



HANDBOK

"Utveckling av ett
entreprenöriellt tankesätt
inom vuxenutbildning"



funded by



Erasmus+



TITEL:

Handbok "Utveckling av ett entreprenöriellt tankesätt inom vuxenutbildning"

PROJEKT:

"Creativity and innovation in adult education for development of entrepreneurial mind-set of citizens with fewer opportunities", finansierat av Nationale Agentur Bildung für Europa beim Bundesinstitut für Berufsbildung, Tysklands nationella byrå för Erasmus+(Vuxenutbildning)-programmet.

Projektpartners är:

- Youth Power Germany e.V.
- Centre for Non-formal education and Lifelong learning (CNELL), Serbien
- Ung Kraft/Youth Power, Sverige
- Association for improvement of modern living skills "Realization", Kroatien
- DOMAS – training, consultation and business services, Kroatien
- Company for professional rehabilitation and employment of persons with disabilities ITECCION, Serbien

FÖRFATTARE:

Domagoj Morić
Armin Cerkez
Danijela Matorčević
Nedim Micijevic
Miloš Matorčević
Franjo Brkan
Stanče Matović

REDAKTÖRER:

Armin Cerkez

ÖVERSATT FRÅN ENGELSKA:

Emina Cerkez

UTGIVARE:

Youth Power Germany e.V.

GRAFISK DESIGN:

Daniel Medeiros

Berlin, Tyskland
2021

Innehållsförteckning

OM PROJEKTET	5
INTRODUKTION.....	7
ICKE-FORMELL UTBILDNING (NFE) OCH VUXENUTBILDNING SOM ÖKAR KOMPETENSER HOS MEDBORGARE/VUXNA ELEVER	8
ENTREPRENÖRIELL INLÄRNING - EN VÄG FÖR ATT ANRIKA VUXENUTBILDNINGEN	10
Vad är entreprenöriell inläring?	10
Varför är entreprenöriellt lärande viktigt för vuxenutbildning?	10
Modeller för entreprenöriellt lärande	11
NYA ERANS ENTREPRENÖRSKAP OCH VAD DET INNEBÄR FÖR UTBILDARE.....	14
ENTREPRENÖRIELLT TANKESÄTT INOM VUXENUTBILDNING	18
Vad är ett entreprenöriellt tankesätt?	18
Metodik för undervisning/utbildning av ett entreprenöriellt tankesätt.....	18
Utveckling av ett entreprenöriellt tankesätt i vuxenutbildningar i våra samhällen - framgångsrika fallstudier.....	20
INTRA- OCH INTERPERSONELLA FÄRDIGHETER, INLÄRNING OCH INTELLIGENS	23
Interpersonella färdigheter: Kommunikationsförmåga och lyssnande	24
Interpersonella färdigheter: konflikthantering	29
Interpersonella färdigheter: Empati	30
Intrapersonella färdigheter: Att sätta mål.....	32
Intrapersonella färdigheter: Självmotivation	33
Intrapersonella färdigheter: resiliens	34
PROGRAM FÖR UTVECKLING AV ETT ENTREPRENÖRIELLT TANKESÄTT I VÅRA SAMHÄLLEN - FOKUS PÅ inTRApersonella FÄRDIGHETER	36
Program för utveckling av ett entreprenöriellt tankesätt - fokus på intrapersonella färdigheter.....	36
Metodologi för utbildning/träning av inTRApersonella färdigheter för ett entreprenöriellt tankesätt inom vuxenutbildning	38
PROGRAM FÖR UTVECKLING AV ETT ENTREPRENÖRIELLT TANKESÄTT I VÅRA SAMHÄLLEN – FOKUS PÅ intERpersonella FÄRDIGHETER.....	40
Program för utveckling av ett entreprenöriellt tankesätt – fokus på interpersonella färdigheter	40
Metodologi för utbildning/träning av intERpersonella färdigheter för ett entreprenöriellt tankesätt inom vuxenutbildning	41
BETYDELSEN AV KREATIVA OCH INNOVATIVA KOMPETENSER VID UTVECKLING AV ETT ENTREPRENÖRIELLT TANKESÄTT.....	43
Kreativitet och innovation vid utveckling av ett entreprenöriellt tankesätt	43
Kreativitet och de fem stadierna i den kreativa processen.....	43

Innovation och typer av innovation.....	44
Metodologi för utbildning/träning av kreativa och innovativa kompetenser för ett entreprenöriellt tankesätt	47
AVSLUTANDE ORD	53
REFERENSER.....	54

OM PROJEKTET

Projekttitel: "Creativity and innovation in adult education for development of entrepreneurial mindset of citizens with fewer opportunities"

Långtidsarbetslöshet kan ofta vara mycket svårt att hantera för medborgarna och manifesterar sig genom olika problem, allt från psykologiska till ekonomiska. Olika politiska nivåer - europeiska, nationella och regionala - rapporterade att det inte längre finns några tillförlitliga vägar att gå för utbildning som leder till sysselsättning av hög kvalitet. Formell utbildning misslyckas ofta med att utveckla de färdigheter som krävs för anställning, särskilt entreprenörskap. Resultaten av PISA-bedömningar som genomförs runt OECD-länderna visar att en av fem studenter under sin formella utbildning inte utvecklar en grundläggande kompetensnivå som gör det möjligt för dem att aktivt delta i samhället (OECD, 2013).

Egenföretagande och entreprenörskap har visat sig vara ett värdefullt alternativ för karriärbyggnad. Entreprenöriella kompetenser beskrivs som tvärgående nyckelkompetenser och berör alla livets delar vilket resulterar i att det har en mycket bredare påverkan än näringsliv och ekonomi.

Arbetslösa medborgare i våra samhällen är förmånstagarna hos vår verksamhet och deras behov påverkar direkt våra behov, partnerorganisationers behov. Efter att en kort undersökning bland förmånstagarna kom alla partner överens om att de måste förbättra sin NFE-verksamhet för vuxenutbildning med Entreprenöriellt Lärande (EL) av kvalitet för att kunna erbjuda kvalitativa, attraktiva och effektiva aktiviteter för personlig och professionell utveckling av medborgare med färre möjligheter i sina samhällen.

Detta projekt kommer att tillgodose dessa behov och kommer att ge fler möjligheter till networking och utbyte mellan partners för att organisera och främja medborgarnas intelligens och entreprenöriella kompetenser. Vi producerar outputs som kommer att fungera som ett kunskapshanteringsmaterial för utbildning av nuvarande och framtida vuxenutbildare, för effektivt mentorskap och stärkande av arbetslösa medborgare för utveckling av entreprenörskap.

Trots det faktum att entreprenörskap är högt på agendan i EU:s policydokument, lägger många entreprenörsprogram i ordinarie och formella vuxenutbildningssystem sin fokus på att utveckla affärsfärdigheter. Detta öppnar upp frågan hur man kan bli en kreativ tänkare eller utveckla en känsla av initiativ i en miljö som vår (skolor, samhälle, kultur) som ändå generellt bygger på att förmedla konvergent information (en lösning, ett rätt svar) och där misstag inte är välkomna.

Förslaget kommer att förbättra de befintliga vuxenutbildningssystemen och läroplanerna för entreprenörskap med inslag av kreativitet och utveckling av ett entreprenöriellt tankesätt. Projektet är utformat för att skapa en kvalitetsinnovativ utbildningsmodell för vuxenutbildning inom entreprenörskap, som täcker det befintliga behovet av modernisering av entreprenöriell inläring, samt de nödvändiga innovativa och kreativa inlärningsverktygen för att stödja en vuxenutbildning av kvalitet.

Projektet syftar till att minska skillnaderna i läranderesultat mellan olika grupper av elever (medborgare med färre möjligheter och andra medborgare). Detta kommer att ske genom att främja fler sysselsättningsmöjligheter för medborgare med färre möjligheter och stödja dem till att bli företagare. Projektet har ett tillvägagångssätt som inkluderar människor med färre möjligheter, genom att vara direkt kopplat till stärkande av människor med färre möjligheter – t.ex marginaliserade medborgare, medborgare med flyktningbakgrund eller människor med olika bakgrunder som står inför sociala hinder. Att öka organisationernas kapacitet att tillhandahålla

inkluderande program för entreprenörskap kommer att säkerställa att dessa målgrupper deltar i medborgaraktiviteterna som tillhandahålls av partnerorganisationerna.

Därför är målen för projektet:

- Stärka arbetslösa medborgare (med lägre grundläggande färdigheter inom entreprenörskap) i utveckling av entreprenöriell intelligens och ett entreprenöriellt tankesätt (inklusive intrapersonella, interpersonella, socioemotionella och kreativa kompetenser)
- Stärka våra vuxenutbildare och förbättra kunskapshandlingen hos vuxenutbildningsinstitutioner och organisationer i både teori och praktik för att bygga kompetenser hos vuxenutbildare inom entreprenörskap och kreativitet vid utveckling av ett entreprenöriellt tankesätt hos medborgare
- Utbyta god praxis och vidareutveckla strategiskt partnerskap mellan partners från fyra europeiska länder med olika verkligheter vad gäller egenföretagande och entreprenörskap bland deras medborgare

Projektaktiviteter:

- A1 Projektleddning
- M1 Kick-off möte
- O1 Handbok "Entrepreneurial Mind-set development within adult education"
- M2 Andra mötet
- O2 Guidebok med Läroplan "Using creative methods for development of innovation and creativity skills for entrepreneurship of adults with low basic skills"
- M3 Tredje mötet
- O3 E-lärande kurs "Entrepreneurial mind-set development for adults with low basic skills"
- M4 Fjärde mötet
- O4 Toolkit "Adventure room methodology in adult education for entrepreneurship"
- M5 Femte mötet
- C1 LTTA "Training of trainers for adult education for creativity in entrepreneurship of citizens with fewer opportunities"
- E1, E2, E3, E4 – Öppen konferens i RS, SE, HR, DE
- M6 – Utvärderingsmöte

Projektet kommer direkt att påverka organisationens arbete med att tillhandahålla kvalitativ, kreativ och innovativ entreprenörsutbildning till framför allt arbetslösa medborgare. Vi förväntar oss positiva och långvariga effekter på partnerorganisationer som kommer att öka deras förmåga och kompetens när det kommer till att tillhandahålla vuxenutbildning av hög kvalitet för entreprenöriell inlärning baserat på ett innovativt synsätt som är lämpligt för att inspirera kreativitet inom entreprenörskap.

Projektpartners är:

- Youth Power Germany e.V.
- Centre for Non-formal education and Lifelong learning (CNELL), Serbien
- Ung Kraft/Youth Power, Sverige
- Association for improvement of modern living skills "Realization", Kroatien
- DOMAS – training, consultation and business services, Kroatien
- Company for professional rehabilitation and employment of persons with disabilities ITECCION, Serbien

INTRODUKTION

Handboken "Utveckling av ett entreprenöriellt tankesätt inom vuxenutbildning" är det första intellektuella resultatet som utvecklats inom projektet "Creativity and innovation in adult education for development of entrepreneurial mind-set of citizens with fewer opportunities". Det är en innovativ publikation med relevanta ämnen som är användbara vid utveckling av ett entreprenöriellt tankesätt hos projektets huvudsakliga målgrupp - arbetslösa medborgare med färre möjligheter. Handboken tar upp alla de senaste undersökningresultaten och beskrivningar av olika kärndomäner, egenskaper, beteenden och färdigheter (intrapersonella, interpersonella och kreativa) som tillsammans bildar ett entreprenöriellt tankesätt och driver till handling. Handboken fungerar även som en teoretisk och begreppsmässig resurs för vuxenutbildare när de organiserar utbildning, vidareutbildning samt mentorskap för medborgarna som syftar till att förändra deras tankesätt och inspirera dem till att känna igen en annars förbisedd möjlighet, utveckla deras självförtroende för att ta risker, kommunicera sina idéer tydligt, kunna anpassa sig och lära av motgångar; allt i linje med den senaste utvecklingen inom den nya erans entreprenörskap.

Den innovativa karaktären i den föreslagna handboken "Utveckling av ett entreprenöriellt tankesätt inom vuxenutbildning" är att den är en unik allt-i-ett-guide som utvecklades i samarbete med högt profilerade experter inom entreprenörskap (från våra associerade projektpartners, vuxenutbildningscentra/institutioner, entreprenörsföretag, organisationer och nav) tillsammans med expertutbildare inom entreprenörskap samt vuxenutbildare och psykologer (alla erfarna inom NFE och vuxenutbildning för entreprenörskap) från våra organisationer. Således täcker handboken alla viktiga ämnen och kommer att närma sig dem från olika vinklar tack vare engagemang från experter från olika yrkes-, vuxenutbildnings- och entreprenörsbakgrunder. Eftersom denna typ av heltäckande publikation om det entreprenöriella tankesättet ännu inte existerar, har vårt projekt och O1 Handbok den viktiga innovativa aspekten som behövs.

Handboken består av flera huvudavsnitt och kapitel. Det inleder med kapitlet om icke-formell utbildning och vuxenutbildning som ett sätt att öka medborgares/vuxna elevers kompetens. Det åtföljs av kapitlet om entreprenöriell inläring som ett sätt att berika vuxenutbildningen och innehåller teoretiska ramar för entreprenöriell inläring, dess modeller och varför det är viktigt för vuxenutbildning. Nästa avsnitt handlar om den nya erans entreprenörskap och konsekvenserna det har på lärare som arbetar med vuxna elever. Nästa kapitel ger insikter i entreprenöriell intelligens och dess huvudegenskaper samt framgångsrika fallstudier. Hur man utvecklar ett entreprenöriellt tankesätt inom vuxenutbildningen står i fokus i nästa kapitel som ger mer inblick i vad vi menar med utveckling av ett entreprenöriellt tankesätt, metodik för dess undervisning/utbildning samt framgångsrika fallstudier. Därefter följer kapitlet om intra- och interpersonella färdigheter, lärande och intelligens, varefter kapitlet om program för utveckling av ett entreprenöriellt tankesätt med fokus på både intrapersonella och interpersonella färdigheter. Avslutningsvis talar det sista kapitlet i handboken om vikten av kreativa och innovativa kompetenser vid utveckling av ett entreprenöriellt tankesätt, samt metodik för undervisning/utbildning av dessa kompetenser.

ICKE-FORMELL UTBILDNING (NFE) OCH VUXENUTBILDNING SOM ÖKAR KOMPETENSER HOS MEDBORGARE/VUXNA ELEVER

Icke-formell utbildning (NFE) är vid sidan av formell och informell utbildning en av de viktigaste komponenterna i vuxenutbildning och den livslånga lärandeprocessen för såväl individer som grupper. Som sådan spelar den en viktig roll vid ökandet av kompetenser hos medborgare/vuxna elever i alla åldrar, med olika personliga och professionella intressen. Den stöder och ger vuxna en möjlighet att utveckla sina kompetenser när de avslutat sin formella utbildning. Detta gör det möjligt för dem att anpassa sig till och utvecklas med de ständigt föränderliga ekonomierna, samhällena, arbetsmarknaderna samt personliga och professionella miljöerna.

Även om NFE har uppstått genom ungdomsarbete och utvecklats genom olika ungdomsprojekt och utbildningsprogram, blir NFE långsamt mer erkänt inom vuxenutbildning på grund av dess växande tillgänglighet för alla medborgare. Det ger en mängd olika möjligheter och inlärningsutrymmen för kompetensutveckling. Varje elev kan frivilligt välja ett program som de vill delta i utifrån deras utbildningsbehov och intressen för att utveckla sin anställbarhetskompetens. Dessutom kan NFE-aktiviteter hjälpa både individer och grupper av vuxna att höja de kompetenser som de behöver för att utveckla egna idéer, projekt eller företag om deras förmågor skiljer sig från de krav på förmågor som finns på arbetsmarknaden.

När vi pratar om lärande blandar emellertid vissa människor olika typer av lärande. I detta sammanhang kan vi detektera tre typer av lärande - formellt, icke-formellt och informellt lärande.

Formellt lärande sker vanligtvis i skolan och är obligatoriskt. Formellt lärande är strukturerat, har en kursplan och leds av lärare. Å andra sidan sker icke-formell utbildning utanför formella utbildningsinstitutioner (skolor) och involverar vanligtvis ideella organisationer, vuxenutbildningscentra eller andra institutioner (t.ex. inlärningspråk). Icke-formellt lärande är strukturerat, frivilligt och styrs av en lärare eller en utbildare. Den sista typen av lärande är informellt lärande, det här är det som konstant händer omkring oss - det är ostrukturerat, frivilligt och styrs av eleven. Förmodligen har du lärt dig att cykla i en informell inlärningsmiljö. Det var ostrukturerat, du ville lära dig (frivilligt) och det styrdes av dig med hjälp av människor i din omgivning. Eller kanske har du lärt dig att designa bilder genom att titta på YouTube-videoer. Alltså, inläring som sker dagligen kan kallas informellt lärande.

I tabellen nedan kan du skilja mellan formellt, icke-formellt och informellt lärande.

Formellt	Icke-formellt	Informellt
Vanligtvis i skolan	Vid institution, utanför skolan	Överallt
Kan vara förtryckande	Vanligtvis stödjande	Stödjande
Strukturerat	Strukturerat	Ostrukturerat
Vanligtvis ordnat på förhand	Vanligtvis ordnat på förhand	Spontant
Motivationen är vanligtvis yttre (extrinsic)	Motivationen kan vara mer yttre (extrinsic)	Motivationen är vanligtvis inre (intrinsic)
Obligatoriskt	Vanligtvis frivilligt	Frivilligt
Styrs av läraren	Kan vara styrt av lärare eller guide	Styrs vanligtvis av eleven
Lärandet utvärderas	Lärandet utvärderas vanligtvis inte	Lärande utvärderas inte
Sekventiellt	Vanligtvis icke-sekventiell	Icke-sekventiell

Tabell baserad på Eshach, H. (2007). *Bridging In-school and Out-of-school Learning: Formal, Non-Formal and Informal Education*. Journal of Science, Education and Technology, 16(2), 171-190

Eftersom icke-formell utbildning kan öka vuxnas kompetenser kommer vi i nästa del att lägga mer fokus på det icke-formella lärandet och vilka fördelar det har för vuxna elever.

Europarådet¹ förstår icke-formellt lärande som lärande utanför ett institutionellt sammanhang (utanför skolan). Det hänvisar till planerade, strukturerade program och processer för personlig och social utbildning av elever som syftar till att förbättra ett brett spektrum av färdigheter och kompetenser. Icke-formell utbildning är nyckeln till vuxenutbildning och är mestadels strukturerad baserat på lärandemål, inlärningstid och specifikt inlärningsstöd, såväl som att den är avsiktlig (frivillig). Det leder vanligtvis inte till certifiering, men i många fall levereras certifikat i syfte att bättre erkänna det individuella lärandet.

Europarådet föreslår att icke-formell utbildning ska vara frivillig; (helst) tillgänglig för alla; en organiserad process med utbildningsmål; deltagande; elevcentrerad; handla om att lära sig livskunskaper och förbereda sig för ett aktivt medborgarskap; basera sig på att involvera både individuell- och gruppläring med ett kollektivt synsätt; holistisk och processinriktad; basera sig på erfarenhet och handling; samt organiseras utifrån deltagarnas behov.

Genomförandet av **NFE-program** och aktiviteter inom vuxenutbildning har många **fördelar**, inklusive:

- ✚ Öka medvetenheten om behovet av livslångt lärande, personlig och professionell utveckling
- ✚ Utveckla praktiska kompetenser som individer behöver för att öka sina chanser för anställning eller skapa jobb för sig själva
- ✚ Främja ett learning-by-doing tillvägagångssätt vid kompetensutveckling
- ✚ Komplettera den formella utbildningen och utöka den med praktisk erfarenhet
- ✚ Hjälpa till att fylla i luckorna som de vuxna eleverna kan ha från formell utbildning, vilket kan möjliggöra ett karriärbyte
- ✚ Stödja utvecklingen av egna talanger, förmågor och mjuka färdigheter inom olika områden
- ✚ Utveckla känslan av initiativ, personligt och socialt ansvar samt förståelse för ens syfte i samhället
- ✚ Utöka möjligheterna och nätverket av likasinnade individer
- ✚ Utveckla känslan av äganderätt för sitt lärande och sin utveckling på grund av möjligheten att välja sin egen väg och vad man själv vill lära sig och utvecklas i
- ✚ Lära sig mer om entreprenörskap och utveckla ett entreprenöriellt tankesätt för att starta sitt egna företag

¹ <https://www.coe.int/en/web/european-youth-foundation/definitions>

ENTREPRENÖRIELL INLÄRNING - EN VÄG FÖR ATT ANRIKA VUXENUTBILDNINGEN

Vad är entreprenöriell inläring?

Entreprenöriell inläring har definierats på många olika sätt. En av de grundläggande distinktionerna som föreslås av Kiilakoski² är mellan de snäva och de breda definitionerna av entreprenöriell inläring. Den snäva definitionen sätter fokus på den sociala rollen hos en individ som tjänar samhället genom att bli entreprenör, medan den breda definitionen fokuserar på en individs beslut att bli entreprenör. Den snäva definitionen inkluderar inläring om olika typer av entreprenörskap, möjlighet och riskanalys, ekonomi och budgetering, projektledning och affärsplanutveckling. Den breda definitionen fokuserar på att utveckla en mycket bredare uppsättning kompetenser och mjuka färdigheter såsom kreativitet, flexibilitet, beslutsfattande och förhandlingar.

