ikke bør de arbejde videre på idéudviklingen.

Det kan være en rigtig god idé at bede de studerende om at lave en prototype. I arbejdet med prototyper eller pretotypes/mock-ups (tidlige versioner af prototyper) opstår der dialog mellem studerende, og her er ofte inspiration at finde til at videreudvikle og specificere idéen. En prototype er også god at have, når man skal præsentere idéen for interessenter i de næste faser af processen.

Forslag til læringsmål

Efter at have gennemført denne fase bør de studerende være i stand til:

- at udvikle og udforme en idé.
- at kvalificere en idé til en mulighed.
- at konstruere en prototype af en idé, som kan anvendes til præsentation af idéen.

7. Søg feedback, og iterér

I denne fase er intentionen, at de studerende selv skal identificere relevante interessenter i relation til deres løsningsidé og opsøge dem med henblik på at få noget feedback på idéen. Det kan være eksperter, sælgere, brugere eller kunder, som kan inspirere til videreudvikling af deres idé.

Det vil være vigtigt for de studerende at forholde sig ikke kun til den feedback, de har fået, men også tænke over, hvorfor de har fået den. Det kan være, deres interessenter repræsenterer særlige interesser eller perspektiver, og det kan være relevant viden for at forstå og beslutte, om man skal handle på den givne feedback. En årsag til negativ respons kan være, at de studerendes præsentation ikke var fyldestgørende nok, og interessenten derfor ikke har forstået idéen til fulde. Det er altså ikke nødvendigvis løsningen, der bør ændres, men præsentationen.

Forslag til læringsmål

Efter at have gennemført denne fase bør de studerende være i stand til:

- at præsentere en idé (evt. ud fra en ramme for pitch, som fx NABC, som står for Need, Approach, Benefit, Competition).
- at identificere relevante interessenter og samle feedback på idéen.
- at reflektere over feedback.
- at identificere konkrete ændringsmuligheder baseret på feedback fra interessenter.

8. Præsenter idé for organisationen, og iterér

Meget lig den forrige fase handler denne fase om at få feedback på løsningsidéen, denne gang er formålet at komme i dialog med de personer i organisationen som har en beslutningskompetence til at godkende projektet til gennemførelse.

Forslag til læringsmål

Efter at have gennemført denne fase bør de studerende være i stand til:

- at præsentere en idé (evt. ud fra pitch-rammer som NACB).
- at identificere relevante interessenter med autoritet til at godkende idéen.
- at reflektere over feedback.
- at identificere konkrete ændringsmuligheder baseret på feedback fra interessenter.

9. Implementér

I kortere læringsdesigns kan det være svært at nå at gennemføre implementering af nye løsninger. Men da implementeringen er en essentiel del af den intraprenante proces, opfordrer vi til, at de studerende som minimum laver en implementeringsplan og forholder sig kritisk til den. Det vil også styrke de studerendes læring og tro på egne evner at få feedback fra virksomheden i forhold til implementering, hvis de ikke selv kan være med til at udføre den.

Forslag til læringsmål

Efter at have gennemført denne fase bør de studerende være i stand til:

- at udforme en konkret handlingsplan for implementering af deres løsning.
- at reflektere over sandsynligheden for, at implementeringen lykkes.
- at initiere og drive implementeringen af en ny løsning i en organisation.
- at argumentere for deres valg i implementeringsprocessen.

10. Reflektér over proces og produkt

Inspireret af Kolbs erfaringsbaserede læring lægger den sidste fase op til, at de studerende skal få et meta-perspektiv på den intraprenante proces, de har gennemgået, og det produkt, de har udviklet. Gennem refleksion bliver de studerendes læring ekspliciteret. Her kan de studerende reflektere over, hvilken værdi de har skabt, hvordan og for hvem. De kan måske konstruktivt reflektere over, hvilke udfordringer de har mødt, hvordan de har overkommet dem, og hvad de ville gøre anderledes en anden gang. Endeligt vil det være relevant at opfordre de studerende til at reflektere over, hvordan de har bragt deres faglighed i spil i løsningen og i processen.

