
University College

SJÆLLAND



Afrapportering

Fagligheden i entreprenørskab og entreprenørskab i
fagligheden - et uddannelsesforløb for
sundhedsprofessionelle undervisere og
praktikundervisere

Lisbeth Christensen

Lisbeth C – Innovation og Læring

FORÅR 2015

Indholdsfortegnelse

Gennemgang af forløbet.....	s. 1
Læringspunkter.....	s. 4
Effekt - hvad er sket.....	s. 8
Gode råd på falderebet.....	s. 10

Afrapportering

Fagligheden i entreprenørskab og entreprenørskab i fagligheden - et uddannelsesforløb for sundhedsprofessionelle undervisere og praktikundervisere

Gennemgang af forløbet

Baggrund for uddannelsen

UCSJ ønsker at uddanne fremtidens medarbejdere, der i stand til at agere i uforudsigelighed og tænke nye løsninger på komplekse problemstillinger. UCSJ afsøger derfor - i tæt dialog med aftagere og praksis - nye og uafprøvede veje for at gentænke uddannelserne - "arbejder på at vende at kæmpe stor skude" som en af lederne udtaler. Nærværende uddannelsesforløb er et led i denne strategi, og en del af den udviklingsproces, der søger at integrere innovative og entreprenørskab i uddannelserne, så de studerende kan bidrage nytænkende til at udvikle praksis.

Mål med projektet

Målet med kurset er (taget fra projektbeskrivelsen) " at udvikle, afprøve og gennemføre et efteruddannelsesstilbud for undervisere på de sundhedsfaglige uddannelser ved Campus Næstved og undervisere og vejledere på de tilknyttede praktiksteder. Målet er at understøtte pædagogiske kompetencer til at undervise i social innovation og entreprenørskab, således at alle dele af uddannelserne "favner" entreprenørskab. Det vil sige at de studerende opnår en ny dannelseskompetence i myndighed samt handlekompetence - eller foretagsomhed. Idéen er også at knytte entreprenørskabsundervisning til sundhedsfagligheden i såvel daglig undervisning, som i praktikforløb.

Undervisere på praktikstederne får pædagogiske kompetencer til at understøtte de studerendes entreprenørielle kompetencer i praktikforløbene, hvor den studerende trænes i at skabe nye meningsfulde muligheder og handle, så mulighederne får reel værdi for praktikstederne."

Mere operationelt betyder det, at uddannelsesforløbet har fokus på at udvikle undervisernes pædagogiske og didaktiske kompetencer til at gennemføre entreprenørskabsuddannelse. At gøre de studerende mere innovative og entreprenørielle er imidlertid en omfattende

dagsorden, der ikke stopper med at udvikle pædagogiske og didaktiske metoder. For på langt sigt at gøre entreprenørskab til en integreret del af den daglige undervisning, er der også behov for organisatorisk og ledelsesmæssigt opbakning. Det vil blandt andet sige, at innovation og entreprenørskab bliver et mind-set og en praksisform for hele uddannelsesinstitutionen. Det betyder, at det at skabe nye muligheder og handle på dem - organisatorisk og i undervisningen - er en naturlig "ageren i verden" – en entreprenøriel forholden sig (Saras Saraswathy definition). Som en af underviserne siger: "Jeg bliver indigneret, når jeg ser noget, der ikke virker – så tænker jeg, at det skal vi have lavet om, og foreslår, hvad vi så kan gøre".