Generellt kan **entreprenöriell inläring** definieras som utveckling av entreprenöriella attityder, färdigheter och kunskaper som gör det möjligt för individen att förvandla kreativa idéer till handling.³ Det beror på en mängd olika faktorer som kommer att leda en vuxen individ till entreprenöriell inläring och senare uppstart av sitt egna företag. Några av dessa faktorer inkluderar ens personlighet och karaktär, familjebakgrund, socioekonomiska bakgrund, typ och nivå av utbildning, självmedvetenhet, en känsla av identitet och tillhörighet, nätverk av befintliga kontakter i både det personliga och professionella livet, tidigare erfarenheter, mångfald av utvecklade kompetenser samt öppenhet för praktisk inläring genom trial-and-error, förmågan att reflektera över sin egen inlärningsväg och anpassa sig till nya riktningar vid behov samt förmågan att identifiera möjligheter och ta initiativ för att göra idéer till verklighet.

Å andra sidan poängterar Peter Erdelyi⁴ att **entreprenöriellt lärande har två dimensioner** - den som involverar personligt lärande och den andra som involverar kollektivt lärande. Personligt lärande fokuserar på individen och dess upplevelser. Det består av två kategorier: ledarskapsinläring som består av erfarenhetsmässigt lärande och kognitiva processer; och ledarskapsutbildning som består av arbetsplats, utbildningsinstitution och myndighet. I huvudsak är det en process för att se en möjlighet och fatta ett beslut om den. Kollektivt lärande sätter fokus på en individs interaktioner inom ett redan existerande företag eller ett ekosystem. Medvetenheten om att tillhöra ett nätverk är avgörande, särskilt det befintliga lokala nätverket och de nationella innovationssystem som en individ kan vara en del av. Båda dimensionerna av entreprenöriell inläring bör uppmuntra individer att agera genom att använda resurser som redan är tillgängliga och inom räckhåll.

Varför är entreprenöriellt lärande viktigt för vuxenutbildning?

Det är viktigt att urskilja entreprenörsutbildning för vuxna som syftar till att utveckla "know-how" och entreprenöriell inläring som syftar till att utveckla ett entreprenöriellt tankesätt och intelligens som driver transformation av beteenden, övertygelser och värderingar hos individer för personlig och

² Kiilakoski, T. (2014). Entrepreneurial learning and the ethos of youth work: Reflection on a difficult relationship. Young people, entrepreneurship & non-formal learning: A work in progress. SALTO-Youth Participation Resource Centre, 20-32.

³ NSW Government (2020, December 16). *Entrepreneurial Learning*. Accessed 22.4.2021 at <https://education.nsw.gov.au/teaching-and-learning/curriculum/career-learning-and-vet/career-learning/entrepreneurial-learning>

⁴ Erdelyi, P. (2015). *The Matter of Entrepreneurial Learning: A Literature Review*. Bournemouth University Executive Business Centre

professionell utveckling. Det är en av anledningarna till att entreprenörskap är så viktigt och bör implementeras i vuxenutbildningsprogram och aktiviteter.

Förändringen i tankesätt och övertygelser är det som driver innovation, uppmuntrar individer att skapa möjligheter från idéer, att hitta kreativa lösningar på befintliga problem i samhället, att genomföra dessa lösningar med hjälp av företag, att lära av sina framgångar och misslyckanden och att utveckla modet att erbjuda sina kompetenser på marknaden genom sitt företag. På grund av detta och det faktum att många individer inte finner tillfredsställelse på arbetsmarknaden som anställda då de har olika och unika förmågor, är det viktigt att erbjuda sådana program för vuxna. Även om entreprenöriell inläring inte resulterar i en start av ett företag kan det leda till en djup personlig transformation hos individer som sedan har en högre potential att bli mer aktiva medborgare, engagera sig i det offentliga livet, starta projekt eller initiativ, organisera evenemang eller debatter, starta ideella organisationer och annat som skulle ha en positiv inverkan på samhället som helhet.

En annan fördel med entreprenöriell inläring inom vuxenutbildning är att man lär sig hur man tar eget liv i egna händer och att ta ansvar för personlig och professionell tillväxt och utveckling, snarare än att förlita sig på externa resurser och hjälp från andra människor eller institutioner. Vuxna får lära sig att vara medvetna om sina egna attityder, övertygelser, värderingar, beteenden och kompetenser. Självmedvetenhet och reflektion är en av de viktigaste egenskaperna för att påbörja en inre förändring som sedan driver förändring i samhällen.

Slutligen ökar det medvetenheten om vikten av livslångt lärande för att på olika nivåer kunna anpassa sig till den ständigt föränderliga världen. För att kunna erbjuda sina unika förmågor som en tjänst eller en produkt i ett lokalt, nationellt eller globalt samhälle måste entreprenörer utveckla ett tankesätt som inkluderar ständig förändring, utveckling och tillväxt samt en bekvämlighet med risker och osäkerhet.





Modeller för entreprenöriellt lärande

Hittills har många olika modeller för entreprenöriellt lärande utvecklats. Även om varje modell fokuserar på olika aspekter av entreprenöriellt lärande så är praktiskt, erfarenhetsmässigt och kontextuellt lärande några gemensamma punkter.

Den entreprenöriella inlärningscykeln

Erfarenhetsmässig inläring är kärnan i Kolbs inlärningscykel⁵, som föreslår att inläring är cyklisk till sin natur och sker genom fyra transformativa steg. För att entreprenören ska kunna transformera sig måste han/hon gå igenom alla fyra stegen i processen, inklusive reflektion över upplevelsen för att kunna analysera inlärningsprocessen och justera sitt beteende därefter innan han/hon påbörjar en ny inlärningsupplevelse.

De fyra stegen i Kolbs inlärningscykel är:

-  Abstrakt Konceptualisering – tänka och forma koncept om befintlig kunskap
-  Aktiv Experimentering – aktivt experimentera och vidta åtgärder enligt tidigare kunskaper
-  Konkreta Upplevelser – uppleva något nytt ur de åtgärder som vidtagits baserat på konceptualisering
-  Reflektiv Observation – reflektera över resultaten från beslutsfattandet

⁵ Kolb, D. (1984). *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.

Eftersom modellen är cyklisk har den inte en fördefinierad början eller slut, och beroende på sammanhanget kan inläring börja från vilket stadie som helst. När eleven har gått igenom cykeln en gång kan en ny cykel börja.

Ett konceptuellt ramverk för entreprenöriellt lärande som en erfarenhetsprocess

I likhet med Kolbs inlärningscykel ser Politis⁶ upplevelsen som den centrala punkten för processen för det entreprenöriella lärandet. Han hävdar att personens karriärfarenhet är starkt kopplad till deras förmåga att känna igen en inlärningsmöjlighet som kan ha en transformerande inverkan på en själv. Detta koncept förklarar att entreprenöriellt lärande sker när en entreprenör utmanar sin tidigare kunskap när han/hon ska fatta ett beslut om en specifik möjlighet som dykt upp. I denna modell ses karriäriinriktning och tidigare erfarenheter som de viktigaste drivkrafterna för transformation genom entreprenöriella inlärningsaktiviteter.

En berättelsebaserad konceptuell modell

Baserat på resultaten från studien som genomfördes av nya entreprenörer föreslog Rae⁷ en **berättelsebaserad konceptuell modell** som består av tre huvudteman, gemensamma för alla deltagare som deltog i studien. De tre huvudteman är:

- ✚ **Personlig och social framväxt** som består av en berättande konstruktion av identitet; familjens roll; identitet som övning; motsättningar mellan nuvarande och framtida identitet;
- ✚ **Det förhandlade företaget** som består av att gå med och delta i ett företag; förhandlad betydelse, struktur och praxis; ändra sin roll med tiden; engagemang i nätverk av externa relationer;
- ✚ **Kontextuellt lärande** som består av praktiska teorier om entreprenöriell handling; kunna känna igen möjligheter genom kulturellt deltagande; samt att lära genom att fördjupa sig inom branschen.

Individen står i centrum för inlärningsprocessen i denna modell, som betraktas som en helhetsmodell för entreprenöriellt lärande och hjälper entreprenörer att förstå deras inlärningsprocess. Alla tre teman är lika viktiga och är i ständig interaktion, det ena påverkar det andra, och förändring i ett område driver följaktligen en förändring inom det andra området.

Temat för personlig och social framväxt innebär att en entreprenörs identitet påverkas av personens ursprung, familjebakgrund, utbildning och sociala relationer. Rae antyder att identitet konstrueras genom individens självberättande av självbiografiska berättelser där en individ samtidigt är huvudkaraktär, berättare och författare. Familjen spelar en viktig roll i utformningen av den identitet som sedan förändras beroende på familjens omständigheter. Entreprenörer går i den riktningen eftersom att en skillnad mellan deras nuvarande och framtida, önskade, identitet existerar. De vill skapa en ny identitet och en annan verklighet för sig själva genom att bli entreprenörer. Genom denna process tar de ansvar för att forma sin framtid, vilket resulterar i en förändring i den befintliga identiteten som definierades av deras sociala miljö, såsom familj, vänner och kollegor, för att etablera en ny entreprenöriell identitet.

Den berättelsebaserade modellen för entreprenöriellt lärande innebär att det finns ett behov av en helhetssyn på entreprenöriellt lärande som hjälper vuxna att förstå sitt eget lärande och utveckling i

⁶ Politis, D. (2005). The process of Entrepreneurial Learning: A Conceptual Framework. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(4), 399-424.

⁷ Rae, D. (2005). Entrepreneurial learning: a narrative-based conceptual model. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. 12(3), 323-335.

olika stadier av processen. En entreprenör och deras närmaste miljö är sammankopplade och beroende av varandra.

Modellen för identifiering av möjligheter och utvecklingsteori

Ardichvili, Cardozo och Ray⁸ utvecklade en annan modell för entreprenöriellt lärande – **Modellen för identifiering av möjligheter och utvecklingsteori**, vilken också är en cyklisk modell. Det sätter fokus på entreprenöriell vakenhet som förmågan att upptäcka och utnyttja affärsmöjligheter. Modellen består av företagarens **tidigare kunskaper, personliga egenskaper och sociala nätverk**.

När det kommer till **personliga egenskaper** så är kreativitet den viktigaste egenskapen som påverkar ens förmåga att känna igen en möjlighet, men även optimism och en positiv inställning till misslyckanden som kan ses som inlärningsmöjligheter. **Tidigare kunskaper** avser specialiserad kunskap inom området för entreprenörsverksamheten, liksom all annan relevant kunskap och erfarenhet som en entreprenör har förvärvat genom många års erfarenhet inom en specifik bransch. **Sociala nätverk** avser entreprenörens nätverk där han/hon kan samla in relevant information som kan leda till identifiering av nya möjligheter, etablering av nya partnerskap eller förvärv av resurser för nya entreprenörsaktiviteter.

"Know Why"-modellen för entreprenöriellt lärande

Enligt **"Know Why"**-modellen som föreslogs av Middleton och Donnellon⁹, består entreprenöriellt lärande av tre dimensioner – **individens kunskap, kännedom och förmåga att engagera sig i entreprenörskap** (Know What), **kunskaper om hur man kan bli en entreprenör** (Know How), och i synnerhet **förståelse för anledningarna till engagemang i entreprenörsverksamhet** (Know Why). Värderna som ligger till grund för entreprenörens verksamhet är kärnan i denna modell. Denna modell innebär en hög nivå av självmedvetenhet om orsakerna till att någon väljer att bli entreprenör snarare än att fokusera på vad och hur. Enligt Middleton och Donnellon är definitionen av Know Why en personlig logik som inkluderar både förnuft och känslor, vilka är utgångspunkterna för entreprenörsaktivitet.

⁸ Ardichvili, A. Cardozo, C., Sourav, R. (2003). A theory of entrepreneurial opportunity identification and development. *Journal of Business Venturing*, 18, 105-123.

⁹ Middleton, K. W., Donnellon, A. (2014). Personalizing Entrepreneurial Learning: A Pedagogy for Facilitating the Know Why. *Entrepreneurship Research Journal* 4(2), 167-204.

NYA ERANS ENTREPRENÖRSKAP OCH VAD DET INNEBÄR FÖR UTBILDARE

Entreprenörskap är ett verksamhetsområde som konstant förändras i linje med de pågående förändringarna i samhället och miljön. Tillgången på resurser över hela världen har gjort det lättare att utveckla företag till den grad att man utnyttjar dem oavsett konsekvenserna så länge det genererar vinst. Detta paradig av "gammalt" entreprenörskap har förändrats genom åren, och entreprenörskap har förändrats i många aspekter på grund av det växande behovet av att ge mervärde till individer och samhällen. Vinsten uppfattas inte längre som det slutgiltiga målet om ett företag inte skapar något ytterligare värde. Den nya erans entreprenörskap främjar intuitivt och smidigt ledarskap, samarbete och teamarbete, socialt ansvarsfulla och miljövänliga aktiviteter, medvetenhet om behovet av att spara och återanvända resurser, samt networking med olika intressenter på nationell och internationell nivå för att tillsammans skapa överflöd för alla, och inte endast vissa individer. Hållbarhet är för närvarande en av dagens viktigaste frågor - hur ett företag och dess aktiviteter stämmer överens med sin miljö - både socialt och miljömässigt för att skapa en positiv inverkan i det långsiktiga perspektivet.

Den nya erans entreprenörskap är också en era av osäkerhet där företag måste vara tillräckligt stabila i sin interna struktur, samtidigt som de är tillräckligt flexibla för att kunna agera på plötsliga förändringar och anpassa sig för att överleva. För att kunna göra det behöver entreprenörer utveckla en mängd olika kompetenser och personliga egenskaper såsom förmåga till innovation, förändring och riskhantering, flexibilitet och anpassningsförmåga samt smidigt ledarskap och kommunikation. Ett annat mycket viktigt område att utveckla sig inom är digitalisering och digitalt företagande, vilka har framkommit som ett svar på de globala förändringarna på alla nivåer.

De nyttillkomna förändringarna som påverkar entreprenörskapet påverkar följaktligen också vuxenutbildningen, som numera behöver förändras ständigt för att hålla sig i linje med entreprenörernas behov. Utbildare är de som tjänar (framtida) entreprenörer. För att behövas och för att kunna skapa ett inlärnings-sammanhang måste utbildare också utveckla sig själva och sina kompetenser inom olika områden.

Det finns många ramverk och förslag på entreprenöriella kärnkompetenser som företagare måste ha eller utveckla, och som utbildare måste stödja genom icke-formellt, formellt och informellt lärande. EntreComp är en av de mest omfattande modellerna och kommer att beskrivas i större detalj som utgångspunkt för utbildare att utveckla aktiviteter, metoder och program som är i linje med entreprenöriellt lärande och entreprenörsutbildning.

Enligt **Entrepreneurship Competence Framework (EntreComp)** finns det tre kompetensområden som individen behöver arbeta med eller utveckla, för att vara en helhetlig företagare. Dessa tre områden är: idéer och möjligheter; resurser och åtgärder.

- 🚩 **Idé- och möjlighetsområdet** består av följande kompetenser: hitta möjligheter; kreativitet, vision, värdera idéer; etiskt och hållbart tänkande
- 🚩 **Resursområdet** består av följande kompetenser: självmedvetenhet och själveffektivitet; motivation och uthållighet; mobilisering av resurser; finansiell och ekonomisk kompetens; mobilisering av andra;
- 🚩 **Åtgärderområdet** består av följande kompetenser: ta initiativ; planering och ledning; hantering av tvetydighet, osäkerhet och risk; arbete med andra; samt att lära sig genom erfarenhet.

I processen av att utveckla inlärningsprogram för potentiella entreprenörer måste utbildare komma ihåg att den nya erans entreprenörer behöver utveckla en mängd olika färdigheter och attityder för att lyckas. Utbildare måste tänka på några av de **viktiga egenskaperna hos framgångsrika entreprenörer i den nya eran** som¹⁰:

- ✚ Att ta vad de gör på allvar;
- ✚ Att göra allt om kunden;
- ✚ Att noggrant fatta stora beslut;
- ✚ Att inte vara rädd för att ta den mindre beresta vägen;
- ✚ Att dra nytta av teknik;
- ✚ Att investera i sig själva;
- ✚ Att ständigt lära sig;
- ✚ Att inte vara rädd för att ta risker;
- ✚ Att vara villig att uppleva misslyckanden;
- ✚ Att anpassa sig till kundens nuvarande behov;
- ✚ Att vet ahur man berättar för sig själva;
- ✚ Att nätverka vid alla möjliga tillfällen.

Dessutom finns det många andra aspekter som spelar en viktig roll för att utveckla utbildningsprogram för vuxna som vill bli entreprenörer. De kommer att vidareutvecklas i handboken inom områdena entreprenöriell intelligens och tankesätt, interpersonella och intrapersonella färdigheter.

¹⁰ Patel. S. (2015). *The 12 Characteristics of Successful Entrepreneurs*. Accessed on 24.4.2021 at <https://www.entrepreneur.com/article/250564>

ENTREPRENÖRIELL INTELLIGENS - HUVUDEGENSKAPER OCH FRAMGÅNGSRIKA FALLSTUDIER

Enligt Geraldo Campos, anses **entreprenöriell intelligens**¹¹ vara en **mix av intelligens, emotionell intelligens och entreprenörskap**. Det förutsätter mod och visdom att agera på tillgängliga möjligheter under olika, ofta okända, förhållanden och bygger på tre pelare - tankesätt, möjligheter och kontakt.

- ✚ **Tankesätt** förutsätter entreprenörens unikheter, passion, nyfikenhet, lösningsorienterad, öppenhet för förändringar och transformation, förmåga att känna igen och tillfredsställa nya behov etc.
- ✚ **Möjligheter** förutsätter förmågan att söka, skapa, designa, agera och transformera. Entreprenören söker antingen efter tillgängliga möjligheter eller skapar dem genom att hitta lösningar för att tillgodose nya behov.
- ✚ Och slutligen förutsätter **kontakt** sambandet mellan sig själv och andra - med människor, maskiner, djur, naturen och universum.

Allan Bonsall¹² **sätter 4 viktiga principer för entreprenöriell intelligens** i fokus som han föreslår i sin bok, inklusive **Vision, Passion, Varumärke och Emotionell Intelligens**. Han menar att även om entreprenörskap ofta är förknippat med engagemang och beslutsamhet är det visionen som är den främsta drivkraften för entreprenörer.

- ✚ Han definierar **vision** som förmågan att definiera ett syfte, ett mål eller en personlig agenda och dela den med andra så att den växer och utvecklas vidare.
- ✚ **Passion** är en annan viktig drivkraft eftersom det driver entreprenörer att uppnå sina mål. Det är ambition som skiljer entreprenörer från andra.
- ✚ **Varumärke** handlar om att bygga lojalitet och generera upprepade köp och hänvisningar. Det förutsätter att man har kunden i hjärtat av företaget.
- ✚ **Emotionell intelligens** definieras som en individs förmåga att vara medveten om både sina egna känslor och känslorna hos de runt omkring dem, så att de kan engagera sig effektivt med människor.

Mo Oladopo¹³ ser **entreprenörskap** som viljan att ta risker samt utveckla, organisera och hantera ett företag på en konkurrenskraftig global marknadsplats som ständigt utvecklas. Han föreslår **nio tecken på entreprenöriell intelligens**: vision, passion, kreativitet, uppfinningsrikedom, att man är lösningsorienterad, mobilisering, proaktivitet, förhandlingar och tidsplanering.

- ✚ **Vision** innebär att man förstår vad en entreprenör vill uppnå
- ✚ **Passion** innebär att man förstår sin egen känslomässiga koppling till visionen, att ha en överväldigande kärlek till vad entreprenören gör och beslutsamhet att se drömmarna förverkligas.
- ✚ **Kreativitet** innebär att man förstår vad entreprenören gör annorlunda, att man har en obegränsad källa till fantasi för att driva konstant innovation genom att se världen med andra ögon.
- ✚ **Resursfullhet** innebär att man hittar ett sätt att få saker gjorda.
- ✚ **Lösningsorienterad** innebär att man har förmåga att analysera ett problem eller en situation och tänka ut lösningar.

¹¹ Campos, G. (2021). *Entrepreneurial intelligence, a new form of resilience to face the crisis*. Accessed 22.4.2021 at <https://www.entrepreneur.com/article/364984>

¹² Bonsall, A. (2014). *Entrepreneurial Intelligence: inspired by the philosophies of coffee entrepreneur Philip Di Bella*. Essteemedmedia. Illustrated edition.









¹³ Oladopo, M. (2016). *Developing Entrepreneurial Intelligence. Leadership and Management*. Accessed 24.4.2021. at <https://www.slideshare.net/MOladapao/developing-entrepreneurial-intelligence-64558393>

- ✚ **Mobilisering** förutsätter att man använder sig av relationer, informationsteknik, sociala medier och personliga färdigheter.
- ✚ **Proaktivitet** förutsätter förmågan att känna en förändring i hur affärer görs och anpassar sig snabbt till det nya sättet, vilket gör att saker händer istället för att man väntar på att de ska hända av sig själva.
- ✚ **Förhandling** förutsätter att man förstår värdet av något och ger ett erbjudande vid rätt tidpunkt till rätt person.
- ✚ **Tidsplanering** förutsätter att man hanterar tid för att upprätthålla en sund balans mellan arbete och privatliv samtidigt som man svarar på nya möjligheter som skulle ge företaget mer värde.





