



▶ Entrepreneurship  
in Arts Education

Hold

Creative

World

# Entrepreneurship in Arts Education

# Contents / Inhoudsopgave / Index / Inhaltverzeichnis



▶ <b>Base Camp – The Expedition We’re About To Go On / The Editorial Committee</b> .....	4
Basiskamp – De expeditie die we gaan ondernemen .....	5
Camp de base – L’expédition que nous sommes sur le point d’entreprendre .....	6
Basislager – Unsere Expedition in die Berge .....	7
▶ <b>The Hello Creative World Toolkit – Reading Guide / Anneffloor Oostinjen</b> .....	8
De Hello Creative World gereedschapskist – Leeswijzer .....	11
La trousse Hello Creative World – Guide de lecture .....	14
Toolkit Hello Creative World – Einführung .....	17
▶ <b>Education for Cultural and Creative Entrepreneurship – Dreaming, Creation, Exploration and Commercial Exploitation / Giep Hagoort and Marijn van Thiel</b> .....	21
Onderwijs in cultureel en creatief ondernemerschap – Dromen, creëren, exploreren en exploiteren .....	27
L’enseignement de l’entrepreneuriat culturel et créatif – Rêver, créer, explorer et exploiter .....	34
Unterricht in Kulturellem und kreativem Unternehmertum – Träumen, Kreieren, Erforschen und Verwerten .....	40
▶ <b>Entrepreneurial Education – Research Report / Giep Hagoort, Anneffloor Oostinjen and Marijn van Thiel</b> .....	46
Onderwijs in ondernemerschap – Onderzoeksverslag .....	49
Éducation à l’esprit d’entreprise – Rapport d’enquête .....	52
Ausbildung zum Unternehmertum – Umfragebericht .....	55
<b>Exploring the Mountain (of Work) – Education Entrepreneurial Style</b> .....	<b>60</b>
▶ <b>Prospects for Creative Entrepreneurs / Tjaard Horlings</b> .....	61
Hoe kansrijk zijn (startende) creatieve ondernemers? .....	66
▶ <b>Universities in Change – Towards Entrepreneurial Art Education? / Christoph Backes and Sylvia Hustedt</b> .....	72
Hochschulen im Wandel? – Wege zu einer unternehmerischen Künstlerbildung .....	76
▶ <b>The Currency of Our Time – Creativity and Enterprise at the University of Huddersfield / Emma Hunt</b> .....	82
▶ <b>A Centre for Creative Entrepreneurship / Derk Blijleven</b> .....	85
Een centrum voor creatief ondernemerschap .....	87
<b>On Top of the Mountain – Non-Creative Sector</b> .....	<b>90</b>
▶ <b>Art, the Economy, and Education / Christian Dautel</b> .....	91
La relation art et économie, comme enjeu des formations artistiques .....	93
▶ <b>How Can French Universities Embrace Enterprise? / Pierre Gueydier</b> .....	95
Comment peuvent les universités françaises épouser les entreprises? .....	97
▶ <b>Creative Contributions to Scientific Education / Hervé Christofol and Jean-Pierre Mathieu</b> .....	99
La contribution des enseignements créatifs et culturels dans les programmes d’ingénierie et de management .....	102
▶ <b>What Can Business Learn From Creatives? / Aileen Gilhooly</b> .....	106
<b>Tied Together – Partnerships</b> .....	<b>110</b>
▶ <b>Design Academy Eindhoven – An Entrepreneurial Family of Form / Daniëlle Arets</b> .....	111
Design Academy Eindhoven – Een ondernemende familie van vorm en inhoud .....	115
▶ <b>The Nantes House of Entrepreneurship / Nathalie Schieb-Bienfait</b> .....	118
La Maison de l’entrepreneuriat de Nantes .....	122
▶ <b>Closing the Gap Between Education and Practice / Lucie Huiskens</b> .....	127
<b>How to go About it... – Instructors</b> .....	<b>129</b>
▶ <b>Viewing Platform – A Tool to Make Sense of the Contemporary Art World / Sara Bowler and Sarah Thelwall</b> .....	130
▶ <b>The Flying Start Programme – Team Teaching for Business Readiness / Dr Lorna Collins and Sarah Thelwall</b> .....	132
▶ <b>The Crafts Council’s Next Move / Beatrice Mayfield</b> .....	136
▶ <b>Epilogue / Giep Hagoort</b> .....	139
Epiloog .....	140
Épilogue .....	141
Epilog .....	142
▶ <b>Colophon</b> .....	144

# Base Camp

## The Expedition We're About To Go On

- **Hello Creative World: that was the message on the back of this book's older sibling, *Read This First*. Throughout 2007, you've had the chance to wonder what was coming next. In *Read This First*, 30 experts from the creative industries gave their practical and theoretical advice and ideas on the growth and development of creative SMEs. This year, we have set out to search for our roots and to seek out allies with this new publication, *Hello Creative World: Entrepreneurship in Education* (and at times, education in entrepreneurship).**

Ahead of you, you'll find a collection of practice and theory on the subject of entrepreneurship in education from France, Germany, the UK and the Netherlands, introduced by a small-scale survey of entrepreneurship in education. This has been a result of working on ECCE (Economic Clusters of Cultural Enterprises), a European project running from December 2005 until June 2008, that aims to stimulate the development of creative SMEs in the different partner regions and cities in Europe (Nantes, Angers and Rennes in France, Aachen in Germany, CIDA, Huddersfield in the UK, Eindhoven and Utrecht in the Netherlands).

The metaphors of mountain climbing, used throughout the publication and for our base camp (conference), provide a rich variety of associations. Education (and entrepreneurship in education) is like climbing a long, winding road, sometimes seeing the most amazing panoramas, sometimes desperately clinging to the nearest object, sometimes carried along on an enthralling path by your guide, and often with your own development relying on the work of others in your team. But the summit is exhilarating, it is a great achievement when you plant your flag and then... off you go, to the next challenge. Whether that is a more challenging peak, climbing solo, trusting another group of partners around you or simply taking the lead, there is always more.

The contributors of *Hello Creative World* are all actively involved with the development of guides, routes, discovering new paths, taking the lead (in their region perhaps), and always studying the panorama: the world that is already around us.

*Hello Creative World* offers a European panorama of entrepreneurship in education and education in entrepreneurship. The base camp of *Hello Creative World* on the 24th April 2008 will bring together educators, policy makers, students and partners of ECCE and will determine the size of their mountain, as each sets out on their own climb.

You will notice after reading this editorial, the reader is advised to consult the toolkit on page 8 which introduces each article in the context of the publication, but for now we would like to thank the CMKBU team for their support, the ECCE partners for their work on liaising with the partners in the regions, but particularly our guides (the writers) for their contributions, which open up a pathway to new challenges and journeys.

We are looking forward to the feedback from the readers and participants, even at moments of rest after the heavy climb. ◀

*The Editorial Committee*

# Basiskamp

## De expeditie die we gaan ondernemen

- **Hallo Creatieve Wereld; jullie hebben je al een jaar kunnen verheugen op het vervolg van *Read This First*; onze eerste publicatie waarin maar liefst dertig experts op het gebied van de creatieve industrie hun advies en ideeën prijsgaven op het gebied van creatief ondernemerschap en het creatief Midden- en Kleinbedrijf (CMKB). Ons nieuwe lijvige boekwerk is een vervolg op dit verhaal en heet *Hello Creative World: Entrepreneurship in Education*.**

Zoals de titel al prijsgeeft handelt deze publicatie voornamelijk over ondernemerschap in het onderwijs en visa versa. De diverse artikelen uit Frankrijk, Duitsland, Engeland en Nederland benaderen deze thematiek vanuit een theoretische dan wel praktische invalshoek. Bovendien vindt u in het eerste hoofdstuk een onderzoek op kleine schaal naar ondernemerschap in het onderwijs uitgevoerd door de Hogeschool voor de Kunsten in Utrecht. Net als de voorafgaande publicatie is ook *Hello Creative World* het resultaat van het Europese samenwerkingsproject ECCE (Economic Clusters of Cultural Enterprises) dat in drie jaar tijd (startend in december 2005 tot juni 2008) het creatief MKB in de deelnemende Europese regio's en steden (Nantes, Angers and Rennes in Frankrijk, Aachen in Duitsland, CIDA, Huddersfield in Groot-Brittannië, Eindhoven and Utrecht in Nederland) heeft gestimuleerd door middel van kennisdeling en creatie.

De metaforen 'bergbeklimmen' en 'basiskamp', die we in deze publicatie gebruiken (basiskamp is bovendien de titel van de conferentie), roepen veel associaties op. Onderwijs (en ondernemerschap in onderwijs) kan vergeleken worden met een lange bergtocht, waarbij soms prachtige panorama's opdoemen, het pad af en toe akelig langs de afgrond leidt, waarbij je gids je naar onverwachte paden kan voeren en waarbij veel afhangt van de inzet en motivatie van het team. Eenmaal op de prachtige top beland, waar je je vlag mag planten, ligt de uitdaging in de volgende top. Of die tocht nog mooier is valt te bezien? Mogelijk ligt de uitdaging dit keer in het solo klimmen, of het samenwerken met andere teamleden of misschien wel in een gidsfunctie? De auteurs van *Hello Creative World* zijn allen actief betrokken in het ontwikkelen van

nieuwe routes, het gidsen en ondersteunen van creatieve ondernemers, maar bovenal genieten ze van het uitzicht; de creatieve wereld die ons omringt.

*Hello Creative World* biedt een panoramische blik op ondernemerschap in onderwijs en onderwijs in ondernemerschap. Het basiskamp (congres van *Hello Creative World*) op 24 april zal docenten, beleidsmakers, studenten en partners van ECCE ontvangen en samen met hun de koers bepalen van de berg die ze (gaan) beklimmen.

Op pagina 11 treft u een leeswijzer aan, die u wegwijs maakt in de verzameling van artikelen in deze publicatie.

We willen graag al onze ECCE partners bedanken voor de samenwerking (ook partners in de eigen regio). De Utrechtse partner (het CMKBU team) willen we in het bijzonder danken voor hun steun bij het tot stand komen van deze publicatie. Tot slot danken we al onze gidsen (schrijvers) voor hun bijdragen aan deze publicatie die hopelijk nieuwe wegen opent.

We zien uit naar feedback, ook al is dat na een periode van rust na een hevige klimtocht. ◀

*De redactie*

# Camp de base

## L'expédition que nous sommes sur le point d'entreprendre

- **Bienvenue au monde créatif: tel était le message du plat verso du frère aîné de ce livre, *Read This First* (À lire en premier). Pendant l'année 2007, vous avez eu l'occasion de vous demander ce qui allait suivre. Dans le livre *Read This First*, 30 experts des industries créatives ont émis des conseils pratiques et théoriques, ainsi que des idées sur la croissance et le développement des PME créatives. Cette année, nous nous sommes mis en quête de nos origines et d'alliés pour cette nouvelle publication, *Hello Creative World: Entrepreneurship in Education* (Bienvenue au monde créatif: l'esprit d'entreprise dans l'éducation) – et par moments, l'éducation à l'esprit d'entreprise.**

Ci-après, vous trouverez une collection d'éléments pratiques et théoriques sur le thème de l'esprit d'entreprise dans l'éducation provenant de France, d'Allemagne, du Royaume-Uni et des Pays-Bas, dont l'introduction est une enquête succincte sur l'esprit d'entreprise dans l'éducation. Elle est le résultat des activités de l'ECCE (Economic Clusters of Cultural Enterprises – Clusters économiques d'entreprises culturelles), un projet européen s'étendant de décembre 2005 à juin 2008 qui a pour objectif de promouvoir le développement de PME créatives dans les régions et villes partenaires en Europe (Nantes, Angers et Rennes en France, Aix-la-Chapelle en Allemagne, CIDA (Creative Industries Development Agency – Agence de développement des industries créatives), Huddersfield au Royaume-Uni, Eindhoven et Utrecht aux Pays-Bas).

Les métaphores de l'escalade en montagne utilisées tout au long de la publication et pour notre camp de base (conférence) fournissent une grande variété d'associations. L'éducation (et l'esprit d'entreprise dans l'éducation) est comparable à l'escalade d'un long sentier sinueux: parfois vous pouvez admirer les panoramas les plus surprenants, quelquefois vous devez vous cramponner désespérément à l'objet le plus proche, d'autres fois vous êtes entraîné sur une voie captivante par votre guide, mais souvent vous ne devez compter que sur le travail des autres membres de votre équipe pour votre propre développement. Pourtant, atteindre le sommet est grisant ! Quelle réussite de pouvoir planter son drapeau pour... aller relever un nouveau défi l'instant d'après. Que cette nouvelle cime soit encore plus stimulante, qu'il faille l'escalader en solitaire, faire confiance à un autre groupe de partenaires autour de soi ou

simplement prendre la tête de l'ascension, il y a toujours davantage à faire.

Les collaborateurs de *Hello Creative World* sont tous activement impliqués dans le développement de guides et d'itinéraires ainsi que dans la découverte de nouvelles voies. Parfois, ils prennent la tête (dans leur région, peut-être), mais ils explorent toujours ce panorama qu'est le monde qui les entoure.

*Hello Creative World* offre un panorama européen de l'esprit d'entreprise dans l'éducation et de l'éducation à l'esprit d'entreprise. Le 24 avril 2008, le camp de base (conférence) de *Hello Creative World* permettra de réunir des éducateurs, des stratèges, des étudiants et des partenaires ECCE. Ceux-ci détermineront la taille de la montagne à la conquête de laquelle chacun doit se lancer.

Après la lecture de cet éditorial, il est recommandé au lecteur de consulter la trousse à la page 14 permettant de placer chaque article dans le contexte de la publication. Il nous reste à remercier l'équipe CMKBU (Cultureel Midden- en Klein Bedrijf Utrecht – Petites et moyennes entreprises créatives d'Utrecht) pour son soutien, les partenaires ECCE pour leur travail de collaboration avec les partenaires régionaux, mais tout particulièrement nos guides (les rédacteurs) pour leurs contributions qui ouvrent la voie à de nouveaux défis et expéditions.

Nous sommes impatients de recevoir le feedback des lecteurs et des participants, même pendant les moments de repos après une escalade éprouvante. ◀

*Le comité éditorial*

# Basislager

## Unsere Expedition in die Berge

- „Hello Creative World!“ stand auf der Rückseite von *Read This First*, dem Vorgängerbuch. Das ganze Jahr 2007 über konnten Sie gespannt sein, was als nächstes kommen würde. In *Read This First* gaben 30 Experten aus der Kreativwirtschaft praktische und theoretische Ratschläge und Empfehlungen über Wachstum und Weiterentwicklung kleiner und mittlerer Kultur- und Kreativunternehmen. Dieses Jahr waren wir auf der Suche nach unseren Wurzeln und nach neuen Verbündeten für unsere Publikation *Hello Creative World: Entrepreneurship in Education* (Unternehmerische Initiativen an Hochschulen, aber auch Ausbildung unternehmerischer Fähigkeiten).

Vor Ihnen liegt eine Sammlung über Theorie und Praxis unternehmerischen Denkens an Hochschulen mit Beiträgen aus Frankreich, Deutschland, Großbritannien und den Niederlanden, vorangegangen von einer kurzen Übersicht über unternehmerische Initiativen an Hochschulen. Die Veröffentlichung ist ein Ergebnis des europäischen Projekts ECCE (Economic Clusters of Cultural Enterprises), das von Dezember 2005 bis Juni 2008 läuft und das Ziel verfolgt, Kreativ-KMUs in den europäischen Partnerregionen und Partnerstädten zu stimulieren. Beteiligt sind Nantes, Angers und Rennes in Frankreich, Aachen in Deutschland, die im britischen Huddersfield ansässige CIDA sowie Eindhoven und Utrecht in den Niederlanden.

Die Metapher des Bergbesteigens, die wir in dieser Veröffentlichung und für unser Basislager (Konferenz) benutzen, bietet ein reiches Feld an Assoziationen. Bildung und unternehmerische Initiativen an Hochschulen gleichen einem Aufstieg über einen langen gewundenen Pfad. Manchmal steht man dabei vor überwältigenden Panoramen, manchmal hangelt man sich verzweifelt zum nächsten Ziel, manchmal wird man von seinem Führer über einen faszinierenden Weg geleitet und oft verlässt man sich beim Vorankommen auf die Arbeit der Anderen im Team. Aber auf dem Gipfel herrscht Begeisterung. Es ist eine großartige Leistung, seine Flagge dort aufpflanzen zu können und dann... Dann machen Sie sich auf zu neuen Herausforderungen, zu noch anspruchsvolleren Gipfeln, entweder solo oder im Vertrauen auf eine Gruppe neuer Partner oder Sie übernehmen einfach selbst die Führung. Es gibt immer noch höhere Ziele.

Die Beiträger zu *Hello Creative World* sind alle aktiv an der Ausarbeitung von (Kletter-)Handbüchern und Routen und an der Entdeckung neuer Wege beteiligt oder übernehmen selbst die Führung (etwa in ihrer jeweiligen Region). Sie

haben immer das Panorama im Blick: die Welt um uns herum.

*Hello Creative World* bietet ein europäisches Panorama unternehmerischer Initiativen an Hochschulen und einen Rundblick über Wege zur Entwicklung unternehmerischer Fähigkeiten. Das Basislager (Konferenz) von *Hello Creative World* am 24. April 2008 will Akteure des Bildungswesens, Politiker, Studenten und die ECCE-Partner zusammenführen und die Schwierigkeiten im Gebirge aufzeigen, das jeder auf seine Weise ersteigen muss.

Nach diesem Vorwort wird dem Leser empfohlen, sich zunächst das „Toolkit“ auf Seite 17 durchzulesen, das die einzelnen Artikel in den Gesamtkontext des Buches stellt. Aber an erster Stelle möchten wir dem CMKBU-Team für seine Unterstützung und den ECCE-Partnern für die Herstellung der Kontakte zu den Partnern in den Regionen danken, insbesondere aber den Führern (Verfassern) für ihre Beiträge über Wege zu neuen Herausforderungen und Unternehmungen.

Wir sind auf das Feedback der Leser und Teilnehmer gespannt, sogar in Augenblicken der Ruhe nach dem schweren Aufstieg. ◀

*Der Redaktionsausschuss*

# The Hello Creative World Toolkit

## Reading Guide

### Annefloor Oostinjen

#### ► Entrepreneurship in Education, Education in Entrepreneurship.

Hello to entrepreneurship in education; a topic that has been testing both our brains and our policies in art schools and universities for a few years now, as well as driving many innovative initiatives in industry and education. **Giep Hagoort** and **Marijn van Thiel** start this exploration of the creative world with the contrary perspective of entrepreneurship in education: education in entrepreneurship; looking at the “real-world support” for educators, lecturers and students. Moreover, they delve into the aspects of entrepreneurship in education, the role of knowledge institutions, identifying trends and developments within (cultural and creative) entrepreneurship, and conclude with recommendations for translation to higher art education.

The **ECCE team**’s brief survey of some of the arts institutions in the ECCE partner regions identifies the level of entrepreneurship currently available in the partner arts institutions, whether curriculum embedded, extra-curricular, postgraduate or continuing professional development. The research shows that entrepreneurship is embedded in most of the (art) institutions, but the methods of teaching are varied. It also shows that there is precious little attention to policy from governmental institutions, precious little attention to the future by the (arts) institutions. and almost no research programmes (PhDs). *Read This First*, the first ECCE publication with a wide variety of articles from creative industries experts on creative entrepreneurship, isn’t used as much as we would like to see (this calls for change), however, there is a great interest in *Impulse Nights* developed through ECCE in Utrecht. This research has provided plenty of food for thought, but most importantly it has created a platform for thought and the sharing of experience and has therefore led to the invitations extended to most of the writers in this publication.

#### 1. Education Entrepreneurial Style – Exploring the Mountain (of Work)

Education Entrepreneurial Style draws attention to the current practice in Germany, the UK and the Netherlands, starting with an article by **Tjaard Hurlings** on the pre-positioning phase of start-ups, during and after education, looking at the role of education, government (local, regional and national through policy) and third parties (such as the Chamber of Commerce), and considering who should be taking the lead in the development of entrepreneurship in education.

**Sylvia Hustedt** and **Christoph Backes** go on to look at the question: “How can I make a living from my art”, indicating the level of entrepreneurship in education for Germany. What could or should be in place, what could still be achieved or improved? The conclusion is that entrepreneurial education should perhaps be a lifelong exercise. Hustedt and Backes are followed by **Emma Hunt** with the Huddersfield perspective: in this British town, the textile industry has led to a bright creative industries sector. The University of Huddersfield has had entrepreneurship at the heart of its courses for years, pulling together enterprise, creativity and innovation. Another arts institution with entrepreneurship at the core of its ethos is the Utrecht School of the Arts (HKU), Faculty of Art and Economics. **Derk Blijleven**, Dean of the Faculty of Art and Economics, explains how the faculty has modernised its education through

the inclusion of the full range of the creative industries and the associated roles. Consequently, the art manager, and therefore the student, is not only educated for a strategic management position, but also in managerial roles and, most importantly, in the importance of the professionalisation of entrepreneurship. This development is realised through COCI (Centre for Entrepreneurship in the Creative Industries), which stimulate and supports entrepreneurship in the curriculum and beyond it, through real-life projects, start-up facilities, mentoring and more.

#### 2. The Non-Creative Sector – On Top of the Mountain

Hello non-creative world: there are plenty of examples of partnerships between the creative and non-creative universes. Part two of *Hello Creative World* touches on a few, specifically from the French partners.

**Christian Dautel** introduces us to the role of the (French) artist in a changing society and as an anticipator of developments such as the changing dissemination of art through new media, as well as to the artist’s relationship to the increasingly participatory spectator/ consumer. It is the role of arts institutions to prepare students for this world, with some concrete ideas for actions to be undertaken.

**Pierre Gueydier** goes on to illustrate some of the barriers to entrepreneurship in education and the gap between universities and business, and to highlight the fact that France’s cultural domain is marked by a strong tradition of interventionism and public funding. Subsequently, he introduces developments from the Université Catholique de l’Ouest and draws parallels between the French Catholic Universities. Gueydier realises what has been stated in so many of the previous articles: students need to become more economically and professionally aware, but they also need to have the opportunity to start their own business.

**Hervé Christofol** and **Jean-Pierre Mathieu** shed light on (creative) entrepreneurship from the perspective of technological innovation and industrial creation. They make a distinction between the role of design (long involved in developments) and the role of the arts (still too marginally involved). Their article outlines some new ideas in education practice with a potential position for the role of the arts in the teaching of management and engineering.

Finally, **Aileen Gilhooly** presents the UK perspective. Gilhooly looks at the value of creative students in the business world, arguing that many creative individuals and businesses already have plenty of entrepreneurial skills in place, but that they are insufficiently aware of this fact. She also writes of embedding entrepreneurship in education, rather than adding it as an extra-curricular agenda.

#### 3. Partnerships – Tied Together

Tied together on the big climb: relying on each other, but also inspiring each other. Initiatives to stimulate and support creative students in becoming entrepreneurial, initiated through partnerships between arts institutions, industry and intermediary organisations.

**Daniëlle Arets** introduces the Design House in Eindhoven: a nursery of creative expression, rather than merely a venue exhibiting works by Design Academy students. The Design House will serve as an exhibition space and forum where designers, creators, business people and scientists can share ideas, which again stimulates challenge and underlines the entrepreneurial skills of the creators involved. The article looks at the role of the Design Academy in Eindhoven after identifying Dutch design in general, and concludes by summarising current initiatives that are looking to capitalise on the success of Dutch design, Eindhoven and its students.

Eindhoven’s example is followed by ECCE partner Nantes, where **Nathalie Schieb-Bienfait** sketches the situation of the House of Entrepreneurship: a programme run by the University of Nantes and the Saint-Nazaire Chamber of Commerce which aims to awaken and develop the entrepreneurial spirit within the 45,000 students in the area, as well as raising awareness with the educators. The House for Entrepreneurship in Nantes has been awarded funding by the Ministry of Higher Education and Research, following a call for proposals together with five other Houses for Entrepreneurship.

**Lucie Huiskens**, from the Dutch support organisation for creatives, Kunstenaars&Co (Artists&Co), looks at the challenges of art schools, seen from her organisation. Art institutions set up innovative projects to develop awareness between students on their work-field/industries, yet experience and

statistics gathered by Kunstenaars&Co show that 67% of the students do not feel prepared for their profession when finishing their education. Creative Co-Makership sets out to bridge this gap in cooperation with Kunst&Zaken (Art&Business) and arts institutions, following a commission from the Ministry of Education, Culture and Science and the Ministry of Economic Affairs. By joining forces, all partners can create a better environment for their students' entrepreneurial careers.

#### 4. The instructors – How to Go About It...

As Huiskens illustrates in the third part, there are many initiatives outside of universities to support start-ups. The UK, often considered to be a forerunner where the creative industries are concerned, also supplies many examples of successful support and development activities for entrepreneurship in education. Part four shows the tip of a (snowy) mountain, where we can find the flags of some achievers.

**Sarah Bowler** from Falmouth University and **Sarah Thelwall**, consultant in the creative industries, outline the Viewing Platform: understanding the contemporary art world. Viewing Platform is a “toolkit to assist professional artists in their understanding of how the contemporary art world operates.” It maps the key organisations and events, illustrates the opportunities open to graduates, offers a low-tech solution to higher education students and especially to those students with very little idea or aspiration as to where their education might lead.

**Sarah Thelwall** has also been involved in the Flying Start Programme with **Lorna Collins**, adopting a team teaching methodology to deliver a national business readiness programme for UK university graduates in partnership with the National Council for Graduate Entrepreneurship, which seeks to encourage and increase business start-ups at universities. Flying Start is designed to be a hands-on guide to starting an enterprise, in all disciplines. It provides basic business knowledge on marketing, planning, finance and intercultural property, integrated into the regional business structure by a mentor.

Last but not least: **Beatrice Mayfield** introduces Next Move, an innovative start-up scheme by the Crafts Council, allowing BA and MA students from applied arts and 3D design courses to set up a creative practice in a protective environment. Next Move, running for seven years already, has supported 56 makers and has worked with 21 higher education institutions across eight English Arts Council regions.

The last article shows how long the idea of entrepreneurship in education (and education in entrepreneurship) has already been around and actively developed, yet we hope the whole of this publication has given enough food for thought on the long, winding road to the perfect peak. Is there such a thing as the perfect summit, or is it more like another beautiful look-out point on the way to the next challenge...

Enjoy reading *Hello Creative World: Entrepreneurship in Education* and enjoy the different views from European countries, brought to you by the expedition leader ECCE. ◀

*Annefloor Oostinjen finished her Masters Arts and Media Management in a European Context (MA AMMEC) at the Utrecht School of the Arts in 2006 to become Project Manager of ECCE and has been responsible for the production of Hello Creative World, the publication and the expedition.*

# De Hello Creative World gereedschapskist

## Leeswijzer

### Annefloor Oostinjen

#### ► Ondernemerschap in onderwijs, onderwijs in ondernemerschap.

Binnen Kunsthogescholen en universiteiten is er veel aandacht voor ondernemerschap in het onderwijs en onderwijs in ondernemerschap. Vanuit de Hogeschool voor de Kunsten Utrecht, introduceren **Giep Hagoort** en **Marijn van Thiel** in deze bundel deze thematiek door de rol van docenten, studenten en ondernemers uit te lichten. Daarbij worden aspecten van ondernemerschap in het onderwijs, de rol van kennisinstellingen, trends en ontwikkelingen in creatief ondernemerschap nader onderzocht en aanbevelingen gedaan voor het hogere kunstonderwijs.

**Het ECCE team** heeft onderzocht in hoeverre het thema ondernemerschap in het onderwijs leeft bij een aantal kunstinstellingen binnen de deelnemende ECCE regio's. Daarbij is vooral gekeken naar curriculaire en extra-curriculaire activiteiten, het postdoctoraal onderwijs en activiteiten die gericht zijn op het continueren van de professionele ontwikkeling. Het onderzoek wijst uit dat ondernemerschap bij de meeste kunstinstellingen weliswaar is ingebed, maar dat er grote verschillen zijn aan te wijzen in de manier waarop kennis wordt overgebracht. Bovendien blijkt er weinig aandacht voor overheidsbeleid op dit terrein. Ook ontbreekt een duidelijk toekomstbeeld en er wordt vrijwel geen promotieonderzoek naar ondernemerschap in het onderwijs verricht.

Tot onze teleurstelling wordt er bovendien nauwelijks gebruik gemaakt van *Read This First*, de eerste ECCE publicatie met verhalen en artikelen van experts over de creatieve industrie en creatief ondernemerschap. Er is echter wel veel interesse voor de interactieve kennisavonden *Impulse Nights* ontwikkeld door de Hogeschool voor de Kunsten Utrecht om studenten en ondernemers van nieuwe (interregionale) kennis en ontwikkelingen op gebied van creatief ondernemerschap te voorzien.

Het onderzoek heeft ons aan het denken gezet, maar vooral geleid tot een levendige discussie. De uitwisseling van gedachten en ervaringen met diverse interregionale en Europese experts op dit terrein heeft o.a. geleid tot deze publicatie.

#### 1. Onderwijs in Ondernemerschap – De berg verkennen

De manier waarop ondernemerschap in het onderwijs momenteel in Duitsland, Engeland en Nederland wordt vormgegeven, wordt uitgediept in het onderzoeksartikel van **Tjaard Horlings**. Het artikel handelt over de zogeheten Pre-Positioning Phase (PPP): de fase direct na het afstuderen. Horlings onderzoekt de rol van de onderwijsinstelling, het overheidsbeleid (lokaal, regionaal en nationaal) en overige partijen zoals de Kamer van Koophandel in deze PPP, als mede wie de leidende rol op zich zou moeten nemen.

**Sylvia Hustedt** en **Christoph Backes** behandelen in hun artikel de vraag hoe je van kunst kunt leven, daarbij vooral uitgaande van het niveau van ondernemerschap in het Duitse onderwijs. Wat gaat er goed, wat kan worden verbeterd? Ze concluderen dat ook voor ondernemerschap in het onderwijs het adagium van ‘een levenlang leren’ geldt.

**Emma Hunt** focust zich in haar bijdrage op Huddersfield. In deze Britse plaats is de voormalige textiel-industrie omgevormd tot een levendige creatieve industrie. De universiteit van Huddersfield heeft bovendien ondernemerschap (met een nadruk op creativiteit en innovatie) tot de kern van haar onderwijs verheven.

Ook de Hogeschool voor de Kunsten Utrecht, en in het bijzonder de faculteit Kunst en Economie, heeft ondernemerschap hoog in het vaandel staan. Onderwijsdirecteur **Derk Blijleven** legt uit hoe het onderwijs in de loop der jaren gemoderniseerd is onder meer door de creatieve industrie (in de breedste zin van het woord) te integreren in het curriculum. Daardoor leert de kunstmanager (en student in opleiding) niet alleen vanuit een strategische managementpositie, maar wordt deze ook opgeleid voor managementtaken en bewust gemaakt van het belang van ondernemerschap. De HKU zal in de toekomst deze thematiek verder uitwerken binnen het COCI (Centrum voor Ondernemerschap in de Creatieve Industrie) dat ondernemerschap in het onderwijs stimuleert en ondersteunt en bovendien extra-curriculaire activiteiten, startersfaciliteiten en mentoring aanbiedt.

## 2. De niet-creatieve sector – Op de bergtop

Hallo niet-creatieve wereld! Er zijn ontelbare voorbeelden van samenwerking tussen de creatieve en niet-creatieve wereld. In het tweede deel van deze bundel zullen een aantal voorbeelden, vooral vanuit de Franse partners van ECCE, de revue passeren.

**Christian Dautel** introduceert de rol van de Franse kunstenaar in een veranderende maatschappij. Deze moet naar zijn mening kunnen anticiperen op de positie van kunst in een nieuwe media context, vooral inzake de relatie van de kunstenaar ten opzichte van een meer participatieve toeschouwer. Kunstinstellingen hebben de taak om studenten klaar te stomen voor deze veranderende maatschappij.

**Pierre Gueydier** zoekt de grenzen op van ondernemerschap in onderwijs. Hij gaat daarbij in op de kloof tussen universiteiten en ondernemingen en vergelijkt de Université Catholique de l’Ouest met de Franse Katholieke Universiteiten. Bovendien worden de gevolgen van het feit dat het culturele veld van oudsher geconfronteerd is met subsidies en publieke interventies belicht. Gueydier komt net als veel auteurs in deze bundel tot de conclusie dat studenten economisch en professioneel bewust gemaakt moeten worden en de kans moeten krijgen hun eigen bedrijf te starten.

**Hervé Christofol** en **Jean-Pierre Mathieu** laten hun licht schijnen over creatief ondernemerschap vanuit een technologisch innovatief en industrieel perspectief. Ze maken een onderscheid tussen de rol van design (al sinds geruime tijd betrokken bij industriële ontwikkelingen) en kunst (nog steeds slechts sporadisch betrokken). Hun artikel brengt nieuwe ideeën naar voren over de educatieve praktijk, waarbij ze vooral een belangrijke rol zien voor de kunsten in het management en technische onderwijs.

Tot slot laten we het Britse perspectief zien door de ogen van **Aileen Gilhooly**. Gilhooly kijkt naar de waarde van creatieve studenten in de bedrijfswereld, waarbij ze stelt dat veel creatievelingen en bedrijven al beschikken over ondernemerschapvaardigheden, maar daar nog onvoldoende bewust van zijn. Ze is bovendien van mening dat je ondernemerschap in het onderwijs moet inbedden in plaats van het extra-curriculair aan te bieden.

## 3. Partnerschappen – Aan elkaar geketend

Aan elkaar geketend voor de grote klim betekent dat je elkaar moet vertrouwen en aanmoedigen. In dit gedeelte besteden we aandacht aan initiatieven om creatieve studenten te stimuleren en ondersteunen in hun ondernemerschap, vooral door samenwerkingen tussen kunstinstututen, het bedrijfsleven en intermediaire organisaties.

**Daniëlle Arets** belicht het recent geopende designhuis in Eindhoven waar momenteel werk getoond wordt van studenten en oud-studenten van de gerenommeerde Design Academy Eindhoven. Deze kunstvakopleiding probeert haar getalenteerde studenten binnen en buiten het curriculum te stimuleren in

hun ondernemerschap met (inter)nationale vakdocenten en internationale exposities. De Design Academie is bovendien mede-initiatiefnemer van het designhuis, dat behalve als expositieruimte ook dienst zal doen als ontmoetings- en debatruimte waar (student) ontwerpers, creatievelingen, het bedrijfsleven en wetenschappers ideeën kunnen uitwisselen.

**Nathalie Schieb-Bienfait** schetst de situatie van het Huis van Ondernemerschap, een programma binnen de Universiteit van Nantes en de Kamer van Koophandel in Saint-Nazaire, dat de ondernemingsgeest van de in totaal 45.000 studenten en hun docenten wil aanwakkeren. Het Huis voor Ondernemerschap is door het Ministerie voor Hoger Onderwijs en Onderzoek beloond met subsidie.

Vanuit de Nederlandse stichting Kunstenaars&Co kijkt **Lucie Huiskens** naar de uitdagingen voor kunstscholen. Veel kunstinstellingen hebben energie gestoken in innovatieve projecten die studenten bewust moeten maken van hun toekomstige werkveld. Onderzoek vanuit Kunstenaars&Co wijst echter uit dat slechts 67% van de afgestudeerden zich niet ‘klaar’ voelt voor hun entree in de professionele wereld. Om dit gat te dichten heeft Kunstenaars&CO in samenwerking met de Stichting Kunst&Zaken, kunstinstellingen en met steun van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen het programma Creative Co-Makership ontwikkeld.

## 4. De leermeesters – Hoe nu verder?

In het derde deel geeft Huiskens aan dat ook buiten de universiteiten veel initiatieven worden ontplooid. Engeland, dat vaak wordt gezien als de voorloper op het gebied van de creatieve industrie, kent vele succesvolle voorbeelden op het gebied van ondernemerschap in het onderwijs die in dit vierde, en laatste gedeelte (de top van de ijsberg) worden getoond.

**Sarah Bowler** van de Falmouth Universiteit en **Sarah Thelwall**, consultant op het gebied van de creatieve industrie, belichten het Viewing Platform: een platform dat professionele kunstenaars van kennis voorziet in het functioneren van de hedendaagse kunstwereld en de belangrijkste organisaties en activiteiten en mogelijkheden voor afgestudeerden in kaart brengt. Daarbij biedt het platform laagdrempelige oplossingen aan voor studenten in het hoger onderwijs, vooral voor diegene die twijfelen over hun toekomstperspectief. **Sarah Thelwall** is samen met **Lorna Collins** ook betrokken in het Vliegende Start programma dat een onderwijsmethode aanbiedt voor business

programma’s binnen de Engelse universiteiten. Het programma wordt gerund in samenwerking met het National Council for Graduate Entrepreneurship, dat startende ondernemers vanuit de universiteiten wil stimuleren door via mentoren praktische informatie op het gebied van marketing, planning, financiën en intercultureel eigenendom te verschaffen.

Tot slot introduceert **Beatrice Mayfield** Next Move: een innovatief starterspakket voor bachelor en masterstudenten in de toegepaste kunsten en 3d design ontwikkeld door de Crafts Council om een creatieve praktijk binnen een beschermde omgeving op te zetten. Next Move, dat inmiddels al zeven jaar draait, heeft 56 makers gesteund en met meer dan 21 hogere onderwijsinstellingen binnen de acht Art Council regio’s samengewerkt.

Het laatste artikel laat zien dat ondernemerschap in onderwijs en onderwijs in ondernemerschap niet iets van recente datum is. Er zijn in de afgelopen jaren al vele succesvolle initiatieven ontplooid. We hopen echter dat deze bundel inspiratie geeft om het ingezette beleid te continueren en de weg naar de top te vervolgen.

We wensen u veel leesplezier met de bundel *Hello Creative World: Entrepreneurship in Education* en hopen dat de verschillende standpunten van de Europese landen, verenigd in het ECCE samenwerkingsverband, u van nieuwe inzichten zullen voorzien. ◀



# La trousse Hello Creative World

## Guide de lecture

### Annefloor Oostinjen

#### ► L'esprit d'entreprise dans l'éducation, l'éducation à l'esprit d'entreprise.

Bienvenue à l'esprit d'entreprise dans l'éducation, un thème qui, depuis quelques années déjà, a mis à l'épreuve notre intelligence ainsi que nos politiques dans les écoles d'art et les universités tout en étant le moteur de nombreuses initiatives innovatrices dans l'industrie et l'éducation. **Giep Hagoort** et **Marijn van Thiel** entament l'exploration du monde créatif en partant du concept opposé à l'esprit d'entreprise dans l'éducation: l'éducation à l'esprit d'entreprise, une étude sur le soutien aux éducateurs, enseignants et étudiants qui reflète la réalité. Ils approfondissent en outre les aspects de l'esprit d'entreprise dans l'éducation et le rôle des institutions du savoir, ils identifient les tendances et les développements au sein de l'entrepreneuriat (culturel et créatif) et ils concluent par des recommandations pour leur transposition dans l'enseignement artistique supérieur.

Dans son enquête sur quelques institutions artistiques dans les régions partenaires d'ECCE, **Péqui-pe de travail d'ECCE** identifie le niveau d'entrepreneuriat actuellement mis à disposition dans les institutions artistiques partenaires qu'il soit intégré au cursus ou le complète, qu'il soit post-universitaire ou le prolongement du développement professionnel. L'esprit d'entreprise est incorporé dans la plupart des institutions (artistiques), même si les méthodes d'enseignement varient. Il en ressort également que les organismes gouvernementaux attachent bien peu d'importance à cette politique, que les institutions (artistiques) ne font pas grand cas des perspectives d'avenir et que les programmes de recherche (doctorat) sont quasi inexistantes. *Read This First (À lire en premier)*, la première publication ECCE comprenant une grande variété d'articles d'experts en entrepre-

neuriat créatif dans ce secteur d'activités n'a pas obtenu le résultat escompté, ce qui est appelé à changer. Cependant, les *Impulse Nights* (Nuits de l'émulation), développées par ECCE à Utrecht, ont rencontré un vif succès. Cette enquête a fourni beaucoup de matière à réflexion, mais elle a surtout jeté les bases d'une plate-forme de réflexion et du partage des expériences. Les invitations, lancées à la plupart des rédacteurs de cette publication, en sont le résultat.

#### 1. Le style entrepreneurial dans l'éducation – Exploration de la montagne (de travail)

Le style entrepreneurial dans l'éducation attire l'attention sur les pratiques courantes en Allemagne, au Royaume-Uni et aux Pays-Bas en commençant par l'article de **Tjaard Horlings**. Dans cet article, l'auteur explore la mise en place anticipée de jeunes pousses pendant ou après l'éducation, il étudie le rôle de l'enseignement, des gouvernements en matière de politique locale, régionale et nationale et des tierces parties, telle la chambre de commerce et d'industrie, et il envisage laquelle des entités devrait assumer le rôle principal dans le développement de l'esprit d'entreprise dans l'éducation.

**Sylvia Hustedt** et **Christoph Backes** se penchent, quant à eux, sur la question: «Comment puis-je vivre de mon art ?» Cette question aborde le niveau de l'esprit d'entreprise dans l'éducation en Allemagne. Qu'est-ce qui pourrait ou devrait être en place, qu'est-ce qui pourrait encore être réalisé ou amélioré ? Ils en concluent que l'éducation entrepreneuriale est probablement l'activité de toute une vie. **Emma Hunt** emboîte le pas à Hustedt et Backes avec la perspective Huddersfield.

C'est dans cette ville britannique que l'industrie textile a permis de développer un brillant secteur industriel créatif. Depuis des années, l'Université d'Huddersfield a placé l'esprit d'entreprise au cœur de ses programmes d'études en associant entreprise, créativité et innovation. Une autre institution artistique qui place l'esprit d'entreprise au cœur de sa philosophie est la faculté d'art et d'économie de l'École des beaux-arts d'Utrecht (HKU). **Derk Blijleven**, le recteur de cette faculté, décrit la méthode utilisée par celle-ci pour moderniser son enseignement par l'intégration d'une vaste gamme d'industries créatives et de rôles associés. Ainsi, le directeur artistique, et par conséquent l'étudiant, n'est pas seulement formé pour un poste stratégique de direction, mais également pour des fonctions de gestionnaire. Sans oublier qu'il a surtout été sensibilisé à l'importance de la professionnalisation de l'entrepreneuriat. Ce développement a pu voir le jour grâce au COCI (Centrum voor Ondernemerschap in de Creatieve Industrie – Centre pour l'esprit d'entreprise dans l'industrie créative) qui stimule et appuie l'entrepreneuriat dans le cursus, voire même au-delà par des projets basés sur la réalité, l'installation d'entreprises innovantes et autres mentorats.

#### 2. Le secteur non créatif – Au sommet de la montagne

Bienvenue au monde non créatif ! Innombrables sont les exemples de partenariat entre les univers créatifs et non créatifs. La deuxième partie de *Hello Creative World (Bienvenue au monde créatif)* en survole quelques-uns, principalement chez nos partenaires français.

**Christian Dautel** nous initie au rôle de l'artiste (français) dans une société en perpétuelle mutation. Désormais, l'artiste anticipe les développements, telle l'évolution de la diffusion de l'art grâce aux nouveaux médias et il entretient des relations de plus en plus participatives avec les spectateurs / consommateurs. Il incombe aux institutions artistiques de préparer les étudiants à ce monde en leur fournissant quelques idées concrètes relatives aux actions à entreprendre.

**Pierre Gueydier** illustre, quant à lui, les obstacles auxquels se heurte l'esprit d'entreprise dans l'éducation ainsi que le décalage entre les universités et les affaires. Par ailleurs, il souligne le fait que le domaine culturel français se singularise par une longue tradition d'interventionnisme et de financements publics. Ensuite, il présente les développements de l'Université Catholique de l'Ouest et il dresse les parallèles entre les universités catholiques françaises. Pour M.Gueydier, qui a parfaitement compris la pertinence des déclarations faites dans de nombreux articles antérieurs, les étudiants doivent plus se sensibiliser aux problèmes économiques et professionnels, mais il faut également qu'ils aient l'opportunité de lancer leur propre entreprise.

**Hervé Christofol** et **Jean-Pierre Mathieu** mettent en évidence l'esprit d'entreprise (créative) du point de vue de l'innovation technologique et de la création industrielle. Ils font la distinction entre le rôle de la conception, impliquée depuis longtemps dans le développement et celui de l'art, encore trop peu concerné. Leur article expose quelques nouvelles idées en matière de pratique éducative qui dégagent une place potentielle pour l'art dans l'enseignement du management et de l'ingénierie.

Finalement, **Aileen Gilhooly** nous dépeint la perspective britannique. Explorant la valeur de la créativité des étudiants dans le monde des affaires, Mme Gilhooly soutient que beaucoup de personnes et entreprises créatives détiennent déjà de nombreuses compétences d'entrepreneur, mais qu'elles n'en ont pas suffisamment conscience. Elle préconise en outre l'intégration de l'esprit d'entreprise dans l'éducation plutôt que de l'adjoindre au programme des cursus élargis.

#### 3. Partenariats – Solidaires

Solidaires pour la grande ascension: se soutenir mutuellement, mais aussi s'inspirer les uns des autres. Des initiatives visant à stimuler et à appuyer les étudiants créatifs lors de leur passage à l'entrepreneuriat, grâce à des partenariats regroupant des institutions artistiques, l'industrie et des organisations intermédiaires.

**Daniëlle Arets** présente la Design House d'Eindhoven: un vivier de l'expression artistique, plutôt qu'une simple salle d'exposition exhibant les œuvres des étudiants de la Design Academy, la prestigieuse école de design néerlandaise. La Design House se veut être un lieu d'exposition et un forum où les designers, créateurs, entrepreneurs et scientifiques peuvent échanger leurs idées, ce qui les oblige à relever des défis tout en soulignant les compétences entrepreneuriales des créateurs impliqués. L'article approfondit le rôle de la Design Academy Eindhoven après avoir identifié le design néerlandais en général et conclut

que les initiatives actuelles cherchent à capitaliser la réussite du design néerlandais, d'Eindhoven et de ses étudiants.

L'exemple d'Eindhoven est suivi par le partenaire ECCE de Nantes où **Nathalie Schieb-Bienfait** brosse la situation de la Maison de l'entrepreneuriat. Il s'agit d'un programme dirigé par l'Université de Nantes et la chambre de commerce et d'industrie de Saint-Nazaire qui vise à éveiller et développer l'esprit d'entreprise des quelque 45 000 étudiants de la région et à conscientiser les éducateurs. Avec cinq autres Maisons de l'entrepreneuriat, la Maison de l'entrepreneuriat de Nantes s'est vue octroyer une subvention par le Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche suite à un appel de propositions.

**Lucie Huiskens**, de l'organisme de soutien néerlandais aux créateurs **Kunstenaars&Co** (Artistes et associés), se penche sur les défis des écoles artistiques vus sous l'optique de son organisation. Les institutions artistiques lancent des projets innovateurs pour développer la prise de conscience des étudiants dans leur domaine de travail / secteur d'activités. Cependant l'expérience ainsi que les données statistiques de **Kunstenaars&Co** montrent que 67 % des étudiants ne se sentent pas prêts à affronter la vie professionnelle au terme de leurs études. La structure partenariale créative de **Kunstenaars&Co**, «Creative Co-Makership», cherche à combler cette lacune en collaboration avec **Kunst&Zaken** (Art et commerce) et des institutions artistiques selon une commission du Ministère de l'Enseignement, de la Culture et des Sciences et du Ministère des Affaires économiques. En conjuguant leurs efforts, tous les partenaires peuvent créer un meilleur environnement pour les carrières en entreprise de leurs étudiants.

#### 4. Le corps professoral – Comment s'y prendre...

Comme souligné par Mme Huiskens dans la troisième partie, il existe de nombreuses initiatives en dehors des universités pour soutenir les jeunes pousses. Souvent considéré comme un précurseur dans le domaine des industries créatives, le Royaume-Uni fournit également bon nombre d'exemples de réussite en matière d'activités de soutien et de développement pour l'esprit d'entreprise dans l'éducation. La quatrième partie montre le sommet d'une montagne (enneigée) où flottent les drapeaux de quelques battants.

**Sarah Bowler**, de l'Université de Falmouth, et **Sarah Thelwall**, consultante des industries créatives, dépeignent la Viewing Platform (Plate-forme d'exploration) comme un outil de compréhension du monde artistique contemporain. La Viewing

Platform est une «trousse qui aide les artistes professionnels à comprendre le fonctionnement du monde artistique contemporain». Elle fait un tour d'horizon des organisations et événements clés, elle illustre les opportunités qui s'offrent aux diplômés, elle propose des solutions traditionnelles aux étudiants de l'enseignement supérieur et, tout particulièrement, à ceux n'ayant pas une vision claire ou d'aspiration sur les débouchés de leurs études.

Engagées dans le programme Flying Start (Démarriage en flèche), **Sarah Thelwall** et **Lorna Collins** adoptent une méthodologie d'enseignement en équipe permettant de lancer un programme de préparation à la création d'entreprises pour les diplômés universitaires britanniques, en partenariat avec le National Council for Graduate Entrepreneurship (Conseil national pour le développement de l'esprit d'entreprise pour les diplômés) qui vise à encourager et augmenter lesancements d'entreprise à l'université. Flying Start a été conçu pour servir de guide pratique pour le démarrage d'une entreprise, toutes disciplines confondues. Il fournit des connaissances commerciales de base en matière de marketing, planification, finances et gestion interculturelle, le tout intégré dans une structure régionale d'affaires et encadré par un mentor.

Enfin, **Beatrice Mayfield** nous présente Next Move (Étape suivante), un projet innovant de démarrage d'entreprise du Crafts Council (Organisme public pour la promotion de l'artisanat contemporain) permettant aux étudiants BA et MA des cursus d'arts appliqués et de design 3D de concevoir une pratique créative dans un environnement protégé. Opérationnel depuis sept ans, Next Move a soutenu 56 créateurs et a collaboré avec 21 institutions d'enseignement supérieur à travers huit English Arts Council Regions (Conseils régionaux des arts d'Angleterre).

Le dernier article démontre que l'idée de l'esprit d'entreprise dans l'éducation (et de l'éducation à l'esprit d'entreprise) a déjà parcouru du chemin et se développe activement. Nous espérons toutefois que cette publication dans son ensemble fournit suffisamment de matière à réflexion pour alimenter le long cheminement sinueux vers la cime parfaite. Un tel sommet existe-t-il ou est-ce juste un autre magnifique poste d'observation dans l'attente d'un nouveau défi...

Prenez plaisir à la lecture de *Hello Creative World: Entrepreneurship in Education (Bienvenue au monde créatif: l'esprit d'entreprise dans l'éducation)* et appréciez les différents points de vue des pays européens proposés par le premier de cordée, ECCE. ◀

# Toolkit Hello Creative World

## Einführung

### Annefloor Oostinjen

#### ► Entrepreneurship in Education, Education in Entrepreneurship.

Hallo Unternehmer an Hochschulen! Das Thema fordert seit mehreren Jahren das konzeptionelle Denken an den Kunsthochschulen heraus und ist zugleich der Motor hinter vielen innovativen Initiativen in Wirtschaft und Hochschulwesen. **Giep Hagoort** und **Marijn van Thiel** begannen bei ihrer Entdeckungsreise durch die Kultur- und Kreativwelt nicht mit den unternehmerischen Initiativen, sondern mit der Ausbildung unternehmerischer Fähigkeiten, das heißt der praxisnahen Förderung von Kunsterziehern, Dozenten und Studenten. Sie vertieften sich in unternehmerische Aspekte des Studiums und in die Rolle der Wissenseinrichtungen. Sie erkundeten die bei (kulturellen und kreativen) Unternehmen vorherrschenden Trends und Entwicklungen und bieten Empfehlungen für ihre Integration in das Kunststudium.

Bei das **ECCE Team** kurzer Übersicht über Kunsthochschulen in den ECCE-Partnerregionen geht es um den heutigen Stand des unternehmerischen Denkens dort – ob in das Curriculum eingebettet oder außerhalb des Studienplans, ob postgradual oder als kontinuierliche berufliche Entwicklung. Die Studie zeigt, dass eine unternehmerische Ausbildung in den Studienplan der meisten (Kunst )Hochschulen integriert ist, dass aber die Lehrmethoden unterschiedlich sind. Die Studie zeigt auch, dass diesem Thema der Staat ebenso wenig Aufmerksamkeit schenkt wie die (Kunst )Hochschulen der Zukunft. So gibt es zu dem Thema fast keine Forschungsvorhaben (Dissertationen). *Read This First*, das Handbuch der ECCE über Kultur- und Kreativunternehmen, das ein breites Spektrum an Beiträgen aus der Feder von Branchenexperten enthält, wurde nicht so beachtet, wie wir es uns gewünscht hätten (als Aufruf zu Veränderungen), obwohl großes Interesse für die von ECCE in Utrecht entwickelten „*Impulse Nights*“ besteht. Die Untersuchungen haben viel Stoff zum Nachdenken geliefert. Am wichtigsten aber war die Gründung einer Plattform für den Gedanken- und Erfahrungsaustausch, die zu Einladungen an die meisten Autoren zur Beteiligung an diesem Buch führte.

#### 1. Education Entrepreneurial Style – Den Berg (an Arbeit) erkunden

Der Teil „Ausbildung in unternehmerischem Verhalten“ konzentriert sich auf die aktuelle Praxis in Deutschland, Großbritannien und den Niederlanden. Am Anfang steht ein Artikel von **Tjaard Horlings** über die Vorpositionierung von Startups beim und nach dem Studium sowie über die Rolle von Ausbildung, Politik (auf lokaler, regionaler und staatlicher Ebene) und Dritten (u.a. von Industrie- und Handelskammern). Ferner geht es um Überlegungen, wer bei den unternehmerischen Initiativen an Hochschulen die Führung übernehmen sollte.

**Sylvia Hustedt** und **Christoph Backes** beschäftigen sich danach mit der Frage: „Wie kann ich mit meiner Kunst meinen Lebensunterhalt verdienen“. Sie geben einen Überblick über den Stand unternehmerischen Denkens an deutschen Hochschulen. Wie könnte oder sollte es sein und was kann noch erreicht bzw. verbessert werden? Ihre Schlussfolgerung ist, dass die unternehmerische Ausbildung wohl ein lebenslanger Prozess ist. An Hustedt und Backes schließt sich der Beitrag von **Emma Hunt** aus Huddersfelder Sicht an, einer britischen Stadt, in der die Textilindustrie zur Entwicklung einer

lebendigen Kreativwirtschaft geführt hat. An der University of Huddersfield steht seit Jahren unternehmerisches Handeln im Mittelpunkt der Kurse, wobei Wirtschaft, Kreativität und Innovation zusammengeführt werden. Eine andere Kunsthochschule, an der unternehmerisches Denken zum Kernprogramm gehört, ist die Kunsthochschule Utrecht (HKU) mit ihrer Fakultät Kunst und Wirtschaft. **Derk Blijleven**, der Dekan der Fakultät, erläutert, wie die Fakultät das Studium durch Einbeziehung des gesamten Spektrums der Kreativwirtschaft und verwandter Tätigkeiten modernisiert hat. Die Ausbildung der Kulturmanager bzw. Studenten erfolgt nicht nur im Hinblick auf strategische Führungspositionen, sondern auch auf Verwaltungsaufgaben und vor allem im Hinblick auf die Professionalisierung des unternehmerischen Handelns. Diese Entwicklung ist ein Verdienst von COCI (dem Unternehmerzentrum für die Kreativwirtschaft), das während und des Studiums und danach unternehmerische Initiativen mit praxisnahen Projekten, Gründerhilfen, Betreuung usw. unterstützt.

## 2. The Non-Creative Sector – On Top of the Mountain

Hallo nichtkreative Welt! Es gibt zahllose Beispiele für Partnerschaften zwischen dem kreativen und dem nichtkreativen Universum. Teil zwei von *Hello Creative World* beschreibt einige solcher Kooperationsformen, insbesondere bei den französischen Partnern.

**Christian Dautel** führt uns in die Rolle des (französischen) Künstlers in einer sich wandelnden Gesellschaft ein. Der Künstler greift auf neue Entwicklungen voraus, etwa auf die Verbreitungsformen der Kunst über die neuen Medien und auf die Beziehung des Künstlers zum partizipatorischen Rezipienten/Verbraucher. Aufgabe der Kunsthochschulen ist es, die Studenten auf diese Situation mit konkreten Ideen für praktische Handlungsmöglichkeiten vorzubereiten.

**Pierre Gueydier** beschreibt sowohl Hindernisse für unternehmerische Initiativen beim Studium als auch die Lücke zwischen Hochschule und Wirtschaft. Ausgehend von den interventionalistischen Traditionen des französischen Kultursektors und seiner staatlichen Finanzierung stellt er die Entwicklungen an der Université Catholique de l'Ouest dar und zeigt Parallelen zu anderen katholischen Hochschulen in Frankreich auf. Gueydier veranschaulicht, was auch in vielen anderen Artikeln konstatiert wird: Studenten müssen stärker wirtschaftlich und professionell denken lernen, müssen aber auch die Chance bekommen, ein eigenes Unternehmen zu gründen.