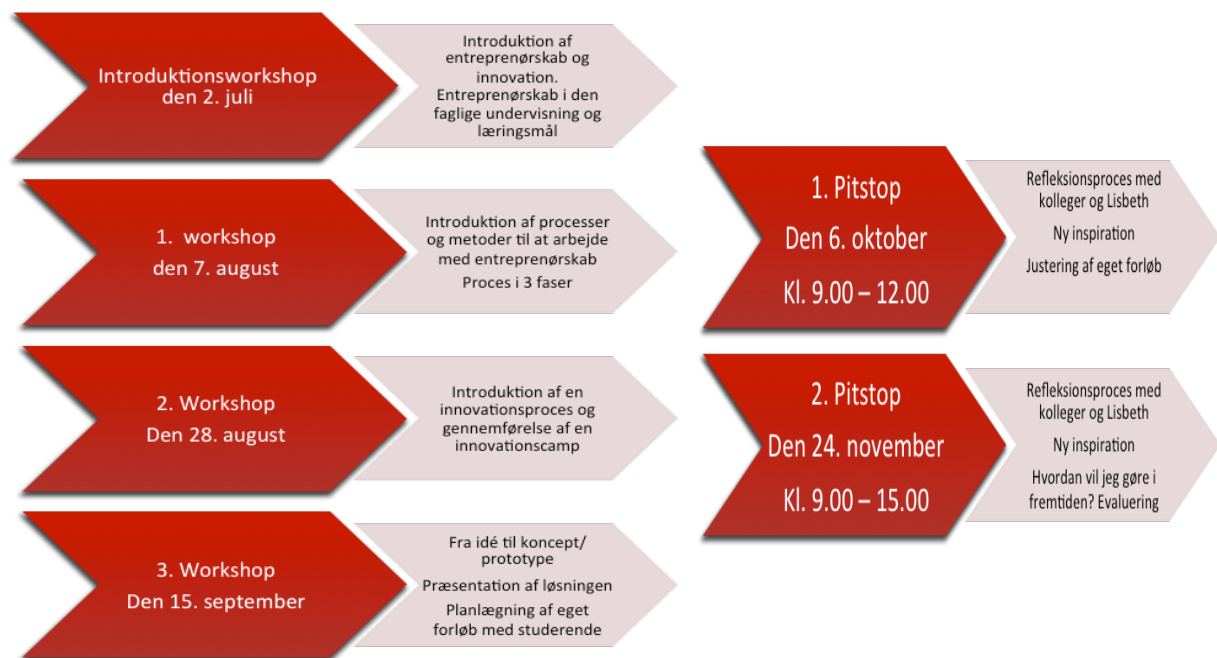
Rapportens baggrund

Nærværende afrapportering er skrevet ca. 5 måneder efter uddannelsesforløbet sluttede på baggrund af kvalitative interviews med 1 ledere, 1 intern konsulent og 5 undervisere, hvoraf 1 var praktikvejleder. Rapporten er forfattet under et vist tidspres, så der har ikke været tid til at gennemføre flere kvalitative interviews eller en kvantitativ undersøgelse med alle underviserne – om end det kunne have været ønskværdigt.

Foruden denne rapport er der også sammensat en værktøjskasse til UCSJ fra underviseren i Lisbeth C.

Beskrivelse af forløb

Uddannelsen er gennemført over 5 måneder, med følgende forløb:



Teorigrundlag



Uddannelsen var teoretisk ambitiøs forstået på den måde, at der blev introduceret til innovations-, kreativitets- og entreprenørskabsteori – samtidig med at underviserne skulle afprøve konkrete værktøjer i en daglig undervisningssituation. Uddannelsen spændte eksempelvis over introduktion af entreprenørskabsforskeren Saras Sarawathys effectuation - teori over anvendelse af SCRUM, en agil projektledelsestilgang - og til planlægning af et forløb med studerende om at understøtte senhjerneskedede borgere - ved hjælp af de Bonos tænkehatte. Et krævende forløb i en travl arbejdsdag med mange andre dagsordener.

Indhold og proces

Assignment

- en aktivitet, der bringer den
entreprenørielle proces videre

Som det fremgår af planen omfatter uddannelsen fire læringsdage og to pitstop. I løbet af undervisningsdagene er underviserne blevet introduceret til, og har afprøvet et koncept på en entreprenøriel undervisningsproces gennem fire assignments.

1. assignment omfattede metoder til at arbejde med de studerendes identifikation af egne styrker – fagligt og personligt. Endvidere gruppeprocesser og etablering af studerende i teams.
2. assignment omfattede metoder til at få de studerende til at arbejde med disharmonier, og hvordan de kunne udforske disse til en egentlig problemstilling. Endvidere hvordan man kan inddrage relevante samarbejdspartnere.
- I 3. assignment gennemførte deltagerne en camp med udvalgte processer og værktøjer til at arbejde med studerendes idégenerering.