ENTREPRENÖRIELLT TANKESÄTT INOM VUXENUTBILDNING

Vad är ett entreprenöriellt tankesätt?

Network for Teaching Entrepreneurship (NFTE)¹⁴ ser på det **entreprenöriella tankesättet** som en **uppsättning egenskaper, beteende och färdigheter som driver handling - ett sätt som en entreprenör tänker och agerar på**. En person med ett entreprenöriellt tankesätt känner igen en annars förbisedd möjlighet, utvecklar självförtroendet att ta risker, kommunicerar sina idéer tydligt och kan anpassa sig och lära av motgångar. **Åtta kärnområden för ett entreprenöriellt tankesätt** är:

-  Framtidsorientering;
-  Bekvämlighet med risker;
-  Igenkänning av möjligheter;
-  Initiativ och självförtroende;
-  Kommunikation och samarbete;
-  Kreativitet och innovation;
-  Kritiskt tänkande och problemlösning;
-  Flexibilitet och anpassningsförmåga.






MasterClass¹⁵ definierar det entreprenöriella tankesättet som ett tankesätt som hjälper individer att uppnå uppsatta mål. Framgångsrika entreprenörer omfamnar utmaningar, misstag och misslyckanden som möjligheter att utveckla nya färdigheter som hjälper dem att lyckas i framtiden. De föreslår **fyra egenskaper för ett entreprenöriellt tankesätt**:

-  Förmåga att konfrontera självtvivel;
-  Ansvarighet;
-  Resiliens;
-  Vilja att experimentera.

Dessutom föreslog MasterClass följande sätt att utveckla ett entreprenöriellt tankesätt i vardagen: sätt tydliga mål, öva på att vara beslutsam, omdefiniera misslyckanden, möt din rädsla och förbli nyfiken.

Metodik för undervisning/utbildning av ett entreprenöriellt tankesätt

När utbildare utvecklar metodik för undervisning/utbildning av ett entreprenöriellt tankesätt så måste de ha i åtanke att grunden för utvecklingen av detta tankesätt har mycket att göra med människans kreativitet och förmåga att innovera. Dessa två kvaliteter är ofta det som skiljer framgångsrika entreprenörer från misslyckade, företag som överlever genom kriser och de som slutar existera. I sin **CIO-utbildningsmodell (Creativity, Innovation and Opportunity Finding)** föreslår Antonites och Vuuren följande företagsmetoder för att utveckla en mer entreprenöriell strategi för entreprenöriellt lärande. Metoderna anpassades efter Gibbs förslag om skillnaden mellan "didaktiska" och "**entreprenörsiella utbildningsmetoder**". Entreprenörsiella metoder inkluderar:

-  Att lära av varandra;
-  Att lära genom att göra;
-  Att lära av personligt utbyte och debatt;
-  Att lära genom att upptäcka;
-  Att lära av reaktioner från många människor;

¹⁴ The Network for Teaching Entrepreneurship (n.d.). *Our model*. Accessed 24.4. 2021 at <https://www.nfte.com/our-model/>

¹⁵ MasterClass (2020). *Business 101: How to Develop an Entrepreneurial Mind-set*. Accessed 26.4.2021. at <https://www.masterclass.com/articles/how-to-develop-an-entrepreneurial-mindset#what-is-an-entrepreneurial-mindset>

- ✚ Att lära i en flexibel och informell miljö;
- ✚ Att lära under press för att uppnå mål;
- ✚ Att lära genom att låna från andra;
- ✚ Att lära av misstag;
- ✚ Att lära av problemlösning.

Erfarenhets- och projektbaserade inlärningsaktiviteter

Inlärningsaktiviteter, såsom simulering av processen att skapa ett företag individuellt eller i grupp, kan vara en värdefull erfarenhet för att utveckla ett entreprenöriellt tankesätt. Sådana aktiviteter gör det möjligt för vuxna att arbeta med en konkret idé och utveckla den som ett projekt som fokuserar på en specifik produkt eller tjänst inom en nisch de är intresserade av.

LEAN startup-verktyg och metoder

En "lean" verksamhet sätter kunden i kärnan av sin verksamhet och ger perfekt värde utan slöseri. Tim Woods föreslår följande **LEAN verktyg och metoder**¹⁶:

- ✚ Build-measure-learn;
- ✚ The Minimal Viable Product;
- ✚ Validated Learning;
- ✚ Innovation Accounting;
- ✚ The Pivot;
- ✚ Small Batches;
- ✚ The Andon Cord;
- ✚ Continuous Deployment;
- ✚ Kanban;
- ✚ The Five Whys.

Inspirerande utmaningar och tävlingar

Tävlingar som gör det möjligt för individer eller lag att vinna ett kontantpris kan vara mycket motiverande för få människor att börja utveckla en affärsidé och därmed utveckla ett entreprenöriellt tankesätt. Att arbeta med en specifik entreprenörsidé, gå igenom processen för utveckling av en produkt/tjänst/företag/projekt, utveckla affärsplaner, berätta idéer för potentiella investerare, få feedback och sedan vidareutveckla sina affärsplaner är alla en del av processen för personlig och professionell utveckling.

Entreprenörskapslabb med entreprenörer

Att ta med lokala entreprenörer kan vara en mycket motiverande aktivitet. Det kan organiseras i form av en presentation, frågestunder, networking-aktiviteter eller samarbete med redan befintliga entreprenörer om specifika projekt. Detta skulle ge eleverna inblick i verkliga processer och vad som faktiskt krävs för att starta och driva ett framgångsrikt företag.

¹⁶ Woods, T. (2016). *10 Methods from Lean Startup*. Accessed 26.4.2021 at <https://blog.hypeinnovation.com/the-10-methods-of-the-lean-startup>

Utveckling av ett entreprenöriellt tankesätt i vuxenutbildningar i våra samhällen - framgångsrika fallstudier

Network for Teaching Entrepreneurship (NFTE)-modellen för utveckling av ett entreprenöriellt tankesätt

NFTE har utvecklat en modell som syftar till att ge ungdomar möjlighet att äga sin framtid, vilket i sin tur främjar en mer jämlik tillgång till ekonomiska möjligheter genom effektiv entreprenörsutbildning. Modellen förutsätter samarbete med olika intressenter i samhället såsom skolor, grupper av ungdomar, ungdomsutvecklingsorganisationer etc. Modellen ger ungdomar möjlighet att gå igenom processen av att utveckla sin egen affärsidé. Under hela processen utvecklar de kompetenser för att planera och starta ett företag, såväl som ett entreprenöriellt tankesätt. De lär sig att tänka och agera som entreprenörer och utvecklar färdigheter såsom självförtroende, flexibilitet, anpassningsförmåga, kritiskt tänkande, problemlösning, kommunikation och samarbete, kreativitet och innovation samt framtidsorientering. Även om de bestämmer sig för att inte bli entreprenörer kan denna uppsättning av färdigheter leda till framgång i alla branscher.

NFTE-programmen är erfarenhetsmässigt och projektbaserade. Deras mål är att stimulera fantasin samt utveckla affärsfärdigheter och det entreprenöriella tankesättet. Av den anledningen täcker olika program områden såsom: 2000-talets färdigheter, Forskning och innovation, Elevers röst och val, Feedback och Revision, Offentligt presenterad produkt, Drivande frågor och kunskap samt Behovet av att veta.

Spring School of Entrepreneurship






The Spring School of Entrepreneurship¹⁷ är ett exempel på ett långsiktigt program för entreprenöriellt lärande för vuxna på nationell nivå. Det har kontinuerligt genomförts av Forum for Freedom in Education (FFE) i Kroatien sedan 2013.

Målgruppen för programmet har varit unga vuxna mellan 18 och 30 år från ekonomiskt missgynnade regioner i Kroatien. Hela programmet varar 6 månader och består av tre faser:

- 1) Utbildningsprogram under 5 dagar
- 2) Lokala workshops anordnade av deltagarna efter utbildningsprogrammet
- 3) Stöd och mentorskap under projektskrivningen

I programmets första fas går eleverna igenom processen för entreprenörsinlärning när de lär sig om entreprenörskap, utvecklar relevanta interpersonella och interpersonella färdigheter samt en känsla för initiativ. Programmet omfattar kompetenser som ökar anställbarheten såväl som egenföretagande prospekt.

Förutom att lära sig om Know What och Know How gällande entreprenörskap lär sig deltagarna även hur man:

-  Kommunicera och presentera sig på ett effektivt sätt;
-  Själva bedöma sina styrkor, svagheter och möjligheter
-  Arbeta i olika team;
-  Bygga relationer med andra entreprenörer och potentiella kunder;
-  Ta initiativ och förvandla idéer till möjligheter för att utveckla eller utvidga sina företag;

¹⁷ European Commission (2017). *Taking the future into their own hands: Youth Work and entrepreneurial learning*. Accessed 23.4.2021 at <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/8f5910d8-6b64-11e7-b2f2-01aa75ed71a1>

- ✚ Bli bekväma med okända och oväntade scenarier;
- ✚ Sätta upp och nå mål;
- ✚ Hantera sin tid och sina resurser;
- ✚ Presentera sig själva och sina projekt eller företag för potentiella sponsorer eller investerare.

Programmet har genomförts i samarbete med ett antal partners, inklusive lokala kroatiska arbetsförmedlingskontor, företagsinkubatorer i Zagreb, Rijeka, Varaždin, Zadar och Osijek, organisationer i civilsamhället, samlarbetslokaler och lokala entreprenörer.

Bygg ditt framtida strategiska partnerskapsprojekt

Det strategiska partnerskapsprojektet "Build Your Future"¹⁸ implementerades av den tyska icke-statliga organisationen The International Academy Berlin for Innovative Pedagogy, Psychology and Economics gGmbH (INA) i samarbete med nio andra organisationer. Projektet designades och genomfördes i syfte att främja praktiska entreprenörsaktiviteter för ungdomar med färre möjligheter i nio partnerländer: Tyskland, Kroatien, Irland, Italien, Rumänien, Slovakien, Spanien och Storbritannien. Målet var att förse ungdomar med de kunskaper, färdigheter och attityder som krävs för att utveckla ett entreprenöriellt tankesätt, stärka anställbarhetsförmågan för att vara bättre förberedda för anställning, egenföretagande eller vidareutbildning; att fokusera på socialt företagande som ett sätt att göra en förändring i lokalsamhället; och att främja samarbete mellan det civila samhället, politiska intressenter och lokala företag som skulle stödja lokalt företagande. Projektet bestod av följande steg:

- ✚ Forskning genomfördes i lokala samhällen för att fastställa behoven hos lokala ungdomar
- ✚ Det fanns 20 ungdomsarbetare och utbildare som deltog i en utbildning för utbildare, för att lära sig hur man stöder och handleder deltagare under hela projektet.
- ✚ 160 personer valdes ut på lokal nivå i partnerländerna för att delta i det tvååriga programmet
- ✚ Deltagarna gick igenom fem moduler av utbildningskurser inom entreprenörskap, vilka inkluderade praktiska övningar kopplade till:
 - personliga passioner, konceptet med (socialt) entreprenörskap och entreprenörers roll i samhället
 - idéutveckling genom tankekartor, samhällsbaserade behov och identifiering av luckor på marknaden;
 - marknadsföring genom att marknadsundersökningar, SWOT-analys, etablera en marknadsföringsstrategi och använda Business Model Canvas
 - operationer, resurser och testning genom att leta efter resurser, skapa en kommunikationsstrategi, göra prototyper, pitcha och delegering
 - påverka genom att bedöma och övervinna risker, finansiell kompetens, skriva affärsplaner, upprätthålla och skala ett företag
- ✚ Representanter för partnerorganisationer deltog i internationella evenemang - en utbildning, ett ungdomsutbyte och en slutkonferens
- ✚ I varje partnerland organiserades entreprenörskapslabbar - lokala entreprenörer blev inbjudna att dela med sig av sina kunskaper och erfarenheter av att driva ett företag med deltagarna i programmet
- ✚ Många projektidéer utvecklades till projekt och affärsidéer, och 3 belönades med ett startbidrag
- ✚ Multiplier event organiserades i varje partnerorganisation för att dela projektresultaten i lokalsamhällena

¹⁸ <https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/projects/eplus-project-details/#project/2014-2-DE04-KA205-001398>

Det var många olika yrkesverksamma involverade i genomförandet av projektet - medlemmar i organisationer, ungdomsarbetare, icke-formella och formella utbildare, entreprenörer inom olika områden, mentorer, utbildare och företrädare för lokala samhällen. Involveringen av yrkesverksamma från olika sektorer bidrog till kvaliteten på genomförandet av projektet och är ett fantastiskt exempel på entreprenöriellt lärande i praktiken, som stödjer utvecklingen av kunskap, färdigheter och attityder hos (potentiella) unga entreprenörer.

INTRA- OCH INTERPERSONELLA FÄRDIGHETER, INLÄRNING OCH INTELLIGENS

Intrapersonella och interpersonella färdigheter är nära besläktade och vanligtvis beroende av varandra. För att förstå andra måste entreprenörer först och främst förstå sig själva och sina behov. För att hitta lösningar på andras problem måste de reda ut sina egna problem och hitta sina egna lösningar. Entreprenörer måste kunna kommunicera tydligt med sig själva för att kunna kommunicera med andra. Intrapersonella färdigheter behövs för att hantera oss själva, och interpersonella färdigheter behövs för att hantera oss själva i relationer med andra omkring oss.

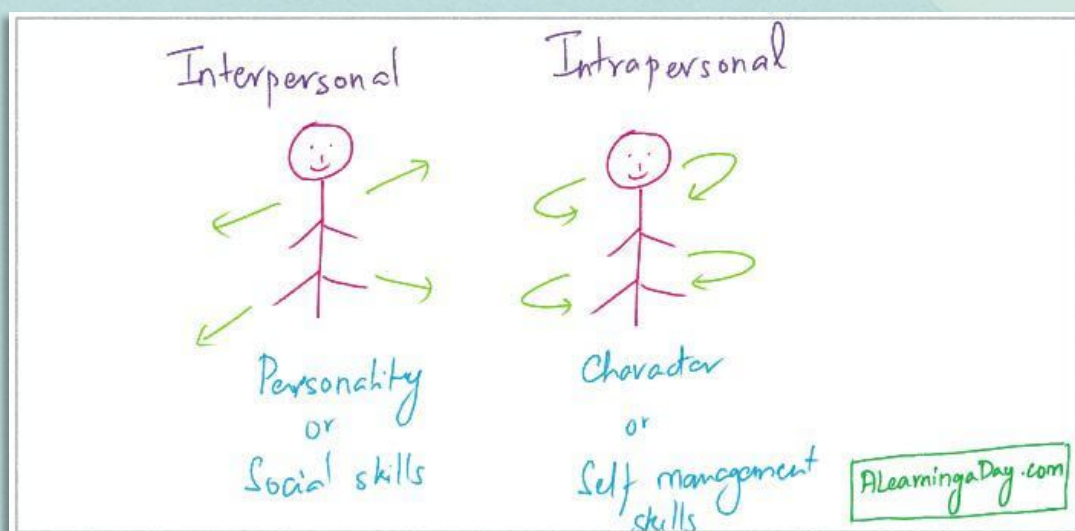


Illustration: Interpersonella vs. intrapersonella färdigheter¹⁹

Intrapersonliga färdigheter är mjuka färdigheter som hjälper individer att känna igen egna styrkor och svagheter, det är kommunikationen vi har inom oss själva. Det inkluderar våra tankar, känslor och i allmänhet alla interna processer såsom uppfattning av världen runt oss själva, förväntningar på oss själva och andra, liksom egna övertygelser, värderingar och attityder²⁰.

Dessutom, handlar **intrapersonella färdigheter**²¹ om att hantera våra känslor effektivt, sätta mål, självmotivation, hantera distraktioner, strategisera och anpassa sig till en viss situation. De viktigaste intrapersonella färdigheterna hos entreprenörer är produktivitet, motståndskraft, uppfinningsrikedom, visualisering, medkänsla och beslutsfattande.

Andra relevanta intrapersonella färdigheter som är nödvändiga för utvecklingen av ett entreprenöriellt tankesätt inkluderar självmedvetenhet, motivation, metakognitiva strategier, hanteringsmekanismer och motståndskraft, uthållighet, självuppfattning och självreglering.

Å andra sidan hjälper **interpersonella färdigheter** individer att kommunicera och samarbeta med andra. Fokus ligger på relationen och kommunikationen mellan en individ och omgivningen - kollegor, kunder, vänner, familj etc. Detta utbyte kan ske ansikte mot ansikte, online, via telefon eller i skriftligt

¹⁹ A Learning a Day (2018, May 1). *Interpersonal skills vs. Intrapersonal skills*. Accessed 25.4.2021 at <https://alearningaday.blog/2018/05/01/interpersonal-skills-vs-intrapersonal-skills/>

²⁰ The University of People (n.d.). *Interpersonal vs intrapersonal: key to communicate*. Accessed 26.4.2021 at <https://www.uopeople.edu/blog/interpersonal-vs-intrapersonal/>

²¹ Matter (2019, November 21). *Interpersonal vs. intrapersonal skills: Why you need both to succeed*. Accessed 24.4.2021 at <https://matterapp.com/blog/interpersonal-vs-intrapersonal-skills-why-you-need-both-to-succeed/>

form. Hela vårt utseende gör skillnad när vi interagerar med andra - vår röst, kroppsspråk, personlig hygien, stil osv.

De viktigaste **interpersonella färdigheterna** är²² kommunikation, konflikthantering, empati, lyssnande, ledarskap, förhandlingar, lagarbete och en positiv attityd. Men även empati, inkludering, inflytande och lyhördhet.

Interpersonella färdigheter: Kommunikationsförmåga och lyssnande

Även om vi alla vet vad kommunikation är och vad det innebär är det inte alltid enkelt att ge en tydlig, kortfattad och exakt definition som passar alla människor. Men vi vet att kommunikationens huvudroll är att överföra meddelanden från en avsändare till en mottagare. Genom tiderna har det gjorts flera försök att definiera kommunikation, men alla var rätt begränsade. David Berlo definierar kommunikation som en kontinuerlig, pågående process där det inte finns någon verklig början eller slut. Enligt Berlo har all kommunikation sina grundläggande element såsom avsändare, meddelande, kanal och mottagare. I denna definition uttrycks inte den relationella, ömsesidiga karaktären av kommunikation direkt.²³ För att bättre förstå vad kommunikation är måste vi dock förstå att vissa funktioner bestämmer kommunikationen.

Enligt Kathleen K. Reardon är nyckelfunktionerna genom vilka vi känner igen kommunikation²⁴:

- Verbal och icke-verbal kommunikation, där det är viktigt att betona att vi inte kommunicerar till andra utan med andra;
- Spontant, planerat och tränat beteende som beror på personens situation och kunskap (spontant beteende är konditionerat av känslor utan kognitiv kontroll; tränat beteende är inlärt beteende och utförs utan planering; planerat beteende involverar större kognitiv ansträngning);
- Det är inte statiskt, utan kännetecknas av utveckling, vilket innebär att de interpersonella mötena utvecklas över tiden (t.ex. när vi möter en främling utbyter vi inte för mycket information med personen, men efter ett tag öppnar vi upp oss alltmer för en person);
- Inkluderar feedback, interaktion och koherens (direkt feedback eller personlig feedback innebär att interaktionen måste existera mellan minst två personer - en startar interaktionen och den andra svarar, och vice versa; koherens är en logisk koppling, och interaktion innebär att en person påverkar andras handlingar, såsom att ställa frågor och få svar);
- Förekomsten av intern och extern kommunikationspolicy (interna regler fastställs av människor som kommunicerar och är karakteristiska för en specifik relation, medan externa regler fastställs av sociala normer);
- Det är en aktivitet (alla deltagare är involverade i utformningen av resultatet av kommunikationen);
- Övertalning (det betyder att en part försöker ändra någon annans känslor, tankar eller attityder. Det är en ömsesidig process då rollerna börjar förändras efter ett tag).

Det är viktigt att betona det faktum att **människor kommunicerar genom meddelanden** som består av symboler (bilder, gester, rörelser, ord, ljud).

När vi talar om kommunikation är det viktigt att nämna kommunikationsmodellerna. Det har funnits många teorier om överföring av meddelanden genom tiderna. En som används idag kallas Laswell-

²² The University of People (n.d.). *Interpersonal vs intrapersonal: key to communicate*. Accessed 26.4.2021 at <https://www.uopeople.edu/blog/interpersonal-vs-intrapersonal/>

²³ Communication Theory (n.d.). *Berlo's SMCR model of Communication*, Accessed 3.5.2021 at <https://www.communicationtheory.org/berlos-smcr-model-of-communication/>

²⁴ Reardon, K. K. 1998. *Interpersonalna komunikacija. Gdje se misli susreću*. Alinea. Zagreb, Croatia

formeln, som är uppkallad efter den kända sociologen Howard D. Laswell. Formeln är följande - vem säger vad, i vilken kanal, till vem, med vilken effekt. Tabellen nedan ger en detaljerad förklaring av kommunikationsformeln.²⁵

Laswell-formeln	
vem säger	Kommunikatör
vad	Innehåll
i vilken kanal	Medium
till vem	Mottagare, publik
med vilken effekt	Effekt

Display och en kort förklaring av Laswell-formeln

Som det kan dras av tabellen är nyckeluttrycken i kommunikationsprocessen: kommunikatör, innehåll, medium, publik och påverkan eller effekt av meddelandet.