Forslag til læringsmål

Efter at have gennemført denne fase bør de studerende være i stand til:

- at reflektere over egen læring i intraprenante processer.
- at evaluere produkt samt diskutere valg og fravalg.
- at evaluere processen og egne bidrag.
- at identificere egne styrker og udfordringer i relation til intraprenante processer.



Evaluering

I relation til intraprenørskabsundervisning er det relevant både at inddrage formativ og summativ evaluering. Den formative evaluering er den fremadrettede evaluering, som skal styrke og guide de studerende i deres læringsproces, mens den summative evaluering fokuserer på observeret læringsudbytte.

Herunder præsenteres to værktøjer til støtte i lærings- og evalueringsprocessen. Porteføljen er designet til at stimulere refleksion i erfaringsbaseret læringsdesign og kan understøtte formativ evaluering, mens rubrics er designet til at understøtte summativ evaluering ved at eksplicitere læringsmål og tegn på læring på flere niveauer.

Tabel 1: Eksempel på portefølje

Fase	Opgave	Refleksion
1. Introduktion	Læs udvalgte tekster	Beskriv, hvordan du forstår intraprenørskab. Er intraprenante medarbejdere relevante for alle organisationer? Kender du en intraprenør? Hvor og hvordan kan man være intraprenant med din uddannelse? Kan du se dig selv som intraprenant?
2. Forstå egne forudsætninger	Kortlæg din/gruppens forudsætninger for at handle intraprenant baseret på Sarasvathys princip om "Bird in Hand".	Hvilke styrker og udfordringer ser du potentielt i relation til din/jeres "Bird in Hand"? Hvordan kan dét, du/I har til rådighed, udnyttes eller kompenseres for?
3. Engager organisationen	Find en organisation, der er interesseret i at indgå i et intraprenant læringsforløb, og udform sammen med organisationen en samarbejdsaftale.	Giver samarbejdsaftalen et godt fundament for det videre samarbejde? Er der et fælles formål med samarbejdet, og er rammerne klart defineret?
4. Undersøg organisationen	Lav en virksomhedsbeskrivelse. Undersøg: A: Organisationens vision og mission. B: Værdikæde: Med hvilke ressourcer og hvordan skaber organisationen værdi allerede? (fortsættes på næste side)	Hvilke muligheder eller udfordringer har du fået øje på mens du undersøgte organisationen? Hvad bunder de i? Hvilken viden mangler du om organisationen nu, og hvordan kan du tilgå den?

<p>4. Undersøg organisationen (fortsat)</p>	<p>(fortsat fra forrige side)</p> <p>C: Forsyningskæde: Hvilke leverandører samarbejder organisationen med, og er der flere mellemlid mellem dem og slutbrugeren?</p> <p>D: Marked: Hvem er organisationernes kunder/brugere og konkurrenter?</p> <p>E: Organisering: Hvordan er organisationen struktureret, hvilke funktioner har de forskellige afdelinger, og hvem har beslutningskompetence?</p> <p>F: Organisationskulturen</p> <p>(Denne opgave kan deles ud mellem flere grupper, hvis man arbejder med samme organisation.)</p>	
<p>5. Udforsk muligheder/udfordringer</p>	<p>Beskriv den mulighed/udfordring, du vil arbejde med, og undersøg, om du har ret i dine antagelser.</p> <p>Formulér en konkret udfordring, du/l vil løse.</p>	<p>Hvordan har du undersøgt muligheden/udfordringen?</p> <p>Hvilke nye indsigter har du fået?</p>
<p>6. Udform idé</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lav en idé-bank med mulige løsninger på den formulerede udfordring. 2. Identificér relevante selektionskriterier. 3. Kombiner idéer til et løsningskoncept. 4. Kvalificér løsningskonceptet til en mulighed gennem følgende spørgsmål: <ol style="list-style-type: none"> a. Kan det lade sig gøre? (Er det teknisk muligt, og er der et behov?) b. Kan det betale sig? (Hænger idéen sammen økonomisk? Er der en sandsynlig bæredygtig forretningsmodel?) c. Kan jeg/vi gøre det? (Har teamet de rette ressourcer til at gennemføre idéen, eller skal man tiltrække flere ressourcer?) d. Har jeg/vi lyst til at gøre det? (Hvad er motivationen?) <p>Hvis ikke svaret på spørgsmålene er ja, bør du udvikle mere på idéen, evt. genbesøge idébanken.</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. Lav en fysisk eller elektronisk prototype af idéen 	<p>Hvordan bruger du din uddannelse i relation til idéen?</p>

