

Kjell Skogen

Entreprenørskap
i utdanning
og opplæring



GYLDENDAL
AKADEMISK

KJELL SKOGEN

ENTREPRENØRSKAP I UTDANNING OG OPPLÆRING



GYLDENDAL
AKADEMISK

© Gyldendal Norsk Forlag AS 2006

1. utgave

ISBN: 978-82-05-44475-1

Sats: Supernova

Brødtekst: Minion 10,5/15 pkt

Alle henvendelser om boken kan rettes til

Gyldendal Akademisk

Postboks 6730 St. Olavs plass

0130 Oslo

www.gyldendal.no/akademisk

akademisk@gyldendal.no

Det må ikke kopieres fra denne boken i strid med åndsverkloven
eller avtaler om kopiering inngått med KOPINOR,
interesseorgan for rettighetshavere til åndsverk. Kopiering i
strid med lov eller avtale kan medføre erstatningsansvar og
inndragning, og kan straffes med bøter eller fengsel.

Forord

Entreprenørskap, nyskaping og gründervirksomhet har i de senere år kommet mer og mer inn i språkbruken også innen skole og høyere utdanning. Vi kan i denne sammenheng fokusere på tre ulike innfallsvinkler til entreprenørskap i utdanning og opplæring. På den ene siden dreier det seg om å utvikle en skole som stimulerer *barna og de unge* til å utvikle sine talenter innen entreprenørskap. På den måten kan den neste generasjon nordmenn bli enda bedre i stand til å bidra i utviklingen av norsk næringsliv. Utfordringene her er mange og vi kan nevne stikkord som verdiskaping, sysselsetting og global konkurranse. Et utdanningssystem som utvikler slike elever og studenter må stille store krav til sine *lærere*. Den andre vinklingen vil derfor være utviklingen av lærere til mer nyskapende entreprenører i deres ledelse av elevgrupper hvor produktet er elevenes læring. For det tredje må utdannings- og opplæringsorganisasjoner ledes av visjonære mennesker med evne til nyskaping. *Skoleledere* må fungere som kreative entreprenører. På dette området må lederne fungere som forbilder både for lærere og elever, og de må utvikle sine utdanningsinstitusjoner slik at disse

gir grobunn for læring, og stimulerer til nytenkning og entreprenørskap.

Det er erfaringer fra ulike arenaer som inspirerte meg til å ta fatt på utviklingen av en bok om entreprenørskap. Det dreier seg om to studietilbud ved Høgskolen i Bodø hvor det ene fokuserer på *organisasjon, innovasjon og læring* (OIL), mens det andre fokuserer på *entreprenørskap i utdanning og opplæring*. Videre dreier det seg om et arbeid med sikte på å kombinere *lokalt utviklingsarbeid og etterutdanning* på grunnskolenivå i Skedsmo kommune, og innen sektoren «Barn og unge» i Sagene bydel, Oslo. Videre er jeg selvsagt preget av arbeidet som leder av Institutt for spesialpedagogikk ved Universitetet i Oslo gjennom to valgperioder, hvor jeg har fått føle på kroppen hvilke utfordringer en leder står overfor i praksis.

Det er selvsagt mange enkeltpersoner som har inspirert meg gjennom et langt liv som elev, student, lærer, leder og forsker, og som det kunne vært fristende å nevne og å takke i denne sammenheng. Jeg skal imidlertid holde meg til en person, min lærer på realskolenivået, småbrukeren Ivar Sveum fra Snertingdalen i Oppland fylke. Som målrettet, fokusert, fleksibel og kreativ leder av sine elevers læringsprosess frem mot realskoleeksamen som privatiser var han unik; ingen over og ingen ved siden. Ivar har gått ut av tiden, men lever i tankene hos oss gamle elever. Jeg minnes ham i takknemlighet.

