



EKSPERIMENTER I UNDERVISNING, UDDANNELSER OG ORGANISATION

*Om KEA – Københavns
Erhvervsakademis deltagelse
i UDDX – Det Erhvervsrettede
Uddannelseslaboratorium*

INDEX

// Fakta om UDDX – Det Erhvervsrettede Uddannelseslaboratorium

// Formål med publikation

// UDDX har bragt os tættere på hinanden

// Metode

// Udvikling styrker

// Jobprofessionalisering / Talentedidatik

// Faste studiegrupper batter

// UDDX er ikke raketvidenskab

// Tjekliste sikrer den nyeste viden

// Fremtidige perspektiver



ARBEJDET MED
UDDX HAR VÆRET
MENINGSFYLDT OG
GIVTIGT, OG DET HAR
VÆRET FANTASTISK
AT ARBEJDE MED
ET PROJEKT, HVOR
FORMÅLET IKKE VAR,
AT DET SKULLE
LYKKES, MEN AT VI
SKULLE LÆRE AF DET
OG DELE VIDEN.

– Gitte Jul, studievejleder, KEA

DET ERHVERVS- RETTEDE UDDANNELSES- LABORATORIUM

– af Rasmus Barud Thomsen

Fakta om UDDX

I perioden 2012 - 2014 har KEA deltaget i forandringsprojektet UDDX – Det Erhvervsrettede Uddannelseslaboratorium, hvis vigtigste mission er at udfordre og nytænke måden erhvervs- og professionsuddannelser i Region Hovedstaden tænker og udvikler uddannelse på. Både i forhold til læring, undervisning, organisation og ledelse.

Grundidéen i projektet var, at vi skal være meget mere nysgerrige og undersøgende for at kunne skabe nye og bedre løsninger, der dækker de behov som elever, studerende og aftagere stiller.

Formålet har været at sikre, at vi arbejder professionelt og systematisk og således højner uddannelseskvaliteten. UDDX skaber nye veje til et mere fleksibelt, innovativt og brugerdrevent uddannel-

sessystem ved at nytænke og udfordre måden, vi som uddannelsesinstitution tænker og udvikler uddannelse på.

Et vigtigt redskab for at skabe de nye veje er den eksperimenterende metode, som projektet har udviklet, der har til formål at fremme undervisernes, vejledernes og ledelsens evne til at arbejde mere åbent og innovativt. Gennem eksperimenter, udvikle således en uddannelsespraksis, der skaber fremtidens uddannelsesinstitutioner, hvor flere unge gennemfører en uddannelse, og hvor uddannelserne giver et bedre svar på fremtidens kompetencebehov.



Formålet har været at sikre, at vi arbejder professionelt og systematisk og således højner uddannelseskvaliteten på KEA.





FORMÅL MED PUBLIKATION

Denne publikation har til formål at formidle den erfaring og viden KEA – Københavns Erhvervsakademi har gjort sig i forbindelse med deltagelse i projektet UDDX – Det Erhvervsrettede Uddannelseslaboratorium.

Med afsæt i udvalgte eksperimenter belyses den metodiske tilgang som KEA har arbejdet med, samt hvilke udfordringer vi er stødt på, hvilke fund der er gjort og hvilke værdier og styrker arbejdet med den eksperimenterende metode har medført.

Endvidere har publikationen til formål at skitsere organisatoriske læringer og udfordringer forbundet med deltagelse i et tværinstitutionelt projekt af denne størrelse: Hvilke erfaringer har vi som organisation gjort os, og hvordan kan vi arbejde videre med disse? Hvordan har

deltagelsen skabt en mere professionel organisation? Hvilke indsatser skal vi fokusere på for fortsat at bidrage til en innovativ udvikling i uddannelsesperspektiv, og hvordan skaber vi endnu bredere anvendelsesværdi og dermed større spredningspotentiale for udførte eksperimenter? Disse spørgsmål har vi i denne publikation forsøgt at svare på.

Publikationen har derudover en dokumenterende værdi, idet den samler de erfaringer KEA har gjort sig under projektets løbetid, og derfor er et brugbart red-

skab i det videre arbejde med udviklingen og forankringen af projekter og eksperimenter udført på KEA. Sammen med Projekt Bazar og den tilhørende digitale platform, er publikationen ikke et punktum, men et bud på, hvordan vi arbejder videre med den eksperimenterende metode og således understøtter den innovative og eksperimenterende organisation.