7. Feedback	<p>Identificér tre nøglepersoner i relation til din/jeres idé:</p> <p>En ekspert.</p> <p>En kunde eller bruger.</p> <p>En beslutningstager i organisationen, som kan/skal godkende jeres idé.</p> <p>Præsenter jeres ide, og notér, hvilken feedback I får på idéen.</p>	<p>Var det svært at finde og få adgang til nøglepersonerne?</p> <p>Kunne de forstå din/jeres idé?</p> <p>Kunne I have præsenteret idéen bedre?</p> <p>Hvilken type feedback har du/I fået?</p> <p>Var de tre nøglepersoner enige?</p>
7. Iteration	<p>Med afsæt i jeres feedback og Sarasvathys teori om effectuation, hvordan kan du/I nu fortsætte jeres arbejde med idéen?</p> <p>Identificér dine/jeres tre næste, bedste skridt:</p> <p>1:</p> <p>2:</p> <p>3:</p> <p>– Og tag dem!</p>	<p>Hvad skal der til for, at du med succes kan tage de næste, bedste skridt?</p>
8. Præsentation	<p>Lav en præsentation af jeres idé med afsæt i NABC pitch-modellen.</p> <p>Præsenter jeres idé, og notér, hvilken feedback I får på idéen.</p>	<p>Var det svært at præsentere din/jeres ide?</p> <p>Kunne de forstå din/jeres idé?</p> <p>Kunne I have præsenteret idéen bedre?</p> <p>Hvilken type feedback har du/I fået?</p>
8. Iteration	<p>Med afsæt i jeres feedback og Sarasvathys effectuation-teori, hvordan kan du/I nu fortsætte jeres arbejde med idéen?</p> <p>Identificér dine/jeres tre næste, bedste skridt:</p> <p>1:</p> <p>2:</p> <p>3:</p> <p>– Og tag dem!</p>	<p>Hvad skal der til for, at du med succes kan tage de næste, bedste skridt?</p>
9. Implementering	<p>Lav en plan for implementering af din/jeres idé. Identificér nøgleaktører og aktiviteter for at lykkes.</p>	<p>Vurdér og uddyb, om det er en realistisk plan?</p> <p>Tror du, implementeringen lykkes?</p> <p>Hvad kunne øge sandsynligheden for, at den lykkes?</p>

10. Refleksion	Beskriv din/jeres intraprenante proces og produkt.	Hvad har du lært om intraprenørskab? Hvad har du lært om dig selv som intraprenør? Hvad er de tre vigtigste læringer, du tager med dig herfra? 1: 2: 3:
----------------	--	--

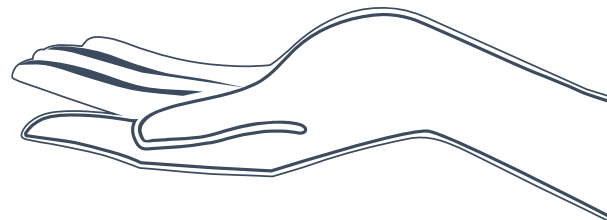
Det kan være svært at evaluere intraprenante læreprocesser. Samtidig kan det også være svært for nogle studerende at forstå, hvad der forventes af dem. For specifikt at kunne kommunikere, hvad der forventes af de studerende og guide den summative evaluering, kan man udarbejde rubrics. I Tabel 2 er der givet et eksempel på en rubric med afsæt i nogle af de foreslåede læringsmål. Du kan også vælge at inddеле de horisontale koloner efter karakter.