Oslo, april 2006

Kjell Skogen

kjell.skogen@isp.uio.no

Innhold

INTRODUKSJON	11
KAPITTEL 1 ENTREPRENØRSKAP	16
Innledning	16
Hva er entreprenørskap?	17
Entreprenørens hovedutfordringer	24
Sluttkommentarer	45
KAPITTEL 2 INNOVASJON	46
Innledning	46
Noen sentrale forståelsesmåter	48
Teorier og strategier	53
Sosial interaksjon (SI)	65
Barrierer	67
Innovasjonsledelse	76
Sluttkommentarer	82
KAPITTEL 3 KREATIVITET	83
Innledning	83
Hva er kreativitet?	89
Den kreative prosessen	92

8 ENTREPRENØRSKAP I UTDANNING OG OPPLÆRING

Personlige forutsetninger for kreativitet	102
Kreativitet i team	104
Hva fremmer kreativitet?	108
Sluttkommentarer	116
KAPITTEL 4 MORALSK OG EMOSJONELL INTELLIGENS	117
Innledning	117
Moralsk intelligens	119
Emosjonell intelligens	128
Sluttkommentarer	139
KAPITTEL 5 LÆRENDE ORGANISASJONER	141
Innledning	141
«Den femte disiplin»	143
«Tilpasset opplæring»	149
«Utviklingssløyfen»	153
Læring for entreprenørskap	156
Sluttkommentarer	162
KAPITTEL 6 COACHING AV ENTREPRENØRSKAP	163
Innledning	163
Metautfordringer	167
Coachingprosessen	171
Rollen som coach	173
Coaching av entreprenører	175
Sluttkommentarer	181
KAPITTEL 7 PRAKTISK ORGANISERING	182
Innledning	182
Muligheter	183
Lederteam	186
Fokusering	187
Ressurser	189
Implementering	192
Evaluering	195

Vedlikehold	196
Eksternkonsulent	198
Sluttkommentarer	200
 ETTERORD	 202
 LITTERATUR	 204

Introduksjon

Vi lever i en verden som endrer seg raskt, og endringene skjer raskere og raskere for hvert år. I denne raskt omskiftelige tilværelsen skal vi hele tiden forholde oss til omgivelsene. I de fleste sammenhenger er det vesentlig å kunne tilpasse seg endringene, vi må være *reaktive*. I andre sammenhenger vil vi gjerne være på offensiven, møte endringene som forberedte deltakere og være *proaktive*. Blant de proaktive reaksjonene vil vi hos de fleste mennesker finne et ønske om å påvirke fremtiden. Vi vil skape endringer, det dreier seg om *innovasjon*, og vi vil være innovative.

Vi kan ha mange og ulike grunner for våre ønsker om å være innovative. Egen trivsel og egen lykke vil for eksempel være noe vi alle er opptatt av å forbedre. Vi kan starte med noe av det mest grunnleggende, nemlig vår streben etter en god helse. I vårt opplyste samfunn vil vel de færreste være totalt reaktive og legge sin helse fullt og helt i skjebnens hender, og deretter ta det som måtte komme. Avhengig av vårt verdigrunnlag, vår læringsevne og vår læringsvilje, samt vår tilgang til kunnskaper, vil vi forholde oss mer eller mindre proaktivt til utviklingen av vår egen helse. Når det gjelder de mest livsstilsbetingete sykdommene, vil vi vel alle i

større eller mindre grad gå aktivt inn for å forbedre vår livsstil for å ta vare på eller forbedre vår helsetilstand. Videre kan vi eksemplifisere med vår streben etter *materielle verdier*. Dette varierer selvsagt fra kultur til kultur. I de mer primærnæringsforankrede kulturer dreier det seg om å produsere det en har best forutsetninger for å produsere, for deretter å kunne bytte til seg andre varer. Her vil selvfølgelig fiskeren prøve å bli en best mulig fisker og bonden vil bli en best mulig bonde, osv. Det er kanskje ingen tilfeldighet at jordbrukssektoren også har vært meget tidlig ut med en teoretisk tilnærming til innovasjonsvirksomhet. I vår pengebaserte økonomi dreier det seg som bekjent om å levere varer eller tjenester som gir penger, og disse pengene kan brukes til å kjøpe andre varer og tjenester. I dette systemet vil vi alle være både kunder og leverandører, og vi vil hele tiden søke å forbedre oss i begge rollene. La oss se på et tredje område hvor vi alle er engasjerte, nemlig vår streben etter *åndelige verdier*. Vi kan her eksemplifisere med religionen og underholdningskulturen, som begge spiller meget sentrale roller i våre liv. På alle disse områdene engasjerer vi oss for eller mot endringer, og de færreste er likegyldige i forhold til vår helse, samt til de materielle og åndelige verdier.