4 assignment handlede om værktøjer til at videreudvikle ideer til prototyper, og hvordan studerende kan præsentere prototyper, for den organisation, de samarbejdede med. Endvidere introduktion af SCRUM.

På det første pitstop fik underviserne et oplæg af en entreprenørskabsuddannelsesforsker Per Blenker fra iCARE, Aarhus Universitet om forskellige tilgange til at arbejde med entreprenørskab i uddannelser. Desuden gennemførte underviserne refleksionprocesser i tværfaglige grupper, hvor man udvekslede erfaringer med at anvende entreprenørskab i undervisningen, eller hvilke muligheder og udfordringer de så i forhold til at få entreprenørskab ind i undervisningen. Denne proces fortsatte på det andet pitstop.

Læringspunkter

Uddannelsesforløbet kom i stand meget hurtigt efter ansøgningen blev bevilliget, og rekrutteringen skete hurtigt. Underviserne havde ganske forskellige forudsætninger i forhold til innovation og entreprenørskab, idet nogle allerede havde erfaring med at gennemføre camps med studerende, og andre havde behov for afklaring af grundlæggende begreber. Der deltog undervisere fra seks forskellige uddannelser med forskellige studieordninger.

Deltagerne syntes, det var interessant at være sammen med kolleger fra andre uddannelser, men fik i begrænset omfang glæde af denne diversitet. Komplexiteten i uddannelsesforløbet gjorde, at underviserne mest arbejdede i monofaglige grupper for at reducere kompleksiteten, og for at få innovation og entreprenørskab arbejdet ind i egne undervisningsforløb.

De tre læringsrum

Tanken med uddannelsesforløbet var, som sagt, at underviserne skulle afprøve processer og metoder i egen undervisning, og give erfaringer videre til organisationen. Det vil sige forløbet havde tre læringsrum:

- Klasserummet - uddannelsesforløbet
- Egen undervisning – underviser med egne studerende
- Organisatorisk læring - institutionsniveau

Det er ofte vanskeligt at få samspillet til at fungere mellem uddannelsesforløb og dagligdag, og der var også hér en del forhindringer for at dette lykkedes. En del af underviserne havde allerede planlagt egen undervisning, og fordi entreprenørskabsuddannelse lægger op til meget anderledes undervisningsformer, var det vanskeligt at inddrage disse anderledes

tilgange. Det var således ikke alle undervisere, der fik uddannelsens læring i spil allerede under uddannelsesforløbet - hvorved den for nogle blev abstrakt. De undervisere, der skulle i gang med et modul, hvor innovation og entreprenørskab kunne anvendes eller var omdrejningspunktet – som eksempelvis modul 13 – fik processer og metoder i spil i løbet af uddannelsen, og nåede langt med at afprøve processer og metoder. Praktikvejlederne havde vanskeligt ved at afprøve processer undervejs på grund af generel travlhed, og fordi det ikke var et organisatorisk prioriteret område – men nogle inddrog de nærmeste kolleger i læringen.

En anden udfordring, som samtlige uddannelsesinstitutioner kæmper med, er at få studieordningerne til at matche det læringsbegreb, der ligger til grund for entreprenørskabsuddannelse. I de eksisterende studieordninger er der klare læringsmål, der skal opfyldes, hvilket matcher dårligt med, at de studerende selv skal definere vidensbehov i forhold til egen entreprenørielle proces. For ikke at tale om de evaluerings- og eksamensformer, der ikke belønner innovative kompetencer. En af lederne udtaler, at der nok skulle have været en højere grad af følgeskab fra ledelsens side, så undervisere og ledere sammen havde defineret, hvordan samspillet mellem studieordninger og entreprenørskabsundervisning kunne håndteres. ”Der skulle nok have foregået en samskabelse mellem ledere og undervisere, hvor ledelsen havde været synlig. Kunsten i denne type forandringsprocesser er at håndtere paradokset i både at gå forrest og give plads for eksperimenteren”, udtaler lederen. Og videre ”Man skal kunne rumme de reaktioner, der kommer fra underviserne, og give det rette med- og modspil. ”Vi er på en rejse mod noget større, og befinder os i et kaosrum, vi alle skal kunne håndtere – vi handler uden at vide”.