**FIND INSPIRATION TIL DEN
EKSPERIMENTERENDE METODE PÅ
KEALABS/PROJEKTBAZAR**



UDDX HAR BRAGT OS TÆTTERE PÅ HINANDEN

– Interview med Anne Marie Mathiasen
Projektleder, Forskning og Innovation, KEA

Vi har lært meget af den systematik, der er i UDDX – Det Erhvervsrettede Uddannelseslaboratorium. Idéen om baseline – at man undersøger, om andre har lavet noget lignende, inden man selv kaster sig ud i et forsøg - lyder elementær, men folk gør det ikke automatisk. Baseline er derfor hele kimen til den vidensdeling, der er grundlaget i UDDX.

Det var først sidst i projektet, at vi på en medarbejderdag (red. KEA bazar) samlede alle medarbejdere fra alle afdelinger. Det har et stort potentiale, at



Det har et stort potentiale, at folk taler sammen og lærer hinanden bedre at kende på kryds af afdelinger.



Interview med Pernille Berg
Forsknings- og Innovationschef, KEA

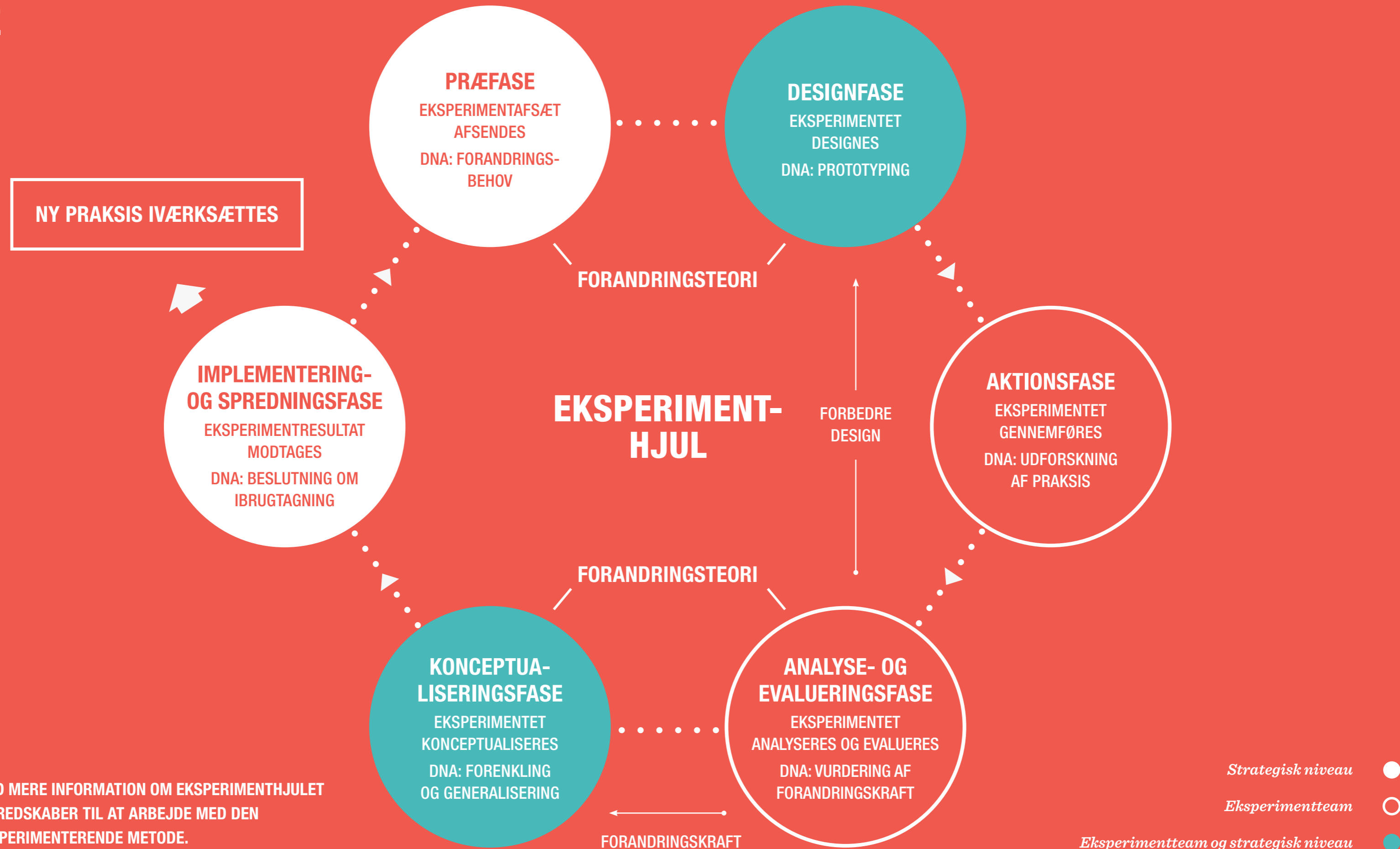
folk taler sammen og lærer hinanden bedre at kende på kryds af afdelinger. Det skulle vi måske have gjort fra starten, for det skaber en forståelse og sammenhængskraft, der er afgørende for, om et projekt som UDDX kan fungere på en stor institution som KEA, hvor afdelingerne har vidt forskellige planlægningskader. Men måske har KEA ikke været klar til det før nu.