- **Kommunikatören** är en person som skickar meddelandet; kommunikatören vill att meddelandet når mottagaren;
- **Meddelandets innehåll** är vad vi vill överföra. Många kommunikationsforskare bedriver forskning om uppenbart eller dolt innehåll i inlägg;
- **Kanalen/mediet** är innehavaren av meddelanden som möjliggör överföring av information. Det finns två typer av kommunikationskanaler - personliga (direkta) och indirekta. Direkta kommunikationskanaler består av direkt sändning och mottagning av meddelanden mellan två eller flera personer. I indirekta kommunikationskanaler sänds meddelandet utan direkt kommunikation - det bästa exemplet är media (radio, tv, press och de nya medierna som Internet);
- **Mottagare/publik** - är de personer som tar emot meddelandet och försöker förstå innehållet i meddelandet;
- **Påverkan/effekt** - försöker upptäcka vilka konsekvenser meddelandet har på mottagarna, och vilka personliga och sociala effekter ett meddelande har, såsom effekter inom områdena kunskap, attityder, känslor och (individuell och social) handling.

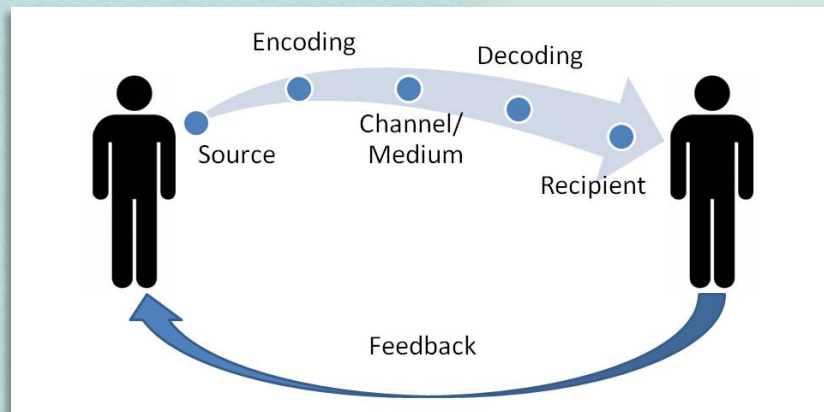
Bortsett från dessa divisioner, som ofta används inom media, är det dock viktigt att påpeka den andra, allmänt accepterade kommunikationsteorin. Kommunikationsmodeller hänvisades för första gången 1949, då Claude Shannon och Warren Weaver från Bell Laboratories utformade en kommunikationsmodell som beskrev telefonteknikens funktion. Deras teori bestod av tre huvuddelar: avsändaren, mottagaren och kanalen. Avsändaren var den person som skickade meddelandet via en telefon, själva telefonen representerade kanalen och mottagaren var en del av telefonen genom vilken personen på andra sidan kunde höra meddelandet.²⁶

På basis av Shannon och Weavers kommunikationsteori utvecklades standardmodellen för kommunikation eller överföring. Den baserades på följande antaganden:

- Det måste finnas en informationskälla som skapar ett meddelande,
- Det måste finnas en "anteckningsbok", som hjälper till att koda meddelandet i signalerna,
- Det behövs en kanal, genom vilken signalerna modifieras för att sända meddelanden,
- Mottagaren, som avkodar meddelandet baserat på den erhållna signalen,
- Plats (destination), där meddelandet anländer.

²⁵ Drew, C. (n.d.). *Laswell's Model of Communication – 5 Key Features*. Accessed 4.5.2021 at <https://helpfulprofessor.com/laswell-model-of-communication/>

²⁶ Communication Theory (n.d.). *Shannon and Weaver Model of Communication*. Accessed 2.5.2021 at <https://www.communicationtheory.org/shannon-and-weaver-model-of-communication/>



The standard model of communication

- **Informationskällan** är en person som skickar meddelandet - meddelandets avsändare.
- **Kodning** är processen att forma innehållet i meddelandet. Således formar vi våra tankar, känslor, attityder, idéer och begrepp i meddelandet och skickar det sedan till mottagaren. Kodning är en viktig process, eftersom människors idéer och begrepp ofta formas till symboler så att de är tydliga för samhället. I detta skede kommunicerar människor om sina tankar, känslor, idéer och begrepp och de förvandlas till verbalt eller icke-verbalt språk (t.ex. hållning, gester, rörelser ...).
- **Kanalen** är, som i fallet med Laswells formel, bäraren av ett meddelande.
- **Avkodning** är processen att ta emot kodade meddelanden, vilket ofta innebär tolkning, förståelse och acceptans/avslag av det skickade meddelandet. Framgången med att ta emot och avkoda meddelandet beror på många faktorer – väldigt ofta är det attityder och kunskap om mottagaren eller samhällets påverkan. Avkodningsprocessen startar när mottagaren börjar ta emot informationen från källan.
- **Mottagaren** är en person som tar emot information från källan och avkodar det mottagna meddelandet.
- **Feedback** är ett svar på ett överfört meddelande. En återkoppling är faktiskt information som informerar källan om effekten av det skickade meddelandet och kan bestå av flera signaler, symboler eller tecken, beroende på vilken typ av effekt det mottagna meddelandet hade på mottagaren.²⁷

I standardmodellen för kommunikation är begreppet **barriär i kommunikationskanalen** ganska vanligt. Barriär i kommunikationskanalen kan definieras som något som förvränger det skickade meddelandet; något som stör mottagaren vilket resulterar i att meddelandet inte mottas bra, eller alls. Barriärer kan uppstå vid formatering av meddelandet (avsändaren har skapat ett oklart, godtyckligt, vagt eller tvetydigt meddelande), under överföringen (förlust av information från meddelandet) eller när du mottar ett meddelande (meddelandet är inte förstått; mottagaren har inte tillräckligt med kunskap eller färdigheter; mottagaren kommer från en annan kulturell miljö; bristande uppmärksamhet från mottagaren).

Det finns flera typer av barriärer i kommunikationskanalen:

- Fysiologisk barriär - barriär som återfinns i meddelandets källa (avsändaren) eller mottagaren (artikulationsproblem, dålig syn, hörsel, hunger);
- Fysisk barriär - barriärer som placeras utanför källan och mottagaren - denna barriär kommer från andra källor (såsom hög musik, för starkt ljus, buller på gatan, etc.);

²⁷ Buarqoub, I.A.S. (2019). Language Barriers to effective communication. *Utopis y Praxis Latinoamericana*, 24(6), 64-77. Accessed 2.5.2021 at <https://www.redalyc.org/jatsRepo/279/27962177008/html/index.html>

- Semantisk barriär - störningar som inträffar när det finns ett felaktigt attribut av betydelse; detta händer när källan och mottagaren tilldelar meddelandet olika betydelser (användning av jargong, olika språk);
- Psykologisk barriär - barriär som inkluderar känslor och kognitivt tänkande (och en annan förståelse för attityden hos vissa begrepp och budskap, falska förväntningar, lycka, sorg, glädje, spänning, ilska).²⁸

Att lyssna är också en viktig del av kommunikationsförmåga. Om du vill starta ett eget företag eller om du vill ha bättre relationer i allmänhet måste du lyssna noga på vad andra säger. Det finns flera typer av lyssnande (Skills You Need, 2021)²⁹:

- *discriminative listening*: lyssnande som har utvecklats under tidig barndom; det är inte kopplat till att förstå innebörden (vad som har sagts), utan till att känna igen ljud och skillnader i ljud (t.ex. vi lärde oss tidigt hur man skiljer mellan våra föräldrars röster). Denna hörsel utvecklas under hela livet, eftersom den inkluderar förståelse för mer subtila ljud (till exempel om någon är glad eller ledsen, arg eller äcklad).
- *comprehensive listening*: inkluderar vad som har sagts (förstå budskapet som har kommunicerats till oss). Detta innebär att personen måste ha ett bra ordförråd (eller i vissa fall teknisk jargong) för att förstå vad som har sagts. Det inkluderar också förståelse av icke-verbal kommunikation.
- *informational listening*: en typ av lyssnande där vi strävar efter att lära oss något (t.ex. i skolan, medan vi tittar på en dokumentär eller när vi pratar med vänner). Vi tar in ny information och fakta utan att kritisera eller analysera den givna informationen.
- *critical listening*: en typ av lyssnande där vi utvärderar eller granskar det som sägs. Medan någon pratar så kan du vanligtvis tänka på syftet, avsikten och hur informationen relaterar till dina övertygelser och känslor. När du använder denna typ av lyssnande är det viktigt att ha ett öppet sinne och inte diskriminera eller ha fördomar.
- *empathic listening*: typ av lyssnande där du försöker förstå talarens känslor.
- *appreciative listening*: man lyssnar för njutningens skull. Till exempel när man lyssnar på musik för att njuta eller på något radioprogram för att koppla av.
- *selective listening*: en negativ typ av lyssnande där vi bara hör en del av informationen eller har fördomar mot någon annan del av informationen. Detta skapar ett hinder i kommunikationen, då du inte kan lyssna fullständigt om du inte lyssnar på hela informationen utan bara delar av den.

Så nu kanske du undrar varför allt detta är viktigt för entreprenörskap och ett entreprenöriellt tankesätt. Vi måste veta hur man kommunicerar bra och effektivt så att vi kan undvika potentiella konflikter. Att ha god kommunikationsförmåga hjälper oss att förstå vad den andra personen säger och hjälper till att lättare överföra vårt budskap till andra. Att känna till hinder i kommunikationen kan hjälpa till att förstå varför någon inte förstår dig. Så förhoppningsvis bör denna korta teoretiska introduktion förse dig med kunskap om kommunikation.

Men hur kan du förbättra dina kommunikationsförmågor? Det finns flera sätt att införa detta i ditt liv:

- 1) **Öva icke-verbal kommunikation**: att läsa av andras icke-verbala svar kan hjälpa till att bättre förstå vad som har sagts. Du bör hålla ett öga på hållning, gester, kropps rörelser och röstton.

²⁸ Kamath, P. (n.d.). *Chapter No.5 Barriers to Communication*. J.M. Patel College of Commerce. Accessed 2.5.2021 at

<http://www.jmpcollege.org/Adminpanel/AdminUpload/Studymaterial/BARRIERS%20TO%20COMMUNICATION-SEM%201.pdf>

²⁹ Skills you need (n.d.). *Types of Listening*. Accessed 5.5.2021 at <https://www.skillsyouneed.com/ips/listening-types.html>

Alla dessa kan signalera om hur personen mår och vad som sägs.³⁰ Om en person till exempel har händerna korsade när man pratar kan det verka som att de inte vill kommunicera med oss, medan öppna armar signalerar om att de är villiga att kommunicera och är mer tillgängliga. Det sägs också att handskakningar kan säga mycket om dig, så om du har en fast, stark handskakning kan det betyda att du har en aggressiv personlighet, eller om du ger en så kallad "död fisk" till andra människor medan du skakar hand kan det betyda att du har en svag personlighet eller att du inte är intresserad. Det är dock viktigt att titta på hela kommunikationsbilden och alla gester, och inte bara ett icke-verbalt tecken³¹

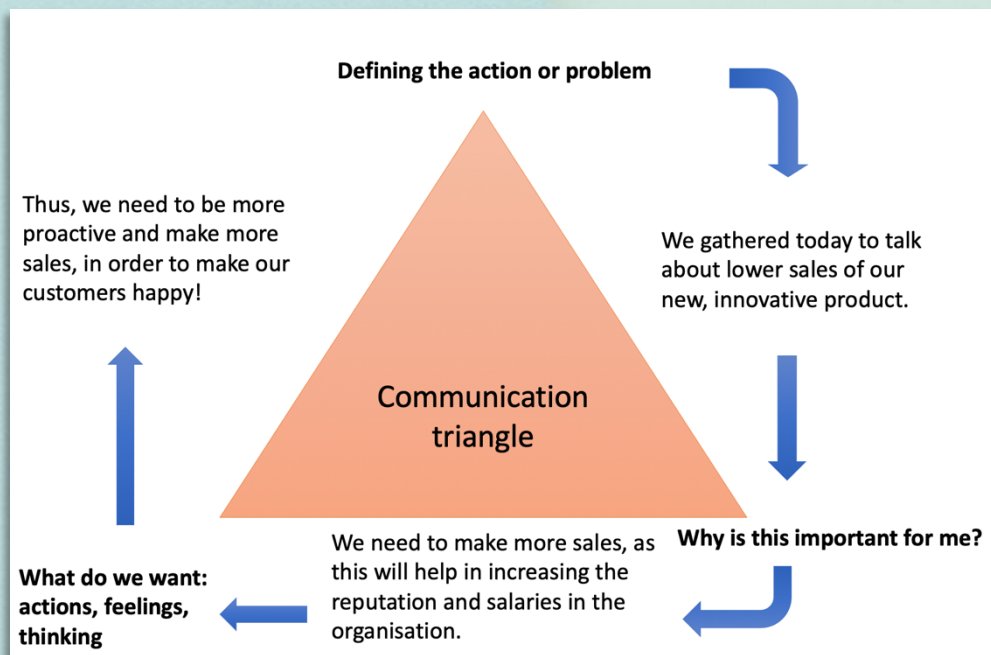
- 2) **Be om uppriktig feedback och ge feedback.** Att ge och ta emot feedback är sin egna konst. Feedback kan uppmuntra motivation och utveckling (antingen din egen eller ditt teams). Enligt Management Centre består feedback av tre element: den bygger på observerbart och observerat beteende; den är specifik för en given situation och den är balanserad vad gäller identifiering av vad som fungerade och vad som inte fungerade.³² För att feedback ska fungera måste du använda alla tre elementen.
- 3) **Använd frågor och sammanfatta.** Frågor är en kraftfull kommunikationsfärdighet som kan förbättra din inverkan på andra. Att ställa öppna frågor är viktigt eftersom de ger oss mer information och fokuserar mer på den andra personen. Öppna frågor är de som börjar med frågor: Varför, Vad, Hur, Var ... Samtidigt rekommenderar vi inte att använda stängda frågor, som vanligtvis är inriktade på vad vi vill höra och begränsar den andras svar. Dessa frågor är vanligtvis de som du bara kan svara på antingen "ja" eller "nej" (t.ex. Gillar du den här handboken?; Vill du ha mer liknande innehåll?).

Kanske du undrar hur du bäst överför meddelandet till andra. Förutom tips och tricks, som vi nämnde ovan, måste meddelandet du delar med andra vara tydligt, kort och koncist. En av metoderna du definitivt kan använda är kopplad till kommunikationstriangeln som utvecklats av Patterson och Radtke (2009). De säger att varje meddelande består av tre delar: att definiera frågan, specificera varför någon ska bry sig (varför är detta viktigt för oss?) och förklara vad du behöver göra, tänka eller känna. Så budskapet kan låta så här: Vi samlades idag för att prata om den låga försäljningen av vår nya, innovativa produkt. Vi måste göra mer försäljning, eftersom detta kommer att hjälpa till att öka anseendet och lönerna i organisationen. Därför måste vi vara mer proaktiva och öka försäljningen för att göra våra kunder nöjda!

³⁰ Cherry, K. (2020, January, 28). *10 Tips for Improving Your Non-verbal Communication*. Accessed 2.5.2021 at <https://www.verywellmind.com/top-nonverbal-communication-tips-2795400>

³¹ Pease, A., & Pease, B. (2006). *The definitive book of body language*. Pease International. Buderim: Australia

³² Management Centre (n.d.). *Giving and receiving feedback*. Accessed 2.5.2021 at <https://www.managementcentre.co.uk/learning-development/giving-and-receiving-feedback/>



Denna kommunikationstriangel kan användas i olika situationer - inte bara i personlig kommunikation utan också i kommunikation med allmänheten (om du marknadsför produkten, säljer tjänsten eller påbörjar den humanitära åtgärden).

Interpersonella färdigheter: konflikthantering

Vi kommunicerar ständigt i våra dagliga liv, men även i våra affärsliv. Ibland kan vi kommunicera något på ett dåligt sätt eller så förstår vi inte korrekt, vilket kan leda till konflikter. Förmågan att lösa konflikter är viktigt för ett entreprenöriellt tankesätt, eftersom människor som startar ett eget företag eller leder ett team vanligtvis måste lösa vissa konflikter.

Baserat på Cambridges ordbok (2021) kan konflikter beskrivas som en aktiv oenighet mellan människor med motsatta åsikter eller principer.³³ I arbetsmiljön hamnar människor i konflikter eftersom de kanske har motsatta idéer, olika åsikter eller kanske inte håller med varandra rent generellt. Ibland kan människor också känna sig överarbetade, vilket kan påverka atmosfären och skapa potentiella konflikter.

Så hur löser man konflikter när de uppstår? Under 1970-talet utvecklade forskarna Kenneth Thomas och Ralph Kilmann en modell för konfliktlösning, som vi kallar Thomas-Kilmann-modellen. Denna modell bygger på två faktorer, som är kopplade till hur självsäker du är i kommunikation och hur redo du är att tävla.

Enligt Thomas-Kilmann-modellen finns det fem konfliktlösningstilar som vi kan använda oss av (Benoiel, 2017)³⁴:

- **Samarbete** - den som använder sig av samarbete vill hitta en lösning som tillfredsställer bekymmer hos alla personer som ingår i konflikten. På så sätt får människor som är i en

³³ <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/conflict>

³⁴ Benoiel, B. (n.d.). *What's your conflict management style?* Accessed 2.5.2021 at

<https://www.waldenu.edu/news-and-events/walden-news/2017/0530-whats-your-conflict-management-style>

konflikt vad de vill ha, och negativa känslor minimeras. Du kanske vill utforska kreativa lösningar, konfrontation eller andra strategier för att nå en överenskommelse.

- **Konkurrerande** - när man använder konkurrerande är den som använder den villig att driva sina egna bekymmer, oavsett alla andra som är involverade. Det betyder att förhållandet med en annan person inte är lika viktigt som resultatet.
- **Undvikande** - när man använder undvikande är personen inte bestämd eller samarbetsvillig och drar sig snarare ut från en konfliktsituation. Det betyder att du inte bryr dig om dina behov utan andra människors behov. Att använda denna teknik på lång sikt kan leda till missnöje, då du inte bryr dig om dina egna behov och idéer.
- **Tillmötesgående** - när du använder tillmötesgående anpassar du dig efter andra människors behov; du kommer alltså att använda det i situationer där resultatet inte är lika viktigt som relationen.
- **Kompromiss** - när du använder den här stilen möter du den andre halvvägs. Det tillfredsställer delvis båda parter i konflikten. Det här är bäst att använda när du behöver en snabb lösning och inte har tillräckligt med tid för att diskutera situationen i detalj.

Varför är det viktigt att känna till ens egen stil, men även stilar hos människor runt omkring dig? Detta kan hjälpa till att utveckla dina relationer och förstå dina egna behov samt behov hos andra människor. Det kan också hjälpa till att förhindra potentiella konflikter och förstå varför vi beter oss på ett visst sätt.

För att undvika konflikter är det alltid viktigt att känna till andra människors behov, intressen och ståndpunkter. Vi kallar detta PIN-modellen, vilken säger att vi behöver veta följande³⁵:

- Positions (Ståndpunkter): Vad vi säger att vi vill ha
- Interests (Intressen): Vad vi egentligen vill ha
- Needs (Behov): Vad vi måste ha

När du vet dessa tre punkter är det lättare att förstå varför en person beter sig på det sättet de gör. Speciellt när det uppstår en konflikt är det bra att ställa frågan "Varför beter du dig så?" För att ta reda på behov och intressen.

Om du lär dig konfliktlösningsfärdigheter och hur du hanterar konflikter kan det leda till många fördelar. Enligt Macnaughton, 2019³⁶ kan hantering av konflikter leda till förbättrad produktivitet genom ökad moral, effektiv teamkommunikation, ökad ömsesidig respekt, bättre beslutsfattande processer och ökad känsla av säkerhet inför framtiden (särskilt om man hanterar anställda). Det viktigaste är dessutom att bra hantering av konflikter leder till team som är utrustade med en förmåga att hantera utmaningar, övergångar och förändringar.

Interpersonella färdigheter: Empati

Enligt Psychology Today (2021) är empati "*förmågan att känna igen, förstå och dela tankar och känslor hos en annan person, djur eller fiktiv karaktär*".³⁷ För att skapa relationer och ha medkännande är det viktigt att utveckla dina egna empatiska färdigheter. Generellt sett är empati förmågan att sätta sig själv i andra människors skor och känna hur de mår just nu på grund av en situation.