**Hervé Christofol** und **Jean-Pierre Mathieu** beleuchten Fragen des (kreativen) Unternehmertums aus der Perspektive technologischer Innovationen und industrieller Fertigung. Sie unterscheiden zwischen der Rolle des Designs (das schon lange in technologische Entwicklungen integriert ist) und der Rolle der Künste (noch zu wenig integriert). Der Beitrag stellt einige neue Ideen aus der Hochschulpraxis vor und umreißt das Potenzial der Künste bei der Vermittlung von Führungsfähigkeiten und technischem Wissen.

Zum Schluss stellt **Aileen Gilhooly** das Thema aus britischer Sicht dar. Gilhooly erörtert den Wert, den die Studenten kreativer Fächer für die Wirtschaft haben, und meint, dass viele Kulturschaffende und Kreativunternehmer bereits über gute unternehmerische Fähigkeiten verfügen, sich deren aber unzureichend bewusst sind. Sie meint, es sei besser, die Vermittlung unternehmerischer Fähigkeiten in das Studium zu integrieren als nachträglich Sonderkurse anzubieten.

## 3. Partnerships – Tied Together

Bei einem schwierigen Aufstieg ist man aufeinander angewiesen: man muss sich aufeinander verlassen können, aber sich auch gegenseitig inspirieren. Es geht um die Stimulierung und Förderung kreativer Studenten bei Unternehmensgründungen, zu denen sie durch Partnerschaften mit Kunsthochschulen, Wirtschaft und Mittlerorganisationen angeregt werden.

**Daniëlle Arets** stellt die Plattform „Design House“ in Eindhoven vor: mehr Brutstätte für kreativen Ausdruck als Ausstellungsort, wo Studenten der Design Academy ihre Arbeiten präsentieren können. Das „Design House“ will Designern, Kulturschaffenden, Geschäftsleuten und Wissenschaftlern ein Forum zum Gedankenaustausch bieten, das zu neuen Herausforderungen führt und die unternehmerischen Fähigkeiten der Kulturschaffenden weiterentwickelt. Der Artikel skizziert die niederländische Designwelt, umreißt die Rolle der Design Academy Eindhoven und fasst aktuelle Initiativen zusammen, die die Erfolge des niederländischen Design, der Eindhovener Akademie und ihrer Absolventen ausnutzen möchten. Dem Beispiel Eindhoven schließt sich ein Artikel von ECCE-Partner Nantes an, in dem **Nathalie Schieb-**

**Bienfait** das Gründerhaus in Nantes skizziert. Das Programm des Gründerhauses wird von der Universität Nantes und der Industrie- und Handelskammer Saint-Nazaire finanziert. Es hat das Ziel, sowohl den Unternehmergeist der 45.000 Studenten in der Region zu stimulieren und zu entwickeln als auch ihre Dozenten für unternehmerische Initiativen zu sensibilisieren. Das Gründerhaus in Nantes hat zusammen mit fünf weiteren Gründerzentren Vorschläge vorgelegt, für die das französische Ministerium für Hochschulwesen und Forschung Fördermittel bewilligt hat.

**Lucie Huiskens** von „Kunstenaars&Co“ (Künstler&Co), einer niederländischen Hilfsorganisation für Kulturschaffende, beschreibt aus der Perspektive ihrer Organisation die Herausforderungen, vor denen die Kunsthochschulen stehen. Kunsthochschulen starten zwar innovative Projekte zur Sensibilisierung der Studenten für ihr Tätigkeitsfeld/ihre Branche. Aber die Erfahrungen und Statistiken, die „Kunstenaars&Co“ vorliegen, zeigen, dass sich 67% der Studenten am Ende ihres Studiums ungenügend auf ihren Beruf vorbereitet fühlen. Im Auftrag des Ministeriums für Bildung, Kultur und Wissenschaften und des Wirtschaftsministeriums soll in Zusammenarbeit mit den Kunsthochschulen diese Lücke mithilfe des Programms „Creative Co-Makership“ der Stiftung „Kunst&Zaken“ (Kunst&Wirtschaft) geschlossen werden. Bei Bündelung der Kräfte können alle Partner ein besseres Umfeld für eine unternehmerische Laufbahn der Studenten schaffen.

## 4. The instructors – How to Go About It...

Wie Huiskens im dritten Teil illustrierte, bestehen jenseits der Hochschulen viele Initiativen zur Unterstützung von Existenzgründern. In Großbritannien, das oft als Vorreiter in Sachen Kreativwirtschaft gilt, gibt es zahlreiche Beispiele für eine erfolgreiche Unterstützung und Entwicklung unternehmerischer Aktivitäten während des Studiums. Teil 4 zeigt die Spitze eines (beschneiten) Gipfels, auf dem manche erfolgreiche Bergsteiger ihre Flaggen aufgerichtet haben.

**Sarah Bowler**, Falmouth University, und **Sarah Thelwall**, Beraterin für Kreativwirtschaft, stellen die „Viewing Platform“ vor, mit der ein besseres Verständnis der zeitgenössischen Kunstwelt ermöglicht werden soll. Die „Viewing Platform“ ist ein „Toolkit zur Unterstützung von Berufskünstlern, damit sie verstehen lernen, wie der moderne Kunstbetrieb funktioniert“. Das Toolkit listet die wichtigsten Organisationen und Veranstaltungen auf, erläutert die für Absolventen bestehenden Chancen und bietet eine Lowtech-Lösung für Studenten, speziell für diejenigen mit unklaren

Vorstellungen darüber, wohin sie ihr Studium führen könnte.

**Sarah Thelwall**, die mit **Lorna Collins** am „Flying Start Programme“ beteiligt war, entwickelte in Zusammenarbeit mit dem National Council for Graduate Entrepreneurship anhand einer Team-Teaching-Methode ein Vorbereitungsprogramm für britische Hochschulabsolventen, das Existenzgründer an Universitäten ermutigen und fördern will. „Flying Start“ ist ein praktischer Leitfaden für Unternehmensgründer aller Branchen. Er bietet Grundkenntnisse zu Marketing, Planung, Finanzierung und interkulturellen Besonderheiten und wird von einem Betreuer in die regionalen Wirtschaftsstrukturen integriert.

Last but not least stellt **Beatrice Mayfield** „Next Move“ vor, ein innovatives Existenzgründungsprogramm des Crafts Council, mit dem BA- und MA-Absolventen der angewandten Künste und von 3D-Design-Kursen eine kreative Tätigkeit in einem sicheren Umfeld starten können. „Next Move“, das schon seit sieben Jahren läuft, hat 56 Künstler gefördert und mit 21 Hochschulen in acht englischen Arts-Council-Regionen zusammengearbeitet. Der letzte Beitrag zeigt, dass an Hochschulen seit Langem schon unternehmerisches Denken (und die Ausbildung unternehmerischer Fähigkeiten) eine Heimstatt hat und weiterentwickelt wird.

Wir hoffen, dass diese Veröffentlichung genügend Stoff zum Nachdenken auf dem langen schwierigen Pfad zum Wunschgipfel bietet. Gibt es so etwas wie ein Traumziel? Oder ist jeder erklommene Berg nur wieder ein anderer wunderbarer Aussichtspunkt auf dem Wege zur nächsten Herausforderung...

Viel Spaß mit *Hello Creative World: Entrepreneurship in Education*. Wir hoffen, dass die von Expeditionsleiter ECCE gebotenen Ausblicke in mehrere europäische Länder Ihr Interesse finden. ◀



# Education for Cultural and Creative Entrepreneurship

## Dreaming, Creation, Exploration and Commercial Exploitation

Giep Hagoort and Marijn van Thiel

► **1. Introduction** This article deals with education for cultural and creative entrepreneurship. It seeks to offer support to educators, lecturers and students. Section 2 therefore briefly states the dilemma of educators: the tension existing between creation and enterprise. Section 3 examines aspects of entrepreneurship in greater detail, while section 4 looks at the role of knowledge institutions, and trends and developments affecting entrepreneurship (cultural, creative and otherwise). Section 5 then presents recommendations for the effective expression of cultural and creative entrepreneurship in arts education, and the article concludes in anticipating a desirable state of affairs to be achieved by 2015.

### 2. The Dilemma

► "I wanted to study fashion and not do a course in bookkeeping."

*Student participating in discussion*

This statement wins spontaneously applause from fellow students during the discussion. To us cultural entrepreneurship lecturers, such responses are not unusual. During such discussions, we constantly have to contend with the tension existing between the need to train arts students as properly as possible in their discipline, and the need to enable them to acquire a knowledge of the business aspects of professional practice.

Much of this business knowledge has been developed within the Art and Economics educational programme at the Utrecht School of the Arts,

which trains students for organisational tasks within the creative industries (at both BA and MA levels). The programme is also presented in module form at art academies, and all of the arts faculties in the University of Utrecht now devote attention in one way or another to business expertise, and cultural and creative enterprise (which is where many students actually become active after graduation).

From all these experiences, it becomes clear that it is important for the department to develop a vision of the relationship between education and practice. Anyone who listens closely to our alumni is aware of the familiar complaint that the department does not prepare its students for business, or hardly at all.

- When we refer to the creative industries, we mean the sectors of art, culture, media, entertainment, and creative services (from architecture to fashion). Entrepreneurship represents the coalescence of four dimensions: innovation, personal attitude, business planning and survival (in some cases). Cultural entrepreneurship is concerned with art and culture, while creative entrepreneurship covers the field of culture together with other sectors of society.  
Source: Hagoort, 2007

### 3. Entrepreneurship for Everyone

Cultural and creative entrepreneurship has an exceedingly long tradition. For example, during the Renaissance there were clearly arts establishments in which artists and designers ran their own studio and training programme as a business. Vasari, who recorded the lives of many of his fellow Italian artists and who is viewed as the first arts historian, reports that artists entered into negotiations for commissions, advance funding, the use of materials and delivery times for paintings and sculptures, and how they structured their studio work in the case of complex or sizable commissions. A good deal of to-ing and fro-ing was also required to find the appropriate (read: favourable) place to do business.

In Western Europe, we see how Shakespeare ran a complete theatre company in the 16th century, revealing that he had a sharp eye for the interests of his financiers but at the same time created room for profitable property transactions. In the 17th century, the painter Rembrandt van Rijn, had what we would now call a diversified business with operations covering painting, drawing, education, trade in curiosities and art, and even financial instruments (which, incidentally, almost caused his ruin).

In our time, entrepreneurial education is nothing new. For example, as part of technical and business education attention has been devoted for years now to the creation of scope for students to explore and exploit business operations during and after their studies. However, in spite of exceptions it may be stated that entrepreneurship is still in its infancy within the domain of arts education, although the situation is changing rapidly (see the article concerning the Economic Clusters of Cultural Enterprises study and also those by Derk Blijleven and Tjaard Horlings in this publication: pages xx, xx, and xx). About 10 years ago the term, entrepreneurship, was definitely not welcome in the arts academies and it was associated with a “contaminated form of commercialism.”

However, times change. There is a danger that the subsidies provided to artists, designers and other creative professionals will be reduced. The

government is of the opinion that entrepreneurship should be the primary determinant of success, and not the provision of public funds. In addition, the field of practice is changing drastically. An increasingly stronger relationship between culture and economics is giving rise to new potential and opportunities which can only be exploited by adopting an enterprising approach (see *Read This First*, 2007). With its emphasis on information, Post-Industrial Society is being transformed into a creative economy within which not information, but knowledge and creativity, are the important productive factors. Such a change creates new roles that transcend the traditional ones of artist and designer. Creation is an important point of departure within the value chain, but production, distribution and application also demand attention, especially in non-creative environments (such as industry, commerce, construction, education and healthcare).

For a long time, entrepreneurship was viewed as something which a person inherently possessed, and this also applied to the cultural and creative sector. Enterprise itself was considered to comprise a technical plan in stages: you take a number of steps and thereby ultimately develop a business plan. This idea was (and in some cases is) confirmed by various manuals which focus entirely on “how to”: produce a plan and you will open the door to success.

In practice however, entrepreneurship seems more complex. Recent research (Kuratko, 2004; Hagoort, 2007) reveals that entrepreneurship should be understood to constitute more of a process and that in this respect its application is not reserved for special, talented people. This business-oriented process demands dynamism, the formulation of a vision, and a balance between energy and passion when it comes to the creation and implementation of new ideas and creative practices. As part of such a process a great deal of attention is devoted to aspects of attitude, which may be referred to as a “cultural or creative entrepreneurial perspective”. This perspective involves qualities such as enterprising, creativity, self-sufficiency, autonomy, perseverance, a positive attitude towards risk, a receptive view of the outside world, an antenna for potential and opportunities and, yes indeed, an economic approach (Bal et al, 2007). Communication is also vitally important, as is perseverance, and the ability to ensure that there is a balance between commercialism and art. Focusing on the creative industries, enterprising, creative professionals will need to learn to find their way between the autonomy of the creative

process and the potential to actually achieve an income within their own professional practice (Hagoort, 2007).

In all of this, entrepreneurial conceptualisation is viewed as the foundation for the development of organisational skills, for example, in relation to analysis, communication, critical thought and innovation (Newton, 2007). It may be expressed within an existing organisation – profit or non-profit – but may also nurture self-employment by enabling one to start up one’s own business. In this case, technical and managerial skills play an important role in addition to the qualities required for an enterprising attitude. These are the skills required to manage a business successfully, such as planning, organisation, inspecting progress, monitoring targets, teamwork, marketing, costing, funding, a knowledge of taxation and insurance, providing leadership and being able to motivate people (Bal et al, 2007). To this Kurato and Hodgetts (2004) add the ability to produce a sound business case, the vision required to detect potential and opportunities, to develop scenarios – where others only see chaos, contradictions and confusion – to remain detached and to make properly substantiated choices.

Based on new practical experience, the above-mentioned literature indicates that an enterprising attitude and skills for self-employment can be developed in any individual as a genuine discipline, provided that the appropriate knowledge is presented in the right place, in the right manner and at the right time.

### 4. The Role of Educational Institutions

Over the years, it has become clear that education can play a crucial role in developing and refining business acumen. For instance, in 2007 the Netherlands introduced the subsidy scheme, *Onderwijs en Ondernemerschap* (Education and Entrepreneurship). Of the 13 applications received from universities and other institutions of higher education, six were granted funds at the end of January 2008 to develop a comprehensive business programme within their organisation. The Utrecht School of the Arts is one of the six whose applications have been accepted. This subsidy will make it possible to extend COCI (the Centrum voor Ondernemerschap in de Creatieve Industrie, or Centre for Entrepreneurship in the Creative Industries). Of the six centres, COCI is the only one which will focus entirely on entrepreneurship as part of arts education and, as such, on the creative industries (see also Derk Blijleven’s article in this publication).

The role which has been assigned to educational institutions is that of promoting entrepreneurship: not merely to teach students how to become entrepreneurs with the aid of business-related subjects, but, more importantly, to help them acquire entrepreneurial skills as part of an ongoing business process as indicated above. What is vitally important is that students learn to view entrepreneurship as a challenge in terms of both attitude and practice. This means, for example, that aspects of entrepreneurship and organisation are included in all artistic assignments which students are given. There are frequent educational situations in which students are required to hand in a project budget, for instance, but which the relevant lecturer fails to follow up with discussion.

It is the experience of the Utrecht School of the Arts that education for entrepreneurship must seek to address a number of trends. The following four developments play a role in this respect.

#### ► The Enterprising Generation

A young generation of creative individuals no longer feels comfortable with the traditional, often collective pattern of work and pursuing a career. We call them “the enterprising generation”, because they approach their work within the framework of their own individual development and couple this with a flexible approach to professional life. We can see this enterprising generation emerging in the creative industries, where they exercise their artistic or creative freedom within an entrepreneurial context.

#### ► The Socially Oriented Entrepreneur

Individual members of the enterprising generation are in favour of optimisation: the optimisation of one’s own personal life through one’s work amongst other things. Whereas traditional entrepreneurship focused primarily on financial returns, there is a growing shift towards socially oriented entrepreneurship yielding a clearly defined social return in respect of which non-economic values, such as ecology, diversity and sustainability, play a role (StratLab, 2008). In this respect, the creative industries are in the vanguard when it comes to sustainable design (Utrecht Manifest, 2007-2008), art and engagement, culture and environment, and cultural diversity (Smiers, 2003).

#### ► Version 2.0, or Networking Enterprise

Networking is an essential concept in relation to entrepreneurship, which is expressed in various ways (*Read This First*, 2007). The hierarchical structure of a large enterprise will increasingly become a less common organisational form (Castells, 1996, Mintzberg, 1998). The future is the domain of a growing number of small businesses, which operate

within a network (Hagoort, 2005). In terms of their growth and development, these businesses are frequently characterised by informal network learning, superior ICT content, Web 2.0, a limited number of specialisms, and a small organisational structure of between one and ten people (Van Thiel, 2005).

The urge to spend more time working at home, or in one's own studio, is also stimulating the emergence of such small businesses. Collaboration is necessary in order to be able to supply complete products to customers, and to acquire and execute larger commissions. A network is also useful for the purposes of substantive and organisational development. The interactive creation and sharing of knowledge is producing a permanent process of professionalisation, which is also bolstered by the utilisation of ICT and the Internet.

#### ► **Always and Everywhere**

The nature of entrepreneurship has changed following the advent of the Internet and Web 2.0. It is having an impact on all aspects of organisations, such as their structure and culture as mentioned above, but it is also affecting their marketing, and following on from that, their funding. With regard to marketing, it is affecting all of the Ps: product, place, price, promotion and personnel. The Internet makes it easy to start up a business in view of the fact that the initial investment is modest. Frequently, no large building is required and the relevant products and services can be offered in electronic form. Thanks to all of the digital media surrounding us, we are always on.

Our electronic potential makes it possible for us to be based anywhere, although the social and cultural climate of a physical presence also appears to be important (Van Thiel, 2007). Creative SMEs, which operate on a small scale by their nature, go in search of each other in experimental breeding grounds and former industrial buildings, which are converted into flexible, inspiring collections of business premises. It is easier for cross-overs to occur, which quickly results in innovation from limited investments.

## 5. Recommendations for Arts Education

In summary, it is necessary for entrepreneurship to be encouraged and developed within the creative industries. The strength of the creative industries lies in optimising creative talent and in enabling this talent to sparkle in the right way and at the right time. Arts education plays a crucial role in such a dynamic development. Nevertheless, making the move from creativity to commercial exploitation is often a complex matter where enterprise is concerned. Arts education has an important role to play in focussing on this transformation and in helping talented people to overcome their uncertainty.

The recommendations contained in this article for the systematic devotion of attention to entrepreneurship as part of arts education can be broken down into the following two levels: (I) prerequisites, and (II) aims, subjects, methods and techniques.

### 5.1. Prerequisites

#### ► **Networking, Learning and Implementation**

Is it internal or external? An entrepreneurial arts establishment develops not only by examining its internal operations, but also by focussing on several areas in the outside world, learning from interaction and implementing the results of this interaction in its own situation. Clearly determine which target groups are interesting to monitor: in your own region, and at the national and international levels. When doing so, transcend your cultural boundaries and seek advice from engineering, business and biomedical educational institutions. The support mechanisms for entrepreneurship are relatively more developed in the engineering and biomedical sectors: funds, start-ups, competitions and so forth. Not only could this generate interesting cross-overs (innovation) and new forms of collaboration, but shared laboratories could also be established.

#### ► **Space and Flexibility for an Individual Approach**

It is impossible to stimulate entrepreneurship in educational institutions in the creative domain in the absence of a compelling learning environment, be it analogue or digital. Such an environment can offer scope for initiative and create a laboratory setting for the urge towards creative commercial exploitation. Another prerequisite is that it be possible to structure this scope flexibly. In relation to a curriculum, flexibility involves methodology, the influx of students and the establishment of pilot projects. By offering scope for exploration and commercial exploitation in a compelling learning environment together with flexibility, it is possible for the development of creative, enterprising talent to occur in a more individual manner.

#### ► **Staff Development in Relation to Entrepreneurship**

Should we arrange entrepreneurial training placements for lecturers? The development of entrepreneurship in arts education represents a major task for lecturers. It is often in their ranks that difficulties arise in terms of implementation and acceptance in relation to business education. The challenge lies in ensuring that lecturers not only support the idea of entrepreneurship, but also possess the expertise to encourage and train students further in this respect. In this case lecturers will no longer view entrepreneurship as something extra, separate or "not really", but as an integral component of all aspects of the educational programme. Then they will

become both lecturers and a coaches or assistants to students learning to combine artistic and entrepreneurial skills. A good criterion in this respect is that lecturers should have the same artistic and entrepreneurial drive as the students whom they educate.

#### ► **Entrepreneurship as a Structural Component**

Entrepreneurship is often taught as part of arts education on the basis of external cash flows. As a result, there is little lasting implementation and development, often being confined to separate modules or projects (some of which are extra-curricular), which may or may not be sourced elsewhere (from business schools). It is therefore essential that attention and funding be structurally directed towards the development of entrepreneurship in the curricula of arts education institutions.

#### ► **Ongoing Research and Knowledge Sharing**

Entrepreneurship is always in motion as a result of internal and external changes. Added to this is the fact that there is still relatively little knowledge available about the methods and techniques of creative entrepreneurship and the creative conduct of business. In Utrecht, we have acquired considerable experience in assigning students a position in faculty research programmes. At present, we have a programme which focuses on the growth and development of creative businesses, how they are financed and their achievement of a return on creativity. An arts education department needs to conduct ongoing research and monitoring covering these and other matters, and to establish a knowledge-sharing system together with relevant parties. Alumni can play an important role in this process.

### 5.2. Aims, Subjects, Methods and Techniques

**A. The aims** for the development of a comprehensive entrepreneurial programme may be described as follows:

- Knowledge – becoming aware of one's own talent and potential in relation to entrepreneurship, the value of businesses to society, and the potential to develop a positive approach towards a career as an entrepreneur
- Attitude – the development of an enterprising attitude and related organisational skills
- Conduct – the development of independent business acumen along with the relevant managerial skills

**B. The subjects** which are essential for the achievement of these three aims are as follows:

- Personal development (amongst other things, leadership, self-confidence and the ability to dare to take risks)

- Team work, collaboration and the ability to operate in a multidisciplinary fashion
- The ability to think "out-of-the-box" and to use one's creativity in other sectors
- Exports and internationalisation
- New forms of marketing (and how to use ICT and the Internet)
- Networking (innovation entails organising, meeting, and using ICT and the Internet)
- Using best practices (and conducting research into them)
- Negotiations
- Developing strategy, and growth and development models
- Law and intellectual property
- Funding
- Creative business operations
- Developing business plans

**C. Methods and techniques:** how to teach these subjects (note: in our experience, students are especially appreciative if different types of work alternate with each other and routine is avoided. Where possible, students can be assigned active roles – such as those of moderator, programmer, reporter, developer of didactic concepts and so forth):

- The development of business plans together with others, and their presentation at a trade fair
- Practical training placements in multidisciplinary contexts
- Live projects for an external customer
- Round-tables featuring students and experts
- A mentor or coach in one's field of practice or a student buddy (see new students or alumni)
- Networking, for example, by attending conferences and seminars offering student discounts
- Participatory field research, business interviews and case studies
- Field trips and visits to businesses
- Start-ups, incubators and student companies (virtual or otherwise)
- Computer simulations
- Allowing students (or some of them) to design their own curriculum ("improvisational entrepreneurship", StratLab 2008)
- Scholarships, competitions and prizes provided or organised by a higher education institution or the business sector
- An interactive website containing information about entrepreneurship and links to other websites, which all of the students can utilise
- The development of a laboratory for experimentation involving entrepreneurship
- Allowing students to work in other locations, especially in the business sector and in community organisations and art practices

## 6. Conclusion: Looking Ahead

This article may also be interpreted as a plea for the creation of unique educational practices concerning entrepreneurship in every arts education department, which are in line with the expertise of the lecturers and the students' ideas in conjunction with the requirements of the creative industries. The strength of arts education does not lie in the imitation of each other's educational models, but in communicating best educational practices, in this case in relation to the stimulation of cultural and creative entrepreneurship. Consolidating relations with primary and secondary education is rightly also receiving a growing amount of attention in this respect. If we take this task seriously in the years ahead, by 2015 we should be able to refer to the most innovative sector of all higher education, a sector which is noticeable within Europe but which has also established interesting networking relations with countries such as India and China, wherever they are currently absent at present. ◀

*Giep Hagoort (1948) is educated as a lawyer. He finished his PhD in 1998 on Interactive Strategic Management in de cultural sector. Giep Hagoort is professor art and economics at the Utrecht School of the Arts and the University of Utrecht. His research and education is focused on cultural entrepreneurship. He is also dean of the Amsterdam School of Management.*

*Marijn van Thiel (1979) was trained in communication and art management. Currently she works at the Utrecht School of the Arts as Programme Manager of the innovation programme Cultural SMEs Utrecht (CMKBU). Her field of expertise is cultural entrepreneurship and creative regions. CMKBU aims at the professionalisation of cultural entrepreneurship and stimulates the collaboration between Cultural SMEs, educational institutes and large businesses. She is currently also involved in the development of COCI; Centre of Entrepreneurship in the Creative Industries.*

### References

- ▶ José Bal, *Ondernemerschap in het primair en voortgezet onderwijs*, paper EIM, 2007
- ▶ Manuel Castells, *The Rise of the Network Society*, Blackwell Publishers Ltd, Oxford, 1996
- ▶ Giep Hagoort, *Art Management Entrepreneurial Style*, Eburon, Delft, 2005
- ▶ Giep Hagoort, *Commercialism's Artistic Assignment*, in: *Read This First, Growth and Development of Creative SMEs*, Research Group Art and Economics/C MKB U, Utrecht School of the Arts, 2007
- ▶ Giep Hagoort, *Cultural Entrepreneurship. On the freedom of making art and the freedom of enterprise*, Inaugural Lecture (summary version), Utrecht University/Utrecht School of the Arts, 2008
- ▶ Donald F. Kuratko, *Entrepreneurship Education: emerging trends and challenges for the 21st Century*, Paper Ball State University, Muncie, 2003
- ▶ Henry Mintzberg, *Mintzberg on Management. Inside our strange world of organizations*, Free Press, New York, 1989.
- ▶ *Read This First, Growth and Development of Creative SMEs*, Research Group Art and Economics/C MKB U, Utrecht School of the Arts, 2007
- ▶ StratLab DigiMe 2008, papers BA 9in Dutch) and MA students, Research Group Art and Economics, Utrecht School of the Arts, 2008
- ▶ Joost Smiers, *Arts under Pressure, Promoting cultural diversity in the age of globalization*, Zed Books, London/New York, 2003
- ▶ Marin van Thiel, *Creative Regions: A Recipe for Success*, in: *Read This First, Growth and Development of Creative SMEs*, Research Group Art and Economics/C MKB U, Utrecht School of the Arts, 2007
- ▶ Giorgio Vasari, *Le vite de' più eccellenti pittori, scultori e architettori*. Dutch edition: *De levens van kunstenaars*, Contact, 1990

# Onderwijs in cultureel en creatief ondernemerschap

## Dromen, creëren, exploreren en exploiteren

### Giep Hagoort en Marijn van Thiel

- ▶ **1. Introductie** 'Ik wilde naar de mode-opleiding en niet naar een cursus boekhouden.' De studenten die aan ons gesprek deelnemen, geven hun mede-studente een spontaan applaus. Ze herkennen veel in deze spontane ontboezeming van hun collega-studente.

### 2. Het dilemma

Voor ons als docenten cultureel ondernemerschap komt de reactie van de studente en die vana de medestudenten niet vreemd voor. In gesprekken hebben we voortdurend te maken met de spanning tussen de ruimte die er moet zijn om kunststudenten zo goed mogelijk op te leiden in het vak en de noodzaak om de studenten kennis te laten opdoen over de zakelijke kanten van de beroepspraktijk. Veel van deze zakelijke kennis is ontwikkeld binnen onze eigen opleiding Kunst en Economie die studenten opleidt voor organisatietaken binnen de creatieve industrie (op BA- en MA-niveau). Met deze kennis in ons achterhoofd geven we ook modules op kunstacademies en inmiddels kunnen we zeggen dat alle kunstfaculteiten van onze hogeschool op een of andere manier aandacht besteden aan zakelijke kennis en het cultureel en creatief ondernemen (dat veel studenten na hun afstuderen daadwerkelijk gaan doen). Op grond van onze ervaring kunnen we stellen dat het heel belangrijk is dat de opleiding een visie ontwikkelt over de verhouding opleiding-praktijk. Wie goed luistert naar alumni weet dat het een bekende klacht is dat de opleiding haar studenten niet of nauwelijks voorbereidt op het ondernemerschap. Dit artikel gaat over onderwijs in cultureel en

creatief ondernemerschap. Het wil een steun in de rug zijn van opleiders, docenten en studenten. Ons artikel is verder als volgt opgebouwd:

In paragraaf 3 gaan we dieper in op aspecten van het ondernemerschap. Daarna, in paragraaf 4, wordt gekeken naar de rol van kennisinstellingen en naar trends en ontwikkelingen binnen het (cultureel en creatief) ondernemerschap. Tenslotte, in paragraaf 5 worden aanbevelingen gedaan om cultureel en creatief ondernemerschap effectief te kunnen vertalen naar het kunstvakonderwijs.

- ▶ Wanneer we spreken over de creatieve industrie bedoelen we de sectoren kunst en cultuur, media en entertainment en de creatieve dienstverlening (van architectuur tot en met mode). Ondernemerschap is een samengaan van vier dimensies: innoveren, persoonlijke attitude, bedrijfsplanning en (soms) overleven. Cultureel ondernemerschap betreft de kunst en cultuur, creatief ondernemerschap betreft het werkkterrein van cultuur in combinatie met andere maatschappelijke sectoren. *Bron: Hagoort, 2007*

### 3. Ondernemerschap

Cultureel en creatief ondernemerschap kent een zeer lange traditie. Er zijn in de Renaissance duidelijke kunstpraktijken te noemen waarin kunstenaars en vormgevers hun eigen atelier en studie als een onderneming runden. Vasari (1990) die het leven van talloze Italiaanse collega-kunstenaars optekende en gezien wordt als de eerste kunsthistoricus, vermeldt dat kunstenaars onderhandelden over opdrachten, voorschotfinanciering, gebruik van het materiaal en afleveringsmomenten van schilderijen en beeldhouwwerken, en hoe ze de organisatie van hun atelierwerk opzetten als de opdrachten complex en omvangrijk waren. Ook was het een halszaak om de juiste (lees: gunstige) vestigingsplaats te kiezen. In West Europa zien we dat Shakespeare in de 16e eeuw een compleet theaterbedrijf runde met een scherp oog voor de belangen van de financiers, maar tevens ruimte maakte voor winstgevendende transacties in onroerend goed. De schilder Rembrandt van Rijn (17e eeuw) had wat we nu noemen een divers bedrijf met activiteiten op het gebied van schilderen, tekenen, opleiden, handel in curiosa en kunst en zelfs in waardepapieren (waardoor hij overigens bijna ten onder ging).

In onze tijd is onderwijs in ondernemerschap niets nieuws. Al jaren wordt bijvoorbeeld binnen het technisch en bedrijfskundig onderwijs aandacht geschonken aan het scheppen van ruimte voor studenten voor exploratie en exploitatie van het ondernemen tijdens en na de studie. Ondanks uitzonderingen kan gesteld worden dat ondernemerschap binnen het kunstvakonderwijs nog in de kinderschoenen staat, al verandert de situatie momenteel snel (zie artikel over het ECCE-onderzoek en ook de artikelen van Derk Blijleven en Tjaard Horlings in deze publicatie). Zo'n tien jaar geleden was het woord ondernemerschap op de kunstacademies niet welkom en werd het geassocieerd met een 'besmette vorm van commercialiteit', zoals we bij het begin van dit artikel gezien hebben.

Maar tijden veranderen. Subsidies aan kunstenaars, vormgevers en andere creatieve professionals dreigen te verminderen. De overheid is van mening dat ondernemerschap voornamelijk bepalend moet zijn voor het succes en niet de verstrekking van overheidsmiddelen. Daarnaast verandert het werkveld drastisch. Door een steeds sterker wordende relatie tussen cultuur en economie ontstaan nieuwe kansen en mogelijkheden die alleen door een ondernemende houding kunnen worden benut (*Read This First*, 2007). De postindustriële samenleving met het accent op informatie, verandert in een creatieve economie waarbinnen niet informatie maar kennis en creativiteit belangrijke

productiefactoren zijn. Een dergelijke verandering brengt nieuwe rollen met zich mee die de traditionele rol van kunstenaar en vormgever overstijgen. Creatie is een belangrijk startpunt van de waardeketen, maar productie, distributie en toepassing vragen ook om aandacht, vooral ook in niet-creatieve omgevingen (zoals industrie, handel, bouw, onderwijs, zorg).

Ondernemerschap – en dat geldt ook voor de culturele en creatieve sector – werd lange tijd gezien als iets wat een persoon van nature bezat. Het ondernemen zelf werd opgevat als een technisch stappenplan: je volgt een aantal stappen en ontwikkelt daarmee uiteindelijk een business plan. Dit idee werd (en soms wordt) bevestigd door de verschillende handleidingen die geheel gericht zijn op de 'how to': maak een plan en het succes lacht je toe. In de praktijk bleek het ondernemerschap toch gecompliceerder te liggen. Uit recent onderzoek (Kuratko, 2004; Hagoort, 2007) blijkt dat het ondernemerschap veel meer als een proces begrepen moet worden en dat daarbij de toepassing van ondernemerschap niet voorbehouden is aan bijzondere, getalenteerde personen. Het ondernemingsgerichte proces vraagt om dynamiek, visievorming en het balanceren tussen energie en passie in de creatie en implementatie van nieuwe ideeën en creatieve praktijken. In zo'n proces gaat veel aandacht uit naar houdingsaspecten hetgeen het 'cultureel of creatief ondernemersperspectief' genoemd kan worden. Bij dit perspectief horen kwaliteiten als initiatiefrijk, creativiteit, zelfredzaamheid, autonomie, doorzettingsvermogen, een positieve risicohouding, een open blik naar de buitenwereld, een antenne voor kansen en mogelijkheden en jazer: een economische instelling (Bal et al, 2007). Communicatie is van groot belang; doorzettingsvermogen en het bewaken van de balans tussen artistieke en commercialiteit zijn daarin belangrijke elementen. Toegespit op de creatieve industrie zullen de ondernemende creatieve professionals hun weg moeten leren vinden tussen de autonomie van het creatieproces en de mogelijkheden om daadwerkelijk uit de eigen beroepspraktijk een inkomen te realiseren (Hagoort, 2007).

Ondernemend denken wordt bij dit alles gezien als fundament voor de ontwikkeling van organisatievaardigheden bijvoorbeeld op het gebied van analyse, kritisch denken en innovatie (Newton, 2007). Het kan tot uiting komen in een bestaande organisatie, profit of non-profit, maar kan ook voeding geven aan het zelfstandig ondernemerschap door het starten van een eigen onderneming. Bij dit ondernemerschap spelen naast de kwaliteiten voor een ondernemende houding ook technische

managementvaardigheden een grote rol. Dit zijn vaardigheden om een bedrijf met succes te managen zoals planning en organisatie, voortgangscntrole en doelbewaking, teamwork, marketing, kostprijsberekening, financiering, kennis van belastingen en verzekeringen, leidinggeven en mensen kunnen motiveren (Bal et al, 2007). Kurato en Hodgetts (2004) voegen daar aan toe: een goede business case kunnen schrijven, de visie hebben om kansen en mogelijkheden te zien en scenario's te ontwikkelen – daar waar anderen enkel chaos, tegenstrijdigheden en verwarring zien-, afstand kunnen nemen en onderbouwde keuzes kunnen maken.

Op basis van nieuwe praktijkervaringen signaleert bovenaangehaalde literatuur dat een ondernemende houding en vaardigheden voor het zelfstandig ondernemerschap bij ieder individu ontwikkeld kunnen worden als een echte discipline, mits de juiste kennis wordt gebracht op het juiste tijdstip, op de juiste plaats en op de juiste manier.

### 4. De rol van onderwijsinstellingen

Door de jaren heen is het duidelijk geworden dat onderwijs een cruciale rol kan spelen in het ontwikkelen en aanscherpen van ondernemerszin. Zo introduceerde de Nederlandse overheid in 2007 de subsidieregeling Onderwijs en Ondernemerschap. Van de dertien aanvragen van universiteiten en hogescholen zijn eind januari 2008 zes hogescholen en Universiteiten gehonoreerd met startgeld voor de ontwikkeling van een integraal ondernemerschapsprogramma binnen hun onderwijsinstelling. De Hogeschool voor de Kunsten Utrecht is één van zes gehonoreerde aanvragen. In navolging van eerder gestarte programma's kan op basis van deze subsidie het Centrum voor Ondernemerschap in de Creatieve Industrie (COCI) uitgebouwd worden. Van de zes centra is COCI het enige centrum dat zich volledig op ondernemerschap in het kunstvakonderwijs en daarmee de creatieve industrie zal gaan richten (zie ook het artikel van Derk Blijleven in deze publicatie).

De rol die voor onderwijsinstellingen is weggelegd, is die van het stimuleren van ondernemerschap. Niet om studenten enkel te leren om ondernemer te worden aan de hand van bedrijfskundige vakken, maar veel meer om ondernemingsvaardigheden bij te brengen in een permanent ondernemingsproces zoals hierboven aangegeven. Van groot belang is dat de studenten het ondernemerschap qua houding en praktijk als een uitdaging leren zien. Zonder vooruit te lopen op aanbevelingen die later geformuleerd zullen worden kan nu al de tip gegeven worden om bij alle artistieke opdrachten

die aan de studenten verstrekt worden, aspecten van ondernemerschap en organisatie te betrekken. Vaak komen we lessituaties tegen waarbinnen de studenten wel een projectbegroting moeten inleveren maar waar geen bespreking volgt van de kant van de docenten.

De ervaring bij de HKU is dat het onderwijs in ondernemerschap tevens aansluiting moet vinden bij een aantal trends. Op dit gebied spelen een viertal ontwikkelingen.

#### ► De ondernemende generatie

Een jonge generatie creatieven voelt zich niet langer thuis bij de traditionele, vaak collectieve patronen van werk en carrière maken. We noemen ze de ondernemende-generatie omdat ze hun werk vanuit de eigen, individuele ontwikkeling benadert en hieraan een flexibel werkzaam leven koppelt. Binnen de creatieve industrie zien we deze O-generatie sterk in opkomst met de artistieke of creatieve vrijheid als kenmerk binnen een ondernemende context.

#### ► De sociaal ondernemer

Individen in de O-generatie kiezen ook voor optimalisering. Optimalisering van je persoonlijk leven, onder andere door je werk. Daar waar voorheen het traditionele ondernemerschap voornamelijk gericht was op het economisch rendement is steeds meer een verschuiving gaande naar sociaal ondernemerschap met een duidelijk sociaal rendement waarin ook niet-economische waarden als ecologie, diversiteit en duurzaamheid een rol spelen (StratLab, 2008). De creatieve industrie loopt hierbij voorop met begrippen als duurzaam design (Utrecht Manifest, 2007/2008), kunst en engagement, culture and environment, cultural diversity (Smiers, 2003).

#### ► De 2.0 of netwerkonterneming

Netwerken is een essentieel begrip bij ondernemerschap dat op verschillende manieren tot uiting komt (*Read This First*, 2007). De hiërarchische structuur van één grote onderneming zal een steeds minder voorkomende organisatievorm zijn (Castells, 1996, Mintzberg, 1998) De toekomst is aan een toenemend aantal kleine ondernemingen dat opereert in netwerkverband (Hagoort, 2005). Deze ondernemingen laten zich vaak in de groei en ontwikkeling kenmerken door een informeel netwerkleren, een hoog ICT gehalte, web 2.0, een beperkt aantal specialisaties en een kleine organisatieomvang tussen de 1 en 10 personen (Van Thiel, 2005). De drang om meer vanuit huis of eigen studio te werken stimuleert tevens de opkomst van deze kleine bedrijven. Samenwerking is noodzakelijk om complete producten aan opdrachtgevers te kunnen leveren en grotere opdrachten te verwerven en uit te voeren. Ook voor de inhoudelijke en organisatorische ontwikkeling



wordt het netwerk betrokken. Door interactieve kenniscreatie en kennisdeling ontstaat een permanent proces van professionalisering dat nog versterkt wordt door de aanwending van ICT/Internet.

#### ► **Always and everywhere**

De komst van internet en web 2.0 maakt dat ondernemerschap een ander karakter heeft gekregen. Het raakt alle kanten van de organisatie, zoals de hiervoor genoemde organisatiestructuur en cultuur maar heeft ook effect op marketing en in het verlengde daarvan op financiering. Op het gebied van marketing raakt het alle P's: product, plaats, prijs, promotie en personeel. Internet maakt het makkelijk een onderneming te starten aangezien de startinvestering laag is. Er is vaak geen groot bedrijfspan nodig en de producten of diensten kunnen digitaal aangeboden worden. We zijn met alle digitale media om ons heen *always on*.

Kunnen we met onze digitale mogelijkheden ons overall vestigen, van belang blijkt toch ook het sociaal-culturele klimaat van het fysieke zijn (Van Thiel, 2007). De van nature kleinschalige creatieve MKB'ers zoeken elkaar op in experimentele broedplaatsen en oude industriële gebouwen die worden omgebouwd tot flexibele en inspirerende bedrijfsverzamelgebouwen. Cross overs ontstaan gemakkelijker, wat met geringe investeringen vaak snel tot innovatie leidt.

## 5. Aanbevelingen voor het kunstvakonderwijs

Het stimuleren en ontwikkelen van ondernemerschap binnen de creatieve industrie is noodzakelijk, zo kan men het voorgaande kernachtig samenvatten. De kracht van de creatieve industrie zit in het optimaliseren van het creatieve talent en dit talent op het juiste tijdstip en op de juiste manier laten schitteren. In zo'n dynamische ontwikkeling van de creatieve industrie speelt het kunstvakonderwijs een cruciale rol. Wat echter vaak een complexe zaak bij het ondernemen is, is om de slag te maken vanuit creativiteit naar exploitatie. Precies in deze transformatie lijkt een rol voor het kunstonderwijs te zijn weggelegd.

De aanbevelingen uit dit artikel om binnen het kunstvakonderwijs op systematische wijze aandacht te besteden aan ondernemerschap liggen op twee niveaus; (I) randvoorwaarden en (II) doelstellingen, thema's, methoden&technieken.

### 5.1. Randvoorwaarden

#### ► **Netwerken, leren, implementeren**

Is het intern of extern? De ondernemende kunstvakinstelling ontwikkelt zich niet alleen door intern te kijken, maar zich ook te richten op meerdere ge-

bieden in de buitenwereld, te leren van de interactie en de opbrengst van deze interactie te vertalen naar de eigen situatie. Bepaal goed welke doelgroepen interessant zijn om te volgen; in de eigen regio, nationaal en internationaal. Overtreedt hierbij de eigen culturele grenzen en ga te rade bij technische, bedrijfskundige en biomedische onderwijsinstellingen. In de technische en biomedische sectoren zijn de ondersteuningsmechanismen voor ondernemerschap al relatief verder ontwikkeld; fondsen, start-ups, wedstrijden, etc. Niet alleen kunnen er interessante cross overs (innovatie) en nieuwe samenwerkingsverbanden ontstaan, maar ook kunnen gemeenschappelijke laboratoria opgezet worden.

#### ► **Ruimte en flexibiliteit voor individuele benadering**

Het stimuleren van ondernemerschap in onderwijsinstellingen in het creatieve domein kan niet zonder een krachtige leeromgeving, analoog en digitaal. Een dergelijke omgeving biedt ruimte voor initiatieven en schept een laboratorium setting voor de creatieve exploitatiedrang. Een andere voorwaarde is dat de ruimte flexibel kan worden ingericht. Flexibiliteit in curriculum gaat over werkvormen, instroom van studenten en het opzetten van pilot projecten. Door het bieden van ruimte voor exploratie en exploitatie in een krachtige leeromgeving in combinatie met flexibiliteit, kan het ontwikkelen van creatief ondernemend talent op een meer individuele manier plaatsvinden.

#### ► **Stafontwikkeling in ondernemerschap**

Leerkrachten op ondernemersstage? In de ontwikkeling van ondernemerschap in het kunstvakonderwijs ligt een grote taak voor de docenten. Vaak treden in deze laag qua implementatie en acceptatie met betrekking tot het onderwijs in ondernemerschap strubbelingen op. De uitdaging is dat docenten niet alleen het idee van ondernemerschap ondersteunen, maar dat zij ook de kennis hebben om studenten hierin verder te stimuleren en te ontwikkelen. Bij de docenten wordt ondernemerschap dan niet meer gezien als extra, losstaand of 'eigenlijk niet' maar als continue onderdeel in alle jaren van de opleiding. Zij worden dan zowel docent als coach/ begeleider van studenten in het leren combineren van de artistieke en ondernemingsvaardigheden. Een goede maatstaf hierbij is dat docenten dezelfde kunsteconomische ondernemende drive moeten hebben als de studenten aan wie zij doceren.

#### ► **Ondernemerschap als structureel onderdeel**

Ondernemerschap wordt binnen het kunstvakonderwijs nog vaak ontwikkeld op basis van derde geldstromen. Hierdoor is er weinig duurzame implementatie en ontwikkeling en blijft het vaak bij losse modules of projecten (soms extra-curriculair) al dan niet elders (Business Schools) te halen.

Het is dan ook essentieel dat er structurele aandacht en financiering komt voor de ontwikkeling van ondernemerschap in de curricula van kunstvakonderwijsinstellingen.

#### ► **Continue onderzoek en kennisdeling**

Ondernemerschap is altijd in beweging door veranderingen, intern en extern. Daarbij komt dat er nog relatief weinig kennis beschikbaar is over de methoden en technieken van creatief ondernemerschap en de creatieve bedrijfsvoering. In Utrecht hebben we goede ervaringen opgedaan om ook studenten een plek te geven in facultaire onderzoeksprogramma's. Momenteel loopt een programma dat zich richt op de groei en ontwikkeling van creatieve bedrijven, hun financiering en het bereiken van een *Return on Creativity*. Een kunstvakopleiding moet continue onderzoek doen en monitoring plegen naar deze en andere zaken en een systeem van kennisdeling opzetten, tezamen met relevante partijen. In dit proces spelen alumni een belangrijke rol.

## 5.2. Doelstellingen, thema's, methodes en technieken

**A. Doelstellingen** bij het ontwikkelen van een integraal ondernemerschapsprogramma kunnen als volgt worden omschreven:

- Kennis – Bewustwording van eigen talent en mogelijkheden op het gebied van ondernemerschap, van de waarde van ondernemingen voor de maatschappij en van het potentieel van de ontwikkeling van een positieve houding ten opzichte van een loopbaan als ondernemer
- Houding – Ontwikkelen van ondernemende houding en bijbehorende organisatiekwaliteiten
- Gedrag – Ontwikkelen van zelfstandig ondernemerschap met bijbehorende managementvaardigheden

**B. Thema's** die essentieel zijn bij de realisatie van deze drie doelstellingen:

- Persoonlijkheidsontwikkeling (o.a. leiderschap, zelfvertrouwen, risico's durven nemen)
- Teamwork, samenwerking, multidisciplinair kunnen opereren
- Out of the box denken, toepassing van jouw creativiteit in andere sectoren
- Export en internationalisering
- Nieuwe vormen van marketing (en gebruik van ICT/internet)
- Netwerken (innoveren = organiseren en ontmoeten, gebruik van ICT/internet)
- Werken met (onderzoek doen naar) best practises
- Onderhandelen
- Strategievorming, groei- en ontwikkelingsmodellen
- Recht en intellectueel eigendom
- Financiering

- Creatieve bedrijfsvoering
- Ontwikkelen van business plannen

## C. Methoden en technieken

De vraag rijst nu hoe deze onderwerpen het beste kunnen worden gebracht bij de O-generatie, die op een interactieve manier wil opereren om de persoonlijke plannen te verwezenlijken op een zinvolle én efficiënte manier. We noemen hier vijftien (interactieve) methoden en technieken, welke binnen en buiten het curriculum kunnen worden toegepast. Het is onze ervaring dat de studenten het vooral op prijs stellen als verschillende werkvormen zich afwisselen en routine wordt vermeden. Waar mogelijk worden aan de studenten actieve rollen toebedeeld (als moderator, programmeur, verslaggever, ontwikkelaar van didactische concepten, etc).

- Ontwikkelen van bedrijfsplannen, tezamen met anderen en te presenteren op een beurs.
- Stages in multidisciplinaire contexten
- Live projecten voor externe opdrachtgever
- Rondetafels met studenten en experts
- Mentor of coach uit het werkveld of een Student Buddy (oudere jaars of alumni)
- Netwerken bijvoorbeeld door conferenties en seminars met studentenorting te bezoeken
- Participatief veldonderzoek, bedrijfsinterviews en case studies.
- Field trips, bedrijfsbezoeken
- (Virtuele) Start-ups, incubators, student companies
- Computersimulaties
- Studenten (delen van) het eigen curriculum laten ontwerpen ('improvisational entrepreneurship', StratLab 2008)
- Door hogeschool of bedrijfsleven ingestelde beurzen, prijzen, wedstrijden
- Een interactieve website met informatie op het gebied van ondernemerschap waar alle studenten gebruik van kunnen maken, met links naar andere websites
- Ontwikkelen van een lab voor experimenten op het gebied van ondernemerschap
- Studenten laten werken op andere locaties, meer in het bedrijfsleven en maatschappelijke organisaties en community art practices

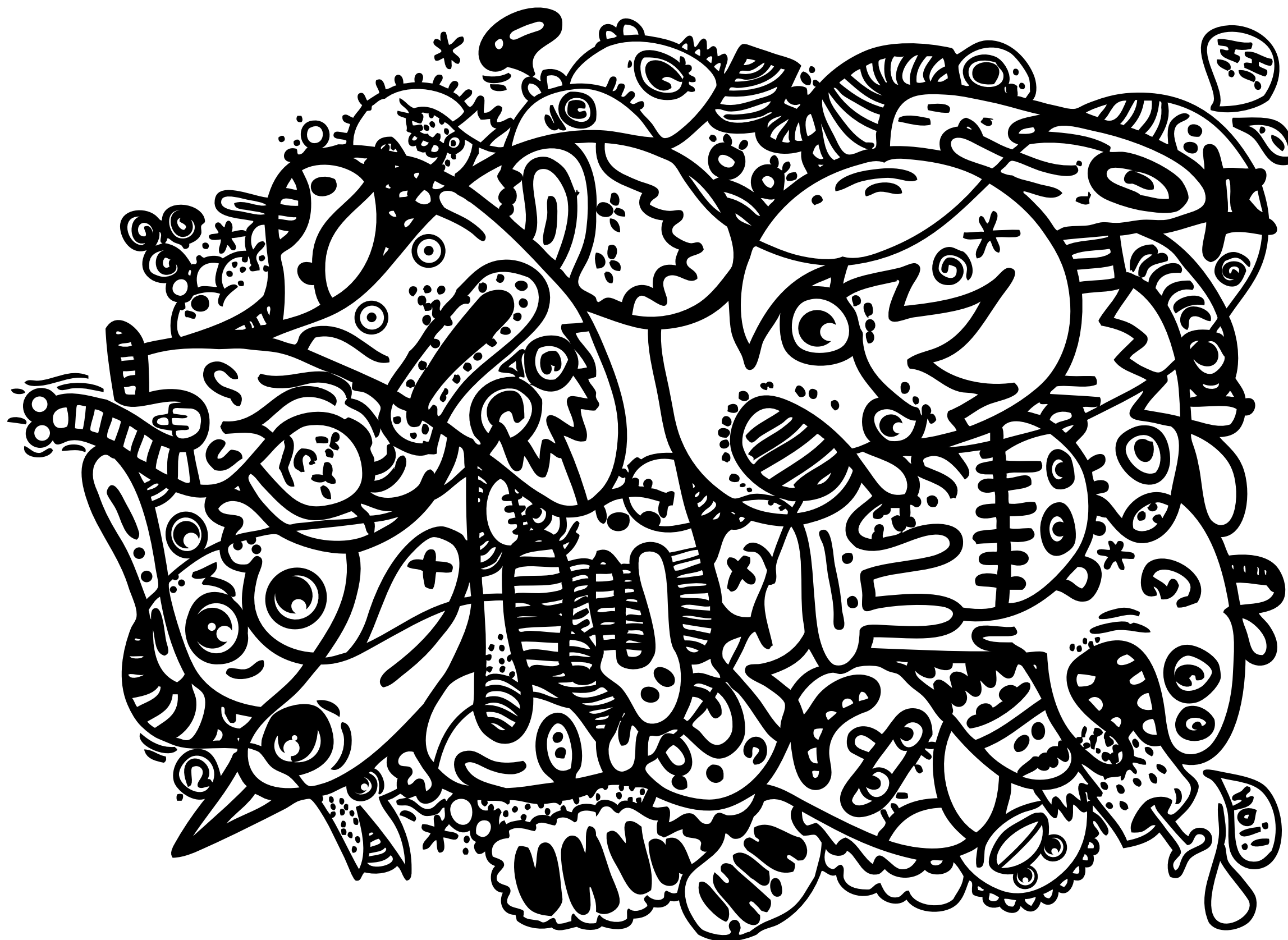
## 6. Epiloog

Ons artikel kan ook heel goed als een pleidooi opgevat worden om op elke kunstopleiding unieke onderwijspraktijken rond ondernemerschap te scheppen die nauw aansluiten bij de kennis van de docenten, de ideeën van de studenten in samenhang met de behoeften van de creatieve industrie. Niet in het imiteren van elkaars onderwijsmodellen ligt de kracht van het kunstvakonderwijs, maar in het communiceren over best practices van onder-

wijs (in dit geval) in het stimuleren van cultureel en creatief ondernemerschap. Ook de versterking van de relatie met basis en middelbaar onderwijs krijgt terecht steeds meer belangstelling in dit kader. Als we die taak met elkaar de komende jaren serieus nemen kan in 2015 gesproken worden van de meest innovatieve sector van het gehele hoger onderwijs. Een sector die voelbaar is in Europa maar die ook interessante netwerkverbanden is aangegaan met landen als India en China daar waar deze nu nog ontbreken. ◀

#### Referenties

- ▶ José Bal, *Ondernemerschap in het primair en voortgezet onderwijs*, paper EIM, 2007
- ▶ Manuel Castells, *The Rise of the Network Society*, Blackwell Publishers Ltd, Oxford, 1996
- ▶ Giep Hagoort, *Art Management Entrepreneurial Style*, Eburon, Delft, 2005
- ▶ Giep Hagoort, *Commercialism's Artistic Assignment*, in: *Read This First, Growth and Development of Creative SMEs*, Research Group Art and Economics/C MKB U, Utrecht School of the Arts, 2007
- ▶ Giep Hagoort, *Cultural Entrepreneurship. On the freedom of making art and the freedom of enterprise*, Inaugural Lecture (summary version), Utrecht University/Utrecht School of the Arts, 2008
- ▶ Donald F. Kuratko, *Entrepreneurship Education: emerging trends and challenges for the 21st Century*, Paper Ball State University, Muncie, 2003
- ▶ Henry Mintzberg, *Mintzberg on Management. Inside our strange world of organizations*, Free Press, New York, 1989.
- ▶ *Read This First, Growth and Development of Creative SMEs*, Research Group Art and Economics/C MKB U, Utrecht School of the Arts, 2007
- ▶ StratLab DigiMe 2008, papers BA 9in Dutch) and MA students, Research Group Art and Economics, Utrecht School of the Arts, 2008
- ▶ Joost Smiers, *Arts under Pressure, Promoting cultural diversity in the age of globalization*, Zed Books, London/New York, 2003
- ▶ Marin van Thiel, *Creative Regions: A Recipe for Success*, in: *Read This First, Growth and Development of Creative SMEs*, Research Group Art and Economics/C MKB U, Utrecht School of the Arts, 2007
- ▶ Giorgio Vasari, *Le vite de' più eccellenti pittori, scultori e architettori*. Dutch edition: *De levens van kunstenaars*, Contact, 1990



# L'enseignement de l'entrepreneuriat culturel et créatif

## Rêver, créer, explorer et exploiter

Giep Hagoort et Marijn van Thiel

- **1. Introduction** «Je voulais suivre une formation dans le domaine de la mode et pas des cours de comptabilité.» Les étudiants qui participent à notre entretien applaudissent chaleureusement leur collègue. Ils se reconnaissent dans cette confiance spontanée. Pour nous, professeurs d'entrepreneuriat culturel, la réaction de cette étudiante et celle de ses collègues n'ont rien de surprenant. Nos entretiens avec les étudiants nous confrontent en permanence à un dilemme: comment leur accorder l'espace nécessaire à l'apprentissage de leur métier artistique, tout en les familiarisant avec les aspects commerciaux de la pratique professionnelle. Une grande partie de ce savoir-faire commercial a été développé dans notre propre formation Art et Économie, qui forme les étudiants aux tâches organisationnelles du secteur créatif (niveau BA et MA). En connaissance de cause, nous proposons aussi des modules dans les écoles des Beaux-Arts et nous pouvons désormais ajouter que toutes les facultés d'art de notre école supérieure consacrent, d'une façon ou d'une autre, leur attention au savoir-faire commercial et à l'entrepreneuriat culturel et créatif (pour lequel un grand nombre d'étudiants choisissent après leurs études). Compte tenu de notre expérience, nous pouvons affirmer qu'il est essentiel que la formation développe une vision concernant la relation formation et pratique. Ceux qui écoutent attentivement les anciens élèves connaissent bien le grief s'y rapportant, à savoir que la formation prépare peu ou pas les élèves à l'entrepreneuriat.