Et andet vigtigt element er dokumentationen. Den er måske omstændelig, men nødvendig. Hvis andre skal tage viden

eller erfaringer til sig, er det vigtigt, at der foreligger dokumentation og valid data for at det eksperiment, de overtager, virker.

Derfor var det u hensigtsmæssigt, og demotiverende for underviserne, at de ikke fik feedback på deres grundige dokumentation, som de sendte til UDDX. I stedet valgte jeg at læse deres rapporter igennem og give dem respons på deres arbejde. Jeg vil savne midlerne til at lave eksperimenter for, men det har også været en krævende opgave at projektlede.

METODE



FIND MERE INFORMATION OM EKSPERIMENTHJULET OG REDSKABER TIL AT ARBEJDE MED DEN EKSPERIMENTERENDE METODE.

UDVIKLING STYRKER

– Interview med Bo Pedersen
Uddannelseschef, Byg

Målsætningerne i UDDX – Det Erhvervsrettede Uddannelseslaboratoriums baseline tager udgangspunkt i lige netop vores udfordringer bl.a. med, hvordan vi får innovative kompetencer ind i de erhvervsrettede uddannelser, hvilket er et område, jeg har arbejdet med.

Vi fik blandt andet blotlagt vore totale mangel på innovationskompetencer. Vi syntes selv, at vi var innovative, men det var ikke det, som vi målte de studerende på i eksamen. Der gav UDDX os en ramme for at tænke, eksperimentere, udvikle og implementere måder at gøre det på. Det har givet os nogle resultater,

som vi kan tage med videre.

Netop den ensartede metode i UDDX har været en styrke i en stor og alsidig institution som vores. Et eksempel på det er Eksperimenthjulet, hvor man får analyseret en problemstilling grundigt, inden man går i gang med at behandle den. Det har også de fordele, at man kommer hele processen rundt, og at det skaber vedholdenhed. Mange projekter dør, efter de er blevet sagt højt, eller fordi man ikke får lavet sine undersøgelser ordentligt.

Eksperimenthjulet har altså givet os et fælles sprog ift. håndtering af udviklings-

projekter. Ved at bruge samme metode kan undervisere på tværs af de forskellige uddannelser genkende tankerne og forstå resultater, der er opnået, og nemmere selv implementere og lære af dem.

Fremadrettet skal lignende projekter sælges som praksisbaseret kompetenceudvikling for underviserne med studerende i centrum. For der har også været udfordringer. Jeg har ikke været dygtig nok til at sælge - og tænke - UDDX som praksisbaseret kompetenceudvikling til underviserne. Hvis vi havde gjort det fra starten, kunne vi have fået flere undervisere med.