³⁵ LRP Publications (2001). The PIN model of conflict. Accessed 2.5.2021 at

http://www.pen.ntid.rit.edu/pdf/summer-institute/schedule_english/DevelopingEffectiveComm.pdf

³⁶ AdminSlayer (n.d.). *Entrepreneurial Leadership – conflict management*. Accessed 2.5.2021 at

<https://www.adminslayer.com/posts/ian-macnaughton-entrepreneurial-leadership-conflict-management>

³⁷ <https://www.psychologytoday.com/us/basics/empathy>

Eftersom det är viktigt att utveckla empati, säger Greater Good Science Center från University of Berkeley att vi måste kultivera sex vanor. Dessa sex vanor är (Krznaric, 2012)³⁸:

- 1) **Kultivera en nyfikenhet på främlingar.** Vi omges av människor varje dag, från vår brevbärare till människor som reser på bussen med oss till jobbet. Nyfikenhet utvidgar vår empati, särskilt när vi pratar med människor utanför våra sociala kretsar och människor som har andra synpunkter än vad vi har. Nyfikenhet hjälper även till att förbättra vår tillfredsställelse med livet. Så när du är med okända människor, försök att prata med dem och förstå deras tankar och känslor.
- 2) **Utmana fördomar.** Vi har alla fördomar och stereotyper om andra människor. Vi kanske tror att vissa människor är bättre på någon sport, eller kanske är bättre på matematik, men det är viktigt att utmana dessa fördomar. Empatiska människor utmanar sina egna föreställningar och fördomar genom att söka efter vad de har gemensamt med andra människor snarare än vad som skiljer dem åt. Så försök att tänka på vilka samband som finns mellan dig och människor som du har fördomar mot - du kommer förmodligen att finna att ni har mer gemensamt än du tror.
- 3) **Lev ett tag som andra människor.** Erfarenhetsmässigt lärande är en kärna i vår vardag. Vi lär oss hela tiden från olika situationer och problem som uppstår i vår omgivning. När vi var små lärde vi oss att cykla med hjälp av vänner. Du kanske har lärt dig hur du använder några digitala verktyg genom att testa dem och lärt dig av dina misstag. Allt detta är exempel på lärande genom erfarenhet. Mycket empaktiska människor lär sig av erfarenhetsmässig empati, vilket gör att man kan känna en direkt upplevelse av andras liv. George Orwell bodde till exempel på Londons gator för att se hur hemlösa människor lever. I din vardag kan du försöka se andra positioner och experimentera. Om du har tillräckligt med pengar kan du försöka volontärarbeta i ett utvecklingsland där humanitär hjälp behövs. Eller försök att leva med minimilön i en månad. Eller, om du är ateist, försök att besöka olika kyrkor för att få känna på flera upplevelser. Dessa små ändringar kan förbättra empati.
- 4) **Lyssna och öppna upp dig.** Vi har redan talat om att lyssna och att hur viktigt det är. Att lyssna på vad en person säger till dig är bara ena sidan av myntet. Den andra är kopplad till att öppna upp sig. Empatiska människor öppnar upp sig för andra om sina situationer, problem och ställningar. Detta gör dig mer relaterbar och skapar starkare band med människor.
- 5) **Inspirera massaktion och social förändring.** Empati kan vara ett massfenomen som leder till grundläggande social förändring, allt från rörelser mot slaveri till offentliga svar på tsunamier. Empati kommer att skapa en ännu större social förändring om vi arbetar med barn från en tidig ålder och hjälper dem att utveckla det med hjälp av utbildningssystemet.
- 6) **Utveckla fantasi.** Det är viktigt att ha medkänsla med människor vars tro vi inte delar eller som på något sätt kan vara "fiender". Så om du är någon som driver kampanjer, kanske du först vill prova att gå i skorna hos de människor du protesterar mot. Detta kan hjälpa till att förstå deras synpunkter och handlingar.

Varför är det viktigt att ha empati som en potentiell entreprenör? Eller, ännu viktigare, varför är denna färdighet viktig för alla som vill kultivera entreprenörskap? Under hela våra liv är vi omgivna av människor och de ger sin egen unikheter till vår värld. Men för att förstå dem helt är empati en avgörande färdighet. Empati är också viktigt för att anpassa sig, fatta bra beslut, samarbeta effektivt och trivas.

³⁸ Krznaric, R. (2012, November 27). *Six habits of highly empathic people*. Accessed 3.5.2021 at https://greatergood.berkeley.edu/article/item/six_habits_of_highly_empathic_people1

Intrapersonella färdigheter: Att sätta mål

Att känna till dina kortsiktiga och långsiktiga mål både i privatlivet och yrkeslivet är en förutsättning för framgång. Du kanske vet vad du vill göra, men du är inte helt säker på hur du ska göra det eller när. Andra människor har sina idéer, men saknar detaljerna och motivationen att genomföra dem. Det är här målsättning kommer in - det ger dig en tydlig struktur över vad du vill uppnå, när och med vilka resurser.

Enligt Locke and Latham³⁹ kan mål definieras som en idé om framtiden eller önskat resultat som en person eller en grupp människor planerar, föreställer eller förbinder sig att uppnå. Vi har tre typer av mål⁴⁰:

- processmål: de som definieras av specifika åtgärder eller processer för att utföras; de styrs helt av individer; till exempel att du läser tio sidor entreprenörlitteratur varje dag;
- prestationsmål: de som bygger på en personlig standard och som huvudsakligen kontrolleras av individer; till exempel att du vill arbeta med minst tio nya kunder fram till slutet av året;
- utfallsmål: de som är baserade på att vinna; de är svåra att kontrollera på grund av yttre påverkan; när det gäller företag kan det till exempel vara att landa ett stort kontrakt med en kund du vill ha.

Det är viktigt att nämna att alla dessa mål är i en linjär relation. Det innebär att om du når dina processmål får du större chans att uppnå dina prestationsmål. Detsamma gäller när du når prestationsmål - du har större chans att nå ditt utfallsmål.⁴¹

Du kanske dock undrar hur du ska formulera dina mål. En vanlig teori säger att varje mål måste följa SMART-formeln. Var och en av bokstäverna representerar en egenskap hos målet. SMART-formeln myntades av George T. Doran 1981⁴² och säger att varje mål ska vara:

- **Specific (specifick)** - målet måste ge så mycket information som möjligt och rikta sig mot specifika förbättringsområden (t.ex. säg inte att du vill "öka försäljningen av mjölken", utan "öka försäljningen av mjölken med 20 % de närmaste 12 månaderna"); detta är mer specifikt och ger bättre grund för utvärderande ändamål.
- **Measurable (mätbar)** - målet måste vara mätbart och du måste tillhandahålla informationen som gör det möjligt att utvärdera; så kvantifiera eller föreslå en indikator på framsteg;
- **Achievable (Uppnåelig)** - du ska kunna uppnå målet - det måste vara realistiskt, men också lite utmanande. Det är alltid en bra idé att tänka på resurser, ekonomiska konstruktioner och andra viktiga faktorer som kan påverka förverkligandet av målet. Det är även viktigt att prata om vem detta mål ska tilldelas till - du måste ange vem som ska göra det (du ensam, med hjälp av någon eller något annat).
- **Realistic (Realistisk)** - ange vilka resultat som kan uppnås, med hänsyn till dina resurser och möjligheter.
- **Time-related (Tidsrelaterat)** - du måste ställa in en tidsram vari målet ska uppnås. Detta är avgörande, då genomförande av mål utan någon tidsgräns vanligtvis leder till misslyckande.

³⁹ Locke, E.; Latham, G. (1990). A theory of goal setting & task performance. Englewood Cliffs, NJ

⁴⁰ CALE Learning Enhancement (2021) Goal-Setting. Eastern Washington University. Accessed at 3.5.2021 at <https://inside.ewu.edu/calelearning/psychological-skills/goal-setting/>

⁴¹ ibid.

⁴² Doran, G. (1981) There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. AMA Forum, pp. 35-36. Accessed at 3.5.2021 at <https://community.mis.temple.edu/mis0855002fall2015/files/2015/10/S.M.A.R.T-Way-Management-Review.pdf>

Nedan ser du en enkel handout som kan hjälpa dig att tänka på dina mål.





Fråga	Svar
Vad vill du uppnå/vinna/få/förbättra?	
Hur mäter du det? Vad är ett specifikt nummer eller en viss indikator du vill uppnå?	
Vem kommer att genomföra målet? Behöver jag hjälp från andra människor? Om ja, vem?	
Vilka resultat ser du i slutändan? Vad kommer att uppnås?	
Vilka resurser har jag (t.ex. mänskliga, ekonomiska osv.)?	
När kommer jag att förverkliga detta mål? Tills när ska det implementeras?	

Intrapersonella färdigheter: Självmotivation

Självmotivation är förmågan att driva sig själv till handling och att ta initiativ för att jaga efter mål och slutföra uppgifter.⁴³ Det är en inre drivkraft som håller igång oss, driver oss till att agera, skapa och uppnå nya saker. Självmotivation är avgörande när en entreprenör vill uppnå nya och stora mål som inte är en omedelbar nödvändighet, utan mer som en dröm eller en vision för framtida utveckling. De flesta sådana mål kräver mycket hårt arbete, tålamod, disciplin och uthållighet för att komma till liv, och processen kan ibland vara ganska motivationssänkande.

Motivation i allmänhet drivs av inre och yttre faktorer. **Inre faktorer** som motiverar människor är vanligtvis några av följande - känslor av tillfredsställelse, syfte och njutning, att uppnå överlägsenhet, bygga meningsfulla relationer, skapa värde i andras liv etc. Å andra sidan inkluderar **yttre faktorer** externa belöningar som pengar, status, bra prestationer, erkännande av andra etc. För att kunna motivera oss själva är det viktigt att känna igen de faktorer, både inre och yttre som motiverar oss.

Det finns många sätt att motivera oss själva. Det kräver engagemang, uthållighet och mod för att hitta de saker som ökar vår förmåga att fortsätta göra det vi tror på, för att hålla oss på rätt spår samt förverkliga våra drömmar och visioner. Några av sätten att hålla sig motiverad på är:⁴⁴

-  **Förenkla ditt liv** genom att ta bort distraktioner och allt som kan överväldiga dig för att kunna fokusera din energi. Välj att göra en sak åt gången för att rikta din energi och kapacitet för att uppnå överlägsenhet inom ett område.
-  **Dela upp stora mål i små steg** för att dina drömmar och mål ska se mer uppnåbara ut. Fira varje litet steg som uppnåtts för att behålla motivationen.
-  **Hantera dina förväntningar** och ta inte motgångar personligt. Om något inte går enligt den ursprungliga planen, luta dig tillbaka, ta lite tid att smälta det, ompröva situationen och sätt nya förväntningar som är mer uppnåbara.
-  **Omge dig med stödjande människor** som hjälper dig att behålla fokus på dina önskade resultat och som kommer att påminna dig om dem.

⁴³ SoulSalt (2019, September 30). *Self-Motivation: Staying Motivated to Reach your Goals*. Accessed 3.5.2021 at <https://soulsalt.com/self-motivation/>

⁴⁴ SoulSalt (2019, September 30). *Self-Motivation: Staying Motivated to Reach your Goals*. Accessed 3.5.2021 at <https://soulsalt.com/self-motivation/>

- ✚ **Be om hjälp** och erbjud den till andra när det behövs.
- ✚ **Öva tacksamhet** för alla tidigare prestationer och det som redan fungerar bra.
- ✚ **Vila tillräckligt** i stressiga situationer genom att ta pauser och ta en kort stund för att ladda om och återställa dig.
- ✚ **Fira prestationer** genom att göra något meningsfullt, även om det bara är en liten prestation.

Intrapersonella färdigheter: resiliens

Resiliens är en mycket viktig intrapersonell färdighet för alla befintliga och blivande entreprenörer eftersom stress, förlust, oväntade förändringar och svårigheter är en oundviklig del av entreprenörskap. Motståndskraft är förmågan att klara av de stressiga händelserna och svårigheterna och kan ses som någon form av en mental reservoar av styrka som vi kan anropa i tider när vi känner att allt faller sönder.⁴⁵ Problemen en entreprenör möter kan vara allt från entreprenörsfrågor som problem med ekonomi, ansvar för tjänster och produkter, sjukdomar och död hos partners eller anställda, medicinska nödsituationer av olika slag till personliga problem med hälsa, relationer, barn och oväntade händelser av alla slag. Dessutom har externa faktorer som naturkatastrofer, ekonomiska och finansiella kriser samt andra händelser utanför entreprenörernas kontroll en inverkan på företaget och kan orsaka stress, förlust eller svårigheter.

I stället för att falla isär eller gömma sig för problem med ohälsosamma överlevnads- och försvarsmekanismer, möter resilienta människor livets svårigheter rakt på sak.⁴⁶ I stället för att bli överväldigade av upplevelsen och känslorna använder resilienta människor hälsosamma hanteringsmekanismer för att hantera svårigheter på ett sätt som får dem att växa, bli starkare och lära av upplevelsen. Resiliens innebär en förståelse för att sådana situationer är en del av livet, trots att de ibland är mycket hårda och smärtsamma. Resilienta människor tillåter sig att uppleva alla känslor som följer med den svåra situationen istället för att se livet genom rosa glasögon. Även om de upplever och känner allt, tillåter deras mentala förmåga dem att arbeta igenom situationen och återhämta sig från den så snabbt som möjligt.

Resilienta människor visar upp egenskaper som:⁴⁷

- ✚ Har positiva åsikter om sig själva och sina förmågor;
- ✚ Har förmågan att göra realistiska planer och hålla sig till dem;
- ✚ Har en intern kontrollplats;
- ✚ Är bra kommunikatörer;
- ✚ Ser sig själva som kämpar snarare än offer;
- ✚ Har hög emotionell intelligens och hanterar känslor effektivt

Kendra Cherry föreslår följande sätt att bygga resiliens:⁴⁸

- ✚ Omforma dina tankar – ha en realistisk syn på negativa situationer utan att känna skuld, och leta efter små sätt att hantera situationen på ett bra sätt;

⁴⁵ Cherry, K. (2021, April, 24). *What is resilience?*. Accessed 3.5.2021 at <https://www.verywellmind.com/what-is-resilience-2795059>

⁴⁶ Cherry, K. (2021, April, 24) *What is resilience?*. Accessed 3.5.2021 at <https://www.verywellmind.com/what-is-resilience-2795059>

⁴⁷ Reid R. (2016). Psychological resilience. *Med Leg J.* 84(4):172-184. Accessed 3.5.2021 at <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0025817216638781>

⁴⁸ Cherry, K. (2021, April, 24) *What is resilience?*. Accessed 3.5.2021 at <https://www.verywellmind.com/what-is-resilience-2795059>

- ✚ Sök stöd - dela situationen med en stödjande person som kan hjälpa till att bygga resiliensen och få insikter om situationen ur olika perspektiv;
- ✚ Fokusera bara på vad du kan kontrollera - istället för att önska att något ska vara annorlunda, gå tillbaka i tiden för att ändra något eller hitta sätt att styra det som ligger utanför din kontroll, så är det bättre att flytta fokus till de saker du direkt kan påverka;
- ✚ Hantera stress - se till att du får tillräckligt med sömn och motion, lär dig andningstekniker för att lindra stress, lyssna på musik eller göra andra avkopplande aktiviteter.

PROGRAM FÖR UTVECKLING AV ETT ENTREPRENÖRIELLT TANKESÄTT I VÅRA SAMHÄLLEN - FOKUS PÅ intrapersonella FÄRDIGHETER

Följande exempel på program för utveckling av ett entreprenöriellt tankesätt fokuserar på en mängd olika intrapersonella färdigheter som självmedvetenhet, självreglering (hantering av känslor), motivation, empati, sociala färdigheter, självuppfattning, uthållighet, självkontroll, metakognitiva strategier, resiliens och hantering.

Detta kapitel ger korta sammanfattningar av projekt som genomförts i olika samhällen runt om i Europeiska Unionen. De fungerar som go praxis som ytterligare kan motivera vuxenutbildningsinstitutioner att utveckla lokala program för utveckling av ett entreprenöriellt tankesätt.

Program för utveckling av ett entreprenöriellt tankesätt - fokus på intrapersonella färdigheter

The Social and Emotional Aspects of Learning (SEAL) initiativ

Social and Emotional Aspects of Learning (SEAL)⁴⁹ initiativet är ett av programmen som testades i skolor i England och som syftar till att utveckla ett entreprenöriellt tankesätt bland barn och ungdomar. Det syftar till att hjälpa eleverna att utveckla självmedvetenhet, självreglering (hantering av känslor), motivation, empati och sociala färdigheter.

SEAL-program hjälper eleverna att lära sig att kommunicera sina känslor, sätta mål och arbeta mot dem, interagera framgångsrikt med andra, fredligt lösa konflikter, kontrollera sin ilska och förhandla sig igenom de många relationerna i deras vardag. SEAL består av en stor gemenskap och fungerar som en plattform för att dela praxis och verktyg, samt för uppdateringar om olika ämnen.

Projektet "Entrepreneurial mind-set development through youth work"

Det strategiska partnerskapsprojektet "Entrepreneurial mind-set development through youth work"⁵⁰ finansierades av Erasmus+-programmet inom nyckelåtgärden Cooperation for innovation and the exchange of good practices. Syftet med projektet var att ge unga kvinnor möjlighet att bli entreprenörer genom att utveckla sin entreprenöriella intelligens och tankesätt genom inlärningsaktiviteter för entreprenörskap. Resultaten av projektet inkluderade åtta olika outputs - Läroplaner, utbildningskurser och online-utbildningskurser som handlade om utveckling av entreprenörskap, intrapersonella färdigheter, interpersonella färdigheter och kreativitet.

Projektet "Me and others"

Projektet "Me and others"⁵¹ implementerades i Estland 2018. Det förde samman elever från åtta olika länder i syfte att förbättra deras intrapersonella och interpersonella intelligens. Eleverna fick ett sammanhang för att utveckla sina mjuka färdigheter, förstå sina styrkor och svagheter, förstå relationernas natur samt öka empati, solidaritet och tolerans. Den baserades på icke-formell och

⁴⁹ <https://www.sealcommunity.org/>

⁵⁰ <https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/projects/eplus-project-details/#project/608526-EPP-1-2019-1-BA-EPPKA2-CBY-WB>

⁵¹ <https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/projects/eplus-project-details/#project/2017-3-EE01-KA105-046777>

erfarenhetsmässig utbildning, grupparbeten, diskussioner, energizers, simuleringsspelare, debatter, improviserade tal etc. Det finansierades av Erasmus+-programmet.

Projektet "Love Yourself First" (LYF)

Projektet "Love Yourself First" (LYF)⁵² är ett Erasmus+-projekt inom nyckelåtgärden learning mobility som genomförs för närvarande. Projektets huvudsakliga syfte är att skapa ett utrymme för möte, utbyte och reflektion om självkärlek, självförtroende, identitet och personlig vård; och att underlätta skapandet av nya verktyg och resurser.

Projektets specifika mål är: att utveckla och reflektera kring kunskapen om självkärlek och faktorerna som påverkar den; att upptäcka hur man i praktiken kan använda nyckelelementen och koncepten kring självkärlek, självkunskap, den egna identiteten samt acceptans och respekt för sig själv.

Projektet "Find your Potential"

Projektet "Find your Potential"⁵³ var ett Erasmus+-projekt inom nyckelåtgärden learning mobility som implementerades i Kroatien i partnerskap med 3 partnerorganisationer. Projektets mål var att erbjuda ungdomsarbetare och utbildare med kunskap och färdigheter för att använda innovativa coaching metoder, för att implementera i sina lokala samhällen vid arbete med arbetslösa. Målet var att stödja eleverna att utveckla en entreprenöriell anda, förbättra deras förmåga att lära sig, förbättra deras kommunikation, presentation och intrapersonella färdigheter, förbättra deras teamwork förmågor, samt att förbättra deras åtagande att fullfölja sin potential. Dessutom fick eleverna chansen att utveckla sin förmåga att analysera problematiska situationer, identifiera sina mål, skapa handlingssteg och nå sina professionella mål.

Projektet "Common Senses"

Projektet "Common Senses"⁵⁴ var ett Erasmus+-projekt inom nyckelåtgärden learning mobility av individer som implementerades i Nederländerna med 6 partnerländer. Projektet syftade till att utveckla färdigheter och kompetenser hos ungdomsarbetare, ungdomsledare och utbildare som jobbar med ungdomar och stödjer dem i processen av att upptäcka, förstå och utveckla färdigheter för att använda sin kreativa potential. Metoder som användes inkluderade kroppsövelser och ockelformella inlärningsaktiviteter. Fokus låg på sambandet inom individen (kropp och sinne) för att utveckla intrapersonell kommunikation och förhållanden, samt relation mellan individerna för att utveckla interpersonella färdigheter. Dessa färdigheter skulle möjliggöra personlig och professionell utveckling av potentiella unga entreprenörer i lokala samhällen.

Projektet "Improvesation"

Projektet "Improvesation"⁵⁵ är ett Erasmus+-projekt inom learning mobility av individer som implementerades i Spanien i partnerskap med 4 partnerorganisationer. Projektet använde musik och improvisation för att generera kommunikation och alternativ till relationer som kan berika individers

⁵² <https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/projects/eplus-project-details/#project/2020-1-ES02-KA105-015112>

⁵³ <https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/projects/eplus-project-details/#project/2016-2-HR01-KA105-022292>

⁵⁴ <https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/projects/eplus-project-details/#project/2014-3-NL02-KA105-000801>

⁵⁵ <https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/projects/eplus-project-details/#project/2019-2-ES02-KA105-013664>

liv, hjälpa med deras personliga utveckling, samt förbättra deras känslighet gentemot olikheter och empati. Projektet främjar intrapersonell kommunikation och elevernas kreativitet med hjälp av musikalisk improvisation som ett verktyg för att skapa, inklusive relationer mellan människor med nedsatt förmåga. Det syftar till att fostra kreativitet och spontanitet; främjar personlig förstärkning, reflektion och kritisk medvetenhet; hjälpa utveckla emotionell intelligens och kapaciteten att värdesätta andra människors kapaciteter.