Som sagt ovenfor vil vi alle ha roller som kunde (*bruker*) og/eller leverandør (*profesjonell*) på alle disse tre omtalte områdene i våre liv. Som privatpersoner vil vi ha fokus på våre egne behov og interesser og ha en brukerrolle. Som profesjonelle, men også som medmennesker, vil vi ha fokus på andres behov og interesser. I den senere tid har vi også i større grad blitt oppmerksom på betydningen av et *samspill mellom bruker og profesjonell*. Innen helsevesenet snakker vi om «ansvar for egen helse» og «brukermedvirkning», og innen utdanningssystemet snakker vi om «ansvar for egen læring» og «elev- eller studentaktiv læring». Religiøse seremonier arrangeres med deltakelse fra menigheten. Musikk-, film- og tea-

terverdenen har sine brukerundersøkelser, mens leverandører av klær, biler, møbler osv. har sine tilbud om individuell tilpasning. Vi er med andre ord gjensidig avhengige av hverandre når det gjelder realiseringen av ønskelige endringer i egne og andres liv. Denne gjensidige avhengigheten øker med samfunnets økende kompleksitet, og det blir en stadig større utfordring å ta vare på helheten. Det dreier seg om en helhet hvor både de som leder og de som blir ledet har et kollektivt ansvar, og vi veksler alle mellom å lede og bli ledet. Med andre ord er vi alle ledere, vi er gjenstand for ledelse, vi veksler mellom rollene, og grensene mellom rollene kan ofte være uklare. I dette bildet vil de ulike aktører også stille opp med ulike verdigrunnlag som skaper ulike holdninger til hva som er forbedringer. Dette spenningsforholdet mellom gjensidig avhengighet og ulike verdigrunnlag vil vi alltid måtte leve med og forholde oss til.

Uansett hvor i dette bildet vi har vår plass, vil *læring* være av den største betydning. Skal vi forbedre vår egen situasjon, vil læring være avgjørende. Skal vi bidra til å forbedre andres situasjon, vil læring også være en helt avgjørende faktor. Dess mer kompliserte våre liv og våre samfunn blir, dess større krav vil det stilles til oss som individer og som deltakere i ulike fellesskap. Læring vil med andre ord være selve nøkkelen til forbedring og fremgang på alle områder, og læring vil finne sted på alle arenaer og i alle livets faser. Det er sannsynligvis ikke noen dristig spådom å antyde at i fremtiden vil evnen og viljen til å lære av erfaringer være selve nøkkelfaktoren som skiller mellom suksess og fiasko, og selve basisen for et eventuelt fremtidig klasseskille. Våre demokratier vil ha like muligheter for læring som en hovedforankring og som et ideal, eller som en politisk utopi. Det dreier seg om læring på alle arenaer. Våre skoler og utdanningsinstitusjoner vil være en typisk arena for læring, men en hvilken som helst bedrift eller virksom-

het vil også være avhengig av læring og kunnskapsutvikling for å kunne forbedre sine produkter og tjenester. Samtidig vil endringer også være en nødvendig forutsetning for å bedre læringen. Utdanningspolitikere og fagfolk arbeider for eksempel kontinuerlig med å bedre læringsbetingelsene for elevene i våre skoler.