UDDX STATISTIK FOR KEAS DELTAGELSE

88

SAMLET ANTAL MEDARBEJDERE DER HAR DELTAGET I EKSPERIMENTTEAMS

1015

SAMLET ANTAL ELEVER /STUDERENDE DER HAR DELTAGET I EKSPERIMENTER

380

SAMLET ANTAL MEDARBEJDERE DER HAR VÆRET INDDRAGET I UDDANNELSESLABORATORIET PÅ ANDEN VIS *

10

SAMLET ANTAL SAMARBEJDS-AFTALER MED ANDRE INSTITUTIONER

40

SAMLET ANTAL SAMARBEJDS-AFTALER MED VIRKSOMHEDER

* Eksempelvis v. kompetenceudviklingsaktiviteter





Interview med Charlotte Winther

*Underviser, TR og LSU
Repræsentant, KEA*



Interview med Gunnar Näsman

Udviklingskonsulent, KEA

&

Henning Schou

Virksomhedskonsulent, KEA

Eksperimentbeskrivelser

Jobprofessionalisering

Formålet med eksperimentet var at sætte fokus på de studerendes sociale- og emotionelle kompetencer under praktikforløbet.

Fra tidligere eksperimenter havde vi nemlig en formodning om, at der ligger et stort potentiale i dette forløb, hvis man har fokus på at styrke koblingen mellem mennesket –dvs. den studerende - og fagligheden – dvs. uddannelsen - således, at den studerendes faglige selvtillid bliver styrket.

Et bærende element i eksperimentet er at se praktikforløbet som et forløb, der skal klæde de studerende på til at skrive en jobansøgning, gå til jobsamtale, forberede dem til den første arbejdsdag osv., så de studerende er bedre rustet til at navigere på jobmarkedet, når de dimitterer.

Talentedidaktik

Formålet med eksperimentet var, at vi gerne ville arbejde med at understøtte og udvikle talent. I et tidligere eksperiment har vi identificeret erhvervslivets talentdefinition, så spørgsmålet var, hvordan de studerende selv forholder sig til dette, for hvis de studerende kan se sig selv i forhold til erhvervslivets definition af talent, var det vores hypotese, at dette vil øge deres studiemotivation.

Som udgangspunkt viste resultaterne af et tidligere eksperiment, at virkshederne i høj grad ligger vægt på de personlige og sociale egenskaber, som supplement til den grundliggende faglige kompetence.

Det var meget givtigt og hermed motiverende for de studerende at diskutere - og forholde sig til - erhvervslivets talentdefinition.

FASTE STUDIE- GRUPPER BATTER

– Interview med Gitte Jul, studievejleder
Om eksperiment med faste studiegrupper

I gennem UDDX – Det Erhvervsrettede Uddannelseslaboratorium har jeg arbejdet med at øge trivsel og fastholdelse gennem faste studiegrupper. Eksperimentet gik ud på, at skabe et godt socialt studiemiljø omkring det faglige indhold i undervisningen. De studerende står selv for at køre de skemalagte studiegruppemøder, hvor de diskuterer det pensum, underviserne har udvalgt ud fra en arbejdsmetode, de har fået af studievejledningen.



Eksperimentbeskrivelse

Faste studiegrupper

Vores eksperiment havde til formål at øge studietrivsel og sikre et bedre fremmøde ved at skabe et socialt studiemiljø omkring det faglige. Hypotesen var, at gennem faciliterede studiegrupper, hvor alle inddrages, øges den enkelte studerendes trivsel, faglige identitet og handlekompetence. Baggrunden for eksperimentet var, at de studerende arbejder i grupper som en fast del af deres uddannelse, og erhvervslivet ønsker dimittender med kompetencer i samarbejde.

De studerende kommer med forskellige forudsætninger og forskellige læringserfaringer i forbindelse med at indgå i gruppearbejde, hvor gruppen er defineret på forhånd, og dermed med varierende interesse i at deltage i gruppearbejde og forskellige kompetencer i at få samarbejdet til at fungere. Den samme udfordring vil de møde i erhvervslivet, hvor de skal indgå i et fagligt samarbejde og ikke selv kan vælge deres kollegaer. Gennem eksperimentet ville vi undersøge, hvilken effekt faste og faciliterede studiegrupper har på de studerendes studietrivsel, oplevelse af tilknytning til uddannelsen, egenindsats og forventning om at færdiggøre uddannelsen. Ifølge socialkonstruktivismen eksisterer en gruppe kun så længe, gruppe-medlemmerne vedligeholder gruppen.

Udfordringen er derfor at skabe mening for den enkelte, så interessen for at vedligeholde gruppen skabes og vedligeholdes.