Projektet "Fostering the development of resilience competence / Entrepreneurial education"

Projektet "Fostering the development of resilience competence / Entrepreneurial education"⁵⁶ är ett Erasmus+-projekt inom learning mobility som implementerades i Irland i partnerskap med 4 organisationer. Projektets mål var att fokusera på resiliens för att stärka elever med kapaciteten att använda sina färdigheter och för att stå ut och återhämta sig från problem och utmaningar. Resiliens förutsätter olika färdigheter såsom rationellt tänkande, fysisk och mental hälsa. Elever kunde utveckla resiliens genom att bli medvetna om och tolka händelser på ett rationellt sätt, veta när det är dags att fråga efter hjälp från sin omgivning och förstå hur man rationaliserar sina känslor.

Projektets specifika mål var (a) identifiera möjligheter för innovation och entreprenörskap i ett specifikt arbetsområde, (b) design av metodologi för integrationen av entreprenöriella färdigheter i vanliga yrkesutbildningsprogram, och (c) utvärderingen av sociala och tekniska färdigheter, vilka krävs av entreprenören vid fullföljning av projekt.

Metodologi för utbildning/träning av intrapersonella färdigheter för ett entreprenöriellt tankesätt inom vuxenutbildning

När man designar inlärningsaktiviteter, program eller kurser som baseras på icke-formell inläring är det viktigt att ta hänsyn till flera faktorer som definierar icke-formell inlärningsmetodik. Metoderna behöver baseras på elevernas inlärningsbehov; fokusera på handling och basera sig på erfarenhet; inkludera individuella, peer-to-peer- och gruppinlärningsprocesser, deltagande samt vara elevcentrerat och processinriktat.

Varje inlärningsprocess består vanligtvis av minst tre stadier – introduktion, huvudaktiviteten, och ett avslut. Olika metoder kan användas för varje stadie för, och kan variera från grupp till grupp. Det är viktigt att dedikera tillräckligt med tid och fokus på varje stadie så att eleverna får ut så mycket som möjligt av varje stadie. Metoder behöver anpassas till olika inlärningsstilar – visuell, auditiv, verbal, kinestetisk, logisk, social (interpersonell) och enslig (intrapersonell) för att uppmuntra och utmana elever att utvecklas vidare i områden de är bra på, samtidigt som de testar några nya tillvägagångssätt.

Även om intrapersonella färdigheter är mer riktade på det som händer inom en person, så är det viktigt med support från andra personer när vi vill lär om oss själva. Utveckling av individuella och intrapersonella färdigheter är alltså en personlig process som kräver en balans mellan individuell inläring och inläring i gruppssammanhang. Utveckling av intrapersonella färdigheter genom metodologi som endast är riktad individuell inläring är många gånger begränsande, och åstadkommer inte några större förändringar eller resultat på lång sikt. Individuella inlärningsmetoder är ett bra verktyg när man lär känna sig själv, ökar kännedom om reflektion, samt identifierar

⁵⁶ <https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/projects/eplus-project-details/#project/2018-1-IE01-KA116-038653>

existerande kvaliteter, medan peer-to-peer och gruppinlärningsmetoder sätter vår inlärningsprocess i ett sammanhang och i relation till andra runt omkring oss.

Metoder för utbildning/träning av intrapersonella färdigheter för ett entreprenöriellt tankesätt inom vuxenutbildning inkluderar något av följande:

- 📖 Personlighetstest;
- 📖 Visualiseringsaktiviteter;
- 📖 Journalföring;
- 📖 Coaching;
- 📖 Självrektion;
- 📖 Konstnärliga sätt att uttrycka sig på genom målning, musik eller kroppsrörelser;
- 📖 Stimulerande aktiviteter och rollspel;
- 📖 Mentorskap;
- 📖 Peer-to-peer och gruppinlärningsaktiviteter;
- 📖 Meditation;
- 📖 Själbedömningsquiz;
- 📖 Självrektion och utvärdering

PROGRAM FÖR UTVECKLING AV ETT ENTREPRENÖRIELLT TANKESÄTT I VÅRA SAMHÄLLEN – FOKUS PÅ intERpersonella FÄRDIGHETER

Följande exempel på program för utveckling av ett entreprenöriellt tankesätt fokuserar på en variation av interpersonella färdigheter såsom färdigheter inom att bygga relationer (teamwork, icke-våldsam kommunikation, konflikthantering och ledarskap), bygga färdigheter inom social medvetenhet (empati, förståelse och respekt för andras unikheter), ledarförmåga och ansvarsfullt beslutsfattande.

Detta kapitel erbjuder korta sammanfattningar av projekt som implementerades i olika samhällen runt om i EU. De fungerar som goda falls-praxis som vidare kan motivera vuxenutbildningsinstitutioner att utveckla lokala program för utveckling av ett entreprenöriellt tankesätt.

Program för utveckling av ett entreprenöriellt tankesätt fokus på interpersonella färdigheter

Projektet "E(a)ffective communication"

Projektet "E(a)ffective communication"⁵⁷ var ett Erasmus+-projekt inom nyckelåtgärden learning mobility som implementerades i Spanien i partnerskap med 5 organisationer. Projektets mål var att skapa ett utrymme för elever att upptäcka nya sätt att kommunicera på med hjälp av musik, dans och fotografi för att utveckla sina kommunikationsfärdigheter, icke-verbala språk och öka sitt självförtroende, såväl som deras kapacitet att arbeta i team, fatta beslut, kreativt uttrycka sig och kommunicera på ett fredfullt sätt.

Projektet "From idea to enterprise"

Projektet "From idea to enterprise"⁵⁸ var ett Erasmus+-projekt inom nyckelåtgärden learning mobility som implementerades i Storbritannien i partnerskap med 10 organisationer. Projektet syftade till att utveckla elever färdigheter inom kreativitet och entreprenörskap. Specifika mål för eleverna var: att utveckla entreprenöriella färdigheter – hur man utvecklar, validerar och implementerar sociala entreprenörprojekt och företag; att utveckla sin kreativitet och kapacitet att innovera; att förbättra sin anställbarhet och entreprenöriella färdigheter (ledarskap, kommunikation, presentation och innovationsfärdigheter); samt att förbättra sina färdigheter inom finanshantering.

Projektet "Choose Your Future"

Projektet "Choose Your Future"⁵⁹ var ett Erasmus+-projekt inom nyckelåtgärden cooperation for innovation and the exchange of good practices som implementerades i Bulgarien i partnerskap med 6 organisationer. Projektets mål var att bygga entreprenöriella färdigheter, ökar elevernas medvetenhet om deras karaktär och förmågor; förbättra deras IT-kunskaper; lära känna arbetsmarknaden; och att

⁵⁷ <https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/projects/eplus-project-details/#project/2016-3-ES02-KA105-008912>

⁵⁸ <https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/projects/eplus-project-details/#project/2015-2-UK01-KA105-014050>

⁵⁹ <https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/projects/eplus-project-details/#project/2014-1-BG01-KA201-001435>

bredda deras horisonter. Projektet hjälpte även till att bygga och utveckla 2000-talets färdigheter såsom kritiskt tänkande, problemlösning, forskningsmetoder, kreativitet, artisteri, nyfikenhet, innovation, planering, självdisciplin, anpassningsbarhet, ledarskap, teamwork, IKT och entreprenörskap.

Projektet "Innovative Women Entrepreneurs of the Future"

Projektet "Innovative Women Entrepreneurs of the Future"⁶⁰ var ett Erasmus+-projekt inom nyckelåtgärden cooperation for innovation and the exchange of good practices som implementerades i Turkiet i partnerskap med 4 organisationer. Projektets mål inkluderade förbättring av entreprenöriella färdigheter såsom kreativitet, analys, kritiskt tänkande, risktagande, digital litteracitet, främmande språk, problemlösning, etc; för att utveckla inlärningsmoduler för blivande entreprenörer; och för att skapa en resväg för ett effektivt Entreprenöriellt ekosystem där blivande entreprenörer kunde nå nätverket, utbildningen, mentorer och stödet de strävade efter.

Projektet "Lead yourself to Leadership"

Projektet "Lead yourself to Leadership"⁶¹ var ett Erasmus+-projekt inom nyckelåtgärden learning mobility som implementerades i Malta i partnerskap med 7 organisationer. Projektets huvudmål var att öka kunskap, färdigheter och attityder inom ledarskap. Projektet täckte ämnena ledarskap, självmedvetenhet, självkänsla, motivation, värderingar, sårbarhet, empati, resiliens, effektiv kommunikation, beslutsfattande, kreativ problemlösning, konfliktlösning, coaching, feedback, personlighetstyper, inlärningsstilar och ledarskapsstilar. Lärandet genomfördes genom icke-formella och erfarenhetsmässiga inlärningsmetoder såsom självreflektion, brainstorming, diskussioner, självbedömningsworkshops, rollspel, videoforum etc.

Metodologi för utbildning/träning av interpersonella färdigheter för ett entreprenöriellt tankesätt inom vuxenutbildning

När man utformar inlärningsaktiviteter, program eller kurser som baseras på den icke-formella inlärningsmetoden är det viktigt att ta hänsyn till flera faktorer som definierar icke-formell inlärningsmetodik. Metoderna måste baseras på elevernas inlärningsbehov; fokusera på handling och basera sig på erfarenhet; inkludera individuella, peer-to-peer- och gruppinlärningsprocesser, deltagande samt vara elevcentrerat och processinriktat.

Varje inlärningsprocess består vanligtvis av minst tre steg - introduktion, huvudaktivitet och avslutning. Olika metoder kan användas för vart och ett av stegen och kan variera från grupp till grupp. Det är viktigt att ägna tillräckligt med tid och fokus till varje steg så att eleverna får ut det mesta av varje steg. Metoder måste anpassas till olika inlärningsstilar - visuellt, auditivt, verbalt, kinestetiskt, logiskt, socialt (interpersonellt) och ensligt (intrapersonellt) för att uppmuntra och utmana eleverna att utvecklas vidare inom områden de är bra på, samt att prova några olika tillvägagångssätt.























Även om interpersonella färdigheter är mer fokuserade på vad som händer i förhållandet mellan en individ och omvärlden, måste eleverna exponeras för en mängd olika sammanhang där de kan lära sig

⁶⁰ <https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/projects/eplus-project-details/#project/2016-1-TR01-KA203-035231>

⁶¹ <https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/projects/eplus-project-details/#project/2017-3-MT01-KA105-038332>

i en grupp samtidigt som de är medvetna om sig själva och deras färdigheter och förmågor. En bra balans mellan individuella aktiviteter, peer-to-peer och gruppinlärningsaktiviteter är viktig när man arbetar med utveckling av interpersonella färdigheter.

Metoder för utbildning/träning av interpersonella färdigheter för ett entreprenöriellt tankesätt inom vuxenutbildning inkluderar några av följande:

-  Presentationer;
-  Peer-to-peer och gruppinlärningsaktiviteter;
-  Underlätta delning och delaktighet via kommunikationsplattformar som finns online;
-  Escape room;
-  Coaching;
-  Diskussioner och debatter;
-  World Café-metoden;
-  Open Space-teknik;
-  Utbildningsaktiviteter utomhus och grupputmaningar;
-  Stimuleringsaktiviteter och rollspel;
-  Teater;
-  Mentorskap;
-  Living library med lokala entreprenörer;
-  Brainstorming;
-  Fiskskål-metoden;
-  Olika typer av självbedömningstest - kommunikation, personlighet, teamarbete, ledarskap;
-  Aktivt lyssnande;
-  Medling;
-  Teambuilding-aktiviteter;
-  Självreflektion och utvärdering;
-  Peer-to-peer och gruppdelningsaktiviteter;
-  Kolla på pedagogiska videor

BETYDELSEN AV KREATIVA OCH INNOVATIVA KOMPETENSER VID UTVECKLING AV ETT ENTREPRENÖRIELLT TANKESÄTT

Kreativitet och innovation vid utveckling av ett entreprenöriellt tankesätt

För att vara entreprenör förutsätter det ofta att man är kreativ och innovativ. Dessutom driver utvecklingen av kreativitet och innovation också utvecklingen av ett entreprenöriellt tankesätt hos individer och företag. Även om kreativitet och innovation ofta används omväxlande är det två olika men kompletterande begrepp. Båda kan ses från olika perspektiv och har beskrivits och definierats på många olika sätt.

Kreativitet är en handling som kanaliserar fantasi till något konkret. Kreativitet hjälper entreprenörer att hitta på nya idéer och upptäcka nya perspektiv när de tittar på en specifik situation, problem eller uppgift.






Innovation är ett framgångsrikt utnyttjande av nya idéer, man förvandlar de till en kommersiell framgång och använder de i en större utsträckning.⁶² Som en konsekvens förbättrar dessa idéer och kreativa lösningar människors och samhällens liv.

Föreningen mellan kreativitet och innovation skapar den perfekta miljön för innovationskulturen - en tankesätt som är öppet för innovation i alla processer av entreprenörsverksamheten för att framgångsrikt fånga allmänhetens uppmärksamhet. Från att vara kreativ och hitta på nya saker går en entreprenör vidare till innovation och gör nya saker som sedan resulterar i att man skapar ett värde på marknaden genom entreprenörsverksamhet.

Numera, när en stor del av företagen har flyttat till online- och digitala utrymmen eller är i processen av att omvandlas till digitala företag, har kreativitet och innovation blivit avgörande för att få uppmärksamhet i havet av alla möjligheter som potentiella kunder kan nå med bara ett klick. För att hjälpa potentiella och befintliga digitala entreprenörer att öka synligheten för sina aktiviteter, produkter och tjänster sammanfattar följande kapitel de viktigaste punkterna att tänka på när man implementerar kreativitet och innovation som kärnan i det entreprenöriella tankesättet.

Kreativitet och de fem stadierna i den kreativa processen

Kreativitet, precis som alla andra färdigheter, kan utvecklas och implementeras i alla företag. Några användbara och praktiska tips för hur man kan göra detta inkluderar⁶³:

-  Fly från den vanliga rutinen och stänga av autopiloten;
-  Skapa utmaningar dagligen som inkluderar att lära sig något nytt;
-  Möta problem ur ett annat perspektiv;
-  Följa andra kreativa människor inom olika områden för att få inspiration;
-  Konsumera intressant innehåll som stimulerar kreativitet.

Den kreativa processen handlar om utvecklingen av en idé till sin slutliga form genom en progression av tankar och handlingar. Den kreativa processen förutsätter kritiskt tänkande och problemlösning. Processen och dess fem etapper föreslogs först av Graham Wallas, en socialpsykolog och medgrundare av London School of Economics som skisserade stadierna i den kreativa processen i sin

⁶² <https://innoway.me/innovation-definition/>

⁶³ Devloper, D. (2020, February 25). The importance of creativity and innovation for the entrepreneur. Accessed at 28.4.2021 at <https://thriveglobal.com/stories/the-importance-of-creativity-and-innovation-for-the-entrepreneur/>

bok om kreativitet från 1926, kallad *The Art of Thought*. De fem stegen för att förverkliga en idé är – förberedelse, inkubation, belysning, utvärdering och verifiering⁶⁴.

1. **Förberedelsestadiet** handlar om att förbereda och generera idéer genom att samla in material och bedriva forskning. Det är steget där man brainstormar och låter sinnet vandra för att generera originella idéer från tidigare kunskaper och erfarenheter.
2. **Inkubationsstadiet** är det steg då vi släpper idén som kom fram i förberedelsesteget. Det handlar om ta ett steg ifrån idén, dyka ner i ett annat projekt eller ta en paus. Man ska inte medvetet arbeta med idén, så att den får låtas inkubera i bakhuvudet.
3. **Belysningsstadiet** är steget för “aha”-moment och insikter. Något klickar till och nya samband bildas. Svaret på frågan kommer fram och en ny idé dyker upp.
4. **Utvärderingsstadiet** är steget då man kontrollerar idéns giltighet, kollar alternativen och reflekterar över problemets ursprungliga koncept för att se om det stämmer överens med den ursprungliga visionen.
5. **Verifieringsstadiet** är den sista etappen, och det är då allt det hårda arbetet sker. Produkten skapas, designen slutförs, läggs i produktionen och delas med världen.

Den kreativa processen är inte alltid en steg-för-steg-process. För att utveckla sin kreativa sida måste entreprenörer arbeta med att utveckla sitt laterala tänkande tillsammans med sitt linjära tänkande. Linjärt tänkande förutsätter logiska, steg-för-steg-processer medan lateralt tänkande förutsätter fritt och öppet tänkande där logisk tanke ställs på sidan, och många gånger utmanas. Entreprenören öppnar upp sig för nya möjligheter som finns i deras miljö.

Innovation och typer av innovation

Entreprenörer möter ofta flera olika **hinder vid innovation** och kreativitet, och inte bara på grund av deras förmåga att vara kreativa och att innovera. Dessa processer påverkas av andra faktorer så som⁶⁵:

- ✚ Brist på vision, syfte och/eller strategi;
- ✚ Kortsiktigt tänkande/fokus;
- ✚ Brist på tid, resurser eller personal;
- ✚ Brist på tid att utveckla nya idéer och möjligheter;
- ✚ Innovationen känns inte igen av andra i företaget.
- ✚ Brist på systematisk innovationsprocess;
- ✚ Konstant skiftning av prioriteringar;
- ✚ Uppfattning av innovation som något riskabelt;
- ✚ Större fokus på tidigare framgångar än på framtidens utmaningar;
- ✚ Rädsla för att bli kritiserad;
- ✚ Överskott av analytiskt/praktiskt/logiskt tänkande;
- ✚ Brist på skicklig brainstorming;
- ✚ Ingen utbildning i kreativt tänkande.

⁶⁴ MasterClass (2020, November 8). *How to Improve Creativity. The 5 Stages of the Creative Process*. Accessed 28.4.2021 at <https://www.masterclass.com/articles/how-to-improve-creativity#the-5-stages-of-the-creative-process>

⁶⁵ Rick, T. (2014, September 5). Top 30+ key obstacles to innovation. Accessed at 28.4.2021 at <https://www.torbenrick.eu/blog/strategy/30-key-obstacles-to-innovation/>

Ledningstänkaren och författaren Peter Drucker⁶⁶ påpekar att innovation är ett svar på förändringar både inom och utanför marknader⁶⁷. Enligt honom handlar inte all innovation bara om att vara kreativ. Han föreslår **sju innovationskällor** för företag⁶⁸:

1. **Det oväntade** - något som inte är uppenbart utan sker av en slump utan förväntningar (t.ex. dynamit)
2. **Inkongruiteten** - något som är resultatet av avvikelsen mellan behovet och leveransmöjligheterna (t.ex. smarta bilar)
3. **Nödvändighet** - något som kommer fram ur ett behov eller genom att möta en ny utmaning (t.ex. mikroskop)
4. **Marknadsstruktur** - något som fortfarande inte finns på marknaden, men som redan har all tillgänglig struktur (t.ex. Googles sökmotor)
5. **Demografi** - något som framgår av livsstilen hos olika grupper av människor i samhället (t.ex. e-cigarett)
6. **Förändrad uppfattning** - något som uppstår som ett resultat av att man ser ett specifikt fenomen från en annan synvinkel (t.ex. kalorifattiga livsmedel)
7. **Ny kunskap** - något som framgår av nya upptäckter och kunskaper som nanoteknik, bioteknik eller artificiell intelligens.

För att övervinna hinder för kreativitet och innovation måste företagare ständigt vara vaksamma och ta hänsyn till olika innovationskällor för att hitta innovativa möjligheter för sig själva och sina företag. Dessutom är det nödvändigt att identifiera vilken typ av innovation som är mest lämplig för att deras företag ska kunna innovera på det mest fördelaktiga sättet. Det finns olika typer av innovation, vissa mer "traditionella" andra mer "moderna". Julia Kylliäinen⁶⁹ föreslår en **innovationsmatrix** som baseras på två dimensioner - tekniken den använder och marknaden den verkar på. De fyra typerna av innovation som hon presenterar är hållbar, störande, inkrementell och radikal och visas nedan.

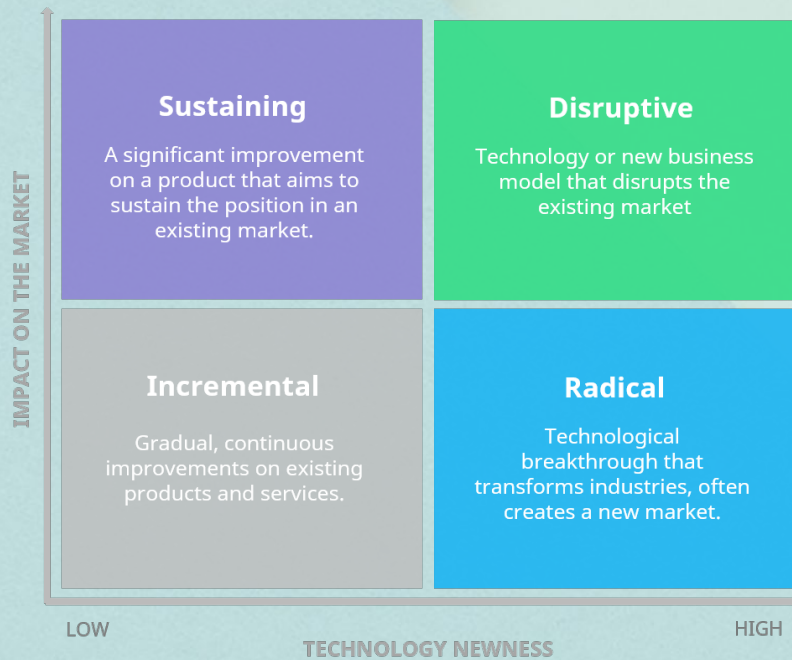
⁶⁶ Drucker, P.F. (2006). *Innovation and Entrepreneurship*. Harper Business.