Det eksisterer en *gjensidig påvirkning mellom læring og innovasjon*, som vi finner på alle arenaer i vårt samfunn. I denne sirkulære prosessen, hvor det legges til rette læring for å skape innovasjoner og hvor det innoveres for å legge bedre til rette for læring, vil det alltid kreves nytenkning, eller *kreativitet*. *Kreativitet vil være en nøkkelfaktor i relasjon til læring og innovasjon*. Derfor vil vektleggingen på å skape vilkår for kreativitet både i vårt eget arbeid og i ledelsen av andres arbeid være en viktig utfordring. Alle vil være i lederposisjon på et eller annet nivå, og dermed vil vårt forhold til innovasjon, kreativitet og læring få ringvirkninger utover vårt eget liv. Dette vil vi kanskje oppleve sterkest når det er vår egen leder, eller våre egne ledere, som ikke makter å holde fokus både på organisasjonens mål og på viktige virkemidler som endringsledelse, kreativitet og læring i organisasjonen. Når vi selv har lederrollen vil den daglige handlingstvang, eller tidsklemma som den ofte kalles, gjøre det vanskelig å prioritere det helhetlige og langsiktige.

Ledelse som holder målet i fokus og som samtidig tenker helhetlig og langsiktig med vekt på kreativitet og endringsledelse, og som utvikler sin bedrift som lærende organisasjon, omtales ofte i faglitteraturen som *entreprenørskap*.

Godt entreprenørskap kan ikke utelukkende bygges på kognitive eller intellektuelle ferdigheter og evner, men forutsetter også et moralsk perspektiv og en hensyntaking til emosjonelle forhold. Derfor vil oppmerksomhet også rettes mot det som i nyere litteratur ofte omtales som *moralsk og emosjonell intelligens*.

Denne boka er organisert omkring de omtalte nøkkelbegrepene *entreprenørskap*, *innovasjon*, *kreativitet*, *moralsk* og *emosjonell intelligens*, samt *læring*. I kapittel 1 fokuseres ledelses- og helhetsperspektivet under tittelen *entreprenørskap*. Deretter behandles to hovedkomponenter i *entreprenørskap*; *innovasjon* og *kreativitet*, i kapitlene 2 og 3. *Moralsk* og *emosjonell intelligens* tas opp i kapittel 4, mens *læring* og *lærende organisasjoner* er tema for kapittel 5. I kapittel 6 rettes oppmerksomheten mot noen utfordringer som ledere, rådgivere og konsulenter står overfor i utviklingen av *entreprenørskap*. Mens kapittel 1 til kapittel 6 er tuftet på forskningsbasert kunnskap, har forfatteren i kapittel 7 skissert en enkel «huskeliste» for utøvelse av *entreprenørskap* som er basert både på de tidligere kapitlene og på egen erfaring. Dette kapitlet kan kanskje være nyttig for de mer uerfarne *entreprenører*.

Boka er forsøkt skrevet i en enkel stil slik at den skulle kunne være lett tilgjengelig også for lesere uten teoretisk bakgrunn innen *entreprenørskap*. Samtidig er det tatt inn relativt rikelig med referanser til utdypende kilder for dem som ønsker å gå mer i dybden når det gjelder en eller flere av de vinklinger som tas opp i boka. For praktikere og studenter uten særlig bakgrunn på feltet anbefales det å lese kapitlene i den rekkefølge de har i boka, for deretter å gå tilbake til det en er mest interessert i. Mer erfarne og skolerte lesere kan selvsagt lese boka på kryss og tvers etter innfallsmetoden, samt merke seg bøker i referanselista som bør kjøpes eller lånes for videre studium. Den erfarne leser vil også merke seg en type gjentakelser i boka. Forklaringen er at jeg ofte behandler ett og samme praktiske fenomen fra ulike teoretiske vinkler. Samtidig kan jo disse gjentakelsene også tjene som understrekinger og/eller repetisjoner.

Med tanke på studenter, eller for bruk av boka i studiesirkler, er det etter hvert kapittel tatt med noen anbefalinger når det gjelder spørsmål til drøfting.

KAPITTEL 1

Entreprenørskap

Noen mennesker liker stabilitet, ro og orden, og de tar vare på tradisjonene og arven fra våre forfedre mens de påpeker at alt var bedre før. Andre mennesker trives i den verden vi lever i, men har hele tiden drømmen om en bedre verden, og de gjør noe med sine drømmer: dette er entreprenørene!