Le présent article est consacré à l'enseignement de l'entrepreneuriat culturel et créatif. Son objectif est d'apporter un soutien aux formateurs, aux professeurs et aux étudiants. Notre article se compose des volets suivants:

Au paragraphe 2, nous étudierons en détail les aspects de l'entrepreneuriat. Ensuite, au paragraphe 3, nous examinerons le rôle des instituts de connaissance et les tendances et les développements en cours dans l'entrepreneuriat (culturel et créatif). Enfin, au paragraphe 4, nous émettrons des recommandations permettant de traduire efficacement l'entrepreneuriat culturel et créatif dans l'enseignement professionnel artistique.

- Nous entendons par secteur créatif, les secteurs de l'art et de la culture, des médias et des spectacles, ainsi que les prestations de services liées à la création (de l'architecture à la mode incluse).

L'entrepreneuriat est la rencontre de quatre dimensions: innovation, attitude personnelle, organisation de l'entreprise et (parfois) survie. L'entrepreneuriat culturel a trait à l'art et à la culture, l'entrepreneuriat créatif porte sur le terrain de travail de la culture en association à d'autres secteurs sociaux.

*Source: Hagoort, 2007*

### 2. L'entrepreneuriat

L'entrepreneuriat culturel et créatif existe depuis très longtemps. On sait que, pendant la Renaissance, par exemple, certains artistes et stylistes géraient leur atelier comme une véritable entreprise. D'après Vasari (1990), qui a étudié la vie d'innombrables collègues artistes italiens et qui est considéré comme le premier historien d'art, les artistes négociaient alors leurs commandes, le versement d'acomptes, l'utilisation du matériel et la date de livraison de leurs tableaux et de leurs statues. Et même la façon dont ils organisaient leur travail

lors de commandes compliquées et volumineuses. Le choix du lieu d'implantation approprié (autrement dit, le plus avantageux) faisait aussi l'objet d'une mûre réflexion. En Europe occidentale, on découvre ainsi que Shakespeare gérait une compagnie de théâtre complète au 16<sup>ème</sup> siècle en veillant de près aux intérêts de ses financiers, tout en réalisant des placements immobiliers lucratifs. Au 17<sup>ème</sup> siècle, le peintre Rembrandt était à la tête de ce qu'on appellerait aujourd'hui une entreprise diversifiée, active dans le domaine de la peinture, du dessin, de la formation, du commerce de brocante et d'objets d'art et même de titres de valeur (qui le mena d'ailleurs au bord de la faillite).

À notre époque, l'enseignement de l'entrepreneuriat n'a rien de nouveau. Depuis plusieurs années, l'enseignement dans le domaine de la technique ou de la gestion des affaires, par exemple, s'efforce d'offrir aux étudiants l'espace nécessaire à l'exploration et l'exploitation de l'entreprise, pendant et après les études. Cependant, à quelques exceptions près, il faut reconnaître que l'entrepreneuriat au sein de l'enseignement professionnel artistique en est à ses tout débuts, même si la situation évolue rapidement (voir l'article consacré à l'étude de l'ECCE (Développer des clusters économiques d'entreprises culturelles) et les articles de Derk Blijleven et Tjaard Horlings contenus dans le présent document). Il y a une dizaine d'années encore, le mot entrepreneuriat était banni des écoles des Beaux-Arts et associé à un "esprit commercial malsain", comme nous l'avons vu en début d'article.

Mais les temps changent. Les subventions accordées aux artistes, aux stylistes et aux autres professionnels de la création menacent de diminuer. Les pouvoirs publics estiment que la réussite doit résulter avant tout de l'entrepreneuriat et non pas de l'attribution de fonds publics. Par ailleurs, le terrain de travail change radicalement. En raison des relations de plus en plus étroites entre la culture et l'économie, on voit apparaître de nouvelles opportunités et un nouveau potentiel qui peuvent seulement être exploitées avec une attitude entrepreneuriale (*Read This First*, 2007). La société post-industrielle, dont l'accent est mis sur l'information, évolue vers une économie créative dans laquelle l'information est supplantée par la connaissance et la créativité comme facteurs de production majeurs. Un tel changement engendre de nouveaux rôles qui dépassent le rôle traditionnel de l'artiste et du styliste. La création constitue un important point de départ de la chaîne de valeur, mais la production, la distribution et l'application réclament aussi notre attention, surtout dans les environnements non créatifs (comme l'industrie, le commerce, le bâtiment, l'enseignement et la santé).

L'entrepreneuriat – et cela vaut également pour le secteur culturel et créatif – a longtemps été considéré comme une qualité innée de l'être humain. La gestion des affaires elle-même était vue comme un plan technique en étapes: il suffit de suivre des étapes successives pour arriver finalement à établir un plan d'exploitation. Cette idée était (et parfois est encore) confirmée par les différentes méthodes entièrement axées vers la question "How to": il suffit de dresser un plan et le succès est assuré. Dans la pratique, l'entrepreneuriat s'est avéré légèrement plus compliqué. De récentes études (Kuratko, 2004 ; Hagoort, 2007) montrent que l'entrepreneuriat doit plutôt être considéré comme un processus et que son application n'est pas réservée à des gens exceptionnels ou talentueux. Le processus exige du dynamisme, une vision d'avenir et un équilibre entre l'énergie et la passion dans la création et la mise en œuvre de nouvelles idées et de pratiques créatives. Un tel processus accorde une place importante aux aspects d'attitude, ce qui peut être qualifié de "perspective d'entrepreneuriat culturel ou créatif". Cette perspective repose sur des qualités comme esprit d'initiative, créativité, autonomie, persévérance, attitude positive face aux risques, ouverture sur le monde extérieur, vigilance envers les opportunités et les possibilités, et bien sûr, position économique (Bal et al, 2007). La communication aussi est primordiale, de même que la ténacité et le respect de l'équilibre entre l'aspect artistique et l'aspect commercial. Pour ce qui est du secteur créatif, les professionnels entrepreneuriaux devront apprendre à trouver leur chemin entre l'autonomie du processus de création et la possibilité de tirer effectivement des revenus de leur métier (Hagoort, 2007).

L'esprit d'entreprise est considéré ici comme la base du développement de capacités organisationnelles, par exemple dans le domaine de l'analyse, de la communication, de l'esprit critique et de l'innovation (Newton, 2007). Il peut trouver son expression dans une organisation existante, à but lucratif ou non, mais peut aussi aider l'entrepreneur libéral à monter sa propre entreprise. Dans ce cas, les techniques de gestion jouent aussi un rôle important, en plus de l'esprit d'entreprise. Ces capacités sont nécessaires à une gestion réussie de l'entreprise: planning et organisation, suivi des progrès et surveillance de l'objectif, esprit d'équipe, marketing, calcul du prix de revient, financement, connaissances en matière de fisc et d'assurances, capacité à diriger et à motiver les employés (Bal et al, 2007). Kurato et Hodgetts (2004) y ajoutent: capacité à rédiger un bon plan d'exploitation, capacité à voir les opportunités et les possibilités et à développer des plans d'action – et, là où les autres voient seulement le chaos,

les contradictions et la confusion, être capable de prendre du recul et de faire des choix fondés.

En s'appuyant sur de nouvelles expériences pratiques, la littérature évoquée précédemment montre qu'une attitude entrepreneuriale et des capacités de gestion autonome peuvent donc être développées chez chaque individu comme une véritable discipline, à condition d'apporter les connaissances adéquates au moment adéquat, à l'endroit adéquat et de façon adéquate.

### 3. Le rôle des établissements d'enseignement

Au fil des années, le rôle crucial que l'enseignement peut jouer dans le développement et le renforcement de l'esprit d'entreprise est devenu évident. Le gouvernement néerlandais a ainsi lancé en 2007 le système de subventions "Enseignement et entrepreneuriat". Sur les treize demandes déposées par des universités et des écoles supérieures, six ont été honorées fin janvier 2008 avec des fonds de démarrage pour le développement d'un programme d'entrepreneuriat intégral dans leur établissement. L'École supérieure des Beaux-Arts d'Utrecht (HKU) est un des établissements sélectionnés. À l'instar de programmes antérieurs, le Centrum voor Ondernemerschap in de Creatieve Industrie (COCI, Centre pour l'entrepreneuriat dans le secteur créatif) pourra être élargi. Des six centres, le COCI est le seul qui se consacrera intégralement à l'entrepreneuriat dans l'enseignement artistique et qui visera ainsi le secteur créatif (voir aussi l'article de Derk Blijleven contenu dans le présent document).

Le rôle réservé aux établissements d'enseignement est de stimuler l'entrepreneuriat. Pas seulement pour apprendre aux étudiants à devenir des entrepreneurs à travers les disciplines dédiées à la gestion de l'entreprise, mais plutôt de leur transmettre des capacités d'entrepreneuriat dans un processus permanent, comme décrit plus haut. Il est essentiel que les étudiants apprennent à considérer l'entrepreneuriat, en termes d'attitude et de pratique, comme un défi. Sans vouloir anticiper les futures recommandations, il est d'ores et déjà conseillé d'intégrer des aspects d'entrepreneuriat et d'organisation à toutes les tâches artistiques confiées aux étudiants. Nous sommes souvent confrontés à des cas où les étudiants doivent présenter un budget pour leur projet, sans que cela ne donne lieu à des discussions de la part des professeurs.

La HKU est d'avis que l'enseignement de l'entrepreneuriat doit aussi répondre à certaines tendances. Quatre développements sont en cours dans ce domaine:

#### ► La génération entrepreneuriale

La jeune génération de créateurs ne s'identifie plus avec les modèles traditionnels et souvent collectifs de travail et de carrière. Nous parlons de génération entrepreneuriale, parce que ses membres envisagent le travail en partant de leur développement personnel et individuel, et y associent un climat de travail flexible. Dans le secteur créatif, nous constatons une nette émergence de cette "génération E", avec comme caractéristique la liberté artistique ou créative dans un cadre de travail.

#### ► L'entrepreneur social

Les individus de la génération E choisissent aussi l'optimisation, celle de la vie privée, notamment par le travail. Alors qu'autrefois l'entrepreneuriat traditionnel était surtout axé vers le rendement économique, on assiste de plus en plus à un glissement vers l'entrepreneuriat social accompagné d'un rendement nettement social où des valeurs non économiques comme l'écologie, la diversité et la durabilité comptent (StratLab, 2008). Le secteur créatif ouvre ici la voie avec des notions telles que design durable (Utrecht Manifest, 2007/2008), art et engagement, culture et environnement, diversité culturelle (Smiers, 2003).

#### ► L'entreprise 2.0 ou en réseau

Le réseau est une notion essentielle de l'entrepreneuriat qui s'exprime sous différentes formes (*Read This First*, 2007). La structure hiérarchique d'une grande entreprise est une forme d'organisation vouée à une lente disparition (Castells, 1996, Mintzberg, 1998). L'avenir appartient à un nombre croissant de petites entreprises qui opèrent en réseau (Hagoort, 2005). La croissance et le développement de ces entreprises se caractérisent souvent par un apprentissage informel en réseau, une teneur élevée en technologies de l'information, Web 2.0, un nombre limité de spécialités et une envergure réduite allant de 1 à 10 personnes (Van Thiel, 2005). Le penchant à travailler davantage à la maison ou au studio stimule aussi l'émergence de ces petites entreprises. Une coopération est indispensable pour arriver à offrir aux clients des produits complets ou à obtenir et à exécuter les grosses commandes. Le développement en terme de contenu et d'organisation fait aussi appel au réseau. La création et le partage interactifs des connaissances permettent d'instaurer un processus permanent de professionnalisation qui est renforcé par l'utilisation des technologies informatiques et d'Internet.

#### ► Toujours et partout

L'apparition d'Internet et de Web 2.0 a modifié le caractère de l'entrepreneuriat. Toutes les facettes de l'organisation sont touchées, dont la structure et la culture de l'organisation évoquées plus haut, mais

aussi le marketing et dans son prolongement, le financement. En matière de marketing, tous les P sont concernés: produit, place, prix, promotion et personnel. Internet facilite le démarrage d'une entreprise, compte tenu de l'investissement de départ réduit. Un petit local suffit généralement et les produits ou services peuvent être présentés en ligne. Avec tous les médias numériques qui nous entourent, nous sommes accessibles en permanence.

Même si les moyens numériques nous permettent de nous implanter à n'importe quel endroit, le climat socioculturel lié la présence physique reste aussi primordial (Van Thiel, 2007). Les PME créatives, qui sont par nature d'envergure réduite, se regroupent dans des incubateurs expérimentaux et de vieux bâtiments industriels qui ont été convertis en complexes flexibles et inspirateurs. Les échanges sont plus faciles, ce qui mène souvent à l'innovation avec des investissements limités.

### 5. Recommandations pour l'enseignement professionnel artistique

Pour résumer ce qui précède: il est indispensable de stimuler et de développer l'entrepreneuriat dans le secteur créatif. La force de ce secteur consiste à optimiser le talent créateur et à le faire briller au moment adéquat et de façon adéquate. L'enseignement professionnel artistique joue un rôle crucial dans un tel développement entrepreneurial du secteur créatif. Ce qui rend souvent l'entrepreneuriat compliqué est le passage de la créativité à l'exploitation. Une tâche importante de l'enseignement artistique est de converger vers cette transformation et d'encourager les talents à abandonner leurs insécurités derrière eux.

Les recommandations du présent article, à savoir que l'enseignement professionnel artistique doit accorder une attention systématique à l'entrepreneuriat, portent sur deux niveaux: (I) les conditions secondaires et (II) les objectifs, thèmes, méthodes et techniques.

#### 5.1. Les conditions secondaires

##### ► Les réseaux, l'apprentissage, l'implantation

Une orientation interne ou externe? L'établissement artistique entrepreneurial ne se développe pas seulement par introspection, mais aussi en s'orientant sur plusieurs domaines extérieurs, en tirant des leçons de cette interaction et en traduisant l'impact de cette interaction dans sa propre situation. Définissez soigneusement les groupes-cibles intéressants à suivre – dans votre région et au niveau national et international. Dépassez pour cela vos propres limites culturelles et consultez des établissements

d'enseignement techniques, biomédicaux et dédiés à l'entreprise. Dans les secteurs techniques et biomédicaux, les mécanismes de soutien de l'entrepreneuriat sont déjà relativement développés, avec des fonds, des start-ups, des compétitions etc. Cela permettra non seulement d'instaurer des échanges intéressants (innovation) et de nouveaux accords de coopération, mais aussi de créer des laboratoires communs.

##### ► Espace et flexibilité nécessaires à une approche individuelle

La stimulation de l'entrepreneuriat dans les établissements d'enseignement du domaine créatif ne se fera pas sans un environnement d'apprentissage énergique, au niveau analogue et numérique. Un tel environnement offre l'espace nécessaire aux initiatives et crée un laboratoire dédié au besoin d'exploitation créative. Une autre condition est d'aménager un espace flexible. La flexibilité du parcours d'apprentissage concerne les formes de travail, l'afflux d'étudiants et l'organisation de projets pilotes. Le fait de réserver l'espace nécessaire à l'exploration et à l'exploitation dans un environnement d'apprentissage énergique et à la flexibilité, permet un développement plus individuel du talent créateur entrepreneurial.

##### ► La formation des professeurs à l'entrepreneuriat

Les professeurs doivent-ils faire des stages en entreprise? Le développement de l'entrepreneuriat dans l'enseignement professionnel artistique est une tâche qui incombe aux professeurs. À ce niveau, on assiste souvent à des différends concernant l'enseignement de l'entrepreneuriat sur le plan de la mise en œuvre et de l'acceptation. Le défi est non seulement que les professeurs soutiennent l'idée de l'entrepreneuriat, mais aussi qu'ils possèdent les connaissances nécessaires pour stimuler et développer les étudiants dans ce domaine. Les professeurs ne considèrent alors plus l'entrepreneuriat comme une discipline supplémentaire, séparée ou même inexistante, mais comme un élément présent en permanence tout au long de la formation. Ils deviennent alors à la fois des professeurs et des répétiteurs/accompagnateurs des étudiants, auxquels ils apprennent à associer les capacités artistiques et gestionnelles. Un bon critère à cet égard est que les professeurs possèdent le même engagement entrepreneurial en termes de rentabilité artistique que les étudiants auxquels ils enseignent.

##### ► L'entrepreneuriat comme élément structurel

Dans l'enseignement professionnel artistique, l'entrepreneuriat est souvent développé à partir de sources de financement externes. On arrive ainsi à une implantation et un développement peu durables et souvent limités à des modules ou à des projets

séparés (parfois en dehors du parcours d'apprentissage) ou même réalisés à l'extérieur (écoles de gestion des affaires).

Il est donc essentiel que le développement de l'entrepreneuriat dans le parcours d'apprentissage des établissements d'enseignement professionnel artistique bénéficie d'une attention et d'un financement structurels.

- ▶ Nouvelles formes de marketing (et utilisation des TIC/Internet)
- ▶ Réseaux (innover = organiser et rencontrer, utilisation des TIC/Internet)
- ▶ Travailler suivant les meilleures pratiques (et recherche dans ce domaine)
- ▶ Négociation
- ▶ Définition de stratégies, modèles de croissance et de développement
- ▶ Droit et propriété intellectuelle
- ▶ Financement
- ▶ Gestion créative des affaires
- ▶ Développement de plans d'exploitation

### C. Les méthodes et les techniques

La question est maintenant de savoir quelle est la meilleure façon de porter ces questions à l'attention de la génération E, qui veut opérer au niveau interactif pour réaliser, d'une façon à la fois utile et efficace, ses projets personnels. Nous citerons ici une quinzaine de méthodes et de techniques (interactives), qui peuvent être appliquées dans le cadre du parcours d'apprentissage et en dehors de celui-ci. L'expérience nous a montré que les étudiants apprécient surtout l'alternance de différentes formes de travail, ce qui prévient la routine. Des rôles actifs sont, autant que possible, attribués aux étudiants (modérateur, programmateur, rapporteur, développeur de concepts didactiques, etc.).

- ▶ Développement de plans d'exploitation, en collaboration avec les autres, et présentation au cours d'un salon.
- ▶ Stages dans des environnements pluridisciplinaires
- ▶ Projets en direct pour un commanditaire externe
- ▶ Tables rondes composées d'étudiants et d'experts
- ▶ Mentor ou répétiteur issu du terrain de travail ou parrain (élève d'année supérieure ou ancien élève)
- ▶ Adhésion à un réseau, par exemple en participant à des conférences et des séminaires avec une réduction étudiants
- ▶ Étude de terrain participative, interviews d'entreprises et études de cas
- ▶ Déplacements sur le terrain, visites d'entreprise
- ▶ Démarrages (virtuels) d'entreprises, incubateurs d'entreprises, associations d'étudiants
- ▶ Simulations sur ordinateur
- ▶ Demander aux étudiants de concevoir (partager) leur parcours d'apprentissage ("entrepreneuriat improvisé", StratLab 2008)
- ▶ Bourses, prix et concours organisés pas des écoles supérieures ou des entreprises
- ▶ Site Internet interactif accessible à tous les étudiants, offrant des informations sur l'entrepreneuriat, avec des liens vers d'autres sites Internet
- ▶ Création d'un laboratoire d'expérimentation dans le domaine de l'entrepreneuriat

## 5.2. Les objectifs, thèmes, méthodes et techniques

**A. Les objectifs** fixés au développement d'un programme d'entrepreneuriat intégral peuvent être résumés comme suit:

- ▶ Connaissance – Prise de conscience du talent personnel et du potentiel en matière d'entrepreneuriat, de la valeur des entreprises pour la société et du potentiel de développement d'une attitude positive en ce qui concerne une carrière comme entrepreneur.
- ▶ Attitude – Développement d'une attitude entrepreneuriale et des qualités organisationnelles correspondantes.
- ▶ Comportement – Développement de l'entrepreneuriat indépendant doté des capacités gestionnelles correspondantes.

**B. Les thèmes** qui sont essentiels à la réalisation des trois objectifs en question:

- ▶ Développement de la personnalité (notamment capacité de commandement, confiance en soi, oser prendre des risques)
- ▶ Esprit d'équipe, collaboration, capacité de fonctionnement pluridisciplinaire
- ▶ Oser sortir des sentiers battus, appliquer la créativité à d'autres secteurs
- ▶ Exportations et internationalisation

- ▶ Faire travailler les étudiants sur d'autres sites, en entreprise, dans des associations à orientation sociale et dans des centres communautaires artistiques

## 6. Épilogue

Notre article peut parfaitement être interprété comme une plaidoirie en faveur de la création, au sein de chaque formation artistique, de pratiques d'enseignement uniques dédiées à l'entrepreneuriat et répondant parfaitement au savoir-faire des professeurs, aux idées des étudiants et aux besoins du secteur créatif. La force de l'enseignement professionnel artistique ne réside pas dans l'imitation des méthodes d'apprentissage existantes, mais dans le partage des meilleures pratiques afin de stimuler (dans le cas présent) l'entrepreneuriat culturel et créatif. Le renforcement des relations avec l'enseignement primaire et secondaire bénéficie également, à juste titre, d'une attention croissante dans ce domaine. Si nous prenons, ensemble, cette tâche au sérieux dans les prochaines années, notre secteur sera considéré en 2015 comme le secteur le plus innovant de tout l'enseignement supérieur. Un secteur qui est perceptible en Europe, mais qui a aussi conclu de précieux accords de coopération avec des pays comme l'Inde et la Chine, où ils sont encore inexistantes. ◀

### Références

- ▶ José Bal, *Ondernemerschap in het primair en voortgezet onderwijs*, paper EIM, 2007
- ▶ Manuel Castells, *The Rise of the Network Society*, Blackwell Publishers Ltd, Oxford, 1996
- ▶ Giep Hagoort, *Art Management Entrepreneurial Style*, Eburon, Delft, 2005
- ▶ Giep Hagoort, *Commercialism's Artistic Assignment*, in: *Read This First, Growth and Development of Creative SMEs*, Research Group Art and Economics/C MKB U, Utrecht School of the Arts, 2007
- ▶ Giep Hagoort, *Cultural Entrepreneurship. On the freedom of making art and the freedom of enterprise*, Inaugural Lecture (summary version), Utrecht University/Utrecht School of the Arts, 2008
- ▶ Donald F. Kuratko, *Entrepreneurship Education: emerging trends and challenges for the 21st Century*, Paper Ball State University, Muncie, 2003
- ▶ Henry Mintzberg, *Mintzberg on Management. Inside our strange world of organizations*, Free Press, New York, 1989.
- ▶ Read This First, *Growth and Development of Creative SMEs*, Research Group Art and Economics/C MKB U, Utrecht School of the Arts, 2007
- ▶ StratLab DigiMe 2008, *papers BA 9in Dutch*) and MA students, Research Group Art and Economics, Utrecht School of the Arts, 2008
- ▶ Joost Smiers, *Arts under Pressure, Promoting cultural diversity in the age of globalization*, Zed Books, London/New York, 2003
- ▶ Marin van Thiel, *Creative Regions: A Recipe for Success*, in: *Read This First, Growth and Development of Creative SMEs*, Research Group Art and Economics/C MKB U, Utrecht School of the Arts, 2007
- ▶ Giorgio Vasari, *Le vite de' più eccellenti pittori, scultori e architettori*. Dutch edition: *De levens van kunstenaars*, Contact, 1990

# Unterricht in Kulturellem und kreativem Unternehmertum

## Träumen, Kreieren, Erforschen und Verwerten

Giep Hagoort und Marijn van Thiel

- **1. Einleitung** ‚Ich wollte zur Modeausbildung und nicht in einen Buchführungskurs.‘ Die Studenten, die an unserem Gespräch teilnehmen, spenden ihrer Kommilitonin spontan Beifall. In ihrer offenherzigen Enthüllung erkennen sie viel von sich selbst wieder. Für uns als Dozenten des Fachs kulturelles Unternehmertum ist die Reaktion der Studentin und ihrer Mitstudentinnen nicht befremdlich. In Gesprächen bekommen wir es ständig mit der Spannung zwischen dem Spielraum, der unerlässlich ist, um Kunststudenten so gut wie möglich in ihrem Fach auszubilden, und der Notwendigkeit zu tun, den Studenten Kenntnisse der geschäftlichen Seiten der beruflichen Praxis zu vermitteln. Viel von diesem geschäftlichen Wissen wurde in unserem eigenen Bildungsgang Kunst und Wirtschaft entwickelt, der Studenten für Organisationsaufgaben in der kreativen Industrie ausbildet (auf BA- und MA-Niveau). Mit diesem Wissen veranstalten wir auch Module an Kunstakademien und inzwischen können wir sagen, dass alle Kunstfakultäten unserer Hochschule auf irgendeine Weise dem geschäftlichen Wissen und dem kulturellen und kreativen Unternehmen (in dem viele Studenten nach ihrem Abschluss tätig werden) Aufmerksamkeit widmen. Aufgrund unserer Erfahrung können wir feststellen, dass es sehr wichtig ist, dass das Ausbildungsinstitut eine Vision von dem Verhältnis zwischen Ausbildung und Praxis entwickelt. Wer Alumni gut zuhört, weiß, wie oft sie sich darüber beschwerten, dass sie in der Ausbildung nicht oder kaum auf das Unternehmertum vorbereitet werden.

Dieser Beitrag handelt vom Unterricht in kulturellem und kreativem Unternehmertum. Er will Auszubildern, Dozenten und Studenten Hilfestellung leisten und ist wie folgt gegliedert.

In Abschnitt 2 gehen wir näher auf Aspekte des Unternehmertums ein. Danach betrachten wir in Abschnitt 3 die Rolle von Wissensinstituten sowie Trends und Entwicklungen auf dem Gebiet des (kulturellen und kreativen) Unternehmertums. In Abschnitt 4 schließlich werden Empfehlungen für

die effektive Einbindung des Themas kulturelles und kreatives Unternehmertum in den Fachunterricht Kunst vorgelegt.

- Unter ‚kreative Industrie‘ verstehen wir die Sektoren Kunst und Kultur, Media und Entertainment sowie den Bereich kreative Dienstleistung (von Architektur bis zu Fashion). Unternehmertum ist ein Zusammenwirken von vier Dimensionen: Innovieren, persönliche Haltung, Betriebsplanung und (manchmal) Überleben. Kulturelles Unternehmertum betrifft die Kunst

und Kultur, kreatives Unternehmertum betrifft das Arbeitsgebiet der Kultur in Kombination mit anderen gesellschaftlichen Sektoren. *Quelle: Hagoort, 2007*

### 2. Unternehmertum

Kulturelles und kreatives Unternehmertum hat eine sehr lange Tradition. In der Renaissance etwa lassen sich deutliche Beispiele für Kunstpraxen nennen, in denen Künstler und Formgeber ihr eigenes Atelier und Studio als ein Unternehmen betrieben. Vasari (1990), der das Leben zahlreicher italienischer Künstlerkollegen beschrieben hat und als der erste Kunsthistoriker gilt, berichtet, dass Künstler über Aufträge, Vorschussfinanzierung, Materialeinsatz und Liefertermine für Gemälde und Skulpturen verhandelten. Er beschreibt, wie sie bei komplexen und umfangreichen Aufträgen die Organisation ihrer Atelierarbeit einrichteten. Es herrschte ein ständiges Kommen und Gehen, um den richtigen (lies: günstigen) Standort zu wählen. In Westeuropa sehen wir, dass Shakespeare im 16. Jahrhundert mit scharfem Blick für die Interessen der Geldgeber ein komplettes Theaterunternehmen betrieb und sich gleichzeitig Spielraum für gewinnbringende Immobilientransaktionen verschaffte. Der Maler Rembrandt van Rijn, 17. Jahrhundert, hatte einen – nach heutiger Terminologie – diversifizierten Betrieb mit Aktivitäten in den Bereichen Malen, Zeichnen, Ausbildung, Handel mit Kuriosa und Kunst und sogar mit Wertpapieren (was ihn übrigens an den Rand des Abgrunds brachte).

In unserer Zeit ist Unterricht in Unternehmertum nichts Neues. Schon seit Jahren wird zum Beispiel im technischen und betriebswirtschaftlichen Unterricht Wert darauf gelegt, für Studenten Raum zum Erforschen und Verwerten von Unternehmertum zu schaffen, und zwar sowohl während des Studiums als auch danach. Den Ausnahmen zum Trotz lässt sich jedoch sagen, dass das Unternehmertum im Fachunterricht Kunst noch in den Kinderschuhen steckt, obwohl die Situation sich heute rasch ändert (siehe den Beitrag über die ECCE-Untersuchung sowie die Beiträge von Derk Blijleven und Tjaard Horlings in dieser Veröffentlichung). Noch vor rund zehn Jahren war das Wort ‚Unternehmertum‘ in den Kunstakademien verpönt und wurde es mit einer anrühigen Form von Kommerzialität assoziiert, wie wir eingangs gesehen haben.

Aber die Zeiten ändern sich. Die Subventionen für Künstler, Formgeber und andere kreative Profis drohen abzunehmen. Der Staat ist der Auffassung, dass für den Erfolg in erster Linie das Unternehmertum und nicht die Förderung mit öffentlichen Mitteln entscheidend sein sollte. Hinzu

kommt die drastische Veränderung des Arbeitsfeldes. Durch eine immer stärker werdende Beziehung zwischen Kultur und Wirtschaft entstehen neue Chancen und Möglichkeiten, die nur durch eine unternehmerische Haltung genutzt werden können (*Read This First*, 2007). Die postindustrielle Gesellschaft mit dem Schwerpunkt Information verändert sich in eine kreative Ökonomie, in der nicht Information, sondern Wissen und Kreativität wichtige Produktionsfaktoren sind. Ein derartiger Wandel bringt neue Rollen mit sich, die über die traditionelle Rolle des Künstlers und Formgebers hinausgehen. Kreation ist ein wichtiger Anfangspunkt der Wertkette, aber Produktion, Vertrieb und Anwendung verlangen ebenfalls Aufmerksamkeit, zumal in nicht-kreativen Umfeldern (wie Industrie, Handel, Baugewerbe, Bildungswesen und Pflegebereich).

Unternehmertum – und das gilt auch für den kulturellen und kreativen Sektor – wurde lange Zeit als etwas gesehen, was eine Person von Natur aus besaß. Das Unternehmen selbst wurde als ein technischer Ablaufplan aufgefasst: Es wird eine Reihe von Schritten durchlaufen und daraus letztlich ein Businessplan entwickelt. Diese Vorstellung wurde (und wird manchmal noch immer) durch unterschiedliche Anleitungen bestätigt, die ganz auf das ‚how to‘ ausgerichtet sind: Mache einen Plan, dann lacht der Erfolg dir zu. In der Praxis freilich erwies sich Unternehmertum als komplizierter. Untersuchungen in jüngster Zeit (Kuratko, 2004; Hagoort, 2007) zeigen, dass Unternehmertum vielmehr als Prozess verstanden werden muss und dass die Anwendung von Unternehmertum nicht besonderen, talentierten Personen vorbehalten ist. Der unternehmensorientierte Prozess erfordert Dynamik, Visionsbildung und Balancieren zwischen Energie und Passion bei der Kreation und Implementierung neuer Ideen und kreativer Praktiken. Viel Aufmerksamkeit verlangen in einem solchen Prozess die Haltungsaspekte, die sich als die ‚kulturelle oder kreative Unternehmerperspektive‘ bezeichnen lassen. Zu dieser Perspektive gehören Qualitäten wie Initiativreichtum, Kreativität, Selbsthilfefähigkeit, Autonomie, Durchsetzungsvermögen, eine positive Risikohaltung, ein offener Blick auf die Außenwelt, eine Antenne für Chancen und Möglichkeiten und eben auch eine wirtschaftliche Einstellung (Bal et al., 2007). Auch Kommunikation ist von großer Wichtigkeit; Durchsetzungsvermögen und auch die Überwachung des Gleichgewichts zwischen Artistizität und Kommerzialität sind wesentliche Elemente. Zugespitzt auf die kreative Industrie müssen die unternehmerischen kreativen Profis es lernen, zwischen der Autonomie des Kurationsprozesses und den Möglichkeiten, in der eigenen Berufspraxis

tatsächlich ein Einkommen zu erwerben, ihren Weg zu finden (Hagoort, 2007).

Unternehmerisches Denken wird bei alledem als Fundament für die Entwicklung von Organisationsfähigkeiten gesehen, zum Beispiel in den Bereichen Analyse, Kommunikation, kritisches Denken und Innovation (Newton, 2007). Es kann in einer bestehenden Organisation mit oder ohne Gewinnstreben zum Ausdruck gelangen aber auch zum Start eines eigenen Unternehmens und zu selbständigem Unternehmertum führen. Bei diesem Unternehmertum spielen neben den Qualitäten für eine unternehmerische Haltung auch technische Managementfähigkeiten eine große Rolle. Dies sind Fertigkeiten, die dazu gehören, ein Unternehmen erfolgreich zu managen, wie zum Beispiel Planung und Organisation, Fortgangskontrolle und Zielüberwachung, Teamwork, Marketing, Selbstkostenberechnung, Finanzierung, Kenntnisse auf dem Gebiet von Steuern und Versicherungen, Menschenführung und die Fähigkeit, Menschen zu motivieren (Bal et al., 2007). Kurato und Hodgetts (2004) fügen dem hinzu: die Fähigkeit, einen guten Business Case zu schreiben, Visionsfähigkeit als Voraussetzung, Chancen und Möglichkeiten zu sehen und Szenarios zu entwickeln – wo andere nur Chaos, Widersprüche und Verwirrung sehen –, sowie Distanzfähigkeit und die Fähigkeit, fundierte Entscheidungen zu treffen.

Auf der Basis neuer praktischer Erfahrungen signalisiert das oben angeführte Schrifttum, dass eine unternehmerische Haltung und Fähigkeiten zu selbständigem Unternehmertum also bei jedem Individuum als eine echte Disziplin entwickelt werden können, vorausgesetzt, dass das richtige Wissen im richtigen Moment, am richtigen Ort und auf die richtige Weise vermittelt wird.

### 3. Die Rolle von Unterrichtsinstituten

Im Laufe der Jahre ist deutlich geworden, dass der Unterricht eine entscheidende Rolle bei der Entwicklung und Schärfung von Unternehmerteil spielen kann. So hat der niederländische Staat im Jahre 2007 die Subventionsregelung Unterricht und Unternehmertum eingeführt. Von den dreizehn Bewerbungen wurde Ende Januar 2008 sechs Hochschulen und Universitäten ein Startkapital für die Entwicklung eines umfassenden Unternehmertumprogramms innerhalb ihres Instituts bewilligt. Die Kunsthochschule Utrecht (Hogeschool voor de Kunsten Utrecht, HKU) ist eines dieser sechs Institute. Im Anschluss an früher gestartete Programme kann aufgrund dieser Subvention das Zentrum für Unternehmertum in der kreativen Industrie (Centrum voor Ondernemerschap in de Creatieve Industrie, COCI) ausgebaut werden.

Von den sechs Zentren ist das COCI das einzige Zentrum, das sich vollständig auf Unternehmertum im Fachunterricht Kunst und damit auf die kreative Industrie richten wird (siehe auch den Beitrag von Derk Blijleven in dieser Veröffentlichung).

Die Rolle, die Unterrichtsinstituten zugeordnet ist, ist die Förderung von Unternehmertum. Sie haben nicht lediglich anhand betriebskundlicher Fächer Studenten zu lehren, wie sie Unternehmer werden, sondern sie sollen ihnen vielmehr in einem permanenten Unternehmensprozess wie vorstehend dargelegt Unternehmerfähigkeiten vermitteln. Von großer Wichtigkeit ist, dass die Studenten das Unternehmertum, was die Haltung und die Praxis anbetrifft, als eine Herausforderung zu verstehen lernen. Ohne den Empfehlungen, die später formuliert werden, vorzugreifen, kann hier bereits der Ratschlag erteilt werden, zu allen künstlerischen Aufträgen, die Studenten erteilt werden, Aspekte des Unternehmertums und der Organisation hinzuzuziehen. Wir sehen häufig Unterrichtssituationen, in denen die Studenten zwar ein Projektbudget einliefern müssen, das Budget dann aber nicht von den Dozenten besprochen wird.

Die Erfahrung bei der HKU lehrt, dass der Unterricht in Unternehmertum außerdem auf verschiedene Trends abgestimmt sein muss. Hier geht es um vier Entwicklungen.

#### ► Die unternehmerische Generation

Eine junge Generation von Kreativen fühlt sich nicht mehr heimisch in den traditionellen, vielfach kollektiven Rollenmustern von Arbeit und Karriere machen. Wir nennen sie die unternehmerische Generation, weil sie an ihre Arbeit von der eigenen, individuellen Entwicklung her herantritt und daran ein flexibles Arbeitsleben koppelt. In der kreativen Industrie ist diese U-Generation stark im Kommen, und zwar geprägt von künstlerischer oder kreativer Freiheit im unternehmerischen Kontext.

#### ► Der soziale Unternehmer

Individuen der U-Generation entscheiden sich auch für Optimierung. Optimierung ihres persönlichen Lebens, unter anderem durch ihre Arbeit. War früher das traditionelle Unternehmertum hauptsächlich auf den wirtschaftlichen Nutzen ausgerichtet, so findet heute zunehmend eine Verlagerung auf soziales Unternehmertum mit einem deutlichen sozialen Nutzen statt, bei dem auch nicht-wirtschaftliche Werte wie Ökologie, Diversität und Nachhaltigkeit eine Rolle spielen (StratLab, 2008). Die kreative Industrie erfüllt dabei eine Vorreiterrolle mit Begriffen wie Sustainable Design (Utrecht Manifest, 2007/2008), Art and Engagement, Culture and Environment und Cultural Diversity (Smiers, 2003).

#### ► Das 2.0- oder Netzwerkunternehmen

Networking ist ein wesentlicher Begriff bei Unternehmertum, der auf unterschiedliche Weise zutage tritt (*Read This First*, 2007). Die hierarchische Struktur eines einzigen Großunternehmens wird eine immer seltener Organisationsform werden (Castells, 1996, Mintzberg, 1998). Die Zukunft gehört einer wachsenden Anzahl kleiner Unternehmen, die im Netzwerkverband arbeiten (Hagoort, 2005). Diese Unternehmen kennzeichnen sich, was Wachstum und Entwicklung anbetrifft, vielfach durch informelles Lernen von Networking, einen hohen ICT-Gehalt, Web 2.0, eine begrenzte Anzahl Spezialisierungen und einen kleinen Organisationsumfang von 1 bis 10 Personen (Van Thiel, 2005). Der Wunsch, mehr von zu Hause oder vom eigenen Studio aus zu arbeiten, fördert ebenfalls das Aufkommen dieser kleinen Betriebe. Zusammenarbeit ist notwendig, um komplette Produkte an Auftraggeber liefern und größere Aufträge hereinholen und ausführen zu können. Auch zu der inhaltlichen und organisatorischen Entwicklung wird das Netzwerk hinzugezogen. Durch interaktive Kreation und gemeinsame Nutzung von Wissen entsteht ein permanenter Prozess der Professionalisierung, der noch verstärkt wird durch ICT/Internet-Anwendung.

#### ► Always and everywhere

Durch das Aufkommen von Internet und Web 2.0 hat Unternehmertum einen anderen Charakter bekommen. Es berührt alle Seiten der Organisation, wie die oben erwähnte Organisationsstruktur und -kultur, aber es ist auch von Einfluss auf das Marketing und damit letztlich auch auf die Finanzierung. Auf Marketinggebiet berührt es sämtliche Ps: Product, Place, Price, Promotion und Personnel. Das Internet macht den Start eines Unternehmens leicht, da die Anfangsinvestition niedrig ist. Ein großes Betriebsgebäude ist häufig nicht erforderlich und die Produkte oder Dienstleistungen können digital angeboten werden. Wir sind mit allen uns umgebenden digitalen Media always on.

Können wir uns mit unseren digitalen Möglichkeiten überall niederlassen, so erweist sich doch auch das soziokulturelle Klima des physischen Seins als wichtig (Van Thiel, 2007). Die von Natur aus kleinmaßstäbigen KMUer suchen einander auf in experimentellen Brutstätten und alten Industriebauten, die zu flexiblen, inspirierenden Betriebs-sammelgebäuden umgebaut werden. Crossovers entstehen leichter, was mit geringen Investitionen oft schnell zu Innovation führt.

### 4. Empfehlungen für den Fachunterricht Kunst

Die Förderung und Entwicklung von Unternehmertum innerhalb der kreativen Industrie ist

notwendig, so lässt sich das Vorstehende auf eine kurze Formel bringen. Die Kraft der kreativen Industrie steckt in der Optimierung des kreativen Talents und darin, dieses Talent im richtigen Moment und auf die richtige Weise glänzen zu lassen. In einer solchen dynamischen Entwicklung der kreativen Industrie spielt der Fachunterricht Kunst eine wesentliche Rolle. Was beim Unternehmen jedoch oft eine komplexe Angelegenheit ist, ist der Schritt von Kreativität zur Verwertung. Durch die Fokussierung auf diese Transformation und durch die Unterstützung von Talenten bei der Überwindung ihrer Unsicherheiten hat der Fachunterricht Kunst eine wichtige Funktion zu erfüllen.

Die Empfehlungen aus diesem Beitrag, im Fachunterricht Kunst dem Unternehmertum auf systematische Weise Aufmerksamkeit zu widmen, liegen auf zwei Ebenen, nämlich I. Rahmenbedingungen und II. Zielsetzungen, Themen, Methoden und Techniken.

#### 4.1. Rahmenbedingungen

##### ► Networking, Lernen, Implementieren

Intern oder extern? Das unternehmerische Kunstausbildungsinstitut entwickelt sich nicht nur durch den Blick nach innen, sondern auch durch die Ausrichtung auf verschiedene Gebiete in der Außenwelt, durch das Lernen aus der Interaktion und durch die Anwendung des Ergebnisses dieser Interaktion auf die eigene Situation. Bestimmen Sie sorgfältig, welche Zielgruppen interessant zu verfolgen sind, in der eigenen Region und auch national und international. Überschreiten Sie dabei die eigenen kulturellen Grenzen und ziehen Sie die technischen, betriebswirtschaftlichen und biomedizinischen Unterrichtsinstitute zu Rate. In den technischen und biomedizinischen Sektoren sind die Unterstützungsmechanismen für Unternehmertum bereits relativ weiter entwickelt (Fonds, Start-Ups, Wettbewerbe usw.). Es können nicht nur interessante Crossovers (Innovation) und neue Zusammenarbeitsverbände entstehen, sondern auch gemeinsame Laboratorien errichtet werden.

##### ► Spielraum und Flexibilität für individuellen Ansatz

Unverzichtbar für die Förderung von Unternehmertum in Unterrichtsinstituten des kreativen Bereichs ist eine leistungsstarke Lernumgebung, analog und digital. Eine solche Umgebung bietet Raum für Initiativen und schafft eine Laboratoriumsumgebung für den kreativen Drang zur Verwertung. Eine andere Voraussetzung ist, dass dieser Raum flexibel gestaltet werden kann. Flexibilität im Lehrprogramm hat zu tun mit Arbeitsformen, mit dem Zustrom von Studenten und mit der Durchführung von Pilotprojekten. Durch die Schaffung von Spielraum für

Erforschung und Verwertung in einer leistungsstarken Lernumgebung in Kombination mit Flexibilität kann die Entwicklung von kreativem Unternehmertalent auf eine individuellere Weise stattfinden.

#### ► **Entwicklung des Lehrstabs für Unternehmertum**

Unternehmerpraktikum für Lehrkräfte? In der Entwicklung von Unternehmertum im Fachunterricht Kunst liegt eine große Aufgabe für die Dozenten. Oft sind bei ihnen Widerstände zu überwinden, was die Implementierung und Akzeptanz des Unterrichts in Unternehmertum anbetrifft. Die Herausforderung liegt darin, dass Dozenten nicht nur die Idee des Unternehmertums bejahen, sondern auch über die erforderlichen Kenntnisse für die Förderung und Entwicklung der Studenten auf diesem Gebiet verfügen. Bei den Dozenten wird Unternehmertum dann nicht mehr als ein eigentlich nicht dazugehöriges Anhängsel gesehen, sondern als fester Bestandteil in allen Jahren des Ausbildungsgangs. Sie werden dann sowohl Dozent als auch Coach/Betreuer von Studenten beim Erlernen des Kombinierens künstlerischer mit unternehmerischen Fähigkeiten. Ein guter Maßstab hierbei ist, dass Dozenten denselben kunstwirtschaftlich-unternehmerischen Drive haben müssen wie ihre Studenten.

#### ► **Unternehmertum als struktureller Bestandteil**

Unternehmertum wird im Fachunterricht Kunst noch vielfach auf der Basis von Drittmitteln entwickelt. Hierdurch kommt es kaum zu einer nachhaltigen Implementierung und Entwicklung. Stattdessen bleibt es oft bei (zum Teil außerlehrplanmäßigen) einzelnen Modulen oder Projekten (Business Schools). Darum ist es wesentlich, dass die Entwicklung von Unternehmertum im Lehrprogramm der Kunstausbildungsinstitute strukturelle Beachtung und Finanzierung erhält.

#### ► **Kontinuierliche Forschung und gemeinsame**

##### **Nutzung von Wissen**

Unternehmertum ist ständig in Bewegung durch Veränderungen, intern und extern. Hinzu kommt, dass noch relativ wenig Wissen über die Methoden und Techniken des kreativen Unternehmertums und der kreativen Betriebsführung verfügbar ist. In Utrecht haben wir gute Erfahrungen damit gemacht, auch Studenten einen Platz in Fakultätsforschungsprogrammen zu geben. Im Moment läuft ein Programm, das auf das Wachstum und die Entwicklung kreativer Unternehmen, auf ihre Finanzierung und auf die Erreichung eines Return on Creativity ausgerichtet ist. Ein Kunstausbildungsinstitut muss kontinuierlich an der Erforschung und Verfolgung dieser und anderer Dinge arbeiten und zusammen mit relevanten Parteien ein System zur gemeinsamen Wissensnutzung einrichten. In diesem Prozess spielen Alumni eine wichtige Rolle.

## 4.2. Zielsetzungen, Themen, Methoden und Techniken

**A. Die Zielsetzungen** bei der Entwicklung eines umfassenden Unternehmertumprogramms lassen sich wie folgt umschreiben:

- Wissen – Bewusstwerdung des eigenen Talents und der eigenen Möglichkeiten auf dem Gebiet der Unternehmertums, des Wertes von Unternehmen für die Gesellschaft und des Potenzials der Entwicklung einer positiven Haltung gegenüber einer Laufbahn als Unternehmer.
- Haltung – Entwicklung einer unternehmerischen Haltung und dazugehöriger organisatorischer Qualitäten.
- Verhalten – Entwicklung von selbständigem Unternehmertum mit dazugehörigen Managementfähigkeiten.

**B. Themen**, die bei der Realisierung dieser drei Zielsetzungen wesentlich sind:

- Persönlichkeitsentwicklung (u.a. Menschenführung, Selbstvertrauen, Risikobereitschaft)
- Teamwork, Zusammenarbeit, Fähigkeit zu multidisziplinärer Arbeit
- Out-of-the-Box-Denken, Anwendung der eigenen Kreativität in anderen Sektoren
- Export und Internationalisierung
- Neue Formen von Marketing (und Nutzung von ICT/Internet)
- Networking (innovieren = organisieren und begegnen, Nutzung von ICT/Internet)
- Arbeiten mit (und erforschen von) Best Practises
- Verhandeln
- Strategiebildung, Wachstums- und Entwicklungsmodelle
- Recht und geistiges Eigentum
- Finanzierung
- Kreative Betriebsführung
- Entwickeln von Businessplänen

##### **C. Methoden und Techniken**

Es stellt sich die Frage, wie diese Themen der U-Generation, die auf eine interaktive Weise operieren will, um persönliche Pläne sinnvoll und effizient zu realisieren, am besten vermittelt werden können. Wir nennen hier 15 (interaktive) Methoden und Techniken, die innerhalb und außerhalb des Lehrprogramms angewandt werden können. Nach unserer Erfahrung wollen Studenten, dass verschiedene Arbeitsformen einander abwechseln und Routine vermieden wird. Wo das möglich ist, werden den Studenten aktive Rollen übertragen (als Moderator, Programmierer, Berichterstatter, Entwickler didaktischer Konzepte usw.).

- Betriebspläne entwickeln (zusammen mit anderen) und auf einer Messe präsentieren
- Praktiken in multidisziplinärem Kontext
- Live-Projekte für externe Auftraggeber
- Treffen am runden Tisch mit Studenten und Experten
- Mentor oder Coach aus dem Arbeitsfeld oder Student Buddy (ältere Semester oder Alumni)
- Networking, z.B. durch den Besuch von Konferenzen und Seminaren mit Studentenermächtigung
- Partizipative Felduntersuchung, Betriebsinterviews und Fallstudien
- Field Trips, Betriebsbesichtigungen
- (Virtuelle) Start-Ups, Incubators, Student Companies
- Computersimulationen
- Studenten das eigene Lehrprogramm oder Teile davon entwerfen lassen (improvisational entrepreneurship', StratLab 2008)
- Von der Hochschule oder von Wirtschaftsunternehmen gestiftete Stipendien, Preise, Wettbewerbe
- Eine interaktive Website mit Informationen auf dem Gebiet von Unternehmertum mit Links zu anderen Websites, von der alle Studenten Gebrauch machen können
- Entwicklung eines Labs für Experimente auf dem Gebiet des Unternehmertums
- Studenten an anderen Standorten arbeiten lassen, mehr in Betrieben und gesellschaftlichen Organisationen und in Community Art Practices

## 6. Epilog

Unser Beitrag kann durchaus als ein Plädoyer dafür aufgefasst werden, in jedem Kunstausbildungsinstitut eigene Unterrichtspraktiken rund um Unternehmertum einzuführen, die auf das Wissen der Dozenten, die Vorstellungen der Studenten und die Bedürfnisse der kreativen Industrie abgestimmt sind. Nicht in der wechselseitigen Nachahmung von Unterrichtsmodellen liegt die Stärke des Fachunterrichts Kunst, sondern im Kommunizieren über Best Practices des Unterrichts (in diesem Falle) zum Zwecke der Förderung von kulturellem und kreativem Unternehmertum. Auch der Verstärkung der Beziehung zum Primär- und Sekundarunterricht wird in diesem Zusammenhang immer mehr Aufmerksamkeit gewidmet. Wenn wir diese Aufgabe miteinander in den kommenden Jahren ernst nehmen, kann dieser Sektor im Jahre 2015 als der innovativste Sektor des gesamten Tertiärunterrichts bezeichnet werden. Ein Sektor, der in Europa spürbar ist, aber auch in interessante Netzwerkverbände mit Ländern wie Indien und China eingetreten ist, wo es diese bisher noch nicht gab. ◀

##### **Literatur**

- José Bal, *Ondernemerschap in het primair en voortgezet onderwijs*, paper EIM, 2007
- Manuel Castells, *The Rise of the Network Society*, Blackwell Publishers Ltd, Oxford, 1996
- Giep Hagoort, *Art Management Entrepreneurial Style*, Eburon, Delft, 2005
- Giep Hagoort, *Commercialism's Artistic Assignment*, in: *Read This First, Growth and Development of Creative SMEs*, Research Group Art and Economics/C MKB U, Utrecht School of the Arts, 2007
- Giep Hagoort, *Cultural Entrepreneurship. On the freedom of making art and the freedom of enterprise*, Inaugural Lecture (summary version), Utrecht University/Utrecht School of the Arts, 2008
- Donald F. Kuratko, *Entrepreneurship Education: emerging trends and challenges for the 21st Century*, Paper Ball State University, Muncie, 2003
- Henry Mintzberg, *Mintzberg on Management. Inside our strange world of organizations*, Free Press, New York, 1989.
- *Read This First, Growth and Development of Creative SMEs*, Research Group Art and Economics/C MKB U, Utrecht School of the Arts, 2007
- *StratLab DigiMe 2008, papers BA 9in Dutch) and MA students*, Research Group Art and Economics, Utrecht School of the Arts, 2008
- Joost Smiers, *Arts under Pressure, Promoting cultural diversity in the age of globalization*, Zed Books, London/New York, 2003
- Marin van Thiel, *Creative Regions: A Recipe for Success*, in: *Read This First, Growth and Development of Creative SMEs*, Research Group Art and Economics/C MKB U, Utrecht School of the Arts, 2007
- Giorgio Vasari, *Le vite de' più eccellenti pittori, scultori e architettori*. Dutch edition: *De levens van kunstenaars*, Contact, 1990



# Entrepreneurial Education

## Research Report

Giep Hagoort, Annefloor Oostinjen and Marijn van Thiel

### Most important findings of exploratory study

- ▶ All educational programmes devote attention to entrepreneurship but the manner in which they do so differs greatly
- ▶ There is growing collaboration between the various educational departments (in relation to management and otherwise)
- ▶ Policy on alumni is tailored (informal and otherwise)
- ▶ More part-time staff are active in MA educational programmes than their BA counterparts
- ▶ Attention devoted as part of government policy is limited and often ad hoc
- ▶ Virtually no research programmes exist
- ▶ As far as their educational policy is concerned, the educational departments barely focus on the future

### In addition

- ▶ The ECCE (Economic Clusters of Cultural Enterprises) book, *Read This First* (Utrecht), is unknown or is not used
- ▶ There is a great deal of interest in interactive forms of education such as *Impulse Nights*.

## 1. Introduction

One of the aims of the ECCE project is to improve entrepreneurial skills as part of creative education at the bachelor and master's levels. In order to prepare for the ECCE conference on Entrepreneurial Education, which is to be held on 24 April 2008, the Utrecht School of the Arts (an ECCE partner) has conducted an exploratory study into the situation prevailing in the region. Each ECCE partner was asked to disseminate a questionnaire for the purposes of collecting information in each region. A total of eight organisations (page 58) – all based on the European continent – participated in this study. The findings are set out in this article. Section 2 first presents some brief general remarks on the study and its scope, while section 3 concludes with an outline for future research. In presenting the findings, attention has primarily been devoted to those trends and examples that may be relevant for the purposes of the above-mentioned conference.

## 2. General Remarks

This study represents only a cross-section of entrepreneurial education. We do not claim to draw any comprehensive conclusions from it. However, the

findings of the study do contain sufficient material to provide an in-depth perspective for the upcoming conference. In addition, we can conclude from the information that a number of subjects (for example, collaboration, research, and future outlook) require specific attention.

With regard to the need to devote attention to cultural and creative entrepreneurship we refer you to our publication, *Read This First*, which deals with the development and growth of creative SMEs. *Read This First* was published as an educational textbook as part of the ECCE project. In this respect, we must note that the collaborative institutions do not use this English-language book as part of their educational programme either. We intend to ascertain the reasons for this during the conference in Utrecht.

## 3. Findings of the Exploratory Study

### 3.1. Entrepreneurship as Part of Educational Programmes

In practically all cases, attention is devoted to entrepreneurship as part of the curriculum. Seminars represent the most commonly used method, followed by special lectures (given by guest lecturers or others) and projects. In almost half of all

cases, collaboration occurs with external organisations, such as business schools and universities. Hardly any future plans are mentioned. It has generally been observed that entrepreneurship is taught more widely as part of the MA educational programme than in that of its BA counterpart.

### 3.2. Extracurricular Activities

Half of the educational departments organise extracurricular activities. In this respect, plans are also cited for the future in the form of talks, start-up and help desks, the establishment of a junior business and the deployment of in-house personnel to develop specific expertise.

### 3.3. Alumni

Contact is maintained in a great variety of ways with alumni for the purposes of promoting entrepreneurship in practice. More than half of the respondents enjoy regular contact in the form of networks, exhibitions on their own campus and a database. The following facilities are mentioned: gatherings, fairs, platforms, gala functions, workspaces, specific studies and support for projects. Where there is no policy, reference is made to informal relations with graduates and an open-door policy. Several schools have detailed plans for the future. In this respect, mention is made of career moves, the attendance of specific modules and the provision of expertise, among other things. Access to these activities is also provided to others (other than alumni).

### 3.4. External parties

The most common example of collaboration with external parties takes the form of inviting outside experts to perform educational work, be it within the context of teamwork, projects or otherwise. In addition, the following types of collaboration and/or projects are mentioned (listed in the order of easy to onerous):

- ▶ The exchange of teaching staff
- ▶ Participation in management modules elsewhere or attending modules in management schools
- ▶ Student enterprises serving as partners to the business sector
- ▶ Tackling assignments received from the business sector and community organisations as part of a project
- ▶ Collaboration within a new centre

### 3.5. Staff

In practically all cases, work is performed with the aid of teaching staff members who possess practical experience and some of whom are employed on an irregular basis. When it comes to the ratio of

full-time to part-time teaching staff, the differences are substantial, being 5% to 95%, 95% to 5%, 49% to 51% and 15% to 85% respectively. The proportion of part-time staff is higher in the case of MA programmes.

However, the figures obtained for this question provide a rather restricted view, because the question concerning the breakdown of teaching staff was interpreted differently by many of the participating organisations, which may be due to differences in translation. For this reason, we cannot draw any further conclusions from this section.

### 3.6. Government

There is clear evidence of government policy designed to encourage educational (in relation to art and otherwise) entrepreneurship in two cases. These are both Dutch art educational programmes. In all other cases there is either no policy, or people feel that the policy that exists is inadequate and too ad hoc.

### 3.7. Research

Research into creative entrepreneurship enjoys minimal interest. In addition, there are hardly any official research programmes. The following research activities are mentioned: research, workshops, research combined with design processes and regional competencies. The question included individual research conducted by teaching staff and MA students. PhD research into creative entrepreneurship only occurs in Utrecht.