⁶⁷ OpenStax (n.d.). *Entrepreneurship*. Accessed at 29.3.2021

<https://openstax.org/books/entrepreneurship/pages/4-2-creativity-innovation-and-invention-how-they-differ>

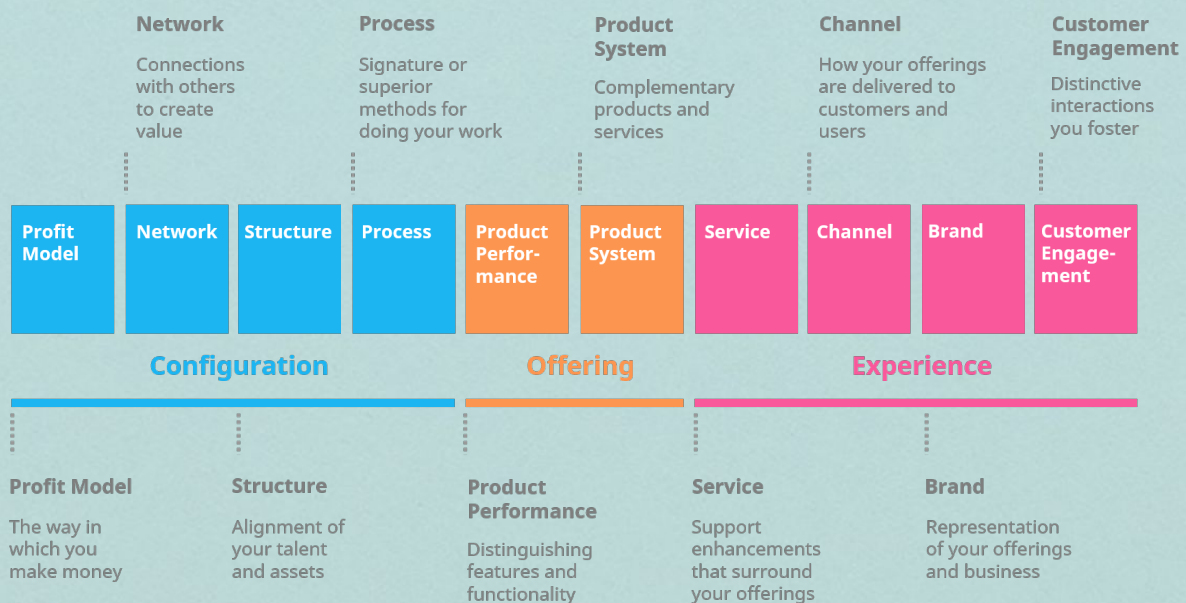
⁶⁸ <https://notesmatic.com/2016/09/sources-of-innovation/>

⁶⁹ Kylliäinen, J. (2019). *Types of Innovation – the Ultimate Guide with Definitions and Examples*. Accessed 30.4.2021 at <https://www.viima.com/blog/types-of-innovation>



Julia Kylliäinen – Innovationsmatrix⁷⁰

Ten Types of Innovation Framework som utvecklats av DOBLIN ser innovation som något praktiskt och som en konsekvens av interaktion mellan flera kategorier av innovation. Ramverket är strukturerat i tre färgkodade kategorier. På den vänstra sidan hittas de typer som är internt fokuserade och mycket avlägsna för kunderna, medan de till höger är närmare och mer uppenbara för kunderna. Den vänstra sidan beskrivs som bakom kulisserna och den högra som själva scenen.



Doblin: Ten Types of Innovation Framework ⁷¹

⁷⁰ Kylliäinen, J. (2019). *Types of Innovation – the Ultimate Guide with Definitions and Examples*. Accessed 30.4.2021 at <https://www.viima.com/blog/types-of-innovation>

⁷¹ Kylliäinen, J. (2019). *Types of Innovation – the Ultimate Guide with Definitions and Examples*. Accessed 30.4.2021 at <https://www.viima.com/blog/types-of-innovation>

Olika kombinationer av de tio typerna av innovation ger de mest kraftfulla resultaten och är det som särskiljer genomsnittliga och de främsta innovatörerna.

Andra typer av innovation finns i olika branscher. De vanligaste är: produktinnovation, serviceinnovation, processinnovation, teknisk innovation, affärsmodellinnovation, marknadsföringsinnovation, arkitektonisk innovation, social innovation etc.

Metodologi för att utbildning/träning av kreativa och innovativa kompetenser för ett entreprenöriellt tankesätt

Brainstorming och omvänd brainstorming

Brainstorming och omvänd brainstorming är användbara sätt att på kort tid generera många olika sätt att lösa en specifik situation, ett problem eller en fråga på. För att båda metoderna ska vara effektiva är det viktigt att underlätta processen på rätt sätt.

Brainstorming är en kombination av ett informellt synsätt på problemlösning och lateralt tänkande.⁷² Målet är att komma med så många idéer och tankar som möjligt utan att på något sätt kritisera eller bedöma dem. Tvärtom uppmuntras idéer som är orealistiska eller galna eftersom de kan leda till andra intressanta idéer och möjligheter.

Omvänd brainstorming är en kombination av brainstorming och Reversal technique. Reversal technique innebär att man ställer frågor som är motsatta från dem vi vill ställa⁷³. Till exempel istället för att fråga "Hur kan jag lösa det här problemet?" fråga, "Hur skulle jag kunna orsaka detta problem?" I denna typ av brainstorming vänder vi på situationen för att skapa nya idéer och lösningar på hur vi kan lösa dem, och vänder sedan om dessa idéer eller lösningar till lösningar och idéer för det ursprungliga problemet, situationen eller utmaningen.

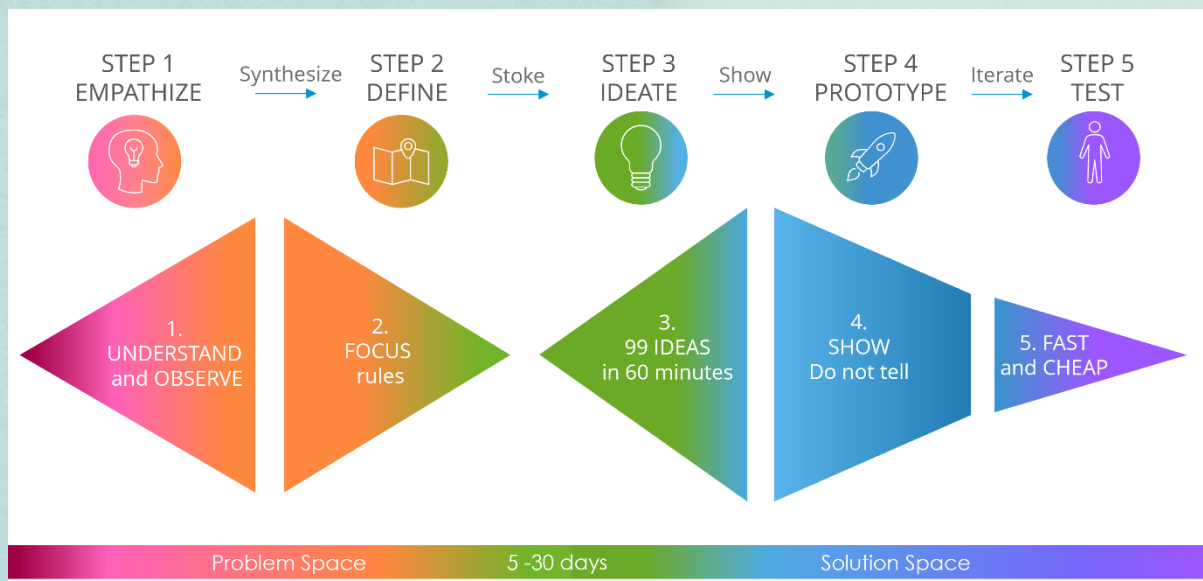
Designtänk

Designtänkande är en annan metod som kan användas för att utveckla kapaciteten för kreativitet och innovation hos entreprenörer eftersom det leder eleven genom en icke-linjär, iterativ process som team använder för att förstå användare, utmana antaganden, omdefiniera problem och skapa innovativa lösningar för att testa och göra prototyper. Designtänkande involverar **fem faser - Empatisera, Definiera, Ideutforma, Prototyputveckling och Testa**.⁷⁴

⁷² MindTools (n.d.). *Brainstorming – Generating many radical, creative ideas*. Accessed 30.4.2021 at <https://www.mindtools.com/brainstm.html>

⁷³ MindTools (n.d.). *Reverse brainstorming – A different approach to brainstorming*. Accessed 30.4.2021 at https://www.mindtools.com/pages/article/newCT_96.htm

⁷⁴ Interaction Design Foundation (n.d.). *Design Thinking*. Accessed 30.4. 2021 at <https://www.interaction-design.org/literature/topics/design-thinking>



Översikt av Design-tänk-metoden ⁷⁵

Six Thinking Hats

Six Thinking Hats⁷⁶ är ett verktyg som utvecklats av de Bono Group och det erbjuder en enkel och effektiv process för att utveckla parallellt tänkande vilket resulterar i att man blir mer produktiv, fokuserad och medvetet involverad. Tänkande är uppdelat i sex tydliga funktioner och roller. Var och en identifieras av en färgad "tänkande hatt". Genom att mentalt bära och byta hatt kan tankar, samtal och möten omdirigeras. Hattar och deras funktioner är som följer:

- 📚 **Den Vita Hatten** symboliserar fakta och information som är känd eller som behövs;
- 📚 **Den Gula Hatten** symboliserar klarhet och optimism, vilket är huvudmålet för tankeprocessen – allt handlar om det positiva;
- 📚 **Den Svarta Hatten** symboliserar risker, svårigheter och problem som kan dyka upp. Det handlar om att identifiera vad som kan gå fel, varför något kanske inte fungerar och identifiera risker för att kunna övervinna dem senare;
- 📚 **Den Röda Hatten** symboliserar känslor, förningar och intuition. Det är när känslor uttrycks;
- 📚 **Den Gröna Hatten** symboliserar kreativitet, alla möjligheter och nya idéer, allt som kan släppa in lite frisk luft;
- 📚 **Den Blåa Hatten** används för att hantera processen. Den som bär den hatten är ansvarig för tankeprocessen.

Några av fördelarna med att använda Six Thinking Hats-processen är att öka samarbetet i ett team; generera bättre idéer och lösningar; vara mer produktiva under möten; stimulera innovation; gå utöver det uppenbara; tänka klart och objektivt; förändra sitt perspektiv; uppnå meningsfulla resultat på kortare tid osv.

Spelifiering

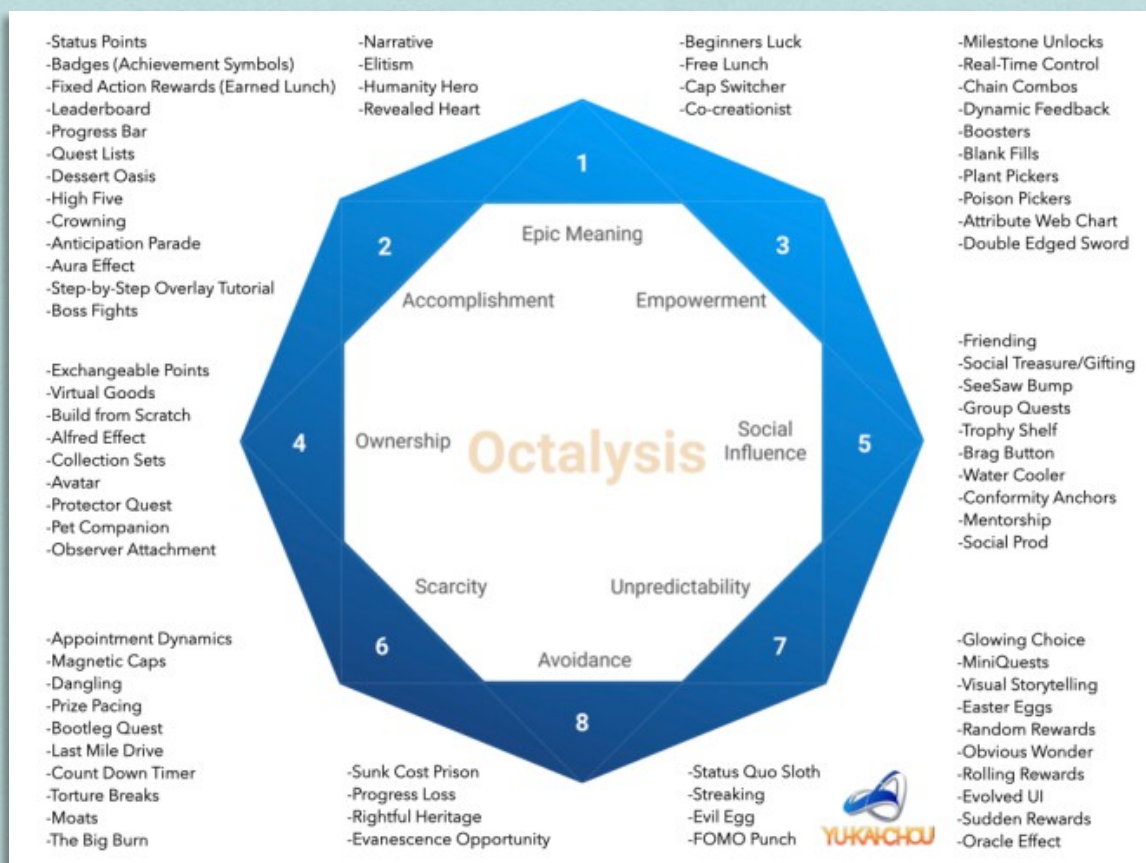
⁷⁵ Bader, N. (2021, January 11). *Innovation Technologies – Stop Thinking and Start Doing*. Accessed 3.5.2021 at <https://blog.usu.com/en-us/innovation-methodologies>

⁷⁶ The de Bono Group. (n.d.). *Six Thinking Hats*. Accessed 30.4.2021 at <https://www.debonogroup.com/services/core-programs/six-thinking-hats/>

Spelifiering processer och metoder kan vara kraftfulla drivkrafter för kreativitet och innovation av produkter och tjänster som ett företag erbjuder sina kunder och kunder. Spelifiering är tillämpningen av speldesignelement och spelprinciper i icke-spel kontext. Det kan också ses som en uppsättning aktiviteter och processer för att lösa problem genom att använda spelelement. Den antar att några av de klassiska spelelementen som poäng, emblem eller topplistor är mer avancerade och sofistikerade.

Processerna och aktiviteterna är utformade baserat på **Oktalys-ramverket**, vilket är ett mänskligt centrerat spelifierings-designramverk som beskriver de åtta drivmotorerna för mänsklig motivation och utvecklades av Yu-Kai Chou. De 8 Mänskliga Drivmotorerna som säkerställer att spelarna fortsätter spela:

- 🚩 Drivmotor 1: Skapa Mening och ett Kall
- 🚩 Drivmotor 2: Utveckling och Prestation
- 🚩 Drivmotor 3: Stärka Kreativitet och Feedback
- 🚩 Drivmotor 4: Ägandeskap
- 🚩 Drivmotor 5: Social tillhörighet
- 🚩 Drivmotor 6: Sällsynthet och Otålighet
- 🚩 Drivmotor 7: Oförutsägbarhet och Nyfikenhet
- 🚩 Drivmotor 8: Förlust och Undvikande.



Oktalysramen utvecklad av Yu-Kai Chou⁷⁷

Drivmotorerna inom ramverket är indelade i **vänster och höger hjärnhalva** beroende på vilken typ av spelmekanismer som är associerade med vilken del av hjärnan och sättet att tänka eller bearbeta

⁷⁷ Yu-kai Chou (n.d.). *Gamification and Behavioural Design*. Accessed 30.4.2021 at <https://sofiabalmeida.dropmark.com/398159/9896565>

saker på. Till exempel är den högra hjärnhalvan associerad med kreativitet, självuttryck, social dynamik och inre motivation, medan den vänstra är associerad med logik, analytiskt tänkande och ägandeskap.

Ramverkets drivmotorer är även uppdelade i **"White hat"** och **"Black hat"** kategorier beroende på hur de får spelarna att känna sig. De vita drivmotorerna gör att spelarna känner sig mer nöjda, uppfyllda och kraftfulla, medan svarta drivmotorerna gör att spelarna känner sig mer besatta, beroende och oroliga.

Förutom alla de ovannämnda icke-formella inlärningsmetoderna är det viktigt att vara uppmärksam på hur man dagligen kan stimulera kreativitet och att uppmuntra eleverna att göra några av följande aktiviteter⁷⁸:

- ✚ Att vara nyfiken på livet omkring dem, ställa frågor och utforska nya saker;
- ✚ Att alltid ha med sig en anteckningsbok med idéer och insikter, eftersom inspiration kan komma när som helst;
- ✚ Att mata hjärnan med böcker, musik, pedagogiska videor eller filmer etc.;
- ✚ Att tillåta sig själv att göra misstag och uppleva misslyckande;
- ✚ Att träna och göra fysiska aktiviteter som får dem att må bra och hjälper hjärnan att generera nya idéer;
- ✚ Att vara tysta i naturen och låta sig sjunka ner i den för att bli mer avslappnade och inspirerade av omgivningen;
- ✚ Att ta korta tupplurar för att låta vårt undermedvetna arbeta och låta hjärnan komma på idéer naturligt.

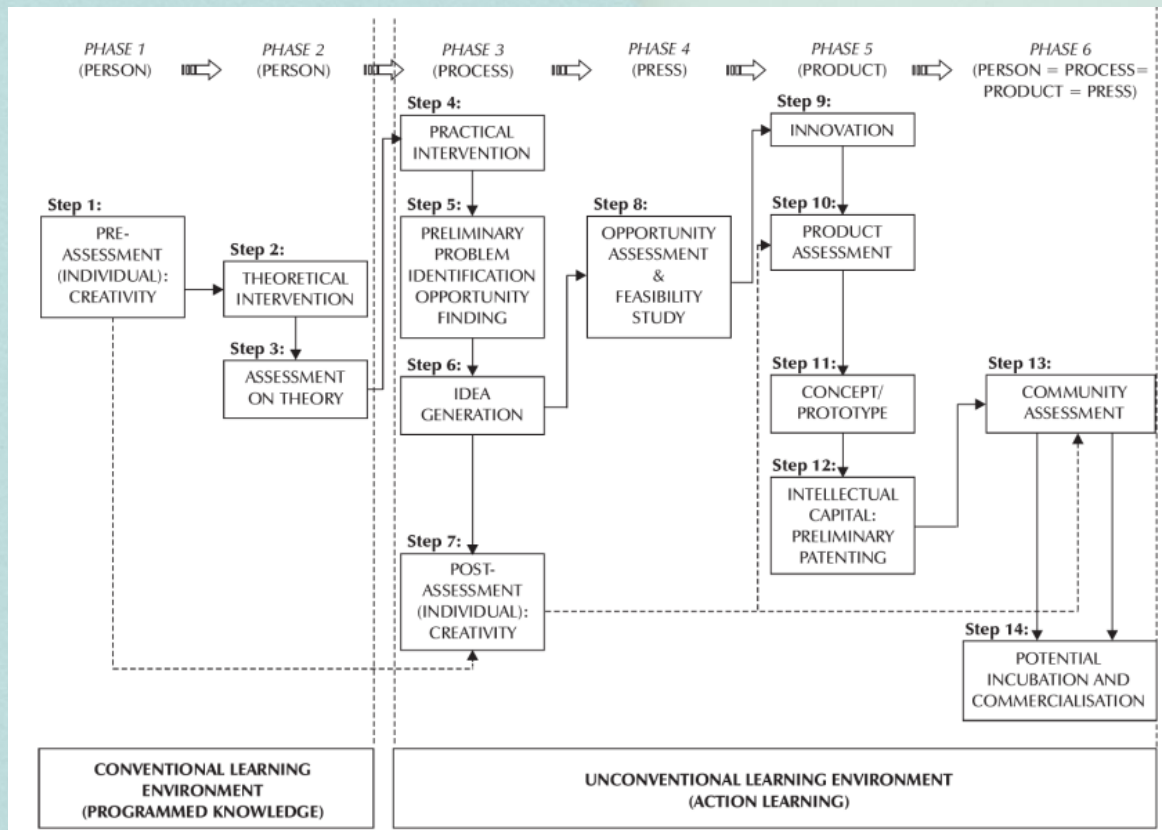
CIO-utbildningsmodell (Creativity, Innovation and Opportunity Finding)

CIO pedagogiska ramverk och metod som föreslogs av Antonites och Vuuren⁷⁹ baseras på en kombination av principer och handlingsinläring inom den erfarenhetsmässiga inlärningsramen. De två huvudegenskaperna för denna utbildningsmodell är att tänka igenom reflektion och handlingar som stöds av erfarenhet. På detta sätt blir en entreprenör en del av verkligheten i branschen som företaget finns på. De differentierar en entreprenör genom de viktigaste entreprenörsfärdigheterna - kreativitet, innovation och att hitta möjligheter, vilka är kärnan i utbildningsmodellen.