Tabel 2: Eksempel på rubrics

Læringsmål	Tegn på læring – niveau 1	Tegn på læring – niveau 2	Tegn på læring – niveau 3
Udforme og forhandle en samarbejdsaftale	Der foreligger et udkast til en samarbejdsaftale.	Det foreligger et udkast til en gennemtænkt samarbejdsaftale, og relevante interessenter er forsøgt kontaktet.	Rammerne for samarbejdet er gennemtænkt og forhandlet på plads med en organisation.
Reflektere over egen læring i intraprenante processer	Den studerende kan identificere centrale læringspointer i eget forløb.	Den studerende kan identificere centrale læringspointer og diskutere eget læringsforløb.	Den studerende kan med afsæt i teori reflektere over centrale elementer i eget læringsforløb.
Identificere konkrete ændringsmuligheder baseret på feedback fra interessenter	Den studerende kan omsætte enkelte feedback-elementer til idéer til ændringer i løsningen.	Den studerende kan reflektere over feedback og identificere konkrete ændringer i løsningen, der afspejler flere af interessenternes pointer.	Den studerende kan reflektere over feedback, diskutere, prioritere og selektere input, der implementeres som konkrete ændringer i løsningen.

Din rolle som underviser

Tilegnelsen af intraprenante kompetencer kalder på, at du som underviser åbner læringsrummet for de studerende. Med involveringen af eksterne samarbejdspartnere kommer du som underviser til at skulle balancere flere interessenters interesser, motivationer og forventninger. Som underviser må du hjælpe alle parter med at finde mening i samarbejdet, og du kan derfor let få en rolle som oversætter mellem organisation og studerende. Det er en kompleks og ofte ressourcetrækkende opgave at være underviser i sådanne forløb.



Autonomi til de studerende

For at give de studerende mulighed for at skabe ny værdi i eksisterende organisationer må du som underviser give de studerende autonomi til at handle på deres muligheder, uden at blive begrænset af dit faglige domæne. Med denne frisættelse af de studendes læringsproces mister du noget kontrol og må afgive ansvar til de studerende.

Det kan for mange undervisere være en ukendt rolle i højere grad at blive proces-facilitator eller coach frem for at være evaluator og domæne-ekspert, der guider studerende igennem et vidensfelt. Også her er det vigtigt at være eksplicit om, hvilken rolle de studerende kan forvente, at du som underviser har. I intraprenante processer vil du ikke kunne sige, hvad der er rigtigt eller forkert, og det er derfor op til de studerende at finde vejen frem – med mere eller mindre støtte og vejledning.

Litteraturforslag til underviserroller

Ønsker du at læse mere om underviserroller i entreprenante læringsdesigns, kan du med fordel læse *Mulighedernes Didaktik*, kapitel 1 (Ramsgaard et al. 2022).

Vil du vide mere om underviserroller i erfaringsbaseret læring, kan du læse om Kolbs underviserroller (Kolb et al 2014).

Når du som underviser skal facilitere læring i intraprenante processer, er det vigtigt at tage de studendes erfaringer fra lignende læringsprocesser i betragtning. Uerfarne studerende har brug for mere stram stilladsering, når både det, der skal læres, og måden, hvorpå de studerende skal tilegne sig læring, er ny. For nye studerende kan der være behov for ekstra guidning i relation til gruppearbejdet, innovationsprocessen, samarbejdet med eksterne og refleksionen over egen læring, hvorimod studerende med mere erfaring kan få meget større frihedsgrader og selvbestemmelse. Dette bygger på princippet om "faded guidance" i undervisningsstilladsering, hvilket handler om, at din vejledende rolle gradvist reduceres.

God fornøjelse med din undervisning!

Vi håber, at denne guide kan være til inspiration i din undervisning. Særligt håber vi, at du kan få et godt afsæt for at indarbejde intraprenørskab i undervisningen, hvis du ikke før har arbejdet med intraprenørskab.

I Fonden for Entreprenørskab ønsker vi at støtte op om din undervisning, så du må endelig ikke tøve med at kontakte udviklingskonsulent Anne Gramtorp på anne.g@ffefonden.dk, hvis du har feedback til materialet eller ønsker yderligere materiale.