Takket være eksperimenthjulets systematiske tilgang til problemløsning, fik vi afdækket de studerendes udfordringer og fundet brugbare løsninger til, hvordan vi kan hjælpe dem.

Rapporter viser nemlig, at der er behov for bedre trivsel blandt de studerende, og at erhvervslivet efterspørger samarbejdskompetencer. Ved at udvikle denne måde at arbejde i grupper med typisk 8 til 10 studerende i hver, har vi øget trivslen og gjort det nemmere for de studerende, der starter senere end de andre, at få et socialt sammenhold, når de begynder. Studerende har udtalt, at studiegrupperne giver en mere professionel tilgang til gruppearbejdet, at det giver selvtillid, og at man lærer at give plads til hinanden.

Takket være Eksperimenthjulets systematiske tilgang til problemløsning, fik vi afdækket de studerendes udfordringer og fundet brugbare løsninger til, hvor-

dan vi kan hjælpe dem. Derefter afholdte vi workshops for først undervisere og senere de studerende. Vi havde en dialog om formålet med faste studiegrupper, de studerende etablerede deres studiegrupper og afprøvede arbejdsmetoden, der skal sikre, at alle bliver hørt.

Arbejdet med UDDX har været meningsfyldt og givtigt, og det har været fantastisk at arbejde med et projekt, hvor formålet ikke var, at det skulle lykkes, men at vi skulle lære af det og dele viden. Det har vi i høj grad gjort, og vi har skabt et koncept, hvor de studerendes kompetencer styrkes fagligt og samarbejds-mæssigt, og hvor der skabes sociale bånd, der kan række ud over faget.



UDDX ER IKKE RAKETVIDENSKAB

– Interview med Miriam Skjalm Lissner, HR og kvalitetschef, KEA

KEA's deltagelse i UDDX – Det Erhvervsrettede Uddannelseslaboratorium har overordnet set givet os nogle rammer for at sikre kvalitet og udvikling i vores uddannelser. Samtidigt har vi fået redskaber til, hvordan gode idéer opstået ét sted på KEA kan implementeres i andre afdelinger.

Et godt eksempel er Projekt Bazar, hvor undervisere, med gode erfaringer fra egne eksperimenter, fortalte om det til deres kollegaer, der så kunne hjemtage idéerne. Når viden på den måde deles, virker det meget bedre, end hvis det er et krav, der kommer fra andre. Det skal jo give mening for den underviser, som viderefører eksperimentets erfaringer.

Arbejdet med UDDX har lært os at eksperimentere på kontrolleret vis, og vi har fået redskaber til at tænke uden for boksen. Også med de ting, der senere viser sig ikke at virke, for det er ok at fejle, når man går nye veje.

UDDX er ikke raketvidenskab, men det er en måde, vi ikke tidligere systematisk har arbejdet på. Uden UDDX ville vi have haft en mindre udviklingskapacitet, og vi ville mangle et fælles sprog til at tale omkring udvikling af undervisning.

Vi har opnået gode resultater med eksperimenterne, men det er samtidig vigtigt, at vi ikke bliver låst af de gode resultater, men fortsætter udviklingen og

“

Uden UDDX ville vi have haft en mindre udviklingskapacitet, og vi ville mangle et fælles sprog til at tale omkring udvikling af undervisning.

med at udfordre os selv. På den måde sikrer vi, at vi ikke blot implementerer de samme løsninger forskellige steder men konstant er i udvikling.

Fremadrettet bliver vores opgave at finde ud af, hvordan vi kan arbejde med erfaringerne fra UDDX i en KEA kontekst, så vi får skræddersyet processerne omkring uddannelseseksperimenter, så de passer til os. Vi skal bl.a. se på kravene til dokumentation, der er forbundet med eksperimenterne, og som nogle undervisere har fundet lidt omstændeligt.



TJEKLISTE SIKRER DEN NYESTE VIDEN

– Interview med Helle Guldborg, biblioteksleder og
Kjersti K. Lindblad, lektor på optometristuddannelsen
Om forskning ind i uddannelserne

Kjersti: Det har været superfedt at arbejde med UDDX – Det Erhvervsrettede Uddannelseslaboratorium, fordi vi har fundet et behov, som underviserne gerne vil have dækket. Konkret har vi gennem vores eksperiment skabt en tjekliste, der sikrer, at underviserne får indsamlet den nyeste viden inden for deres område. Metoden er videnskabeligt begrundet, og med tjeklisten bliver underviserne ajourført med den nyeste viden inden for deres felt.