Andre undervisere ser i højere grad det at arbejde med entreprenørskab, som noget, der skal vokse op nedefra. At underviserne afprøver metoder og værktøjer, og bidrager på den måde nedefra med nye pædagogiske vinkeler.

I forhold til det organisatoriske læringsrum var der nedsat en arbejdsgruppe, som debatterede forløbet undervejs. I denne var der deltagelse af en leder, en konsulent, tre undervisere fra uddannelsesforløbet og Lisbeth C. Arbejdsgruppen fungerede som et anknytningspunkt mellem organisation og uddannelse, og var informationskilde og feed back mekanisme både til underviseren og ledergruppen.

Teori

De mange teorier gav – ifølge underviserne – en god baggrund for at forstå innovation og entreprenørskab, og en fælles referenceramme at arbejde ud fra. Mange havde forud for forløbet oplevet innovation som et buzz word, der ikke gav mening på en

uddannelsesinstitution, men fik med forløbet et begrebsapparat og en tilgang, der kunne italesættes i egen praksis.

Tanker om entreprenørskab som begreb, dannelsesideal, en måde at være til i verden på (Saraswathy), processer og metoder var nye for de fleste, og har virket som inspiration både på det teoretiske og praktiske plan. En af underviserne beskriver en erkendelse af, at undervisere og studerende med deres faglige ekspertise kan skabe noget, der fører til umiddelbar samfundsværdi. Praktikstederne er således ikke blot et led i at uddanne de studerende, men kan få umiddelbar nytteværdi af de studerendes viden og samspillet med underviserne. Nyttéværdi i form af nye måder at gøre tingene på, og skabe nye velfærdsydelser. Entrepenørskabstænkning ligger endvidere i fin forlængelse af det pædagogiske arbejde, underviseren er i gang med – at forlade undervisning som traditionel vidensformidling, og i stedet arbejde med de studerendes læring – at få viden omsat til færdighed og kompetencer.

Per Blenkers oplæg om at vælge mellem forskellige perspektiver på entrepenørskab gav anledning til at reflektere eget ståsted i forhold til innovation og entrepenørskab. Denne tilgang – at skabe rum for egne holdninger og tanker - kunne have været hjælpsom at bruge i endnu højere grad igennem forløbet – ifølge en af deltagerne.

Teorien præsenterede én tilgang til entrepenørskabsuddannelse, og var ikke en generel teoretiske indføring i forskellige teorier.

Metoder og processer

Underviserne blev præsenteret for mange processer og værktøjer, og afprøvede nogle af dem igennem den entrepenørielle proces, der blev gennemført i klasserummet. I interviewene blev underviserne spurgt, hvilke processer og værktøjer, de synes var hjælpsomme, og ikke overraskende har de ladet sig inspirere af meget forskellige værktøjer. Kunsten er, at medtage og transformere metoder og processer, så de matcher ens egen undervisningsstil. I det følgende blot enkelte eksempler på anvendelsen af processer, principper og værktøjer. I værktøjskassen kan ses en nærmere beskrivelse af de enkelte.

En af underviserne fortæller om "de sure citroner":



Entreprenøren ved, at der ofte sker noget uforudset. Fremfor at udarbejde alternative planer eller tænke på hvordan han kan undgå det uforudsete, der kan få tingene til at gå helt galt, tager han de uforudsete hændelser en efter en og arbejder med dem.

Amerikanerne bruger udtrykket "Make lemonade", når de står overfor en dårlig sag eller uforudset hændelse. Man bliver nødt til at finde en god løsning, hvis man pludselig står med en sur citron, der ikke kan spises. Løsningen kan være at drysse citronen med sukker, hælde vand ved for at få en dejlig limonade.

"Der sker hel tiden forandringer - og somme tider er de ubekvemme. I stedet for at lade mig irritere, bruger jeg dem som benspænd i forhold til at finde nye og kreative måder at løse opgaven" "Det er vigtigt for organisationen, at medarbejderne er engagerede og ikke bliver drænet mentalt" fortæller underviseren. Princippet anvender underviseren således i sit daglig arbejde – både for sig selv og som redskab i undervisningen. Som det fremgår er denne entreprenørielle tænkning blevet en internaliseret del af "måden at ageren i verden" for underviseren.