Referencer

- Alsos, G., Hägg, G., Lundqvist, M., Politis, D., Stockhaus, M., Williams-Middleton, K., & Djupdal, K. (2022). Graduates of venture creation programs – where do they apply their entrepreneurial competencies?. *Small Business Economics*, 1-23.
- Blanka, C. (2019). "An individual-level perspective on intrapreneurship: a review and ways forward". *Review of Managerial Science*, Springer, vol. 13(5), pages 919-961. DOI: 10.1007/s11846-018-0277-0.
- Biggs, J. "Enhancing teaching through constructive alignment". *High Educ* 32, 347–364 (1996). <https://doi.org/10.1007/BF00138871>
- Charles Spinosa, Fernando Flores & Hubert Dreyfus (1995) Disclosing new worlds: Entrepreneurship, democratic action, and the cultivation of solidarity, *Inquiry*, 38:1-2, 3-63, DOI: 10.1080/00201749508602373.
- Deprez, J., Peeters, E.R. and Gorgievski, M.J. (2021), "Developing intrapreneurial self-efficacy through internships? Investigating agency and structure factors", *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, Vol. 27 No. 5, pp. 1166-1188. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-09-2020-0642>.
- Lackéus, M. Lundqvist, M., Williams Middleton, K., Inden, J. The entrepreneurial employee in the public and private sector – what, why, how (M. Bacigalupo Ed.), EUR 30108 EN, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2020, ISBN 978-92-76-16651-1, doi:10.2760/460123, JRC117661.
- Kolb, A. Y., Kolb, D. A., Passarelli, A., & Sharma, G. (2014). On Becoming an Experiential Educator: The Educator Role Profile. *Simulation & Gaming*, 45(2), 204–234. <https://doi.org/10.1177/1046878114534383>.
- Lackéus, M., Lundqvist, M., Middleton, K. W., & Inden, J. (2020). The entrepreneurial employee in public and private sector – What, Why, How.
- Neessen, P., Caniëls, M. C., Vos, B., & De Jong, J. P. (2019). "The intrapreneurial employee: toward an integrated model of intrapreneurship and research agenda". *International Entrepreneurship and Management Journal*, 15(2), 545-571.
- Ramsgaard, M. B., Højlund, C., Brahe-Orlandi, R., Thomassen, M. L. & Østergaard, T. (2022). *Mulighedernes Didaktik*. Frydenlund Academic.
- Sarasvathy, Saras D. (2001). What Makes Entrepreneurs Entrepreneurial?. Darden Case No. UVA-ENT-0065, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=909038> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.909038>.
- Sarasvathy, S. D. (2006). The bird-in-hand principle: who I am, what I know, and whom I know. Darden Business Publishing. University of Virginia

- Spinosa C, Flores F and Dreyfus HL (1997) *Disclosing New Worlds: Entrepreneurship, Democratic Action and the Cultivation of Solidarity*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Thrane, C., Blenker, P., Korsgaard, S., & Neergaard, H. (2016). "The promise of entrepreneurship education: Reconceptualizing the individual – opportunity nexus as a conceptual framework for entrepreneurship education". *International Small Business Journal*, 34(7), 905-924.
- Thomassen, M. L., Middleton, K. W., Ramsgaard, M. B., Neergaard, H., & Warren, L. (2019). "Conceptualizing context in entrepreneurship education: a literature review". *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*.
- Urbano, D., Turro, A., Wright, M. and Zahra, S. (2022). "Corporate entrepreneurship: a systematic literature review and future research agenda." *Small Bus Econ.* <https://doi.org/10.1007/s11187-021-00590-6>
- Winborg, J. and Hägg, G. (2022), "The role of work-integrated learning in preparing students for a corporate entrepreneurial career", *Education + Training*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/ET-05-2021-0196>.
- Åmo, B.W. and Klovereid, L. (2017). "Corporate entrepreneurship" in Blackburn R., De Clercq D. and Heinonen J. (Eds), *The SAGE Handbook of Small Business and Entrepreneurship*, Sage, Thousand Oaks.

Om Fonden for Entreprenørskab

Entreprenørskab skal være for alle, for det giver børn og unge evner til at skabe, forandre og gøre en forskel i verden. Det er Fonden for Entreprenørskabs vision og det, vi er drevet af i vores arbejde på skoler og uddannelser, hvor vi hjælper med at fremme entreprenante og innovative evner hos elever og studerende. Målet er, at entreprenørskab skal være en naturlig del af undervisningen på alle uddannelsesniveauer i Danmark.