Helle: Tjeklisten hjælper de erfarne undervisere til at finde den nyeste viden, og den hjælper nye undervisere til, hvordan

man finder og indsamler viden. Tjeklisten hjælper også med, hvordan undervisere med en akademisk baggrund får adgang til praksisbaseret viden. I mit arbejde med at lave tjeklisten har jeg også fået et større indblik i, hvordan de forskellige undervisere på KEA arbejder.

Kjersti: For mig har det været en øjenåbner, at undervisere på tværs af uddannelserne kan bruge det samme værktøj til at indsamle ny viden – og har det samme behov, for at gøre det. Det er gået op for mig, at vi rent metodemæssigt ikke er så alene på optometristuddannelsen, som jeg troede.

Eksperimentbeskrivelse

Forskning ind i uddannelserne

Formålet med vores eksperiment er at sikre, at underviserne opnår en forståelse for vigtigheden af at inddrage den nyeste forskningsviden og have den fornødne viden samt værktøjer til at kunne arbejde med denne kompetence.

Helle: Et af KEA's mål er at give de studerende employability, der bl.a. indebærer, at de er i stand til at opsøge den nyeste viden inden for deres fagområde. Det passer perfekt med vores eksperiment, og hvis tjeklisten implementeres på KEA, vil det højne vidensgrundlaget blandt både undervisere og studerende på en struktureret og systematisk måde.

Værktøjet er en hjælp til underviserne til at systematisere deres inddragelse af den nyeste forskningsviden, og inddrager også relevant pensum og tendenser i erhvervslivet. Det er essentielt for en uddannelsesinstitution at nyeste forskningsviden inddrages og på denne baggrund iværksættes eksperimentet.

Slutmålet er, at resultaterne af eksperimentet skal danne retningslinjer for implementering af guidelines for inddragelse af nyeste viden på tværs af organisationen.



Det er gået op for mig, at vi rent metodemæssigt ikke er så alene på optometristuddannelsen, som jeg troede.

MANGLLENDE RESSOURCER ER EN UDFORDRING

– Interview med Mikkel Andersen, IT supporter, KEA Service desk

Min opgave i UDDX gik ud på at lave eksperimenter med servicepakker inden for IT og didaktik til underviserne, så de kunne implementere nye undervisningsformer. Vi testede med et flipped learning forløb, der betyder, at man bytter rundt på forelæsning og hjemmeforbereelse, så at de studerende hjemmefra ser en forelæsning på video og til timerne laver de opgaver, de normalt ville sidde med hjemme. På den måde kan de få sparring fra lærere og andre studerende til opgaverne i stedet for at sidde selv.

Formålet med eksperimentet var altså at finde ud af, om det er muligt at lave en servicepakke, som undervisere kunne bestille for at rulle et givent forløb ud i undervisningen.

Det lykkedes ikke at gennemføre en fuld implementering af et flipped learning forløb i undervisningen. Men vi har testet, hvad underviserne har brug for, og hvad vi skal kunne tilbyde, for at det vil fungere 100 procent for underviserne.

Undervejs har vi gjort os mange erfa-

Eksperimentbeskrivelse

IT baseline

I forrige eksperimentperiode foretog KEA på tværs af de fem programområder en undersøgelse af uddannelsernes og undervisernes praksis omkring planlægning og tilrettelægning af undervisningen.

Formålet med undersøgelsen var at kortlægge muligheder og udfordring ift. implementering af nye metoder, tilgange og redskaber. I undersøgelsen blev der spurgt til såvel den generelle undervisning, men også mere specifikt til udvikling, tilrettelægning og arbejde med IT understøttet undervisning.

Dette eksperiment, der er et samarbejde mellem KEA Service desk og KEA Kompetence, tager udgangspunkt i nogle af de udfordringer undersøgelsen afdækkede omkring arbejde med IT understøttet undervisning, hvor der tegnede sig et klart billede af udfordringerne omkring både teknik og didaktik ift. til at arbejde med undervisningsformer som flipped learning.