Et andet eksempel er princippet om "en fugl i hånden". I stedet for at gabe over hele problemstillingen tager man det næste skridt, hvor man kan se en trædesten, og reflekterer efterfølgende, hvad man nu kan gøre for at komme videre – en iterativ proces. En af underviserne bruger denne tænkning til at løse undervisningsdilemmaer. En gruppe af undervisere havde eksempelvis formuleret en opgave, hvor de skulle understøtte de studerende i at overføre den teoretiske viden fra studiet til praksis – en opgave så kompleks og vanskelig, at den ikke så sådan kan løses. Det blot at forestille sig det næste skridt i stedet for den ideale løsning, gav imidlertid handlingsorienterede idéer til undervisningen. "At forestille os en landingsplads tæt på, som vi har energi til at nå, være opmærksomme og ambitiøse, men have realistiske mål", som en af underviserne udtrykker det. Også i dette tilfælde er tilgangen ikke blot et værktøj, men en internaliseret del af det daglige arbejde hos underviseren.

Et tredje eksempel er den agile projektledelsesmetode SCRUM, som underviseren både ser som en undervisningsmetode, og en måde at innovere nye velfærdsydelser på i samarbejde

med praksis og brugere. SCRUM omfatter en række udviklingsredskaber, og idéen er en kort planlægningshorisont hen imod en vision – højst en måned, hvor alle aktiviteter lægges fast. Efter denne måned evalueres resultatet, og nye aktiviteter planlægges.

Flere underviser peger på fordelene i at have et helt koncept for en innovationsproces - fra metoder til at skabe nye idéer, over idébearbejdning ved hjælp af faglig viden og til udvikling af en prototype. SCRUM er desuden en metode til at videreudvikle og implementere prototyper i det daglige arbejde, som en af underviserne nævner.

Underviserne ser også arbejdet med innovationsspørgsmål som en givende metode, der matcher undervisningen godt. Et innovationsspørgsmål skaber overgangen mellem en opgave/et problem og starten af en idégenereringsproces. Spørgsmålet åbner en problemstilling og skaber nye perspektiver på løsninger. Et innovationsspørgsmål er åbent, visionært og uden på forhånd definerede løsninger. Men det er lige så vanskeligt at arbejde med innovationsspørgsmål som med en problemformulering, siger underviseren. Det har også vist sig, at i de tilfælde, hvor de studerende har formået at formulere et præcist, åbent og visionært innovationsspørgsmål, er løsningerne blevet mere perspektivrige og nytænkte.

Disse værktøjer blev trænet under forløbet, men som sagt var der nogle undervisere, der ikke fik det tænkt ind i et eget konkret undervisningsforløb med studerende. Dette betyder at processer og metoder stadig ikke er blevet aktive i undervisningen. En af underviserne peger på, at det kunne hjælpe processen på vej, hvis der havde været eksempler på undervisningsforløb fra egen uddannelse, så man kunne se, hvordan metoderne kunne bruges. Det var i stedet op til underviserne selv at omsætte metoder og processer til egen faglighed og undervisning, hvilket blev forsøgt undervejs i monofaglige grupper.

Et lille suk fra én af underviserne var, at det kunne have været fint, at være rykket ud af den daglige rutine og ind i et mere kreativt rum, som kunne have inspireret til vanebrud.

Mind set

De interviewede undervisere er enige om, at det grundlæggende i entreprenørskab er mind-settet – tænkningen. At man ser sig selv som én, der kan forandre verden - skabe og forfølge muligheder - handle. Det kræver mod at afprøve nye metoder – systematik og stædighed, for at holde fast og samtidig være parat til at ændre kurs, hvis tingene ikke går, som man planlægger. Et entreprenørielt mind-set har også fokus på eksterne samarbejder, og på hvordan studerende og undervisere sammen kan bidrage til den værdiskabelse, der kendetegner innovation.

Effekt – hvad er sket?

4 af de interviewede undervisere arbejder lige nu videre med innovation- og entreprenørskab på hver sin måde, og den sidste skal i gang med et modul 13 – tværfagligt innovationsmodul.