Följande diagram visar faserna i ramverket med tillhörande aktiviteter. Det kan fungera som en grund för vidareutveckling av olika inlärningsprogram och utbildningar med fokus på utveckling av ett entreprenöriellt tankesätt genom kreativitet och innovation.

⁷⁸ Shethna, J. (n.d.). *Creativity Tools*. Accessed 30.4.2021 at <https://www.educba.com/creativity-tools/>

⁷⁹ Antonites, A. J., von Vuuren, J. J (2005). Including entrepreneurial creativity, innovation and opportunity-finding skills. *South African Journal of Economic and Management Sciences (SAJEMS)*, 8(3), 255-271.



CIO pedagogiska ramverk (Antonites och Vuuren, 2005)⁸⁰

Kombinerade innovationsmetoder

Med den växande marknaden och behovet av innovation har många innovationsmetoder utvecklats för att passa entreprenörernas specifika behov. Norbert Bader talar om behovet av ett systematiskt tillvägagångssätt i processen av att välja rätt metod för den specifika situationen och att vara medveten om skälen till varför metoden används. Han föreslår ett konceptuellt ramverk utvecklad av Unymira som kombinerar tre metoder i en process – Design tänk, Lean Start Up och Agila utvecklingsmetoder⁸¹.

Bader definierar innovation som ett systematiskt skapande av en livskraftig och ny lösning som tillgodoser kundernas behov. Han säger att innovation sker, i den så kallade Innovation Sweet Spot - beröringspunkten för tre domäner - användarbehov, livskraftig affärsmodell och smidig organisation, kultur och teknik.

Unymira menar att det finns tre faser av innovationshantering med lämpliga metoder för varje fas. Faserna är som följer:

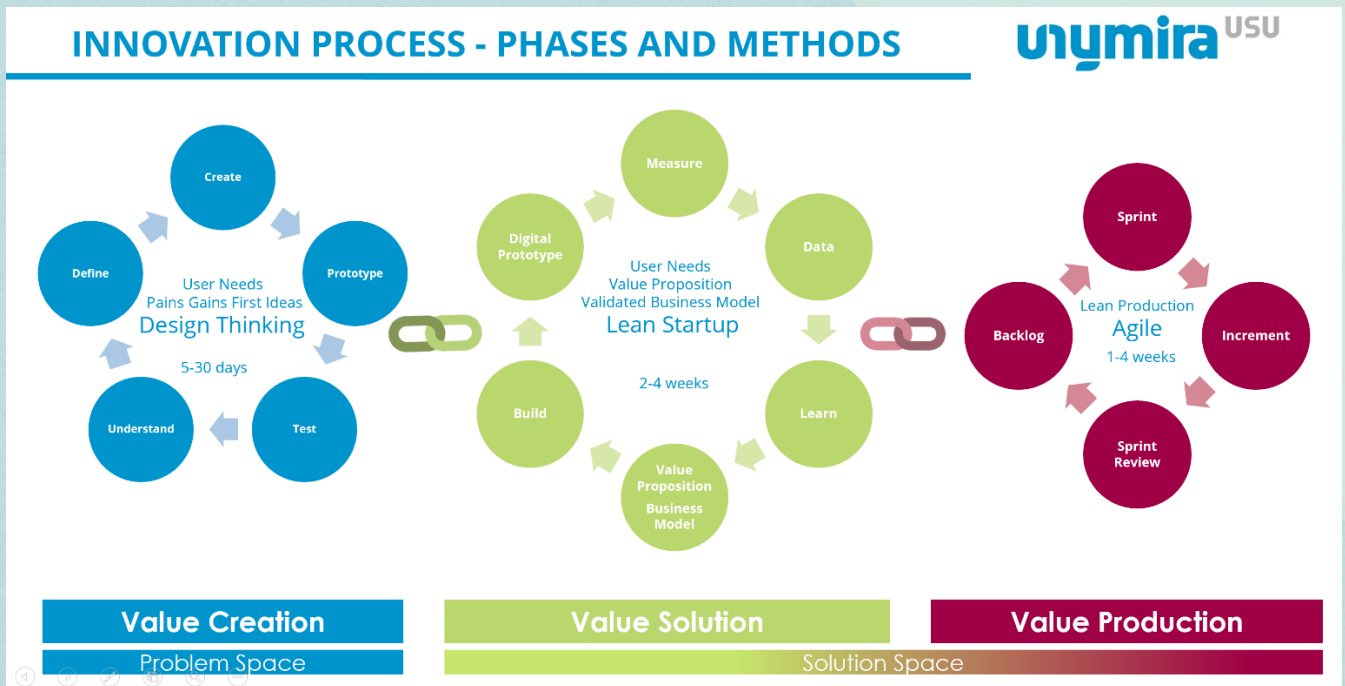
- 🚩 Första fasen är **Problemfasen**, vilken är den **Värdeskapande fasen**. Design tänk används i denna fas;
- 🚩 Den andra fasen är **Lösningsfasen**, vilken är den **Värdelösande fasen**. Lean start up-metoden används i denna fas;

⁸⁰ Antonites, A. J., von Vuuren, J. J (2005). Including entrepreneurial creativity, innovation and opportunity-finding skills. *South African Journal of Economic and Management Sciences (SAJEMS)*, 8(3), 255-271.

⁸¹ Bader, N. (2021, January 11). *Innovation Technologies – Stop Thinking and Start Doing*. Accessed 3.5.2021 at <https://blog.usu.com/en-us/innovation-methodologies>

- Tredje fasen är **Lösningsfasen**, vilken är den **Värdeproducerande fasen**. **Agil metodik** används i den tredje fasen

Hela innovationsprocessen som kombinerar alla tre metoderna i tre faser visas i diagrammet nedan.



Innovationsprocess av Unymira ⁸²

Precis som alla andra områden och färdigheter måste kreativitet och innovation uppmuntras och förnyas upprepade gånger. Även om många modeller, koncept och tillvägagångssätt har definierats och utvecklats är det viktigt att komma ihåg den målgrupp vi arbetar med vid utveckling av ett entreprenöriellt tankesätt med hjälp av innovation och kreativitet. Det är en process med ständig förändring och utveckling, och varje entreprenör och företag är olika och kräver flexibilitet i den metod som används.

⁸² Bader, N. (2021, January 11). *Innovation Technologies – Stop Thinking and Start Doing*. Accessed 3.5.2021 at <https://blog.usu.com/en-us/innovation-methodologies>

AVSLUTANDE ORD

Efter att ha utforskat olika aspekter av att arbeta med vuxna elever med färre möjligheter för att stödja dem i processen att bli framgångsrika entreprenörer är det viktigt att förstå vikten av en helhetlig syn och metodik i processen av att utveckla ett entreprenöriellt tankesätt hos vuxna. Alla elever är olika, kommer från olika yrkesbakgrund och har formats av olika erfarenheter under sina arbetsliv. För vissa kan är entreprenörslivet det enda sättet de kan erbjuda sina unika färdigheter på marknaden, medan det för andra bara innebär nästa steg i deras karriär. Varje individ och grupp kräver olika tillvägagångssätt, och metoder måste väljas noggrant för att passa deras inlärningsbehov, såväl som aktiviteters nivå och intensitet.

Även om det finns många modeller, tillvägagångssätt och metoder som presenteras och förklaras i denna handbok, bör du vara nyfiken på att utforska vidare och experimentera med dem, transformera dem så att de passar dina elevers behov på ett sätt som uppnår mest framgång. För att främja ett entreprenöriellt tankesätt hos våra elever behöver vi själva vara entreprenöriella för att kunna leda och vägleda dem med gott exempel och utstråla autenticitet. Det finns inget bättre sätt att inspirera och motivera andra att leva sitt eget syfte, att nå sina egna mål, att göra sina drömmar till verklighet än att göra det själva. När våra elever når den nödvändiga nivån av självförtroende och självmedvetenhet, rätt inställning, tillsammans med en mängd olika färdigheter som de utvecklar eller har utvecklat, så kommer dörren till entreprenörskap att öppna sig själv. När de går längs den vägen, steg för steg, kommer de att upptäcka nya möjligheter och sätt som de kan bidra till världen på och erbjuda ett värde för sina kunder, anställda, lokala samhällen och andra förmånstagare. Vägen till entreprenörskap är vägen för livslångt lärande och kräver att vi hela tiden är på tårna, redo att agera på en möjlighet när den presenterar sig för oss.

Vi hoppas att denna handbok kommer att inspirera och förse dig med nya insikter, idéer och direktiv för att utvecklas vidare, och ge idéer om hur du skapar inlärningsmiljöer för dina (potentiella) entreprenörer att utveckla sitt entreprenöriella tankesätt, intelligens, intrapersonella och interpersonella kompetens samt att utöka sin förmåga till kreativitet och innovation.

REFERENSER

AdminSlayer (n.d.). *Entrepreneurial Leadership – conflict management*. Accessed 2.5.2021 på <https://www.adminslayer.com/posts/ian-macnaughton-entrepreneurial-leadership-conflict-management>

A Learning a Day (2018, May 1). *Interpersonal skills vs. Intrapersonal skills*. Accessed 25.4.2021 på <https://alearningaday.blog/2018/05/01/interpersonal-skills-vs-intrapersonal-skills/>

Antonites, A. J., von Vuuren, J. J (2005) Including entrepreneurial creativity, innovation and opportunity-finding skills. *South African Journal of Economic and Management Sciences (SAJEMS)*, 8(3), 255-271.

Ardichvili, A. Cardozo, C., Sourav, R. (2003). A theory of entrepreneurial opportunity identification and development. *Journal of Business Venturing*, 18, 105-123.

Bader, N. (2021, January 11). *Innovation Technologies – Stop Thinking and Start Doing*. Hämtad 3.5.2021 på <https://blog.usu.com/en-us/innovation-methodologies>

Benoliel, B. (n.d.). *What's your conflict management style?* Hämtad 2.5.2021 på <https://www.waldenu.edu/news-and-events/walden-news/2017/0530-whats-your-conflict-management-style>

Bonsall, A. (2014). *Entrepreneurial Intelligence: inspired by the philosophies of coffee entrepreneur Philip Di Bella*. Esteemedmedia. Illustrated edition.

Buarqoub, I.A.S. (2019). Language Barriers to effective communication. *Utopis y Praxis Latinoamericana*, 24(6), 64-77. Hämtad 2.5.2021 på <https://www.redalyc.org/jatsRepo/279/27962177008/html/index.html>

CALE Learning Enhancement (2021) Goal-Setting. Eastern Washington University. Hämtad 3.5.2021 på <https://inside.ewu.edu/calelearning/psychological-skills/goal-setting/>

Campos, G. (2021) Entrepreneurial intelligence, a new form of resilience to face the crisis. Hämtad 22.4.2021 på <https://www.entrepreneur.com/article/364984>

Cherry, K. (2020, January, 28). *10 Tips for Improving Your Non-verbal Communication*. Hämtad 2.5.2021 på <https://www.verywellmind.com/top-nonverbal-communication-tips-2795400>

Cherry, K. (2021, April, 24). *What is resilience?*. Hämtad 3.5.2021 på <https://www.verywellmind.com/what-is-resilience-2795059>

Communication Theory (n.d.). *Berlo's SMCR model of Communication*, Hämtad 3.5.2021 på <https://www.communicationtheory.org/berlos-smcr-model-of-communication/>

Communication Theory (n.d.). *Shannon and Weaver Model of Communication*. Hämtad 2.5.2021 på <https://www.communicationtheory.org/shannon-and-weaver-model-of-communication/>

Devloper, D. (2020, February 25). The importance of creativity and innovation for the entrepreneur. Hämtad 28.4.2021 på <https://thriveglobal.com/stories/the-importance-of-creativity-and-innovation-for-the-entrepreneur/>

Doran, G. (1981) There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. AMA Forum, pp. 35-36. Hämtad 3.5.2021 på <https://community.mis.temple.edu/mis0855002fall2015/files/2015/10/S.M.A.R.T-Way-Management-Review.pdf>

Drew, C. (n.d.). *Lasswell's Model of Communication – 5 Key Features*. Hämtad 4.5.2021 på <https://helpfulprofessor.com/lasswell-model-of-communication/>

Drucker, P.F. (2006). *Innovation and Entrepreneurship*. Harper Business

Erdelyi, P. (2015). The Matter of Entrepreneurial Learning: A Literature Review. *Bournemouth University Executive Business Centre*

Eshach, H. (2007). *Bridging In-school and Out-of-school Learning: Formal, Non-Formal and Informal Education*. *Journal of Science, Education and Technology*, 16(2), 171-190

European Commission (2017). Taking the future into their own hands: Youth Work and entrepreneurial learning. Hämtad 23.4.2021 på <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/8f5910d8-6b64-11e7-b2f2-01aa75ed71a1>

Fitz Walter, Z. (n.d.). *What is Gamification?* Hämtad 30.4.2021 på <https://www.gamify.com/what-is-gamification>

Gibb, A.A. (1993) The Enterprise Culture and Education: Understanding Enterprise Education and its Links to Small Business, Entrepreneurship and Wider Educational Goals. *International Small Business Journal*, 11(3), 11-34.

Innoway (n.d.). *Innovation, Invention, and Creativity: definition, difference and examples*. Hämtad 26.4.2021 på <https://innoway.me/innovation-definition/>

Interaction Design Foundation (n.d.). *Design Thinking*. Hämtad 30.4. 2021 på <https://www.interaction-design.org/literature/topics/design-thinking>

Kamath, P. (n.d.). *Chapter No.5 Barriers to Communication*. J.M. Patel College of Commerce. Hämtad 2.5.2021 på <http://www.impcollege.org/Adminpanel/AdminUpload/Studymaterial/BARRIERS%20TO%20COMMUNICATION-SEM%201.pdf>

Kiilakoski, T. (2014). Entrepreneurial learning and the ethos of youth wok: Reflection on a difficult relationship. Young people, entrepreneurship & non-formal learning: A work in progress. *SALTO-Youth Participation Resource Centre*, 20-32.

Kolb, D. (1984). *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.

Krznicar, R. (2012, November 27). *Six habits of highly empathic people*. Hämtad 3.5.2021 på https://greatergood.berkeley.edu/article/item/six_habits_of_highly_empathic_people1

Kylliäinen, J. (2019). *Types of Innovation – the Ultimate Guide with Definitions and Examples*. Hämtad 30.4.2021 på <https://www.viima.com/blog/types-of-innovation>

Locke, E.; Latham, G. (1990). *A theory of goal setting & task performance*. Englewood Cliffs, NJ

LRP Publications (2001). The PIN model of conflict. Hämtad 2.5.2021 på http://www.pen.ntid.rit.edu/pdf/summer-institute/schedule_english/DevelopingEffectiveComm.pdf

Management Centre (n.d.). *Giving and receiving feedback*. Hämtad 2.5.2021 på <https://www.managementcentre.co.uk/learning-development/giving-and-receiving-feedback/>

Matter (2019, November 21). *Interpersonal vs. intrapersonal skills: Why you need both to succeed*. Hämtad 24.4.2021 på <https://matterapp.com/blog/interpersonal-vs-intrapersonal-skills-why-you-need-both-to-succeed/>

MasterClass (2020). *Business 101: How to Develop an Entrepreneurial Mind-set*. Hämtad 26.4.2021 på <https://www.masterclass.com/articles/how-to-develop-an-entrepreneurial-mindset#what-is-an-entrepreneurial-mindset>

MasterClass (2020, November 8). *How to Improve Creativity. The 5 Stages of the Creative Process*. Hämtad 28.4.2021 på <https://www.masterclass.com/articles/how-to-improve-creativity#the-5-stages-of-the-creative-process>

MindTools (n.d.). *Brainstorming – Generating many radical, creative ideas*. Hämtad 30.4.2021 på <https://www.mindtools.com/brainstm.html>

MindTools (n.d.). *Reverse brainstorming – A different approach to brainstorming*. Hämtad 30.4.2021 på https://www.mindtools.com/pages/article/newCT_96.htm

Middleton, K. W., Donnellon, A. (2014). Personalizing Entrepreneurial Learning: A Pedagogy for Facilitating the Know Why. *Entrepreneurship Research Journal* 4(2), 167-204.

NSW Government (2020 December 16). Entrepreneurial Learning. Hämtad 22.4.2021 på <https://education.nsw.gov.au/teaching-and-learning/curriculum/career-learning-and-vet/career-learning/entrepreneurial-learning>

Oladopo, M. (2016). *Developing Entrepreneurial Intelligence. Leadership and Management*. Hämtad 24.4.2021. på <https://www.slideshare.net/MOOLadapao/developing-entrepreneurial-intelligence-64558393>

OpenStax (n.d.). *Entrepreneurship*. Hämtad 29.3.2021 på <https://openstax.org/books/entrepreneurship/pages/4-2-creativity-innovation-and-invention-how-they-differ>

Patel, S. (2015). *The 12 Characteristics of Successful Entrepreneurs*. Hämtad 24.4.2021 på <https://www.entrepreneur.com/article/250564>

Pease, A., & Pease, B. (2006). *The definitive book of body language*. Pease International. Buderim: Australia

Patterson, S., Radtke, J. (2009). *Strategic Communications for Nonprofit Organizations: Seven Steps to Creating a Successful Plan*. John Wiley & Sons, Inc. New Jersey

Politis, D. (2005). The process of Entrepreneurial Learning: A Conceptual Framework. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(4), 399-424.

Rae, D. (2005). Entrepreneurial learning: a narrative-based conceptual model. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. 12(3), 323-335.

Reid R. (2016). Psychological resilience. *Med Leg J.* 84(4):172-184. Hämtad 3.5.2021 på <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0025817216638781>

Reardon, K. K. 1998. *Interpersonalna komunikacija. Gdje se misli susreću.* Alinea. Zagreb, Croatia

Rick, T. (2014, September 5). Top 30+ key obstacles to innovation. Hämtad 28.4.2021 på <https://www.torbenrick.eu/blog/strategy/30-key-obstacles-to-innovation/>

Skills you need (n.d.). *Types of Listening.* Hämtad 5.5.2021 på <https://www.skillsyouneed.com/ips/listening-types.html>

Shethna, J. (n.d.). Creativity Tools. Hämtad 30.4.2021 på <https://www.educba.com/creativity-tools/>

Bader, N. (2021, Januari 11). *Innovation Technologies – Stop Thinking and Start Doing.* Hämtad 3.5.2021 på <https://blog.usu.com/en-us/innovation-methodologies>

SoulSalt (2019, September 30). *Self-Motivation: Staying Motivated to Reach your Goals.* Hämtad 3.5.2021 på <https://soulsalt.com/self-motivation/>

The de Bono Group. (n.d.). *Six Thinking Hats.* Hämtad 30.4.2021 på <https://www.debonogroup.com/services/core-programs/six-thinking-hats/>

The Network for Teaching Entrepreneurship (n.d.). *Our model.* Hämtad 24.4.2021 på <https://www.nfte.com/our-model/>

The University of People (n.d.). *Interpersonal vs intrapersonal: key to communicate.* Hämtad 26.4.2021 på <https://www.uopeople.edu/blog/interpersonal-vs-intrapersonal/>

Yu-kai Chou (n.d.). *Gamification and Behavioural Design.* Hämtad 30.4.2021 på <https://sofiabalmeida.dropmark.com/398159/9896565>

Wikipedia (n.d.) *Octalysis.* Hämtad 30.4.2021 på <https://en.wikipedia.org/wiki/Octalysis>

Woods, T. (2016). *10 Methods from Lean Startup.* Hämtad 26.4.2021 på <https://blog.hypeinnovation.com/the-10-methods-of-the-lean-startup>

<https://notesmatic.com/2016/09/sources-of-innovation/>

<https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/conflict>

<https://www.psychologytoday.com/us/basics/empathy>

<https://www.sealcommunity.org/>

<https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/projects/eplus-project-details/#project/2014-2-DE04-KA205-001398>

<https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/projects/eplus-project-details/#project/608526-EPP-1-2019-1-BA-EPPKA2-CBY-WB>

<https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/projects/eplus-project-details/#project/2017-3-EE01-KA105-046777>

<https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/projects/eplus-project-details/#project/2020-1-ES02-KA105-015112>

<https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/projects/eplus-project-details/#project/2016-2-HR01-KA105-022292>

<https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/projects/eplus-project-details/#project/2014-3-NL02-KA105-000801>

<https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/projects/eplus-project-details/#project/2019-2-ES02-KA105-013664>

<https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/projects/eplus-project-details/#project/2018-1-IE01-KA116-038653>

<https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/projects/eplus-project-details/#project/2016-3-ES02-KA105-008912>

<https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/projects/eplus-project-details/#project/2015-2-UK01-KA105-014050>

<https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/projects/eplus-project-details/#project/2014-1-BG01-KA201-001435>

<https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/projects/eplus-project-details/#project/2016-1-TR01-KA203-035231>

<https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/projects/eplus-project-details/#project/2017-3-MT01-KA105-038332>

“The European Commission support for the production of this publication does not constitute endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the commission cannot be held responsible for the any use which may be made of the information contained therein.”