#### 3.7.1. Read This First

Generally speaking, the textbook, *Read This First*, is not used for the purposes of educational activities. In one case, it is mentioned that the second section of *Read This First* (the section dealing with the inclusion of entrepreneurship in the educational programme at the micro-level) is used. Several suggestions have also been made for new subjects to be fleshed out (in the form of a publication), such as the position of creative studies in relation to technology and innovation, and financing creative enterprises and other types of organisations within the creative industry.

#### 3.7.2. Impulse Nights

There is a great deal of interest in the *Impulse Nights* method. The respondents mention that they require additional information concerning the incorporation of interactive types of education, including *Impulse Nights*. From December 2006 to May 2007 the Utrecht School of the Arts and the programme, Cultural SME Utrecht, organised six *Impulse Nights*: informative gatherings covering the creative industry for students and anyone else who is interested in this industry.

Each *Impulse Night* centred around a specific theme related to creative entrepreneurship and education. Amongst other things, discussions were held about export opportunities for the creative SME sector, intellectual property and clustering. Prominent speakers (international and others) were invited to introduce each evening. Their story was then expressed in a practical form by means of interviews conducted with successful entrepreneurs. The evening ended with a plenary debate.

#### 4. Conclusion: Further Research

During the conference in Utrecht we would like to organise a meeting of experts of a limited size (for a select audience) to reflect on this exploratory research and relate it to the article by Giep Hagoort and Marijn van Thiel (on page 21 of this collection of essays). Finally, we would like to examine whether it is possible to draw up a common research agenda.

We would like to take this opportunity to thank all of the organisations which have assisted us with this study. In a number of instances we have contacted the spokespeople of these institutions and have asked them to make a special contribution to this anthology. We would also like to thank them for their assistance. ◀

*All of the authors of this report are members of the ECCE team in Utrecht.*



# Onderwijs in ondernemerschap

## Onderzoeksverslag

Giep Hagoort, Annefloor Oostinjen en Marijn van Thiel

#### Belangrijkste uitkomsten oriënterend onderzoek

- ▶ Alle opleidingen besteden aandacht aan ondernemerschap, de manier waarop verschilt sterk
- ▶ Samenwerking met andere (management)opleidingen is in opkomst
- ▶ Alumnibeleid is (informeel) maatwerk
- ▶ In het MA-onderwijs zijn meer parttimers werkzaam dan in het BA-onderwijs
- ▶ Aandacht vanuit overheidsbeleid is gering en vaak ad hoc
- ▶ Er bestaan nagenoeg geen onderzoeksprogramma's op het gebied van onderwijs en ondernemerschap
- ▶ Opleidingen zijn qua onderwijsbeleid weinig toekomstgericht

#### Plus

- ▶ Het ECCE-boek *Read This First (Utrecht)* is onbekend/wordt niet gebruikt
- ▶ Grote interesse in interactieve onderwijsvormen als *Impulse Nights*

### 1. Introductie

Eén van de doelstellingen van het ECCE-project is het versterken van ondernemersvaardigheden binnen het creatieve onderwijs op bachelor- en masterniveau. Ter voorbereiding op de ECCE conferentie op 24 april 2008 over dit 'Onderwijs in Ondernemerschap' is door de Hogeschool voor de Kunsten Utrecht (partner in ECCE) een oriënterend onderzoek verricht naar de stand van zaken per regio. Elke ECCE-partner is gevraagd een vragenlijst te verspreiden om informatie te verzamelen. In totaal hebben acht instituten (pagina 58) – alle uit continentaal Europa – aan het onderzoek meegedaan. De resultaten zijn hieronder weergegeven. Bij de weergave van de resultaten is voornamelijk gelet op trends en voorbeelden die van belang kunnen zijn voor de bovengenoemde conferentie.

### 2. Algemene bevindingen

Dit onderzoek is slechts een dwarsdoorsnede van het 'onderwijs in ondernemerschap'. We hebben niet de pretentie aan dit onderzoek alomvattende conclusies te verbinden. Wel bevatten de resultaten van het onderzoek voldoende materiaal om op de komende conferentie een verdiepingslag

te maken. Bovendien kunnen we op basis van de gegevens concluderen dat een aantal onderwerpen (bijvoorbeeld samenwerking, onderzoek, toekomstperspectieven) specifiek aandacht behoeven.

Over de noodzaak om aandacht te besteden aan cultureel en creatief ondernemerschap verwijzen wij naar onze publicatie *Read This First* die handelt over de groei en ontwikkeling van creatieve MKB'ers. *Read This First* is als leerboek verschenen in het kader van het ECCE project. We moeten hierbij aantekenen dat de meewerkende instituten dit Engelstalige boek in hun onderwijs niet gebruiken. Tijdens de conferentie in Utrecht willen we nagaan wat de oorzaken daarvan zijn.

### 3. Resultaten oriënterend onderzoek

**3.1. Ondernemerschap in het onderwijs**  
In praktisch alle gevallen wordt aandacht besteed aan ondernemerschap in het curriculum. Seminars gelden als de meest gehanteerde werkvorm, gevolgd door speciale lessen (van gastdocenten) en projecten. In bijna de helft van de gevallen wordt samengewerkt met externe partijen als Business Schools en universiteiten.

Er worden nauwelijks plannen voor de toekomst genoemd. Globaal kan worden waargenomen dat ondernemerschap meer in het MA-onderwijs wordt onderwezen dan in het BA-onderwijs.

### 3.2. Extra curriculaire

De helft van de opleidingen biedt activiteiten aan buiten het curriculum. Op dit gebied worden ook plannen voor de toekomst aangegeven in de vorm van lezingen, een startersdesk, een helpdesk, de oprichting van een junior onderneming en de inzet van de eigen docenten om een bepaalde expertise te ontwikkelen.

### 3.3. Alumni

Het onderhouden van contacten met alumni ter bevordering van het ondernemerschap in de praktijk kent een grote variëteit. Ruim de helft van de ondervraagden heeft reguliere contacten in de vorm van netwerken, exposities op de eigen academie en een database. Wat de faciliteiten betreft worden genoemd: ontmoetingen, fairs, platforms, gala's, werkplekken, specifiek onderzoek en steun bij projecten. Wanneer beleid ontbreekt spreekt men van informele relaties met afgestudeerden en een open-deur-beleid.

Enkele scholen hebben uitgewerkte ideeën over de toekomst, daarbij worden o.a. carrière impulsen, specifiek te volgen modules en het beschikbaar stellen van expertise genoemd. Deze activiteiten worden soms ook ter beschikking gesteld aan derden (niet-alumni).

### 3.4. Externe partijen

Het meest voorkomende voorbeeld van samenwerking met externe partijen is het uitnodigen van externe experts, al dan niet geïntegreerd in groepswerk of projecten voor het verrichten van onderwijsactiviteiten. Daarnaast worden de volgende vormen van samenwerking en/of projecten genoemd (van 'licht' naar 'zwaar'):

- ▶ Uitwisseling van docenten
- ▶ Deelname aan managementmodules elders of volgen van modules aan managementscholen
- ▶ Studentenbedrijven als partner voor het bedrijfsleven
- ▶ Projectmatige opdrachten vanuit het bedrijfsleven en sociale instellingen
- ▶ Samenwerking binnen een nieuw centrum

### 3.5. Staf

In praktisch alle gevallen wordt gewerkt met docenten die over praktijkervaring beschikken en deels een niet reguliere aanstelling hebben. Als het gaat om de verhouding fulltime en parttime docenten komen zeer grote verschillen in verhoudingen voor van respectievelijk (uitgedrukt in

percentages) 5% tot 95%, 95% tot 5%, 49% tot 51% and 15% tot 85%. Wanneer het gaat om MA-onderwijs is het percentage parttimers hoger. (De cijfers bij deze onderzoeksvraag geven een zeer beperkt beeld omdat de vraag naar de stafverhouding door de deelnemende instituten vaak verschillend is geïnterpreteerd (mogelijk te wijten aan verschillende vertalingen). Daarom kunnen we aan dit onderdeel geen verdere conclusies verbinden.

### 3.6. Overheid

In twee gevallen is duidelijk sprake van een overheidsbeleid inzake het stimuleren van ondernemerschap in het (kunst)onderwijs. Het betreft hier twee Nederlandse kunstopleidingen. In alle andere gevallen ontbreekt dit beleid of vindt men het aanwezige beleid onvoldoende en te ad hoc.

### 3.7. Research

Onderzoek naar creatief ondernemerschap heeft minimale belangstelling, ook zijn er nauwelijks officiële onderzoeksprogramma's. Als onderzoeksactiviteiten worden genoemd: research, workshops, onderzoek in combinatie met ontwerpprocessen en regionale competities. De vraag strekte zich uit naar individuele onderzoeksactiviteiten van docenten en MA-studenten. Promotie-onderzoek naar creatief ondernemerschap is er alleen in Utrecht.

#### 3.7.1. Read This First

Over het algemeen geldt dat het leerboek *Read This First* niet wordt gebruikt in de onderwijsactiviteiten. In een enkel geval wordt genoemd dat het tweede hoofdstuk van het boek (onderdeel over ondernemerschap op microniveau in het onderwijs) wordt gebruikt. Ook zijn enkele suggesties gedaan voor nieuwe uit te diepen onderwerpen (in de vorm van een publicatie) zoals: de plaats van creatieve studies bij techniek en innovatie, financiering van creatieve bedrijven en organisatievormen binnen de creatieve industrie.

#### 3.7.2. Impulse Nights

Voor de werkvorm *Impulse Nights* bestaat veel belangstelling. De ondervraagden geven te kennen behoefte te hebben aan aanvullende informatie betreffende het integreren van interactieve onderwijsvormen waaronder de *Impulse Nights*. De Hogeschool voor de Kunsten Utrecht en het programma Cultureel MKB Utrecht organiseerden van december 2006 tot en met mei 2007 een zestal *Impulse Nights*: verdiepende bijeenkomsten op het gebied van de creatieve industrie voor studenten en andere geïnteresseerden.

Elke *Impulse Night* stond een specifiek thema op het gebied van creatief ondernemerschap en

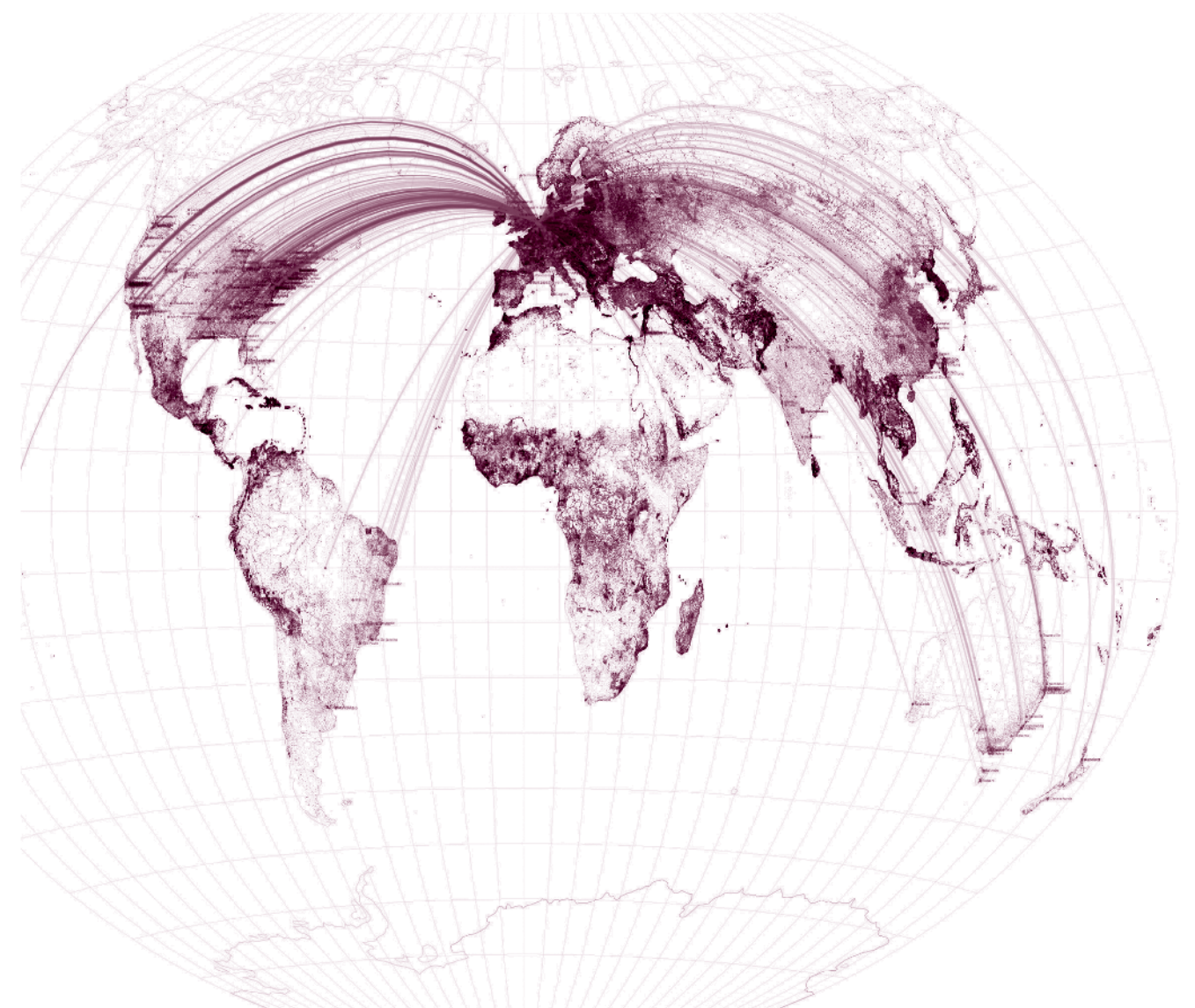
onderwijs centraal. Er werd onder andere gesproken over exportmogelijkheden voor het creatief MKB, intellectueel eigendom en clustering. Voor elke sessie werden vooraanstaande (internationale) sprekers uitgenodigd die de avond inleiden. Hun verhaal werd vervolgens naar de praktijk vertaald door middel van interviews met succesvolle ondernemers. De avond sloot af met een plenair debat.

### 4. Verder onderzoek

Tijdens de conferentie in Utrecht willen we een expertmeeting van beperkte omvang (voor een select publiek) organiseren om te reflecteren op dit oriënterend onderzoek, daarbij het artikel van Giep Hagoort en Marijn van Thiel (pagina 27 in deze bundel) betreffend. Tot slot willen we nagaan of er een gezamenlijke onderzoeksagenda kan worden opgezet.

Vanaf deze plaats danken we alle instituten die hebben meegewerkt aan ons onderzoek. In een aantal gevallen hebben we contact opgenomen met de woordvoerders van de instituten en gevraagd een speciale bijdrage voor deze bundel te verzorgen. Ook deze bedanken we voor hun medewerking. ◀

*De opstellers van dit verslag zijn alle onderdeel van het Utrechtse ECCE-team.*



# Éducation à l'esprit d'entreprise

## Rapport d'enquête

Giep Hagoort, Annefloor Oostinjen et Marijn van Thiel

### Enquête orientée sur les principaux résultats

- ▶ **Toutes les formations se concentrent sur l'entrepreneuriat, bien que les approches divergent fortement**
- ▶ **La collaboration dans d'autres formations (management) commence à se développer**
- ▶ **Une politique (informelle) sur mesure pour les anciens étudiants**
- ▶ **L'enseignement MA compte plus d'effectifs à temps partiel que l'enseignement BA**
- ▶ **Du point de vue de la politique gouvernementale, l'intérêt est faible et souvent ad hoc**
- ▶ **Il n'existe pratiquement aucun programme de recherche**
- ▶ **En matière de politique de l'enseignement, les formations sont peu orientées vers l'avenir**

### De plus

- ▶ **Le livre *Read This First* d'ECCE (Utrecht) n'est pas utilisé, voire inconnu**
- ▶ **Un intérêt considérable pour les formes d'enseignement interactives, telles les *Impulse Nights***

## 1. Introduction

Un des objectifs du projet ECCE (Economic Clusters of Cultural Enterprises – Clusters économiques d'entreprises culturelles) vise à renforcer les compétences entrepreneuriales dans l'éducation créative aux niveaux licence et maîtrise. En préparation de la conférence ECCE de 24 avril 2008 relative à «l'éducation à l'esprit d'entreprise», la Hogeschool voor de Kunsten Utrecht (École des beaux-arts d'Utrecht), un partenaire ECCE, effectue une enquête ciblée sur la situation par région. Il a été demandé à chaque partenaire ECCE de distribuer un questionnaire afin de recueillir des informations par région. Au total, huit instituts (p. 58) – tous situés en Europe continentale – ont participé à l'enquête. Les résultats sont interprétés ci-dessous. Les tendances et les exemples, pouvant être importants pour la conférence susmentionnée, ont principalement retenu l'attention lors de l'interprétation des résultats.

## 2. Observations générale

Cette enquête constitue seulement une fraction représentative de «l'éducation à l'esprit d'entreprise». Nous n'avons pas la prétention de tirer des conclusions universelles de l'enquête. Ses résultats contiennent toutefois du matériel en suffisance pour entamer un processus d'approfondissement lors de la conférence à venir. Sur la base des données, nous pouvons par ailleurs conclure qu'un certain nombre de thèmes, tels que la collaboration, la recherche et les perspectives d'avenir, requièrent une attention toute particulière.

Eu égard à la nécessité de prendre l'esprit d'entreprise culturel et créatif en considération, nous vous renvoyons à notre publication *Read This First (À lire en premier)* consacrée à la croissance et au développement des PME créatives. *Read This First* est un manuel paru dans le cadre du projet ECCE. À cet effet, nous tenons à souligner que les instituts participants n'utilisent pas ce manuel en langue anglaise dans leur programme d'études. Pendant la conférence d'Utrecht, nous voulons examiner les raisons de ce choix.

## 3. Enquête orientée résultats

### 3.1. L'esprit d'entreprise dans l'éducation

Dans presque tous les cas, l'entrepreneuriat occupe une place importante dans le cursus. Les séminaires représentent l'outil de travail le plus couramment utilisé, suivis de cours spéciaux (donnés par des professeurs invités) et de projets. Dans quasiment la moitié des cas, il existe une collaboration avec des parties externes, telles que des écoles de commerce et universités. Des plans d'avenir sont à peine mentionnés. Il a été globalement observé que l'entrepreneuriat fait plutôt partie de l'enseignement MA que de l'enseignement BA.

### 3.2. Cursus élargi

La moitié des formations offrent des activités en dehors du programme d'études. À ce niveau, des projets d'avenir font état de conférences, d'un bureau d'aide à la création d'entreprise, d'un centre d'assistance, du lancement d'une entreprise junior et du dévouement du corps enseignant en vue de développer une certaine expertise.

### 3.3. Anciens étudiants

Le maintien des contacts avec les anciens étudiants, visant la promotion de l'entrepreneuriat dans la pratique, peut prendre différentes formes. Un peu plus de la moitié des instituts interrogés entretiennent des contacts réguliers via des réseaux, des expositions dans leurs propres facultés et une base de données. Parmi les moyens utilisés, citons par exemple des rencontres, des salons, des galas, des ateliers, une recherche ciblée et une assistance aux projets. En l'absence de stratégie, il est question de relations informelles avec les diplômés et d'une politique de porte ouverte.

Quelques écoles ont des idées d'avenir bien définies. Dans ce sens, mentionnons entre autres les impulsions de carrière, les modules spécifiques de perfectionnement et la mise à disposition d'expertise. Quelquefois, ces activités sont même proposées à des tiers, autres que les anciens étudiants.

### 3.4. Parties externes

L'invitation d'experts externes, intégrés ou non dans le travail de groupe ou dans des projets d'activités éducatives, représente l'exemple le plus fréquent de collaboration impliquant des parties externes.

Les formes de collaboration et / ou les projets suivants sont, en outre, cités (par ordre de complexité):

- ▶ L'échange de professeurs
- ▶ La participation à des modules de management en dehors de l'institut ou l'assistance à de tels modules dans des écoles de management
- ▶ Les entreprises étudiantes, partenaires d'entreprises
- ▶ Des missions sur mesure organisées par des entreprises et des institutions sociales
- ▶ La collaboration au sein d'un nouveau centre

### 3.5. Personnel

Dans pratiquement tous les cas, les instituts recourent à des enseignants ayant de l'expérience pratique. Une partie de ces enseignants n'a cependant pas d'emploi régulier. Une analyse comparative des professeurs travaillant à temps plein et à temps partiel fait apparaître de fortes différences dont les proportions respectives (exprimées en pour cent) sont les suivantes: 5% / 95%, 95% / 5%, 49% / 51% and 15% / 85%. Le pourcentage d'emplois à temps partiel est plus élevé dans l'enseignement MA. (Les chiffres résultant de l'enquête donnent une image très limitée, car la question relative à la proportion du personnel a souvent été interprétée de manière différente (éventuellement imputable aux différentes traductions) par les instituts participants). C'est la raison pour laquelle nous ne pouvons tirer d'autres conclusions relatives à cette partie.

### 3.6. Autorités

Dans deux cas, il est clairement question d'une politique gouvernementale en matière de stimulation de l'entrepreneuriat au sein de l'enseignement artistique. Ils concernent deux formations artistiques néerlandaises. Dans tous les autres cas, soit cette politique fait défaut, soit la politique mise en place est insuffisante ou trop ad hoc.

### 3.7. Recherche

La recherche relative à l'esprit d'entreprise créatif ne suscite qu'un intérêt limité. De même, les programmes de recherche officiels sont quasi inexistantes. Les études scientifiques, les ateliers, la recherche associée à des procédés de conception et les compétitions régionales sont cités comme activités de recherche. La question s'étendait à des activités de recherche individuelles de professeurs et d'étudiants MA. La recherche relative à l'esprit d'entreprise créatif dans le cadre d'un doctorat est uniquement proposée à Utrecht.

#### 3.7.1. Read This First

Dans l'ensemble, il s'avère que le manuel *Read This First* n'est pas utilisé dans les activités éducatives. Un seul institut dit recourir à la deuxième section de *Read This First* (celle consacrée à l'entrepreneuriat à un microniveau dans l'enseignement). De même, quelques suggestions ont été avancées pour l'approfondissement de nouveaux thèmes (sous forme de publications), à savoir la place des études créatives dans la technique et l'innovation, le financement d'entreprises créatives et les structures organisationnelles dans l'industrie créative.

#### 3.7.2. Impulse Nights

L'outil de travail *Impulse Nights (Nuits de l'émulation)* a enregistré un vif intérêt. Les instituts sondés ont fait savoir qu'ils éprouvent le besoin de recevoir des informations complémentaires concernant l'intégration de formes d'enseignement interactives, parmi lesquelles les *Impulse Nights*.

La Hogeschool voor de Kunsten Utrecht et le programme Cultureel MKB Utrecht (PME culturelles d'Utrecht) ont organisé six *Impulse Nights* de décembre 2006 à mai 2007: des réunions d'approfondissement dans le domaine de l'industrie créative destinées aux étudiants et autres personnes intéressées par ce domaine.

Chaque Impulse Night était centrée sur un thème spécifique en matière d'esprit d'entreprise et d'enseignement créatifs. Entre autres thèmes abordés, citons les possibilités d'exportation des PME créatives, la propriété intellectuelle et le regroupement d'entreprises. À chaque session, d'éminents conférenciers (internationaux) étaient invités pour donner le coup d'envoi de la soirée. Leur récit était ensuite transposé dans la pratique par le biais d'interviews de brillants entrepreneurs. La soirée se clôturait par un débat plénier.

## 4. Poursuite de l'enquête

Pendant la conférence d'Utrecht, nous souhaitons organiser une réunion d'experts en comité restreint (pour un public sélectionné) pour réfléchir sur cette enquête d'orientation en mettant à contribution l'article de Giep Hagoort et Marijn van Thiel (page 34 de cet ouvrage). Pour finir, nous voulons considérer la possibilité d'un agenda commun pour la poursuite de l'enquête.

Enfin, nous tenons à remercier tous les instituts qui ont collaboré à notre enquête. Dans certains cas, nous avons contacté les porte-parole des instituts pour solliciter d'eux une contribution spéciale à cet ouvrage. Qu'ils soient également remerciés de leur collaboration. ◀

*Les rédacteurs de ce rapport sont tous membres de l'équipe ECCE d'Utrecht.*

# Ausbildung zum Unternehmertum

## Umfragebericht

Giep Hagoort, Annefloor Oostinjen und Marijn van Thiel

### Wichtigste Ergebnisse der orientierenden Befragung

- ▶ Alle Ausbildungseinrichtungen widmen der Entwicklung unternehmerischer Kompetenzen Aufmerksamkeit, wobei sich die Weise, in der dies geschieht, stark unterscheidet
- ▶ Trend zu stärkerer Zusammenarbeit mit anderen (Management-)Ausbildungen
- ▶ Strategie für Kontakte zu ehemaligen Studenten ist (informelle) MaBarbeit
- ▶ Im Bereich der MA-Ausbildung arbeiten mehr Teilzeitkräfte als in der BA-Ausbildung
- ▶ Staatliche Initiativen sind selten und oft „ad hoc“
- ▶ Es gibt fast keine Forschungsprogramme
- ▶ Studiengänge sind in punkto Ausbildungspolitik wenig zukunftsorientiert

### Plus

- ▶ Das ECCE-Buch *Read This First (Utrecht)* ist unbekannt/wird nicht benutzt
- ▶ Großes Interesse für interaktive Unterrichtsformen wie *Impulse Nights*

### 1. Einleitung

Eines der Ziele des ECCE-Projekts ist die Stärkung der unternehmerischen Kompetenzen innerhalb der Kreativausbildungen auf Bachelor- und Masterniveau. Zur Vorbereitung auf die ECCE-Konferenz am 24. April 2008 über diese „Ausbildung zum Unternehmertum“ hat die Kunsthochschule Utrecht (Hogeschool voor de Kunsten Utrecht), ein Partner im ECCE-Projekt, eine orientierende Befragung zur Situation durchgeführt. Um Informationen pro Region zu sammeln, wurde jeder ECCE-Partner gebeten, einen Fragebogen zu verteilen. Insgesamt haben acht Institute (p. 58) – alle in Kontinentaleuropa – an der Studie mitgewirkt. Die Ergebnisse der Studie werden nachstehend erläutert. Bei der Erläuterung der Ergebnisse wird vor allem auf Trends und Vorbilder geachtet, die für die oben genannte Konferenz von Bedeutung sein können.

### 2. Allgemeine Bemerkungen

Diese Studie stellt lediglich einen Querschnitt durch die „Ausbildung zum Unternehmertum“ dar und wir erheben nicht den Anspruch, aus dieser Studie umfassende Schlüsse zu ziehen. Allerdings enthalten die Ergebnisse der Studie genug Material für eine Vertiefung bei der in Kürze stattfindenden Konferenz. Außerdem können wir auf der Grundlage der Daten den Schluss ziehen, dass bestimmte Themen (beispielsweise Zusammenarbeit, Forschung, Zukunftsperspektiven) besondere Beachtung finden sollten. In Bezug auf die Notwendigkeit, den Kultur- und Kreativunternehmen Aufmerksamkeit zu widmen, verweisen wir auf unsere Veröffentlichung *Read This First*, die sich mit dem Wachstum und der Entwicklung kleiner und mittlerer Kreativunternehmen beschäftigt. *Read This First* ist als Lehrbuch im Rahmen des ECCE-Projekts erschienen. Wir müssen dabei hinzufügen, dass die mitwirkenden Institute dieses englischsprachige Buch in ihren Ausbildungsgängen nicht verwenden. Bei der Konferenz in Utrecht werden wir versuchen, die Ursachen hierfür aufzudecken.

### 3. Ergebnisse der orientierenden Studie

#### 3.1. Unternehmertum in der Ausbildung

In fast allen Fällen bilden unternehmerische Kompetenzen ein Element des Lehrplans. Dabei sind Seminare die am häufigsten genutzte Arbeitsform, dann folgen spezielle Unterrichtsstunden (von Gastdozenten) und Projekte. In fast der Hälfte der Fälle wird mit externen Parteien zusammengearbeitet, beispielsweise mit Business Schools und Universitäten.

Es werden kaum Pläne für die Zukunft genannt. Generell kann festgestellt werden, dass die Entwicklung unternehmerischer Kompetenzen in der MA-Ausbildung stärker ausgeformt ist als in der BA-Ausbildung.

#### 3.2. Außerlehrplanmäßig

Die Hälfte der Ausbildungseinrichtungen bietet außerlehrplanmäßige Aktivitäten an. Auf diesem Gebiet werden auch Pläne für die Zukunft genannt, darunter Lesungen, ein Desk für Existenzgründer, ein Helpdesk, die Gründung eines Junior-Unternehmens und der Einsatz eigener Dozenten, um ein bestimmtes Know-how zu entwickeln.

#### 3.3. Ehemalige Studenten

Die Pflege von Kontakten zu ehemaligen Studenten mit dem Zweck, das Unternehmertum zu fördern, erfolgt auf sehr unterschiedliche Weise. Über die Hälfte der Befragten pflegt regelmäßige Kontakte mit Hilfe von Netzwerken, Ausstellungen in der eigenen Akademie und einer Datenbank. Als mögliche Rahmen werden genannt: Begegnungen, Messen, Plattformen, Galaveranstaltungen, Werkstätten, spezifische Forschung und Unterstützung von Projekten. Wenn eine klare Politik für die Kontakte zu ehemaligen Studenten fehlt, spricht man von informellen Beziehungen zu Absolventen und einer Politik der Offenen Tür.

Einige Ausbildungseinrichtungen haben ausgearbeitete Ideen für die Zukunft. Dabei werden u.a. Karriereimpulse, die Möglichkeit zum Absolvieren spezifischer Module und die Bereitstellung von Know-how genannt. In einigen Fällen können diese Aktivitäten auch von anderen Personen (keine ehemaligen Studenten) genutzt werden.

#### 3.4. Externe Parteien

Die am meisten vorkommende Form der Kooperation mit externen Parteien ist die Einladung externer Experten, eventuell integriert in Gruppenarbeiten oder Projekte zur Durchführung von Ausbildungsaktivitäten.

Darüber hinaus werden folgende Kooperationsformen und/oder Projekte genannt (von 'leicht' nach 'schwer'):

- ▶ Dozentenaustausch
- ▶ Teilnahme an Managementmodulen an anderen Orten oder Absolvieren von Modulen an Managementschulen
- ▶ Studentenfirmen als Partner für die Wirtschaft
- ▶ Projektaufträge aus der Wirtschaft und von sozialen Einrichtungen
- ▶ Kooperation innerhalb eines neuen Zentrums

#### 3.5. Mitarbeiter

In fast allen Fällen wird mit Dozenten gearbeitet, die über praktische Erfahrungen verfügen und zum Teil eine nichtreguläre Anstellung haben. Beim Verhältnis der Dozenten, die in Vollzeit (FT) beziehungsweise in Teilzeit (PT) tätig sind, ergeben sich große Unterschiede (in Prozenten ausgedrückt): 5% / 95%, 95% / 5%, 49% / 51% and 15% / 85%. Bei den MA-Ausbildungen ist der Anteil der Teilzeitdozenten höher. (Die Zahlen aus dieser Frage der Studie vermitteln ein sehr begrenztes Bild, da die Frage nach dem Verhältnis von Voll- und Teilzeitkräften von den teilnehmenden Instituten oft unterschiedlich interpretiert wurde (möglicherweise aufgrund unterschiedlicher Übersetzungen). Aus diesem Grund können wir aus diesem Aspekt keine weiteren Schlüsse ziehen.

#### 3.6. Staatliche Initiativen

In zwei Fällen liegen klare staatliche Initiativen zur Stimulierung unternehmerischer Kompetenz in (Kunst-)Ausbildungen vor. Dabei handelt es sich um zwei niederländische Kunststudiengängen. In allen anderen Fällen ist eine solche Politik nicht vorhanden oder wird die vorhandene Politik als unzureichend und ‚ad hoc‘ bewertet.

#### 3.7. Forschung

Für Forschungstätigkeit im Bereich der Kreativunternehmen besteht nur minimales Interesse, und auch offizielle Forschungsprogramme gibt es kaum. Als Forschungsaktivitäten werden genannt: Research, Workshops, Forschung in Kombination mit Designverfahren und regionale Wettbewerbe. Die Frage bezog sich auf individuelle Forschungstätigkeiten von Dozenten und MA-Studenten. PhD-Forschung zum Thema Kreativunternehmen wird nur in Utrecht betrieben.

##### 3.7.1. Read This First

Das Lehrbuch *Read This First* wird bei den Ausbildungsaktivitäten nicht benutzt. In einem Fall wird angegeben, dass der zweite Abschnitt von *Read This First* (der Teil über Unternehmertum auf Mikroniveau im Unterricht) eingesetzt wird. Auch wurden einige Vorschläge für neue Themen (in Form von Veröffentlichungen) unterbreitet, u.a. die Stellung kreativer Studien bei Technik und Innovation, die Finanzierung von Kreativunternehmen und Organisationsformen innerhalb der Kreativindustrie.

##### 3.7.2. Impulse Nights

Großes Interesse besteht für die Arbeitsform *Impulse Nights*. Die Befragten geben an, dass sie zusätzliche Informationen über die Integration interaktiver Unterrichtsformen, darunter die *Impulse Nights*, wünschen.

Die Kunsthochschule Utrecht (Hogeschool voor de Kunsten) und das Programm Cultureel MKB Utrecht organisierten vom Dezember 2006 bis Mai 2007 sechs *Impulse Nights*: Vertiefungszusammenkünfte auf dem Gebiet der Kreativindustrie für Studenten und andere, die sich für die Kreativindustrie interessieren. Bei jeder Impulse Night stand ein bestimmtes Thema im Bereich Kreativunternehmen und Kreativausbildungen zentral. Zu den Themen gehörten unter anderem Exportmöglichkeiten für kleine und mittlere Kreativunternehmen, geistiges Eigentum und Clustering. Zu jeder Sitzung wurden führende (internationale) Sprecher eingeladen, die den Abend einleiteten. Ihre Ausführungen wurden anschließend durch Interviews mit erfolgreichen Unternehmern mit der Praxis verbunden. Den Abschluss des Abends bildete eine Plenardebatte.

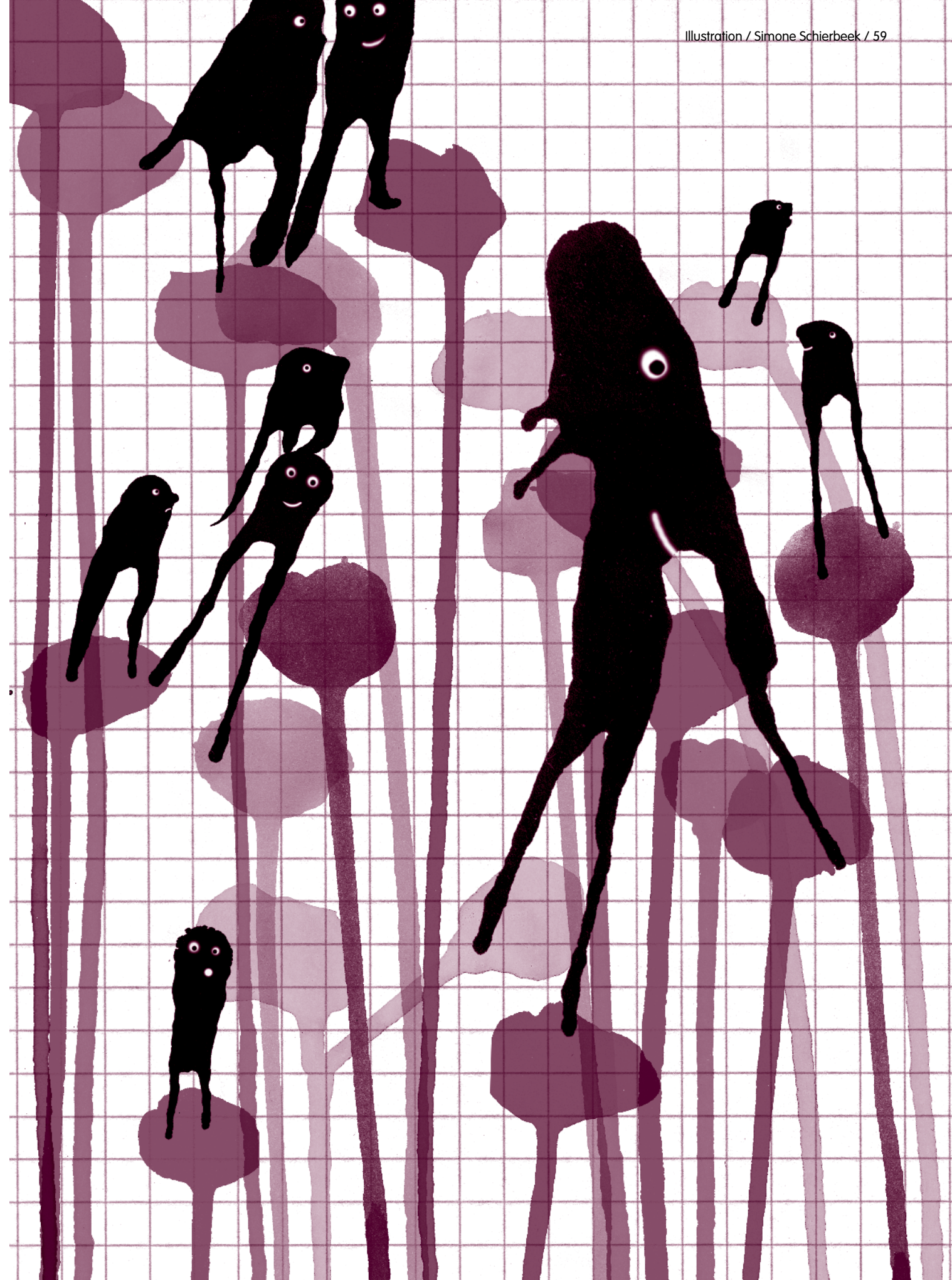
### 4. Weitere Forschung

Im Rahmen der Konferenz in Utrecht wollen wir ein Expertentreffen von begrenztem Umfangs (für ein ausgewähltes Publikum) organisieren, um diese orientierende Befragung zu erörtern. Dabei werden wir auch den Artikel von Giep Hagoort und Marijn van Thiel (Seite 40 in diesem Bündel) mit einbeziehen. Zum Schluss möchten wir prüfen, ob eine gemeinsame Forschungsagenda erarbeitet werden kann.

An dieser Stelle möchten wir allen Instituten, die an unserer Befragung mitgewirkt haben, danken. In einigen Fällen haben wir Kontakt zu den Sprechern der Institute aufgenommen und sie um einen speziellen Beitrag zu diesem Bündel gebeten. Auch bei ihnen möchten wir uns für die Mitwirkung bedanken. ◀

*Alle Verfasser dieses Berichts sind Mitglieder des Utrechter ECCE-Teams.*

Institute Name	Institute name in English	No. Students at UH1	Faculty	No. Students at Department	Title of Bachelors Given in Art/Design Department	Title of Masters given in Art / Design department	Additional Majors and Minors	PhD
1	Fachhochschule Aachen, Technologie und Wissenstransfer Career Service	8000	Faculty Design	430	Bachelor of Arts	Bachelor and Masters		
2	Institut Arts Lettres Histoire (IALH) Université catholique de l'Ouest (Angers)	520	Institut Arts, Lettres Histoire	200	Licence arts plastiques, musico-logie, histoire de l'art, Lettres modernes	Master management du patrimoine, des arts et de la culture spécialité patrimoine, spectacle vivant et action culturelle		
3	Ecole Supérieure des Beaux Arts d'Angers	261 (2007 / 2008)	Geen Specificke faculteit	Pour 2007/2008: ART 86 étudiants, DESIGN 57 étudiants	Diplôme National d'Art Plastique DNAP Art, Diplôme National d'Art Plastique DNAP Design	Diplôme National Supérieur d'Expression Plastique, DNSEP Art, DNSEP Design		
4	ISTIA, Université d'Angers	550	Innovation	100		MASTER Sciences Technologies et Santé Spécialité Technologies, MASTER of Sciences in Technological Innovation Innovantes	4 parcours: transferts de technologies et projets européens, transferts de technologies Agro-Bio-Développement Durable, information stratégique, modélisation numérique et Réalité virtuelle	Génie Industriel / Engineering Design
5	ArtEZ Hogeschool voor de kunsten	+/- 5.000		+/- 4.000	Bachelor of Art Bachelor of Design	Master of Architecture	Bachelor of music	
6	Université Rennes		Visual Art Department	Around 820 bachelor students and 400 master students	Art and civilization, with major in Visual Art	Master of Art with specialization in «Visual Art» Master of Art with specialization in «Art and digital technologies» Professional Master « Cultural and artistic multimedia products' creators»		Art >> Visual Art
7	Hogeschool voor de Kunsten Utrecht	4000	Art and Economics	600	Arts and Media Management, Event Management, Music Management, Theatre Management, Visual Art and Design Management	Master of Arts in Arts Management		
8	Ecole Régionale des Beaux Arts de Nantes	200		200	DNAP "art, communication, design" (diplôme national en arts plastiques), DNSEP "art, communication, design" (diplôme national supérieur enseignements plastiques)			



# Exploring the Mountain (of Work)

## Education Entrepreneurial Style



# Prospects for Creative Entrepreneurs

Tjaard Horlings

- **1. Introduction** This article is an account of an (ongoing) research project to establish the factors influencing business start-ups within the creative industries, during the crucial Pre-Positioning Phase (PPP). Section 2 details the origins of the research, while section 3 outlines the framework and section 4 enumerates key questions, focus, and findings. In conclusion, the article lists a number of interesting conclusions and recommendations arising from the research.

## 2. Research Origins

In September 2005, the Utrecht School of the Arts' CMKBU (Cultural SME Utrecht) programme took the initiative to establish the Inter-regional Platform for the Creative Industries: Creative Entrepreneurship (Interregionaal Platform Creatieve Industrie, Creatief Ondernemerschap, or IPCI/CO). The aim of this platform is to ensure that professionalisation occurs by sharing knowledge at the regional level and to pursue a common agenda for the future. Various creative regions within the Netherlands have been approached to participate in this consultative platform for this purpose. The platform assembles on a regular basis (every three months) to share knowledge, to learn and to do business.

My own research among creative educational institutions within the platform reveals that above-average numbers of students cherish a desire to start their own creative enterprise, while they are studying or after they graduate. In the first important stage of business – also referred to as the Pre-Positioning Phase or PPP – a search is conducted for a business direction which has prospects, for an appropriate manner of conducting business, interesting customers, and for access to relevant existing networks (creative and otherwise). In spite of the fact that students already encounter everyday business practice in the course of their studies, through their practical training placements, research and assignments, a disappointing number of them actually goes on to run such a creative business.

The platform would like to make a contribution for the purposes of clarifying the PPP, so as to develop additional support mechanisms to accelerate the more rapid integration of start-ups within the cultural SME and business sector in the region, and ultimately to establish a stronger, more enterprising (and more innovative) creative region.

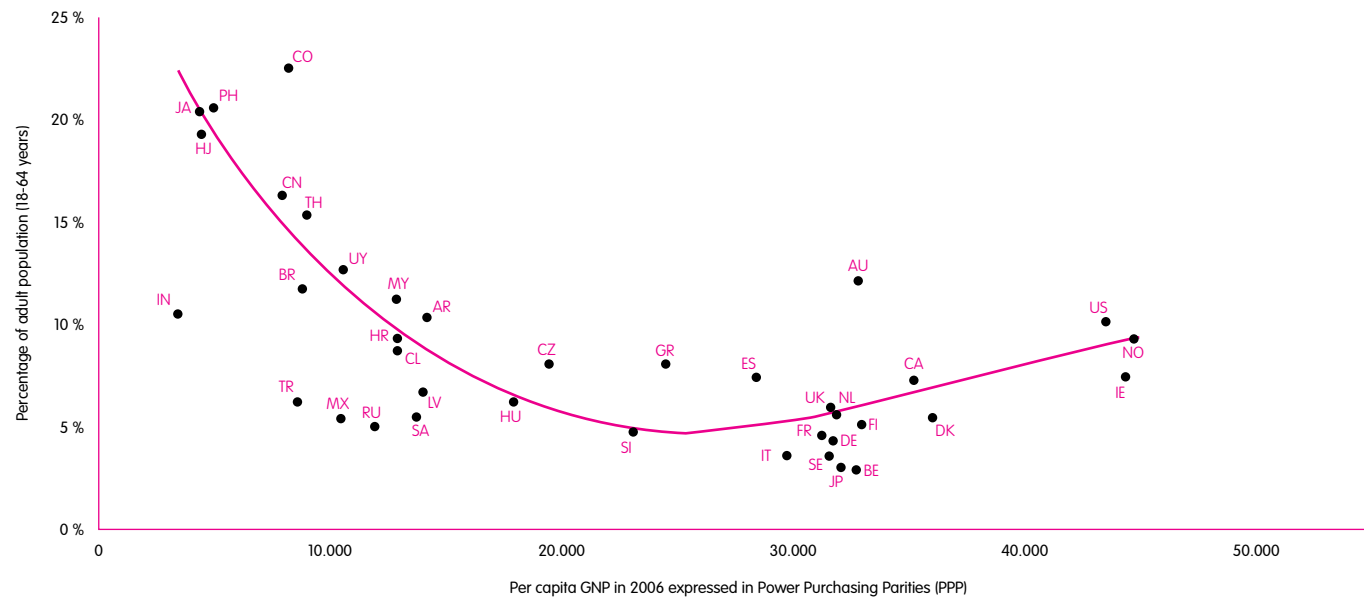
An exploratory study was conducted among students, alumni and staff in the various higher education institutions (for art and other disciplines). In addition, the subject was the focus of an extensive study of the relevant literature. In this respect, existing and required business support resources and mechanisms (for start-ups and otherwise) for graduates (creative and otherwise) were identified. This study (which is still being conducted) is of an exploratory nature and seeks to yield input for more specific, far-reaching research. The combined findings and recommendations will be made available to higher education institutions and policymakers in the course of 2008.

## 3. The Research Framework

Wennekers (2006) presents a theoretical framework, which can be used to explain the level (read: the number of start-ups) of individual entrepreneurship. This multidisciplinary framework covers the ties between the various aggregated determinants and the level of entrepreneurship. Wennekers' framework consists of two modules.



Figure 3 The relationship between per capita TEA (Total Entrepreneurial Activities) and GDP in participating GEM countries in 2006



Source

- ▶ EIM and GEM in the case of TEA and the IMP with regard to per capita GNP

### 3.1. Module I

The first module is broken down into the following two parts:

**The first part of Module I** deals with the intermediating effects of social determinants on the relationship between individual reasons for the choice of vocation and the aggregated level of nascent entrepreneurship. This is based on the assumption that at specific points in time individuals weigh up the options of remaining in employment and of starting their own business. The relationship between individual vocational considerations and the level of nascent entrepreneurship is influenced by technological, economic, demographic, cultural and institutional conditions.

**The second part of Module I** provides an overview of the relationship between the degree of aggregated nascent entrepreneurship and the actual extent of business at the national level. By way of a working hypothesis, it is maintained in this respect that there is an underlying equilibrium, which may also be referred to as a “natural” level of entrepreneurship. This natural or optimal level of entrepreneurship is attained, when the latter makes a maximum contribution to economic growth. Based on historical figures, it would appear that this equilibrium has traditionally been in inverse proportion to the degree of economic development within a country. However, recent research has shown that there is a U-shaped relationship between entrepreneurship and economic development in many countries (for example, see Wennekers et al., 2005, and figure 3,

taken from the EIM and GEM [Global Entrepreneurship Monitor] 2006 monitor).

### 3.2. Module II

Module II considers the effect of entrepreneurship on entrepreneurs’ performance and the pace of economic growth. What plays a role in this respect is the intermediating role of variables, such as innovation, diversity, competition and restructuring.

#### 3.2.1. Determinants of Entrepreneurship

In general terms, a distinction may be drawn between the following five types of determinants of entrepreneurship (during the start-up phase and otherwise) at the macro level:

- ▶ Economic determinants (including the stage of a country’s development, changes in its industrial structure, and unemployment)
- ▶ Technological developments
- ▶ Demographic factors (such as the age structure, ethnic makeup and the proportion of women in the workforce)
- ▶ Social, cultural and psychological factors
- ▶ Government policy and measures, including those of institutions, such as knowledge institutions and chambers of commerce

#### 3.2.2. Governmental Measures as Determinants

According to Wennekers, five types of government measures may also be mentioned which could be relevant to entrepreneurship (in the start-up stage or otherwise), namely:

- ▶ **Policy focussed on influencing the number of and accessibility to entrepreneurial opportunities** (measures directed towards the demand side of entrepreneurship). This type of policy may focus on the creation of opportunities for entrepreneurship. For example, this could include policy on technology and privatisation. On the other hand, this type of government policy could make it possible for start-ups to exploit opportunities more effectively. Measures which encourage more innovative entrepreneurship and remove obstacles to entry should ensure that more individual members of the group of potential entrepreneurs undertake their own business. During this early stage, which is referred to as new entrepreneurship, it is vitally important that enterprising activities continue and produce a business.
- ▶ **Policy focussed on increasing the group of potential entrepreneurs by influencing the demographic makeup of this group** (measures directed towards the demand side of entrepreneurship). Regional development policy is an example of this. It is concerned with urbanisation and suburbanisation processes and the distribution of the entrepreneurial population across the region. While it is true that research has been conducted in this area in the Netherlands, namely, into differences between the regions in relation to entrepreneurship, they were explained with the aid of specific regional characteristics. Regional development policy was only considered sporadically. Those studies which did deal with it appear to draw the conclusion that regional development policy sometimes misses its target.
- ▶ **Policy which is focussed on influencing the availability of resources and skills relating to enterprise amongst the population** (cognitive environment). Skills and expertise are important for entrepreneurship. They constitute human and social capital. The government can promote them through education, technology transfer, subsidising the provision of advice to entrepreneurs and facilitating entrepreneurial networks. A reasonably large number of empirical studies have been conducted into the effects of policy which has been focussed on influencing the availability of resources and skills relating to enterprise amongst the population. Numerous studies have been conducted into subsidies, professional advice and education, their generic finding being that such measures have a certain impact.
- ▶ **Policy which is focussed on influencing an individual’s relevant norms and values, and their professional preferences** (normative environment).

With regard to this point, it is important to devote attention to entrepreneurship in the educational sector, as stated above. In this respect a distinction may be drawn between the development of entrepreneurial qualities, (for example, a willingness to accept risks), and that of managerial skills (for example, administrative work). The development of the first type of skills is more suitable in primary and secondary education, whereas the second type of skills may be provided at a later stage in the educational process. Policy which is focussed on influencing an individual’s relevant norms, values and professional preferences involves a limited number of measures. Little research has been conducted into this. The findings of the relevant studies coincide with the anticipated effect on the number of start-ups.

- ▶ **Policy which is focussed on influencing an individual’s decision-making process, especially the perception of risk relating to business** (regulatory environment).

This type of measure is directed towards potential entrepreneurs’ decision-making processes. In particular, the perceived risk profile of business can be influenced.

Those measures which are directed towards an individual’s decision-making process and then especially towards the perception of risk in relation to alternative vocations, may have a relatively significant impact on new entrepreneurship.

## 4. Key Questions, Focus and Findings

In general terms, answers were sought to the following subsidiary questions as part of the PPP research:

- ▶ Does the policy pursued by creative and/or arts education institutions address the fact that they represent a noteworthy determinant in relation to creative business start-ups?
- ▶ What opportunities do these educational institutions have to influence and exploit government measures affecting creative business start-ups, and which ones have they failed to exploit to date?
- ▶ What is the relationship between the findings of the research referred to above, and the structure of these educational institutions’ existing curricula (from their initial start-up to PPP)?
- ▶ What objectives, development stages and target levels could then be defined as part of the educational programmes which are currently provided?
- ▶ What are the prerequisites for their successful implementation?

The knowledge which this enquiry yields will be reflected in the curricula of the relevant creative and/or arts education institutions, focussing on:

- ▶ The potential enhancement of professional competencies
- ▶ Concrete programme proposals which can be implemented immediately
- ▶ Setting out the details of the implementation process stipulating critical success factors

#### 4.1. Summary of Findings

##### 4.1.1. Concerning the policy pursued by educational institutions

To a certain extent, the policy pursued by the relevant creative institutions that are the subject of this research corresponds to the fact that they represent a noteworthy determinant for creative entrepreneurship (start-ups and otherwise). At any rate this, is true for those that are required to make a contribution towards influencing the cognitive environment and to a lesser extent the normative environment. At the same time, however, this is not being set up and worked out in a structured manner, in the form of a long-term strategic policy (which is described and recorded), let alone that it is true for contributions towards influencing the regulatory environment as well as on the supply and demand sides.

Nevertheless, an “overall policy” is usually developed on an operational basis, primarily by means of various initiatives to amend – or in this case enhance – the various curricula (the educational programmes and subjects concerning entrepreneurial competencies which are offered) and, secondarily, by developing offices and staff, expertise networking, knowledge sharing, extensive collaboration with other parties, the development of regional relations and projects, and contract education. All of these initiatives are usually based on theories of the creative industries. In spite of the frequently promising and encouraging achievements of the various creative entrepreneurial projects, all of these activities are often of a highly fragmented nature, not least of all because of the fact that the relevant educational institutions usually constitute part of larger ones which have aspirations and goals that extend further and are much broader. In a secondary sense, the many initiatives and developments are also accompanied by a rather ambitious target level. There is a strong tendency to back away from needs and requirements in a primary sense (education). Naturally, students should continue to be at the centre of all intentions involving the development of creative entrepreneurship.

##### 4.1.2. Concerning government measures in general

Artists and entrepreneurs frequently have to contend with excessive government regulations

and obstacles. In addition, there is no (or hardly any) comprehensive municipal or regional approach or collaboration in various areas involving the development of the creative industries. Moreover, creative enclaves and islands can usually be distinguished in the cities and regions, a situation which is often preserved by the people concerned, with the result that creative entrepreneurs who are starting out find it difficult to secure a foothold in them. This appears to be related to the elitist – and hence exclusive – quality which is often assumed and upheld within certain established circles and areas within the arts sector. In addition, at the regional level there are often few collective initiatives such as the CMKBU project initiated by the Utrecht School of the Arts. In this respect, sometimes there is an excess of “academic discussion and debate”, which usually does not lead to any concrete action or activities.

In general, it can be said that the Chamber of Commerce could become more active when it comes to providing support to creative entrepreneurs, and that the ready accessibility and central location of creative cities and centres in the various regions could be more effectively utilised. Apart from the large cities of Amsterdam and Rotterdam, there is little in the way of really visible creative industry to be found in other cities and centres. In this respect the preferred image of urban and regional life (on the part of the government) is often at odds with the experience of the creative industries. In addition, there is often no balanced policy on youth and little is invested in the development of young people (and groups of them), who consequently are invisible (underground) in creative terms. Higher education institutions and other educational bodies for the arts are moving in the right direction. More than ever before, the graduation of artists cum entrepreneurs is directed towards the development of independence and entrepreneurial skills (partially and otherwise). Respondents (students and graduates) frequently describe complementary private management or business education programmes as interesting, but know little about them or view them as prohibitively expensive or inaccessible.

People within practitioners’ own families and/or circle of influence are often sceptical about self-employment in the arts. They do not view it as a means of earning a living. Nevertheless, they do accord a certain intangible status to the artist’s profession and entrepreneurship. It is partly as a result of this that the artist cum entrepreneur sometimes has the feeling that he does not belong anywhere.

With regard to the perception of risk, virtually every artist cum entrepreneur is aware of the fact that it is an inseparable part of his professional profile. At present, educational institutions (for the arts and others) are debunking the existing negative risk profile especially in relation to entrepreneurship (although not on all fronts). Remarkably, the family and circle of influence of an entrepreneur or artist often seems to be predominantly intent on avoiding risks.

#### 5. Conclusion: Preliminary Recommendations

A good deal more needs to be invested in supervision and education in relation to entrepreneurship in the case of arts students. What is paramount in this respect is that this be incorporated into an overall strategic policy (focusing on measures to be taken within the region) and the adoption of a detailed operational approach by the relevant educational institutions together with other (profit and non-profit) parties.