Den ene underviser anvender udvalgte værktøjer i den daglige undervisning – blandt andet perspektivøvelsen, hvor de studerende anskuer en faglig problemstilling fra forskellige synsvinkler. På denne måde får de nye idéer til, hvordan problemet kan begribes og løses. Underviseren er ligeledes begyndt at planlægge en radikal anderledes undervisningsform i de moduler, hvor innovation og entreprenørskab giver mening. Endelig er entreprenørskab blevet en naturlig del af underviserens daglige praksis. Underviseren kom også med et bud på, hvordan innovation og entreprenørskab kan indgå undervejs i hele uddannelsen. Idéen er, at de studerende på de meget grundfaglige moduler bliver præsenteret for innovationsmetoder, så de gradvist vænner sig til mere ustrukturerede og handlingsorienterede undervisningsformer. Når de studerende har erhvervet sig en grundfaglighed, kan denne anvendes i entreprenørielle processer på de senere moduler, hvor man eksempelvis arbejder med kvalitet. På denne måde kan entreprenørskab også understøtte en videreudvikling af de fagfaglige kompetencer, hvor disse bliver reflekteret i en virkelig kontekst og gennem virkelige problemstillinger. Når de studerende skal opnå entreprenørielle kompetencer er det en forudsætning, at de gør tingene ”for alvor”.

En anden underviser planlægger at anvende det, at arbejde med virkelige problemstillinger, som en måde at engagere e-læringsstuderende og andre studerende. Der er sket en udvikling i de studerendes identitet, hvor de ikke blot ser som studerende, og helliger sig studiet, men har mange andre foki - job, krav om sundhed og fitness, familieforpligtelser og mange andre dagsordner. En pædagogisk og didaktisk redskab kunne være, at koble undervisningen på en virkelig, meningsfuld problemstilling, hvor løsningen kunne skabe værdi for nogen.

Underviseren foreslår også, at innovation og entreprenørskab kan tænkes ind i uddannelsen på forskellig vis. Blandt andet allerede på første modul, hvor de studerende kan blive præsenteret for muligheden for at skabe eget job. Det kunne indgå i videnskabsteorimodulet og drypvist på modul 3 og modul 5, hvor de studerende er i marken for at afdække forskellige problemstillinger. På denne måde kunne uddannelsen forberede de studerende på et innovativt bachelorspeciale.

Underviseren foreslår endvidere, at UCSJ kunne gennemføre et pilotprojekt, hvor man arbejder pædagogisk og didaktisk med at understøtte en gruppe studerende i at gennemføre et innovativ bacheloropgave.

En af underviserne tvivler på, det kan lade sig gøre for alvor at arbejde med innovation og entreprenørskab i undervisningen før studieordningen bliver revideret i 2016. Måske vil det også være mere hensigtsmæssigt at inddrage det i efteruddannelse for de, der lander i mere udviklingsprægede job, siger underviseren.

En af de andre undervisere har startet sin egen virksomhed som bibeskæftigelse. Mest for at udforske de muligheder, der ligger i at kommercialisere sin viden og arbejde entreprenørielt med det. Underviserens primær formål er således at opnå viden, som kan anvendes til at give de studerende "førstehåndsviden" om entreprenørielle kompetencer. Underviseren arbejder også med at udvikle den faglige undervisning, så de studerende lærer "igennem" handling, også her kan uddannelsesforløbets processer og metoder anvendes.

Den interviewede praktikvejleder har undervist de andre praktikvejledere i innovation og entreprenørskab, hvor disse gennemførte en entreprenørielle proces med nogle af de værktøjer, der blev undervist i på uddannelsesforløbet. Underviseren har flere læringsaktiviteter i støbeskeen sammen med sine kolleger, så de kan komme i gang med at udvikle undervisningen sammen med de studerende. Praktikvejlederen er også interesseret i at gå ind i eksempelvis modul 13, hvor praksis og skole kunne samarbejde om et innovationsprojekt. Underviseren arbejder ligeledes med at udbrede kendskabet til innovation og entreprenørskab i egen organisation ved at præsentere idégenereringsværktøjer på fælles pædagogiske dage.