Innledning

Begrepene *entreprenør* og *entreprenørskap*, som i lengre tid har vært reservert for ulike virksomheter i næringslivet, har i den senere tid oftere og oftere blitt nevnt også i sammenheng med opplæring og utdanning. De ulike interessentene har ulik vektlegging når det gjelder sine forventninger i denne sammenheng. Næringslivets repre-

sentanter legger kanskje mest vekt på forventningene om at våre skoler og læresteder skal kunne rekruttere gode entreprenører til næringslivet slik at de kan skape verdier og øke konkurranseevnen vis-à-vis internasjonale aktører. På den andre siden dreier det seg om å utvikle lærere og ledere som entreprenører slik at de kan skape bedre læringsbetingelser for elever og studenter. I denne sammenhengen er det kanskje mest vanlig å rette oppmerksomheten mot skoleledere, men det vil vel være like naturlig å tenke på lærere som entreprenører i deres arbeid som ledere av læringsprosesser sammen med sine klasser og grupper. Dersom en lærer fungerer som en god entreprenør, vil læreren samtidig kunne være en god rollemodell for sine elever eller studenter slik at de i neste omgang kan blir gode entreprenører både i forhold til sin egen læring og senere for sitt virke ute i arbeidslivet etter endt utdanning. Denne tenkningen gir oss en meget interessant påvirkningssløyfe ved at lederen kan være rollemodell for lærerne som igjen kan være rollemodell for elevene. Vi kan vel raskt bli enige om at dersom vi kunne etablere og vedlikeholde en slik påvirkningssløyfe i all opplæring og utdanning, ville landet kunne frembringe minst like mange gode entreprenører som fotballspillere og langrennsløpere. Dersom vi i denne sammenhengen bruker et utvidet begrep for utdanningsinstitusjon, som også inkluderer bedriftsintern opplæring, vil vi kunne oppnå enda bedre resultater.

Hva er entreprenørskap?

De fleste av oss har vel en intuitiv forståelse av hva entreprenørskap er for noe, men denne forståelsen vil nok variere mye fra person til person og fra kultur til kultur. Med min familiebakgrunn fra byggebransjen, trodde jeg som gutt at en entreprenør var en som utviklet og ledet store byggeprosjekter. Dermed var Olav Selvåg prototypen

på en vellykket entreprenør. For dagens globalt orienterte ungdommer, med interesse og erfaring fra dataverdenen, vil kanskje amerikaneren Bill Gates være den største entreprenøren. For yngre journalister og mediefolk vil kanskje Rupert Murdoch være den største. På kunstnersiden vil vel de fleste av oss ha en oppfatning av billedhuggeren Gustav Vigeland som en entreprenør. Med en slik bakgrunnsforståelse vil mange av oss, kanskje uten å tenke nærmere over det, også bruke betegnelsen entreprenør på kolleger som har spesielle evner til å sette i gang og utvikle ulike typer virksomheter fra studietilbud og forskningsprosjekter til firmafester og studiereiser. Som en foreløpig konklusjon kan vi si at i alle disse eksemplene brukes ordet entreprenør på en riktig måte. Vi kan med andre ord identifisere en entreprenør når vi møter ham eller henne, men har større vanskeligheter med å definere entreprenørskap. La oss derfor prøve oss på å ta frem noen karakteristiske kjennetegn.

Det første som faller på plass når vi skal karakterisere en entreprenør, er at vedkommende er en *leder*. En entreprenør utøver lederskap og er med andre ord en leder på sitt felt eller sitt område, i sin organisasjon eller i sin avdeling. Vi kan si at alle entreprenører er ledere, men ikke alle ledere er entreprenører. Den første utfordringen blir altså å avgrense entreprenørskap fra generelt lederskap. Den første avgrensningen gir seg også selv, nemlig at en entreprenør får ting til å skje og skaper endringer, de fungerer med andre ord som *innovasjonsledere*. Entreprenører setter spor og etterlater seg en ny eller annerledes verden. Dette er til forskjell fra de ledere som tar vare på verden slik den er og beskytter denne. Det er prinsipielt ikke noe galt i å lede for å bevare status quo, men det er bare ikke entreprenørskap. Mange organisasjoner har faktisk som en hovedoppgave å ta vare på kulturarven. En entreprenør drømmer imidlertid alltid om en ny og bedre verden; forfølger *mulighetene* og er *risikovillig*. Der hvor andre ser truende skyer som kan forstyrre hverda-