- ▶ Much more attention needs to be devoted to the specific consideration of subjects and issues during study, such as commerce, acquisition, marketing, law and legal structures (associations), business planning, subsidies, finance, government regulations, and networks, and to the acquisition of experience involving paid projects as an aspiring entrepreneur in collaboration with fellow students active in the same or other disciplines (cross-overs)
- ▶ The study of art must remain the primary focus to which any secondary activities (however interesting they may be) must always remain subservient
- ▶ More preventive attention needs to be devoted to preventing people from sinking into the so-called “black hole” after they graduate. At present, students are excessively protected within their own familiar arts and educational institutions, in which everything is always available (financial resources, space, materials and so forth)
- ▶ Substantial investments will have to be channelled into the development of greater independence and self-assurance on the part of aspiring artists cum entrepreneurs, and scope will also need to be created for the purposes of personal coaching (bearing in mind their future as self-employed business people)
- ▶ These subjects will have to be implemented from the first year of study, but attention should also be devoted to them during the study selection phase
- ▶ Finally, a business help and support desk for students and alumni is urgently needed. It should

be set up in a central location within the educational institution, and its services should be available free of charge during the first few years after graduation and possibly on the basis of subscription (in return for a fee) after that. ◀

*Tjaard Horlings (1960) has studied at The Nyenrode Business University and worked for many years in the bank- and insurance business in the Netherlands (ABNAmro, Fortis), in several marketing-, sales- and managementpositions. During his career in the financial sector he met and dealt with a large amount of entrepreneurs in all kind of branches in which he was a counsellor on various aspects of their business. Amongst others he is specialised in (retail of) fashion- and productdesign. At present he owns a consultancy-agency and furthermore he teaches ‘Financial Management’, ‘Marketing’ and ‘Development of Entrepreneurship’ at the Utrecht School of the Arts.*

##### Sources

- ▶ *Global Entrepreneurship Monitor (GEM) 2006, The Netherlands, EIM 2007.*
- ▶ *MKB en Ondernemerschap (MEs and Entrepreneurship), EIM, funded by the Ministry of Economic Affairs.*
- ▶ *Wennekers A.R.M. and Suddle K., Institutionele voorwaarden voor zelfstandig ondernemerschap, EIM, 2006.*
- ▶ *Miscellaneous publications, websites and memorandums (internal and otherwise) authored by affiliated IPCI/CO partners. The contents are also based on the findings elicited from interviews with a large number of arts students, alumni, lecturers, policymakers, and practising entrepreneurs in the creative industry.*

# Hoe kansrijk zijn (startende) creatieve ondernemers?

Tjaard Horlings

- **1. Inleiding** In september 2005 heeft het programma CMKBU vanuit de HKU initiatief genomen tot een Interregionaal Platform Creatieve Industrie, Creatief Ondernemerschap (IPCI/CO). Het platform heeft tot doel om middels kennisdeling op regionaal niveau een professionaliseringsslag te maken en een gezamenlijke toekomstagenda te voeren. Daartoe zijn diverse creatieve regio's in Nederland benaderd deel te nemen aan het overlegplatform. Het platform komt op regelmatige basis bij elkaar (elke drie maanden) om kennis te delen, te leren en zaken te doen.

Uit eigen onderzoek bij de creatieve onderwijsinstellingen (binnen IPCI/CO) blijkt dat een meer dan gemiddeld aantal studenten de wens koestert om reeds tijdens de studie of na afstuderen een eigen creatieve onderneming te starten. In deze eerste belangrijke fase van ondernemen, ook wel PPP (Pre Positioning Phase) genoemd, wordt gezocht naar een kansrijke ondernemingsrichting, de juiste manier van ondernemen, interessante opdrachtgevers en naar aansluiting bij relevante bestaande (creatieve) netwerken. Ondanks het feit dat studenten tijdens de studie al in aanraking komen met de dagelijkse ondernemerspraktijk, onder andere aan de hand van stages, onderzoek en opdrachten, blijkt dat de feitelijke doorstroom van studenten naar dit creatief ondernemerschap in onvoldoende mate wordt gerealiseerd.

Het platform IPCI/CO wil een bijdrage leveren om deze PPP-fase inzichtelijker te maken. Dit teneinde ondersteuningsmechanismen (verder) te kunnen ontwikkelen, de aansluiting van starters bij het Cultureel MKB en het bedrijfsleven in de regio sneller te laten verlopen én om uiteindelijk een krachtigere en ondernemendere (en meer innovatieve) creatieve regio te bewerkstelligen.

In opdracht van IPCI/CO is in de loop van 2007 een oriënterend onderzoek gestart onder studenten, alumni en medewerkers van verschillende (kunst)hogescholen. Verder is er een uitgebreide literatuurstudie verricht naar het onderwerp. Daarbij zijn bestaande en gewenste (starters-)

ondersteuningsmiddelen en -mechanismen in kaart gebracht op het gebied van ondernemerschap voor (creatieve) afstudeerders. Het (nog lopende) onderzoek heeft een verkennend karakter en beoogt informatie op te leveren voor verdergaand, meer specifiek, onderzoek. De gecombineerde resultaten en aanbevelingen zullen in het eerste kwartaal van 2008 beschikbaar worden gesteld aan hogescholen en beleidsmakers. In deze voorpublicatie zijn een aantal interessante (voorlopige) conclusies en aanbevelingen opgenomen.

## 2. Kader van het onderzoek

In Wennekers (2006) wordt een theoretisch raamwerk gepresenteerd waarmee het niveau (lees aantal starters) van zelfstandig ondernemerschap verklaard kan worden. Dit multidisciplinaire raamwerk gaat in op de verbanden tussen verschillende geaggregeerde determinanten en het niveau van ondernemerschap.

Het raamwerk van Wennekers bestaat uit twee modules, waarbij de eerste module is opgedeeld in twee delen:

### 2.1. Module I

Het eerste deel van Module I gaat in op de intermediaire invloed van maatschappelijke determinanten op de relatie tussen individuele overwegingen voor beroepskeuze en het geaggregeerde niveau van 'nascent' ondernemerschap. Hierbij wordt uitgegaan van de veronderstelling dat individuen op bepaalde momenten de

afweging maken tussen een baan in loondienst en het starten van een eigen bedrijf. De relatie tussen individuele beroepsoverwegingen en de mate van 'nascent' ondernemerschap wordt beïnvloed door technologische, economische, demografische, culturele en institutionele voorwaarden.

Het tweede deel van Module I geeft een overzicht van de relatie tussen het niveau van geaggregeerd 'nascent' ondernemerschap en het werkelijke niveau van ondernemerschap op landenniveau. Als werkhypothese wordt hierbij gehanteerd dat er een onderliggend evenwichtsniveau bestaat, dat ook wel het 'natuurlijke' niveau van ondernemerschap kan worden genoemd. Dit natuurlijke, ofwel optimale niveau van ondernemerschap wordt bereikt wanneer de bijdrage van ondernemerschap aan de economische groei maximaal is. Op basis van historische cijfers lijkt dit evenwichtsniveau sinds jaar en dag omgekeerd evenredig te zijn aan het peil van de economische ontwikkeling van een land. Recent onderzoek heeft echter uitgewezen dat er in veel landen sprake blijkt te zijn van een U-vormige relatie tussen ondernemerschap en economische ontwikkeling (zie bijvoorbeeld Wennekers et al. 2005, én zie hieronder figuur 3 uit EIM/GEM monitor 2006).

### 2.2. Module II

Module II verdiept zich in de effecten van ondernemerschap op de prestaties van ondernemers en het tempo van economische groei. Hierbij komt de intermediaire rol van variabelen als innovatie, diversiteit, mededinging en herstructurering aan de orde.

### 2.3. Determinanten van ondernemerschap

Module I levert de volgende determinanten van ondernemerschap, waaronder overheidsmaatregelen: In hoofdlijnen zijn er op macroniveau vijf soorten determinanten van (startend) ondernemerschap te onderscheiden:

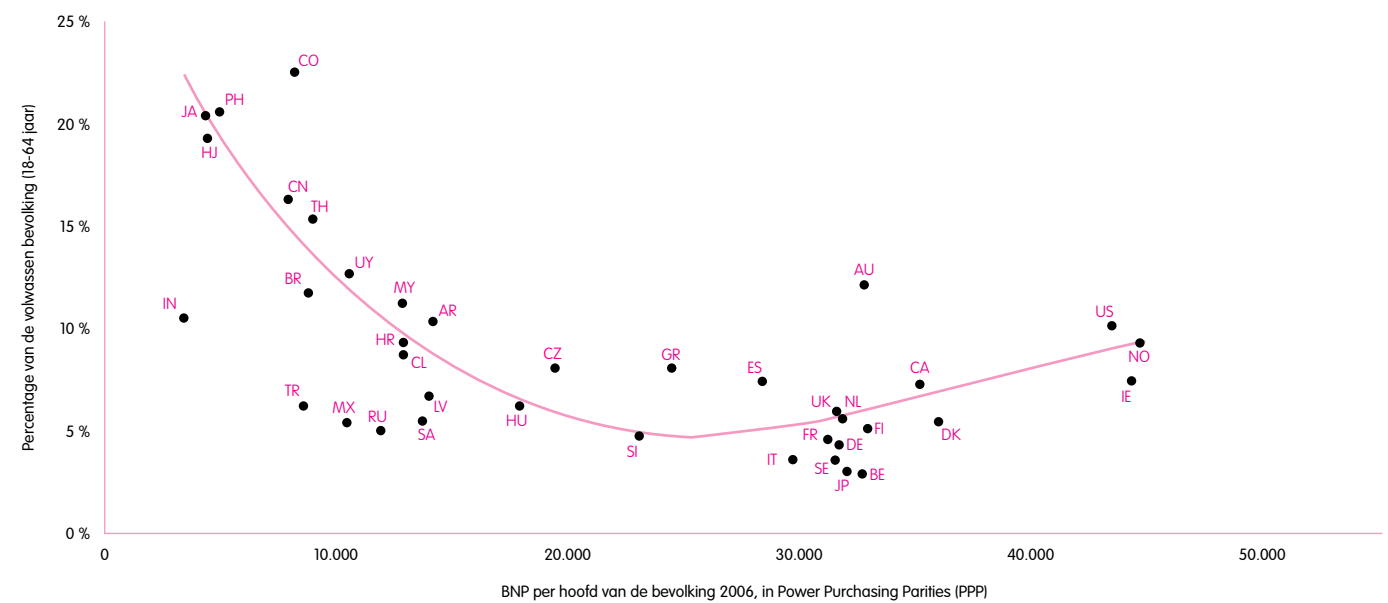
- Economische determinanten (inclusief ontwikkelingsfase van een land, veranderingen in industriële structuur en werkloosheid)
- Technologische ontwikkelingen
- Demografische factoren (zoals de leeftijdsverdeling, etnische samenstelling en aandeel van vrouwen in de beroepsbevolking)
- Sociale, culturele en psychologische factoren
- Overheidsbeleid en -maatregelen, waaronder die van instituties, zoals kennisinstellingen en Kamers van Koophandel

Voorts zijn er – volgens Wennekers – vijf typen van overheidsmaatregelen te benoemen die voor (startend) ondernemerschap relevant kunnen zijn:

**Beleid gericht op het beïnvloeden van het aantal én de toegankelijkheid van ondernemerskansen** (maatregelen gericht op de vraagzijde van ondernemerschap);

- Dit type beleid kan gericht zijn op het creëren van mogelijkheden voor ondernemerschap. Dit omvat bijvoorbeeld technologiebeleid en privatiseringsbeleid. Anderzijds kan dit type overheidsbeleid het voor starters mogelijk maken om beter op de kansen in te spelen.

Figure 3 De relatie tussen TEA en BNP per hoofd, deelnemende GEM-landen, 2006



Bron

- EIM/GEM voor IEA en IMF voor BNP per hoofd

- ▶ De maatregelen die innovatiever ondernemerschap stimuleren en toetredingsbarrières wegnemen zouden ervoor moeten zorgen dat meer individuen uit de groep potentiële ondernemers gaat ondernemen. In dit vroege stadium, aangeduid als nieuw ondernemerschap, is het van groot belang dat de ondernemende activiteiten daadwerkelijk worden doorgezet en resulteren in een onderneming.

**Beleid gericht op het vergroten van de groep potentiële ondernemers door het beïnvloeden van de demografische samenstelling van deze groep** (maatregelen gericht op de aanbodzijde van ondernemerschap);

- ▶ Regionaal ontwikkelingsbeleid is hier een voorbeeld van. Hierbij gaat het onder andere om (sub-) urbanisatieprocessen en de spreiding van de populatie ondernemers over de regio.
- ▶ Er is op dit gebied in Nederland weliswaar onderzoek gedaan naar verschillen in ondernemerschap tussen regio's, maar deze werden verklaard aan de hand van specifieke regionale kenmerken. Regionaal ontwikkelingsbeleid werd sporadisch meegenomen. Onderzoeken die dit wel in beschouwing namen, lijken te leiden tot de conclusie dat regionaal ontwikkelingsbeleid zijn doel soms voorbij schiet.

**Beleid dat gericht is op het beïnvloeden van de beschikbaarheid van middelen en vaardigheden in het kader van ondernemen onder de bevolking (cognitive environment);**

- ▶ Zéér belangrijk voor ondernemerschap zijn vaardigheden en kennis. Dit omvat human capital en social capital. De overheid kan dit bevorderen via het onderwijs, via technology transfer, via het subsidiëren van advies aan ondernemers en via het faciliteren van ondernemersnetwerken.
- ▶ Empirische studies aangaande de effecten van beleid dat gericht is op het beïnvloeden van de beschikbaarheid van middelen en vaardigheden onder de populatie zijn er in redelijk grote mate. Op het gebied van subsidies, professioneel advies en onderwijs is veelvuldig onderzoek uitgevoerd met als generieke uitkomst dat al deze maatregelen een zeker effect sorteren.

**Beleid dat gericht is op het beïnvloeden van relevante normen en waarden van individuen en hun beroepsmatige preferenties** (normative environment);

- ▶ Met betrekking tot dit punt is, evenals hiervoor, aandacht voor ondernemerschap in het onderwijs van belang. Hierbij kan een onderscheid gemaakt worden tussen de ontwikkeling van ondernemerschapswaliteiten (bijvoorbeeld risicobereidheid)

en die van managementvaardigheden (bijvoorbeeld administratieve werkzaamheden). Het ontwikkelen van de eerste type vaardigheden is geschikter binnen het primaire en secundair onderwijs, terwijl het tweede type vaardigheden in een latere fase in het onderwijs aan bod kan komen.

- ▶ Beleid dat gericht is op het beïnvloeden van relevante waarden van individuen en hun beroepsmatige preferenties kent slechts een beperkt aantal maatregelen. Hier is nog weinig onderzoek naar gedaan. De resultaten van deze onderzoeken komen overeen met het verwachte effect op het aantal starters.

**Beleid dat gericht is op het besluitvormingsproces van individuen, met name de risicoperceptie ten aanzien van ondernemen** (regulatory environment);

- ▶ Dit type maatregelen is gericht op het besluitvormingsproces van potentiële ondernemers. Vooral het gepercipieerde risicoprofiel van ondernemen wordt hierdoor beïnvloed.
- ▶ De maatregelen die gericht zijn op het besluitproces van individuen en dan voornamelijk op de risicoperceptie van beroepskeuzeopties, hebben (mogelijk) een relatief groot effect op nieuw ondernemerschap.

#### 4. Determinanten van ondernemerschap binnen de Kunstensector

Ondanks dat er gedeeltelijk overlappende en voornamelijk generieke consequenties van maatregelen ten aanzien van (startend) ondernemerschap zijn te onderscheiden, is er binnen de kunstensector tevens sprake van méér specifieke (gewenste) maatregelen ter stimulering hiervan. Voornamelijk tengevolge van het ontbreken van adequate marktwerking in bepaalde delen van de creative industry én tengevolge van de veelal gewenste en gekoesterde autonomie in het maakproces door de kunstenaar zijn er bovendien, juist ten aanzien van de determinant overheid, zéér bepalende verschillen te onderscheiden.

Binnen het PPP-onderzoek is in grote lijnen naar een antwoord gezocht op de volgende deelvragen:

- ▶ Sluit het beleid van creatieve en/of kunstonderwijsinstellingen aan bij het gegeven dat zij een zeer belangwekkende determinant zijn ten aanzien van startend creatief ondernemerschap?
- ▶ Welke mogelijkheden hebben deze onderwijsinstellingen op het gebied van beïnvloeding en benutting van de overheidsmaatregelen ten aanzien van startend creatief ondernemerschap, en welke laten zij tot dusverre onbenuut?

- ▶ Hoe verhouden de uitkomsten van onderzoek onder 1) en 2) zich tot de structurering van de bestaande curricula van deze onderwijsinstellingen (van basale opstart tot PPP)?
- ▶ Welke doelstellingen, ontwikkelingsstadia en ambitieniveaus binnen de huidige geboden onderwijsprogramma's zouden vervolgens kunnen worden geformuleerd?
- ▶ Wat zijn de randvoorwaarden voor een succesvolle implementatie daarvan?

De kennis die dit oplevert wordt gespiegeld aan de curricula van de betrokken creatieve en/of kunsten-onderwijsinstellingen met een focus op:

- ▶ Mogelijke herijking van de beroepscompetenties
- ▶ Concrete direct toepasbare programmatische voorstellen
- ▶ Uitwerking van een implementatieproces met de benoeming van kritische succesfactoren

**Voorlopige (en beknopte) uitkomsten van het PPP onderzoek tot dusver**

**Op het gebied van het beleid van de onderwijsinstellingen:**

Het gevoerde beleid van de betrokken en onderzochte creatieve onderwijsinstellingen sluit in zekere mate aan bij het gegeven dat zij een belangwekkende determinant zijn ten aanzien van (startend) creatief ondernemerschap. In ieder geval geldt dit voor wat betreft het gedeelte dat moet bijdragen aan de beïnvloeding van de cognitive environment en in iets mindere mate voor de beïnvloeding van de normative environment. Tegelijkertijd wordt dit echter zeker niet overal even gestructureerd opgezet c.q. uitgewerkt in de vorm van een (vastgelegd en beschreven) meerjarig strategisch beleid, laat staan dat dit geldt ten aanzien van bijdragen op het gebied van beïnvloeding van de regulatory environment alsook op het gebied van bijdragen aan beïnvloeding van de vraag- en aanbodzijde. Veelal wordt wel op operationele basis vormgegeven aan een 'totaalbeleid' door middel van diverse initiatieven in primaire zin op het gebied van aanpassing in casu de verrijking van de curricula (de geboden onderwijsprogramma's en vakken rondom ondernemerschapscompetenties) én in secundaire zin door middel van staf- en bureauvorming, kennis-netwerking en kennisdeling en uitgebreide samenwerking met derde partijen, ontwikkeling van regionale betrekkingen en impulsen en contractonderwijs. Al deze initiatieven zijn veelal gestoeld op theorieën rondom de creative industry. Ondanks de veelal hoopgevende en stimulerende resultaten uit de diverse creatieve ondernemerschapsinitiatieven, heeft het geheel van activiteiten vaak een zeer versnipperd karakter, niet in de laatste plaats

vanwege het gegeven dat betreffende onderwijsinstellingen veelal onderdeel uitmaken van grotere opleidingsinstellingen met verderreikende en veel bredere ambities en doelen. Tevens gaan de velen initiatieven en ontwikkelingen in secundaire zin vaak gepaard met een zéér fors ambitieniveau. Er bestaat een sterke neiging weg te bewegen bij de behoeften en wensen in primaire zin (het onderwijs); de student dient uiteraard centraal te blijven staan in alle voornemens rondom creatieve ondernemerschapontwikkeling.

**Op het gebied van de overheidsmaatregelen in het algemeen:**

Kunstenaars/ondernemers ervaren vaak veel te veel overheidsreguleringen én -barrières. Bovendien is niet of nauwelijks zicht op een gemeentelijke of regionale geïntegreerde aanpak of samenwerking op verschillende terreinen van de ontwikkeling van de creative industry. Verder zijn er veelal creatieve éénpitters en eilandjes in stad en regio te onderscheiden hetgeen door betrokkenen ook vaak in stand wordt gehouden waardoor startende creatieve ondernemers moeilijk aansluiting vinden. Dit lijkt overigens alleszins te maken te hebben met het, binnen bepaalde gevestigde kringen en sub-sectoren van de kunstensector, vaak veronderstelde én in stand gehouden elitaire, en dus besloten, gehalte en karakter. Verder zijn er regionaal vaak weinig collectieve initiatieven zoals het door de HKU geïnitieerde CMKBU project. Soms geschiedt er in dat kader ook wel te veel op het niveau van 'wetenschappelijk praten en debatteren' hetgeen veelal niet leidt tot concrete acties of activiteiten.

In het algemeen is de stelling dat de Kamer van Koophandel veel actiever mag worden op het gebied van ondersteuning van creatieve ondernemers en dat een goede bereikbaarheid en centrale ligging van creatieve steden en centra in regio's veel beter benut zou kunnen worden. Behoudens de grote steden Amsterdam en Rotterdam is er maar weinig echt zichtbare creatieve industrie in andere steden en centra. Daarbij blijkt het gewenste imago van stad en regio (van overheidswege) vaak haaks te staan op de beleving van- en is dit ook vaak onverenigbaar met de vestiging van- de in beleidsnotities onderbouwde creative industry. Daarnaast ontbreekt vaak een afgewogen jongerenbeleid én worden tevens weinig investeringen in de ontwikkelingen van jeugd (en groepen van jeugd) gedaan die daardoor creatief zeer beperkt en onzichtbaar (underground) zijn en blijven.

HBO-instituten en overige kunstopleidingsinstanties zijn in positieve zin in beweging. Het afstuderen van kunstenaars/ondernemers is thans

meer dan ooit gericht op ontwikkeling van zelfstandigheid en (gedeeltelijk) ondernemerskwaliteiten. Aanvullende particuliere management- of ondernemersopleidingen worden door respondenten (studenten en afgestudeerden) vaak interessant genoemd, maar zijn weinig bekend of worden juist gezien als onbetaalbaar of onbereikbaar.

Binnen de eigen familie en/of omgeving wordt vaak sceptisch gedacht over zelfstandig ondernemerschap in de kunsten; men ziet daarin géén bestaansrecht in financiële zin. Wel kent men een zekere immateriële status toe aan het kunstenaarschap en het ondernemerschap. Mede hierdoor ontstaat soms het gevoel bij de kunstenaar/ondernemer 'van nergens in of bij te passen.'

Wat betreft de risicoperceptie is vrijwel iedere kunstenaar/ondernemer zich bewust van het gegeven dat deze onlosmakelijk bij het beroepsprofiel behoren. De (kunsten-)opleidingsinstellingen doorbreken thans ook wel het bestaande negatieve risicoprofiel rondom vooral het ondernemerschap (hoewel niet op alle fronten). De familie en omgeving van de ondernemer/kunstenaar blijkt overigens merkwaardigerwijs vaak overwegend risicomijdend.

Voorlopige aanbevelingen op het gebied van de ontwikkeling van de curricula en onderwijsprogramma's:

- ▶ Er dient veel meer geïnvesteerd te worden in begeleiding en opleiding richting ondernemerschap en management- en ondernemerschapontwikkeling in algemene zin van de student/kunstenaar, waarbij voorop moet staan dat één en ander wordt ingebed in een totaal strategisch beleid (met focus op maatregelen binnen de regio) en een uitgewerkte operationele aanpak door het opleidingsinstituut tezamen met derde (profit and not-for-profit) partijen
- ▶ Er is veel meer aandacht gewenst voor het specifiek tijdens de studie behandelen van onderwerpen en vakken als commercie, acquisitie, marketing, recht en rechtsvormen (stichtingen), ondernemingsplanning, subsidies, financiën, overheidsregelingen, netwerken en het opdoen van ervaring met betaalde projecten als aankomend ondernemer in samenwerking (cross-overs) met collega-studenten in – of buiten – het eigen vakgebied
- ▶ Het Kunstenonderwijs zelf dient de primaire focus te blijven waaraan de secundaire activiteiten (hoe anderszins interessant ook) ten allen tijde dienstbaar zullen moeten zijn en blijven

- ▶ Er dient meer preventief aandacht te komen ter voorkoming van het wegzinken in het zogenaamde 'zwarte gat' na het afstuderen; studenten worden thans veel te veel beschermd binnen het eigen vertrouwde kunsten- opleidingsinstituut waar alles altijd voor handen is (financiële middelen, ruimte, materialen etc.)
- ▶ Er zal fors geïnvesteerd moeten worden op het terrein van de ontwikkeling van meer zelfstandigheid en zelfverzekerdheid als aankomend kunstenaar/ondernemer, waarbij tevens plaats zal moeten worden ingeruimd ten behoeve van 'personal coaching' met het oog op het toekomstig zelfstandig ondernemerschap
- ▶ De implementatie van deze onderwerpen zal reeds vanaf jaar 1 van de studie moeten plaatsvinden, maar er wordt eveneens gepleit voor aandacht hiervoor tijdens de studievoorzichting en dergelijke
- ▶ Tenslotte wordt ten zéérste de opzet en implementatie van een ondernemershelp- en begeleidingsdesk voor studenten en alumni gewenst; centraal op te zetten binnen de verschillende (kunsten-)opleidingsinstellingen (met alle mogelijke vormen van ondersteuning die daarbij horen) met daarbij de veel geuite suggestie: gedurende de eerste jaren na afstuderen gratis te benaderen en raadplegen en eventueel daarna op basis van een soort van abonnement (tegen betaling) ◀

#### Bronnen

- ▶ *Uitkomsten van onderzoek naar startend ondernemerschap in samenhang met ondernemerschapservaring, onderdeel uitmakend van het programmaonderzoek MKB en Ondernemerschap (EIM publicatie), dat wordt gefinancierd door het Ministerie van Economische Zaken.*
- ▶ *Global Entrepreneurship Monitor (GEM) 2006 Nederland (EIM publicatie van juni 2007), eveneens onderdeel uitmakend van hetzelfde programmaonderzoek MKB en Ondernemerschap.*
- ▶ *'Institutionele voorwaarden voor zelfstandig ondernemerschap' EIM publicatie van december 2006; auteurs A.R.M. Wennekers en K. Suddle.*
- ▶ *Diverse publicaties, websites en (interne) notities van aangesloten IPCI/CO partners, evenals inhoudelijk gebaseerd op uitkomsten van interviews met een groot contingent kunstenstudenten, -alumni, -docenten en -beleidsmakers & praktiserend ondernemers uit de Creative Industry.*

*Sommige delen van de onderzoeksteksten zijn (letterlijk) ontleend aan de hier bedoelde publicaties.*



# Universities in Change

## Towards Entrepreneurial Art Education?<sup>1</sup>

Christoph Backes and Sylvia Hustedt

- **1. Introduction** In the context of the growing number of independent artists in Germany, this article considers how far existing concepts of education include the necessary entrepreneurial competencies. Given the reality of changing markets, what is the answer to the question: “How can I make a living from my art?” The authors’ focus is on the actual situation in Germany and German universities (as outlined in section 2). Sections 3 and 4 detail how the situation might be improved, while section 5 concludes that entrepreneurial education should perhaps be a lifelong exercise, raising the need for new forms of learning. While the focus is on Germany, insights gained from international experts suggest to the authors that the circumstances and resulting recommendations are comparable in many European countries.

### 2. Entrepreneurial Education at German Art Academies

The past and (for the most part) present education of artists is characterised by academies “sheltering” students, allowing them to try out artistic forms of expression. Along with the communication of content and technique, room is provided for experiments, trials, and developing an artistic style (Zimmermann/Schulz (2002): 8, 140). Students have the opportunity to determine their unique selling point, because it is an important condition for in an artist’s career (Zimmermann/Schulz S. 8). During art studies, the search for still unoccupied fields of work occupies much time. The prognostic worth of such an education is inevitably unsure, and students bear this risk personally. Yet they shoulder this risk in large numbers (Grasskamp 1999: 11).

From the few studies on this topic it seems that less than 20 per cent of art school graduates take the traditional route of an artist’s career: academy – gallery – museum. What then are the remaining 80 per cent doing? Have they failed as artists? Or is the reason for this divergence of education and professional choice to be found at the academies themselves? And how can the fact that the art market can absorb only a limited number of artists be taken into consideration?

Certainly, the actual economic situation of artists (within the traditional job descriptions) can be only partly ameliorated by the teaching of entrepreneurial competencies. Artists with such competencies do have a competitive advantage over their competitors. But if the competitive advantage decreases, because more and more artists are acquiring the same expertise, art market oversupply will get worse. This situation can only be solved if artists can develop new markets for their capacities and skills. This should also be considered within artistic education. Entrepreneurial expertise will not so much increase economic success for the visual artist, as enable him or her to develop new markets.

Ute Meta-Bauer accurately describes the need to face up to the demands of the future in her presentation, “My Workplace Does Not Yet Exist: From Autonomous Work to Cultural Production”, for the colloquium The Academy is No Academy in the Künstlerhaus (Meta-Bauer 1999):

- “The self-conception of the artist as an individual genius is confronted today by the artistic self-conception as a producer of culture. This requires new and other approaches of artistic university education, provided that one thinks this education to be necessary at all... The starting point is a conception of art as mental space and area of action which is permanently changing and which we approach by means of historical base points. ... to educate in a traditional sense is not so much the point as to develop a standardising body for working fields, in collaboration with the students and determined and defined by themselves, in order to enable them to navigate independently through the complex cartographies of our culture and society. Particularly at German-speaking art academies, an out-of-date artistic occupational image takes centre stage, and great importance is still attached either to the communication of handicraft or artistic techniques or to an artistic ‘habitus’ which is cultivated by the so-called ‘master’, and which acts as a prototype. From the first day of study to the last, one single ‘master-head teacher’ bears the main responsibility for the students chosen ... by himself. Mostly this happens without asking about or even questioning the functions ascribed to the artists, art and culture in society. The understanding of art and culture at German academies is still oriented towards art terms that are determined by the original and unique; art serves as representation and not a reflection of society. So the fact that culture is changing is ignored. It is forgotten that a totally media-driven environment is placing new and other complex demands on artistic products and their producers, the artists. The present educational content being communicated in most of the art academies and universities has not faced this fact for a considerable time.” (Meta-Bauer 1999: 15, translation by the authors)

Above all, it is the design academies that are responsive to the complex demands of professionalisation for independent and freelance working, flexible employment and professional profiles reflecting the the media-driven and digitised structural change in culture and economy.

The few additional offers from art academies, the advanced training offers for artists and cultural management study courses, are oriented towards consideration of the economic and judicial questions of the existing, increasingly narrow “market structures“. However, given that more than 80 per cent of students will not work within these market structures, extended study concepts should surely be developed that address entrepreneurship, autonomy and freelancing as part of a new and more flexible acquisition structure.

Alongside an already finished pilot project at the University for Design in Bremen, only the University of Arts (UdK) in Berlin has established a qualification and professionalisation offer for artists. Apart from some design universities, up to now there are no offers at universities aiming at a systematic and conceptual education of artists for an economic independence.

The numerous programmes for cultural management do not amount to entrepreneurial education. Such courses are in general aimed at the management of already existing cultural enterprises. A more explicit concept is needed for creative education that simultaneously produces a successfully operating artist and an economically successful entrepreneur. The concept should include an answer to the question: how can artistic and creative capabilities be used for creative and innovative entrepreneurship? The approaches of the entrepreneurial education and the survey of the status quo of the universities clarify a certain need for action, if the aim of an entrepreneurial artistic formation shall be tackled in the future.

### 3. What Art Education Needs

So given the problems, what needs must be addressed by art education?

- Individual artists should be educated so that they perceive artistic and economic questions as connected to each other, and not opposed to each other
- The development of the personality of the artist/entrepreneur should take centre stage on the basis of his or her individual experiences and reflections
- Education should enable sustainable networking
- Education should if possible provide innovation aid, sustain and support cultural diversity and enable target-oriented capital investments
- Education should if possible provide additional possibilities for economic realisation for art in other branches and areas of society, for example in the area of new technologies
- Education should support transfer possibilities in other social areas

The analysis of already existing advanced education and further training structures shows that a holistically usable approach has yet to be found.

#### 4. Developing an Entrepreneurial Personality

Under the conditions of a global knowledge and information society, the development of an entrepreneurial personality is more necessary than ever. Arts, economy and society are confronted with growing insecurity and complexity as well as with increased complexity, because of the explosively growth of available inventories of knowledge. Under these circumstances, it is important to separate essentials from non-essentials, and to be able to acquaint oneself with markets, products or the development of enterprises for the purpose of founding businesses in the field of art and culture. Entrepreneurship means to be able to orientate oneself.

Personality development as a necessary precondition for the development of entrepreneurship has for the most part got lost at universities. Education following Wilhelm von Humboldt's tradition, which combines objective science and subjective formation (personality development) by means of experience in a university study with an original character, requires a correspondent study concept. This concept has to respond with an opening<sup>2</sup> (Kappler 2004: 26) of academia to the changes in art, economy and society in terms of two-piece education structures creating preconditions for entrepreneurially acting personalities, who qualify knowledge, who critically question inventories of knowledge and come to decisions under the condition of quickly changing knowledge, and all this in the context of the information flood of a global knowledge society.

Traditional education's guarding of the central freedom of its students offers a good precondition for the development of entrepreneurial personalities. However, an education for entrepreneurial artists requires this freedom to function not in an ivory tower, but in contact with the real conditions of living. If there is no predetermined orientation for successfully acting in economy and society, it is essential to learn the capacity to orientate oneself as a free individual. Education therefore should allow individual development. This means an abdication of normative settlements for the purpose of acquiring a certain knowledge pool. Instead, students should take responsibility for content and ways of study in order to allow them to do their own examination of theories and apply these to courses. In doing so, freedom should not be mistaken for arbitrariness, nor for autonomy. Free study requires competent support by university lecturers. Entrepreneurial personalities are in the position to create orientation for themselves and for others. However, taking responsibility for others implies that one has already learned individual responsibility.

The aim of an entrepreneurial art study should therefore be the acquisition of the ability to assume responsibility. The reflection of the meaning of theories, methods and instruments for the solution of a problem or the description of a situation – how far these theories reach and what they can (not) provide – is the task of each individual entrepreneurial personality. This implies the experience of practical problems and situations. Theory should be understood while following the individual practise of life. Therefore they should be dealt with during the study thus that the students can try them and find out what they mean as well as explore possibilities and limitations they bear.

#### 5. Conclusion: Towards Entrepreneurial Arts Education

A good qualifying programme considers first of all the knowledge and the know-how of the participants, and then expands it in view of the market requirements, so increasing participants' employment prospects.

Such a programme should be based on real projects. The participants of these projects should derive from different areas of cultural life with an emphasis on art and they should – for the purpose of task completion – bring in both their own expertise and acquire additional knowledge and know-how from external experts in the framework of the project work. This guarantees that they obtain much more than knowledge of acquisition, marketing, etc, since capacity for team working, communication and cooperation beyond subject limits are also developed. More knowledge and know-how lead to increased innovation and competitiveness. Increased power of judgement, self-confidence, knowledge of human nature, capacity for teamwork and experience in leadership are good preconditions for entrepreneurial attitude, competence and networking.

Finally, each qualifying programme has two further aims: improved work prospects for participants, and ultimately additional future work places resulting from their success as entrepreneurs. To achieve such successes, in addition to efficiency, dedication, expertise and money, luck and hope are also required. It has to be mentioned that developments in the UK indicate that universities can only have a certain

share in the education of entrepreneurs. The actual education must be continued under real conditions. To what extent the universities are and want to be the appropriate partners is still open to discussion. But we can probably assume that lifelong learning in this field is required, and therefore further forms of entrepreneurial education are needed. ◀

*Christoph Backes is Director of Creative Business Consult and advises cultural entrepreneurs and – regarding the organisation of promotion structures for the Cultural Industries – also public authorities. He is assistant lecturer for “Creative Industries” at the University Oldenburg and University Bremen. He started his career as actor and co-founder of the Young Theatre Bremen, before he began to study business sciences at the University Witten/Herdecke.*

*Sylvia Hustedt is Director of the GründerZentrum Kulturwirtschaft e.V. in Aachen and in this capacity specialising in the consultancy of Cultural entrepreneurs. In addition she is assistant lecturer in the field of “business start-ups in the Cultural Industries” in the Centre of International Art at the University for Music in Cologne. She has studied business sciences at the University Hanover and law at the University Bremen.*

#### Bibliography

- ▶ Backes, Christoph; Bleks, Michael; Hustedt, Sylvia; Söndermann, Michael Gutachten: “Existenzgründung und Existenzsicherung für selbständig und freiberuflich arbeitende Künstlerinnen und Künstler”, Kultur in Deutschland, GründerZentrum Kulturwirtschaft e.V., Aachen 2006 (K-Drs. 16/399)
- ▶ Bauer, Ute Meta (1999): “Meinen Arbeitsplatz gibt es noch nicht. Von autonomer Kunst zur kulturellen Produktion.” in: Andreas Bär/Rüdiger John (Hrsg.): Die Akademie ist keine Akademie. Verlag für kritische Ästhetik, CDRom, 1999, <http://artrelated.net/sic/publication/3933809258/ute-meta-bauer.html>
- ▶ Grasskamp, W. (1999): “Wozu Kunstakademien?” In: 190 Jahre Akademie der Bildenden Künste München. Herausgegeben vom Rektor der Akademie der Bildenden Künste München, München
- ▶ Kappler, E. (2004): “Universität als Universität der Studierenden: Anregungen aus einem Experiment mit tausendjähriger Vorlage.” In: Laske, St. et al. (Hrsg.): Personalentwicklung und universitärer Wandel. München/ Mering: Hampp
- ▶ Zimmermann, O.; Schulz, G. (2002): Weiterbildung in künstlerischen und kulturellen Berufen. Für den Deutschen Kulturrat e.V., Nürnberg

#### Notes

1. cp. the expertise on business start-ups for the Enquete Commission of the German Federal Diet “Culture in Germany”, pp. 105ff.; GründerZentrum Kulturwirtschaft e.V., Backes/Bleks/Hustedt/Söndermann (K-Drs. 16/399)
2. This ‘opening’ of the universities to other areas of society is described by Professor Meta-Bauer in “My Workplace Does Not Yet Exist: From Autonomous Work to Cultural Production”. She refers to the UK, where pop musicians often derive from art academies and where in return successful autodidacts, be it disc jockeys or club managers, are engaged as lecturers, new chairs – for example in visual culture – having been created for them. She argues that closed master classes should be opened in favour of permeable structures and that co-productive working structures should be supported in parallel with the artistic subject.

# Hochschulen im Wandel?

## Wege zu einer unternehmerischen Künstlerbildung<sup>1</sup>

Christoph Backes und Sylvia Hustedt

- **1. Einführung** Vor dem Hintergrund einer hohen und weiterhin steigenden Anzahl von selbständigen Künstlern in Deutschland beschäftigt sich der Artikel mit der Frage, inwieweit die bestehenden Aus-, Fort- und Weiterbildungskonzepte die notwendigen unternehmerischen Kompetenzen zum Inhalt haben und wie sich vor dem Hintergrund verändernder Märkte die Frage beantworten lässt: „Wie kann ich von meiner Kunst leben?“

Der Fokus der Autoren liegt dabei auf der aktuellen Situation in Deutschland und in deutschen Kunsthochschulen. Die Erkenntnisse, die die Autoren im Austausch mit international tätigen Experten aus diesem Themenfeld gewonnen haben, lassen allerdings mehr als nur vermuten, dass die Verhältnisse und die sich daraus ergebenden Anforderungen in vielen europäischen Ländern vergleichbar sind.

### 2. Überblick, Ansätze zur Unternehmerbildung an deutschen Kunsthochschulen

Die Künstlerausbildung der Vergangenheit und zu großen Teilen auch noch der Gegenwart ist geprägt durch ein Verständnis, nach dem die Kunst- und Musikhochschulen einen Schutzraum darstellen, der es den Auszubildenden frei von allen Marktzwängen erlaubt, künstlerische Ausdrucksformen zu erproben. Neben der Vermittlung von Inhalten und Techniken geht es darum, Platz zum Experimentieren, zum Ausprobieren, zum Entwickeln eines künstlerischen Stils zu bieten (Zimmermann/Schulz (2002): 8, 140). Studierende sollen so erkunden können, worin ihr Alleinstellungsmerkmal liegen kann, denn in diesem wird ein wesentliches Erfolgsmerkmal für eine Karriere als Künstler gesehen (Zimmermann/Schulz S. 8). Im Kunststudium geht es demnach um die Suche nach Anknüpfungspunkten und nach noch unbesetzten Arbeitsfeldern für den Aufbau eines Werkzusammenhangs, und das ist ein langwieriges Unterfangen. Der prognostische Wert einer solchen Ausbildung ist zwangsläufig unsicher, und dieses Risiko tragen die Absolventen persönlich. Nach wie vor nehmen sie es in großer Zahl auf sich (Grasskamp 1999: 11).

Den wenigen aktuellen Recherchen zum Thema ist zu entnehmen, dass in künstlerischen Berufen weniger als 20% der Absolventen von Kunsthochschulen den traditionellen Weg gehen, den man sich im Allgemeinen unter einer künstlerischen Karriere vorstellt: Akademie – Galerie – Museum. Was aber machen die anderen 80% der Studierenden? Haben diese Absolventen als Künstler versagt, oder ist die Ursache für dieses Auseinanderklaffen von Ausbildung und Berufswahl womöglich bei den Kunsthochschulen selbst zu suchen? Und wie kann berücksichtigt werden, dass der Kunstmarkt nur ein begrenztes Angebot von talentierten Künstlern aufnehmen kann?

Die derzeitige wirtschaftliche Lage von Künstlern in den traditionellen Berufsfeldern lässt sich durch die Vermittlung von unternehmerischen Kompetenzen sicherlich nur zu einem gewissen Teil verbessern. Diejenigen Künstler, die über derartige Kompetenzen verfügen, haben (noch) einen Wettbewerbsvorteil gegenüber ihren Konkurrenten. Schwindet dieser Wettbewerbsvorteil, weil zunehmend Künstler diese Kompetenzen erwerben, so wird sich das Überangebot auf dem Kunstmarkt weiter verschärfen.

Diese Situation ist nur zu lösen, wenn Künstler in die Lage versetzt werden, sich mit ihren Fähigkeiten und Fertigkeiten neue Märkte zu erschließen. Auch diese Tatsache ist in der künstlerischen Ausbildung zu berücksichtigen. Unternehmerische Kompetenz, durch Ausbildung und/ oder Beratung vermittelt, wird letztlich nicht zu mehr wirtschaftlichem Erfolg im eigentlichen Ausbildungsberuf, z.B. dem des bildenden Künstlers, führen, sondern den selbständigen Künstler in die Lage versetzen, sich mit seinen Fähig- und Fertigkeiten neue künstlerische Arbeitsfelder bzw. neue Märkte zu erschließen.

Die Umbruchssituation und die Notwendigkeit sich den Herausforderungen der Zukunft zu stellen, beschreibt Ute Meta-Bauer sehr treffend in Ihrem Vortrag „»Meinen Arbeitsplatz gibt es noch nicht «von autonomer Kunst zur kulturellen Produktion“ beim Kolloquium „Die Akademie ist keine Akademie“ im Künstlerhaus Stuttgart (Meta-Bauer 1999):

- „Dem Selbstverständnis des Künstlers als individuellem Genius steht heute ein künstlerisches Selbstverständnis als ProduzentInnen von Kultur gegenüber. Dies erfordert neue und andere Ansätze künstlerischer Hochschulbildung, sofern man diese selbst überhaupt für notwendig erachtet. (...) Ausgangspunkt ist ein Verständnis von Kunst als Denk- und Handlungsraum, der sich permanent verändert und dem wir uns über historische Referenzpunkte annähern. (...) es geht weniger darum, in traditionellem Sinne auszubilden, als gemeinsam mit den Studierenden ein Instrumentarium für von ihnen selbst zu bestimmende und zu definierende Arbeitsfelder zu erarbeiten, so dass sie in der Lage sind, eigenverantwortlich durch die komplexen Kartographien unserer Kultur und Gesellschaft zu navigieren. Insbesondere an deutschsprachigen künstlerischen Hochschulen steht ein überaltertes künstlerisches Berufsbild im Zentrum, und nach wie vor wird großer Wert entweder auf die Vermittlung handwerklicher und künstlerischer Techniken gelegt oder es wird vom sog. „Meister“ ein künstlerischer Habitus gepflegt, der den Studierenden als Vorbild dienen soll. Vom ersten bis zum letzten Studientag trägt ein einziger „Meisterschulleiter“ die Hauptverantwortung für den von ihm ausgewählten, oder besser gesagt „erwählten“ Studierenden, meist ohne die Frage nach der Funktion, die Künstlern, Kunst und Kultur innerhalb der Gesellschaft zugeschrieben wird, einzubeziehen oder gar zu hinterfragen. Das Kunst- und Kulturverständnis an deutschsprachigen Akademien orientiert sich nach wie vor an einem Kunstbegriff des Originären und Einzigartigen; Kunst dient der Repräsentation und nicht der Reflexion von Gesellschaft. Dabei wird ausgeblendet, dass sich das kulturelle Feld als solches verändert hat bzw. sich im Umbruch befindet und dass in einem gänzlich mediatisierten Umfeld andere und neue komplexe Anforderungen an künstlerische Produktionen und damit auch an dessen ProduzentInnen, die Künstlerinnen, gestellt werden. Die bisherigen Bildungsinhalte, die an der Mehrzahl der Kunsthochschulen und Akademien vermittelt werden, werden diesem Umstand seit längerem nicht mehr gerecht.“ (Meta-Bauer 1999: 15)

Auf die komplexen Anforderungen der Professionalisierung für selbständige und freiberufliche, neue, flexiblere Erwerbs- und Berufsbiographien, die durch einen mediatisierten und digitalisierten Strukturwandel der Kultur und Ökonomie gekennzeichnet sind, reagieren vor allem die Designhochschulen.

Die wenigen Zusatzangebote der Kunst-Hochschulen, die Weiterbildungsangebote für Künstler und die Kulturmanagementstudiengänge bilden im Wesentlichen in Hinblick auf die ökonomischen und rechtlichen Fragestellungen der bestehenden und enger werdenden „Marktstrukturen“ aus und weiter. Da aber über 80% der Absolventen gar nicht in den Marktstrukturen tätig sein werden, für die Zusatz-Angebote qualifizieren wollen, sollte in Hinblick auf Entrepreneurship, Selbständigkeit und Freiberuflichkeit der neuartigen flexibleren Erwerbsstrukturen erweiterte Studienkonzepte entwickelt werden.

Neben einem bereits beendeten Pilotprojekt an der Hochschule für Gestaltung in Bremen hat lediglich die Universität der Künste (UdK) Berlin ein dauerhaftes Angebot zur Qualifizierung und Professionalisierung von Künstlern eingerichtet. Bis auf Ausnahmen einiger Designhochschulen gibt es bisher keine erkennbaren Angebote der Hochschulen, die eine systematische und einem Konzept folgende Ausbildung von Künstlern in die ökonomische Selbständigkeit erkennen lassen.

Auch die zahlreichen Kulturmanagement-Programme lassen eine „Unternehmerausbildung“ nicht erkennbar werden. Die Kulturmanagement-Studiengänge bilden in der Regel für das Management bestehender Kulturbetriebe aus.

Für eine „schöpferische“ Ausbildung, die gleichermaßen zum gestaltenden erfolgreich tätigen Künstler als auch zum ökonomisch erfolgreich agierenden (Kleinst-Unternehmer) qualifiziert, braucht es zukünftig eine explizite Konzeption, wie die erworbenen künstlerischen und „schöpferischen“ Fähigkeiten – für ein „schöpferisches und innovatives“ Unternehmertum genutzt werden können.



Die Ansätze der Entrepreneur-Education und der Überblick des Status Quo der Hochschulen verdeutlicht einen gewissen Handlungsbedarf, wenn zukünftig das Ziel einer unternehmerischen Künstlerbildung in Angriff genommen werden soll.

### 3. Herausforderungen an die Aus-, Fort- und Weiterbildung für Künstler

Welchen aktuellen vielfältigen Herausforderungen hat sich die Aus-, Fort- und Weiterbildung von Künstlern zu stellen?

- ▶ Die einzelnen Künstler sollen in Hinblick auf ökonomisch kulturelle Bildung so qualifiziert werden, dass künstlerische und ökonomische Fragestellungen miteinander verbunden und nicht als Gegensatz oder Zusatz begriffen werden
- ▶ Im Zentrum soll die Entwicklung der Persönlichkeit des Künstlers/ Unternehmers aufgrund von eigenen Erfahrungen und Reflexionen stehen
- ▶ Die Bildung soll eine nachhaltige Netzwerkbildung ermöglichen
- ▶ Die Bildung sollte nach Möglichkeit Innovationsförderung leisten, kulturelle Vielfalt erhalten und fördern und Investitionen zielgerichtet ermöglichen
- ▶ Die Bildung sollte nach Möglichkeit zusätzlich wirtschaftliche Verwertungsmöglichkeiten für Kunst in anderen Branchen und Bereichen der Gesellschaft leisten, wie beispielsweise aus dem Bereich neuer Technologien
- ▶ Die Bildung sollte Transfermöglichkeiten in andere Gesellschaftsbereiche unterstützen

Die Analyse der vorhandenen Fort- und Weiterbildungsstrukturen zeigt, dass ein ganzheitlicher brauchbarer Ansatz hier bisher noch nicht gefunden wurde.

### 4. Fazit und Ausblicke zur Unternehmerbildung an Kunsthochschulen

Unter den Bedingungen einer globalen Wissens- und Informationsgesellschaft ist die Entwicklung unternehmerischer Persönlichkeiten notwendiger denn je. Kunst, Wirtschaft und Gesellschaft sehen sich durch die explosionsartige Zunahme verfügbarer Wissensbestände mit steigender Unsicherheit und Unübersichtlichkeit sowie erhöhter Komplexität ihrer Umwelten konfrontiert. Für die Entwicklung von Unternehmern im Bereich von Kunst und Kultur geht es darum, unter diesen Bedingungen Wesentliches von Unwesentlichem zu unterscheiden und sich selbst in Märkte, Produkte oder die Entwicklung von Unternehmen einarbeiten zu können. Unternehmertum bedeutet über diese Fähigkeit hinaus, Orientierung herstellen zu können.

Persönlichkeitsentwicklung als notwendige Voraussetzung für die Entwicklung von Unternehmertum ist an Hochschulen und Universitäten weitgehend verloren gegangen. Die Ausbildung in der Tradition Wilhelm von Humboldts, die in einem universitären Studium ursprünglicher Prägung objektive Wissenschaft und subjektive Bildung (Persönlichkeitsentwicklung) durch Erfahrung vereint, erfordert ein in diesem Sinne verstandenes Studienkonzept. Dieses Konzept muss auf die Veränderungen in Kunst, Wirtschaft und Gesellschaft mit einer (Kappler 2004: 26) Öffnung<sup>2</sup> des Studiums antworten in Form von zweigliedrigen Ausbildungsstrukturen, die Voraussetzungen für unternehmerisch handelnde Persönlichkeiten schaffen, die in der Informationsflut der globalen Wissensgesellschaft Wissen qualifizieren, Wissensbestände kritisch hinterfragen und Entscheidungen unter den Bedingungen schnell veraltenden Wissens treffen können.

Insofern bietet die Tradition der künstlerischen Hochschulausbildung mit einer Ausbildungskonzeption, die ihren Studierenden zentrale Freiheit zumutet, eine gute Voraussetzung für die Bildung unternehmerischer Persönlichkeiten. Eine Ausbildung unternehmerischer Künstler braucht die Freiheit allerdings nicht als einen elfenbeinturmartigen Schutzraum, sondern als einen mit realen Lebensbedingungen verknüpften Entwicklungsraum. Wenn es für erfolgreiches Handeln in Wirtschaft und Gesellschaft keine vorherbestimmte Orientierung gibt, gilt es zu lernen, sich in Freiheit selbst zu orientieren. Eine Ausbildung sollte daher Lehrenden und Lernenden Freiheit zumuten, indem sie diese Freiheit vorgibt und so eine sehr individuelle Entwicklung ermöglicht. Das bedeutet einen Verzicht auf normative Setzungen für die Aneignung eines bestimmten Wissensfundus. Stattdessen sollten Studierende in die Verantwortung für Inhalte und Formen des Studiums gestellt werden, damit sie ihre jeweils eigene Auseinandersetzung mit Theorien führen und diese in die Veranstaltungen gestaltend einbringen können. Freiheit ist dabei weder mit Beliebigkeit noch mit Autonomie zu verwechseln. Ein freiheitliches Studium bedarf der kompetenten Begleitung und Unterstützung durch Mitarbeiter und Dozenten. Unternehmerische Persönlichkeiten sind in der Lage, Orientierung für sich selbst und für

andere zu schaffen. Bedingung zur Übernahme von Verantwortung für andere ist jedoch, zunächst Eigenverantwortung erlernt zu haben.

Ziel eines unternehmerischen Kunststudiums sollte daher auch sein, die Übernahme von Verantwortung zu erlernen. Die Reflexion dessen, was Theorien, Methoden und Instrumente für die Lösung eines Problems oder die Beschreibung einer Situation bedeuten, wie weit sie tragen und was sie (nicht) leisten können, ist Aufgabe jeder unternehmerischen Persönlichkeit. Dies setzt voraus, praktische Probleme und Situationen zu erfahren und Erkenntnis- und Wahrnehmungsmöglichkeiten erlebt zu haben. Durch eigene Fragestellungen nach Erkenntnis und Wahrheit an das jeweilige Fachgebiet werden persönliche Erfahrungen mit Theorie und Praxis Grundlage der eigenen wissenschaftlichen Bildung. Theorie kann so in der Orientierung auf eigene Lebenspraxis gesehen werden. Ziel unternehmerischer Künstlerbildung ist daher zu lernen, Theorien zu beurteilen. Im Studium sollte daher mit den Theorien so umgegangen werden, dass die Studierenden sie erproben und in Erfahrung bringen können, was sie bedeuten sowie ihre Möglichkeiten und Grenzen erforschen können. Praxisbezug ist daher ebenso wie der Blick über den Tellerrand konstitutiv für Forschung und Lehre.

Lernende und Lehrende sollten regelmäßig reflektieren, welche Bedeutung Freiheit, Verantwortung und Wahrheitsstreben im Alltag für die persönliche Entwicklung und die Entwicklung ihrer Bildungseinrichtung haben (Kappler 2004:13).

### 5. Wie kann ein solches Qualifizierungsprogramm aussehen und was kann es leisten?

Ein gutes Qualifizierungsprogramm berücksichtigt zunächst die Kenntnisse und das Know-how der Teilnehmer, verbreitert es sodann mit Blick auf die Erfordernisse des Marktes und stabilisiert damit die Marktfähigkeit bzw. Employability (Beschäftigungsfähigkeit) der Selbständigen.

Eine solche Qualifizierungsmaßnahme sollte in „echten“ Praxisprojekten durchgeführt werden, deren Teilnehmer in Teams aus unterschiedlichen Bereichen des kulturellen Lebens mit dem Schwerpunkt Kunst stammen und zur Bewältigung der Aufgabenstellung sowohl ihre eigenen Fachkenntnisse einbringen als auch im Rahmen der Projektarbeit weiteres Wissen und Know-how von externen Fachleuten erwerben können, dann gewinnen sie weit mehr als Expertenwissen oder allgemeine Kenntnisse über Akquise, Marketing, Kostenrechnung etc. .

Es bilden sich auch Fähigkeiten zur Teamarbeit, zur Kommunikation und Kooperation über Fachgrenzen hinaus. Mehr Wissen und mehr Know-how, besonders aus angrenzenden oder ergänzenden Themenfeldern, führen zu erhöhter Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit. Gesteigerte Urteilskraft, Selbstvertrauen, Menschenkenntnis, Teamfähigkeit und Führungserfahrung sind zugleich gute Voraussetzungen für unternehmerische Haltung, Kompetenz und Netzwerkbildung.

Letztlich hat jedes Qualifizierungsprogramm in diesem Themenfeld zwei Ziele: Zunächst die Stabilisierung der Marktteilnehmer zum Zwecke der nachhaltigen Beschäftigung und im Erfolgsfall das anschließende, von den Marktteilnehmern induzierte Wachstum durch Unternehmensgründung und Schaffung weiterer Arbeitsplätze.

Mehr kann ein Qualifizierungsprogramm zunächst nicht leisten. Direkt oder indirekt sind damit die oben genannten wesentlichen Anforderungen der Aus-, Fort- und Weiterbildung im Fokus, die nicht mit einer Erfolgsgarantie umgesetzt werden können. Bildung und Qualifizierung haben ebenso wenig eine zwingende „Erfolgsmechanik“ wie Wirtschaftsförderung, Technologie- oder Kulturförderung. Im Spiel sind neben Tüchtigkeit, Engagement, Sachkenntnis und Geld immer auch Glück und Hoffnung.