Der var en tydelig interesse for mere viden og et ønske om udvikling indenfor feltet, og der blev efterspurgt både kompetenceudviklingstilbud og sparrings- og supportfunktioner.

I eksperimentet testede vi, hvordan udvikling af nye formaliserede samarbejder mellem IT og underviserne kan imødekomme efterspørgslen og samtidig bidrage til mere didaktisk bevidst arbejde med IT understøttede undervisning på KEA.



Gennem UUDX har vi fået styrket vores kendskab til mulige redskaber, vi kan anvende i undervisningen samt til at ændre organiseringen af undervisningen mod en større grad af blended learning.

–Kim Pedersen, koordinator, KEA Kompetence

ringer om, hvad det kræver for en underviser at bruge et nyt stykke software og hvad det kræver af os i KEA ift. den beslutningsproces, som vi skal igennem, for at købe den software, som det kræver. Det er en stor beslutning at investere i ny software og mangfoldigheden på KEA's uddannelser gør det til en proces i sig selv at definere krav og succeskriterier på forskellige uddannelser.

Det står i dag klart for os, hvor stor en indgriben det er, i undervisernes verden, når der implementeres nye undervisningsformer. Der er stor forskel på, om undervisere selv ønsker det, eller om de får besked på det. Det overraskede mig, hvor svært det er at ændre i undervis-

ningen - selv for dem, der er forandringsparate og gerne vil udvikle deres undervisningsform. Årsagen er, at de har ikke tiden til at implementere et helt nyt undervisningssystem. Så jeg tør ikke tænke på, hvordan det vil være med de undervisere, der ikke er omstillingsparate.

Resultatet er, at de undervisere vi har arbejdet med, nu er blevet opmærksomme på, at de kan bruge videoer på nye måder i deres undervisning. På længere sigt har vi åbnet op for en diskussion om, hvordan vi fremadrettet kan optimere undervisningen, og jeg vil gerne fortsætte med arbejdet, der i sin projektlignende form passer mig godt.



FREM TIDIGE PERSPEK TIVER

– af Rasmus Barud Thomsen

KEA – Københavns Erhvervsakademi har igennem UDDX – Det Erhvervsrettede Uddannelseslaboratoriums levetid gennemført 30 eksperimenter. Til sammen bidrager eksperimenterne med en stor mængde viden og erfaringer som alle er medvirkende til at understøtte udviklingen af den eksperimenterende organisation.

En tilbagevendende udfordring, der ofte er blevet italesat på KEA, er spredning og implementering af denne viden. Udviklingen fortsætter derfor indenfor alle programområder og centre med udgangspunkt i det omfattende arbejde, som KEA-medarbejdere har udviklet og præsteret. Vi har hele tiden eksperimenterne i baghovedet, som input eller udgangspunkt for nye projekter. Nogle af eksperimenterne er i fortsat udvikling, mens andre køres sammen med henblik

“

Udviklingen fortsætter derfor indenfor alle programområder og centre med udgangspunkt i det omfattende arbejde, som KEA-medarbejdere har udviklet og præsteret.

på at udvikle samlede koncepter. Nogle eksperimenter feeder ind i nye projekter eksempelvis formativ og summativ evaluering, der er nye eksamensformer på E-designuddannelsen.

Flere tiltag er allerede blevet afprøvet og implementeret på KEA for at sikre det videre arbejde med fund og viden, således at disse kan bruges af øvrige medarbejdere som inspiration til at arbejde med den eksperimenterende metode. Både med henblik på at forankre eksisterende eksperimenter og på at etablere nye.

Fremadrettet bliver opgaven for KEA således at arbejde videre med erfaringer og fund i den bedst mulige form - skræddersyet KEA's behov og rammer.

Redaktion

Rasmus Barud Thomsen, Journalist
Forskning & Innovation, KEA
Cátia Alves, Grafik og Layout

Bidragydere

Anne Marie Mathiasen
Pernille Berg
Bo Pedersen
Charlotte Winther
Gunnar Näsman
Henning Schou
Gitte Jul
Miriam Skjalm Lissner
Helle Guldberg
Kjersti K. Lindblad

Udgivet af KEA – Københavns Erhvervsakademi

KEA.DK