Gode råd på falderebet

Nogle af underviserne peger på, at entreprenørskabsuddannelse skal komme nedefra, men fortæller samtidig, hvordan underviseren oplever sin egen leder bakke op. Lederen er god til at prioritere mellem de mange udviklingsopgaver, der hele tiden skal lykkes, og skærmer sine undervisere i forhold til stor omskiftelighed. Det vil sige, når lederen sætter skibe i søen, indregnes tidsforbruget i undervisernes opgaveportefølje, så der ikke opstår store overarbejdspukler. Der bliver sat tid og ressourcer af, og holdes fokus på det, der er sat i gang. Udvikling bliver på denne måde en del af den daglige drift. En af underviserne har også god erfaring med, at lederen typisk sætter to kolleger sammen med de samme interesser, så de kan støtte hinanden og fastholde udviklingsprojektet. Underviserne fremhæver også det gode kollegiale samarbejde i gruppen, hvor der afsættes tid til gensidig læring og dialog.

En anden underviser foreslår, at lederne tegner et fremtidsbillede af, hvordan visionen ser ud, og hvilke fordele, der vil være for underviserne. Hvad kan vi opnå, hvis vi lægger ekstra energi i udvikle nye undervisningsformer? Hvordan kan vi skabe incitaments- og

belønningsformer, der understøtte den undervisningsudvikling organisationen ønsker. Det er vigtigt, der er en sammenhæng mellem kerneopgaven – undervisningen - og organisationens ønske.

Mange undervisere – og ikke blot de, der har deltaget i dette uddannelsesforløb – eksperimenterer med innovation og entreprenørskab i undervisningen på meget forskellig vis. En af underviserne foreslår, at de enkelte studier beslutter, hvor og hvordan innovation og entreprenørskab skal indgå – om det skal indgå i alle fag, i udvalgte fag, som en pædagogisk og didaktisk metode, i et bestemt modul – eller hvordan det vil være mest hensigtsmæssigt. Det er én af de første og vigtigste ting i forhold til at arbejde videre med dagsordenen.

Den interviewede leder peger på, at ledelsen skal styrke innovationsledelse og udvikling af den innovative organisation. Det er et godt spørgsmål, hvad innovationsledelse og en innovativ organisation er i uddannelsesinstitutions-kontekst? Der er ikke mange uddannelsesinstitutioner, der for nærværende tør sige de er i hus med at være en innovativ organisation, og der er heller ikke megen forskning, der kan bidrage til en afklaring. Men UCSJ er på vej ad ubetrådte stier sammen med mange andre uddannelsesinstitutioner.

Bibliografi

- Bager, Lene Tortzen m.fl. (2010): *Entrepreneurskabsundervisning, proces, refleksion og handling*. Aarhus Entrepreneurship Center, Aarhus Universitet.
- Darsø, Lotte (2011). Kap. 3 *Innovationsfeltet I organization og samfund* fra *Innovationspædagogik. Kunsten at fremelske innovatiionskompetence*. Samfundslitteratur
- Jensen, Kirsten Engholm m.fl. (2008): *Principper for offentlig innovation. Fra best practice til next practice*. Børsen
- Kirketerp, Anne og Steffen Korsgaard (2007): Hvordan man skaber foretagsomme entreprenører: SKUB metoden og effectuation logik*. *Ledelse & Erhvervsøkonomi* nr. 2.
- Progressionsmodel: Entreprenørskabs – og innovationsundervisning*. Fonden For Entreprenørskab 2012.
- Sarasvathy, S. & Venkataraman, S., (2011): “Entrepreneurship as Method: Open Questions for an Entrepreneurial Future”. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 113-135.
- Sarasvathy, S. (2001): “Causation and effectuation: toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency”, *The Academy of Management Review*, 26(2): 234.
- Sørensen, Eva og Torfing, Jacob (2011): *Kap. 1 Samarbejdsdrevet innovation I den offentlige sektor og kap. 16 Sundhedscentre – som resultat af samarbejdsdrevet innovation*. In *Samarbejdsdrevet innovation – I den offentlige sector*. Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Tanggaard, L. (2008): *Kreativitet skal læres. Når talent bliver til innovation*, Aalborg Universitetsforlag. Kap. 1 og 2