Festzuhalten bleibt auch, dass die Entwicklungen in Großbritannien zeigen, dass die Hochschulen nur einen bestimmten Beitrag zur Unternehmerbildung leisten können. Die eigentliche Bildung hin zum Unternehmer muß unter “REALEN” Bedingungen fortgesetzt werden. In wie weit dafür dann noch die Hochschulen die richtigen Partner sind und sein wollen ist offen. Anzunehmen ist vielmehr, dass es eines lebenslanges Lernen in diesem Feld bedarf und somit zusätzlicher Orte und Formen der Unternehmerbildung. ◀

**Literatur**

- ▶ Backes, Christoph; Bleks, Michael; Hustedt, Sylvia; Söndermann, Michael Gutachten: *“Existenzgründung und Existenzsicherung für selbständig und freiberuflich arbeitende Künstlerinnen und Künstler”*, Kultur in Deutschland, GründerZentrum Kulturwirtschaft e.V., Aachen 2006 (K-Drs. 16/399)
- ▶ Bauer, Ute Meta (1999): *“Meinen Arbeitsplatz gibt es noch nicht. Von autonomer Kunst zur kulturellen Produktion.”* in: Andreas Bär/Rüdiger John (Hrsg.): *Die Akademie ist keine Akademie. Verlag für kritische Ästhetik, CDROM, 1999, <http://artrelated.net/sic/publication/3933809258/ute-meta-bauer.html>*
- ▶ Grasskamp, W. (1999): *“Wozu Kunstakademien?”* In: *190 Jahre Akademie der Bildenden Künste München. Herausgegeben vom Rektor der Akademie der Bildenden Künste München, München*
- ▶ Kappler, E. (2004): *“Universität als Universität der Studierenden: Anregungen aus einem Experiment mit tausendjähriger Vorlage.”* In: Laske, St. et al. (Hrsg.): *Personalentwicklung und universitärer Wandel. München/ Mering: Hampp*
- ▶ Zimmermann, O.; Schulz, G. (2002): *Weiterbildung in künstlerischen und kulturellen Berufen. Für den Deutschen Kulturrat e.V., Nürnberg*

**Notes**

1. Vgl. im Einzelnen Gutachten Existenzgründung für die Enquete-Kommission des deutschen Bundestages „Kultur in Deutschland“, S. 105 ff.; GründerZentrum Kulturwirtschaft e.V., Backes/Bleks/Hustedt/Söndermann (K-Drs. 16/399)
2. Diese „Öffnung“ der Hochschulen in andere Bereiche der Gesellschaft sieht auch Professorin Ute Meta-Bauer in Ihrem Vortrag „Meinen Arbeitsplatz gibt es noch nicht«von autonomer Kunst zur kulturellen Produktion“ beim Kolloquium „Die Akademie ist keine Akademie“ im Künstlerhaus Stuttgart: „Dies bedeutet, dass an deutschsprachigen Kunsthochschulen neben den so genannten künstlerischen und traditionellen theoretischen Lehrinhalten wie der Kunstgeschichte selbstverständlich auch die Auseinandersetzung mit Kultur-, Gesellschafts- und Medientheorien, Gender-Studies, Vermittlungspraktiken, Kulturpolitik und Cultural Studies, interkulturelle und populärkulturelle Themen in Lehrplänen verankert werden müssen. Diese Lehrinhalte sollten gleichberechtigt und nicht nur als randständige Ergänzung eingeführt werden. Ein gutes Beispiel hierfür ist Großbritannien, wo PopmusikerInnen häufig aus Kunsthochschulen kommen und wo im Gegenzug erfolgreiche Autodidakten, seien es nun DJs oder ClubbetreiberInnen, als Lehrende verpflichtet werden, die durch ihre selbst gelebte kulturelle Praxis auch theoretisch auf für sie neu geschaffenen Lehrstühlen wie z.B. Visual Culture überzeugen können. Geschlossene Meisterklassen sollten zugunsten durchlässiger Strukturen und heterogen zusammengesetzter Ausbildungsteams geöffnet werden, und zudem sollten ko-produktive Arbeitsstrukturen parallel zum Künstlersubjekt gefördert werden. Die theoretische Bildung innerhalb künstlerischer Ausbildung muß dringend gestärkt, und Theorie und Praxis sollten dabei in Form von projektorientierten Studien verknüpft werden. Frontalunterricht sollte auch in den theoretischen Fächern reduziert werden und stattdessen sollten die Studierenden als Mitarbeitende verstanden, d.h. aktiv in die Gestaltung der Lehre mit einbezogen werden.“



# The Currency of Our Time

## Creativity and Enterprise at the University of Huddersfield

### Emma Hunt

- ▶ **1. Introduction** The strongly entrepreneurial orientation of the University of Huddersfield, in the UK, is the subject of this article. Section 2 begins with a brief account of Huddersfield's innovative history, while section 3 summarises the situation today in terms of examples and mission statement. Section 4 looks at the belief system and values behind Huddersfield's success, and sections 5, 6 and 7 explain the vital importance to the curriculum of employer engagement and the sandwich year and other resources, respectively. Finally, the article concludes that collaborations outside academia are essential in guaranteeing the vocational relevance of university teaching.

### 2. The "Useful Arts"

Huddersfield, like many other places, developed its own art and design school to support training in direct response to the local industry. In 1825, the school began training in the "useful arts" to support the textiles industry. Specific and explicit education was developed in conjunction with employers to ensure a steady and well-trained workforce. This anticipated by ten years the government's Select Committee for Arts and Manufacture, established in 1835. Today, Huddersfield as a town and university remains proactive in responding to the needs of the region – largely through its ambitions to be a leader in entrepreneurship.

### 3. A Clear Mission

Entrepreneurship education has been a key feature of the university's curriculum for many years now. The university has a range of good practice examples that support the creative industries, but also the recent blurring of distinctions between disciplines that allows innovation and creativity to become more mainstream. Today, the University of Huddersfield works with major partners in the town and region to ensure a pipeline of enterprise is developed to support regional agendas, showing its commitment to the regional economy. For example, university architecture provision is validated by the professional statutory bodies, RIBA/

ARB and CIAT. The costume provision is a direct result of industry demands and student interest: graduates of the Costume with Textiles degree will go on to work in diverse industries relating to film, theatre and computer games and animation. through explicit contacts built up during their three years of study.

The School of Art, Design and Architecture supports the rise of the creative industries through its published mission statement which pulls together the aims of enterprise, creativity and innovation. It states:

- ▶ "The mission of the school is to foster the next generation of creative practitioners, who will maximise their contribution to the cultural, social, and economic well-being of society. We believe that creativity is the currency of our time and it has no boundaries.
- ▶ "All graduates of the school will have well developed creative, technical and cognitive skills as well as business knowledge and understanding.
- ▶ "All graduates will understand their own position in relation to the ethical and sustainable drivers of our society."

### 4. Beliefs and Values

The university staff members share a passionate belief in providing a dynamic and interactive learning community that allows students and staff to nurture, develop, and exploit their creative talents to further their own professional goals. At the heart of the provision is an ideas-led approach to creative risk, exploration, questioning, entrepreneurship and collaboration in pursuit of the most innovative and creative work.

Huddersfield students are prepared for employment and/or further study thanks to the unique structure of university courses, reflecting the way the creative industries actually work, thereby offering students a multitude of experience in real-life situations. The staff works closely with employers and professional statutory bodies to ensure currency of the curriculum at all times.

As part of this mission, the university has developed key values and characteristics that are part of every programme of study and also act as the catalyst for business development and entrepreneurship for creative students.

#### 4.1. Key Values

- ▶ Creativity is the currency of our time and has no boundaries
- ▶ Developing core creative skills, concepts, and business awareness that can be applied in a variety of creative-industries contexts
- ▶ Providing a high-quality learning environment that is contemporary and supportive
- ▶ Working collaboratively within the creative and cultural industries in the pursuit of entrepreneurship, innovation and curriculum currency
- ▶ Developing skills needed for lifelong learning and the continued study within the school
- ▶ The importance of the knowledge base of all staff members, and their ability to transfer that knowledge to others
- ▶ Reflective and critical approaches to the exchange of ideas within an equal-opportunity context including the understanding of cultures, diversity, individuality and creative practices
- ▶ The ability to make a difference to the society in which we live and work

#### 4.2. School Characteristics

- ▶ Innovation and risk in relation to creativity
- ▶ The concept of artist/designer/creator as a leader
- ▶ Individuality, creativity, skill, talent
- ▶ Diverse and rewarding careers
- ▶ Overarching aim to make better lives for people through solutions to problems

- ▶ Responsible and socially aware outcomes
- ▶ Emerging and defining trends and issues
- ▶ Ideas driven – linked to commercial contexts (work in a wide contextual, theoretical and business context)
- ▶ Cross disciplinary knowledge
- ▶ Dynamic and interactive environments and exchange of ideas
- ▶ Creative arts based
- ▶ Flexibility of teaching and learning styles

### 5. Employer Engagement

Teaching and learning styles have been developed over the years that show innovative approaches to ensure students maintain their creativity and develop entrepreneurial characteristics. These innovative approaches include the notion of co-learning, where a student and a tutor, or group of tutors, support the function of problem solving using the studio and workshop environment to enhance individual approaches while still "learning by doing." Employer engagement is absolutely key to insuring that the exposure to business environments touches the curriculum at as many points as possible through sponsored industry visits, industry-led briefs, work placement and work-related learning and competition. Despite huge increases in student numbers and the strain on fixed resources, this momentum of employer/industry engagement has not diminished. As a result, the curriculum has managed to maintain currency through the regular exposure to industry.

A key example of employer engagement at Huddersfield University concerns an MA in Innovation, designed in conjunction with Attik – a communications company based in Leeds, with major accounts with companies such as Coca-Cola. This MA led to students being able to clearly identify with the needs of the company, while simultaneously giving them opportunities to single themselves out as highly creative practitioners.

### 6. Placement Year

Key to the School of Art and Design is the sandwich placement year, which helps students identify employment opportunities, and the "alternative placement year", that gives them the chance to develop their own business plan. There is support from the Business Mine, an on-campus state-of-the-art business development facility that provides a professional and exciting environment for students and recent graduates to research business ideas. A recent curriculum innovation, Fine Products and Enterprise, will be launched this year to allow students to not only establish and identify new markets for their fine (mainly three-dimensional) products, but also to build up their business plans and structures for supporting their business start-up when they graduate.

## 7. Other Resources

Enterprise education is often developed through subject-specific modules and is seen as integral to the programme of study. Modules such as professional practice or within the business design courses are supported by specific resource centres that we have in the school, for example the Trend Hub which is a dedicated resource for forecasting, not just for fashion and textiles students but for any student wishing to discover the next trends that might lead to business ideas or new markets.

Similarly, staff members in their own practice or research enable a direct link with students when they share their work or talk about specific problems they might have encountered, as part of the co-learning pedagogy. Senior Tutor Dave Swann in Product Design has recently been awarded a prestigious PhD bursary from the Royal College of Art to work with medical practitioners in front line healthcare in ambulance design. This latest thinking will be fed back directly into the curriculum, enabling students to think carefully about this as an option for employment or for innovation and solutions to a particular problem.

The university values entrepreneurial education very seriously and has made key appointments to ensure that it becomes mainstream across the whole university. Important visitors such as Sir George Cox have initiated the debate about the value of design in all sectors including the service sector. The dean of school is part of the management board looking at a national longitudinal survey of the destinations of art and design graduates in the last ten years to discover what impact this might have had on the creative economy and the rise of the creative industries. From this research, we will be able to develop and identify the particular blocks to enterprise education and propose more relevant curriculum and study modes and practices.

The HE sector has been very proactive in supporting entrepreneurship through initiatives such as HEIF and the Centres for Knowledge exchange both of which have allowed the University of Huddersfield to ensure that through its Digital Research Unit it can maximise innovation in creativity, innovation in teaching and learning and innovation in the business start ups its supports for the new media and games industries. Other extra curricula initiatives in the school identify how seriously we take this developing agenda through our TQEF funded projects in creative networks to help students develop collaborations and contacts that will stay with them for all of their creative careers. The final important point for supporting the

entrepreneurial education for the creative industries are the links with local, regional and national bodies such as the Media Centre in Huddersfield which with the Huddersfield Business Generator helps support new and emerging business ideas, CIDA and Yorkshire Forward.

## 8. Conclusion: Outside Perspectives

The University of Huddersfield uses a range of strategies to ensure that its arts students are fully prepared for their postgraduate careers. The university's focus on the business world and society at large ensure the relevance of what its students learn. Collaborations for mutual benefit and shared ambitions are essential to continue to address the changing and demanding needs of the creative industries. ◀

*Emma Hunt is Dean of the School of Art, Design and Architecture at the University of Huddersfield. Her background is in Art and Design History and has research interests in the area of Government intervention in design policy and implementation.*

# A Centre for Creative Entrepreneurship

Derk Blijleven

- ▶ **1. Introduction** The professionalisation of entrepreneurship represents perhaps the most important gain that the creative industries are capable of achieving. The Utrecht School of the Arts has already taken important steps in this direction. This article describes how its Faculty of Art and Economics encourages students to become professional entrepreneurs, having modernised its approach to education (as outlined in section 2). Moreover, as section 3 explains, its future plans announce yet more ambitious goals for putting entrepreneurship at the centre of educational thinking. In conclusion (section 5), the faculty intends to top its own projected index for institutions with the highest number of alumni successful as entrepreneurs.

## 2. Modernising Education

Over the past five years, the Faculty of Art and Economics has taken three major steps as part of its ongoing modernisation of education. The most important is the extension of art and culture to embrace the entire field of the creative industries. The second most important decision followed in its footsteps: education is no longer focused on strategic managerial positions but on managerial roles. Here, we are concerned with the role that a manager plays in collaborations involving creative professionals, in respect of which commercial professionalisation is required to produce added economic value. The third step towards innovation consists in sharpening the focus on professional entrepreneurship. Professional entrepreneurship represents an important engine for the Dutch economy and is the dominant success factor in the creative industry. Training to become a manager does not in itself mean that entrepreneurship is stimulated. Nevertheless, it is precisely here where the creative industry is able to achieve the most important gains: the professionalisation of entrepreneurship.

These three changes in direction affect multiple levels and are capable of producing interesting educational innovations. For example, in their first year of study groups of management students “adopt” music groups, for which they develop and present business plans within a two-month period.

In their second year of study, these management students run through the entire process of starting up a business based on internally developed products and services in the creative industries (also within a two-month period). These busi-

ness plans are assessed by a panel of experts who come from banks, the Chamber of Commerce, and the Utrecht Ondernemersacademie (Entrepreneurs Academy). The most innovative and feasible ideas are eligible for the CMKBU (Cultural SME Utrecht) award, a programme designed to acknowledge the status of entrepreneurial students who have innovative ideas for professional entrepreneurship. However, the actual start-up of a business is not yet part of the programme and only rarely occurs at this stage.

Far-reaching interaction within their field of operation occurs in their third year of study through authentic, project-based education. Students are engaged by parties (paying and otherwise) in the industry to work independently on a product or service. As such, the Utrecht School of the Arts provides a unique educational environment in which management and creative professionals learn to work with each other in vocational situations during their studies. While studying, a manager can learn how to apply learned theory to creative processes that are difficult to manage, and as part of challenging relationships with customers and subcontractors.

Finally, in their fourth year of study students are given the opportunity to start up their own business as part of a final project in the form of a business plan. However, there is room for much more. For instance, work is currently being done on project-based education which explicitly affords professional entrepreneurship more scope within educational programmes. Directly influenced by the findings of research carried out as part of the CMKBU programme, a study is being conducted

to determine whether and how groups of students in their fourth year of study could be given the chance to start up their own business, so as to undertake individual research which could enable them to develop extra added value (specialism) for the purposes of starting a business. An example of such a final project is that of a Swiss Art and Economics Master's student who developed a business plan for an art production company (Kunstbetrieb) which had just started up in Switzerland. In her plan, this student managed to use research to incorporate the frequently unmanageable creative production processes of a modern visual artist and the relevant financial risks (which are significant in some cases). As a result she not only acquired more control over the business economic aspects of the type of service she was offering, but she also came to have a deeper understanding of what was expected of her managerial skills where art intersects with economics.

### 3. Centrum voor Ondernemerschap in de Creatieve Industrie (COCI)

The Faculty of Art and Economics has not yet managed to provide additional education for the professional entrepreneur. Stimulating professional entrepreneurship in management students demands far more dynamism in the conservative Dutch entrepreneurial climate and an excessively tight labour market, in which any talented Art and Economics graduate is able to find an interesting niche in no time at all. A similar challenging dynamism is required for the creative professional, in this case thanks to the frequent tunnel-vision artistic focus of the creative student.

For this reason, the Faculty of Art and Economics has opted for a new course at the strategic level partly on the basis of the findings of research conducted by CMKBU. The new course reflects the faculty's desire to develop its expertise, network and experience in the field of professional entrepreneurship in the creative industry with and for the creative educational programmes which lend themselves to this, both within the Utrecht School of the Arts and in conjunction with national and international platforms and knowledge institutions. As such, the Faculty of Art and Economics is seeking to become the Centrum voor Ondernemerschap in de Creatieve Industrie (the Centre for Entrepreneurship in the Creative Industry, or COCI).

During the first stage of its development (in 2008) COCI will focus on two areas. First, the project-based educational environment which the Utrecht School of the Arts can offer to all creative and management students will foster other, more interesting productions and innovative products and services.

Secondly, focusing on the business aspects of professional practice will raise the level of education, making it more stimulating in pedagogical terms and expanding it to include more topical subjects, for instance, knowledge of CMKBU themes such as intellectual property (IP), networks and so forth.

On the agenda for the second stage of its development is the Utrecht School of the Arts roadmap for creative and management professionals with entrepreneurial aspirations. The Faculty of Art and Economics wants every student attending Utrecht School of the Arts to be given the chance to evolve into a professional entrepreneur. In this respect, COCI will serve as a hunter and gatherer of educational innovation within Utrecht School of the Arts in the field of professional entrepreneurship, and as a developer and supplier of knowledge (using service desks manned by management students) relevant to professional entrepreneurial students and creative-industry networks.

The initial module ([www.jongondernemen.nl](http://www.jongondernemen.nl)) envisaged for COCI is an example of this. Working in a small, multidisciplinary group in the second year of study, each student will start up an actual business over a period of six months, which will include finding shareholders and customers. Each business will be coached by professionals with entrepreneurial experience or specific expertise, such as accountancy or law. In their supportive studies the students will learn about – or work in anticipation of – the numerous decisions which will need to be taken in relation to matters such as marketing, finance, HRM and internal collaborative processes. After six months, each business will be closed down and any profit or loss will be divided among its shareholders, a splendid example of learning by doing when it comes to acquiring and applying business expertise and skills in a professional entrepreneurial setting.

### 4. Conclusion: Thinking Big

The Faculty of Art and Economics intends that Utrecht School of the Arts will not only keep its place in the top 40 most reputable design educational institutions in the world (Business Week, February 2007), and the top two best art schools in higher education in the Netherlands (Science Guide, October 2007), but will also head the rankings of the projected 2011 COCI© index of educational institutions with the most successful alumni in terms of professional entrepreneurship. ◀

*Derk Blijleven is Dean of the Faculty of Arts and Economics at the Utrecht School of the Arts*

# Een centrum voor creatief ondernemerschap

## Derk Blijleven

- **1. Introductie** De belangrijkste winst die door de creatieve industrie behaald kan worden is professionalisering van het ondernemerschap. De HKU heeft in dat opzicht al belangrijke stappen gezet. De faculteit Kunst en Economie stimuleert de studenten om zich te ontwikkelen tot professionele ondernemers.

In de permanente vernieuwing van het onderwijs heeft de Faculteit Kunst en Economie van de HKU de afgelopen vijf jaar drie belangrijke stappen gezet. De belangrijkste is de verbreding van Kunst en Cultuur naar de gehele creatieve industrie. In het spoor hiervan volgde de tweede belangrijke keuze: niet meer opleiden voor strategische managementposities maar voor managementrollen. Het gaat hier om de rol die een manager vervult in samenwerking met creatieve professionals en waarbij een zakelijke professionalisering nodig is om tot economische meerwaarde te komen. De derde vernieuwing is een scherpere focus op professioneel ondernemerschap. Professioneel ondernemerschap is een belangrijke motor van de Nederlandse economie en de dominante succesfactor in de creatieve industrie. Tot manager opgeleid worden betekent niet vanzelfsprekend dat het ondernemerschap wordt geprikkeld. Toch ligt hier juist de belangrijkste winst die door de creatieve industrie behaald kan worden: professionalisering van ondernemerschap.

### 2. Onderwijsvernieuwingen

De drie koerswijzigingen grijpen in op meerdere niveaus en leiden tot interessante onderwijsvernieuwingen. Zo 'adopter' groepjes managementstudenten in hun eerste studiejaar bijvoorbeeld muziekbands waarvoor ze in twee maanden businessplannen ontwikkelen en presenteren. In het tweede studiejaar doorlopen managementstudenten in twee maanden het gehele proces van business start-up, op basis van zelf ontwikkelde producten en diensten in de creatieve industrie.

Deze plannen worden getoetst door panels van experts met daarin onder anderen vertegenwoordigers van banken, de Kamer van Koophandel en de Utrechtse Ondernemersacademie. De meest innovatieve en levensvatbare ideeën komen in aanmerking voor de CMKBU-award, een initiatief om status te verlenen aan ondernemende studenten met innovatieve ideeën in het professioneel ondernemerschap. De daadwerkelijke opstart van bedrijven is echter nog geen onderdeel van het programma en gebeurt alleen bij uitzondering. In het derde studiejaar vindt een verdergaande confrontatie met het werkveld plaats door authentiek projectonderwijs. Studenten werken hierbij autonoom aan een product of dienst in opdracht van (betalende) partijen uit het werkveld. De HKU biedt hiermee een unieke leeromgeving waarin de managing professional en de creative professional tijdens de studie al leren samenwerken in beroepssituaties. De managementstudent leert tijdens zijn/haar studie de geleerde theorie toe te passen binnen moeilijk beheersbare creatieve processen en uitdagende relaties met opdrachtgevers en onderaannemers. Tenslotte krijgt de student in het vierde studiejaar de gelegenheid een eigen bedrijf op te starten door een afsluitend project in de vorm van een ondernemingsplan. Maar er is ruimte voor nog meer.

Zo wordt nu gewerkt aan projectonderwijs waarin professioneel ondernemerschap explicieter de ruimte krijgt binnen de onderwijsprogramma's. Onder directe invloed van onderzoeksresultaten van het CMKBU-programma wordt onderzocht of en hoe in het vierde studiejaar groepjes studen-



ten de ruimte kunnen krijgen om een eigen bedrijf op te starten, om vervolgens in hun eindproject individueel onderzoek te doen waarmee zij – in de start-up van hun bedrijf – een extra toegevoegde waarde kunnen ontwikkelen (specialisme). Een voorbeeld van een dergelijk eindproject is dat van een Zwitserse masterstudente Kunst en Economie, Annina Zimmerman MA, die haar ondernemingsplan ontwikkelde voor een net gestart kunstproductiebedrijf (Kunstbetrieb) in Zwitserland. De managementstudente slaagde er in haar onderzoek in de vaak onbeheersbare creatieve productieprocessen van een modern beeldend kunstenaar en de (soms zeer grote) financiële risico's te verwerken. Hiermee kreeg ze niet alleen meer vat op de bedrijfseconomische kanten van het type dienst dat ze aanbiedt, maar werd ook duidelijk welke managementvaardigheden van haar verwacht worden op het snijvlak van Kunst en Economie.

### 3. Centrum voor Ondernemerschap in de Creatieve Industrie (COCI)

Met extra onderwijsaanbod voor de professionele ondernemer is de Faculteit Kunst en Economie er nog niet. Managementstudenten prikkelen tot professioneel ondernemerschap vraagt meer dynamiek en meer status en aantrekkingskracht van professioneel ondernemerschap. Gezien het behoudende Nederlandse ondernemersklimaat, in combinatie met de overspannen arbeidsmarkt is het een uitdaging om talentvolle K&E'ers tijdens de studie al te interesseren voor professioneel ondernemerschap. Eenzelfde uitdagende dynamiek is vereist voor de creatieve professional, zij het om redenen die voortkomen uit de vaak eenzijdige focus op de artistieke ontwikkeling van de creatieve student.

Op een strategisch niveau heeft de Faculteit Kunst en Economie mede op basis van de onderzoeksresultaten van het CMKBU daarom gekozen voor een koers die duidelijker gericht is op de samenwerking tussen managementstudenten en creatieve student in een ondernemende setting. Binnen de Faculteit zal hiervoor een Centrum voor Ondernemerschap in de Creatieve Industrie (COCI) opgericht worden dat in twee fases een HKU-breed programma zal ontwikkelen.

In de eerste fase van ontwikkeling (2008) zal het COCI zijn aandacht richten op twee fronten. In de eerste plaats de projectonderwijsomgeving naar een hoger niveau brengen, waardoor het mixen van creatieve en management studenten kan leiden tot nog interessantere producties en innovatieve producten en diensten. In de tweede plaats het onderwijs gericht op de zakelijke kanten van de beroepspraktijk op een hoger niveau brengen,

didactisch prikkelender krijgen en verbreden met thema's die actueel zijn, zoals kennis over 'thema's als intellectueel eigendom, netwerk- en clusterforming en export.

In de tweede fase van het COCI staat de ontwikkeling van een HKU-routekaart voor creatieve en management professionals met een ondernemerswens op het menu. Elke HKU-student moet, als het aan de Faculteit K&E ligt, zowel binnen als buiten het onderwijs aan de HKU geprikkeld worden en de ruimte krijgen zich tot professioneel ondernemer te kunnen ontwikkelen. Het COCI gaat hierbij fungeren als verzamelaar en aanjager van onderwijsvernieuwingen binnen de HKU op het terrein van professioneel ondernemerschap en ontwikkelaar en leverancier van voor de professioneel ondernemende student(en) relevante kennis (door managingstudenten bemenste servicedesks) en netwerken in de creatieve industrie. Een voorbeeld hiervan is de beoogde COCI start-up module ([www.jongondernemen.nl](http://www.jongondernemen.nl)). Elke student start in het tweede studiejaar in een multidisciplinair groepje een daadwerkelijk bedrijf over een periode van zes maanden, inclusief de werving van aandeelhouders en klanten. Elk bedrijf wordt gecoached door professionals met ondernemerservaring of specifieke expertises, zoals accountants en juristen. In supportieve studies wordt geleerd van – of vooruitgewerkt op – de vele beslissingen die moeten worden genomen op gebieden als marketing, financiën, HRM, en de interne samenwerkingsprocessen. Na zes maanden wordt elk bedrijf weer opgedoekt en wordt de winst of het verlies verdeeld over de aandeelhouders. Een prachtig voorbeeld van *learning by doing* als het gaat om het verwerven en toepassen van business kennis en vaardigheden in een professioneel ondernemende setting.

### 4. Conclusie: groot denken!

Als het aan de Faculteit K&E ligt, staat de HKU in 2011 dankzij COCI niet alleen nog steeds in de top veertig van wereldwijd meest gerenommeerde designopleidingen (Business Weekly februari 2007) en weer bij de top twee van beste kunsthogescholen in Nederland (Science Guide oktober 2007), maar voert zij ook de lijsten aan in de nog te ontwikkelen COCI© -index voor opleidingen met de meeste (en meest succesvolle professioneel ondernemende) alumni in de creatieve industrie. ◀

# On Top of the Mountain

## Non-Creative Sector



# Art, the Economy, and Education

Christian Dautel

- **The central focus of this article is the relationship between art and the economy as a facet of art education and training. Section 2 is a brief, historical account of how this relationship has been perceived, while the current situation is outlined in section 3. Section 4 then considers how education might change in order to foster art graduates' ability to deal usefully with the art-economy relationship. Finally, this article concludes that, since art can no longer be dissociated from economics, it is the duty of educators to ensure that programmes reflect this.**

### 2. From Kant to the Market

Because the arts have always been seen as academic rather than entrepreneurial, any relationship between artists and the world of economics has generally been regarded as suspect. According to the Kantian notion, the aesthetic experience is based on disinterested enjoyment, and taste derives from a detached relationship with the world. This ideal, which has prevailed in artistic circles for two centuries, has shaped attitudes that are out of step with economic reality.

The emerging industrial world opened up new unexplored creative spaces for artists, as well as creating direct links with modes of production. New media and mechanical or technical means of production changed representational models and the ways in which art was disseminated. At the same time, art became more widely available, eventually becoming an economic market in its own right – with its own “producers”, systems of brokerage, assessment bodies, points of sale and critical space.

Far from remaining indifferent to these changes, artists actually anticipated them and even integrated them in their work. Expressed in numerous works, potent criticism of the market and of art's subjection to its laws has given rise to some of the most original works of avant-garde movements since the 1960s. Negative though it might be, this process has led artists to take an interest in the world around them and in their socio-economic environment.

### 3. The 'Artified' World

The artist's responsibility is not so different from the responsibility of any other citizen. The experience of art today is based on its immersion in the environment, and the traditional dichotomy between the artist as active creator and the spectator as passive receiver has been replaced by an active, engaged and participatory conception of aesthetic appreciation.

The artist operates within public space, acts on the physical world, integrates all the occurrences of day-to-day reality; the artist's universe is at once social, political and economic. Working on the basis of such co-existence, the artist slips into the world to manipulate it, to alter it, to produce a situation, an event or an object. He or she assesses the effects (the effects of art), its value. This conception of the artist as producer runs counter to the traditional idealist notion.

Today, another aspect of reality is coming into play, confirming the economic dimension of art, and this is the entirely “artified” nature of our environment – that is, our environment is, for better or worse, shaped through the mediation of creators. The players in every economic sector make potential relationships with creators one of the conditions of sectoral development. And numerous public policies apply a developmental model that is based on a culture/economy axis.

Finally, another aspect of the close connection between artistic activity and the economy, in the visual arts, is the great explosion of trade-offs within the art market (tax measures, financial incentives) and the emergence of a large number of artists – artists who are not always very well

equipped to understand the complex play of economic regulations and the laws of the market place.

#### 4. What Can Education Do?

This changed modern context suggests that we have to reshape art education and training. It might be possible to improve our courses by incorporating economic approaches that would give our students an understanding of the current social reality in its entirety, and enable them to anticipate the problems they might encounter in entering the working world.

In more practical terms, the reform of art education within the framework of the License-Master-Doctorate system means that it will be subjected to the same constraints as higher education, with institutions being required to assess whether the training they provide prepares students for the world of work, since this is a condition expressly laid down by the bodies that fund our teaching establishments. We already know from a recent survey (the Galodée report) that art students enjoy an excellent level of occupational integration, however paradoxical this might seem.

Finally, our students do want to learn about the relationship between art and economics, so that when they leave art school they have a better understanding of the world, are aware of their rights and can operate in accordance with the rules that govern the sector. Of course, the worlds of cinema and live theatre have long been familiar with the economic constraints of the culture industry. In the field of the plastic arts, increasingly sophisticated technologies are changing the relationships between artists and their environment, and culture and art are becoming determining factors of development.

So, what activities might be considered?

- ▶ Meetings with people involved in the professional art world (gallery owners, critics, producers, journalists, judges), which could be organised in the form of workshops and conferences
- ▶ Participation in actual work situations, within the framework of partnerships with either public bodies or private enterprises (funded by sponsorships and bursaries)
- ▶ Creation of vocational training schemes at European level
- ▶ Transfers of skills and experience among students of Europe's various art schools.
- ▶ Participation in collective exhibitions involving students from all over Europe
- ▶ Visits to and by European enterprises (in the spheres

of design, cinema and communications)

- ▶ Organisation of colloquia on the subject of "art and the economy"
- ▶ Creation of a national observatory to monitor the occupational pathways of students coming out of European art schools, and to offer assessment and guidance services
- ▶ Implementation of European programmes along the lines of Erasmus Mundus or curriculum-development programmes, run by groups of art schools
- ▶ Creation of regional agencies offering advice and guidance on the art world, as well as legal and financial advice
- ▶ Training in enterprise management

A number of initiatives have enabled us to introduce these issues and areas of training to our students. Nevertheless, approaches of this kind are certainly inadequately provided for in current teaching courses, since there is a lack of encounter space, European expertise and critical comparison.

#### 5. Conclusion: An Inseparable Relationship

Art and the economy are now inseparable. Art projects that are increasingly taking place in urban spaces, right at the heart of major population centres, cannot exist without the support and use of measures that generate both skills and significant financial resources.

For all these reasons, as well as for other more theoretical ones, we need initiatives that allow us to share our thoughts and experiments designed to further this new mission: to help today's and tomorrow's young artists to understand and master the contemporary environment. ◀

*Christian Dautel is the head of at the Ecole Supérieure des Beaux-Arts d'Angers (Academy of Fine Arts, Angers)*

# La relation art et économie, comme enjeu des formations artistiques

Christian Dautel

- ▶ **Héritage d'une représentation académique, la relation, entre les artistes et le monde économique, est communément jugée suspecte. L'expérience esthétique selon l'idée Kantienne relève d'un plaisir désintéressé, le goût procéderait d'un rapport détaché au monde ; cette conscience présente depuis deux siècles dans l'espace de l'art a forgé des attitudes en décalage avec la réalité de sa propre économie.**

Le monde industriel naissant a offert aux artistes des espaces de création inédits et des liens immédiats aux modes de production. Les nouveaux médias et moyens mécaniques ou techniques ont modifié les modèles de représentation et les outils de diffusion de l'art. Simultanément, la circulation de l'art s'est intensifié, jusqu'à constituer un marché économique, avec ses acteurs – producteurs, ses espaces de négociations, ses instances d'évaluation, ses lieux de vente et son espace critique.

Les artistes n'ont pas été indifférents à ces mutations, les ont même anticipées, voire intégrées à leur propre travail. Co-substancielle de nombreuses œuvres, la violente critique du marché et de l'assujettissement de l'art à ses lois, est à l'origine des œuvres les plus originales des avant-gardes depuis les années 60. Même en négatif, ce qui se dégage de ce procès est l'intérêt que portent les artistes au monde dans lequel ils agissent, à leur environnement socio-économique.

La responsabilité de l'artiste n'est pas si éloignée de la responsabilité de tout autre citoyen. L'expérience de l'art aujourd'hui procède de son immersion dans l'environnement, l'ancienne dichotomie entre l'artiste créateur actif et le spectateur, récepteur passif, a laissé place à une conception active, engagée et participative de l'appréciation esthétique.

L'artiste s'attache à l'espace public, il agit sur le monde physique, intègre toutes les occurrences de la réalité ; l'univers de l'artiste est à la fois social, politique et économique. Sur le mode de la coprésence, l'artiste se glisse dans le monde pour le travailler, pour le modifier, produire une situation, un événement, un objet. Il en évalue les effets (les effets d'art), la valeur. Cette conception de l'artiste producteur s'oppose à l'ancienne conception idéaliste.

Aujourd'hui un autre aspect de la réalité apparaît, qui confirme la dimension économique de l'art, est le caractère entièrement «artialisé» de notre environnement, c'est-à-dire élaboré par la médiation des créateurs, pour le meilleur et pour le pire. L'ensemble des acteurs économiques conditionne le développement de leurs secteurs à la possibilité de s'associer à des créateurs. De nombreuses politiques publiques parient, d'ailleurs, sur un modèle de développement ancré sur un axe: culture et économie.

Enfin un autre aspect du lien étroit entre l'activité artistique et l'économie, dans le domaine des arts visuels, est la considérable explosion des échanges à l'intérieur du marché de l'art (mesures fiscales, enrichissement financier) et l'émergence de nombreux artistes. Ils ne sont pas toujours bien équipés pour comprendre les jeux complexes des régulations économiques, et les lois du marché.



C'est bien la prise en compte de ce contexte qui rend incontournable une reconfiguration de l'enseignement artistique. Dans les années 70, l'intégration de nouveaux corpus, issus des sciences humaines, fut rendue nécessaire par les modes esthétiques en plein bouleversement, cela avait conduit à ressaisir les questions de la pédagogie artistique.

Il semble possible de renforcer nos cursus d'approches économiques, permettant à nos étudiants, de s'approprier tout le champ de la réalité sociale actuelle et d'anticiper sur leur propre insertion professionnelle, même sur un mode critique.

De manière plus concrète, la réforme de l'enseignement artistique, dans le cadre du LMD, le soumet aux mêmes contraintes que l'enseignement supérieur, en obligeant les établissements à une évaluation des formations avec comme critère, leur qualité professionnalisante. Ces conditions sont rappelées sans ambiguïté par les institutions qui financent nos établissements. Nous savons par ailleurs, grâce à une enquête récente (rapport Galodée), l'excellente insertion professionnelle des étudiants des écoles d'art ce qui peut paraître paradoxale.

Enfin, la relation entre l'art et le monde économique, correspond à une demande et un désir de nos étudiants, de mieux appréhender le monde après leur sortie de l'école, de connaître leurs droits et de se mouvoir selon les règles qui régissent leur secteur. Bien sûr les domaines du spectacle vivant ou du cinéma sont depuis longtemps familiarisés avec les contraintes économiques de l'industrie culturelle. Dans le champ des arts plastiques, les technologies de plus en plus sophistiquées modifient les relations entre les artistes et leur environnement, la culture et l'art deviennent des facteurs déterminants de développement.

Quelles actions peuvent être envisagées ?

- ▶ Rencontre avec des acteurs du monde professionnel de l'art: galeristes, critiques, producteurs, journalistes, juristes, sous forme de séminaires et conférences
- ▶ Participation, à des opérations événementielles, dans le cadre de partenariats, soit avec des institutions publiques ou des entreprises privées (dans le cadre de mécénats ou fondation)
- ▶ Mise en place de stages professionnels au niveau européen
- ▶ Transferts de compétences et d'expériences entre les étudiants de différentes écoles européennes
- ▶ Participations à des expositions collectives à dimension européenne

- ▶ Visites d'entreprises européennes (dans les domaines, du design, du cinéma, de la communication)
- ▶ Organisation de colloques sur le thème: «art et économie»
- ▶ Création d'un observatoire national sur les cursus professionnels des étudiants sortants des écoles d'art européennes, avec une mission d'évaluation et d'orientation
- ▶ Mise en œuvre de programmes européens de type Erasmus Mundus ou curriculum développement, en les appuyant sur des consortiums d'écoles.
- ▶ Création d'agences régionales de conseil et d'orientation sur les domaines artistiques, conseil juridique et fiscal
- ▶ Formation aux pratiques de gestion d'entreprises

Un certain nombre d'initiatives ont permis d'amorcer ces questionnements et ces formations auprès de nos étudiants. Il est certain que ces approches dans nos cursus d'enseignement ne sont pas suffisamment organisées, il manque des espaces de rencontres, une expertise à dimension européenne et aussi des confrontations critiques.

L'art et l'économie sont indissociables, les projets artistiques de plus en plus situés dans l'espace urbain, au cœur des grands flux, ne peuvent exister sans l'appui et le recours à des dispositifs qui mobilisent des compétences et des moyens financiers importants.

Pour toutes ces raisons et pour d'autres motifs d'ordre plus théoriques nous attendons des initiatives qui permettent la mise en commun d'expérimentations et de réflexions sur ce qui apparaît bien une mission nouvelle, celle d'accompagner nos futurs et jeunes artistes dans leur nécessaire emprise sur l'environnement contemporain. ◀

# How Can French Universities Embrace Enterprise?

Pierre Gueydier

- ▶ **1. Introduction** his article surveys current attempts to bring the French university approach based on the humanities face to face with the world of enterprise. Section 2 explains why, traditionally, such attempts have suffered from a double handicap, and how this is now beginning to change. Section 3 then goes on to outline the initiatives of the Université Catholique de l'Ouest in Angers that aim to overcome time-honoured boundaries, by helping French humanities students develop their entrepreneurial instincts. The conclusion of the article anticipates a broadening of these efforts and the creation of a vital “missing link” between cultural and business worlds.

## 2. Beyond Interventionalism

In France, relations between the university and economic worlds are still tenuous, even in the scientific disciplines. The gap between academia and business is occupied almost entirely by the grandes écoles – competitive-entry postgraduate schools – with their focus on training engineers. In France, teachers and researchers for the public sector have traditionally been trained at the universities. Historically, the French university mentality has been marked by centralism and state control.

In addition, the cultural domain is marked by a strong tradition of interventionism and public funding. The idea of private finance for culture is still regarded by many in this sector as suspect or even dangerous.

However, if we look just beyond the country's borders, we realise that not only is this context very French, but it is also a dead end. If the French university system, especially in the humanities, wants to have a future and keep its status in a globalised world, this defiant and even condescending attitude towards the economy cannot continue. The same is true for those working in the cultural sector; the policy of public subsidies cannot be the only source of funding. Recent laws on cultural patronage have attempted to improve the legal mechanism for diversifying funding sources.

## 3. Building Bridges with the Intelligence Economy

Against this general background – too briefly sketched here – the Université Catholique de l'Ouest in Angers is attempting to modify the situation for its students, both internally and together with its local partners. The Institut Arts, Lettres et Histoire, which has almost 500 Bachelor's and Master's degree students in the schools of classical and modern literature, history, fine arts, musicology, history of art, and cultural management, has realised the need to raise students' awareness not only of the economic and professional perspective, but also, more recently, of the opportunity to start their own business. The academic, discipline-based approach that is still at the heart of a university's work must build bridges with the “intelligence economy”.

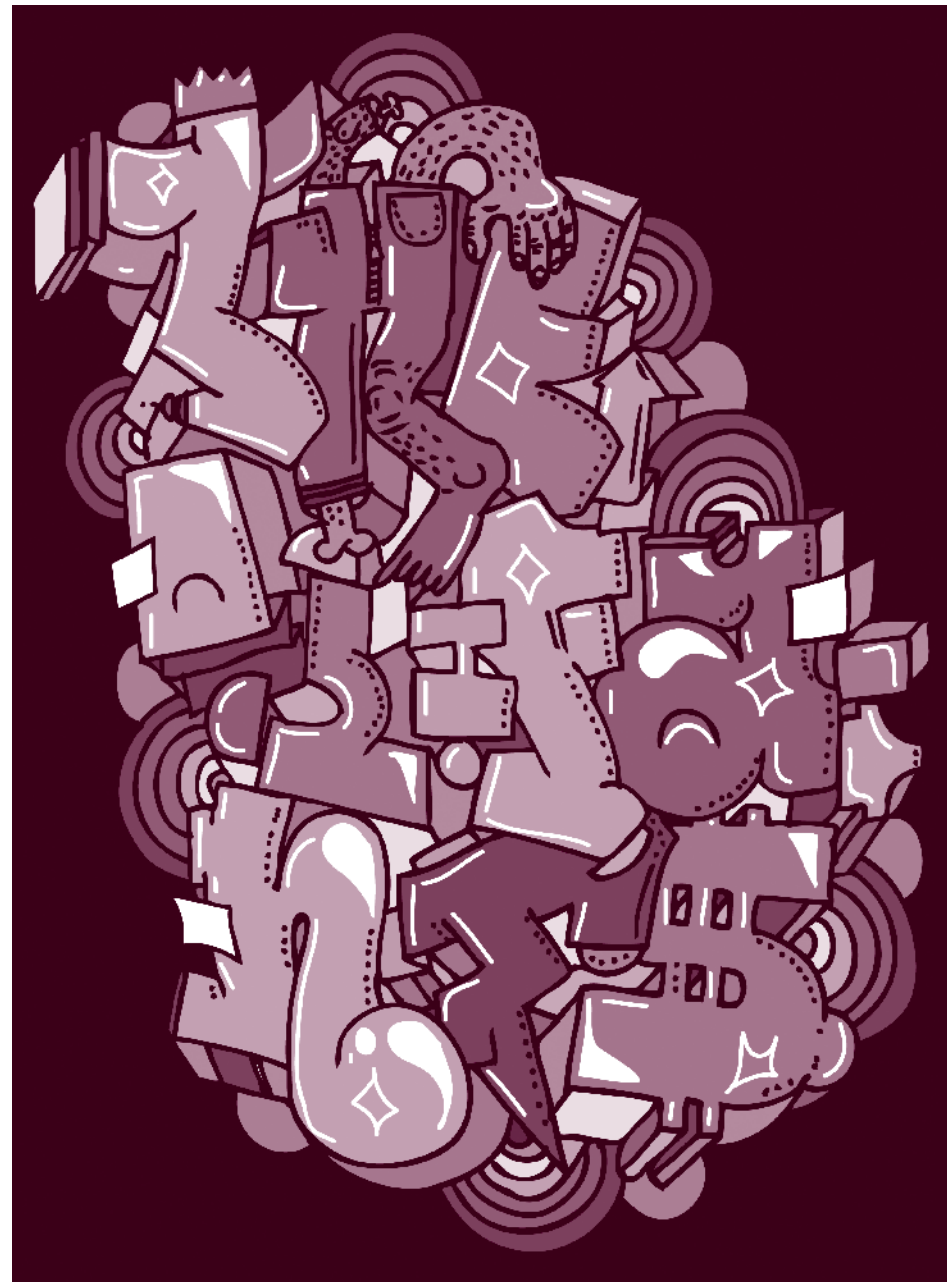
The particular character of France's Catholic Universities (Paris, Lille, Lyon, Strasbourg, Toulouse and Angers) means that, despite the state's monopoly on issuing higher education diplomas, there is a certain leeway for inventiveness and flexibility to try to meet the challenge our students face in launching a creative business.

In practical terms, even though a great deal of energy has been taken up in reforming the Licence-Maîtrise-Doctorat system over the last few years, mechanisms to encourage venture creation have been set up in the third year of the Licence or Bachelor's degree, and as part of the Master's degree. At the Institut Arts, Lettres et Histoire, besides regular contact with the working world ("professional days" and "professional weeks", lectures, long-term placements and so on), we are introducing teaching modules that address the question of venture creation directly. This involves extensive work on the concept of personal enterprise, to correct the narrow view, often held by our students, that equates business with multinationals.

#### 4. Conclusion: Creative Incubator Needed

These initiatives are certainly set to grow and to link in with those of other organisations in the Angers area that are involved in training (the Ecole supérieure des Beaux Arts, the Université publique d'Angers, businesses, cultural bodies, etc), which have an especially rich heritage and cultural identity. Moving beyond theoretical training in creative entrepreneurship, the plan for an incubator for creative ventures could perhaps form the missing link between the universities, people working in culture, and the world of business. ◀

*Pierre Gueydier is responsible for development at the Université Catholique de l'Ouest, Angers*



# Comment peuvent les universités françaises épouser les entreprises?

Pierre Gueydier

Dans la tradition universitaire française, un double handicap surgit quand on tente de faire se rencontrer l'approche universitaire des Humanités et le monde de l'entrepreneuriat.

En premier lieu, les relations entre l'Université et le monde économique sont encore ténues, y compris pour les disciplines scientifiques. La tradition des grandes écoles, axée sur la formation d'ingénieurs, occupe la quasi totalité de l'espace entre le monde académique et celui de la sphère économique. En France, l'Université est traditionnellement le lieu de la formation des enseignants et des chercheurs de la fonction publique. La mentalité universitaire française étant historiquement marquée par le centralisme et le contrôle de l'Etat.

Par ailleurs, le domaine de la culture est lui aussi marqué par une forte tradition d'interventionisme et de financement public. Le financement privé de la culture demeure encore, pour beaucoup d'acteurs de ce domaine, une idée suspecte voire dangereuse.

Cependant, quand on porte le regard juste au delà des frontières hexagonales, on mesure que ce contexte est non seulement très français mais aussi sans issue. Si le système universitaire français, en particulier pour les sciences humaines, veut perdurer et tenir un rang dans la mondialisation, la posture de méfiance voire de condescendance vis à vis du monde économique ne peut continuer. De même pour les acteurs du secteur culturel, la politique de subvention publique ne peut constituer la seule source de financement. Les lois récentes

sur le mécénat culturel ont ainsi tenté d'améliorer le dispositif légal pour diversifier les sources de financement.

Dans ce cadre général, trop brièvement évoqué, l'Université catholique de l'Ouest, tente à son niveau et avec ses partenaires locaux d'infléchir la situation auprès de ses étudiants. L'Institut Arts, Lettres et Histoire qui comprend près de 500 étudiants en licence et master dans des filières de Lettres classiques et modernes, Histoire, Arts Plastiques, Musicologie, Histoire de l'Art, et Management culturel a pris conscience de la nécessité d'ouvrir ces étudiants, non seulement à la dimension économique et professionnelle, mais aussi, plus récemment, à l'opportunité de créer sa propre entreprise. L'approche académique et disciplinaire qui constitue toujours le coeur de l'activité universitaire doit ainsi jeter des ponts avec l'économie de l'intelligence.

Le caractère propre des Universités catholiques en France (Paris, Lille, Lyon, Strasbourg, Toulouse et Angers) permet – malgré l'exclusivité de l'Etat à délivrer des diplômes d'enseignement supérieur – une certaine marge d'inventivité et de flexibilité pour essayer de répondre au déficit de la création d'entreprises créatives par nos étudiants.

Concrètement, même si ces dernières années la mise en place de la réforme LMD a absorbé beaucoup d'énergie, des dispositifs d'encouragement à la création d'entreprise sont mis en place en troisième année de Licence et en Master. Dans notre Institut Arts, Lettres et Histoire, outre un contact

régulier avec le monde professionnel (journées et semaines professionnelles, conférences, stages de longue durée...), des modules pédagogiques commencent à être proposés pour directement aborder la question de la création d'entreprise. Un travail important est ainsi développé autour de la notion d'entreprise personnelle pour corriger les représentations de nos étudiants souvent réduites à celle de la multinationale.

Certes, ces initiatives sont appelées à se développer et à s'articuler avec celles des autres acteurs de la formation sur le territoire angevin (Ecole supérieure des Beaux Arts, Université publique d'Angers, entreprises, opérateurs culturels...) dont l'identité culturelle et patrimoniale est particulièrement riche. Ainsi, au delà de formations théoriques sur l'entrepreneuriat créatif, le projet d'une pépinière d'entreprises créatives pourrait peut-être constituer le chaînon manquant entre université, acteurs de la culture et monde économique. ◀

# Creative Contributions to Scientific Education

Hervé Christofol and Jean-Pierre Mathieu

- ▶ **1. Introduction** The problems of managing technological innovation and industrial creation demand a dialogue-based approach that stands at the crossroads of the following scientific discipline groups: science, technology and health; law, economics and management science; and human and social sciences. While design as a practice has recently become involved in this process, positioning itself mainly alongside the management and engineering sciences, the arts on the other hand still seem to play too modest a role. Although most graduate management schools and universities have introduced cultural education into their management programmes, many aspects of the artistic approach are yet to be exploited.

With this in mind, this article outlines some initiatives and new ideas in educational practice, regarding the potential position of artistic training in the teaching of management and engineering. It does so by examining two original programmes, one in engineering, the Master's degree in Innovation (Master Innovation) at the University of Angers, and the other in management, the Audencia Business School's Specialised Master's degree in Marketing, Design and Creation (Mastère Spécialisé Marketing, Design et Création), in detail in section 2. After discussing these, the contribution of artistic and cultural education to engineering and management programmes is considered in section 3. In conclusion, the article calls for further experimentation in such cross-disciplinary educational courses.

## 2. Teaching Innovation

Since 1995, postgraduate courses in technological innovation at the University of Angers have included creative and cultural education. This aims to consider the issues in artistic communication, to teach techniques, and to make students think critically about their own attitude and relationship with others.

Design and marketing together have now become essential concepts, methods and practices in business management. To get ahead of this management trend, in 2004 the Audencia Business School and the Ecole Centrale de Nantes (a competitive

entry, postgraduate school of engineering) devised the Specialised Master's degree in Marketing, Design and Creation (Mastère Spécialisé Marketing Design et Création), in collaboration with the Ecole de Design de Nantes Atlantique (a school of design).

The general objective of the University of Angers' Master's degree in Innovation in Science, Technology and Health (Master Innovation en Sciences Technologies et Santé), is to train specialists in technological innovation for all sectors of industry and services. Innovation is where a technology, a market and an organisation meet. The educational objective of this master's degree is to train professionals capable of managing technological innovation projects in which the technical, scientific and industrial dimensions are integrated with their social, management, marketing or financial aspects.

The general scientific objective is to initiate a methodological enquiry into the approaches adopted in technological innovation projects from the point of view of project engineering (engineering design). Intended for science students, the course naturally offers a multidisciplinary education that brings together three domains: science, technology and health; law, economics and management science; and human and social sciences.

The teaching units are divided into two categories: shared units, and a unit for each of the three specialisms: Technology Transfer (Transferts de Technologies or TT), Information Strategy (Information Stratégique or IS) and Virtual Reality (Réalité Virtuelle or RV). The shared units deal with the basic principles of innovation and project management. It is at this level that the courses in artistic and cultural disciplines are involved. Master's degree students also carry out projects (20% of teaching time is devoted to these) and they do a six-month placement, in France or abroad, to use the skills they have learnt in a professional context. Students taking the Technology Transfer option do interdisciplinary projects and placements in three main professional sectors:

- ▶ R&D departments, and to a lesser extent, marketing or technical and commercial departments in private companies
- ▶ Consultancy firms in the areas of technological innovation or sustainable development, and in project management support for European projects
- ▶ Advisory bodies that provide help and support to innovation, the 'start-up' units and 'European units' of universities and major national research institutes

Graduates in this specialism become experts both in the fundamentals of running international projects, and in the theories and methods of innovation management in the high-tech sectors and in those aimed at the general public. The two course options that provide the framework for this specialism are European Projects (Projets européens or TT-PE), and Food Processing Industry, Bioindustry and Sustainable Development (Agroalimentaire Bio-industrie et Développement Durable or TT-ABDD). Students choosing the first option are introduced to the functioning of national and European institutions that support innovation and to the mechanisms for setting up and managing programmes in the European research environment. They need to have acquired a thorough knowledge of science and technology in their first degree, so they can learn in greater depth during the projects and transfer the knowledge into other sectors of application. Students taking the second option will be innovating in three domains – the food processing industry, biotechnology, and environmentally conscious design, taking sustainable development issues into account.

### 2.1. Target Competencies and Careers

The general objective is to train operational specialists capable of managing the following kinds of projects:

- ▶ Design of new products or services intended for the European market
- ▶ R&D and innovation
- ▶ Setting up national and European programmes in support of research innovation (seeking funding and collaboration)
- ▶ Support for businesses taking part in European R&D programmes
- ▶ Transnational technology transfer

The specific objectives are:

- ▶ To train European project managers
- ▶ To train project managers in the food processing industry and bioindustry
- ▶ To train managers for the role of progress engineer in the domain of innovation
- ▶ To understand how European institutions work
- ▶ To understand changes in the bioindustry and biotechnology sectors
- ▶ To understand how European aid programmes work
- ▶ To grasp sustainable development issues

Expected career openings are of four types:

- ▶ Assistant project manager (or project manager for those with previous professional experience) in R&D in major European industrial firms or SMEs (in the food processing or biotechnology industries for graduates from the option Agroalimentaire Bio-industrie et Développement Durable)
- ▶ Assistant project manager (or project manager for those with previous professional experience) in the innovation unit of a major European industrial firm
- ▶ Marketing product manager in new technology sectors
- ▶ Consultancy in private firms or advisory bodies that support innovation, set up European research programmes or promote research

Also, every year one or two of the 50 graduates start their own business.

### 3. The Creative Contribution

Since the beginning, these two training programmes have included artistic education, and brought artists into their teaching teams, with two main ends in view:

- ▶ Mastering oral communication and the creative media (drawing, speaking, etc)
- ▶ Developing creativity through an understanding of artistic creativity and an introduction to the history of art and industrial design

#### ISTIA Ecole d'ingénieurs de l'Université d'Angers

University of Angers School of Engineering

#### Master Innovation en Sciences Technologies et Santé

Master's degree in Innovation in Science, Technology and Health

#### Mastere Spécialisé Marketing Design Création

Specialised Master's degree in Marketing, Design and Creation

#### Ecole Centrale de Nantes

Nantes' competitive-entry postgraduate school of engineering

#### Ecole de Design de Nantes Atlantique

Nantes Atlantique School of Design

#### Master Sciences, Technologies et Santé, mention Technologies Innovantes

Master's degree in Technology and Health, specialising in Innovative Technology

#### Projets européens

European Projects

#### Agroalimentaire Bio-industrie et Développement Durable

Food Processing Industry, Bioindustry and Sustainable Development

Teaching time for these classes includes 18 hours a year on communication, taught by professional actors (3.3% of total hours), and 30 hours on creativity and history of art, taught by designers and teaching staff (5.5% of total hours).

When students are asked to assess the courses, every year they vote overwhelmingly in favour of the classes, and they would all like more in-depth training in these disciplines.

### 3.1. Teaching Format and Situational Context

The principal benefits that we have seen artistic and cultural education bring to the two scientific and managerial programmes are on two levels:

- ▶ Personal development: this teaching refocuses students' attention on their training objectives, and helps them build a coherent relationship between the form and content of their work. It also enables students to work on the way they relate to others and to society in their professional practice, thanks to the novel points of view put forward in the projects studied
- ▶ Techniques learnt, both in oral communication and in the use of creative tools and techniques

It should be noted that the form the teaching takes makes a major contribution to these benefits. By offering the students role-play activities, lessons standing up or outside the classroom, the teacher stimulates the students' attention and motivation, encouraging them to see things from a different angle.

### 4. Conclusions and Perspectives

Training in innovative science and engineering involves putting into practice a teaching plan that brings it closer to the other project disciplines, such as architecture, design, urban planning and art. Just as in these disciplines, the aim is to set things in context, to appreciate how complex

projects are and understand the need to develop cross-disciplinary points of view, and of course to turn theoretical learning into actual practice.

Furthermore, as Stéphane Sautour suggested in *Beaux Arts Magazine* (#270, 2006), what if:

- ▶ "The balance of power between the arts and new technology were reversed? If, in the 21st century, it was the turn of artists to influence scientists, and not the other way round? ...Industrialists are increasingly interested in what artists have to offer in terms of research and development – ideas for instance, but most of all a different way of working."

Moving beyond the exchange of techniques and tools for communication, management or creativity, we feel that artistic and cultural training programmes on the one hand, and scientific, technical and management programmes on the other, can develop productive exchanges by blending their working methods in order to grasp the complexity of projects, demonstrate the originality of their position, and offer innovative methods of teaching.

We shall continue to experiment with this in our postgraduate programmes in Innovation Technologique at the University of Angers, and in Marketing Design et Création at the Audencia Business School. ◀

*Hervé Christofol and Jean-Pierre Mathieu are lecturers at the University of Angers and Audencia Business School*

# La contribution des enseignements créatifs et culturels dans les programmes d'ingénierie et de management

Les cas du Master Innovation en Sciences Technologies et Santé de l'Université d'Angers et du Mastere Spécialisé Marketing Design création d'Audencia

Hervé Christofol et Jean-Pierre Mathieu

- **1. Introduction et posture** Les problématiques liées au management de l'innovation technologique et de la création industrielle nécessitent une vision dialogique qui se situe au carrefour des disciplines scientifiques: Sciences, Technologies et Santé (STS), Droit, Économie et Sciences de Gestion (DEG), Sciences Humaines et Sociales (SHS). Si le design a fait récemment son entrée dans ce processus comme pratique en se positionnant principalement aux côtés des sciences de gestion et des sciences de l'ingénieur, les arts, à leur tour, semblent jouer un rôle encore trop modeste. Bien que la plupart des grandes écoles de management et des universités aient créés des enseignements culturels dans les programmes de management, le point de vue artistique reste à mobiliser sous différents angles.