gen, ser entreprenøren muligheter til å forbedre verden. Entreprenøren ser mulighetene før de fleste andre; og ikke bare ser dem, men gjør noe med det. Et fjerde kjennetegn ved entreprenørskap som en presisering av lederskap er fokuset på helheten. En entreprenør tar et grep om *hele organisasjonen* og koordinerer menneskene, tingene og strukturen i en helhetlig innsats for å skape den nye verden.¹ Videre vil entreprenørens forhold til ressurser bli betraktet som sentralt, nemlig at en entreprenør *flytter ressurser* fra et område med lav produktivitet til et område med høyere produktivitet eller lønnsomhet.

Som sagt vil de fleste av oss kunne kjenne en entreprenør når vi møter henne/ham, men det kan likevel være greit å ta utgangspunkt i en anerkjent arbeidsdefinisjon som «the entrepreneur always searches for change, respond to it, and exploits it as an opportunity».² Denne treleddete definisjonen har

- ett nøkkelord som er *endring*, eller innovasjon, og entreprenøren
- *responderer*, eller forholder seg aktivt til endringer, og
- ser på endringer som *muligheter*

La oss se nærmere på *syv kilder* for innovative muligheter som påpekes av Peter Drucker:³

- det som er *uventet*
- *inkongruens* mellom reelt og ønskelig
- *prosessbehov*
- *strukturelle* endringer
- endret *demografi*
- nye *betraktningsmåter*
- ny *kunnskap*

1. Wickham, 2004, s. 19–22

2. Drucker, 2004, s. 25

3. Drucker, 2004, s. 31–32

For mange mennesker vil *det uventete* gripe forstyrrende inn i arbeidssituasjonen og livet, og de vil reagere med engstelse og uvilje. Noen vil til og med reagere med fluktreaksjoner eller aktiv motstand. For en entreprenør, eller en med entreprenøregenskaper, vil alle endringer vekke interesse, inspirere til nytenkning og kan føre til at de aktivt utnytter den nye situasjonen til organisasjonens beste. Dette vil være tilfelle om det dreier seg om en uventet suksess, en uventet fiasko, eller bare en ny og uventet situasjon som oppstår uten at en har vært direkte involvert.

Inkongruensen mellom realitetene og idealene, mellom slik det er og slik det burde være, vil kanskje være den mest iøynefallende begrunnelse for å definere et endrings- eller utviklingsbehov. En side av dette fenomenet er manglende samsvar mellom behovet for et produkt eller tjeneste og det økonomiske fundamentet. En annen side er manglende samsvar mellom de aktuelle verdier, behov og ønsker hos brukerne, eller kundene, og oppfatningen eller forståelsen av disse verdier, behov og ønsker blant organisasjonens ledere.

Det gamle ordet om at «nød lærer naken kvinne å spinne», kan være en god innfallsport til *behov* og innovasjonsutfordringer. I denne sammenhengen kan det være naturlig å fokusere på svakheter i prosesser og rutiner i forhold til en best mulig måloppnåelse. Her dreier det seg om å være oppgavefokusert; se på behovene for perfektjonering av en eksisterende prosess, behovet for å bytte ut et svakt ledd i en prosess, eller behov for en total redesigning av hele prosessen. Vellykkede innovasjoner, som bygger på slike prosessbehov, forutsetter tydelig og konkret måldefinering, og en tydelig og konkret løsningsdefinisjon. Videre forutsetter det selvsagt også en forståelse av behovet og en aksept av løsningen blant de involverte medarbeidere, og den nødvendige faglige kompetanse må være på plass.⁴

4. Skogen, 2004