Dans cette perspective, nous souhaitons présenter quelques initiatives et avancer quelques idées pédagogiques nouvelles sur les postures possibles de l'enseignement artistique au sein de l'enseignement du management et de l'ingénierie. Notre expérience est issue de la conception de deux programme originaux, l'un en ingénierie, le MASTER Innovation de l'Université d'Angers et l'autre en management, le Mastère Spécialisé Marketing, design et création de la business School Audencia.

Depuis 1995, les formations post-graduate en innovation technologique de l'Université d'Angers intègrent des enseignements créatifs et culturels. Ils sont destinés à la fois à apporter une réflexion sur les enjeux de la communication artistique, à transmettre des techniques et à questionner l'attitude et le rapport aux autres des étudiants.

Le Design en liaison avec le Marketing sont désormais devenus des concepts, des méthodes et des pratiques incontournables pour le management des entreprises. Pour devancer cette tendance managériale, en 2004, AUDENCIA Nantes Ecole de Management et L'Ecole Centrale de Nantes ont conçu le Mastère Spécialisé Marketing Design et Création en collaboration avec l'Ecole de Design de Nantes Atlantique.

## 2. Objectifs du Master «Sciences, Technologies et Santé» mention «Technologies Innovantes» de l'Université d'Angers

L'objectif général du Master de l'Université d'Angers est de former des spécialistes de l'innovation technologique pour tous les secteurs de l'industrie et des services. L'innovation est la rencontre d'une technologie, d'un marché et d'une organisation. L'objectif pédagogique du MASTER est de former des professionnels aptes à diriger des projets d'innovation technologique qui intègrent leurs dimensions techniques, scientifiques, industrielles et les dimensions sociétales, managériales, marketing ou financières.

L'objectif scientifique général de cette formation est d'initier un questionnement méthodologique sur les démarches des projets d'innovation technologique du point de vue de l'ingénierie de projet (engineering design).

Dans le domaine «Sciences Technologies et Santé», la mention «Technologies Innovantes» propose naturellement une formation pluridisciplinaire qui rassemble les trois domaines STS, DEG, et SHS. C'est une formation qui s'adresse à des étudiants de formation scientifique.

Les unités d'enseignements (UE) se partagent en deux catégories, les UE communes et les UE de chacune des trois spécialités: Transferts de Technologies (TT), Information Stratégique (IS) ou Réalité Virtuelle (RV). Les UE communes portent sur les fondamentaux de l'innovation et le management de projets. C'est à ce niveau qu'interviennent les cours des disciplines artistiques et culturelles. Les étudiants du Master réalisent également des projets (20% du temps de formation est consacré à cette pédagogie) et ils effectuent un stage de 6 mois, en France ou à l'Étranger, afin de mettre en œuvre les compétences acquises dans un contexte professionnel. Les étudiants de la spécialité «Transferts de Technologies» effectuent des projets interdisciplinaires et des stages dans trois grands secteurs professionnels:

- Les services de R&D et dans une moindre mesure, les services marketing et technico-commerciaux des entreprises privées
- Les cabinets de consultants en innovation technologique ou développement durable et les cabinets de consultants d'assistance à la maîtrise d'œuvre de projets européens
- Les organismes consulaires d'aide et de soutien à l'innovation, les cellules de valorisation et les «cellules Europe» des Universités et grands organismes de recherche nationaux

Les diplômés de cette spécialité maîtrisent aussi bien les bases de la conduite de projets internationaux que les théories et méthodes de management de l'innovation dans des secteurs de hautes technologies comme dans le secteur de la diffusion grand public. Les deux parcours qui structurent cette spécialité sont d'une part «Projets européens (TT-PE)» et d'autre part «Agroalimentaire Bio-industrie et Développement Durable (TT-ABDD)».

Les étudiants qui choisissent le premier parcours sont initiés au fonctionnement des institutions nationales et communautaires de soutien à l'innovation ainsi qu'aux mécanismes de montage et de gestion des programmes de l'espace européen de la recherche. Pour cela il leur est nécessaire d'avoir acquis une solide formation scientifique et technique aux cours de leur Licence afin de pouvoir approfondir leurs

connaissances lors de projets et les transférer dans d'autres secteurs d'applications. Les étudiants du second parcours sont destinés à innover dans trois domaines, l'industrie agroalimentaire, les biotechnologies et l'éco-conception avec la prise en compte des problématiques du développement durable.

### 3. Compétences et métiers visés

#### Objectifs généraux

L'objectif général est de former des spécialistes opérationnels aptes à manager des projets:

- ▶ De conception de produits ou de services nouveaux destinés au marché européen
- ▶ De R&D et d'innovation
- ▶ De montage de programmes nationaux et européens de soutien à la recherche et l'innovation (recherche de financements et de collaborations)
- ▶ D'assistance aux entreprises pour leur participation aux programmes européens de R&D
- ▶ De transferts de technologies transnationaux

Les objectifs spécifiques sont de:

- ▶ Former des «chefs de projets européens»
- ▶ Former des «chefs de projets en agroalimentaire et bio-industrie»
- ▶ Former des cadres assurant la fonction d'ingénieur progrès dans le domaine de l'innovation
- ▶ Comprendre le fonctionnement des institutions européennes
- ▶ Comprendre les évolutions du secteur des Bio-industries et des biotechnologies
- ▶ Comprendre le fonctionnement des programmes d'aide européens
- ▶ Appréhender les problématiques du développement durable

#### Débouchés prévus

Ils sont de quatre types:

- ▶ Assistant Chef de projet (ou Chef de projet en cas d'expérience professionnelle préalable) R&D dans des grands groupes industriels européens ou dans des PME (agroalimentaires ou biotechnologiques pour les diplômés du parcours TT-ABDD)
- ▶ Assistant Chef de projet (ou Chef de projet en cas d'expérience professionnelle préalable) des cellules innovation des grands groupes industriels européens
- ▶ Chef de produit marketing dans les secteurs des nouvelles technologies
- ▶ Consultant dans des cabinets privés ou dans des organismes consulaires de soutien à l'innovation, de montage de programmes de recherche européens et de valorisation de la recherche

De plus, chaque année, sur les 50 étudiants d'une promotion, un ou deux d'entre eux créent leur entreprise.

### 4. Apports des enseignements artistiques et culturels aux formations en managements et ingénierie

Depuis leur création, les deux programmes de formation ont intégrés des enseignements artistiques et des artistes dans leurs équipes pédagogiques avec deux finalités principales :

- ▶ La maîtrise de la communication orale et la maîtrise des médias de création (dessin, prise de parole, ...)
- ▶ Le développement de la créativité par la connaissance de la créativité artistique et d'une initiation à l'histoire de l'art et au design industriel.

Les volumes horaires consacrés à ses enseignements représentent respectivement 18 heures de communication par année assurée par des comédiens professionnels (3,3% du volume horaire total) et 30 heures en Créativité et Histoire de l'art assuré par des designer et des enseignants (soit 5,5% du volume horaire total).

Lors de l'évaluation des cours réalisée par les étudiants, ceux-ci plébiscitent chaque année ces interventions et ils souhaiteraient tous un enseignement plus approfondi dans ces disciplines.

### 5. Forme pédagogique et contexte situationnel

Les principaux apports des enseignements culturels et artistiques aux deux programmes scientifiques et managériaux que nous constatons relèvent de deux niveaux:

- ▶ Au niveau du développement personnel, ces enseignement replacent l'étudiant face à ses objectifs de formation et lui permettent de construire la cohérence entre la forme et le fond de son travail. Ils lui permettent également de travailler son rapport aux autres et à la société dans sa pratique professionnelle grâce aux points de vue originaux qu'ils proposent dans la lecture des projets
- ▶ Au niveau des techniques maîtrisées tant dans la communication orale que dans la mise en œuvre de technique et d'outils de création

Notons que la forme pédagogique contribue fortement à ces apports. En proposant aux étudiants, des jeux de rôle, des cours debout ou en dehors des salles de classe, l'intervenant mobilise l'attention et la motivation des étudiants pour les amener à changer de point de vue.

### 6. Conclusions et Perspectives

L'enseignement en ingénierie et en sciences de l'innovation passe par la pratique du projet pédagogique, en cela il se rapproche des autres disciplines du projet telles que l'architecture, le design, l'urbanisme ou l'art. Tout comme dans ces disciplines c'est à la fois la mise en contexte qui est recherché, une appréhension de la complexité des projets et de la nécessité de développer des points de vue croisés et bien sûr la mise en pratique des enseignements théoriques.

Et si comme le suggère Stéphane Sautour (*Beaux Arts Magazine*, N°270, 2006):

- ▶ «le rapport de force au sein du couple arts et nouvelles technologies s'inversait ? Si au XXIe siècle c'était au tour des artistes d'influencer les scientifiques et non l'inverse ? [...] Les industriels s'intéressent de plus en plus aux artistes pour ce qu'ils pourraient apporter en terme de recherche et développement – des idées par exemples, mais surtout une autre méthode de travail».

Au delà de l'échange de techniques et d'outils de communication, de gestion ou de créativité, nous pensons que des programmes de formation artistiques et culturels d'une part et scientifiques, techniques et managériaux d'autres parts peuvent développer des échanges fructueux en croisant leur méthodes de travail pour appréhender la complexité des projets, présenter l'originalité de leur posture et proposer des pédagogies innovantes.

C'est ce que nous allons continuer d'expérimenter avec les programmes post-graduate en Innovation Technologique de l'Université d'Angers et en Marketing Design et Création de la Business School Audencia. ◀

# What Can Business Learn From Creatives?

Aileen Gilhooly

- **1. Introduction** This article deals with the value that creatives and the world of business place upon each other and argues that while creative individuals and organisations have skills and systems of value to the business world, both may remain largely unaware of this. Section 2 suggests that lack of awareness may be a major reason for this. It examines the current situation and considers the impact of a limiting range of assumptions and beliefs about creative organisations that society (often including the creative sector itself) has. Section 3 is an account of the contexts necessary for creativity (a factor often poorly understood by business), while section 4 considers the key skills and factors that distinguish creative organisations and which may be lacking in business. Section 5 explores the need for creative students to recognise the value of the skills and knowledge they possess. In conclusion, the article considers the implications for education and argues that creatives need to be taught to appreciate what they have, in order to make a valid contribution. While based on empirical experience in the UK, it is hoped that at least some of the ideas here will be internationally relevant.

## 2. Exploring the Current Situation

The speed of change in our world is increasing rapidly and businesses are increasingly aware of the need to develop a flexible and creative culture that can manage change. Creatives and creative organisations may already possess many of the skills and systems required, but unfortunately the creative and other sectors in the UK have insufficient knowledge of the other. As a result, myths and beliefs have arisen so that each feels that they have no need of the other, may resent the other or have a poor understanding of the value they have to offer to the other. Assumptions may be held by many business organisations in the UK and also by creatives themselves, which leads to creative individuals and organizations being undervalued by both parties.

From the business perspective, the current view might be as follows.

Businesses are seen as sponsors, propping up an inefficient arts world unable to produce good, creative work without financial support from a variety of sources. The arts can therefore be used as a publicity and marketing tool. Alternatively they may be used as a networking opportunity with the corporate box, for example, being a means of entertaining clients. Individual artists and creative organisations may increasingly be used for training

and development purposes. Nonetheless a (sometimes unspoken) view still persists that creatives and creative organisations are filled with dreamy ‘head in the clouds’ people producing impractical ideas and where timekeeping and finance are given a low priority.

These views may contain some truth but are all too frequently accepted wholesale by creatives as well, which leads to a sense of inferiority and resentment. It simply does not occur to businesses that these creatives may actually be better organised than they are themselves or possess inherent skills and values that they also need and which add value to organisations. The basis for these beliefs lies in a lack of awareness of the skills and structures creatives rely on and take for granted. Therefore, creative organizations and individuals need to analyse, know and value what they have. However too often they assume that business has nothing to offer them and as a result, creative students often leave university feeling they have to choose between well paid work and creative activity. This too is an assumption based on lack of knowledge, which also needs to be addressed.

If we instead assume that creative organisations have at least as much to offer, including the ability

to influence and support the wider business world we might be surprised by our findings. After all creative industries in the UK currently account for 7.9% GDP (DCMS 1998/2001). There exists within the creative arts and most creative organisations a degree of teamwork, commitment, flexibility and discipline that would be the envy of many commercial organisations, large and small, in both the private and public sectors. For this to be of use, the skills and values held need to be recognised not only by the commercial sector, but by creative artists and organisations themselves and, even more crucially, by some of the universities and business schools.

We have a responsibility to challenge current limiting beliefs and behaviours but for this to happen, we need to explore in more depth what some of these skills and values are, and the use to which they might be put in a change culture.

## 3. Contexts for Creativity

Businesses increasingly speak about the benefits that creativity brings to business and seek to develop “creative” new business models. Often, though, they fail to understand the context within which creativity can flourish.

What makes a creative individual into one who can successfully use their creative abilities in the fields of craft or performance? Creative talent alone is not enough, but has to be underpinned by discipline and the processes which support development, at both individual and organisational levels. The violinist or dancer, for example, has from a young age practised daily, developed strategies for improving performance and become used to accepting criticism and learning from it. Performers are taught problem-solving strategies for learning and improvement (e.g. practising a few bars at a time then going back to link phrases together – in other words, a non-linear approach). They are set short (next week’s lesson) and medium (concert performance) term targets, given time and resources and left alone to practise in the way that suits them best, with the expectation that they will achieve.

Without appropriate support, interaction and encouragement, the creative individual and creative process are unlikely to flourish. Business needs an understanding of how crucial structure, discipline and respect are to the creative process or “creativity” will simply remain the latest buzzword.

## 4. Key Qualities of Creative Organisations

Creative organisations, at least in the performing arts, exhibit qualities that are present regardless of the size or type of organisation and which depend on the personal skills and beliefs of the individuals involved. These qualities are often lacking in the wider business world, even though they are important, especially for companies undergoing change.

### ► Personal Responsibility

Creative practitioners generally have an inherent sense of personal responsibility and of being responsible to the rest of the team. Few artists will arrive late for rehearsal (still less for performance) or will attend without having practised. In other words, they respect work and colleagues, and work well to deadlines. This is frequently not the case outside the arts, where late arrival or non-attendance at meetings is not unusual, and where failing to prepare is considered in many organisations to be almost inevitable.

### ► Clear Roles

Producing a creative event of any kind is a team effort, with everyone clear about the ultimate aim. Each team member knows his or her responsibilities, who they will be working with and when. They understand who is in charge, will do what they are asked to do and have contributed to rationales during rehearsal periods and planning stages so they understand why. Throughout the process, there is frequent feedback, and meetings are held to assess progress and deal with issues as they arise. Crucially, decisions made are communicated and implemented rapidly and where something is unclear, the individual will ask for clarification.

### ► Planning and Deadlines

The delivery of often complex projects (performances, exhibitions, tours) which must be delivered on time requires immense skill in planning, timetabling, and clarity of communication. It requires complete trust that all involved will deliver contributions of good quality on time. Artists may be booked three or four years in advance, so forward planning is crucial on the part of both management and artist. Failure to keep to deadlines is not an option – if the set is not complete, the technical crew will not be able to work and the stage rehearsal will not take place. Timescales have to be realistic and contingency planning built in both at organisational and individual levels.

Planning depends on trust, and on individuals having an awareness of the consequences of their group and personal inaction and of taking personal responsibility. In contrast, in business insufficient time and resources are often allocated to planning and deadlines are frequently overrun.

### ► Equal Contributions

In arts organisations as in all others, a pecking order naturally exists. However, within the creative sector the understanding exists that all jobs are crucial and as such, equally important. If the person responsible for ensuring that the soprano in Tosca has something to land on when she jumps from the battlements has failed to do their job on time, everyone is in trouble.

Team members understand their precise responsibilities and also their value. Hierarchical structures are tempered by a tacit understanding that the van driver and the head of casting and their jobs are both vital, with neither being more important than the other. Within business in the UK, this notion is rare and this can lead to a range of problems. Individuals may feel undervalued and performance suffers. The implications of poor performance may be less immediately visible, but the impact is felt.

### ► Sense of Vocation

This may also be defined as holding shared values with passion and is central to all of the above. Nobody goes into the arts unless they really want to and have a passion for what they do, be they practitioners or management. It's hard work, often badly paid and involving anti-social hours, usually with a degree of insecurity that nobody except the extremely committed would be willing to accept. The potential for failure is high (think about how many actors are out of work at any time) so the willingness to take risks in pursuit of their passion is essential. But work is towards a shared and defined goal where everyone gives of their best. So while work may be stressful, it takes place in a relatively relaxed atmosphere of mutual respect.

Vocation exists of course in other spheres – notably sport and the caring professions. Within the arts world, vocation is not only expected, it is taken for granted. Yet it is also valued and seen as underpinning the whole ethos of the organisation. The sense of community it inspires is evident in, for example, the reaction at the BBC to the kidnap of the journalist Alan Johnston, where hundreds of colleagues held a series of vigils for 4 months until he was finally released.

Where vocation exists, work is hugely enjoyable, leading to very low rates of staff turnover despite frequently poor financial rewards, which are generally not the prime factor in motivating individuals and groups.

Business has much to learn about inspiring passion in people so that many of the other elements simply fall into place.

## 5. Creative Students

So what does all this mean for students in the creative arts or for those who currently or have previously worked in the creative sector?

Firstly, it means that it is important to recognise the value of the skills students already have, or are currently developing, to the wider business world, and to make them aware of that value.

The need to finance artistic activity, including costly and sustained hire of premises or equipment, purchase of materials and payment for lessons and coaches leads creatives to acquire the ability to manage (often very tight) budgets. They sometimes have to look outside their own comfort zone for sources of finance. Further, they appreciate the need to resource all stakeholders properly, and to take sufficient time for development and allocation of resources to ensure good results. This last factor is often absent in management within the wider business world yet is crucial in project management or where organisations are undergoing change.

Excellent communication skills, commitment, passion and personal responsibility are highly valued across all business sectors. Respect for colleagues, expressed in punctuality and preparation, clarity about individual responsibilities and sharing values and vision, all create the sense of community necessary to achieve outstanding team performance. The forward planning and time management required to produce a performance or create an exhibition within a given timeframe ensures that goals are met and projects delivered on time. Those who have worked in the arts often have many of the skills required in project development and management.

Individuals who can deal with risk and uncertainty have a creative approach to problem solving. A high degree of focus is seen in great entrepreneurs and leaders in any field. While not all in the wider business world value these qualities equally, many are beginning to appreciate creativity, but need to know how to apply it.

Secondly, students need to understand the implications for the business world of not having these skills and values. To do that, they need to be within a business environment and see, for example, the results of too much linear thinking or the dissatisfaction bred by feeling undervalued. They need to understand what can and cannot be changed and understand that their own beliefs do not need to change, and that the values inherent in arts organisations can be applied in business.

## 6. Implications for Education

What then are the implications of all this for education – and specifically entrepreneurial education? Many have noticed the predominance of self-employment in creative individuals, and spoken of the need for entrepreneurship to be embedded within educational programmes and not viewed as an add-on. Some have also noted the value gained from having students work on “live” projects and with mentors already active in the creative sector. All of these are crucial, but what appears to be missing is an understanding of how important it is to encourage students to explore and understand their own skills and attitudes. They need to see how valuable these are to any business and how sadly lacking they are in many non-creative businesses.

To give an example: a management team from a large accountancy firm was placed with a ballet company to advise on production as a part of their own strategy development. The team was stunned and challenged by the variables that had to be considered and learned a great deal in the process. Similar initiatives could take place across a variety of industries, with benefits for all. Preparation of attitude charts and mapping of skills prior to a placement or live project in either the creative or non-creative sectors would allow comparisons to be made and value to be assessed. Even better would be a situation where creatives and non-creative business students work together in pairs or teams. After all, if so many aspects of the creative organisation work well, why are we not teaching all business students to appreciate the benefits of the model? Learning together might stimulate and enable business students to operate creatively, and creative students to appreciate their own skills and operate more effectively in the business world.

In terms of mentoring, while contact with those active in the creative industries is extremely valuable, equally useful would be contact with those who perhaps started out in the creative sector but have moved into other business areas and applied their skills successfully. Many successful entrepreneurs run creative organisations – although not necessarily within the creative sector. Similarly, students who are not focussing on the creative industries might benefit hugely from a mentor from within them. In either case, creatives need a brief that requires them to value what they have.

## 7. Conclusion: Appreciating What We've Got

To sum up, within creative organisations and individuals there are of course areas of weakness. However we need to appreciate what is there, as well as look for what is missing. Only then will we have something to offer with confidence to the wider business community. ◀

*Aileen Gilhooly is an international business consultant and coach who specializes in Intercultural Management and in Organizational Creativity. Aileen previously worked as an opera singer in Scandinavia and continues to perform and develop music projects. Within business, she has worked with a variety of multinational organisations on cross- culture and project development.*

### Bibliography

- Kestenbaum, Johnathan: *Creating Growth; How the UK can develop World Class Creative Businesses*, NESTA, 2006
- Hayes, D and Kent, A: *Educating for Entrepreneurship, Read This First, Utrecht School of the Arts, 2006V*



# Tied Together

## Partnerships



# Design Academy Eindhoven

## An Entrepreneurial Family of Form

Daniëlle Arets

- **1. Introduction** *The Bugaboo, Soft Basket and the Dombo mug*; these are just some of the works produced by the Eindhoven Design Academy that have conquered international markets and won global attention for Dutch design in recent years. This year, these works could also be admired in a themed exhibition, *The Family of Form*, which the academy organised to mark its 60th anniversary in its brand new 'Design House' exhibition space (in Dutch, *Designhuis*) in Eindhoven.

Four years ago, the Design Academy in Eindhoven decided to create a new platform and meeting-point for design and innovation in the city. The Design House, which opened in October 2007, is intended to serve as design exhibition space for objects and as a forum where designers, creators, business people and scientists can share ideas and find inspiration. Such interchanges stimulate the development of creative talent.

This article examines Dutch design in general (sections 2-3), then looks at the role of the Design Academy in Eindhoven in contributing to its success (4-6), as well as current initiatives that seek to capitalise on its present prominence (sections 7-10).

### 2. Polder Design

Traditionally, the Dutch are adept at finding practical and creative solutions to complex problems. The Dutch "polder mentality" is deeply rooted: collective exertions against the encroaching sea have produced innovations in dykes, windmills and drainage, and a social outlook characterised by cooperation and tolerance. These are precisely the key words that we can find in the "Dutch design" that has secured the Netherlands such a prominent place in the international design scene within a relatively brief period of time.

At the beginning of the 1990s, designers such as Hella Jongerius and Piet Hein Eek turned Milan's *Salone del Mobile* (the world's largest design fair) on its head with designs such as a soft vase and basket and a cupboard made from salvaged wood. These pragmatic designs, whose shape relies on the function of the object, are executed with an eye for craftsmanship and are frequently tongue-in-cheek. These qualities make them prime examples of Dutch design.

### 3. Bugaboo's Star Quality

In addition, design is assuming an increasingly prominent position in the Dutch creative economy. As traditional production processes increasingly vanish to low-wage countries such as China and India, the Netherlands is focusing ever more closely on creative production, and not without reason. At present, the added value generated by the Dutch design sector may be compared with the oil industry. A Dutch product such as the Bugaboo, a popular pushchair designed by Max Barenburg and Eduard Zanen, is being sold throughout the world and has even become a kind of status symbol flaunted by Hollywood stars such as Gwyneth Paltrow and Liv Tyler.

#### 4. Eindhoven as Design Capital

Consequently, it is strange that it took so long before a Dutch design exhibition space was established. Nevertheless, it is logical that such an exhibition space has found a home in Eindhoven. The city, which had already dubbed itself European Design Capital in 2006, is doing all it can to earn a reputation as a leading technology and design region. With Philips and the Design Academy, the only independent Dutch higher education institute specialising solely in design, the city has a firm foundation in this respect. The annual graduation show, staged by the academy simultaneously with Dutch Design Week, attracts more than 55,000 visitors and many of the Netherlands' talented designers have established their headquarters in Eindhoven.

#### 5. The Family of Form

In its exhibition entitled *The Family of Form*, the Eindhoven Design Academy reveals a selection of designs from its 60-year existence. The title did not materialise out of thin air. At the beginning of the 1990s, Hella Jongerius declared that designers should make products which they would like their own family to use. Now, she is a lecturer at the Design Academy, where she herself studied in the early 1990s, when it was still known as the Academie voor Industriële Vormgeving (Academy of Industrial Design). This educational institution aspires to be a welcoming “home” where talented individuals can evolve in any direction and dare to think beyond existing constraints. This may give rise to designs which combine the functional approach of “form follows function” as well as conceptual products which sometimes intrude into the artistic domain, such as the *Precious* series by Daphna Isaacs Burggraaf, serially manufactured children's dolls which appear to be identical at first glance but which on closer inspection reveal both industrial and human defects. “Must one really want to produce perfect baby dolls?” Burggraaf wonders.

Apart from designs that question family relations, a number of splendid examples emphasise ties between people, such as the bicycle pump Heklucht, by Krijn Christiaansen. Its solid pipe can be installed in newly constructed neighbourhoods to promote interaction between neighbours while pumping up their bicycle tyres.

The series, *Uit de Klei Getrokken*, by Lonny van Rijswijk, is a beautiful, almost poetic project. She has produced a series of cups and saucers made of various types of Dutch clay, which she uses to portray the regional “differences in colour” in the country. As such, her design is almost a metaphor

for the exhibition. All of the designers, who have emerged from their common cradle of the Design Academy, are capable of expressing their own complexities, and those of their time, in seemingly simple objects. *Spullenspel* by Floor Knappen, who graduated this year, consists of a series of objects and people with a player being asked to match them to each other. At a time when people enjoy surrounding themselves with beautiful things (and design seems to be about to play a key role in this respect), this is a fine example of a family of forms with real substance.

#### 6. School of Cool

Last year, the Design Academy Eindhoven's pronounced profile secured it the designation, “School of Cool” (in Time magazine). Within its life of 60 years the institution has not only managed to profile itself as a leading educational establishment for industrial art at the international level but also as a breeding ground for artistic and commercial talent. The market, one of the four points of the compass that the students are required to study, also teaches them entrepreneurial skills.

#### 7. Alumni Online

Many businesses manage to find the academy when it comes to offering training placements or industrial education programmes. In addition, every year more than 620,000 people visit the alumni website, where over 1,000 former students have left their portfolio.

#### 8. Eindhoven Design Incubator

The academy is also trying to maintain its family ties in Eindhoven. In the future, the new Design House will also be used as a rendezvous point for talented individuals. It also maintains good relations with the other educational establishments in the city, including Fontys Hogeschool and the Technical University of Eindhoven. In addition, these educational institutions have joined various businesses (NV Bom, NV Rede, Philips and TNO – the Dutch Institute of Applied Scientific Research), and intermediary organisations (Rabobank and Syntens) to form the Eindhoven Design Incubator. This seeks to identify, encourage, support and assist new designers under the Brainport Eindhoven – Zuid-Nederland initiative. Until 2011, new designers may approach it for support in establishing a business, and for networking, coaching, accommodation and also specialist knowledge concerning intellectual property (IP) and patents.

#### 9. Public Access

In short, much work is being done to create as many opportunities as possible for talented creators and business people to meet each other. In addition, an annual graduation show offers interested members of the public a look at the talent behind the scenes of the Design Academy. Throughout the year, you can taste the culinary and creative masterpieces conjured up by students in the adjacent restaurant, De Witte Tafel, where those from ROC, the hospitality school, and the Design Academy organise dazzling but tasteful evenings.

#### 10. Conclusion: Six minutes and 40 seconds of fame

In conclusion, the Design Academy is working hard to maintain its innovative credentials. This year, the students are getting a new platform in the form of Pecha Kucha nights. Following its success in Tokyo, London, Sydney, Rotterdam, and 100 other cities, the Pecha Kucha (it means “prattle”) event devised by Tokyo architects Klein Dytham will now be held in Eindhoven twice a year. Together with the Studium Generale of the Technical University of Eindhoven, the Design Academy will organise these evenings, during which creatives make presentations (featuring 20 slides displayed for 20 seconds each) to their peers, future customers and other interested parties. So, even were all the above-mentioned projects fail to bear fruit, Pecha Kucha would still ensure that every student has six minutes and 40 seconds of fame. In short, success would seem to be guaranteed. ◀

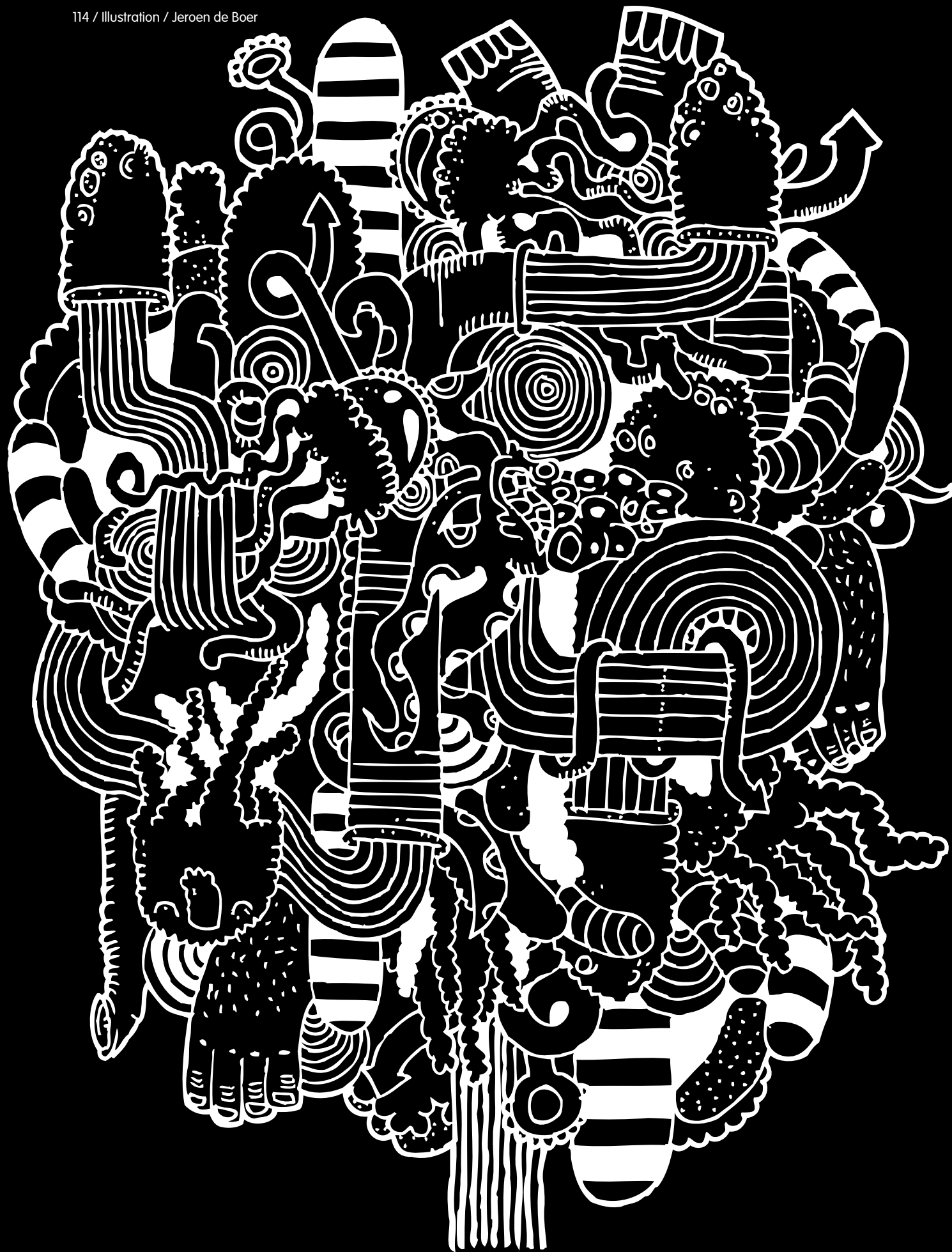
*Daniëlle Arets studied visual culture at the University of Maastricht. Under the name Capada she works as a journalist, moderator and media-advisor for various clients and organisations. Furthermore, she lectures Media Culture at the Design Academy in Eindhoven.*

#### Note

*An abbreviated version of this article may be found in the cultural monthly magazine, Zuiderlucht ([www.zuiderlucht.nl](http://www.zuiderlucht.nl)).*

#### Sources

- ▶ *Design Academy Eindhoven:* [www.designacademy.nl](http://www.designacademy.nl)
- ▶ *Design House:* [www.designhuis.com](http://www.designhuis.com)



# Design Academy Eindhoven

## Een ondernemende familie van vorm en inhoud

Daniëlle Arets

► **1. Introductie** De Bugaboo, de Soft Basket en de Domoor, slechts een greep uit werken van de Design Academy Eindhoven die afgelopen jaar de internationale markt veroverden. De werken zijn dit jaar ook te bewonderen in de thematische expositie *The Family of Form* die de Academy ter ere van haar zestigjarige bestaan, organiseerde in het mede door haar geïnitieerde, spiksplinternieuwe Designhuis in Eindhoven. Vier jaar geleden werd bij de Design Academy in Eindhoven de basis gelegd en sinds een paar maanden staat het er; het eerste Nederlandse Designhuis waarmee de academie een warme ontmoetingsplaats wil bieden voor alledaagse objecten alsmede voor ontwerpers, creatievelingen, bedrijfsleven en wetenschappers om van gedachten te wisselen, inspiratie op te doen of tot kruisbestuivingen te komen. Juist in die uitwisseling ligt de voedingsbodem voor het stimuleren en ontwikkelen van creatief talent.

### 2. Polder-design

Nederlanders zijn van oudsher sterk in het vinden van praktische en creatieve oplossingen voor complexe problemen. De Nederlandse poldermentaliteit is diep geworteld; het gezamenlijk optrekken tegen het 'wassende water' heeft geresulteerd in stevige dijken, de innovatieve afsluitdijk en een coöperatieve en tolerante maatschappelijke houding. Precies de kernwoorden die we terug zien komen in 'Dutch Design' waarmee Nederland in relatief korte tijd een prominente plek verworven heeft in de internationale ontwerpwereld. Begin jaren '90 waren het ontwerpers als Hella Jongerius en Piet Hein Eek, die met ontwerpen als de Soft Vase and Basket (flexibele vaas en wasbak) en de sloophouten kast, de *Salone del Mobile* in Milaan (werelds grootste designbeurs) op zijn kop zetten. De pragmatische ontwerpen, waarbij de vorm appelleerde aan de functie van het object, met oog voor vakmanschap en vaak met een knipoog, werden exemplarisch voor Nederland design.

### 3. Bugaboo ook voor Gwyneth Paltrow

Design neemt bovendien een steeds prominentere plek in de Nederlandse creatieve economie in. Nu steeds meer traditionele productieprocessen verdwijnen naar Lage-lonen-landen als China en

India, richt Nederland zich in toenemende mate op de creatieve productielijn, en niet zonder reden. De toegevoegde waarde van Nederlandse vormgevingsindustrie is op dit moment vergelijkbaar met de aardolie industrie. Een Nederlands product als de Bugaboo, de populaire kinderwagen van Max Barenburg en Eduard Zanen, wordt wereldwijd verkocht en heeft zelfs de harten veroverd van sterren als Gwyneth Paltrow en Liv Ullmann.

### 4. Eindhoven als wieg voor talent

Het is dan ook wonderlijk dat het zo lang duurde voordat er een Nederlands designmuseum kwam. Logisch is het echter dat dit museum in Eindhoven een huis gevonden heeft. De stad die zich in 2006 al uitriep tot European Design Capital doet er alles aan om als toonaangevende technologische en design-regio te boek te staan. Met Philips en de Design Academy, de enige zelfstandige HBO-opleiding die zich volledig specialiseert in vormgeving, ligt er ook een stevig fundament in de stad. De jaarlijkse graduation show van de Academie die samenvalt met de Dutch Design Week, trekt meer dan 55.000 bezoekers en veel van Nederlands ontwerptalent heeft zijn basis gelegd in Eindhoven.

## 5. Familie of form

Met de expositie *Family of Form* laat de Design Academy Eindhoven een selectie van ontwerpen uit haar zestigjarige bestaan zien. De titel is niet uit de lucht komen vallen. Hella Jongerius noemde begin jaren negentig al dat je producten moet maken die je wilt doorgeven aan je familie. Inmiddels doet ze dat zelf als docent aan de Design Academy waar ze begin jaren 90, toen nog de Academie voor Industriële vormgeving geheten, zelf haar opleiding genoot. Het opleidingsinstituut wil een warm huis bieden waar talent zich in alle vrijheid kan ontwikkelen en het aandurft om net even buiten bestaande kaders te denken. Zo ontstaan ontwerpen die het functionele 'vorm volgt functie' combineren met conceptuele producten die soms het artistieke domein raken. Zoals de serie *Precious* van Daphna Isaacs Burggraaf; een serieproductie kindpoppen die op eerste gezicht identiek lijken, maar bij nadere inspectie zowel industriële als menselijke fouten bevatten. Moet je wel perfecte babypoppen willen maken, vraagt Burggraaf zich af.

Behalve ontwerpen die de familiebanden bevragen, zijn er op de tentoonstelling ook een aantal prachtige voorbeelden te zien die de relationele banden juist aanhalen. Zoals de fietspomp *Heklucht* van Krijn Christiaansen; een grote fietspomp die met een stevige stang geplaatst kan worden in een nieuwbouwwijk en die de interactie tussen burens moet bevorderen tijdens het oppompen van fietsbanden.

Een prachtig, bijna poëtisch project is de serie *Uit de Klei getrokken* van Lonny van Rijswijk. Ze maakte een serie kopjes en schoteltjes met diverse kleisoorten in Nederland, waarmee ze de regionale 'kleurverschillen' in Nederland visualiseert.

Daarmee is haar ontwerp bijna metaforisch voor de tentoonstelling; alle ontwerpers, voortgesproten uit de gemeenschappelijke grond van de Design Academy, zijn in staat hun eigen kleur en de kleur van hun tijd, te laten gelden in de soms ogenschijnlijk simpele objecten. *Het Spullenspel* van Floor Knappen die dit jaar afstudeerde, bestaat uit een serie objecten en personen waarbij de speler gevraagd wordt het juist spul bij de juiste persoon te zoeken. In een tijd waarin mensen zich graag met mooie spullen omringen, en design daarin een hoofdrol lijkt te gaan spelen, is dat een mooi voorbeeld van een familie van vormen die ook inhoud heeft.

## 6. School of Cool

Het sterke inhoudelijke profiel leverde de Design Academy Eindhoven vorig jaar de nominatie School of Cool op (Times Magazine). In zestig jaar tijd heeft het instituut zich niet alleen internationaal weten te profileren als toonaangevende kunstvakopleiding, maar ook als broedplaats van artistiek en commercieel talent. Een van de vier kompasrichtingen Markt die de studenten verplicht volgen, traint studenten bovendien in ondernemende vaardigheden.

## 7. Alumni site

Veel bedrijven weten de weg naar de Academie te vinden waar het gaat om het aanbieden van stageplaatsen of leerwerktrajecten. Daarnaast bezoeken jaarlijks meer dan 620.000 unieke bezoekers de alumni website waar meer dan 1000 oud-leerlingen hun portfolio hebben achtergelaten.

## 8. Design Incubator Eindhoven

De academie probeert ook in Eindhoven haar familiebanden warm te houden. Het recent geopende Designhuis zal in de toekomst vaker gebruikt gaan worden als ontmoetingsplaats voor talent. Ook zijn er goede relaties met de andere opleidingsinstellingen in de stad; waaronder de Fontys Hogeschool en de Technische Universiteit Eindhoven. In 2007 zijn deze onderwijsinstellingen samen met bedrijven (NV Bom, NV Rede, Philips, TNO) en intermediaire instellingen (Rabobank, Syntens) bovendien verenigd in de Design Incubator Eindhoven. Design Incubator Eindhoven wil designstarters in Brainport Eindhoven - Zuid-Nederland identificeren, stimuleren, ondersteunen en begeleiden. Tot 2011 kunnen designstarters aankloppen voor ondersteuning bij het opzetten van een onderneming, netwerken, coaching, huisvesting alsmede voor specialistische kennis inzake intellectueel eigendom en octrooirechten.

## 9. Publieke activiteiten

Er wordt kortom hard gewerkt aan het creëren van zoveel mogelijk ontmoetingsmomenten tussen creatief en zakelijk talent. Bovendien biedt de jaarlijkse Graduation Show ook het geïnteresseerde publiek een kijkje in de talentvolle keuken van de Design Academy. Door het jaar heen kan men overigens altijd letterlijk proeven van de culinaire en creatieve hoogstandjes van studenten in het aangrenzende restaurant De Witte Tafel waar studenten van het ROC, School voor Horeca in samenwerking met studenten van de Design Academy voor een oogverblindende en smaakvolle avond zorgen.

## 10.6 minuten en 40 seconden of fame

Tot slot wordt de studenten dit jaar ook een podium geboden via Pecha Kucha avonden. Het Japanse Pecha Kucha (letterlijk 'gebrabbel') veroverd na zijn succes in Tokio, Londen, Sydney en Rotterdam twee keer per jaar ook Eindhoven! In samenwerking met Studium Generale van de Technische Universiteit Eindhoven organiseert de Design Academy deze avonden waarop creatieve talenten zich met twintig slides van elk twintig seconden kunnen presenteren aan hun achterban, toekomstige afnemers en andere geïnteresseerden.

Mochten alle voorafgaande initiatieven hun vruchten niet afwerpen, dan krijgt daarmee iedere student bij voorbaat al zijn 6 minuten en 40 seconden of fame. Kortom succes gegarandeerd! ◀

### Noot

Een verkorte versie van dit artikel is terug te vinden in cultureel maandblad *Zuiderlucht*: [www.zuiderlucht.nl](http://www.zuiderlucht.nl)

### Bronnen

- ▶ *Design Academy Eindhoven*: [www.designacademy.nl](http://www.designacademy.nl)
- ▶ *Design House*: [www.designhuis.com](http://www.designhuis.com)



### ▲ Bugaboo

designer: Bugaboo International / Max Barenbrug  
department: man and mobility  
graduated: 1994  
project: Bugaboo chameleon  
photograph: Daniëlle Arets



### ▲ Precious project

designer: Daphna Isaacs Burggraaf  
department: man and wellbeing  
graduated: 2006  
photograph: Daniëlle Arets



### ▲ Bikestand with Airpump project

designer: Krijn Christiaansen and Jeroen Bruls  
department: man and public space  
graduated: 2001  
photograph: Daniëlle Arets



# The Nantes House of Entrepreneurship

## Nathalie Schieb-Bienfait

- **1. Introduction** This article discusses the Nantes House of Entrepreneurship (Maison de l'entrepreneuriat), a programme run by the University of Nantes (by CREATIV') and the Nantes and Saint-Nazaire Chambers of Commerce and Industry. Section 2 looks at the context in which it was established, section 3 details its mission statement, and sections 4 and 5 describe its programmes and training modules respectively. In conclusion, there is a glimpse at the future.

### 2. Context

The House of Entrepreneurship is aimed at all 45,000 higher and further education students in the area: those at the multidisciplinary University of Nantes (the majority, with 35,000 students across all courses and levels and 1500 professors/researchers), the grandes écoles (Competitive-entry postgraduate schools) of commerce, arts and engineering, and lycées (upper secondary schools and vocational schools), especially students taking the Higher Technical Certificate, or Brevet de Technicien Supérieur (BTS).

Set up in September 2004, The House of Entrepreneurship followed a call for proposals from the Ministry of Higher Education and Research. Of about 20 proposals studied across the country, the ministry selected six; the Nantes proposal was rated first equal with that of Lille.

The ministry was particularly interested in two features of the Nantes project:

The University of Nantes' track record in managing projects in this field: at the end of 2002 it had already set up CREATIV', its own entrepreneurship development resource centre. This department of the University of Nantes was already fulfilling its mission to raise awareness of entrepreneurship within the University's 22 sections (it was France's first multidisciplinary university), which represent all educational sectors: law, political science, economics, management science; literature, languages and communication; science, health and technology.

The partnership with the Chambers of Commerce and Industry, which guarantees that initiatives are well linked with the business world, and provides opportunities for support from the local network of people who have started their own business (especially through reports of the personal experience of venture creators, used in awareness-raising activities)

The French network now has seven Houses of Entrepreneurship, including the pilot site at Grenoble, which enabled the ministry to draw up its call for proposals. This network is set to expand, with a new call for proposals during 2008. Given its structure (partnerships, full-time staff), the breadth of its programme of initiatives, its budget (€ 170,000 a year) and its potential for growth, the Nantes house is one of the top three in France (with Grenoble and Lille).

#### 2.1. Funding Partners

The Nantes House of Entrepreneurship is supported by the Ministry of Higher Education and Research. At the local level, it is subsidised by the local authorities, in particular by the Nantes Metropolitan District; together they are making ambitious plans for partnership, with the shared objective of using the entrepreneurial skills of its (future) graduates to develop the region.

### 3. Ambitions and Aims

The House of Entrepreneurship aims to:

- Awaken and develop the spirit of enterprise in students
- Raise awareness of this approach among teachers
- Give all interested students access to a dedicated centre where they can find out about creating a new venture
- Guide and advise students who have their own project, and (where appropriate) help them to find a support organisation, using contacts with local members of the business creation and acquisition network
- Enrich training courses, help students to think through their business plan, and facilitate students' entry into the world of business

The House of Entrepreneurship operates by pursuing its prime objective of incorporating entrepreneurship into both the culture and outlook of students and teachers/researchers. This objective is divided into sub objectives as in figure 1.

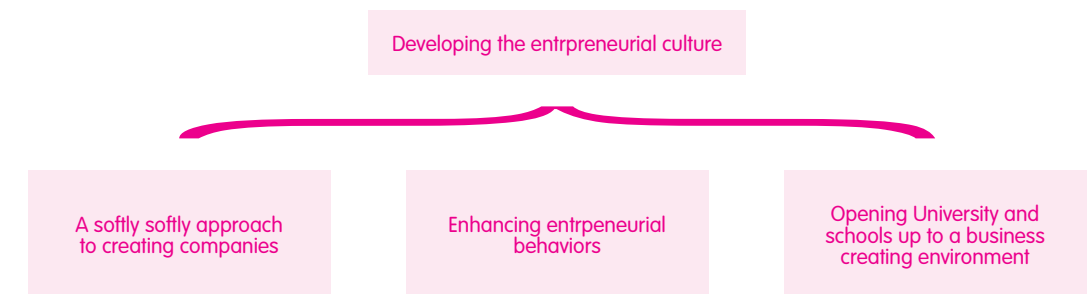


Figure 1 The lines of development of the entrepreneurial culture

Through its initiatives, the House of Entrepreneurship works on certain fundamental values with the students:

- Energy and action in enterprise
- The spirit of initiative and creativity
- Autonomy
- The project-mode approach, teamwork
- The ability to communicate and persuade

It thus aims to stimulate students' entrepreneurial capability, but without limiting its objective to starting a business. It is just as important to take an interest in other forms of entrepreneurship: creating an association, business acquisition, or freelance work; without forgetting intrapreneurship, which refers to the ability of students – the employees of the future – to devise and run new projects on behalf of an existing business.

The House of Entrepreneurship is therefore positioning itself as a stakeholder in the promotion and development of the region by stimulating the entrepreneurial energy of young people and promoting the emergence of entrepreneurs in the broad sense of the term.

### 4. Activities and Initiatives

Various kinds of initiative are run each year:

#### 4.1. Round-table discussions, lectures

Throughout the year, and on request from teachers, the House of Entrepreneurship organises events for all students on a particular course of study, in a lecture theatre, or for a targeted group as part of a lesson. Starting from a presentation on a theme – “Who Creates, How and Why” – the aim of the round-tables is to launch a debate with the students on starting a new business or venture.

The House of Entrepreneurship can also play a role in events organised by the students themselves (job forums, “Introduction to the World of Work” days, and so on). The event is then tailored to the organisers' specifications; for instance it can focus on entrepreneurship as a professional path in its own right.

#### 4.2. Entrepreneurship days (Facultés d'entreprendre)

About once every 18 months, the Nantes House of Entrepreneurship organises a one-day event on the theme of new venture creation, which attracts between 500 and 700 participants. Entrepreneurship Day provides a meeting place for entrepreneurs, their advisors, students and teachers/researchers. The content is structured around a rich programme that includes lectures, workshops, get-together sessions, and role-play games such as venture creation marathons, and draws heavily on the house's partners: members of the business creation and acquisition network, entrepreneurs' associations, organisations that support young peoples' projects, and so on. Each year, the event has gained added value from an activity run by the Nantes and Saint-Nazaire Chambers of Commerce and Industry (CCIs). The 2003 event included Business Creation/Acquisition Workshops; in 2005, the event was held within the CCIs themselves, as part of a national operation called, Enterprise within Everyone's Reach. In 2006, the event coincided with the launch of the CCI operation, 100 Young People for Innovation.

Some teachers include the day as either a compulsory or optional part of their students' timetable. But it is open to everyone, and aims to bring different groups of people together – students, teachers, company heads, and project owners from all backgrounds.

#### 4.3. Other Entrepreneurship Programmes

The House of Entrepreneurship partners major local events on the theme of entrepreneurship, particularly the Les "Entrepreneuriales" challenge (a regional, hands-on venture creation training programme) and the "Doctoriales" (an introduction to enterprise seminar for PhD students).

#### 5. Training Modules

The House of Entrepreneurship offers those in charge of training a range of theme-based modules, using an active teaching style that places the students in role-play situations (working in small groups on a simulated project). The training offered is adaptable (usually it is between 6 and 25 hours) and if necessary can include assessment of the students. These modules are usually

led by venture creation professionals such as consultants, bankers, and participants in the business creation support network.

For several years now, this entrepreneurship training opportunity has been an integral part of the PhD student's handbook at the doctoral schools. It has also been integrated into a wide range of other postgraduate courses, especially at the University of Nantes, in the Nantes University School of Engineering; the Nantes Institute of Economics and Management, and the university departments of Literature and Languages, Languages, Sociology, History, Sciences and Techniques, Law, and Political Science.

For example, in Autumn 2007 the Vocational Master's degree in Communication and Cultural Mediation in the University of Nantes' department of languages included a course spread over 15 hours, called Setting up a Cultural Project: Entrepreneurship and the Economics of Culture. This is available in the option, Cultural Mediation and International Communication. These modules are shared with the options on the Assessment of Cultural Professions and Institutions (Department of Sociology) and Promoting the Economic and Cultural Heritage (Department of History, History of Art and Archaeology). Eighty students from these courses took part in six sessions to discover 1001 Ways to be an Entrepreneur, and then worked in small groups on simulated venture creation projects. These were based on ideas they had found together in the second session, Creativity: Looking for and Finding an Idea. During the modules, they put together and formalised their project, which they then had to defend in a final session, aptly called Presenting a Project: How to Convince.

Students found this oral exercise particularly valuable, as it gave them the opportunity to validate what they had learnt during the modules, but also – perhaps especially – to become aware of their own ability to put this knowledge into practice, and present it.

Alongside these modules offered by the House of Entrepreneurship, partnerships with other establishments have been developed. Starting in 2006-2007, the Nantes Institute of Economics and Management set up a Second-level vocational Masters' degree in Management, specialising in Business Administration (Design MBA). This course gives final-year students from the Nantes Atlantique School of Design the opportunity to acquire a double skill set, in management and design. In parallel with their fifth year in design, they also take classes totalling almost 360 hours, which build on their knowledge and competencies in management and business economics, in particular to develop their ability to transfer creation and innovation into the real professional, industrial and commercial world.

This choice enables students to train for the various functions involved in managing and running an organisation. They also work on how to promote the design project they develop during the fifth year, from a professional and entrepreneurial perspective, in one of three ways: starting a business, using the project to create their own job in a company, or in selling their business plan to a third party. There were six students in the first group of graduates in 2007; the second year in 2007-2008 attracted 21 students.

#### 5.1. Designing Educational Tools

The House of Entrepreneurship has been developing tools and support material for teaching since 2002. These are made available to entrepreneurship module teachers and contributors, and consist of course support material, press reviews and DVDs of interviews with entrepreneurs.

#### 5.2. Advice to Student Project Owners

Experience has shown that for various reasons, students who already have the to become entrepreneurs are hesitant about contacting advisory bodies directly (they may be unfamiliar with the support network, or may feel they do not have a strong enough case). The House of Entrepreneurship offers them an in-house service, accessible on campus, which exists precisely in order to help them formalise their project, clarify areas of doubt, and guide them towards a body that will support them if they decide to take the plunge.

#### 5.3. Support from Etu'Réso Student Entrepreneur Club

The House of Entrepreneurship supports the creation of student entrepreneur clubs (CEEs), a concept that came from Quebec. The first CEE in Nantes was set up in 2006-2007. It draws on a dynamic exchange network and is affiliated to associations of CEEs in France and other French-speaking countries. Etu'Réso offers its members a place to meet people who have started their own business, and access to specialists in advising project owners, business networks, and more. The aim is to develop entrepreneurial competencies in connection with the student's business plan.

#### 5. Conclusion: Future Plans

At the University of Nantes, from the Autumn term 2008, these various initiatives will be structured around the student's log book of university and professional work, to respond to the new demands students face as they enter the world of work. The log book is an aid to critical thinking, which enables students to structure their approach to making a business plan, record their competencies, and build up a "tool box" throughout the training period. Identifying and developing entrepreneurial skills will form one section of the log book: after an awareness-raising stage integrated into the programme, students can choose to enrich their entrepreneurial portfolio by taking part in various activities offered by the House of Entrepreneurship, from a catalogue of existing initiatives (most of which are described above). In the long run, this tool could be extended to all interested establishments in France, including the lycées. ◀

*Nathalie Schieb-Bienfait is director of CREATIV' (entrepreneurship resource centre of University of Nantes). PhD, Professor of Management and Entrepreneurship at the Institute of Economics and Management of Nantes (University of Nantes). Her research is focused on entrepreneurship project and entrepreneurship education. She is member of French Entrepreneurship Academy (Académie de l'entrepreneuriat).*

*Muriel Leduc is responsible for the coordination of CREATIV'.*

<b>Maison de l'entrepreneuriat</b> House of Entrepreneurship	<b>Master professionnel Communication et médiations culturelles</b> Vocational Master's degree in Communication and Cultural Mediation
<b>Brevet de Technicien Supérieur</b> Higher Technical Certificate	<b>Montage d'un projet culturel : entrepreneuriat et économie de la culture</b> Setting up a Cultural Project: Entrepreneurship and the Economics of Culture
<b>lycées</b> Upper secondary schools and vocational schools	<b>Médiation culturelle et communication internationale</b> Cultural Mediation and International Communication
<b>grandes écoles</b> Competitive-entry postgraduate schools	<b>Evaluation des professions et institutions de la culture</b> Assessment of Cultural Professions and Institutions
<b>Qui crée, pourquoi, comment</b> Who creates, how and why	<b>Valorisation du patrimoine économique et culturel</b> Promoting the Economic and Cultural Heritage
<b>Facultés d'entreprendre</b> Entrepreneurship days	<b>Créativité, ou s'exercer à chercher... et trouver une idée</b> Creativity, or practising looking for and finding an idea
<b>Marathon de la Création</b> Venture creation marathon	<b>Les mille et une façons d'entreprendre</b> The thousand and one ways of being an entrepreneur
<b>L'entreprise à la portée de tous</b> Enterprise within everyone's reach	<b>Présentation du projet ou savoir convaincre</b> Presenting the project, or knowing how to convince
<b>100 jeunes pour l'innovation</b> 100 young people for innovation	<b>Master 2 professionnel Management, spécialité Administration des Entreprises – MAE Design</b> Second-level vocational Masters' degree in Management, specialising in Business Administration – Design MBA
<b>Ecole Polytechnique de l'Université de Nantes</b> Nantes University School of Engineering	<b>l'Ecole de design Nantes Atlantique</b> Nantes Atlantique School of Design
<b>Institut Universitaire de Technologie de Nantes</b> Nantes University Institute of Technology	<b>Club d'Entrepreneurs Etudiants Etu'Réso</b> Etu'Réso Student Entrepreneur Club
<b>Institut d'Economie et de Management de Nantes – IAE</b> Nantes Institute of Economics and Management (formerly Institute of Business Administration)	

# La Maison de l'entrepreneuriat de Nantes

## Nathalie Schieb-Bienfait

- ▶ **1. Introduction La Maison de l'entrepreneuriat de Nantes est un dispositif proposé par l'Université de Nantes et les Chambres de Commerce et d'Industrie de Nantes et de Saint-Nazaire. Elle s'adresse à l'ensemble des 45 000 étudiants post bac du territoire: de l'Université de Nantes (le plus gros effectif avec 35 000 étudiants, toutes filières et tous cycles confondus), des grandes écoles (de commerce, d'arts, d'ingénieurs) et des lycées notamment pour les étudiants en Brevet de Technicien Supérieur (BTS).**

### 2. Contexte de la création de la Maison de l'entrepreneuriat

La Maison de l'entrepreneuriat de Nantes a été constituée en septembre 2004, sur appel à propositions du Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche. Sur la vingtaine de dossiers étudiés au niveau national, six ont été retenus par le Ministère; le dossier nantais a été classé en première position, ex æquo avec celui de Lille.

Deux caractéristiques du projet nantais ont particulièrement susciter l'intérêt du Ministère:

- ▶ La preuve faite par l'**Université de Nantes** de sa capacité à gérer des projets transversaux dans ce domaine, puisqu'elle avait déjà créé en son sein fin 2002 un **centre de ressources pour le développement de l'entrepreneuriat: Créactiv'**. Ce service de l'Université de Nantes assurait déjà sa mission de sensibilisation à l'entrepreneuriat auprès des 22 composantes de l'Université de Nantes (la première université pluridisciplinaire de France) représentant tous les secteurs de formation: sciences juridiques, politiques, économiques et de gestion; lettres, langues et communication; sciences, santé et technologie
- ▶ **Le partenariat avec les Chambres de commerce et d'industrie**, garant d'une bonne articulation des actions avec le monde de l'entreprise, et de la possibilité de s'appuyer sur le réseau local des acteurs de la création d'entreprise (notamment pour obtenir des témoignages de créateurs dans le cadre des actions de sensibilisation)

Aujourd'hui le réseau français compte sept Maisons de l'entrepreneuriat avec le site pilote de Grenoble qui a permis au Ministère de préparer son appel à propositions. Ce réseau est amené à s'élargir avec un nouvel appel à propositions courant 2008.

Compte tenu de sa structuration (partenariats, personnels dédiés), de l'ampleur de son programme d'actions, de son budget (170 000 euros par an) et de son potentiel d'évolution, **la Maisons de l'entrepreneuriat de Nantes se place parmi les trois principales Maisons de France** (avec Grenoble et Lille).

### 3. Partenaires financiers

La Maison de l'entrepreneuriat de Nantes est soutenue par le **Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche**.

Au niveau local elle est subventionnée par les collectivités, notamment par **la communauté urbaine Nantes Métropole** avec laquelle des projets de partenariat ambitieux se construisent, dans un objectif commun de développement du territoire au travers des compétences entrepreneuriales de ses (futurs) diplômés.

### 4. Missions de la Maison de l'entrepreneuriat

La Maison de l'entrepreneuriat vise à:

- ▶ Susciter et développer l'esprit d'entreprendre des étudiants
- ▶ Sensibiliser les enseignants à cette démarche
- ▶ Permettre à tout étudiant intéressé d'accéder à un espace dédié pour s'informer sur la création d'activité nouvelle
- ▶ Guider, conseiller les étudiants qui ont un projet et les orienter éventuellement vers une structure d'appui, en lien avec les acteurs locaux du réseau de la création et reprise d'entreprises
- ▶ Enrichir les parcours de formation, aider les étudiants dans leur réflexion sur le projet professionnel et faciliter l'insertion des étudiants dans le monde de l'entreprise

Au travers de ses actions, la Maison de l'entrepreneuriat s'attache à travailler avec les étudiants certaines **valeurs fondamentales** que sont:

- ▶ L'énergie d'entreprendre, l'action
- ▶ L'esprit d'initiative, la créativité
- ▶ L'autonomie
- ▶ L'approche en mode projet, le travail en équipe
- ▶ Les capacités de communication et de conviction

Ainsi elle veut agir sur la capacité des étudiants à entreprendre, mais sans limiter son objectif à la **création d'entreprise**. Il est en effet tout aussi essentiel de s'intéresser aux autres formes d'entrepreneuriat: création d'association, reprise d'entreprise, activité libérale... sans oublier l'**intrapreneuriat** qui fait référence aux capacités des étudiants – futurs salariés – à imaginer et à conduire demain des projets nouveaux pour le compte d'une entreprise existante.

Dès lors la Maison de l'entrepreneuriat se positionne **comme acteur de la valorisation et du développement du territoire** en stimulant les **énergies d'entreprendre** de ses jeunes et en favorisant l'émergence d'entrepreneurs au sens large du terme.

### 5. Programme d'actions

Différents types d'actions sont menées chaque année:

#### 5.1. Tables rondes, conférences

Tout au long de l'année et à la demande des enseignants, la Maison de l'entrepreneuriat organise des interventions pour l'ensemble d'une filière, en amphithéâtre, ou pour un public cible dans le cadre d'un cours. A partir d'une présentation autour du thème "qui crée, pourquoi, comment..." ces tables rondes ont pour objectif d'ouvrir avec les étudiants un débat sur la création d'entreprises ou d'activités nouvelles.

La Maison de l'entrepreneuriat peut également intervenir dans le cadre d'événements organisés par des étudiants (forums emplois, journées sur l'insertion professionnelle...). L'intervention répond alors au cahier des charges des organisateurs; elle permet par exemple de faire un zoom sur l'entrepreneuriat comme voie professionnelle à part entière.

#### 5.2. Journées événementielles «Facultés d'entreprendre» (3 éditions)

Environ tous les 18 mois, la Maison de l'entrepreneuriat de Nantes organise une journée événementielle autour de la création d'activité nouvelle, qui attire entre 500 et 700 participants. Son contenu s'articule autour d'un programme riche de conférences, ateliers, rencontres, jeux type marathons de la création... avec un large recours aux partenaires de la Maison: acteurs du réseau de la création et reprise d'entreprise, associations d'entrepreneurs, structures d'aide aux projets des jeunes... Chaque édition s'est par ailleurs enrichie d'une action propre aux Chambres de commerce et d'industrie de Nantes et de Saint-Nazaire. Ainsi Facultés d'entreprendre 2003 intégrait une édition des «Ateliers de la création / reprise d'entreprise»; en 2005, l'événement s'est tenu au sein même des CCI, dans le cadre d'une opération nationale intitulée «L'entreprise à la portée de tous»; enfin, en 2006 la journée Facultés d'entreprendre a coïncidé avec le lancement de l'opération CCI «100 jeunes pour l'innovation».

Certains enseignants inscrivent cette journée au planning de leurs étudiants, avec un caractère obligatoire ou facultatif. Facultés d'entreprendre reste dans tous les cas ouverte à tous dans une optique de croisement des différents publics: étudiants, enseignants, chefs d'entreprise, porteurs de projets de tous profils...

### 5.3. Implication dans d'autres programmes en lien avec l'entrepreneuriat

La Maison de l'entrepreneuriat est partenaire des grands événements locaux autour de l'entrepreneuriat et notamment du challenge «les Entrepreneuriales» (programme régional d'entraînement terrain à la création d'entreprise) et des «Doctoriales» (séminaire d'ouverture sur l'entreprise pour les doctorants).

## 6. Modules de formation à l'entrepreneuriat

La Maison de l'entrepreneuriat propose aux responsables de formation différents modules thématiques, sur un mode de pédagogie active, avec mise en situation des étudiants (travail en sous-groupes sur un projet fictif). L'offre est modulable (entre 6 et 25 heures généralement) et peut intégrer, si nécessaire, une évaluation des étudiants. Ces modules sont le plus souvent animés par des professionnels de la création d'activités (consultants, banquiers, acteurs du réseau d'appui à la création d'entreprise...).

Cette offre de formation à l'entrepreneuriat est systématiquement **intégrée au livret du doctorant des écoles doctorales** depuis maintenant plusieurs années. D'autres formations de niveau bac+3 à bac+5 l'ont intégrée, dans des filières très variées en particulier à l'Université de Nantes: Ecole Polytechnique de l'Université de Nantes; Institut Universitaire de Technologie de Nantes; Institut d'Economie et de Management de Nantes – IAE, Unités de Formation et de Recherche (UFR) de **Lettres et langages, Langues, Sociologie, Histoire, Sciences et techniques, Droit et sciences politiques**.

A titre d'exemple, le Master professionnel Communication et médiations culturelles de l'UFR de Langues de l'Université de Nantes a mis en place à la rentrée 2007 un enseignement d'une quinzaine d'heures intitulé «Montage d'un projet culturel: entrepreneuriat et économie de la culture» et ouvert dans la spécialité Médiation culturelle et communication internationale. Ces modules sont communs avec les spécialités Evaluation des professions et institutions de la culture (UFR de Sociologie) et Valorisation du patrimoine économique et culturel (UFR d'Histoire, histoire de l'art et archéologie). Ainsi 80 étudiants de ces formations ont participé à six séances pour découvrir «les mille et une façons d'entreprendre» et travailler ensuite en petits groupes sur un projet fictif de création d'activités. Ceci à partir d'une idée qu'ils ont trouvé ensemble lors de la séance numéro deux: «créativité, ou s'exercer à chercher... et trouver une idée». Au cours des modules, ils ont monté et formalisé leur projet, qu'ils ont du défendre lors d'une ultime séance bien nommée «présentation du projet ou savoir convaincre».

Les étudiants ont tout spécialement apprécié cet exercice oral qui leur a permis de valider leurs connaissances acquises au cours de ces modules, mais aussi – et surtout – de prendre conscience de leur aptitude à mettre en pratique ces connaissances, et à les présenter.

Au-delà de cette offre de modules Maison de l'entrepreneuriat, des **partenariats inter-établissements** sont développés.

Ainsi, depuis l'année 2006-2007, l'**Institut d'Economie et de Management de Nantes – IAE de l'Université de Nantes** a mis en place une formation de Master 2 professionnel Management, spécialité Administration des Entreprises – MAE Design. Cette formation permet aux étudiants de l'**Ecole de design Nantes Atlantique** de dernière année qui le souhaitent d'acquérir une double compétence en management et design. En parallèle de leur 5ème année en design, ils suivent ainsi un total de près de 360 heures de cours qui vise à renforcer leurs connaissances et compétences en matière de management et d'économie d'entreprises, notamment pour développer leurs capacités à projeter la création et l'innovation dans une réalité professionnelle, industrielle et commerciale.

Ce choix leur permet de se former aux différentes fonctions de la gestion et du management des organisations. Ils travaillent également sur la manière dont ils peuvent valoriser leur projet design développé en 5ème année dans un objectif professionnel et entrepreneurial avec trois axes possibles: en création d'entreprise, en apport de projet pour créer leur propre emploi en entreprise, ou en session de projet à un tiers. La première promotion sortie en 2007 comptait six étudiants; la deuxième promotion 2007-2008 en a attiré 21.

### 5.1. Conception d'outils pédagogiques

Plusieurs outils et supports pédagogiques ont été développés par la Maison de l'entrepreneuriat depuis 2002. Ils sont mis à la disposition des enseignants et intervenants des modules Entrepreneuriat. Il s'agit de supports de cours, revues de presse et **DVD d'interviews d'entrepreneurs**.

### 5.2. Conseils auprès des étudiants porteurs de projet

L'expérience montre que les étudiants porteurs d'une envie ou d'une idée d'entreprendre hésitent à s'adresser en direct aux structures d'accompagnement, ceci pour différentes raisons (méconnaissance du réseau d'aide, sentiment de ne pas avoir un dossier suffisamment bordé...). La Maison de l'entrepreneuriat leur offre un service «maison», accessible sur le campus, à leur écoute, et précisément là pour les aider à formaliser leur projet, à clarifier les points d'ombre, et à les orienter éventuellement ensuite vers une structure qui les accompagnera s'ils souhaitent se lancer.

### 5.3. Accompagnement du Club d'Entrepreneurs Etudiants Etu'Réso

La Maison de l'entrepreneuriat soutient la création de Clubs d'Entrepreneurs Etudiants (CEE), un concept venu du Québec. Ainsi le premier CEE de Nantes est né en 2006-2007. Affilié aux associations des CEE de France et de la francophonie, il s'appuie sur un réseau dynamique d'échanges.

Etu'Réso propose à ses membres un espace de rencontres avec des créateurs d'entreprise, des spécialistes de l'accompagnement de porteurs de projet, des réseaux d'affaires... Ceci dans le but de développer des compétences entrepreneuriales en lien avec son projet professionnel.

## 6. L'avenir

A l'Université de Nantes, ces différentes actions vont être articulées à partir de la rentrée 2008 autour du **«carnet de route universitaire et professionnel»** de l'étudiant, pour répondre aux **nouveaux enjeux de l'insertion professionnelle des étudiants**.

Le carnet de route est un outil d'aide à la réflexion qui permet à l'étudiant de structurer sa démarche de projet professionnel, d'établir son bilan de compétences et de se constituer une «boîte à outils», en continu tout au long de son parcours de formation. La détection et le développement des compétences entrepreneuriales constitueront un volet de ce carnet de route: chaque étudiant, après une phase de sensibilisation intégrée au cursus, pourra ainsi choisir d'enrichir son «portfolio entrepreneurial» en participant aux différentes activités qui lui seront proposées par la Maison de l'entrepreneuriat, à partir du catalogue des actions existantes (et pour la plupart décrites ci-dessus).

A terme cet outil pourrait être développé dans l'ensemble des établissements volontaires du territoire métropolitain, y compris au niveau des lycées. ◀

► [creactiv@univ-nantes.fr](mailto:creactiv@univ-nantes.fr)

► [www.univ-nantes.fr/entreprendre](http://www.univ-nantes.fr/entreprendre)





# Closing the Gap Between Education and Practice

Lucie Huiskens

► **1. Introduction** This article looks at possible solutions to the problems experienced by art schools in their attempts to set up innovative, practical programmes (problems outlined in section 2), through the experience of Creative Co-makership, a Dutch joint initiative aimed at broadening the professional prospects of art students. Section 3 details Creative Co-makership's integral approach, which ensures that the knowledge of innovating art schools is shared and not lost, while section 4 outlines the development of a platform to keep those concerned up to date with the issues and with new approaches. In conclusion, the article explains Creative Co-makership's ambition to develop a sustainable innovation model for art education.

## 2. The Innovation Dilemma

Many art schools today offer their students the possibility of experiencing 'real-life' projects. However, students do not necessarily appreciate these opportunities. As Tanya van Leeuwen, a graduate of Utrecht School of the Arts (HKU), now working as an interior architect, recalls:

► "As a third-year student, I took part in a project team to design a new entrance hall for Hilversum Hospital. We did not work individually, as we were used to, but in teams. For me, it was confronting. Up until then, in designing at HKU, I had only been concerned with my own work. Now, it was all about cooperation and communication – with the client as well. I was not happy about it at the time – I didn't think it was interesting, and I didn't immediately see the benefit of it."

Interestingly, two years after graduation, she says she has learned that communication is an important and major part of her work:

► "The project gave me a much more realistic picture of professional practice than I thought at the time."

Her experience illustrates some of the challenges faced by art schools. Statistics show that their more innovative programmes, aimed at helping students to acquire a realistic idea of working practice and an entrepreneurial outlook, do not always succeed. Among art school graduates, 67% feel that their education did not adequately prepare them for professional life.

## 3. Broader Prospects and Perspectives

For this reason, Creative Co-makership, a joint initiative of Kunstenaars&CO and Kunst&Zaken, commissioned by the Dutch Ministry of Education, Culture and Science and the Ministry of Economic Affairs, was established to support art schools in their efforts to innovate. The programme helps them to find ways of including entrepreneurship in their studies, and to involve the business community and social organisations (potential 'clients' of artists) as closely as possible in developing their educational programmes. The goal is to create broader professional prospects for students in art education, and to demonstrate to them that their work can be appreciated not only on stage or in galleries, but also in other social spheres.

With three partners, the HKU in Utrecht, ArtEZ (Arnhem, Zwolle, Enschede) and the Willem de Kooning Academy (Rotterdam), Creative Co-makership has initiated Communities of Practice (CoPs), groups of professionals working in art schools to incorporate entrepreneurial competencies into the curriculum. Within these CoPs, professionals discuss and reflect on current practices, such as project-lead curricula. The participants come from different faculties and departments (ranging from theatre and dance to the visual arts and design), so they can learn a lot from each other, developing practical new ideas to use in their own work.

The Communities of Practice embody a new approach. As Willem Hillenius, chairman of the board of ArtEZ, states:

- ▶ *"We like the integral approach. The practice offices of our departments worked more or less on their own on external projects. That meant that expertise was not automatically passed on to others. If we pool the know-how, we can increase the coherence and the impact of the work of the practice office on the students."*

#### 4. Sharing Experiences

In addition, Creative Co-makership is developing a Centre of Expertise, a platform for art schools and others to exchange knowledge and experience around common themes of interest, some of which come directly from the work of the CoPs. The main questions under consideration include:

- ▶ How to organise the practice offices that acquire and select external projects?
- ▶ How to integrate these projects in a curriculum?
- ▶ What can we learn from new educational initiatives, such as Denmark's KaosPilots?

Creative Co-makership organises round tables, expert meetings, and expeditions to discuss and explore issues like these with professionals from within and outside art schools who are interested and want to learn from others. It is also creating a place on the web for students and alumni to share experiences. Students can ask questions; artists can answer from their own experience. From Kunstenaars&CO's experience with coaching and mentoring programmes, it has emerged that peer-group learning is particularly powerful. Therefore, Creative Co-makership will link up with the alumni programmes started by the art schools themselves.

#### 5. Conclusion: An Innovation Model

Now, almost one year after the start of the programme, Creative Co-makership has learned that it is not easy to start up Communities of Practice and really start sharing and learning from each other. It takes time and effort – although experience shows that involving an expert consultant in organisational learning can help. Fortunately, the first results are already evident. These include a clear joint vision about professional entrepreneurship among the five faculties of the HKU, which is a firm foundation for further development of both the HKU's educational provision and its position as an innovative, entrepreneurially oriented art school.

This strengthens Creative Co-makership's ambition to continue building a sustainable innovation model, not only with the participating schools, but for all art education. This model will play an essential role in bringing about better connections between educational programmes and professional practice. It will therefore broaden the horizons of future art students regarding their professional life, so that on graduation they are better prepared to take advantage of a full range of social options. ◀

*Lucie Huiskens (1958) has a background as design manager in industry, was programme manager and deputy director of Premsela Platform for Design & Fashion (2002-2007). She a.o. organised research projects on the impact of design on the Dutch economy; contributed to national and regional policy development for the creative industries; and developed international projects. Since 2007 she is program manager Creative Co-makership.*

#### Resources

- ▶ [www.kunstenaarsenco.nl](http://www.kunstenaarsenco.nl) / [lhuiskens@kunstenaarsenco.nl](mailto:lhuiskens@kunstenaarsenco.nl)
- ▶ [www.co-i-l.com](http://www.co-i-l.com)
- ▶ [www.ewenger.com](http://www.ewenger.com)

# How to go About it...

## Instructors



# Viewing Platform:

## a toolkit to make sense of the contemporary art world

Sara Bowler and Sarah Thelwall

- ▶ **1. Introduction** Viewing Platform© is a toolkit to assist professional artists in their understanding of how the contemporary art world operates. Based on a low-tech set of word cards, it is easy to use and can help art students assess their expectations and opportunities in today's art market. This article describes the context and development of the toolkit (section 1), outlining how it works (section 2) and how it performed during trials (section 3). In conclusion, its future potential for other areas in education is assessed (section 4).

### 2. Landscape of Opportunities

An award from University College Falmouth's Learning and Teaching Research Centre enabled Sara Bowler, the Business Fellow in Visual Arts, to collaborate in the adaptation of the kit for use with students from fine art disciplines. Participants were able to actively map the position of key organisations and events in the hypothetical progress of a visual artist, from leaving college to representing their country at a major international biennale.

The kit graphically illustrates the opportunities open to graduates as they enter the contemporary art world and the likely impact their early choices will have on their careers. It is deliberately low tech and hands-on to ensure it is easy and engaging to use. For many students, particularly those who enter higher education with limited aspirations or lacking social and business networks, using the toolkit enables them to gain an overview of key institutions and events likely to be beneficial to their career progression.

Viewing Platform: Understanding the Contemporary Art World (or "positioning yourself in the contemporary art market") is a discrete element of a broader research programme in development by Sarah Thelwall, an independent arts marketing consultant. Working with Sara Bowler, she has developed a toolkit to enable users (students, staff and graduates) to identify key structures and ecosystems within the contemporary art market.

Viewing Platform is a way of looking at the landscape of opportunities that opens up to artists

following graduation from art college. It presents the most common routes taken by artists today (exhibitions, residencies, commissions, public art, socially engaged practice), and where these routes interconnect or diverge. The tool provides opportunities to address questions about what the art world expects of artists, what they may gain in return, as well as the pitfalls, traps and misconceptions that abound in this often opaque world. By the end of a session, users have mapped elements of the publicly funded sector and the commercial gallery system into a visual framework of career and development possibilities. The ultimate aim is to assist users in defining their position within the market and to identify strategies to progress their career.

### 3. Defining Goals and Mapping the Market

The kit itself consists of a series of user instructions and word cards. It is deliberately low tech and easily understood by participants. The word cards are used to develop a 'map' of the art market, citing key institutions, individuals, agencies, organisations and activities, which are then positioned on large boards to define the territory. Within this, individuals use further word cards to place themselves on the map in terms of their current practice and level of experience. Through discussion and experiment, users develop understanding of where they are and what options are available to them to progress their career. The organisations represented include the commercial and the publicly funded sector, as artists regularly operate across both.

The kit develops the student's understanding of the art world by:

- ▶ introducing concepts of the art world – commercial and public, contemporary and traditional, regional and international
- ▶ introducing emerging trends in the art world
- ▶ asking participants to define their goals as artists, including definitions of success
- ▶ introducing types of practice – socially engaged vs. commercially focused
- ▶ mapping out the art world after graduation to explore the various routes commonly taken
- ▶ inviting questions and feedback from participants

### 4. Successes – and Potential Improvements

The first pair of workshops to trial the toolkit was organised for students from BA Fine Art and Photography and MA CVA in November 2006. A follow-up pair of workshops was offered to the November participants in March 2007. Thirty-two students and two staff members attended the first workshops (16 in each group) and 13 students the second workshops. Each session lasted for two and a half hours. Different approaches were tried to establish the most successful delivery mechanism. The lower numbers in the second workshops suggested students did not see the benefit of attending a follow-up session. However, the focus shifted to concentrate on the first three years following graduation. Evaluation returns suggested participants were universally favourable of the workshops:

- ▶ "It was nice to see an overview of many things that one is aware of separately but maybe not aware of together. Visual aspect helps no end." *Student, first workshop November 2006*
- ▶ "It has completely changed my expectations about leaving from being quite stressed to being quite calm and following a structured idea rather than a spaghetti ball." *Student, second workshop March 2007*

Suggestions were also made as to how to improve delivery, including requests for handouts, a summary of the 'map' and follow-on sessions to look at artists' CVs, approaching galleries and securing residencies.

Trialling the toolkit has demonstrated the value of:

- ▶ a practical and visual approach in helping students to gain an overview of the contemporary art world
- ▶ physical engagement in sorting out the map to make sense of it
- ▶ enabling users to see distinctive routes and their interrelationships

- ▶ planning where they want to be and how to go about getting there
- ▶ developing their understanding of the principal organisations and events in the contemporary visual arts
- ▶ understanding the options available to them at different stages in their career

The findings from the trials were presented to staff during the Learning and Teaching day in July 2007 with a view to soliciting feedback on the applicability of the approach to disciplines outside of Fine Art. Generally, people felt it could be adapted to reflect their sectors and offered the following suggestions for further development of the toolkit:

- ▶ Could it be presented in a less linear way, i.e. more three dimensionally?
- ▶ Should it be linked to a student's PDP? Would students benefit from individual follow-up sessions to consolidate their particular plans?

### 5. Conclusion: Researching Wider Applications

Currently, enquiries are underway to ascertain how to produce, market and distribute the toolkits. The research has wide potential within higher education and the burgeoning artists' professional development sector which supports artists in their professional practice. It is envisaged that it could be marketed to these sectors as a lecturing or session pack, to include assessment guidelines if required as part of a curriculum. ◀

*Sara Bowler is Business Fellow in Visual Arts at University College Falmouth. She assists students, graduates and staff in developing their careers and awareness of the contemporary visual arts, often working with external organisations. Previously she has worked for Arts Council England, the Crafts Council and Wolverhampton University. She graduated from the Royal College of Art in 1989 and continues her practice as an artist.*

*Sarah Thelwall is a strategist specialising in the Creative Industries. Her particular area of expertise is the honing of business models to meet the challenges faced by SMEs at the various stages of their development. With a background in marketing and business development she connects business and creative languages, motivations and mindsets.*

#### Bibliography

- ▶ *Learning & Teaching Fellowships – 2007, Learning & Teaching Research Centre, University College Falmouth, ISBN 978 0 9557908 0 5*

# The Flying Start Programme

## Team Teaching for Business Readiness

Dr Lorna Collins and Sarah Thelwall

- ▶ **1. Introduction** This article describes the team teaching methodology used for the delivery of the Flying Start Programme, a one-year business readiness course offered in the UK by the National Council for Graduate Entrepreneurship (NCGE), a government supported not-for-profit organisation that seeks to encourage and increase the number of university graduate business start-ups in the UK. The Flying Start Programme aims to help pre-start and early-start businesses launch and develop in 12 months. Section 2 describes the project outline and goals, while section 3 explains its actual content. Section 4 examines its ethos, section 5 is an account of its structure, and section 6 describes the team teaching approach in some detail. In conclusion, the paper relates the extraordinary success of Flying Start.

### 2. Graduate Support

Flying Start is the graduate interface arm of the NCGE and it aims to directly support graduates by delivering three key initiatives:

- ▶ Programmes: business readiness course involving a three-day intensive residential
- ▶ Rallies: one-day regional events which inspire and motivate students and graduates to pursue their business ideas
- ▶ Online: a web presence offering information, advice and support

The Flying Start Programme is designed to be a practical and hands-on introduction to getting enterprises started. It is offered to final year students and recent graduates (within five years of graduating) of English universities who are planning to start a business based in the UK or who are within six months of trading. Graduates come from all disciplines and subject areas and have business ideas in all industries from creative to science and technology. Some programmes are specialised for particular groupings like the creative industries. All business models are catered for from commercial to social enterprise. Typically programmes are offered for groups of between 30 and 60 graduates.

The programme aims to have sustainable graduate businesses started within 12 months and the target

is to have 60% of all participants who complete the programme trading by end of the 12 months.

The Flying Start Programme provides graduates with basic business knowledge about marketing, planning, finances and intellectual property, plus a mentor. It seeks to integrate them into the regional business support structures. The programme is offered free to graduates and provides an extended network of individuals to help graduates throughout the business start-up process.

Specifically the programme has the following learning outcomes:

- ▶ Understand how to make a business or enterprise sustainable
- ▶ Understanding the value and importance of networking – how they can develop their business networks; networking is interwoven into the fabric of the programme; multiple and varied networking opportunities are provided throughout the 12 months of the programme

The programme seeks to:

- ▶ Provide detailed input on practical aspects of business
- ▶ Provide detailed training/input on financial issues / decisions

- ▶ Establish mentor working relationship and deliver 1:2:1 mentoring (advice is provided during the programme and on-demand for the following 12 months)
- ▶ Develop appropriate and practical links into regional and national networks so business support can be accessed

The programme prepares graduates for the real world of business and is aimed at those with little or no business experience, knowledge or understanding of small/start-up business. It operates in a business-like manner, meaning that work behaviour is the norm during the programme. Graduates are chosen because they are self-motivated and need to be 'self-starters' as they will not be spoon-fed. The programme in that sense is not trying to convince graduates that they should pursue self-employment – the graduates who attend this programme have already made that choice. Also, it is designed so that graduates can navigate their own path through parts of the programme to 'pick and mix' the knowledge and information they need.

The residential is intense – it is designed that way for a reason. Running your own business is a 24-7 operation so the residential is made to be realistic and as close to the real life world of entrepreneurs as possible. All people involved in the programme sign non-disclosure agreements to ensure that a safe environment is created and so participants can be confident that everyone involved in the programme is working for their benefit and good.

### 3. Flying Start Programme Content

The programme is divided into three parts:

- ▶ Part 1: three-day residential intensive
- ▶ Part 2: focused follow-ups which are held quarterly and hosted in every region at a university venue
- ▶ Part 3: 12 months of individual mentoring which is conducted online and by telephone following the completion of part 1

A typical outline for the three-day residential intensive is:

#### Day 1 – Orientation and Introduction

- ▶ Introductions and networking
- ▶ Orientation workshops
- ▶ Mentor group meetings to determine workshop selection on day 2
- ▶ First-stage pitching of business concept
- ▶ Evening dinner with near-peer entrepreneurs and speakers

#### Day 2 – Knowledge Building

- ▶ Knowledge workshops; intellectual property, marketing, finance, funding, planning, industry specific topics; taxation; legal; company formation; business models
- ▶ One-to-one sessions with experts; legal, financial, intellectual property, project management, selling
- ▶ One-to-one mentor sessions with individual mentor to develop personal action plans
- ▶ Exhibition and second-stage presentation practice
- ▶ Evening dinner with near-peer entrepreneurs and networking

#### Day 3 – Launch

- ▶ Group sessions with mentor to finalise business concept and to fine tune knowledge gaps and information in preparation for pitching session
- ▶ Pitching session – 30-plus invited guests from support agencies, funders and professional organisations – participants pitch to as many as possible
- ▶ Business concept presentations
- ▶ Action planning

### 4. Key Questions

The ethos of the programme can be characterised as:

- ▶ Constructively challenging
- ▶ Safe and supportive
- ▶ Accepting of lack of knowledge
- ▶ Accepting of individual's different paths to business start-up
- ▶ Positive and honest
- ▶ Focused on likeness and synergies between participants

Programme participants are asked a multitude of questions about their business concept. Questioning is one of the key methods used to encourage entrepreneurial problem solving and thinking. The key questions asked throughout the residential intensive are:

- ▶ What is the product or service you are offering?
- ▶ Who is your customer?
- ▶ What is the benefit to the customer?
- ▶ How will the benefit be delivered to your customer?

These questions form an underlying foundation for all sessions and activities undertaken during the residential.

Ways of working are open, supportive and positive. Participants are asked to be positive, to give positive criticism and positive feedback, and to say what is good about something when working with others. Participants are also encouraged to help each other and to think about how they might be

able to help one another and where they might be able to share what they have and know.

Throughout the residential there are opportunities to meet with mentors, members of the delivery team, and to speak to near-peer entrepreneurs and other entrepreneurs.

Individuals who are accepted on to the programme are at different points in their journey. Each has a different skill set and different levels of competence in those skills. An important part of the residential is sharing skills, knowledge and expertise with each other. It is common for products and services to be bought, sold and bartered between programme participants. There are a number of devices used to facilitate this process: The Exchange which is a passive networking tool that allows graduates to share personal information about knowledge and expertise and to place ads for help and support; and The B3 Competition which encourages students to trade within the 'Programme Market.'

## 5. Structural Highlights

### 5.1. Networking

Integral to business life, this is an important skill to acquire and develop. Many opportunities to network are provided during the residential intensive – with fellow graduate entrepreneurs, the delivery team and with guests – including two networking dinners. Through Flying Start Online graduates are able to network with 9,600 other likeminded students and graduates [www.flyingstart-nce.com](http://www.flyingstart-nce.com)

### 5.2. Induction Workshops

A series of induction workshops are held on Day 1. Each workshop is one hour long and is designed to give the 'how to' of a topic, to point graduates in the direction of further information and to introduce basic concepts.

### 5.3. Exhibition

Graduates have the opportunity to display their work and designs and products on Day 1. If they are already trading, this is a chance to gain some feedback. If they are not already trading, it is a great opportunity to do some market research.

### 5.4. Mentor Sessions

One-to-one sessions are incorporated into the residential intensive Day 2. These are structured sessions where mentors talk through graduates' enterprise idea. At the end of the session an action plan is jointly agreed between the mentor and mentee.

### 5.5. Knowledge Workshops

Day 2 is all about gathering knowledge and a series of workshops focused on functional aspects of business like marketing, funding, finance, accounting, planning, intellectual property, and legal issues are offered. These cover all the essential business information required to get a business going and growing.

### 5.6. Pitching and Exhibition

On Day 3, each graduate has the opportunity to practice pitching their business concept. The day is organised around small mentor-led groups.

## 6. Team Teaching Methods

There are a number of recognised types of team teaching used in educational and training contexts. The Flying Start Programme employs three of these:

- ▶ Traditional Team Teaching: where two or more teachers actively share teaching of content and skills to all students. A frequent application of this approach is when one teacher presents the new information to the group while the other teacher takes notes or completes a problem on the blackboard or constructs a semantic map on the overhead projector as the students listen and observe. All teachers accept equal responsibility for the education of all individuals and are actively involved throughout the lesson
- ▶ Complimentary or Supportive Instruction: when one teacher assumes the responsibility for teaching the content while the other teacher provides follow-up instructional activities on related topics or study skills
- ▶ Parallel Instruction: here, classes are divided into two or more groups and each teacher provides instruction on the same content or skills to a smaller group of students

The accepted basic prerequisites for successful team teaching emphasise the personal qualities needed for team teachers and the attitudes needed for success. Successful team teachers are those who are united, not divided, and have a true partnership in the 'classroom.' These teachers focus on the students. They have an agreed purpose for team teaching, agreed rules and procedures, and shared expectations for 'students' and their teaching partners.

The core teaching team for each Flying Start Programme consists of four to six teacher-mentors. For a programme of 60 graduates, the team will typically be composed of six individuals, plus three

to five adjunct experts. Where there are 30 graduates in a programme, the team is typically composed of three or four teacher mentors plus two to four adjunct experts.

Core teaching team members have:

- ▶ A range of practical business experience
- ▶ Started their own small business or managed a small business
- ▶ Some experience of working with undergraduates or postgraduates
- ▶ A university degree
- ▶ Previous teaching or facilitation experience
- ▶ An entrepreneurial mindset

Teaching team members are recruited through contacts and networks. They work for NCGE on a consultancy basis. The NCGE has a pool of teacher mentors who deliver different programmes. Each core team member is a functional business and industry specialist within the programme.

The team teaching approach means that each core team member can deliver a different core component part of the programme. These core components are somewhat interchangeable in the sense that anyone in the team can deliver them. The core components are not functional business workshops but foundation sessions held on each day of the residential intensive.

Foundation sessions have been developed around the notion of being able to articulate the business concept, that is, a concise description of an opportunity that contains four essential elements:

- ▶ The customer definition – who, what, where
- ▶ The value proposition (or benefit to the customer) and the compelling story
- ▶ The product/service you are offering
- ▶ The distribution channel or means of delivering the benefit to the customer

Core team members act as mentors and typically mentor between eight to twelve students in each programme cohort. The foundation sessions are delivered in mentor/mentee groups so that the individuals have additional opportunities to bond throughout the programme. This seems to work well as the challenging and questioning process can begin early in the residential and continue throughout – not being limited to just formal sessions.

We have found that the benefits of team teaching methodology are:

- ▶ Key messages delivered from different perspectives thus enabling higher percentage of attendees to find a way into the concepts being proposed
- ▶ Variety of teaching styles and backgrounds enables attendees to find an individual they connect with
- ▶ Reflexive approach allows team to adjust message, pace and combination to meet the needs of each cohort
- ▶ Team members signpost participants to other team members or participants for additional specific one-to-ones
- ▶ Access by all participants to a pool of mentors enables graduates to arrange meetings with them during the residential intensive

Other, useful key points are:

- ▶ A good team goes a long way: you don't need a raft of outside experts as the core team can deliver most of the content
- ▶ Attendees can be encouraged to support each other
- ▶ By picking mentors/team members with wide and deep experience, most eventualities are covered (but their experience should be recent and reflect the attendees' interests)

## 7. Conclusion: Success Stories

In conclusion, this approach has developed over time and as a result of a collective input from the teaching team. In that sense, it is the product of an education collective. While the dynamics of the programme do vary from cohort to cohort, the essential ethos is retained in each one. The results speak for themselves: since the programme started using this approach, the success rate has soared to over 60%. In other words, over 60% of graduates who have been through the programme have started trading. ◀

*Dr Lorna Collins, Director of Flying Start, National Council for Graduate Entrepreneurship, UK. Flying Start is a UK national programme which helps graduate entrepreneurs grow or start businesses and encourages students to start businesses.*

*Sarah Thelwall is a strategist specialising in the Creative Industries. Her particular area of expertise is the honing of business models to meet the challenges faced by SMEs at the various stages of their development. With a background in marketing and business development she connects business and creative languages, motivations and mindsets.*

# The Crafts Council's Next Move

## Beatrice Mayfield

- **1. Introduction** This article is an account of the UK Craft Council's scheme for new and emerging practices, Next Move. Section 2 describes the basis and origins of Next Move, section 3 briefly outlines how the scheme works, and 4 states its results and successes. In conclusion, Next Move's effect in doubling crafts entrepreneurs' turnover is highlighted.

### 2. Innovative Start-up Scheme

As the National body for the promotion of contemporary craft, the Crafts Council's mission is to make the UK the best place to make, see and collect contemporary craft. The Maker Development Team develops Crafts Council branded schemes like Next Move to build a strong economy and infrastructure for craft throughout the country through the encouragement and support of makers working professionally.

Next Move is an innovative start-up scheme for new graduates from BA and MA applied arts and 3-D design courses. Working in partnership with Higher Education Institutions, it assists makers to set up a creative practice within a protective environment; with access to workspace and specialist equipment. Following the Crafts Council's Learning and Making conference in 1998, a key finding identified was the need to "invigorate creative and manufacturing industries in partnership with education". As changing patterns in employment and self-employment led colleges to re-consider the vocational element of courses with an emphasis on equipping graduates with the appropriate understanding of business practice, it was proposed to place colleges at the centre of a new cultural network.

In 2000, Next Move was launched in partnership with Arts Council England North West supporting five makers working in five colleges in the North West region. The scheme has now supported 56 makers, worked in partnership with 21 higher education institutions, the majority more than once, across eight Arts Council England regions. In 2007, the Crafts Council piloted the scheme in Wales with Arts Council Wales. A maximum of eight placements are offered each year, with two at each host college. Hosts are involved in the

selection process and the majority aim to take a graduate from a different college, who may bring new skills and approaches.

### 3. How it Works

Each host college is encouraged to join the scheme for a minimum of two intakes, resulting in a cluster network of placements within the college. Some will then develop their practices within the region beyond Next Move. These examples often occur where other residency programmes are in place in the host college or locally, or a meeting point for contact with others at a similar point exists. For example, the Business Room in the Design Centre at University College Falmouth, which as well as housing a number of incubator design and craft businesses also provides the base for Hidden Art Cornwall.

The essence of a Next Move residency is a beneficial two-way relationship between the placement and the host college. It enables the individual to examine their development in the context of the creative market place. The benefit of financial and professional support allows the individual to take the sequential steps towards setting up a stand-alone business. Each host college provides workspace and access to specialist equipment for the assistance of the design, prototyping and realisation of new work, plus facilities to help with the running of a creative business. Placements are expected to be open to working in a college environment and to interact with the students and staff.

- "As placements' workspaces have been in the studios there has been value in undergraduate students being aware of their progress they were making with many opportunities for students to engage more directly with the placements through lectures, formal tutorials and informal discussions".  
*Simon Thompson, Next Move Host Co-ordinator University College Falmouth*

Each placement offers half a day a month back to the college in either formal or informal teaching; therefore Next Move can be of particular interest to those wanting to build skills in these areas.

### 4. Results and Successes

- "Next Move has run extremely successfully at Liverpool Hope over the last seven years. The scheme has helped enormously with recruitment and has helped students see the possibilities of them developing their own practice as designer/makers. The professional development aspect of our degrees has also been enhanced by their profile both nationally and in certain cases internationally."  
*Alan Whittaker, Next Move Host Co-ordinator, Liverpool Hope University*

In the evaluation carried out in 2004 by Barney Hare Duke, Jeremy Theophilus and Jenny Kendal, it is noted that 70% of participants delivered at least the equivalent of 12 days or more professional development and almost half had continued to work within education as part of their practice. Those placements who continue their practice in the locality of their residency retain strong links with their host colleges, often being employed in teaching or technician roles.

- "I gained experience of teaching students of various levels, through tutorials, critiques: both as part of Next Move but also teaching, delivering and running the hot glass evening class. This was a challenging experience, but again invaluable.... I really enjoyed sharing my skills and knowledge and seeing the students share the same enthusiasm for the material I work with and flourishing. Educating is something I wish to continue."  
*Kamini Chauhan, Next Move Placement, Plymouth College of Art and Design*

Each Next Move placement is provided with a support package over the two-year period of the scheme. In addition to the workspace and access to equipment, which however can be problematic, the overall support from the universities is highly regarded by the placements. Each individual also receives a maintenance (£ 6,000) and equipment (£ 1,000) grant. Focussed training, support and networking runs alongside the programme and

this is seen as key to the overall understanding of the individual's practice.

- "At the time of finishing Next Move, I am the busiest I have been in my career to date, which in itself is a reflection of the scheme and the progression it has allowed me to make."  
*James Maclachlan, Next Move placement, University College Falmouth*

### 5. Conclusion: 92% Success Rate

Hare Duke, Theophilus and Kendal state that: "the scheme works," with a 92% success rate of makers still in business. The average turnover for first year of independent trading was £ 21,250, around double that of a maker not on the scheme, but at the same point in practice. In 2008, Next Move will be evaluated again. The Crafts Council is aware that with changes in HEtFE teaching and economic factors affecting new graduates it is imperative to ensure the ongoing relevance of the scheme and to monitor its impact on the craft sector. ◀

*Beatrice Mayfield is the Maker Development Manager at the British Crafts Council, the focus of her work there is the support of craftspeople at all points in their career to develop sustainable practices that can continue to grow and challenge.*



# Epilogue

## Giep Hagoort

► *Imagination is one of the greatest gifts we have.*

*Ben Okri, Nigerian writer*

Back in our base camp, far removed from the hills of Utrecht, we are able to take stock. It has been good to share our experiences of the thorny issues involved in the pursuit of entrepreneurial education within the arts, where it is sometimes possible to suffer a painful fall on the slippery path from intangible culture to materialist economics. Some climbers will savour the landscape of the creative economy, while others will ease into pleasant dreams when viewing films of artistic peaks of freedom and autonomy shot on site.

Acting in our capacity as the compilers of this anthology and the organisers of the base camp of 24 April 2008, we hope that we have given a further boost to education involving cultural and creative entrepreneurship. Our first ECCE publication, *Read This First*, which deals with the growth and evolution of creative businesses in the SME sector, has been logically followed by a workbook dealing with the question as to how education can be developed in this specific field. It is with a sense of satisfaction, therefore, that we will be rounding off this knowledge project through the conference of 24 April, and the extensive interaction of those attending it.

We hope that, thanks to the involvement of our trio, entrepreneurial education will be developed further in our own base camp with even more enthusiasm and dedication. The responsible preparation of students for their future professional practice within a constantly changing environment will be the guiding outlook for all of us.

By compiling this anthology we have also again been encouraged to improve our own camp further. For instance, forms of interdisciplinary collaboration and an active policy on alumni are two issues that we have seized on from the contributions received from our colleagues, which represent a challenge to us to raise the bar somewhat higher. The more considered contributions concerning the relationship between art, creativity, economics, entrepreneurship and education have also shown us that pedagogical dialogue within the arts cannot be silenced, but that it is precisely this which should be at the heart of the ongoing professionalisation of our educational endeavours, not as a separate “subject” but as a leitmotif informing the entire curriculum.

There is a good chance that we will meet each other again in a subsequent base camp. We are already looking forward to hearing your stories and experiences. ◀

*The ECCE Team*



# Epiloog

## Giep Hagoort

- *Imagination is one of the greatest gifts we have.*

*Ben Okri, Nigeriaanse schrijver*

Terug in het eigen basiskamp – ver verwijderd van de Utrechtse bergen – kan straks de balans opgemaakt worden. Hoe goed het is geweest om ervaringen uit te wisselen, hoe het onderwijs in ondernemerschap binnen het kunstvakonderwijs vele haken en ogen kent, hoe je een pijnlijke val kunt maken op het glibberige pad van de immateriële cultuur naar de materiële economie. Sommige klimmers zullen nagenieten van het landschap van de creatieve economie, terwijl anderen met plezier wegdromen bij het zien van de ter plekke geschoten filmpjes over artistieke pieken rond vrijheid en autonomie.

Als samenstellers van deze bundel én als organisatoren van het basiskamp van 24 april 2008, hopen we het onderwijs in cultureel en creatief ondernemerschap verder op weg te hebben geholpen. Onze eerste ECCE-publicatie *Read This First* over de groei en ontwikkeling van creatieve bedrijven uit de MKB-sector, kent een logisch vervolg in een werkboek over de vraag hoe onderwijs op dit specifieke gebied ontwikkeld kan worden. Met de conferentie van 24 april met daarin veel interactie tussen de deelnemers sluiten we dit kennisproject met een tevreden gevoel af.

Wij hopen dat in het eigen basiskamp het onderwijs in ondernemerschap door toedoen van ons drieluik met nog meer enthousiasme en toewijding verder ontwikkeld zal worden. Het verantwoord voorbereiden van studenten op hun latere beroepspraktijk binnen een voortdurend veranderende omgeving zal voor ons allen het wenkend perspectief zijn.

Door het samenstellen van deze bundel zijn ook wij weer aangemoedigd ons eigen kamp verder te verbeteren. Zo zijn voor ons interdisciplinaire samenwerkingsvormen en een actief alumni-beleid twee zaken die wij uit de bijdragen van collega's opgepikt hebben en die voor ons een uitdaging vormen om de lat wat hoger te leggen. Ook de meer beschouwende bijdragen over de relatie kunst, creativiteit, economie, ondernemerschap en opleiding hebben ons laten zien dat de kunstpedagogische dialoog niet mag verstommen, maar juist in de verdergaande professionalisering van ons onderwijs centraal moet staan. Niet als een apart 'vak' maar als rode draad door het gehele curriculum.

Grote kans dat we elkaar in een volgend basiskamp weer opnieuw ontmoeten. We kijken nu al uit naar jouw verhalen en ervaringen. ◀

*Het ECCE team*

# Épilogue

## Giep Hagoort

- *Imagination is one of the greatest gifts we have.*

*Ben Okri, écrivain nigérian*

De retour à notre camp de base, fort éloigné des montagnes d'Utrecht, nous pourrions établir le bilan. Le bien qui ressort de l'échange des expériences, les nombreuses complications rencontrées par l'éducation à l'esprit d'entreprise au sein de l'enseignement technique artistique, l'éventualité d'une chute douloureuse sur le sentier glissant de la culture immatérielle à l'économie matérielle. Certains grimpeurs repensent avec plaisir au paysage de l'économie créative, alors que d'autres laissent errer leurs pensées à la vue des petits films tournés sur place ayant pour thème l'apogée de la liberté et de l'autonomie dans l'art.

En tant que rédacteurs de cet ouvrage et organisateurs du camp de base de 24 avril 2008, nous espérons contribuer à l'orientation future de l'éducation à l'esprit d'entreprise culturel et créatif. *Read This First (À lire en premier)*, la première publication ECCE relative à la croissance et au développement des entreprises créatives dans le secteur des PME, connaît une suite logique avec un ouvrage consacré aux possibilités de développement de l'enseignement dans ce domaine spécifique. La clôture de ce projet de connaissance, par la conférence de 24 avril et ses nombreuses interactions entre participants, nous laissera un sentiment de profonde satisfaction.

Nous espérons qu'en refermant notre triptyque dans le camp de base, le développement de l'éducation à l'esprit d'entreprise se poursuivra avec encore plus d'enthousiasme et de dévouement. La préparation adéquate des étudiants à l'exercice de leurs fonctions futures dans un environnement en perpétuelle mutation représentera pour nous tous une perspective engageante.

La rédaction de cet ouvrage nous donne une nouvelle impulsion qui permettra d'améliorer continuellement notre camp. En ce qui nous concerne, les différentes formes de collaboration interdisciplinaire et une politique active vis-à-vis des anciens étudiants sont deux idées que nous avons retenues de la contribution de collègues et qui nous défient de placer la barre plus haut. Même les contributions plus réflexives par rapport à la relation entre l'art, la créativité, l'économie, l'esprit d'entreprise et la formation nous ont montré que le dialogue pédagogique au niveau artistique ne peut pas se figer, mais doit justement occuper une place prépondérante dans la poursuite de la professionnalisation de notre éducation. Non pas comme une « matière » séparée, mais comme fil d'Ariane sur l'ensemble du cursus.

Il y a de grandes chances pour que nous nous reconstruons à nouveau dans un prochain camp de base. Dès à présent, nous attendons avec impatience vos récits et expériences. ◀

*L'équipe de travail d'ECCE*

# Epilog

## Giep Hagoort

► Imagination is one of the greatest gifts we have.

*Ben Okri, nigerianischer Schriftsteller*

Zurück im eigenen Basiccamp – weit weg von den Utrechter Bergen – kann demnächst Bilanz gezogen werden. Wie gut es war, Erfahrungen auszutauschen, dass es interessant war zu sehen, dass die Ausbildung zum Unternehmertum in der Kunst-Fachausbildung eine komplizierte Angelegenheit ist und wie man auf dem glatten Weg von der immateriellen Kultur zur materiellen Ökonomie einen schmerzhaften Ausrutscher machen kann. Manche Kletterer werden vor ihrem inneren Auge noch die Landschaft der Kreativwirtschaft genießen, während andere sich an den vor Ort gemachten Filmen über künstlerische Höhen rund um das Thema Freiheit und Autonomie erfreuen.

Als Zusammensteller dieses Heftes und Organisatoren des Basiccamps am 24. und 25. April 2008 hoffen wir, dass wir der Ausbildung im Bereich der Kultur- und Kreativunternehmen einen neuen Impuls gegeben haben. Der logische nächste Schritt im Anschluss an unsere erste ECCE-Veröffentlichung *Read This First* über das Wachstum und die Entwicklung kleiner und mittlerer Kreativunternehmen ist ein Arbeitsbuch, das sich mit der Frage beschäftigt, wie der Unterricht auf diesem spezifischen Gebiet entwickelt werden kann. Mit der Konferenz am 24. und 25. April, die ein hohes Maß an Interaktion zwischen den Teilnehmern umfasst, schließen wir dieses Wissensprojekt mit einem zufriedenen Gefühl ab.

Wir hoffen, dass die Ausbildung der unternehmerischen Kompetenzen im eigenen Basiccamp durch unseren Beitrag mit noch mehr Begeisterung und Engagement weiter entwickelt wird. Die Perspektive, die uns allen dabei vor Augen schwebt, ist die gute Vorbereitung der Studenten auf ihre spätere berufliche Praxis in einer Umgebung, die einem ständigen Wandel unterliegt.

Die Zusammenstellung dieses Hefts war auch für uns wieder eine Ermutigung, unser eigenes Camp weiter zu verbessern. Vor allem die Formen der interdisziplinären Zusammenarbeit und eine aktive Pflege der Beziehungen zu den früheren Studenten sind für uns zwei Aspekte, die uns in den Beiträgen von Kollegen aufgefallen sind und die für uns eine Herausforderung bilden, um die Latte noch höher zu legen. Auch die Beiträge über die Beziehung zwischen Kunst, Kreativität, Wirtschaft, Unternehmertum und Ausbildung haben uns gezeigt, dass der kunstpädagogische Dialog nicht verstummen darf, sondern gerade bei der weitergehenden Professionalisierung unserer Ausbildungen zentral stehen sollte. Nicht als ein separates „Fach“, sondern als der rote Faden durch den gesamten Lehrplan.

Die Wahrscheinlichkeit ist groß, dass wir uns in einem nächsten Basiccamp wieder sehen. Wir freuen uns jetzt schon auf Ihre Berichte und Erfahrungen. ◀

*Das ECCE Team*

## Colophon

### Editorial Committee

Giep Hagoort, Annefloor Oostinjen, Marijn van Thiel, Jane Szita, Daniëlle Arets

### Coordination and Project Manager ECCE

Annefloor Oostinjen

### Writers

Daniëlle Arets, Christoph Backes, Derk Blijleven, Sara Bowler, Hervé Christofol, Lorna Collins, Christian Dautel, Aileen Gilhooly, Pierre Gueydier, Giep Hagoort, Tjaard Horlings, Lucie Huiskens, Emma Hunt, Sylvia Hustedt, Nathalie Schieb-Bienfait, Jean-Pierre Mathieu, Beatrice Mayfield, Annefloor Oostinjen, Sarah Thelwall, Marijn van Thiel

### Design

Autobahn, Utrecht

### Illustrations

Jeroen de Boer, Iris Deppe, Gert Franke, Mattyn Klaassen, Bart van der Lee, Simone Schierbeek

### Print

Printec Offset, Kassel

First Published 2008 / 750 prints

### Publishers

Research Group Art and Economics, Faculty of Art and Economics at the Utrecht School of the Arts. This publication is published for ECCE, Economic Clusters of Cultural Enterprises, a European funded project implemented by CMKBU (Creative SME Utrecht).

### Contact

Annefloor Oostinjen,  
Project Manager ECCE, Utrecht

- ▶ PO Box 1520 / 3500 BM Utrecht /  
The Netherlands
- ▶ t: 0031 (0)30 234 95 91
- ▶ f: 0031 (0)30 233 20 96
- ▶ e: [annefloor.oostinjen@ke.hku.nl](mailto:annefloor.oostinjen@ke.hku.nl)

### Acknowledgements

This publication has been made possible by the subsidies from the European Union, Interreg IIIB programme, the Council of Utrecht and the Vrede van Utrecht.

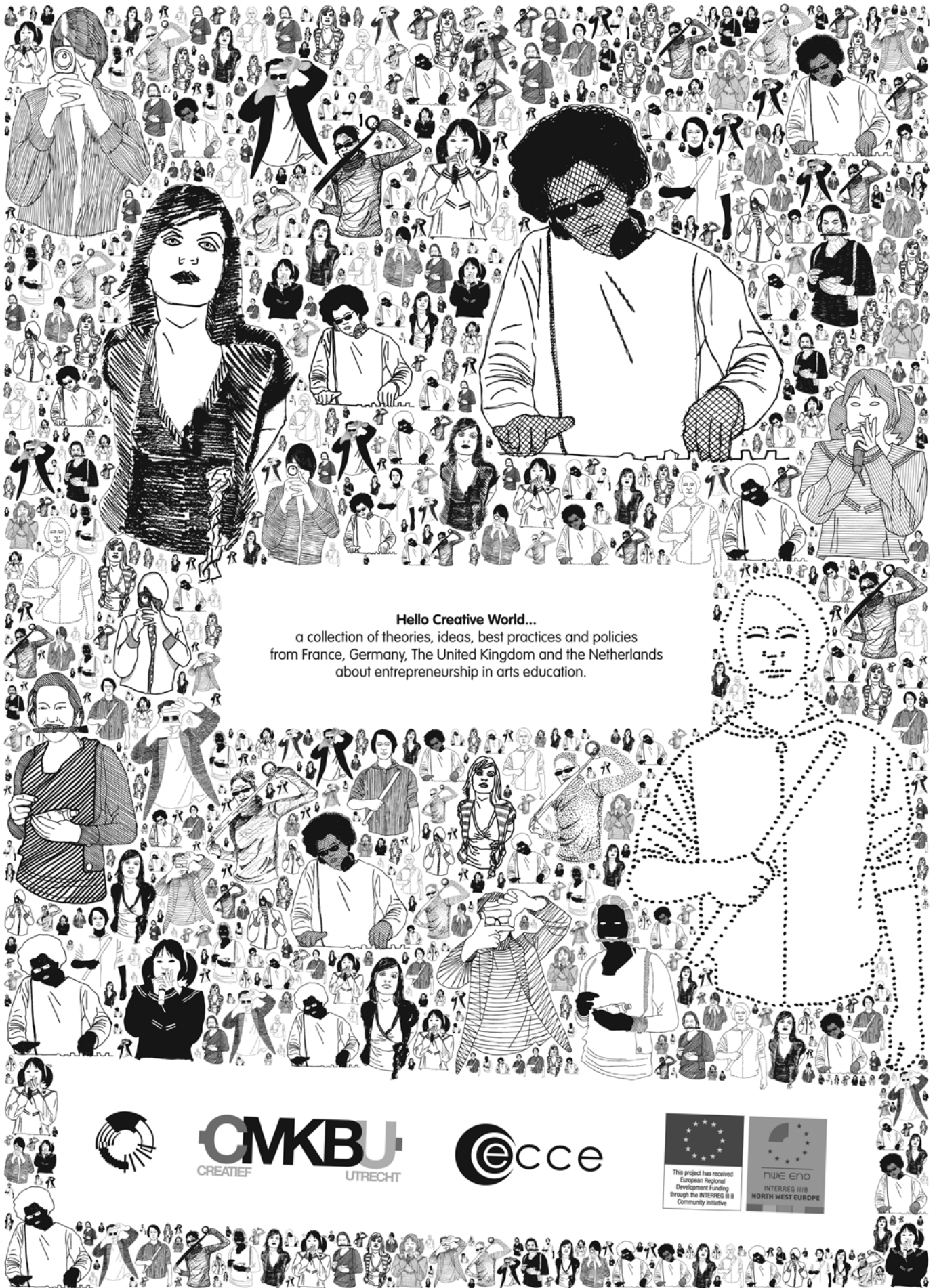
### Creative Commons

This work is licensed under the Creative Commons Non-commercial No Derivatives (by-nc-nd) License.

To view a copy of this license, visit:

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.0/legalcode>

ISBN/EAN: 978-90-71759-38-3



**Hello Creative World...**  
a collection of theories, ideas, best practices and policies  
from France, Germany, The United Kingdom and the Netherlands  
about entrepreneurship in arts education.



**CMKBU**  
CREATIEF  
UTRECHT

